

VGR Analys 2019:36

Koncernkontoret

2019-08-15

Utvärdering av Samordningsprojekt inom Klimat 2030



Innehåll

1	Inledning	9
1.1	Satsningens bakgrund	9
1.2	Utvärderingsuppdraget.....	9
1.2.1	Utvärderingens syfte	9
1.2.2	Utvärderingsfrågorna	9
1.3	Metod och genomfört arbete	10
1.3.1	Genomfört arbete	10
1.3.2	Rapportens disposition.....	11
2	Om Klimat 2030 och samordningsprojekt inom detta.....	12
2.1	Klimat 2030: vision, syfte och mål	12
2.2	Organisation, struktur och finansiering.....	12
2.2.1	Fyra fokusområden	13
2.2.2	Fyra arbetssätt	14
2.2.3	Samordnare och styrgrupp	14
2.2.4	Deltagande och aktiviteter	15
3	Relevans och effektivitet.....	16
3.1	Är samordnarnas uppdrag tydligt och utvärderingsbart?.....	16
3.1.1	Samordnarnas uppdrag är relativt otydligt.....	16
3.1.2	Målen behöver konkretiseras	17
3.2	Hur har de olika samordnarnas arbete utvecklats fram till idag?.....	19
3.2.1	Olika startpunkter innebär olika nulägen	20
3.2.2	Personberoende	20
3.3	Hur ser samordnarnas roll ut utifrån tid, kompetens och kostnad?.....	21
3.3.1	Samordnarna har kompetensen – men har de rätt resurser?.....	21
3.3.2	Vilken är styrgruppens roll?.....	23
3.4	Stödet till samordnarna från styrgrupp och processledning.....	24
3.5	Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	24

4	Resultat och effekter	26
4.1	När samordnarna ut till samverkansaktörerna inom sitt fokusområde?.....	26
4.1.1	Hur väl samordnarna når ut till samverkansaktörer skiljer sig mellan fokusområden.....	26
4.1.2	Undertecknare av Klimat 2030 har en begränsad insikt i samordningsarbetet	29
4.2	Vad anser samverkansaktörerna om samordnarnas roll och arbete?	30
4.2.1	Kännedomen om samordnarnas uppdrag är förhållandevis lågt bland samverkansaktörer	30
4.2.2	Förväntningar på det fortsatta arbetet	31
4.3	Har verksamheten bidragit till några konkreta resultat alternativt förväntade konkreta resultat?	31
4.3.1	Exempel på konkreta resultat	32
4.3.2	Bristen på målstyrning bidrar till svårigheter att tyda resultat.....	34
4.3.3	Nya samverkansformer har skapats genom samordningsprojekten.....	36
4.3.4	Tillgång till nya målgrupper	36
4.3.5	Långsiktighet.....	37
4.4	Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	38
5	Slutsatser och rekommendationer	40
5.1	Slutsatser	40
5.1.1	En oprövad och komplex satsning	40
5.1.2	Kompetens, frihet och nätverk.....	40
5.1.3	Otydliga förväntningar på samordningsuppdraget.....	41
5.1.4	Oklart kring måluppfyllelse och effekter	41
5.1.5	Styrgrupp eller referensgrupp?.....	41
5.1.6	Samordnarna har ett bra stöd från processledningen, medan stödet från styrgrupperna varierar	41
5.1.7	Arbetet utifrån de fyra arbetssätten varierar	42
5.1.8	Likheter och skillnader mellan fokusområden.....	42
5.2	Rekommendationer	42
5.2.1	Fortsätt att utveckla och ompröva.....	42

5.2.2	Tydliggör förväntningar på uppdraget – både för samordnare och styrgrupp	.43
5.2.3	Konkretisera mål och indikatorer.....	43
5.2.4	Skapa synergier mellan pågående projekt och aktörer.....	44
6	Bilagor.....	45
6.1	Bilaga 1: Intervjupersoner.....	45

Sammanfattning

Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen i Västra Götalands län driver i samverkan med många andra aktörer "Klimat 2030 – Västra Götaland ställer om". Utgångspunkten är målet att vara en fossiloberoende region till år 2030 som definieras i Klimatstrategin för Västra Götaland. I Klimat 2030 identifieras fyra fokusområden med tolv underliggande satsningar som områden där lokala och regionala aktörer har möjlighet att styra över planer och processer och möjlighet att agera.

Särskilda samordnare finns på plats för respektive fokusområde, och de ska genom samordningsprojekten ansvara för att växla upp klimatarbetet inom sina fokusområden.

Syftet med utvärderingen är att beskriva och värdera arbetet inom fokusområdena samt de resultat som fram till idag har skapats. Utvärderingen fokuserar på processer, men även på faktiska resultat och potentiella resultat som kan förväntas.

Samordningsprojekten, och samordnarnas verksamhet, är ännu i ett tidigt stadium och utvecklas baserade på stegvisa erfarenheter. De har så här långt i stor utsträckning syftat till att föra samman aktörer och möjliggöra nätverkande genom att lyfta frågor som aktörer har sammanfallande intressen av att diskutera och verka för. Detta är i sig en relevant uppgift; samordnarnas nätverk och specialkunskaper gör dem till en värdefull aktör i det regionala omställningsarbetet, och det faktum att de gör detta på uppdrag av Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen ger samordnarna auktoritet.

Samordnarna har stor frihet att lägga upp arbetet i fokusområdet. Detta är huvudsakligen positivt, men medför även vissa potentiella risker. Engagerade och kunniga personer med ett brett nätverk ges en möjlighet och ett särskilt mandat att utveckla regionens arbete i den aktuella frågan, men risken är att detta tenderar att leda till ett visst personberoende där mycket kunskap och insikt begränsas till ett fåtal personer eller organisationer, särskilt för de fokusområden där det endast finns en samordningsaktör.

Det finns fortfarande en otydlighet vad samordningsuppdraget innebär. En del av arbetet görs parallellt med samordnarnas ordinarie verksamhet, och hur särskiljer man då det som görs där och det som sker inom Klimat 2030? Det bör klargöras vad samverkansprojekten bidrar med mer än att vara en motor. Det finns goda förutsättningar att aktiviteterna kommer att leda till faktiska klimatförbättrande åtgärder eller förändringar; svårigheten är mindre att ta fram projekt, utan snarare att involvera aktörer och rätt målgrupper.

Den övergripande styrgruppen fungerar väl och ger samordnarna ett gott stöd, även om några fokusområden ser ett fortsatt behov av stöd från den övergripande styrgruppen med det strategiska arbetet. Vad gäller styrgrupperna för respektive fokusområde är rollerna relativt otydliga. Befintliga styrgrupper uppfattas agera mer som referensgrupper. Några samordnare är tydliga med att styrgruppen ger värdefull input som bidrar till att utveckla fokusområdet, medan andra upplever en brist på stöd och engagemang från styrgruppen.

Det öppna mandatet uppfattar vissa samordnare som positivt och som en möjlighet; andra samordnare upplever att det varit utmanande och tidskrävande att hitta rätt i rollen. En del fokusområden har arbetat mer med att kartlägga behov/strategier medan andra har kommit längre med att arbeta med specifika målgrupper. Skillnader mellan fokusområdena uppstår

även då samordnare arbetar på olika sätt. Vissa samordnare fokuserar mer än andra på att kartlägga behov, andra mer på att leverera aktiviteter och locka till fler undertecknare.

De fyra arbetssätten uppfattas överlag vara väl valda och ge ett mervärde. I vilken utsträckning som fokusområdena arbetar utifrån dem varierar bland annat beroende på samordnarens egen profil och intresse.

Utvärderingen lämnar slutligen några rekommendationer:

- Fortsätt att utveckla och ompröva

Det är viktigt att vara tålmodig och anpassa förväntningarna efter de olika förutsättningar som fokusområdena och samordnarna har. Tydligheten om vad som förväntas behöver öka, och goda förutsättningar för ansvariga att kunna möta dessa förväntningar ges. Att bygga vidare på det som förefaller fungera, eller har potential att bli framgångsrikt, bör innebära fortsatta frihetsgrader för fokusområdena. Det bör även kunna innefatta olika typer av incitament och instrument för olika fokusområden eller insatser: i vissa fall kan exempelvis särskilda medel för skrivande av ansökningar till andra finansiärer eller förstudier erbjudas.

- Rollen för samordnaren och styrgruppens roll gentemot denne behöver förtydligas.

Samordnarens uppdrag, och styrgruppens roll gentemot denne, behöver förtydligas. Samordnarna kan, som i flera fall redan sker, driva egna projekt, men det bör då vara tydligt hur detta ger ett mervärde till det övergripande klimatarbetet och att detta är något som annars inte hade kommit till stånd. I projektbeskrivningen för samordnarna framkommer det att uppdraget handlar såväl om att sammanföra aktörer och hjälpa dessa att driva klimatprojekt som att samordna verksamhet och genomföra särskilda åtgärder. Det finns en styrka i att ha en relativt liten styrgrupp, men det bör finnas utrymme att tillkalla arbetsgrupper för att bereda eller bevaka särskilda frågor.

- Konkretisera mål och indikatorer

Samordningsprojekten är relevanta och giltiga sätt att arbeta för den övergripande och angelägna frågan. Alla är besjälade av detta, men för att hålla lågan vid liv behövs en naturlig och fortlöpande återkoppling till aktörerna, i form av mätstationer, indikatorer, som bekräftar att rätt saker görs och att de gör skillnad. Ansvariga för Klimat 2030 behöver förmedla snabb och tydlig återkoppling till samordnare och styrgrupper på initiativ, rapporter etc. från dessa, och en tydlig och systematisk uppföljning av det som görs bör etableras. Ett enkelt men robust återrapporteringssystem för utarbetade mål och indikatorer för finansierade projekt bör upprättas, och en diskussion om hur det som görs inom ramen för samordningsprojekten i Klimat 2030 bäst kan mätas bör initieras. Samordnarnas (och styrgruppens) egna beskrivningar och bedömningar av vad som åstadkoms inom fokusområdet är central input i en sådan diskussion. Kvantitativa indikatorer kan utgöra en del i detta, men fokus bör ligga på de mer subjektiva och svåråttbara värden som ansvariga menar att verksamheten inom fokusområdet har bidragit till. En strukturering och kategorisering av sådana beskrivningar från samtliga fokusområden och samordnare kan utgöra ett underlag för ett fördjupat strategiarbete.

- Skapa synergier mellan pågående projekt och aktörer

Klimat 2030 och samordningsprojekten bör ha som ansvar att koppla ihop aktiviteter som görs av olika aktörer. Detta är en kraftsamling som kan – ska – föra samman aktörer och

aktiviteter som verkar i samma syfte och hjälpa till att bli något mer utöver det som redan görs. Det är där samordningsprojekten kan vara ett verksamt instrument.

1 Inledning

1.1 Satsningens bakgrund

"Klimat 2030 – Västra Götaland ställer om" är en kraftsamling som drivs av Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen i Västra Götalands län, i samverkan med många andra aktörer. Utgångspunkten är målet att vara en fossiloberoende region till år 2030 som definieras i Klimatstrategin för Västra Götaland. Klimat 2030 ska även ses som ett verktyg för att genomföra den gemensamma visionen om "det goda livet", där hållbar utveckling i dess tre dimensioner – den ekonomiska, sociala och ekologiska - sätter ramarna för arbetet. Det handlar därför både om att minska utsläppen av växthusgaser och att bidra till regional utveckling i form av till exempel nya arbetstillfällen.

I Klimat 2030 definieras fyra fokusområden med tolv underliggande satsningar som områden där lokala och regionala aktörer har möjlighet att styra över planer och processer och möjlighet att agera. Till respektive fokusområde har specifika samordnare pekats ut och även erhållit medel från miljönämnden vid Västra Götalandsregionen:

- Hållbara transporter: Två personer vid IVL Svenska Miljöinstitutet
- Klimatsmart och hälsosam mat: Två personer vid RISE Research Institutes of Sweden och en person vid Agroväst
- Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster: Två personer vid Science Park Borås och en person vid Johanneberg Science Park (JSP)
- Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler: En person vid Johanneberg Science Park

Samordnarna erhåller medel från Västra Götalandsregionens miljönämnd sedan slutet av 2017. De senaste besluten avser perioden januari-december 2019. Sammanlagt uppgår den förväntade finansiering från miljönämnden till 3 000 tkr för IVL, 2 650 tkr gemensamt för RISE och Agroväst, 3 000 tkr för JSP och 2 400 tkr till Science Park Borås.

Miljönämndens medel motfinansieras med cirka 50 procent.

1.2 Utvärderingsuppdraget

1.2.1 Utvärderingens syfte

Syftet med utvärderingen är att beskriva och värdera samordningsprojekten samt de resultat som fram till idag har skapats. Då samordningsprojekten erhållit medel sedan slutet av 2017 behöver utvärderingen fokusera på initiativ som har startat upp och på hur arbetet har utvecklats.

Utvärderingen har således fokus på **processer**, men även på faktiska **resultat** och potentiella resultat som kan förväntas utifrån det uppdrag och resurser som samordningsprojekten har erhållit.

1.2.2 Utvärderingsfrågorna

Utvärderingen diskuterar och besvarar sju utvärderingsfrågor, under två rubriker:

Relevans och effektivitet

- Är samordnarnas uppdrag tydligt och utvärderingsbart? Saknas mål eller behöver något/några av målen utvecklas för att samordnarnas arbete ska bidra till Klimat 2030s mål och upplägg?
- Hur har de olika samordnarnas arbete utvecklats fram till idag? I vilken utsträckning möter samordnarna de behov och utmaningar som finns hos samverkansaktörerna inom berört fokusområde? Vilka utmaningar återstår?
- Hur ser samordnarnas roll ut utifrån tid, kompetens och kostnad?
- Vilka svårigheter och möjligheter finns för samordnarna utifrån uppdraget? Vilket stöd för sitt genomförande upplever samordnarna att de har fått av styrgrupp och processledning?

Resultat och effekter

- När samordnarna ut till samverkansaktörerna inom sitt fokusområde? Vilka aktörer har involverats och på vilket sätt har dessa engagerats? Är eventuellt engagemang funktionellt och tillräckligt? Saknas några samverkansaktörer och i så fall hur kan dessa involveras?
- Vad anser samverkansaktörerna om samordnarnas roll och arbete? Ser de ett mervärde med samordnarnas uppdrag för att förstärka arbetet med Klimat 2030? Vilka eventuella förväntningar finns och är de i så fall realistiska utifrån nuvarande upplägg? Alternativt bör upplägget utvecklas och i så fall på vilket sätt?
- Har verksamheten bidragit några konkreta resultat alternativt förväntade konkreta resultat? Det kan handla om att aktörer sammanförts så att synergieffekter förväntas uppstå, identifierande av nya behov, användande av nya angreppssätt, nya åtgärder som startas upp m.m. Bedöms eventuella resultat bli hållbara?

1.3 Metod och genomfört arbete

1.3.1 Genomfört arbete

WSP:s utvärdering har bestått av materialinsamling i följande delar:

Dokumentstudier

En viktig del av utvärderingen har varit att sammanställa och gå igenom rapporter, styrdokument och övrig dokumentation från Klimat 2030 med avseende på uppdraget och dess genomförande.

Intervjuer med verksamhetsansvariga på VGR och Länsstyrelsen

WSP har genomfört kvalitativa intervjuer med verksamhetsansvariga på VGR och Länsstyrelsen för att få en fördjupad förståelse för verksamhetens genomförande samt en praktisk förståelse för process och resultat. Här ingår även representanter från den övergripande styrgruppen samt kommunikatörer som arbetar med Klimat 2030.

Intervjuer med samordnare och styrgruppsmedlemmar

Kvalitativa intervjuer har genomförts med samtliga samordnare från de fyra fokusområdena. Vidare har även samtliga styrgruppsmedlemmar från respektive fokusområde intervjuats, vilket motsvarar tre eller fyra personer per fokusområde.

Intervjuer med aktörer med koppling till samordningsprojekten

Utöver ovan nämnda intervjuer har vi även intervjuat aktörer som har koppling till samordningsprojekten inom Klimat 2030. Dessa aktörer representerar till exempel kommuner, företag, föreningar och intresseorganisationer.

Analys av VGR:s interna enkätuppföljning riktad till undertecknare av Klimat 2030

Vi har i vår utvärdering även använt den enkätundersökning riktad till de aktörer som undertecknat Klimat 2030 som Länsstyrelsen och VGR skickades ut under hösten 2018. Enkäten syftade till att ge en helhetsbild av hur klimatarbetet går i regionen och ta till vara möjligheten att lyfta fram goda exempel på sådant som sker i regionen. 91 av 122 undertecknare svarade på enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 75 procent – en i sammanhanget god svarsfrekvens. Vi är medvetna om att enkäten skickades ut till undertecknarna och att det skedde i ett tidigt skede av processen. Av den anledningen bör man vara försiktig med att dra slutsatser från enkäten kopplat till samordningsprojekten, men enkäten ger samtidigt en bakgrundsbild som denna utvärdering kan förhålla sig till.

1.3.2 Rapportens disposition

Denna rapport börjar – efter detta inledande kapitel – med en beskrivning i kapitel 2 av Klimat 2030 och samordningsprojekten inom detta. I kapitel 3 diskuteras samordningsprojektens relevans och effektivitet, och i kapitel 4 analyseras dess resultat och effekter. Avslutningsvis sammanfattar vi i kapitel 5 rapportens tydligaste slutsatser och presenterar ett antal rekommendationer.

2 Om Klimat 2030 och samordningsprojekt inom detta

I september 2017 lanserade Västra Götalandsregionen kraftsamlingen ”Klimat 2030 – Västra Götaland ställer om” i syfte att öka takten i sitt arbete med att minska klimatpåverkan. Klimatmålet är att regionen ska vara fossiloberoende till år 2030 vilket skapar betydande utmaningar, men även möjligheter. Genom samordningsprojekt inom ramen för Klimat 2030 satsar regionen på lösningar som inte bara ska leda till minskade utsläpp av växthusgaser utan även bidra till regional utveckling i form av till exempel nya arbetstillfällen samt visionen om ”det goda livet” för alla som lever och verkar i Västra Götaland.

För att åstadkomma den breda samhällsomställning som är nödvändig för att nå klimatmålet behövs en kraftsamling som ser till helheten och skapar synergier mellan flera samhällssektorer. Samarbeten och samverkan mellan aktörer med samma mål är något Klimat 2030 tar ansats från och utifrån detta ska regionen få kraften som krävs för att genomföra den omfattande samhällsförändring som behövs.

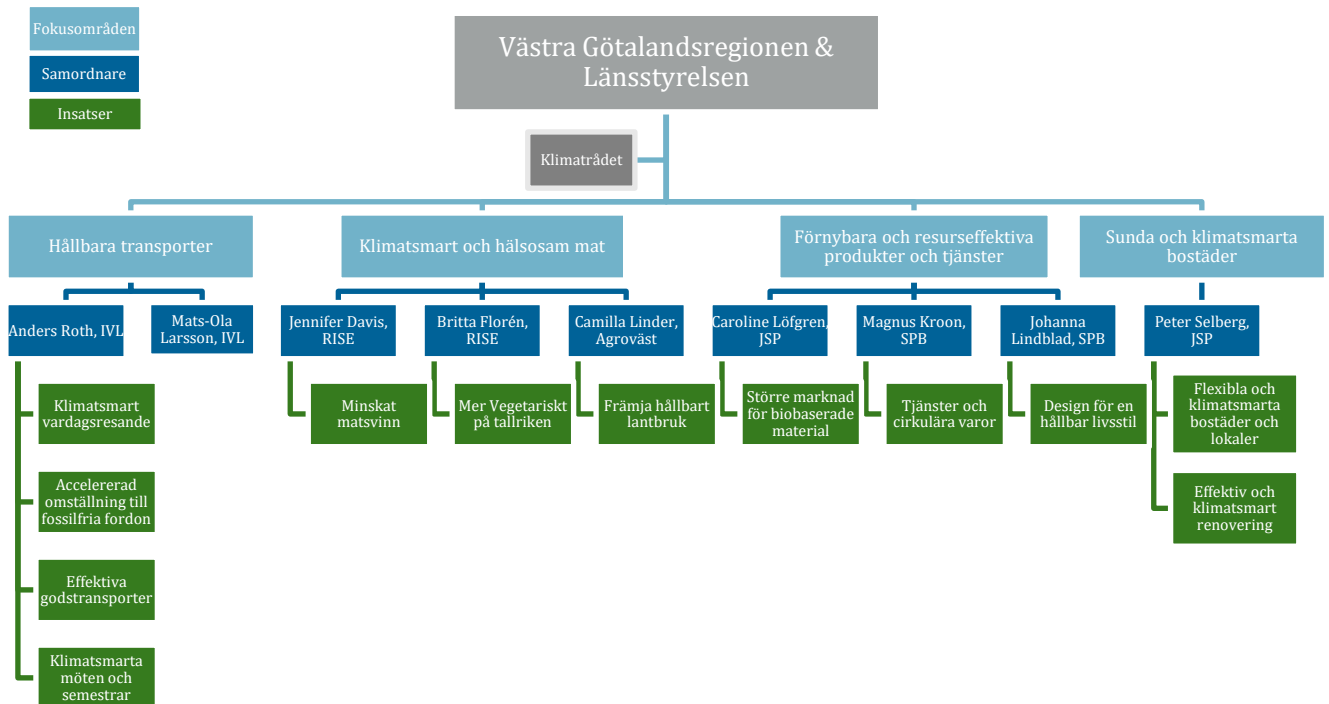
2.1 Klimat 2030: vision, syfte och mål

Det primära syftet med kraftsamlingen är således att verka för att regionen ska bli fossiloberoende till år 2030. Denna omställning ska även leda till möjligheter, i form av nya förutsättningar till förbättrad hälsa, affärsmöjligheter, nya jobb, ökad integration samt ökad delaktighet. Att regionen ska vara fossiloberoende till 2030 innebär att utsläppen av växthusgaser ska minska med 80 procent från 1990 års nivå till 2030. Klimat 2030:s mål är även att utsläppen av växthusgaser från regionens invånares konsumtion, oavsett var i världen de sker, ska minska med 30 procent jämfört med 2010.

2.2 Organisation, struktur och finansiering

Västra Götalandsregionens regionfullmäktige och Länsstyrelsens länsledning antog i september 2017 det strategidokument som ligger till grund för ”Klimat 2030 – Västra Götaland ställer om”. Regionfullmäktige och länsledningen är högsta beslutande organ. Processledning och styrgrupp består av tjänstepersoner på Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen och kommunalförbund. Därutöver består genomförandet av Klimat 2030 framförallt av tre delar – undertecknare, samordnare och klimatråd. Nedan, i figur 1, illustreras hur Klimat 2030 är organiserad.

Figur 1. Organisationskiss



2.2.1 Fyra fokusområden

Omställningen till fossiloberoende omfattar alla delar av samhället men samtidigt är det viktigt att fokusera på de områden där kraftfulla insatser kan få störst effekt. Därför lyfter Klimat 2030 fram fyra fokusområden med tolv underliggande satsningar: dessa bedöms som områden där lokala och regionala aktörer har möjlighet att styra över planer och processer och möjlighet att agera.

Fokusområden och insatser:

1. Hållbara transporter

- Klimatsmart vardagsresande där fler väljer gång, cykling och kollektivt resande
- Accelererad omställning till fossilfria fordon
- Effektiva godstransporter
- Klimatsmarta möten och semestrar

2. Klimatsmart och hälsosam mat

- Minskat matsvinn
- Främja hållbart lantbruk
- Mer vegetariskt på tallriken

3. Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster

- Större marknad för biobaserade material och drivmedel
- Tjänster och cirkulära varor
- Design för en hållbar livsstil

4. Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler

- Flexibla och klimatsmarta bostäder och lokaler
- Effektiv och klimatsmart renovering

2.2.2 Fyra arbetsätt

För att ställa om till fossiloberoende krävs gemensamma metoder och strategier för att på ett kraftfullt sätt driva klimatarbetet framåt. Klimat 2030 har därför valt att utgå från fyra arbetsätt i omställningsarbetet, och dessa formuleras på följande sätt:

- Vi är **föregångare** för ett gott liv i en fossilfri framtid
- Vi **klimatplanerar** för framtidens samhällsstruktur
- Vi investerar i **testarenor och innovationer** som bidrar till utveckling och jobb
- Vi utvecklar **attraktiva samhällen** där det är lätt att göra rätt

Dessa fyra arbetsätt ska på olika sätt stimulera samhällsförändring, och genomsyra samtliga satsningar. Arbetsätten bidrar till olika delar av utvecklingen till fossiloberoende och speglar det breda angreppssätt som kännetecknar Klimat 2030.

2.2.3 Samordnare och styrgrupp

Till respektive fokusområde har specifika samordnare pekats ut av VGR. Deras arbete syftar till att växla upp arbetet inom respektive fokusområde genom att öka klimatarbetet hos deltagande aktörer i satsningarna. Utifrån de fyra arbetsätten ska samordnarna göra en analys gällande aktörer och pågående arbete i regionen för att sedan sammanföra aktörer där nya synergieffekter kan uppstå. Det handlar både om att uppmuntra innovationer och nya åtgärder med stor omställningspotential såväl som att stötta att mer mogna åtgärder sprids och implementeras av fler aktörer. Att värva fler undertecknare av Klimat 2030 ingår också i samordnarens roll.

Totalt är det nio samordnare som har sin hemvist på någon av regionens science parks eller forskningsinstitutet: RISE, IVL, Johannebergs Science Park, Science Park Borås och Agroväst. I några fall har VGR identifierat den person de föreslår som samordnare, i andra fall är det den organisation som har valts ut och som sedan internt har tillsatt samordnaren. Det tillvägagångssätt som har valts för att tillsätta samordnare för de olika fokusområdena är således inte enhetligt, utan beroende på bedömningar som ansvariga på VGR har gjort.

Dessa organisationer erhåller projektmedel från Västra Götalandsregionens miljönämnd sedan slutet av 2017 för rollen att samordna en eller flera satsningar inom ett fokusområde. De senaste projektbesluten avser perioden januari-december 2019. Sammanlagt uppgår den förväntade finansiering från miljönämnden till 3 000 000 kronor för IVL, 2 650 000 kronor gemensamt för RISE och Agroväst, 3 000 000 kronor för JSP och 2 400 000 kronor till Science Park Borås. Miljönämndens medel motfinansieras med cirka 50 procent.

IVL driver ett miljöprojekt som VGR finansierar, och det är genom ett sådant projekt IVL har erhållit medel att vara samordnare för fokusområdet Hållbara transporter. IVL har motsvarande en heltid för uppdraget som samordnare, fördelat på två personer.

Johanneberg Science Park har gemensam budget för fokusområdet Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler, satsningen ”Större marknad för biobaserade material och drivmedel” inom fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster, så de är två

samordnare som går på den budgeten. JSP tar motfinansiering från den egna basfinansieringen och genom projekt med andra stora företag,

Science Park Borås har två samordnare för två insatsområden inom fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster, och de två delar på totalt en heltidstjänst. Samordnaren för insatsområdet Design för en hållbar livsstil har en större del av medlen, och är anställd endast för samordningsprojektet (vilket motsvarar ungefär 75 procent av hennes tid på Science Park Borås). Samordnaren för insatsområdet Tjänster och cirkulära varor arbetar med Klimat 2030 på ungefär 25 procent av sin tid.

RISE har två samordnare för två insatsområden inom fokusområdet Klimatsmart och hälsosam mat. Samordnarna har under 2019 vardera 800 000 kronor från VGR, och uppskattar att de arbetar med samordningsprojektet ungefär en dryg dag i veckan. De behöver utöver detta ha medfinansiering, från exempelvis ett butiksprojekt, ett miljöprojekt med finansiering från VGR, och Klimatklivet. Samordnarna har inga direkta pengar från RISE, utan arbetar som konsulter.

Agroväst driver ett insatsområde inom fokusområdet Klimatsmart och hälsosam mat och samordnaren arbetar 50 procent med uppdraget. Dessa 700 000 per år utgör dels samordnarens lön, men de ska täcka andra aktiviteter.

Respektive fokusområde har även en tillsatt styrgrupp som består av sakkunniga från VGR, Länsstyrelsen och ett av regionens fyra kommunalförbund. Med andra ord finns det fyra styrgrupper som ska fungera som stöd och styrning för samordnarna.

2.2.4 Deltagande och aktiviteter

Inom respektive fokusområde arbetar samordnarna för att öka klimatarbetet hos aktörer i fokusområdets utpekade satsningar. Vidare ska analyser göras gällande aktörer och pågående arbete i regionen för att sedan sammanföra aktörer där nya synergieffekter kan uppstå. Det handlar både om att uppmuntra innovationer och nya åtgärder med stor omställningspotential såväl som att stötta att mer mogna åtgärder sprids och implementeras av fler aktörer. Att värva fler undertecknare av Klimat 2030 ingår också i samordnarens roll.

Inom ramen för Klimat 2030 genomförs olika aktiviteter genom samordnaren och respektive fokusområde. Detta innefattar alltifrån aktörsforum, kunskapsseminarier, pådrivning av forskningsprojekt, kartläggning av existerande projekt, kunskapsseminarier, synas och delta på konferenser, stötta ansökningar till t ex Klimatklivet, panelsamtal. Fokusområde har kommit olika långt i sitt arbete, vilket även reflekteras i vilka typer av aktiviteter som har genomförts samt vilka projekt som kan kopplas till fokusområdet.

3 Relevans och effektivitet

3.1 Är samordnarnas uppdrag tydligt och utvärderingsbart?

Den första utvärderingsfrågan under detta avsnitt handlar om huruvida samordnarnas uppdrag är tydligt och utvärderingsbart. Underliggande frågor rör om det saknas mål eller om något/några av målen behöver utvecklas för att samordnarnas arbete ska bidra till Klimat 2030s mål och upplägg.

3.1.1 Samordnarnas uppdrag är relativt otydligt

Dokumentet ”klimat-2030-strategiska-vagval” kategoriserar på ett tydligt sätt konkreta åtgärder eller förslag inom respektive fokusområde. Årsberättelsen för 2018 beskriver samordnarnas uppdrag på följande sätt:

Samordnarnas roll är att öka klimatarbetet hos aktörer i fokusområdets utpekade satsningar. Utifrån de fyra arbetssätten ska samordnarna göra en analys gällande aktörer och pågående arbete i regionen för att sedan sammanföra aktörer där nya synergieffekter kan uppstå. Det handlar både om att uppmuntra innovationer och nya åtgärder med stor omställningspotential såväl som att stötta att mer mogna åtgärder sprids och implementeras av fler aktörer. Att värva fler undertecknare av Klimat 2030 ingår också i samordnarens roll.

Samordnarna är över lag tämligen klara över att detta på ett övergripande plan är deras uppdrag, att agera motor för klimatarbetet inom det egna fokusområdet. Men hur detta mer i detalj förväntas ske, det är mindre tydligt för samordnarna. Ett genomgående tema i samtalen med dem är att de upplever sig ha stor frihet och ett tämligen öppet mandat vad gäller att lägga upp sitt arbete. Vissa samordnare (framför allt samordnarna för Hållbara transporter) är mer bekväma än andra med detta; flera av dem menar dock att det har funnits en osäkerhet, och att tydligare riktlinjer från uppdragsgivaren hade varit värdefullt. Några samordnare uttrycker sig på följande sätt:

Jag tycker starten på 2018 då var det inte helt glasklart vad vi skulle göra som samordnare. Det tog ett tag innan vi var bekväma att vara samordnare. Kanske inte rimligt att det skulle vara glasklart. Det har tagit tid.

Uppdraget känns otydligt. Det är lite svårt att veta vad som förväntas av mig som samordnare.

Många uttrycker att det framförallt finns en osäkerhet kring vilka förväntningarna är och bör vara på samordnarnas uppdrag. Detta är något som inte endast samordnare själva ger uttryck för, utan även flera deltagare i olika styrgrupper. Här kan det vara intressant att notera att denna osäkerhet finns i alla styrgrupper, och att den heller inte förefaller vara mer koncentrerad till vissa fokusområden än andra. En styrgruppsledamot beskriver det på detta sätt:

Styrgruppens roll är inte så definierad, den är för fokuserad på aktivitetsplanering. Det beror ju ofta på att man inte har tydligt mandat som styrgrupp. Styrgruppen ska ju representera beställaren i förhållande till projektet. Det är inte klart vad beställaren vill. För lite fokus på strategisk nivå. (Styrgruppsmedlem)

Flertalet samordnare uppfattar att mycket av deras uppdrag handlar om att växla upp det arbete som redan görs av den egna organisationen; det är ju tack vare organisationens – och samordnarna som personer – som de erhöll medel till samordningsprojektet. Detta är något som såväl samordnare som andra – styrgruppsledamöter och samverkansaktörer – ser som logiskt och rimligt. Samordnaren bör vara en person och organisation med expertkunnande och med ett utvecklat nätverk.

Detta reser samtidigt frågan hur samordnaren särskiljer det denne gör i egenskap av just samordnare för ett fokusområde inom Klimat 2030, och vad denne ändå hade gjort eller gör inom ramen för sin ordinarie tjänst. I förlängningen blir då frågan: vilket är faktiskt mervärdet med det som samordnaren gör? Denna fråga tas upp av flera personer vi intervjuat, och huvudsakligen i perspektivet att belysa att denna oklarhet gör det svårt att värdera och mäta vilken skillnad uppdraget som samordnare för Klimat 2030 faktiskt gör.

Det är en svårighet att särskilja de två rollerna. Vi kan inte bara sätta Klimat 2030-stämpel på det vi ändå gör – lite så var det nog under 2018

I något fåtal intervjuer antyds att denna sammanblandning av de två rollerna kan vara något som används för att även gynna den egna organisationen.

Visst är det svårt, vissa aktiviteter är vanliga som man hade gjort ändå. Men man tar med sig "Klimat 2030 hatten" sedan gör man också egna saker.

Det finns samtidigt flera goda exempel när samordnarna tydligt skiljer på de två rollerna, och där insatser görs som inte skulle gjorts i ordinarie verksamhet. Till dessa hör analyser inom respektive fokusområde som identifierat "vita fläckar" där klimatarbete saknas, Samordnarnas roll som facilitator, i syfte att skapa nätverksmöjligheter, har bidragit till att starta processer och samarbetsmöjligheter. Vi återkommer till detta i avsnitt 4.3.1.

3.1.2 Målen behöver konkretiseras

I ansökningarna för samordningsprojektet till miljönämnden anges flertalet mål och indikatorer. Samordnarna är tämligen överens om att målen för deras arbete förvisso går att hägna in, men att de inte är tillräckligt specifika. De behöver utvecklas och konkretiseras, göras mätbara, för att samordnarnas arbete på ett effektivt sätt ska kunna bidra till Klimat 2030:s mål och upplägg. Detta bör kunna ske på de samordningsprojekt som startas, och sker även i vissa fall.

De mål som nu finns och kan mätas handlar mest om aktiviteter, och mindre om resultat eller effekter av dessa. De resultatindikatorer som anges för fokusområdet Hållbara transporter är exempelvis följande: antal nya nätverk eller samarbetsprojekt, antal företag och organisationer som samverkar och antal innovations- och demonstrationsprojekt.

Utifrån intervjuer med samordnare från fokusområdet Klimatsmart och hälsosam mat uppfattar även samordnarna där att de inte har några konkreta mål att förhålla sig till. Fokus ligger istället på att ta fram en aktivitetsplan där aktiviteter prioriteras utifrån de som gör störst skillnad.

Samordnare från fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster delar denna bild och menar att det inte finns något tydligt mål definierat för deras arbete. Deras verksamhet består av att identifiera aktörer och därefter initiera projekt som i sin tur kan

inspirera nya aktörer – och det finns inga mål eller mätindikatorer som är kopplade till detta arbete.

Detta sammanfaller även med upplägget för fokusområdet Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler. I samtal med samordnare och styrgruppsmedlemmar för detta område uppges arbetet utgå från den gap-analys som gjordes för att se vad som har mest klimatpåverkan inom byggsektorn och för att analysera vilka insatser som verkligen får påverkan. Svaret var att för nyproduktion var det material, och för befintligt bostadsbestånd var det energianvändning. Utifrån den genomförda analysen har fokus för arbetet varit att sprida kunskap och skapa nätverk. Flera av intervjupersonerna lyfter fram svårigheten att mäta resultat av projekt och insatser. Som en person uttryckte det

Hur ska de långsiktiga resultaten mätas utifrån en kortsiktig insats? Indikatorer finns men osäkert om de mäter rätt saker”.

En intervjuperson uppger att de kvalitativa leveransmålen borde ses över då indikatorerna är tolkningsbara, vilket medför att de kan bli för lätta att uppfylla beroende på hur de tolkas.

I ansökan till samordningsprojektet för fokusområde Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster anges indikatorer som kan följas upp, och styrgruppens analyser bygger på kvalitativa data snarare än kvantitativa. För fokusområdet Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler finns kvalitativa leveransmål, men samordnaren bedömer att dessa behöver ses över då de är för lätta att uppfylla beroende på hur de tolkas. Här finns ingen effektlogik framtagen, utan det är snarare så att en hållbar byggsektor fungerar som ett övergripande mål.

En diskussion förs av flertalet samordnare och styrgruppsledamöter om hur uppföljningen av det arbete som görs bäst kan ske. Vad är det vi behöver mäta eller hålla koll på för att veta att vi är på rätt väg? Hur vet vi att vi gör rätt saker, och att vi gör dem på rätt sätt? Vi uppfattar dock att det finns ett resonemang inom vissa fokusområden att mätbarheten borde förbättras:

Tittar man tillbaka i tiden på vilka insatser som har gjorts och sedan på övergripande nivå följer hur klimatutsläppen förändrats i VGR, då skulle man kunna hitta bra indikatorer på effektnivå eller mittemellan. Om vi tar tag i dessa rapporter, vilken förändring som behöver göras, och i vilken takt då har vi en tydligare färdplan. Då skulle man i det arbetet kunna hitta indikatorer och kolla om vi rör oss tillräckligt snabbt. Det är ju inte så att vi har en rad indikatorer som vi följt upp.

Det går heller inte att förvänta sig att samordnarna ensamma kan skapa aktiviteter och samordningsprojekt som det går att utläsa effekter av på övergripande nivå. Även med processledarna och den övergripande styrgruppen har vi diskuterat den frågan. Dessa betonar att samordningsprojektet inom Klimat 2030, samordnarrollen och styrgrupperna, är en process, och att den måste få ta tid att hitta sina former. Man ska inte styra samordnarnas arbete för hårt, som en person i den övergripande styrgruppen uttrycker det:

Kanske hade man nått bättre resultat om man styrt det lite hårdare. Samtidigt ska det växa dynamiskt, att man jobbar utifrån det man har. Det är för- och nackdelar med båda.

Det finns samtidigt exempel på samordnare som hittat sin roll, och där samspelet mellan samordnare och styrgrupper fungerar väl, i fokusområdet Hållbara transporter har Inriktning och prioritering av aktiviteter gjorts i samråd med styrgruppen. Här har även en lista tagit fram lista med viktiga aktörer tagits fram och förankrats med styrgruppen. Framgångsreceptet här kan tolkas som en stark och målmedveten samordnare som skapat sig en relativt tydlig bild av vad som bör göras – och att det är just samordnaren som har till uppgift att detta förankras och drivs framåt.

Samspelet fungerar väl även mellan flera andra samordnare och styrgrupper. I fokusområdet Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler har som tidigare lyfts en GAP-analys gjorts inom området för att få fram vilka frågor som arbetet ska fokusera på. I insatsområdet Tjänster och cirkulära varor i fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster utgör styrgruppen en avstämningsspunkt där samordnaren presenterar hela arbetet och hur det är tänkt. Styrgruppen blir här ett sätt att säkerställa insatserna, och detta sätt att interagera ser vi i även i vissa andra fokusområden och insatser. Då detta lyfts fram sker det ofta samtidigt i ett sammanhang där otydligheten i styrgruppens roll påpekas.

Samordnarna (med RISE och Agroväst) tillsammans med styrgruppsmedlemmarna inom fokusområdet Klimatsmart och hälsosam mat – har tillsammans väl etablerade kontaktnät samt gedigen erfarenhet inom området. Det lyfts även fram att styrgruppen utgör ett viktigt bollplanksstöd t ex hur samordnarna kan prioritera utifrån resurser eller förhålla sig till de fyra arbetssätten.

3.2 Hur har de olika samordnarnas arbete utvecklats fram till idag?

Kopplat till denna utvärderingsfråga finns frågor om i vilken utsträckning samordnarna möter de behov och utmaningar som finns hos samverkansaktörerna inom berört fokusområde, och vilka utmaningar som återstår.

Vi noterade ovan att samordnarna uppfattade en viss otydlighet i sitt uppdrag, och i förväntningarna på dem. Vi kan dock konstatera att flertalet samordnare menar att de nu kommit in i rollen, och att de ser hur vägen framåt i deras uppdrag ska se ut. Grunden är lagd, och det ger rätt förutsättningar för att gå vidare. En samordnare uttrycker det som att

Nu har det klarnat vad rollen innebär.

En annan beskriver det på följande sätt:

Vad ska arbetet på lång sikt leda till – det är så lätt att starta en massa saker, men det måste finnas en bra bas. Jag känner mig trygg i att vi lagt en bra grund. Det får inte bli ett tomtebluss – det måste finnas en röd tråd.

Några samordnare är dock samtidigt medvetna om att man behöver fortsätta arbeta med att hitta formerna för sitt uppdrag, och sin relation till styrgruppen. Detta är något de också hoppas och förväntar sig få stöd till från processledarna.

En styrgruppsledamot i fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster uppger att arbetet till en början var lite trevande, men att det tog fart då man började med kortare men regelbundna skypeavstämningar. Detta är något som nu också testas i en annan styrgrupp.

En annan utmaning som flera samverkansaktörer lyfter fram är att mycket av det som görs av samordnarna uppfattas vara fokuserat på storstadsfrågor. Flera vill se att landsbygdens frågor framkommer mer, och att mindre kommuners behov adresseras i större utsträckning.

3.2.1 Olika startpunkter innebär olika nulägen

Olika samordnare har, uppfattar vi, kommit olika långt i att mejsla ut sin egen strategi och sitt arbetssätt som samordnare. I stor utsträckning har detta att göra med att fokusområdena, och delområdena inom dem, är olika till sin karaktär och har kommit olika långt i utvecklingen mot fossiloberoende och ett klimatsmart beteende. Ett område som hållbara transporter är från början relativt tydligt i sina konturer, och vad som innefattas eller inte inom dess ramar. Vidare finns det inom det området sedan länge handlingsplaner, nätverk och satsningar, regionalt eller nationellt, att bygga vidare på och/eller inspireras av. Detta fokusområde bedöms av de flesta som har en uppfattning om detta som det som är mest väldefinierat och har kommit längst i att strukturera sitt arbetssätt.

Fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster kan sägas befinna sig i andra änden av en tänkt skala. Här har en första utmaning bestått i att pröva sig fram till och definiera vad som är eller bör vara handlingsfältet för detta fokusområde – och på vilka sätt och var det finns överlapp eller synergier med andra fokusområden. Två samordnare, från olika organisationer, delar på samordningsuppdraget inom detta fokusområde, med de särskilda utmaningar det medför. Ett tredje fokusområde, hälsosam och klimatsmart mat, har inte mindre än tre samordnare från två olika organisationer. Det är vidare ett fokusområde som erbjuder potentiella konflikter mellan de delområdena som innefattas (framförallt delområdet vegetariskt på tallriken och delområdet ett hållbart lantbruk). Fokusområde fyra, Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler, kan betraktas som ett väldefinierat och inarbetat område med avseende på verksamheter, aktörer och nätverk i regionen. En utmaning här är de många stuprör som i dag existerar både inom organisationer/företag och mellan de olika stegen i byggprocessen.

Det är därför viktigt att ha allt detta – historiken, bredden/spretigheten och den mer eller mindre tydliga identitet eller tillhörighet varje fokusområde har – i beaktande. Det är inte fruktbart att bedöma dem efter en gemensam skala, vilket också är något som många intervjupersoner tryckt på. Varje enskilt fokusområde måste betraktas utifrån sina unika förutsättningar.

3.2.2 Personberoende

Samordnarna har valts ut och anlitats i sin roll som expert och auktoritet inom sitt område. Tanken är den person som är samordnare tar med sig och växlar upp sina expertkunskaper och sitt nätverk i ett sammanhang som är lite bredare än dennes ordinarie är. Det är i de flesta fall personen i första hand, inte organisationen denne verkar i, som identifierades som den idealiske att vara samordnare.

Detta närmast personliga förtroende som VGR gett samordnaren medför fördelar – men det kan även innebära vissa nackdelar och risker.

En fördel är det starka mandat samordnaren har. Denne kan i stor utsträckning lägga upp strategin och aktiviteterna utifrån sina egna erfarenheter och styrkeområden, och detta omfattande handlingsutrymme öppnar möjligheter till mervärden och synergier. Mycket kan åstadkommas med relativt små medel, genom att samordnaren har och ges möjligheter

att välja att agera där insatsen ger mest effekt. Vi ser också att mer erfarna samordnare arbetar utifrån den strategin.

För en mindre erfaren samordnare, eller för en samordnare av ett område som är mindre väl definierat av omvärlden, behöver detta personliga mandat inte heller utgöra ett problem, men det kräver i dessa fall mer tid och ett tydligare stöd från processledarna och från styrgruppen.

Vidare lyfts det även fram att det potentiellt finns nackdelar med att ha en samordnare med sakkunskap inom området men som är mer oerfaren att driva förändringsprocesser. En styrgruppsmedlem beskriver det på följande sätt:

Det finns en risk att vi plockar in nya personer som kan området men som inte är vana att driva förändringsprocesser. Är du inte van vid det är startsträckan lång och det finns en risk att du plockar in någon som jobbat med frågorna länge men då ser vi kanske inte om vi är på rätt väg.

En annan styrgruppsmedlem upplever att samordnarna har potential att göra mer men blir begränsade av tid och resurser:

Samordnarna har för många olika arbetsuppgifter, deras roll kanske borde renodlas så att det blir mer effektivt. Vi i styrgruppen kanske ska ta mer ansvar eller är lösningen att ha fler samordnare som delar upp arbetet? Å andra sidan är det inte så tydligt kommunicerat vad vi i styrgruppen ska förvänta oss av samordnare – det kanske är det vi ska ändra på.

Flera av de intervjupersoner vi diskuterat denna fråga med anser att konstruktionen är sårbar. Uppdraget är i en bemärkelse personligt, och om samordnaren väljer att arbeta själv med uppdraget eller om nuvarande samordnare skulle lämna organisationen skulle enligt WSP:s bedömning en stor del av arbetssätt, struktur och kontaktnät riskera att försvinna. Samtliga organisationer som förser Klimat 2030 med samordnare ser att detta uppdrag som viktigt och fullt i linje med dess egna mål, men flera ser det som svårt att planera på längre sikt givet förutsättningarna. Medan organisationer som RISE, IVL och Science Park Borås förefaller kunna avsätta resurser och planera på längre sikt, men för organisationer som Agroväst och Johanneberg Science Park är detta en betydande utmaning.

3.3 Hur ser samordnarnas roll ut utifrån tid, kompetens och kostnad?

Kopplat till denna utvärderingsfråga finns frågor om vilka svårigheter och möjligheter som finns för samordnarna utifrån uppdraget, och vilket stöd samordnarna upplever sig ha från styrgrupp och processledning.

3.3.1 Samordnarna har kompetensen – men har de rätt resurser?

Det förefaller tydligt att samordnarna har den kompetens som krävs för att fullgöra uppdraget på ett bra sätt. Detta borde också vara så, givet att flertalet av dem erbjudits samordningsuppdraget på personliga egenskaper och meriter. I våra samtal med processledare och styrgruppsledamöter bekräftas också bilden i stor utsträckning; samordnarna har stor kompetens och erfarenhet. I de fall där det finns uppfattningar att ett visst fokusområde eller delområde borde ha kunnat komma längre är det inte beroende på samordnarens bristande kompetens eller nätverk, utan snarare styrgruppens roll och stöd som behöver stärkas. En annan faktor som spelar in är samordnarnas (och styrgruppens)

kompetens och erfarenhet av förändringsarbete. Här är uppfattningen att samordnarna för Hållbara transporter, några samordnare inom fokusområdet Klimatsmart och hälsosam mat samt samordnaren för insatsen Tjänster och cirkulära varor inom fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster är väl rustade, medan andra samordnare har mindre erfarenhet av den typen av arbete.

Samtliga samordnare har denna roll vid sidan av sina ordinarie uppdrag, och den exakta andelen av sin arbetstid de kan ägna åt samordnaruppdraget varierar. Samordnarna menar dock att det inte är ett problem i sig; den egna organisationen står bakom Klimat 2030 och samordningsuppdraget, och samordnaren uppfattar därför (med något undantag) att denne har rimliga förutsättningar för sitt arbete.

Det stora problemet är att samordnaren har beviljats finansiering för ett år i taget. Detta skapar en osäkerhet: kommer samordningsuppdraget att finnas kvar nästa år, i vår organisation, i samma omfattning och inriktning? Om man med samordnarfunktionen vill knyta upp en erfaren och inom området erkänd kraft är det sannolikt ingen hållbar lösning att erbjuda en deltidstjänst som omprövas årligen. Så här uttrycker sig några av samordnarna:

Jag känner absolut att vi kunde ha gjort mer om det hade funnits en bättre – långsiktig – finansieringsform. Finansieringsmässigt är det en svår sats: vi har inte kunnat anställa någon mer på halvtid – man kan inte anställa fler på det. Det är inte lätt att anställa någon kvalificerad person på de villkoren – eller att hålla kvar en sådan person.

Vi utgår inte från fortsatt finansiering, vi kan inte göra det. Processerna är längre än ett år, och det är förstås en svaghet att inte ha långsiktigheten i finansieringen.

Mycket bättre med treårsuppdrag med 100% finansiering under tre år. Då kan vi bygga en strategisk pusselbit – inspirera vår interna personal och kunna leva upp till den potentialen som finns. Jag är säker på att man får ut mer effekt av att inte kräva motfinansiering.

Det flera samordnare lyfter är således dels att projekten är på ett år i taget, vilket försvårar en långsiktighet i hur uppdraget läggs upp, och dels att även finansieringsnivån kräver en ytterligare insats av ansvarig organisation vilket för vissa ses som en utmaning.

Den alternativa arbetsmarknaden för dessa personer är god, och ansvariga för Klimat 2030 bör kanske inte utgå från att samordnarna kommer att kunna fortsätta under dessa osäkra förhållanden. Tjänsten kräver också ett visst mått av delfinansiering (och flexibilitet) av samordnarens egen organisation. För några organisationer förefaller detta knappast vara en uppoffring (det som samordnaren gör i just den rollen stämmer väl överens och kompletterar det som organisationen gör och strävar efter), medan det för andra, som Samordnarna från Johanneberg Science Park och Agroväst, finns en ”alternativkostnad”.

Vidare belyser flera samordnare att de uppskattar det administrativa stödet från VGR och Länsstyrelsen från framförallt kommunikatörer och praktikanter. Detta har underlättat i genomförandet av aktiviteter för att sprida kommunikationsmaterial till att sammanställa dokument och rapporter.

3.3.2 Vilken är styrgruppens roll?

Det råder oklarhet om vilken roll styrgruppen har och är tänkt att ha. Processledarna från VGR och Länsstyrelsen menar att uppdraget är tydligt: styrgruppen ska stödja samordnaren i sin roll, och vara aktiv och drivande i att fokusområdet utvecklas i önskvärd riktning. Processledarna menar vidare att detta är en bild som såväl styrgruppsledamöter som samordnare borde vara införstådda med.

Flertalet samordnare beskriver dock relationen till styrgruppen i termer som mer liknar en referensgrupp. Några samordnare är nöjda med att styrgruppen fungerar på detta sätt, mer reaktiv än aktiv. Andra samordnare efterlyser ett starkare engagemang från styrgruppen, men det är inte uppenbart hur eller om, eller till vem, de har artikulert detta. På samma sätt som samordnarna ofta uppfattar sig sakna en tydlig kravspecifikation på sitt uppdrag, saknar de en tydlig bild av vad styrgruppen förväntas göra och vilka krav eller förväntningar de som samordnare bör kunna ha på styrgruppen. En samordnare säger sig vara överraskad över hur lite styrning och stöd denne fått från styrgruppen.

Bilden som framträder i samtalen med deltagarna i styrgrupperna är tämligen splittrad. Flertalet uttrycker osäkerhet angående styrgruppens roll gentemot samordnaren, och vilka förväntningar de bör kunna ha på varandra.

Jag tycker vår roll har varit otydligt definierat och vår grupp har inte fungerat väl.

Rollerna har inte vart tydliga. Vi prövar oss fram själva. Vi tar med oss samordnarnas tankar i vårt arbete och vice versa. Och vi tänker inte så mycket på vad vi måste göra utan mer vad som är viktigast att göra.

Vill veta vad som förväntas av oss. Är det bevakning? Ska vi styra åt något särskilt håll? Lite för fri. Svårt att säga om jag gör ett bra jobb eller inte – saknar förväntningar.

I detta sammanhang är det vanligt förekommande att styrgruppsledamöterna pekar på ansvariga för Klimat 2030, och menar att det är från den nivån som tydliga riktlinjer eller indikationer bör komma. Det är, påpekas det, Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen som ytterst valt att ha ett arbetssätt med samordnare, och som i flera fall även utsett dessa – och då är det naturliga att det också är dessa aktörer som sätter upp tydliga ramar att förhålla sig till.

Det bör samtidigt noteras att några ansökningar har använt begreppet ”referensgrupp” snarare än ”styrgrupp”, men i samtalen med samordnare och styrgruppsledamöter använder de genomgående det senare begreppet.

Några konstaterar att styrgruppens roll blivit tydligare med tiden, men med få undantag efterlyser de som sitter i styrgrupperna att dess roll och mandat, och vad som förväntas av dem som ledamöter, klargörs. Vi ser här inga skillnader beroende på fokusområde och den styrgrupp den intervjuade ingår i. Vi ser heller inga tydliga systematiska skillnader beroende på organisationstillhörighet i hur ledamöterna uppfattar styrgruppens roll, mandat och relation till samordnaren, även om det i två av styrgrupperna (Hållbara transporter och Produkter och tjänster) förefaller vara så att VGR:s representanter har en tydligare bild av detta än övriga ledamöter.

Det sistnämnda är värt att notera. Det faktum att bilden av styrgruppens roll och hur den i praktiken faktiskt fungerar i vissa fall skiljer sig åt mellan ledamöterna i samma styrgrupp

belyser den otydlighet som många uppfattar. Processledare bekräftar också att det inte finns en beskrivning eller styrdokument för styrgruppens uppdrag och relation till samordnaren.

3.4 Stödet till samordnarna från styrgrupp och processledning

En sista utvärderingsfråga under rubriken relevans och effektivitet avser vilka svårigheter och möjligheter samordnarna ser är förknippade med sitt uppdrag, och vilket stöd för sitt genomförande de upplever att de har fått av styrgrupp och processledning.

Vi har noterat att uppdraget som samordnarna har är formulerat på ett sådant sätt att det skapar stora möjligheter för dem att utforma arbetet, och konkreta samordningsprojekt, tämligen fritt. Detta öppna mandat uppfattar vissa samordnare, som exempelvis de för Hållbara transporter och en inom Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster, som positivt och som en möjlighet. Andra samordnare, som exempelvis en annan av de inom Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster och en av samordnarna inom Klimatsmart och hälsosam mat, upplever att det varit utmanande och tidskrävande att hitta rätt i rollen.

Upplevelsen av vilket stöd samordnarna har fått från styrgrupp varierar mellan fokusområden, och i vissa fall även inom enskilda fokusområden. Även om det stora flertalet samordnare beskriver ”sin” styrgrupp som snarare en referensgrupp, betyder det inte per definition att alla samordnare med detta riktar kritik mot styrgruppen. Några, som samordnarna för Hållbara transporter och en av de inom Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster, är tydliga med att styrgruppen kommer med värdefull input och bidrar till att fokusområdet utvecklas. Otydliga förväntningar på styrgruppen gällande deras uppdrag ser vi även bidrar till att stödet ibland upplevs som svagt av samordnarna.

Andra samordnare är mer kritiska till den upplevda brist på stöd och engagemang de fått av styrgruppen. Det tydligaste exemplet är känt; satsningen Större marknad för biobaserade material och drivmedel, inom fokusområdet Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster, där samordnaren beskrivit hur denna satsning hamnade mellan stolarna, och därför efterfrågade en styrgrupp som kände ansvar för dennes område. Detta löstes med en person som har kompetens och är särskilt dedikerad till detta område. Även en annan av samordnarna inom detta fokusområde hade önskat sig ett starkare stöd från styrgruppen särskilt inledningsvis.

Samtidigt som alltså viss kritik framkommer gentemot hur starkt vissa styrgrupper stöttat samordnarna, är de senare genomgående tydliga med att de har och upplever ett bra stöd från processledningen. Även de samordnare som menar att styrgruppens roll är oklar är tydliga med att processledarna från Länsstyrelsen och VGR är tillgängliga, konstruktiva och lätta att föra dialog med.

3.5 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

I tabell 1 sammanfattar vi vår värdering av utvärderingsfrågorna inom området *relevans och effektivitet*.

Tabell 1. WSP:s bedömning av satsningens måluppfyllelse inom relevans och effektivitet.

Utvärderingsfråga	WSP:s bedömning
<p>Är samordnarnas uppdrag tydligt och utvärderingsbart? Saknas mål eller behöver något/några av målen utvecklas för att samordnarnas arbete ska bidra till Klimat 2030s mål och upplägg?</p>	<p>Samordnarnas uppdrag är inte tydligt, och inte utvärderingsbart. Det saknas en specifikation av vad som förväntas av samordnarna och styrgruppen. De mål som är uppföljningsbara avser främst aktiviteter.</p>
<p>Hur har de olika samordnarnas arbete utvecklats fram till idag? I vilken utsträckning möter samordnarna de behov och utmaningar som finns hos samverkansaktörerna inom berört fokusområde? Vilka utmaningar återstår?</p>	<p>Utgångsläget skiljde sig åt mellan samordnare och mellan fokusområden, varför samordnarnas arbete utvecklats olika långt och delvis på olika sätt. I enlighet med detta fokuserar vissa samordnare mer än andra på att kartlägga behov, andra har identifierat och prioriterat målgrupper och aktiviteter, medan flera fokuserar mer på att leverera aktiviteter. Bedömningen är att samordnarna, givet sina olika förutsättningar, arbetar med att möta de behov och utmaningar som finns.</p>
<p>Hur ser samordnarnas roll ut utifrån tid, kompetens och kostnad?</p>	<p>Samordnarna har den rätta kompetensen, och styrgruppen bistår vid behov med specialkompetens. Dock behöver den funktionen i styrgruppen tydliggöras och efterfrågas. Tid och kostnad är den stora utmaningen för samordnaren. Det korta förordnandet skapar instabilitet.</p>
<p>Vilka svårigheter och möjligheter finns för samordnarna utifrån uppdraget? Vilket stöd för sitt genomförande upplever samordnarna att de har fått av styrgrupp och processledning?</p>	<p>En relativt vag uppdragsbeskrivning skapar möjligheter att utforma arbetet, och konkreta samordningsprojekt, tämligen fritt. Detta uppfattas dock även skapa otydlighet i förväntningar på samordnarna.</p> <p>Samordnarna upplever över lag sig ha ett gott stöd från processledningen, medan stödet de har från styrgruppen varierar mellan fokusområden (och ibland även inom fokusområdet). Otydliga förväntningar på styrgruppen gällande deras uppdrag ser vi även bidrar till att stödet ibland upplevs som svagt av samordnarna.</p>

4 Resultat och effekter

4.1 När samordnarna ut till samverkansaktörerna inom sitt fokusområde?

Den första utvärderingsfrågan under detta avsnitt handlar om i vilken utsträckning samordnarna når ut till samverkansaktörer inom sitt område. Underliggande frågor berör även nivån på det engagemang som finns samt om det saknas samverkansaktörer och hur dessa i så fall kan involveras.

4.1.1 Hur väl samordnarna når ut till samverkansaktörer skiljer sig mellan fokusområden

Vi uppfattar att typen av aktiviteter och projekt som samverkansaktörer deltar i skiljer sig till stor del vad mellan fokusområdena. Av de deltagande aktörer som vi har intervjuat har flertalet deltagit i workshops, aktörsforum, kunskapsseminarier och konferenser som samordnarna har bjudit in till. Andra samarbetar konkret inom ramen för andra klimatrelaterade projekt som samordnarnas ordinarie organisation deltar i, som dock ligger i linje med Klimat 2030:s fokusområden.

Varje enskilt fokusområde skiljer sig även något vad gäller målgrupper och måste även betraktas utifrån att varje område kommit olika långt i sitt arbete både internt samt utifrån ett omvärldsperspektiv (lokalt, regionalt, nationellt och internationellt). Allmänheten uppfattar vi som en indirekt målgrupp inom samtliga fokusområden, som man når genom att rikta sig till företag och kommuner med flera.

Det är nästan uttalat att vi inte siktar in oss på allmänheten. Vi jobbar med företag och organisationer som indirekt kan nå hushållen. Det är ju mer kommunernas ansvar att nå hushållen, vi har bortsett från hushållen.

Sammantaget uppfattar merparten av fokusområdena en svårighet att nå ut till mindre kommuner som ofta saknar miljöansvariga. Det upplevs överlag som att satsningen haft svårt att nå ut till aktörer utanför göteborgsområdet, och det efterfrågas mer fokus på att ”fånga upp mindre kommuner som inte riktigt är med på tåget”.

Det är svårt med de mindre kommunerna, de har inte miljöstrategier. De förstår heller inte hur de ska använda Klimat 2030. Det finns en pedagogisk utmaning då jag inte ser Klimat 2030 som ett starkt varumärke.

Nedan följer en kort beskrivning och analys för respektive fokusområdes arbete gällande vilka samverkansaktörer som har involverats, hur de har deltagit samt engagemang och funktionalitet i samarbetet.

4.1.1.1 Hållbara transporter

Som tidigare nämnts är hållbara transporter ett väl etablerat område där det redan finns tydliga nätverk och satsningar, regionalt eller nationellt, med samverkansaktörer som är etablerade inom området. Inom hållbara transporter har en lista med viktiga aktörer tagits

fram och förankrats med styrgruppen, och en prioritering av viktiga åtgärder för 2019 gjorts. Den senare prioriterar insatser under rubriker som stöd till beslutsfattare i offentlig sektor, regionen runt, näringsliv och gods samt innovation.

Vi uppfattar utifrån intervjuer att fokusområdet har kommit långt i att kartlägga, inventera och involvera samverkansaktörer inom prioriterade satsningar. Delvis genom att skapa synergier med redan etablerade aktörer samtidigt som nya har involverats. Seminarier har genomförts t ex i samverkan med projektet E-west (som drevs av Länsstyrelsen i Västra Götaland) som handlat om el-laddning riktat till deras kommunnätverk. Ett annat projekt har innefattat ett samarbete med fokusområdet Förnybara produkter och tjänster. Tillsammans med ICA-butiken i Munkeback har ett projekt initierats för att arbeta med klimatsmarta handlingsresor.

Fokusområdet har bland annat nått ut till aktörer så som kommuner och kommunalförbund samt till aktörer så som Fossilfritt Sverige, Sahlgrenska universitetssjukhus och Biogas Väst.

4.1.1.2 Klimatsmart och hälsosam mat

Även inom området Klimatsmart och hälsosam mat har en stor del initialt handlat om att kartlägga existerande projekt och organisationer vars innehåll och/eller nätverk kan kopplas till arbetet och fokusområdets insatser. Vidare har man anordnat aktörsforum och dylikt där man bland annat arbetat med att inspirera personal i offentliga och privata restaurangmåltider kring hur de kan arbeta för mer grönt på tallriken, minskat matsvinn och hållbar upphandling.

Målgruppsperspektivet inom fokusområdet uppfattar vi utgör en bärande del och utvalda målgrupper har på olika sätt involverats konkret i projekt. Samordnarna uppfattar att de genom Klimat 2030 har lyckats nå målgrupper som livsmedelsbutiker och restauranger som annars hade varit svåra att nå.

Till exempelvis har man involverat matbutiker för att hjälpa dem med hur de kan kommunicera till kunderna hur de kan handla mer klimatsmart. Detta har gjorts genom webbutbildningar till personal i butikerna. Att insatsen genomförs inom ramen för ett regionalt initiativ som Klimat 2030 uppfattas utifrån intervjuer - skapa möjligheter att nå till de allra största matbutikerna i regionen.

Samordnarna har vidare stöttat framtagandet av en ansökan till Klimatklivet om "Kunskapskliv till klimatsmarta offentliga måltider". Vi uppfattar utifrån intervjuer att stödet upplevs som högt relevant där kommuner bland annat kunna delta vid träffar med näringslivet. Det upplevs som en positiv möjlighet att få kontakt med andra kommuner och höra de arbetar. Även om samarbetet lyfts fram som positivt önskas dock mer konkreta exempel på t ex Klimat 2030s hemsida om hur andra kommuner arbetar. Det lyfts fram att Klimat 2030 ger tyngd i kommunernas arbete gentemot politiken.

Kommuner, restauranger och livsmedelsbutiker uppfattar vi utgör de centrala målgrupperna i fokusområdet klimatsmart mat. Kommuner har under flera år arbetat med svinn och vegetarisk kost i offentliga måltider samt restauranger och livsmedelsbutiker är viktiga målgrupper man har identifierat och börjar samarbeta med.

Arrangemang inom ramen för ett hållbart lantbruk har framförallt innefattat kunskapsseminarier för trädgårdsodlare om klimatsmart växthusodling, ett evenemang på

temat ”Lantbruket levererar fossilfritt” och en träff för rådgivare och andra intressenter om hur framtida klimatförändringar kan komma att påverka jordbruket. Lantbrukarna är en målgrupp inom fokusområdet som vi bedömer har varit svåra att nå. Detta uppfattar vi beror delvis på den intressekonflikt som präglar klimatdebatten, dvs ett hållbart lantbruk gentemot vegetariskt på tallriken.

Den fråga som har varit svår är hur radikal man kan vara kring lantbrukets omställning. Där finns motkrafter och intressekonflikter. En viktig del av lantbruket i VGR är köttproduktion, mjölkproduktion vilka som är klimatbelastande produkter.

Klimatmålen ställs mot miljömålen. Lantbruken sköter mycket av miljön och den biologiska mångfalden. Vi måste kunna producera mat och samtidigt bidra till sysselsättningen på landsbygden. Men klimat 2030 jobbar inte alltid för att vi ska få bra lantbruk inom Västsverige. Klimatet är övergripande i klimat 2030 men det finns andra mål man måste tänka på inom miljömålen.

4.1.1.3 Förnybara produkter och tjänster

Till skillnad från hållbara transporter och klimatsmart mat är fokusområdet hållbara produkter och tjänster mindre tydligt utstakat och definierat. Till största delen har man här arbetat med att kartlägga befintlig data och framgångsrika strategier inom ramen för konsumtionspåverkande utsläpp. Arbetet inom detta fokusområde har så här långt handlat mindre om målgruppsfokuserad kommunikation, och mer om att skapa en tydlighet i vad som behöver göras inom respektive insats för att sedan kunna arbeta mer målgruppsanpassat.

Vidare har det även handlat om att sprida kunskap och inspirera aktörer till att arbeta med långsiktiga miljöinsatser. Detta tar sig form i bland annat innovationslabbar, aktörsforum och föredrag som riktar sig till större företag.

Samordnarna upplever att deras roll är att initiera projekt, men framförallt vara en inspirationskälla för olika aktörer kring hur man kan genomföra betydelsefulla miljöinsatser. En stor del av samordnarnas arbete inom detta fokusområde är att hitta aktörer som ligger i framkant när det gäller miljöarbete och få dem att inspirera andra aktörer. Denna spridning av erfarenhet och inspiration sker ofta genom kanaler som samordnarna anordnar.

Detaljhandeln står inför stora utmaningar när det gäller klimatomställning och är något som har uppmärksammats inom ramen för detta fokusområde. Det har anordnats träffar där framgångsrika, ur ett miljöperspektiv, ägare av köpcentrum har fått dela med sig av sina erfarenheter och lösningar till andra aktörer inom samma bransch. Det kan handla om hur man sänker elförbrukningen för fastigheter eller visa på hur miljöcertifiering av ens fastigheter leder till ökad vinst på lång sikt. Förhoppningen är att dessa träffar kan skapa nätverk mellan köpcentrumsaktörer som då gemensamt och smidigare kan hitta lösningar på gemensamma utmaningar.

Inom ramen för satsningen ”Design för en hållbar livsstil” har man visat för näringslivet och offentliga aktörer hur designmetodik kan ligga till grund för attraktiva lösningar och bidra till klimatsmarta val. En stor del av denna satsning består i att kartlägga vad som är hindren för att möjliggöra klimatsmarta val och sedan visualisera hur framtiden kan se ut

efter att man åtgärdar dessa hinder. Visualiseringen syftar då till att inspirera aktörer till att vilja fullfölja satsningar som möjliggör de klimatsmarta valen.

Handboken Design för en hållbar livsstil har tagits fram och fungerar som ett stöd för projekt som involverar samarbeten mellan designers, arkitekter, samhällsutvecklare samt företag och förhoppningen är att dessa aktörer ska testa designmetoder i gemensamma projekt.

4.1.1.4 Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler

Inom fokusområdet sunda och klimatsmarta bostäder lyfts det fram att insatserna inom fokusområdet bidrar till att främja nätverk i byggbranschen som annars till stor del saknas. Flera uppger att det skapar ett mervärde att få tillgång till en ”neutral” arena där även konkurrenter kan mötas. När det gäller fokusområdet klimatsmarta bostäder har aktiviteterna haft huvudfokus på att höja engagemanget och sprida kunskap genom seminarier med olika teman.

Inom området sunda och klimatsmarta bostäder finns det en efterfrågan på att arbeta mer med kommuner för att minska klimatavtryck i byggprojekt i och med att särkrav inte får ställas. Flera av de intervjuade lyfter fram att aktiviteter och de projekt som presenterats på seminarier har haft ett starkt fokus på Göteborg. De efterfrågar satsningar utanför Göteborg för att fånga upp och stödja mindre kommuner i deras klimatarbete. Några efterfrågar fler och kortare informationstillfällen ute på företagen för att nå de som inte har möjlighet att vara med på längre seminarier.

4.1.2 Undertecknare av Klimat 2030 har en begränsad insikt i samordningsarbetet

De undertecknare som tidigt skrev på Klimat 2030 (vilka även kan innefatta flertalet samverkansaktörer) uppfattar vi har begränsad kunskap och insikt om samordningsprojekten. Detta framgår av enkätundersökningen av denna grupp, men det är då viktigt att ha i åtanke att denna undersökning genomfördes under hösten 2018. Alla undertecknare sedan 2018 gör alltid ett åtagande i samband med att de undertecknar Klimat 2030 där de talar om hur deras organisation bidrar till att nå klimatmålen. De gamla undertecknarna (framförallt kommunerna) jobbar Klimat 2030 metodiskt med under 2019 för att få dem att göra ett åtagande kopplat till deras undertecknande. Att underteckna Klimat 2030 lyfts framförallt fram som en kvantitativ del av Klimat 2030:s genomförande. Ett sätt att manifesteras att det är många undertecknare men att det på sikt alltmer kan bli ett motiv för undertecknarna att driva på sitt eget klimatarbete. I dagsläget sker uppföljning till undertecknarna av åtagandena genom bland annat en årlig enkät. Undertecknare bjuds även in till årliga konferenser, nyhetsbrev skickas ut och de har även möjlighet att använda loggan för Klimat 2030.

I viss mån framkommer dock i våra intervjuer med samverkansaktörer att även de uppfattar att det saknas konkreta förväntningar om åtaganden som en följd av att de skrivit under. Detta är även samverkansaktörer som undertecknat Klimat 2030 och som även konkret samarbetar i aktiviteter. Ett åtagande i detta sammanhang handlar om hur man tänkt bidra till att nå miljömålet om en fossiloberoende region. Några samordnare lyfter fram att det vore värdefullt att skärpa åtagandet ännu mer för de som har skrivit under.

Det skall betonas att det finns en skillnad mellan samordnarnas arbete med undertecknare och med samverkansaktörer. Vad gäller konkreta aktiviteter och samarbeten med olika samverkansaktörer är det inte alltid som konkreta insatser med dessa kommuniceras på hemsidan (eftersom inbjudningar medvetet skickats endast till den specifika målgruppen). Det kan därför förekomma att undertecknare upplever att ”lite händer” när det å andra sidan sker mycket genom målgruppsinriktade insatser. Vi upplever dock även att aktörer som utgör samverkansaktörer i konkreta projekt, men som även är undertecknare, belyser att undertecknandet saknar ett konkret åtagande. En samverkansaktör som också är undertecknare uttrycker sig som följande:

Jag gillar verkligen Klimat 2030. Det har en tilltalande ton, hoppigivande. Men det känns som att det varit en uppstart. Det behöver finnas mer konkret på hemsidan om vad händer nu och även vad som förväntas av oss som skrivit på.

Genom att ge projektstöd till särskilda samordnare för fyra fokusområden utförs en viktig del av kommunikationsarbetet inom Klimat 2030 genom dessa, som därmed i en bemärkelse blir ambassadörer för VGR och Länsstyrelsen. Ur ett kommunikationsperspektiv är detta sannolikt ett klokt resursutnyttjande, givet att samordnarna är tydliga med vad som görs i namn av Klimat 2030. Det kan handla om att Klimat 2030-loggan är synlig i rätt sammanhang, och även att samordnarna har tillgång till relevant presentationsmaterial och beskrivningar.

Klimat 2030 kommunicerar vidare genom ett antal kanaler, och hemsidan är en central sådan. Genom den kan goda exempel kopplade till varje fokusområde och satsning spridas och marknadsföras; kommuner som samarbetar inom ”insats x” med ”samordningsaktör y” i syfte att växla upp arbetet och skapa lärande om offentlig upphandling av exempelvis närproducerad mat kan få en kunskapsdelning med andra kommuner genom att publicera konkreta exempel på hemsidan. Detta kan underlätta ett erfarenhetsutbyte och ett lärande mellan aktörer verksamma inom fokusområdena, vilket är något som flera efterfrågar. Detta kan vara ett sätt att möta utmaningen hur Klimat 2030 kan bli konkret och ett verkligt stöd för kommunerna.

4.2 Vad anser samverkansaktörerna om samordnarnas roll och arbete?

Den andra utvärderingsfrågan handlar om vilket mervärde samverkansaktörerna uppfattar att samordnarna bidrar till. Vidare diskuteras i detta avsnitt även om förväntningarna på upplägget av Klimat 2030 och samordningsprojekten inom detta är realistiska, samt om något bör utvecklas.

4.2.1 Kännedomen om samordnarnas uppdrag är förhållandevis lågt bland samverkansaktörer

WSP uppfattar utifrån intervjuer med samverkansaktörer att det finns en begränsad insikt i vad samordnarnas arbete och uppdrag handlar om. Detta är något som gäller för samtliga fokusområden. Samverkansaktörerna ser Klimat 2030 som något man vill vara en del av, men kännedomen bland intervjupersonerna om satsningens andra fokusområden och aktiviteter är begränsad. Det finns en efterfrågan att få mer konkreta förslag på insatser som görs av andra inom samma område, till exempel genom ett mer kontinuerligt flöde på

hemsidan. Detta kopplar an till tidigare diskussion om att t ex kommuner vill kunna ta del av mer operativa lärdomar som andra kommuner genomförs med koppling till bland annat hållbara måltider.

Om man har ett område som heter hållbara måltider, då måste vi som kommun se över alla offentliga måltider, och om det är någon kommun som kommit långt, då vill man lära från dom. En erfarenhetsbank på klimat 2030s hemsida hade varit värdefullt för att se vad det finns att hämta.

En intervjuperson upplever att i början av 2018 skickades många nyhetsbrev och uppdateringar men att det under senare tiden har minskat. Hen lyfter fram att det är viktigt att kontinuerliga uppdateringar skickas vartannat kvartal ”så att det syns att något händer” inom Klimat 2030.

X är ju alltid lätt att prata med och höra av sig till men sedan hade jag önskat mer information om klimat 2030 överlag.

Vi vill belysa att kännedomen inte är låg inom ett specifikt fokusområde (eller framförallt en specifik insats) där en samverkansaktör redan är involverad. Det handlar mer om en relativt liten kännedom hos samverkansaktörer om andra delsatsningar inom fokusområdet samt resterande fokusområden. Vidare är kännedomen i flera fall även begränsad om hur en aktivitet som en samordnare för ett fokusområde eller en satsning håller i faktiskt knyter an till Klimat 2030 i stort. Om till exempel en kommun eller ett kommunalförbund samarbetar med en samordningsaktör inom ett projekt som påbörjats innan samordningsprojektet uppfattar vi i vissa fall att det ibland saknas kännedom om att detta genomförs under kraftsamlingen Klimat 2030. Vi bedömer inte att detta behöver utgöra ett problem för att nå det regionövergripande målet utan snarare kanske ett tecken på att varumärket Klimat 2030 ännu är svagt förankrat hos vissa samverkansaktörer.

4.2.2 Förväntningar på det fortsatta arbetet

Flera av de samverkansaktörer vi intervjuat är i ett tidigt stadie i deras samarbete med samordningsprojektet. Vi uppfattar att intervjupersonerna har stora förväntningar på det fortsatta arbetet, men också att de ofta har svårt att konkretisera dessa förväntningar. Som en intervjuperson uttrycker det:

Om man kör det ett år till, då kan man nog börja fundera på vad man göra mer och utveckla mer – processer tar alltid tid.

Förväntningarna handlar på ett tämligen generellt plan om att på ett framgångsrikt sätt genomföra de aktiviteter som initierats med samordnarna, och även – och kanske inte minst - kunna sprida lärdomar till liknande aktörer.

4.3 Har verksamheten bidragit till några konkreta resultat alternativt förväntade konkreta resultat?

Den tredje utvärderingsfrågan i detta kapitel handlar om i vilken utsträckning som Klimat 2030 har bidragit till några konkreta resultat, och huruvida dessa resultat i så fall är långsiktigt hållbara. Överlag uppfattar vi utifrån intervjuerna att det är för tidigt att uttala sig om samordningsprojektet inom Klimat 2030 har lett några konkreta resultat.

Vi bedömer att ett stort antal seminarier, aktörsforum eller dylikt har genomförts inom ramen för respektive fokusområde. Vidare har även konkreta insatser och projekt genomförts (se 4.3.1.) men många är pågående och resultat är ännu för tidigt att lyfta fram.

Insatserna uppfattar vi har framförallt bidragit till att få igång processer och att vidga målgruppsperspektivet. En viktig poäng att betona är att pågående processer i samhället kring till exempel hållbar mat eller fossilfria transporter bidrar till svårigheter att koppla resultat specifikt till Klimat 2030.

4.3.1 Exempel på konkreta resultat

Flertalet fokusområden har haft en hög aktivitetsnivå med många träffar, seminarier och konkreta projekt och kommunikationsaktiviteter. Intervjupersoner lyfter ofta fram att det faktum att Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen tillsammans står bakom denna satsning bidrar till ett ökat engagemang hos samverkansaktörerna, och att de perspektiv satsningen har väcker intresse och engagemang bland de involverade.

Det har utifrån intervjuer och underlag varit svårt att belysa tydliga resultat som samordningsprojektet har bidragit till. Vi bedömer att en stor anledning till detta är att många insatser är pågående, och/eller att de nyligen har startat. En annan anledning är att vissa fokusområden primärt har arbetat med att inventera och kartlägga strategier och målgrupper etc., och detta gäller framförallt Förnybara produkter och tjänster samt Sunda och Klimatsmarta bostäder och lokaler.

Skriftliga rapporteringar och intervjuer med samordnarna visar dock på flera konkreta och intressanta resultat. Nedan är några exempel från de olika fokusområdena - för att få en mer heltäckande bild finns även mer information på hemsidan¹ där man kan sortera nyheter utifrån respektive fokusområde.

4.3.1.1 Hållbara transporter

Samordnarnas aktiviteter gör att de utvalda aktörerna får stöd och ökade möjligheter att agera effektivt för en omställning mot fossilfria transporter och ett mer transportsnålt beteende. Några nya projekt och samverkansområden har startat, men i första hand har befintliga nätverk, strukturer och projekt fått stöttning i arbetet. Några exempel:

- Ett exempel som väl speglar hur samordnarna arbetar utgörs av målgruppen godstransportköpare. Många företag med ambitioner på området sitter i ett sedan länge existerande nätverk som drivs av en konsult, Nätverket för hållbart näringsliv. Samordnarna har haft ett seminarium för större företag och hur de hanterar sina transportinköp. Samordnaren beskriver mervärdet som att ”vi hittar en aktör med bra nätverk som vi annars inte hittar, ger dem en fråga de annars kanske inte kommit på”.
- Samordnarna stöder med seminarium för nätverk med fysiska planerare i kommunerna i frågor som rör parkering och mobilitet (frågor som kommunerna äger).

¹ <http://klimat2030.se/>

- Klimatsmart semester: Samordnarna har hjälpt ett nätverk som Chalmers driver att starta ett projekt riktat till resebyråer (där de får hjälp med att erbjuda kompletterande tjänster, typ kombination av resesätt).
- Pendelparkeringar: Västtrafik och VGR äger gemensamt frågan, och på deras initiativ hjälper samordnarna dem med sin specialistkunskap och erfarenhet från andra projekt med att ta fram en strategi.

4.3.1.2 Klimatsmart och hälsosam mat

Fokusområdet har som tidigare nämnts arbetat aktivt med att initiera projekt med nya målgrupper, framförallt restauranger och livsmedelsbutiker, dock i mindre utsträckning med lantbruksaktörer. Några konkreta exempel på aktiviteter och projekt är:

- Två bärande målgrupper i samordningsprojektet som tidigare varit svåra att nå är livsmedelsbutiker och restauranger. Genom dessa finns goda förutsättningar att nå privata konsumenter.
 - Inom ramen för fokusområdet har man tagit fram en webbutbildning för personal hos livsmedelsbutiker. Här har bland annat ICA Supermarket valt att engagera sig i syfte att göra butikdriften mer klimatsmart samt påverka kunder att handla mer klimatsmart.
 - RISE har tillsammans med FOOD IT (som arbetar med kostdatasystem) vidareutvecklat RISE klimatdatabas som baseras på livscykelanalyser av mer än 750 livsmedel som representerar svensk livsmedelskonsumtion.
- Studier har genomförts bland annat kopplat till att beskriva vägen till ett hållbart lantbruk år 2030, samt även en studie av vilka förändringar som behöver göras i livsmedelskonsumtion och för att minska matsvinnet.
- Olika aktörsforum har arrangerats exempelvis inriktade på matbutiker, Nordic Choice Hotels (restaurangverksamhet) för att inspirera personal om grönt på tallriken, minskat matsvinn och hållbar upphandling.
- Framtagande av en ny webbutbildning om mat och klimat i samarbete med Västra Götalandsregionen och Måltid Sverige. Denna riktar sig framförallt till VGR:s måltidspersonal men även till aktörer som jobbar med offentliga måltider i Sverige.

4.3.1.3 Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster

Fokus har legat på att ändra konsumtionsmönster, sprida information samt att inspirera och skapa påtryckningar på tongivande aktörer att våga ta klimatsmarta initiativ. Detta visas sig inte alltid i konkreta resultat, men nedan presenteras några av insatserna som genomförts.

- Handboken ”Design för hållbar livsstil” har lanserats som underlättar hållbara livsstilar och kan bidra till förändring av aktörers förhållningssätt till konsumtion.
- Fact Movement är en satsning där tio influencers har köpstopp och delar med sig av tips på hur privatpersoner kan förnya sina garderober på andra sätt.
- Olika aktörsforum arrangeras som syftar till att utveckla nätverk samt ge inspiration utifrån goda exempel. Aktörsforumen har bland annat handlat om hur design kan underlätta klimatsmarta val samt fossilfria installationer i byggnader.

- Ett köpcentrumsnätverk har startats där aktörer kopplade till de större köpcentrumen i regionen delar med sig av erfarenheter och diskuterar lösningar på de utmaningar de står inför.
- En projektsatsning som handlar om cirkulära affärsmodeller för offentlig sektor kring möbler och återbruk av möbler.

4.3.1.4 Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler

Inom detta fokusområde Sunda har ett antal seminarier genomförts med fokus på olika frågor. Det första seminariet som anordnades var ett kick-off event där de samlade eldsjälarna inom branschen med målet att boosta de som ska sprida kunskapen vidare med mer energi. Kunskapsblock varvades då med information om nudging såväl som inslag med stand-up. Inom fokusområdet har även seminarier med en mer tydlig tematik genomförts, såsom fossilfria byggnader och ökad robotisering. Här har även genomförts något som samordnaren benämner ett diagnoseevent, för att kartera vilka hindren är för omställningen. Till eventet bjöds personer som representerar hela värdekedjan in till ett panelsamtal. Nästa seminarium kommer att fokusera på hur företag och organisationer kan anpassa affärsmodeller och roller för att bättre möta klimatutmaningarna.

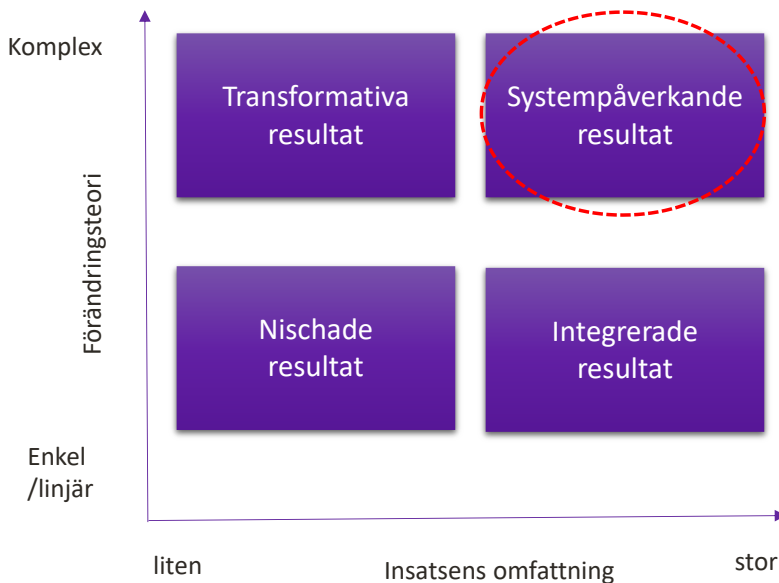
En enkät avseende hur frågorna inom fokusområdet behandlas i upphandlingsprocessen har skickats ut till ett stort antal offentliga och privata aktörer. Flera i styrgruppen lyfter fram träbyggnation som något de avser att arbeta fokuserat kring den närmaste tiden.

4.3.2 Bristen på målstyrning bidrar till svårigheter att tyda resultat

Som tidigare nämnts påpekar flera intervjupersoner att det saknas konkreta strategier och mål i merparten av fokusområdena. För flertalet – dock inte alla – finns indikatorer framtagna, vilket skulle kunna vara ett första steg i riktning att säga något om vad samordningsprojekten faktiskt åstadkommer eller bidrar till att åstadkomma. Dessa indikatorer är dock huvudsakligen kvantitativa, och mäter aktiviteter snarare än resultat av dessa (som exempelvis antalet genomförda seminarier, eller antalet aktörer som samverkar). I några fall finns exempel på indikatorer som försöker fånga upp mindre lätthanterliga förhållanden, men sådana kvalitativa mått är ofta inte tillräckligt väl definierade eller utmanande, eller inte förankrade i en tydlig genomförandestrategi eller programlogik.

Vi ser Klimat 2030 som en insats med syfte att bidra till systempåverkande resultat:

Figur 2. Olika typer av projekt



Klimat 2030 är omfattande och präglas av hög komplexitet, och samordningsprojekten blir i konsekvens med detta av mycket olika karaktär. Ovanstående typologi fyller i detta sammanhang en funktion som det är viktigt att ha med sig när man i ett utvärderingsskede bedömer Klimat 2030s måluppfyllelse och resultat. Klimat 2030 är en insats som syftar till att involvera aktörer lokalt, regionalt och även nationellt. Insatserna riktar sig mot en mångfald av branscher och målgrupper. Detta för med sig framförallt två utmaningar, vilka vi ser som viktiga att bära med sig i utvärderingen och i den fortsatta implementeringen av Klimat 2030:

1. Klimat 2030 saknar mandat eller formell ”makt” att förmå aktörer att gå i någon riktning. Åtagandet att skriva under Klimat 2030 är frivilligt och klimatpolitiken har under lång tid präglats av frivilliga och stegvisa lösningar. Under de senaste åren har dock opinionen i stora delar av världen svängt och blivit allt mer positiv till att åtgärder vidtas inom klimatområdet. Trycket i massmedia är särskilt påtagligt där klimatomdemonstrationer och individer som Greta Thunberg driver på opinionen. Dock finns ett begränsat antal konkreta verktyg (t ex icke-bindande åtaganden) att tillgå för att åstadkomma den förändring man vill få till stånd. Detta innebär också att projektet inte ”äger hela kedjan” från insats till resultat. Konkret innebär detta att projektet i hög grad är beroende av andra aktörers vilja och förmåga för att nå de önskade resultaten och för att de långsiktiga målsättningar som satts upp i inom Klimat 2030 och de regionala målen ska nås.
2. För det andra förutsätter genomförandet en hög grad av interaktion med aktörer som befinner sig på flera nivåer i ett lokalt, regionalt, nationellt och internationellt system. Inom ramen för Klimat 2030 arbetar man mot näringslivet (stora och små företag), kommuner, akademi och föreningar med flera. Denna bredd av aktörer har olika mandat, förutsättningar och resurser för sitt deltagande och för att arbeta i den av insatsen önskade riktningen.

Detta perspektiv är viktigt att ta med sig i det fortsatta genomförandet, och i diskussioner om hur samordningsprojekten i Klimat 2030 lämpligen kan följas upp och mätas.

4.3.3 Nya samverkansformer har skapats genom samordningsprojekten

Det framkommer tydligt att samordningsprojekten inom Klimat 2030 har bidragit till att nya samverkansformer har etablerats. Genom seminarier och workshops har nya kontaktnät skapats och synergieffekter till liknande satsningar har skapats. Följande är några exempel från de fyra fokusområdena:

- **Hållbara transporter:** Samordnarna har hjälpt ett antal nätverk de samverkar med, och en delmängd av de företagen gör saker de annars inte gjort eller gjort senare. Samordnarna har vidare bidragit till att knuffa igång vissa saker (som exempelvis handelsresor, med ICA). Detta är aktiviteter som påverkar en viss kategori, och inte startat annars; samordnarna har givit förutsättningar för att de ska kunna på vidare, för de har annars en hög tröskel för att gå vidare själva.
- **Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster:** samordnarna samlar aktörer, informerar, får dem att träffa varandra. Detta kan leda till möten och idéer som blir till projekt och satsningar, med andra medel. Det handlar om att vara en facilitator, dra igång projekt, skapa nätverksmöjligheter.
- **Klimatsmart och hälsosam mat:** kontakter har knutits med olika (ofta nya) målgrupper genom att bjuda in till aktörsforum riktat bland annat livsmedelsbutiker, restauranger, grossister i livsmedelskedjan och kommuner samt i viss mån lantbruksaktörer. Vi upplever, som tidigare har nämnts, att man genom samordningsprojektet har kunnat nå målgrupper som inte hade annars hade prioriterats i ordinarie verksamhet eller i befintliga projektutlysningar.
- **Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler:** Flera samverkansaktörer uppger att projektet sammanfaller väl med det egna företagets klimatarbete och att det ger synergieffekter. Samordnaren uppger att de samverkar med nätverket för små/mellanstora företag som Johannebergs Science Park också ansvarar för. Ett par personer i styrgruppen nämner också att samverkan med andra fokusgrupper sker. Ett par personer lyfter fram att genom att privat sektor, offentlig sektor och akademi träffas på en neutral arena så finns det goda möjligheter att lära av varandra. En person uttrycker det som att ”*Folk träffas, blir vänner och hittar sätt att samverka*”.

Flera samordnare påpekar att samarbetet mellan de olika samordnarna i fokusområdena har stärkts allteftersom. Det finns även några exempel på hur de har börjat samarbeta: samordnarna för Hållbara transporter och en av samordnarna för Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster samverkar i ett samordningsprojekt om handelsresor (med ICA), och en annan samordnare för Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster ska under året jobba med frågor som rör material till byggande tillsammans med samordnaren för fokusområdet Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler.

4.3.4 Tillgång till nya målgrupper

Ett flertal samordnare lyfter fram att Klimat 2030 har möjliggjort att nå ut till målgrupper som man annars inte hade prioriterat. Flera av samordningsaktörerna beskriver att de ofta

är styrda av utlysningar där mycket fokus traditionellt lagts på industrin. Genom Klimat 2030 har man haft möjlighet att vidga målgruppen. En samordnare uttrycker det på följande vis:

Vi är mer styrda av befintliga utlysningar som finns. I och med att livsmedelsbutiker, historiskt sett varit en trög målgrupp så identifierade vi dom i Klimat 2030, det är ett konkret exempel och vi hade nog aldrig arbetat med målgruppen annars.

Flera, särskilt i styrgrupperna, lyfter fram att det finns förhoppningar att företagen i regionen ska få en konkurrensfördel och i slutändan och tjäna pengar på att ställa om, antingen genom minskade omkostnader eller genom ökade intäkter.

Även om allmänheten, som tidigare nämnts, inte är en primär målgrupp upplever flera intervjupersoner att man indirekt nått denna målgrupp:

Vi har ju inte nått direkt till konsumenten, det är inte vår avsikt. Vi når aktörer som sedan når konsumenter. Jag tycker vi har lyckats att nå ut till dessa svåra målgrupper.

Jobbar med de vanliga kanalerna vi har. De [allmänheten] är inte en direkt del av det. Vi arbetar med forskning, näringsliv, kommuner mm - aldrig enskilda privatpersoner. Vi ser det inte som något av vårt uppdrag att försöka nå ut till allmänheten, men jag tror att dom på lång sikt kommer bli mer medvetna om detta arbete men vi jobbar inte aktivt med att nå dem. Det går inte med de resurserna som vi har. Vi måste jobba genom andra aktörer.

4.3.5 Långsiktighet

Intervjupersonerna upplever att det som genomförs inom Klimat 2030 är långsiktigt hållbart även om en del lyfter fram att det är ”svårt att veta”. Detta kopplar an till tidigare resonemang om svårigheterna att mäta resultat av satsningen. En intervjuperson uttrycker det som följande:

Hur ska de långsiktiga resultaten mätas utifrån en kortsiktig insats? Indikatorer finns men osäkert om de mäter rätt saker.

Det som återkommer som en bärande del vad gäller långsiktighet är att få individer att ta till sig dessa frågor. Vidare att det leder till en genomförandekraft och får individer att agera. Detta uppfattar flertalet intervjupersoner att Klimat 2030 bidrar till - samtidigt som det finns parallella processer i samhället som även skapar sådana resultat. Det är därför svårt att isolera effekterna av en satsning som Klimat 2030 från det pågående klimatarbete som sker på andra håll och av andra – eller samma! - aktörer.

Klimat 2030 är en långsiktig satsning, men finansieringen av samordnarna och deras verksamhet sker på årsbasis. Detta uppfattas av flera intervjupersoner som motsägelsefullt, och det framförallt flertalet samordnare som upplever detta som direkt problematiskt. Det skapar delvis en generell osäkerhet samtidigt som det påverkar planering inför nästkommande år.

Vi har ju finansiering detta året, vet inte för nästa år. Det är ett problem. Om man istället visste att man hade en viss summa för 2020, nu kan vi inte planera något för årsskiftet. När det blir såhär hackigt då kommer man i administrativ börda december och januari.

Det finns fördelar och nackdelar, saker som skulle kunna justeras. Lite mer långsiktiga funderingar från finansärer skulle vara bra då kan man jobba mer med långsiktiga processer.

Vi får finansiering ett år i taget och vågar därför inte satsa på marknadsföring. Klimat 2030 i sin helhet hade kunnat bli ett ännu större varumärke om de deltagande aktörerna vågat satsa på att marknadsföra. Där borde vi pratat ihop med VGR initialt. Nu utnyttjar vi inte hela potentialen. Längre perioden med 100% finansiering hade givit mycket större impact och har ett stort strategiskt värde.

Samtidigt finns det andra aktörer och intervjupersoner som är vana vid projektmedel och uppfattar Klimat 2030 som en långsiktig satsning. Det politiska målet för 2030 uppfattas skapa en långsiktighet även om finansieringen sker på årsbasis.

4.4 Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

Tabell 2. WSP:s bedömning av satsningens måluppfyllelse inom resultat och effekter.

Utvärderingsfråga	WSP:s bedömning
<ul style="list-style-type: none"> • Når samordnarna ut till samverkansaktörerna inom sitt fokusområde? Vilka aktörer har involverats och på vilket sätt har dessa engagerats? Är eventuellt engagemang funktionellt och tillräckligt? Saknas några samverkansaktörer och i så fall hur kan dessa involveras? 	<p>Som tidigare nämnts skiljer det sig hur långt respektive fokusområde har kommit vad gäller att nå ut till olika samverkansaktörer. Detta har till viss del att göra med fokusområdet i sig, men det är samtidigt tydligt att några av samordnarna (inom Hållbara transporter, och inom delar av Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster och Klimatsmart och hälsosam mat) har bidragit till denna utveckling.</p> <p>En del områden har arbetat mer med att kartlägga behov/strategier genom förstudier och rapport. Andra har kommit längre genom att initiera nya projekt, eller växla upp pågående sådana för att</p> <p>Vi uppfattar dock att det finns målgrupper som har varit svårare att nå i respektive fokusområde. En gemensam målgrupp som man bättre vill nå ut till är kommuner, framförallt mindre sådana. Vidare finns det en bild av att arbetet med Klimat 2030 överlag måste bli bättre på att nå ut till aktörer utanför Göteborgsområdet.</p>

Utvärderingsfråga	WSP:s bedömning
<ul style="list-style-type: none"> • Vad anser samverkansaktörerna om samordnarnas roll och arbete? Ser de ett mervärde med samordnarnas uppdrag för att förstärka arbetet med Klimat 2030? Vilka eventuella förväntningar finns och är de i så fall realistiska utifrån det nuvarande upplägget? Alternativt bör upplägget utvecklas och i så fall på vilket sätt? 	<p>Samverkansaktörerna ser ofta ett mervärde med samordnarnas uppdrag för att förstärka arbetet med Klimat 2030, men många samverkansaktörer har svårt att identifiera vad samordnaren gör i just rollen som samordnare, och vad denne gör i egenskap av representant för sin egen organisation.</p> <p>WSP bedömer utifrån intervjuer att flertalet samverkansaktörer har en vag bild av samordnarnas roll och arbete. Framförallt gäller detta samordnarens arbete i de resterande insatserna och fokusområdena. En samverkansaktör kan ha en god insikt inom det insatsområde som denne samverkar i med samordningsaktören, men en otydlig bild av Klimat 2030 som helhet.</p> <p>I vissa fall har samverkansaktören ett samarbete med samordnaren sedan tidigare, och därför svårt att separera det tidigare arbetet med det som görs inom Klimat 2030.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Har verksamheten bidragit några konkreta resultat alternativt förväntade konkreta resultat? Det kan handla om att aktörer sammanförts så att synergieffekter förväntas uppstå, identifierande av nya behov, användande av nya angreppssätt, nya åtgärder som startas upp m.m. Bedöms eventuella resultat att bli som hållbara? 	<p>Klimat 2030 upplevs som en satsning där syftet är att prova arbetssätt och metoder i ett regionalt initiativ som detta. Detta prövande angreppssätt manifesteras och konkretiseras i samordningsprojekten.</p> <p>Samordningsprojekten inom Klimat 2030 upplevs ha bidragit till nya samverkansformer, och ökade möjligheter att nå ut till nya målgrupper.</p> <p>Dock upplever vi utifrån enkät och intervjuer att Klimat 2030 så här långt har haft en begränsad inverkan på organisationernas arbete.</p>

5 Slutsatser och rekommendationer

5.1 Slutsatser

5.1.1 En oprövad och komplex satsning

Klimat 2030 är en ambitiös satsning, i vilken Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen samordnar en verksamhet som kan betecknas som en genomförandeprocess baserad på stegvisa erfarenheter. Strukturen, där särskilt utsedda samordnare koordinerar och initierar aktiviteter inom fyra fokusområden och utifrån fyra arbetssätt, är tidigare oprövad, och det är något som såväl de som är direkt involverade i detta arbete som utomstående bedömare eller intressenter bör ha respekt för. Samverkansprojekten inom Klimat 2030 har så här långt i stor utsträckning syftat till att föra samman aktörer och möjliggöra nätverkande genom att lyfta frågor som aktörer har sammanfallande intressen av att diskutera och verka för. Detta är i sig en viktig och högst relevant uppgift; samordnarnas nätverk och specialkunskaper gör dem till en värdefull aktör i det regionala omställningsarbetet, och det faktum att de gör detta på uppdrag av Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen ger samordnarna auktoritet.

Ambitionerna med själva satsningen Klimat 2030 är höga, parat med det faktum att projektbeskrivningen för samordnarnas uppdrag är mycket öppet definierat, inbjuder till ödmjukhet inför vilka förväntningar på resultat och effekter som på kort sikt kan förväntas. Konstruktionen är ett ”work in progress”, där vissa delar har fallit väl på plats med andra bör kunna ses över och finjusteras. Grunden är nu på väg att läggas fast, och utifrån detta kan den fortsatta verksamheten utvecklas.

5.1.2 Kompetens, frihet och nätverk

Det primära syftet med Klimat 2030 är att växla upp och öka takten i det klimatarbete som redan görs inom respektive fokusområde. Det handlar om att ”få verkstad” och ett tydligare genomförande av pågående initiativ. Vi uppfattar att samordnarna och deras organisationer besitter stor kompetens och etablerade nätverk, något vi ser som en genomsyrande del i Klimat 2030.

Samordnarna har stor frihet under ansvar vad gäller att lägga upp arbetet. Detta är huvudsakligen positivt, men medför även vissa potentiella risker. Det positiva består i det vi nämnt ovan, att engagerade och kunniga personer med ett brett nätverk ges en extra möjlighet och ett särskilt mandat att utveckla regionens arbete i den aktuella frågan. Å andra sidan tenderar detta att leda till ett visst personberoende där mycket kunskap och insikt begränsas till ett fåtal personer/organisationer särskilt för de fokusområden där det endast finns en samordningsaktör. Även om det uppstått vissa inkörningsproblem i de fokusområden med fler än en samordnare uppfattar vi det ändå som en potentiell svaghet att ha endast en samordnare för ett fokusområde. Fördelen med att ha flera samordnare är delvis att personberoendet minskar, men även att möjligheterna att täcka in fokusområdet på ett bredare sätt ökar; en person är inte nödvändigtvis expert på hela det fält om potentiellt kan innefattas i ett fokusområde.

5.1.3 Otydliga förväntningar på samordningsuppdraget

Det framkommer från intervjuer med både samordnare och styrgruppsledamöter att det fortfarande finns en otydlighet vad samordningsprojektet innebär. En stor del av arbetet görs parallellt med samordnarnas ordinarie verksamhet, och hur särskiljer man då det som görs där och det som sker inom Klimat 2030? Vad är erbjudandet, vad bidrar Klimat 2030 med mer än att vara en motor? Detta uppfattar vi behöver klargöras.

5.1.4 Oklart kring måluppfyllelse och effekter

Utifrån vår utvärdering kan vi konstatera att samordningsprojekten till Klimat 2030 med tanke på sin korta existens redan har hunnit genomföra en hel del. Dock menar flera intervjupersoner att ”man borde kunnat se mer avtryck redan”. Svårigheten uppfattar vi inte ha att göra med att ta fram projekt – utan snarare att involvera aktörer och rätt målgrupper. I alla fall nu i uppstartsfasen kan Klimat 2030 uppfattas som mer av symbolhandlingar; dock ser vi att det finns goda förutsättningar att dessa handlingar fungerar som inspiration och att de kommer att leda till faktiska klimatförbättrande åtgärder eller förändringar. Vidare är det svårt att veta effekten av dessa handlingar då detta kan vara starkt kopplat till förändrade konsumtionsbeteenden.

Det som görs inom ramen för Klimat 2030 ska vara något utöver det som annars hade skett – men hur kan vi bedöma och mäta det? Vidare är även fokusområdena olika etablerade i ett samhällsperspektiv vilket även försvårar att jämföra hur ”bra” det går.

5.1.5 Styrgrupp eller referensgrupp?

Den övergripande styrgruppen förefaller fungera väl, och samtidigt som samordnarna upplever sig ha ett gott stöd i denna ser vi att några fokusområden fortfarande ser ett behov av ett aktivt stöd från denna med det strategiska arbetet. Vad gäller styrgrupperna för respektive fokusområde uppfattar vi, som tidigare nämnts, att rollerna är relativt otydliga. Syftet med en styrgrupp uppfattar vi är att agera samtalspartner och tydlig ”motvikt” till respektive projekt/fokusområde. Vi uppfattar befintliga styrgrupper agera mer som referensgrupper. Otydliga förväntningar på styrgruppen gällande deras uppdrag ser vi även bidrar till att stödet ibland upplevs som svagt av samordnarna.

5.1.6 Samordnarna har ett bra stöd från processledningen, medan stödet från styrgrupperna varierar

Samordnarnas uppdrag skapar stora möjligheter för dem att utforma arbetet, och konkreta samordningsprojekt, tämligen fritt. Detta öppna mandat uppfattar vissa samordnare som positivt och som en möjlighet; andra samordnare upplever att det varit utmanande och tidskrävande att hitta rätt i rollen.

Samordnarna är genomgående tydliga med att de har och upplever ett bra stöd från processledningen. Även de samordnare som menar att styrgruppens roll är oklar är tydliga med att processledarna från Länsstyrelsen och VGR är tillgängliga, konstruktiva och lätta att föra dialog med.

Upplevelsen av vilket stöd samordnarna har fått från styrgrupp varierar mellan fokusområden, och i vissa fall även mellan insatserna inom ett fokusområde. Även om det stora flertalet samordnare beskriver ”sin” styrgrupp som snarare en referensgrupp, betyder det inte att alla samordnare med detta riktar kritik mot styrgruppen. Några samordnare är

tydliga med att styrgruppen kommer med värdefull input och bidrar till att fokusområdet utvecklas. Andra samordnare är mer kritiska till den upplevda brist på stöd och engagemang de fått av styrgruppen.

5.1.7 Arbetet utifrån de fyra arbetssätten varierar

De fyra arbetssätten uppfattas överlag vara väl valda och flertalet intervjupersoner lyfter fram deras mervärde. Arbetssätten är ett sätt att tvingas tänka mer integrerat och se möjligheter i gränssnitten mellan dessa fyra, snarare än i stuprör. I vilken utsträckning som fokusområdena arbetar utifrån dem varierar bland annat beroende på samordnarens egen profil och intresse. Vi bedömer att dessa utgör mer en inspirationskälla snarare än samordnarna justerar sina arbetssätt utefter dessa.

5.1.8 Likheter och skillnader mellan fokusområden

En del fokusområden har arbetat mer med att kartlägga behov/strategier (t ex Förnybara produkter och tjänster) medan andra har kommit längre med att arbeta med specifika målgrupper (t ex Klimatsmart och hälsosam mat). Skillnader mellan fokusområdena uppstår även då samordnare arbetar på olika sätt. Som nämnts ovan, har samordnare en stor frihet vilket skapar, i kombination med deras stora ansvar, variation mellan fokusområdena. Vissa samordnare fokuserar mer än andra på att kartlägga behov, andra mer på att leverera aktiviteter och locka till fler undertecknare.

5.2 Rekommendationer

Nedan följer ett antal rekommendationer baserade på vår utvärdering. Observera att detta är WSP:s rekommendationer.

5.2.1 Fortsätt att utveckla och ompröva

Vi har i denna rapport beskrivit arbetet med samordningsprojekt inom Klimat 2030 som ett, i positiv bemärkelse, experiment och en testverksamhet. Det är därför viktigt att vara tålmodig och anpassa förväntningarna efter de – mycket skiftande - förutsättningar som fokusområdena och samordnarna har. En upplevd brist på genomslag eller ”verkstad” beror inte nödvändigtvis, och alldeles bestämt inte enbart, på att fel saker görs eller att ansvariga inte arbetar på bästa sätt. Det handlar även om att det behövs en större tydlighet om vad som förväntas, och goda förutsättningar för ansvariga att kunna möta dessa förväntningar.

Att bygga vidare på det som förefaller fungera, eller har potential att bli framgångsrikt, bör också innebära fortsatta frihetsgrader för fokusområdena. Samtliga fokusområden bör fortsätta att initiera eller bedriva samordningsprojekt; de brister eller utmaningar som utvärderingen lyfter fram bedömer vi inte ha sin rot i arbetssättet som sådant utan snarare i otydligheter i vad det kan och bör innebära. Samordnarna bör även, i dialog med styrgruppen (och, i den mån det är möjligt, med särskilt intressanta målgrupper), vara öppna för andra typer av insatser än de som så här långt bedrivits. Sådana projekt eller insatser bör även kunna innefatta olika typer av incitament och instrument för olika fokusområden eller insatser: i vissa fall kan exempelvis särskilda medel för skrivande av ansökningar till andra finansörer eller förstudier erbjudas.

5.2.2 Tydliggör förväntningar på uppdraget – både för samordnare och styrgrupp

Otydligheten i vad samordnarens roll innebär, och styrgruppens roll gentemot denne, riskerar att urholka insatsen och, om dessa utmaningar inte hanteras väl, bädda för frustration. Det kan också uppenbart leda till mycket olika utvecklingslinjer mellan de fyra fokusområdena; i bästa fall innebär det att något av dem ”tar ledartröjan” och inspirerar andra samordnare – i värsta fall läggs här grunden för att något fokusområde kommer att fungera som det är förväntat, och andra underprestera (i förhållande till några icke uttalade eller svagt definierade kriterier). I vilket fall riskerar detta att underminera mycket av det goda (och viktiga) arbete som görs och de höga ambitioner som finns.

Ett första steg är att samordnarnas uppdrag förtydligas. Samordnarna kan, som i flera fall redan sker, mycket väl driva egna projekt, men det bör då vara tydligt på vilket sätt ett sådant projekt ger ett mervärde till det övergripande klimatarbetet och på vilket sätt detta är något som annars inte hade kommit till stånd. Detta kan exempelvis ske i form av att avtalet med samordnaren stipulerar att en andel av dennes medel kan användas för ändamålet. Projektbesluten bör med detta även klargöra att uppdraget handlar såväl om att sammanföra aktörer och hjälpa dessa att driva klimatprojekt som att samordna verksamhet och genomföra särskilda åtgärder, även fördelningen mellan de två uppgifterna bör kunna variera givet de olika förutsättningar som finns. Även relationen mellan samordnaren och styrgruppen kan behöva förtydligas, med avseende på arbetssätt, vad samordnarna ska leverera till styrgruppen och när, samt vad styrgruppen ska och bör bidra med.

Den övergripande bilden är att styrgruppernas sammansättning är bra. Rätt typer av aktörer finns i dessa, och även om flera (såväl samordnare som styrgruppsledamöter) förespråkar en breddad styrgrupp i syfte att täcka in samtliga kompetenser som krävs för ofta breda fokusområden menar flertalet att det finns en styrka i att ha en relativt liten styrgrupp. Det bör dock finnas utrymme att tillkalla arbetsgrupper för att bereda eller bevaka särskilda frågor.

De övergripande frågorna är således vad som förväntas av styrgruppen, vilket mandat den har och bör ha, vad den förväntas göra, och vilket stöd den kan påräkna för att göra det. Implicit i detta ligger även ett klargörande av vad styrgruppen *inte* ska göra.

5.2.3 Konkretisera mål och indikatorer

Det råder inga egentliga tvivel om att flertalet intervjupersoner upplever att samordningsprojekten inom Klimat 2030 är relevanta, väl tänkta och fullt giltiga sätt att arbeta för den övergripande och mycket angelägna frågan. Detta gäller oavsett intervjupersonens roll i Klimat 2030, eller organisation denne representerar. Alla är besjälade av detta – och det är i sig en positiv och stark grundförutsättning att ta vara på och arbeta vidare från. Men för att upprätthålla momentum i detta behövs mätstationer, indikatorer, som bekräftar att det som görs faktiskt är rätt saker och att de gör skillnad. För att hålla lågan vid liv bör det finnas en naturlig och fortlöpande återkoppling till aktörerna.

Det handlar dels om att ansvariga för Klimat 2030 bör förmedla snabb och tydlig återkoppling till samordnare och styrgrupper på initiativ, rapporter etc. från dessa, och dels om att etablera en tydlig och systematisk uppföljning av det som görs. Indikatorer bör identifieras, och ett enkelt men verkningsfullt uppföljningssystem bör upprättas. Det handlar inte om en strängare kontroll av vad fokusområdena och samordnarna faktiskt gör

– syftet får inte vara att strömlinjeformera och kväsa initiativ – utan om att initiera en diskussion om hur det som görs inom ramen för samordningsprojekten i Klimat 2030 bäst kan mätas. Denna diskussion, och dessa mätvärden, ska heller inte utformas i syfte eller ambition att bedöma fokusområden och samordnare mot varandra – det är snarast att motverka ambitionerna med Klimat 2030 att tänka i termer av rankinglistor.

Vi ser att en central input i en sådan diskussion utgörs av samordnarnas (och styrgruppernas) egna beskrivningar och bedömningar av vad som åstadkoms inom deras fokusområde. Kvantitativa indikatorer (antal aktiviteter, besökare, etc.) kan utgöra en del av detta, men fokus bör ligga på de mer subjektiva och svåråttbara värden som ansvariga menar att verksamheten inom fokusområdet har bidragit med. Syftet med ert uppdrag är att åstadkomma ett mervärde, något utöver det som annars ändå hade skett – hur vill ni beskriva dessa mervärden, går de att konkretisera eller exemplifiera? En strukturering och kategorisering av sådana beskrivningar från samtliga fokusområden och samordnare kan utgöra ett underlag för ett mer fördjupat strategiarbete. Som vi uppfattar det har styrgrupperna ägnat mycket tid åt aktivitetsuppföljning, och ett nästa steg bör vara att etablera strategier, huvudsakliga inriktningar som man tror skulle kunna leda arbetet i ett fokusområde i rätt riktning. Med framtagandet av en sådan programlogik blir sedan diskussioner om vilka slags effekter som är rimliga att förvänta sig, när och var. De indikatorer som verksamheten lämpligen mäts mot blir med ett sådant angreppssätt lättare att identifiera, prioritera och prioritera bort.

5.2.4 Skapa synergier mellan pågående projekt och aktörer

Klimat 2030 och samordningsprojekten bör, enligt flera intervjupersoner, ha som ansvar att koppla ihop aktiviteter som görs av olika aktörer. Det är säkert bra att göra en del med denna logga, men Klimat 2030 är inget som flertalet aktörer i regionen känner till eller ens behöver känna till eller förhålla sig till. Det är inte syftet. Däremot är ett syfte att detta är en kraftsamling som kan – ska – föra samman aktörer och aktiviteter som verkar i samma syfte. Klimat 2030 ska, genom samordnarna, hjälpa till att bli något mer och utöver det som redan görs. Det är där samordningsprojekten kan vara ett verksamt instrument. Hur detta sker är förstås beroende på samordnarna, deras sätt att arbeta och deras nätverk; Klimat 2030 kan tillåta sig olika strategier för olika fokusområden – men det måste ändå finnas en motor, en övergripande syn på hur detta bäst kan ske.

6 Bilagor

6.1 Bilaga 1: Intervjupersoner

Namn	Organisation	Roll
Övergripande		
Gerda Roupe	Västra Götalandsregionen	Processledare
Svante Sjöstedt	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Processledare
Amanda Martling	Västra Götalandsregionen	Kommunikatör
Linda Andersson	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Kommunikatör
Gustaf Zettergren	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Monique Wannding	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Emelie Widarsson	Sound of the Crowd	Samtalsledare
Hållbara Transporter		
Anders Roth	IVL Svenska Miljöinstitutet	Samordnare
Mats-Ola Larsson	IVL Svenska Miljöinstitutet	Stöd samordnare
Tomas Österlund	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Birgit Nielsen	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Cecilia Kvist	Göteborgsregionens kommunalförbund	Styrgrupp
Jonas Åker	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Peter Söderberg	Fossilfritt Sverige	Samverkansaktör
Karin Björklind	Sjuhärad kommunalförbund	Samverkansaktör
Magnus Fredriksson	Skaraborg kommunalförbund & Komiland	Samverkansaktör
Johanna Knape	Sahlgrenska universitetssjukhuset	Samverkansaktör
William Schotte	Hållbart resande väst	Samverkansaktör
Fredrik Eriksson	Västtrafik	Samverkansaktör

Peggy Magnusson	Göteborgs stad	Samverkansaktör
Klimatsmart och hälsosam mat		
Jennifer Davis	RISE	Samordnare
Camilla Linder	Agroväst	Samordnare
Britta Florén	RISE	Samordnare
Thomas Angervall	RISE	Samordnare
Berit Mattsson	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Lena Björkqvist	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Magnus Fredricson	Skaraborgs kommunalförbund	Styrgrupp
Daniel Larsson	ICA Supermarket Färgelanda	Samverkansaktör
Per-Anders Ek	FOOD IT	Samverkansaktör
Sofie Axelsson	Ale kommun	Samverkansaktör
Josefina Guttman	Lantbrukarnas riksförbund	Samverkansaktör
Annica Carter	Hjo kommun	Samverkansaktör
Nils Lagerroth	Landsbygdsnätverket	Samverkansaktör
Förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster		
Caroline Löfgren	Johanneberg Science Park	Samordnare
Magnus Kroon	Science Park Borås	Samordnare
Johanna Lindblad	Science Park Borås	Samordnare
Tula Ekengren	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Birgitta Nilsson	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Johanna Stenberg	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Sandra Johansson	Boråsregionen / Sjuhärads kommunalförbund	Styrgrupp
Göran Havert	Johanneberg Science Park	Samverkansaktör
Azadeh Kazemi	Business Region Göteborg	Samverkansaktör

Jesper Örtengren	Vasakronan	Samverkansaktör
Kristina Frisk	Stiftelsen svensk industridesign	Samverkansaktör
Claes Fredriksson	Liquid World	Samverkansaktör
Sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler		
Peter Selberg	Johanneberg Science Park	Samordnare
Jenny Sjöstedt	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Lars Westholm	Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Styrgrupp
Karin Stenlund	Fyrbodals kommunalförbund	Styrgrupp
Tula Ekengren	Västra Götalandsregionen	Styrgrupp
Karin Nyquist	Wästbygg	Samverkansaktör
Matilda Moberg	Skanska	Samverkansaktör
Evelina Johansson	Älvstranden Utveckling AB	Samverkansaktör
Maria Perzon	Bengt Dahlgren	Samverkansaktör

2019-08-15

Dokumentnamn: Utvärdering av Samordningsprojekten inom Klimat 2030

Kontaktperson: Monica Emanuelsson, Koncernkontoret, avdelning data och analys

Du kan ladda ner fler exemplar från www.vgregion.se/analysportalen

x

