



Avdelning Samhällsanalys
2023-05-10

Regional + lokal utveckling = sant?

Utvärdering av Västra Götalandsregionens arbete med
platsutveckling

Datum: 2023-05-10

Dokumentnamn: Regional + lokal utveckling = sant?

Diarienummer: RUN 2022-00174

Kontaktperson: Åsa Rydin Svenberg, koncernstab regional utveckling, avdelning samhällsanalys

Telefon: 070-394 09 20

E-post: asa.rydin@vgregion.se

Sammanfattning

Utvärderingen

Utvärderingen syftar till att ge en samlad bild av VGR:s insatser inom platsutveckling, utreda vad satsningarna gjort för skillnad och om resultaten lett till en utveckling som är bärkraftig på sikt. Ett annat syfte är att belysa erfarenheter av de interna arbetssätten och ansvarsfördelningen inom VGR. Slutsatser och rekommendationer förväntas utgöra diskussionsunderlag i det fortsatta arbetet med platsutveckling kopplat till den regionala utvecklingsstrategin och den långsiktiga prioriteringen ”Knyta samman Västra Götaland”. Utvärderingen avgränsas till de fyra utlysningar inom platsutveckling som beviljats av kulturnämnden respektive regionutvecklingsnämnden från 2010 och framåt, där sammanlagt 30 platser har beviljats medel – kultursystem 2010-2012, Hållbara Platser 2016-2020, kultursystem 2019-2020 samt Maritim Service & Besöksnäring 2019-2021.

Utvärderingen har skett genom fördjupande studier av två platser per utlysning, där semistrukturerade intervjuer med de lokala processledarna spelat en viktig roll. För att fånga in alla de platser som ingått i satsningarna gjordes en enkätstudie riktad till de lokala processledarna på samtliga platser. För det VGR-interna perspektivet i utvärderingen har intervjuer genomförts med berörda medarbetare och chefer inom avdelning näringsliv, kultur samt förvaltningen för kulturutveckling. Slutligen har dialog förts med berörda tjänstepersoner på Tillväxtverket för att sätta arbetet med platsutveckling i ett nationellt perspektiv samt med sakkunnig på Hela Sverige ska Leva. Det förhållandevis begränsade urvalet är viktigt att ha i åtanke vid tolkning av enkätresultaten samt att utvärderingen är av kvalitativ karaktär, då materialet till största delen består av projektledarnas och processtöds erfarenheter och upplevelser. Vid tolkning av intervjuer och enkätsvar är det därtill väsentligt att känna till att modellen för platsutveckling successivt utvecklats under årens lopp, vilket gör att projektägare i de senare utlysningarna har kunnat ta del av metodstöd i större omfattning än vad som var möjligt i de tidigare projekten.

Mestadels positiva erfarenheter från platserna

De lokala processledarna på platserna har genomgående positiva erfarenheter av platsutvecklingsprocessen. De första stegen förankring och kartläggning är tidskrävande moment, men ofta det som visat sig vara särskilt viktigt – att få en ökad förståelse för sin plats, att se vilka behov som är mest angelägna och konkretisera dem. Generellt sett har de lokala processledarna upplevt en hög delaktighet och ett gott engagemang från de

berörda aktörerna på platsen. I vissa fall har det dock varit en stor utmaning att få till och bibehålla ett engagemang, vilket haft stor påverkan på hur insatserna fallit ut. En central tanke med platsutvecklingsprojekten är att få till en långsiktig och bestående samverkan mellan det civila samhället, kulturaktörer, näringslivet och kommunen. Merparten av de lokala processledarna anser att samverkan under projektets gång har fungerat bra, men omfattningen på och inställningen till samarbetet med kommunen varierar. För en del har det varit svårt att få gehör från kommunalt håll.

Precis som platserna och platsutvecklingsprocesserna varit olika till sin karaktär, pekar också de lokala processledarna på olika typer av resultat som uppkommit av projektet – bland annat *ökad kunskap, stärkt platsidentitet, breddad delaktighet i samhällsutvecklingen, nya mötesplatser* eller en *mobilisering* kring specifika frågor som är viktiga för utvecklingen på platsen. Genom den analys som genomförts har det skapats en medvetenhet om vikten av att tänka bredare i just de här frågorna. Då det handlar om långa processer är det svårt att avgöra om framstegen hade skett ändå, men enligt intervjuerna har platsutvecklingsprocessen underlättat och påskyndat utvecklingen i önskvärd riktning. I enkätsvaren är det än mer tydligt att projektfinansieringen haft betydelse – hela 69 % menar att liknande utveckling på platsen inte hade skett utan stödet från VGR. I de flesta fall anses resultaten ha levt vidare även efter projektets slut. De nätverk som byggts upp är fortfarande aktiva på merparten av de platser som deltagit i utvärderingen. Processtödet från VGR får överlag ett gott betyg av de lokala processledarna och så även de gemensamma nätverksträffarna.

VGR:s arbete med platsutveckling väl fungerande men med viss utvecklingspotential

Arbetet med platsutveckling inom VGR sker avdelnings- och förvaltningsöverskridande. Vid intervjun med Tillväxtverket lyfts VGR fram som en föregångare. Jämfört med övriga regioner har projekten och initiativen som drivits i Västra Götaland gett en bättre förståelse på nationell nivå för platsens betydelse. Inom ramen för Hållbara Platser utvecklades en VGR-gemensam process som, enligt medarbetarna, har fungerat bra och utgör en tydlig bild som underlättar dialogen med platserna. Processen har under årens lopp vidareutvecklats utifrån erfarenheter av de utlysningar som genomförts. Ur handläggarnas och processtödet perspektiv är det mest uppenbara resultatet av projekten den mobilisering som görs på platserna – mellan föreningsliv, näringsliv, kulturaktörer och kommun. De lokala aktörerna påbörjar en dialog och blir följaktligen medvetna om mervärdet av att arbeta tillsammans och utveckla

platsen de verkar på. På flera platser har platsutvecklingsprocessen gjort att de lokala aktörerna på platsen fått en bättre kontakt med kommunen, då dialogen underlättas av att de lokala aktörerna i högre grad än tidigare kommunicerar med en enad röst och således tydligare kan bli en del av samhällsutvecklingen. Ytterligare ett resultat som är viktigt att lyfta fram är det interna lärandet. Genom VGR:s långvariga arbete med platsutveckling har en gedigen kunskap byggts upp inom organisationen.

De som arbetar (och tidigare har arbetat) som regionalt processtöd upplever att samarbetet med de lokala processledarna överlag har fungerat mycket bra. När det gäller dialogen med kommunerna kan det vara väldigt varierande från plats till plats. Dock poängteras att samverkan med kommunen är helt avgörande för en långsiktigt hållbar platsutveckling, då många prioriterade frågor faller inom kommunens ansvarsområden. Arbetets upplägg inom VGR upplevs överlag fungera bra och det upplevs vara ett stort mervärde i att sammanföra olika kompetenser. Dock efterfrågar flera av medarbetarna på förvaltningen som inte sitter med i teamet ökade kontakter med näringslivsavdelningen och insyn i deras arbete. Större gemensamma arbetsmöten efterfrågas för att på bättre sätt ta tillvara varandras kunskaper. Såväl medarbetare som chefer lyfter att mandat, ansvar och roller inte är helt tydligt. Upplägget har vuxit fram organiskt under årens lopp och det saknas ett formellt uppdrag – särskilt kopplat till förvaltningens arbete som processtöd. Genomgående i intervjuerna är att VGR har en roll inom lokal utveckling, bland annat genom överblickbarheten och den kunskap som byggts upp i samband med platsutvecklingsprocesserna samt det metodmaterial som tagits fram.

Behov av kombinerade mätmetoder för systematisk uppföljning

Datakällorna i det här fallet är berättelser, personliga upplevelser, intryck, subjektiva bedömningar – kvalificerade sådana. De lokala processledarnas berättelser vittnar om att projekten haft betydelse och i de allra flesta fall är resultaten bestående. Det är också tydligt i samtalen med processledarna och vid besök på platsen att det finns mycket lärdomar om platsutveckling som är svåra att förmedla i en slutrapport, eller som har uppkommit efter hand. Ett lärande som även fortsättningsvis skulle vara värdefullt för VGR och kommuner att ta till sig. I det fortsatta arbetet vore det fördelaktigt att undersöka vilken typ av befintlig statistik som dels skulle underlätta en kontinuerlig uppföljning av platserna efter projektslut, dels kan ge vägledning i vilka platser som bedöms ha gynnsamma förutsättningar för en framgångsrik utvecklingsprocess i nya satsningar.

Ett lärande arbetssätt och betydelsen av stöd i processens olika faser

Vid genomgång av materialet till utvärderingen är det tydligt att arbetet med platsutveckling kontinuerligt har präglats av ett lärande. Nya utlysningar har formats utifrån erfarenheterna från de tidigare, via diskussioner i det tvärsektoriella teamet. Både aktörerna på platserna och de ansvariga inom VGR upplever att modellens olika steg har varit ett bra sätt att arbeta med platsutveckling, då den gett ett bra stöd i ett komplext arbete. Organisering och finansiering ses som en särskild viktig del av processen, men kanske allra tydligast i enkät och intervjuer är förankringen hos aktörerna på platsen. Detta knyter an till de resultat som upplevdes som mest tydliga efter projektets slut – ökad kunskap samt stärkt platsidentitet. Samtidigt anser de ansvariga på VGR att kartläggning och analys, som inte lyfts fram i enkätsvaren, är särskilt viktiga eftersom det skapar förutsättningar för den fortsatta processen.

Med bakgrund av detta är det vid kommande satsningar angeläget att internt resonera kring vilken fas i processen som är viktigast att VGR går in och stöttar? Det finns en tydlig samsyn om att det regionala processtödet varit mycket viktigt och uppskattat samt flera synpunkter om att en två års projektperiod är en alltför kort tid. Förankring och kartläggning upplevs också som mest tidskrävande – att skapa en medvetenhet om platsen och dess unika sammanhang. Det kanske är i dessa moment som de lokala aktörerna behöver stöd och vägledning från VGR. Hur når vi ut till platser som ännu inte vet om att de är "en plats"?

Vikten av att definiera och inkludera

Det finns en utmaning i hur en plats ska avgränsas och så även i att definiera vad som är platsutveckling. Vid de VGR-interna intervjuerna framgår att flera områden inom regionalt utvecklingsarbete berörs och att det därmed krävs en bred kompetens – därtill en kombination av såväl strategisk som operativ sådan. I det fortsatta arbetet är det därför angeläget att diskutera hur vi inom VGR på bästa sätt kan resurssätta över avdelningsgränserna, så att nödvändig kompetens tas tillvara samtidigt som dialogen underlättas. Arbetet bör läggas upp på så sätt att olika perspektiv vävs samman utan att det blir ett för stort avstånd mellan det som sker på strategisk respektive operativ nivå. Att samlas i ett tvärsektoriellt team lyfts som ett framgångsrikt arbetssätt, dock med önskemål om ett tydligare uppdrag och ökad förankring hos berörda medarbetare inom förvaltningen. Med fördel kan också diskuteras hur olika stödformer kan komplettera varandra på bästa sätt.

Regional utveckling på lokal nivå

Var finns platserna med outnyttjad utvecklingspotential? Ska arbetet ske via breda utlysningar eller uppsökande verksamhet? Detta har under årens lopp skett på lite olika sätt. Många av platserna som ingått i utvärderingen har fått stöd genom uppsökande verksamhet från VGR:s sida. Framöver kan det vara viktigt att vara konsekvent för att undvika att det uppstår misstro från aktörer som eventuellt sökt stöd men fått avslag. Det finns en utmaning i att nå ut till de platser i Västra Götaland som har förutsättningar att utvecklas. Viktigt att klargöra innan nästa steg tas i arbetet med platsutveckling är att resonera kring VGR:s roll i lokal utveckling. En möjlig väg att nå ut är att i högre grad samverka med kommuner och kommunalförbund. Det vore bra att fundera över om VGR:s roll ska vara att fortsätta med utlysningar av platsspecifika projekt eller om den kunskap som VGR besitter kan paketeras och förmedlas på annat sätt via kommuner, kommunalförbund eller andra involverade aktörer såsom Leader, Coompanion och Hela Sverige ska Leva. Kan VGR med sin samlade erfarenhet och kompetens vägleda kommuner till ökade medborgardialoger och/eller att upprätta en systematik i arbetet med lokala utvecklingsplaner?

Rekommendationer

- Platsutvecklingsprojekten har med tiden genererat en stor mängd kunskap och värdefulla erfarenheter på platser runt om i regionen. Intervjuerna visar att många av lärdomarna uppkommer en tid efter projektets slut. I VGR:s fortsatta arbete med platsutveckling är det viktigt att utveckla en systematik kring löpande uppföljning och lärande – för att följa utvecklingen även på de platser som inte söker nya medel från VGR, eller för att jämföra med platser som inte genomgått någon liknande utvecklingsprocess. Inför nya satsningar bör kartläggas vilken typ av befintlig statistik/nyckeltal som kan användas för att följa samhällsutvecklingen på platserna och för att identifiera platser med utvecklingspotential.
- I enkätsvar och intervjuer framgår att förankringen hos berörda aktörer på platsen ses som en särskilt viktig del av platsutvecklingsprocessen. Därtill lyfts av flera att projekttiden på 18 månader upplevdes vara alltför kort. Det är därför angeläget att diskutera i vilken fas av processen som platserna har mest behov av (ekonomiskt och personellt) stöd från VGR samt hur mycket tid och resurser som är rimligt att lägga.
- Utvärderingen visar att insatserna inom platsutveckling kräver en bred kompetens och ett avdelningsövergripande arbetssätt inom VGR. Mot bakgrund av detta och nyligen genomförda

organisationsförändringar bör berörda avdelningar/förvaltningar tydliggöra ansvarsfördelningen och ha en diskussion kring vilka verksamhetsområden, stödformer och kompetenser som behöver involveras i arbetet. Det tvärsektoriella teamet bör kunna utgöra en bra grund för vidareutveckling av de interna arbetssätten.

- En viktig del av utvärderingen har varit att resonera kring VGR:s roll i lokal utveckling. Genom det mångåriga arbetet med platsutveckling har en gedigen kunskap byggts upp inom VGR, som med sitt regionala utvecklingsansvar har möjlighet att överblicka de samlade resultaten av lokala utvecklingsinsatser. Detta bekräftas inte minst av Tillväxtverket som lyfter fram VGR som en föregångare och där VGR:s lärdomar har tagits tillvara i nationella satsningar. Inför framtida satsningar bör VGR ta vara på den samlade interna kompetensen för att i samverkan med kommuner, kommunalförbund och andra relevanta aktörer såsom Leader, Hela Sverige ska Leva och Coompanion fortsätta att utveckla ett strategiskt arbetssätt kring lokal utveckling.

Innehåll

Sammanfattning.....	2
1. Utvärderingens syfte, urval och metod.....	11
1.1 Utvärderingsfrågor.....	11
1.2 Avgränsning	12
1.3 Metoder och material.....	12
1.4 Disposition	13
2. Platsen och platsutveckling	14
2.1 Av demokratisk betydelse	15
2.2 Ett tydligt behov av formaliserad samverkan	15
2.3 Platsutveckling ett utpekat prioriterat område i styrande dokument	17
3. VGR:s satsningar på platsutveckling.....	19
3.1 De tidiga kultursystemen	19
3.2 Hållbara platser och nya metoder	20
3.3 Ny satsning på kultursystem	23
3.4 Maritim service och besöksnäring.....	24
3.5 Hållbara platser med fokus på långsiktiga organisationsformer	24
4. Platser för fördjupning	26
4.1 Bottna/Gerlesborg – Bottnafjorden	26
4.2 Vallevägen	28
4.3 Ed.....	29
4.4 Uddebo	30
4.5 Kinnekulle.....	31

4.6 Åstol.....	32
4.7 Gustavsfors	33
5. Erfarenheter från de lokala processledarna	34
5.1 Platsen och identiteten.....	34
5.2 Förankring och kartläggning en viktig del av platsutvecklingsprocessen.....	35
5.3 Skilda erfarenheter av det lokala samarbetet.....	39
5.4 Upplevda resultat och effekter	44
5.5 Regionalt processtöd uppskattat och viktigt	48
6. VGR:s arbete med platsutveckling	52
6.1 Väl fungerande metod kombinerad med vägledning	52
6.2 Två perspektiv på projektens resultat	53
6.3 Samverkan på olika plan	54
6.4 Behov av ökad tydlighet i det framtida arbetet	59
7. Avslutande kommentarer och rekommendationer	61
Referenser.....	66

Figurförteckning

Figur 1: Platser som beviljats stöd inom ramen för VGR:s arbete med platsutveckling och kultursystem	21
Figur 2: VGR:s modell för platsutveckling	22
Figur 3: På det stora hela, hur skulle du säga att platsutvecklingsprocessen fungerade?	35
Figur 4: Skattning av vilken del i processen som upplevdes särskilt viktig eller avgörande	36
Figur 5: Hur upplevde du delaktigheten i platsutvecklingsprocessen från berörda aktörer på platsen?	38

Figur 6: Under projektets gång, hur anser du att samarbetet mellan det civila samhället, näringslivet och kommunen fungerade?	40
Figur 7: Hur tycker du att de regionala nätverksträffarna fungerade?	42
Figur 8: Har du, även efter projektets slut, haft utbyte med lokala processledare på andra platser i Västra Götaland?	43
Figur 9: Skattning av vilka resultat som var tydliga då platsutvecklingsprojektet avslutades	44
Figur 10: Bedömer du att liknande utveckling på platsen hade skett även utan stödet från Västra Götalandsregionen?	46
Figur 11: Skulle du säga att dessa resultat har levt vidare efter projektets slut?	47
Figur 12: Hur nöjd var du med processtödet från Västra Götalandsregionen?	49
Figur 13: Skattning av vilken typ av stöd från VGR som upplevdes som mest värdefullt under projektets gång	50

1. Utvärderingens syfte, urval och metod

Västra Götalandsregionen har flerårig erfarenhet av att arbeta med insatser för att stimulera platsutveckling. Totalt sett har 30 platser runt om i Västra Götaland fått stöd inom någon av de fem utlysningar som genomförts, varav fyra ingår i denna utvärdering. Utvärderingen syftar till att ge en samlad bild av VGR:s insatser inom platsutveckling, utreda vad satsningarna gjort för skillnad och om resultaten lett till en utveckling som är bärkraftig på sikt. Ett annat syfte är att belysa erfarenheter av de interna arbetssätten och ansvarsfördelningen inom VGR. Därtill syftar utvärderingen till att synliggöra Västra Götalandsregionens arbete med platsutveckling i ett nationellt perspektiv. Slutsatser och rekommendationer förväntas utgöra diskussionsunderlag i det fortsatta arbetet med platsutveckling kopplat till den regionala utvecklingsstrategin och den långsiktiga prioriteringen ”Knyta samman Västra Götaland”.

1.1 Utvärderingsfrågor

I utvärderingen berörs flera områden indelade tre perspektiv, enligt nedan:

På platsen	Hur har platsutvecklingsprocessen och det lokala engagemanget sett ut? Vilka aktörer har involverats?
	Vilka resultat går att se efter avslutad insats och i vilken mån har resultaten av insatserna varit bärkraftiga?
	Finns en etablerad samverkan mellan det civila samhället, näringslivet och kommunen?
	I ett framtidsperspektiv, vad är viktigt att fokusera på för en gynnsam utveckling på platsen?
	Hur upplevdes det regionala processtödet från VGR och vad bör vara VGR:s roll i lokalt utvecklingsarbete?
Inom VGR	Är metoden som utvecklats kring platsutveckling väl fungerande?
	Hur upplevs den interna samordningen och ansvarsfördelningen mellan näringslivsavdelningen, kulturavdelningen och förvaltningen för kulturutveckling?
	Sker en flernivåsamverkan VGR, kommunalförbund och kommuner?
	Vad är viktigt att ta med sig i det framtida arbetet med platsutveckling?
	Vad bör vara VGR:s roll i det lokala utvecklingsarbetet?
Nationellt	Vad är det som karaktäriserar Västra Götaland i arbetet med platsutveckling?
	Vilket utrymme har platsutveckling i den nationella respektive internationella tillväxtpolitiken?

1.2 Avgränsning

Utvärderingen fokuserar på den organisation som byggts upp som ett resultat av platsutvecklingen. Uppdraget innefattar fördjupningar av hur utvecklingen har fortskridit efter avslutade insatser, med fokus på ovanstående frågeställningar.

Utvärderingen avgränsas till de fyra utlysningar inom platsutveckling som beviljats av kulturnämnden respektive regionutvecklingsnämnden från 2010 och framåt, där sammanlagt 30 platser har beviljats medel. Den under hösten 2022 pågående satsningen inom besöksnäring och service med fokus på långsiktig organisering inkluderas inte i utvärderingen. Urvalet innehåller en bredd avseende platsernas geografiska lokalisering, strukturella och socioekonomiska förutsättningar samt hur lång tid som förflutit sedan insatsen avslutades.

1.3 Metoder och material

Utvärderingen har skett genom fördjupade studier av två platser per utlysning, där semistrukturerade intervjuer med de lokala processledarna spelat en viktig roll. Intervjuerna har med två undantag genomförts via fysiska möten på respektive plats. Vid besöken har således även observationer av platsen gjorts. Sammanlagt rör det sig om sju platser, då Bottnafjorden har fått stöd i två utlysningar. Där har även en kompletterande intervju med tidigare processledare genomförts.

För att fånga in alla de platser som ingått i satsningarna gjordes en enkätstudie riktad till de lokala processledarna på samtliga platser som fått stöd inom de fyra utlysningarna. Enkäten innehöll liknande frågor som de som ställdes vid de fördjupade intervjuerna, men anpassade till möjligheten att ange mer kortfattade svar. Enkäten skickades ut under oktober 2022 till sammanlagt 30 personer. Av dessa valde 16 personer att svara, vilket ger en svarsfrekvens på 53,3 procent.¹ Anledningarna till att nästan hälften inte skickade in något svar kan förstås variera, men en trolig orsak är att det i vissa fall gått lång tid sedan projektet genomfördes och att personen i fråga kan ha haft en annan roll och helt andra arbetsuppgifter sedan dess. Enkätsvaren får ändå anses vara viktiga för utvärderingen, eftersom de ger en inblick i hur de lokala processledarna upplevde processen och hur utvecklingen sett ut på platsen sedan projektet avslutades. Det

¹ Av de svarande var det en person som fått stöd inom kultursystemen 2010-2012, fem personer inom Hållbara Platser 2016-2020, fyra personer inom kultursystemen 2019-2020 samt sex personer inom Maritim Service & Besöksnäring 2019-2020. För en utförligare beskrivning av respektive utlysning se avsnitt 3.

förhållandevis begränsade urvalet är viktigt att ha i åtanke vid tolkning av enkätresultaten. Ändamålsenlig statistik eller nyckeltal för att följa utvecklingen på de specifika platserna har inte funnits att tillgå. Därmed är utvärderingen av uteslutande av kvalitativ karaktär, då materialet till största delen består av projektledarnas och processtödet erfarenheter och upplevelser. Vid tolkning av intervjuer och enkätsvar är det därtill väsentligt att känna till att modellen för platsutveckling successivt utvecklats under årens lopp, vilket gör att projektägare i de senare utlysningarna har kunnat ta del av metodstöd i större omfattning än vad som var möjligt i de tidigare projekten.

För det VGR-interna perspektivet i utvärderingen har intervjuer genomförts med berörda medarbetare och chefer inom avdelning näringsliv, kultur samt förvaltningen för kulturutveckling. Slutligen har dialog förts med berörda tjänstepersoner på Tillväxtverket för att sätta arbetet med platsutveckling i ett nationellt perspektiv samt med sakkunnig på Hela Sverige ska leva.

Övrigt material till utvärderingen är projektägarnas kontinuerliga rapportering till VGR samt tidigare utvärderingar, kunskapsöversikter samt nationella rapporter.

1.4 Disposition

Rapporten inleds med en genomgång av begreppet och metoder för platsutveckling. Det ges en inblick i tidigare utvärderingar och gjorda erfarenheter på nationell nivå. Därtill framgår hur platsutveckling prioriteras i VGR:s styrande dokument. Därefter ges en historisk beskrivning av VGR:s arbete med platsutveckling och den metod som utvecklats. I nästkommande avsnitt ges en inblick i de sju platser som valt ut för fördjupning. De gemensamma erfarenheterna från dessa platsutvecklingsprocesser redogörs för i avsnitt 5 och grundar sig på intervjuer med och enkätsvar från de lokala processledarna. Därefter ges en beskrivning av erfarenheterna från det VGR-interna arbetet, baserat på intervjuer med medarbetare och chefer. Rapporten avslutas med ett diskussionsavsnitt och efterföljande rekommendationer inför VGR:s framtida arbete med platsutveckling.

2. Platsen och platsutveckling

Vid en närmare anblick av begreppet platsutveckling ter det sig alltmer uppenbart att det som ryms däri till stor del är en tolkningsfråga. Inte sällan stöter man på olika benämningar som i realiteten handlar om snarlika processer: Platsutveckling, satsning på kommersiell service, landsbygdsutveckling, lokal utveckling, kultursystem, gestaltad livsmiljö och så vidare. Arbetet med platsutveckling behöver bedrivas tvärsektoriellt och utgå ifrån bland annat näringslivsutvecklingens, handelns, servicens, kulturens, kulturarvets, lokala traditioners och sociala relationers betydelse för den lokala utvecklingen. En variabel som är svårare att mäta är den platsidentitet som skapas som en följd av flera påverkande faktorer: Platsens natur- och kulturarv, platsens historia, tillgänglighet, öppenhet, demografi, näringslivsstruktur och sociala konstruktioner. Platser tendens att vara unika i sitt slag gör att det inte finns en universell metod för platsutvecklingsprocesser, utan att arbetet ständigt behöver utgå ifrån platsen och dess lokala kontext.

Avgränsningen av en plats i sig kan vara svår att greppa. Redan i arbetet med de tidiga kultursystemen (se avsnitt 3 *VGR:s satsningar på platsutveckling*) beskrevs att den gemensamma platsen inte får vara större än att den går att "förstå". Att det behöver finnas en överblickbarhet, att systemet måste hållas inom en så begränsad geografisk ram att täta kontakter är möjliga. Det ska med andra ord finnas förutsättningar för människor att lära känna varandra så pass väl så att utvecklingsprocesserna blir möjliga.² En rad yttre faktorer påverkar – såsom globalisering, urbanisering och digitalisering – men en plats utveckling beror inte enbart på externa faktorer, utan även på platsens sociala kapital, samhällsandan och människors egen förmåga. Det är inte ovanligt att platser med närmast identiska förutsättningar kan utvecklas i väldigt olika riktningar. Det sociala kapitalet har blivit allt viktigare konkurrensfaktor för både stora och små kommuner, vilket platsutvecklingsprojekten utgör exempel på.³

I den kunskapsöversikt som togs fram i samband med projektet Hållbara platser (se vidare i nästkommande avsnitt *VGR:s satsningar på platsutveckling*) beskrivs en rad olika metoder för platsutveckling: kultursystem, cultural planning, idéburet offentligt partnerskap (IOP), business improvement districts (BID), lokal ekonomisk analys (LEA). Det framgår också att metoderna dock inte är utvecklade med stöd i forskning

² Ottosson & Öhrström, 2007

³ Arena för tillväxt, 2015

och behöver översättas och anpassas utifrån platsernas unika förutsättningar.

2.1 Av demokratisk betydelse

Vid sidan av en process för ökad tillväxt beskrivs platsutveckling även som en metod för att öka det demokratiska inflytandet. I kunskapsöversikten beskrivs en dominans av urbana tolkningsföreträderna i samhällsutvecklingen.⁴ Liknande argument förs fram av Hela Sverige ska Leva i sin skrift ”Den första samhällsnivån”⁵. Kommunsammanslagningar och centraliseringar har med tiden undergrävt demokratin och på många håll i landet ökat avstånden mellan lokalsamhället och politiken. Utvecklingen har gjort att det civila samhället alltmer har tagit på sig att driva frågor som förr i tiden skulle ha fallit inom kommunens ansvar. I rapporten lyfts en direktvald opolitisk lokal nämnd fram som ett gott exempel på en ny demokratisk samhällsnivå. Ett annat exempel är involverandet av lokala utvecklingsgrupper i processen med fördjupad översiktsplan. Att skapa en bärkraftig organisation för lokala utvecklingsfrågor menar författarna är en förutsättning för ett långsiktigt hållbart levande lokalsamhälle – en demokratiskt och stabil första samhällsnivå där en kontinuitet kan uppnås.

”Vad händer när orken tar slut, eldsjelen flyttar eller när projektfinansieringen upphör? Var finns då den lokala, demokratiska organisation som orkar driva arbetet framåt mot ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt bärkraftigt samhälle?”

Hela Sverige ska Leva har även sammanställt en mängd fungerande exempel på samverkan mellan det civila samhället och kommunen i deras kommande rapport ”Lokalt inflytande”. Det rör sig om platser där medborgardialogen tagit nästa steg – bland annat i form av avtal, överenskommelser, medborgarbudget, idéburet offentligt partnerskap etcetera.⁶

2.2 Ett tydligt behov av formaliserad samverkan

En lärdom från det tidigare arbetet med platsutveckling inom VGR är behovet av en tvärspektoriell samordning inom den offentliga

⁴ Björling & Ohlén, 2018

⁵ Herlitz & Arén, 2017

⁶ Hela Sverige ska Leva, 2023

organisationen. Det syntes då en otydlighet hos de lokala aktörerna på platsen om fokus legat på kultur eller näringslivsutveckling, då projekten handlagts hos olika avdelningar inom VGR. Författarna lyfter också behovet av flernivåsamverkan och framhåller kommunen som, vid sidan av lokalsamhället, den viktigaste aktören i kedjan och att det varit till nackdel i de platsutvecklingsprocesser där kommunen inte varit involverad.⁷ Tvärsektoriell samverkan är fortsatt av stor betydelse. Detta är exempelvis tydligt i förslaget till en nationell strategi för främjande av hållbar utveckling för företag i kulturella och kreativa branscher⁸. Ett av de sex prioriterade strategiska områdena däri handlar om ett ”tydligt tvärpolitiskt ansvar”, ett annat om ”platsens betydelse för kulturella och kreativa verksamheter (och tvärtom)”. Tillväxtverket listar i sin rapport ”Med samverkan som nav”⁹ framgångsfaktorer för att ett lokalt utvecklingsarbete ska bli långsiktigt:

- Att arbeta utifrån platsens förutsättningar och utgå från de lokala behoven.
- Att genomgående arbeta med förankring och skapa tillit.
- Det allra viktigaste: Att det finns en fungerande (flernivå)samverkan.
- Att planera för en tydlig strategi och enas kring en gemensam riktning.
- Att uppmärksamma risken med att det lokala servicearbetet i hög grad bygger på engagemanget från eldsjälar och skapa strukturer för att undvika denna sårbarhet.
- Att implementera projektens resultat hos en mottagande organisation för att undvika att utvecklingen står och faller med projektfinansiering.

I intervjun nämner de tjänstepersoner på Tillväxtverket som är ansvariga för arbetet med platsutveckling att man behöver bli medveten om hur den kortsiktiga finansieringen påverkar det långsiktiga resultatet. En lärdom som de fått av att stötta serviceutveckling på landsbygden är att tiden sällan räcker till i lokala utvecklingsprojekt. Främst är det arbetet med förankring, att initiera samverkan och att bygga förtroende som tar längre tid än vad som är beräknat. Andra försvårande faktorer är tidsbristen hos lokala servicegivare och att vissa kommuner inte ser sin roll inom servicearbetet. En annan lärdom är att ett starkt regionalt ansvarstagande är en förutsättning i arbetet med serviceutveckling och bör innefatta samarbete med kommunerna tillsammans med stöttning och samordning av kommunala

⁷ Björlin & Ohlén, 2018

⁸ Nielsén, 2022

⁹ Tillväxtverket, 2020

serviceplaner. Ytterligare en lärdom är att arbetet med serviceutveckling behöver utgå ifrån ett underifrånperspektiv med stor lokal anpassning. Även i den nationella strategin för hållbar turism och besöksnäring¹⁰ är det ett tydligt paradigmskifte från att mer ensidigt arbeta med destinationsutveckling till att sätta platsen i fokus och involvera fler aktörer i processen.

VGR:s arbete med platsutveckling ett föredöme

Vid intervjun med Tillväxtverket lyfts VGR fram som en föregångare i arbetet med platsutveckling. Jämfört med övriga regioner har projekten och initiativen som drivits i Västra Götaland gett en bättre förståelse på nationell nivå för platsens betydelse. VGR ligger långt fram i satsningar där det regionala ledarskapet har stor betydelse, till exempel när det gäller stöd kopplat till ledinfrastruktur. Trots det stora antalet kommuner ligger VGR långt fram i arbetet med serviceprogram och har tagit steget från fina ord i den regionala utvecklingsstrategin till praktiskt genomförande.¹¹

2.3 Platsutveckling ett utpekat prioriterat område i styrande dokument

I remissversionen av kulturstrategin för Västra Götaland 2024-2027 beskrivs platsutveckling som ett prioriterat samverkansområde, dels uttalat gentemot kommunerna, dels kopplat till den regionala utvecklingsstrategin. Fortsatt metodutveckling inom platsutveckling är en gemensam prioritering under strategiperioden, likaså att koppla platsutveckling närmare fysisk planering och ökat internationellt utbyte.¹²

I den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021-2030 är platsutveckling en del av den långsiktiga prioriteringen Knyta samman Västra Götaland. Där framgår att fler metoder bör utvecklas för platsutveckling och gestaltning av livsmiljöer, både i staden och på landsbygden. Det handlar om att engagera de lokala aktörerna att gemensamt delta i platsens utveckling. Kulturarvet och platsens historia anges vara en utgångspunkt.¹³

Ett av insatsområdena i det regionala serviceprogrammet för landsbygds- och skärgårdsområden i Västra Götaland 2020-2023 handlar om fler lokala mötesplatser och ökad attraktivitet. Programmet lyfter att inkluderande metoder för platsutveckling i kombination med insatser för förbättrad service kan förstärka varandra och bidra till ökade möjligheter att bo, leva

¹⁰ Regeringskansliet, 2021

¹¹ Intervju med tjänstepersoner på Tillväxtverket (se *Referenser*), 2022-09-16

¹² Västra Götalandsregionen, 2023a

¹³ Västra Götalandsregionen, 2020

och verka i hela regionen. I programmet framgår vidare att serviceområdet är integrerat med andra insatser som strävar efter en ökad attraktivitet, förutom platsutveckling nämns även gestaltad livsmiljö och regional fysisk planering.¹⁴

¹⁴ Västra Götalandsregionen, 2023b

3. VGR:s satsningar på platsutveckling

Det inledande arbetet med platsutveckling inom VGR var starkt kopplat till kulturaktörer och deras lokala kontext. Våren 2006 startade Faktor X, ett tvåårigt projekt med Fyrbodals kommunalförbund som projektägare där VGR var medfinansier. En annan partner i projektet var Stiftelsen Framtidens kultur som då nyligen introducerat begreppet *kultursystem*. Syftet var att hitta metoder för att lyfta kulturens roll i samhällsutvecklingen och kulturföretagarna som tillväxtskapande aktörer. Kultursystemet i sig bestod av ett antal lokala aktörer inom ett begränsat område, som genom samverkan förväntades skapa såväl konstnärliga som kommersiella synergieffekter. I satsningen på kultursystem ingick att identifiera potentiella utvecklingsnoder, att sammanföra de olika aktörerna och genom dialog hjälpa dem att formulera gemensamma mål. Önskade resultat var bland annat ökad självförsörjning och att på regional nivå utveckla ett överförbart system för kulturbaserade tillväxtstrategier.¹⁵

3.1 De tidiga kultursystemen

Den första satsningen på att utveckla kultursystem i Västra Götaland skedde under 2010-2012 och samfinansierades av kulturnämnden och regionutvecklingsnämnden. Därtill avsattes medel för processtöd, följeforskning samt erfarenhetsutbyte kultursystemen emellan.¹⁶ Kultursystemen som beviljades projektmedel i denna första omgång var: Hammarkullen 365, Vallevägen – ”världens vackraste väg”, UR SKOG, Falbygdens Mat & Kultur samt Bottna/Gerlesborg. Projekten föregicks av ett antal förstudier som sedermera utmynnade i dessa fem större satsningar. Enligt en av handläggarna skedde urvalet av platser till största delen via uppsökande verksamhet. Genom dialog med platser som sedan tidigare var kända för handläggarna på VGR uppmuntrades dessa aktörer att ansöka om projektmedel och därigenom formera sig i ett kultursystem.

I rapporten från den följeforskning som genomfördes konstaterar konsulterna att en effektutvärdering i det här fallet inte ansågs möjlig, inte heller gick det att påvisa en kausalitet avseende de resultat som uppstått inom projekten. Ambitionen med följeforskningen var att skapa ett lärande mellan projekten och för VGR. I sin sammanfattande diskussion lyfter följeforskarna fram brister i projektlogiken, vagt formulerade mål och en viss otydlighet vad gäller förväntningar från VGR:s sida. Vidare var det

¹⁵ Ottosson & Öhrström, 2007

¹⁶ Regionutvecklingsnämnden, 2010a

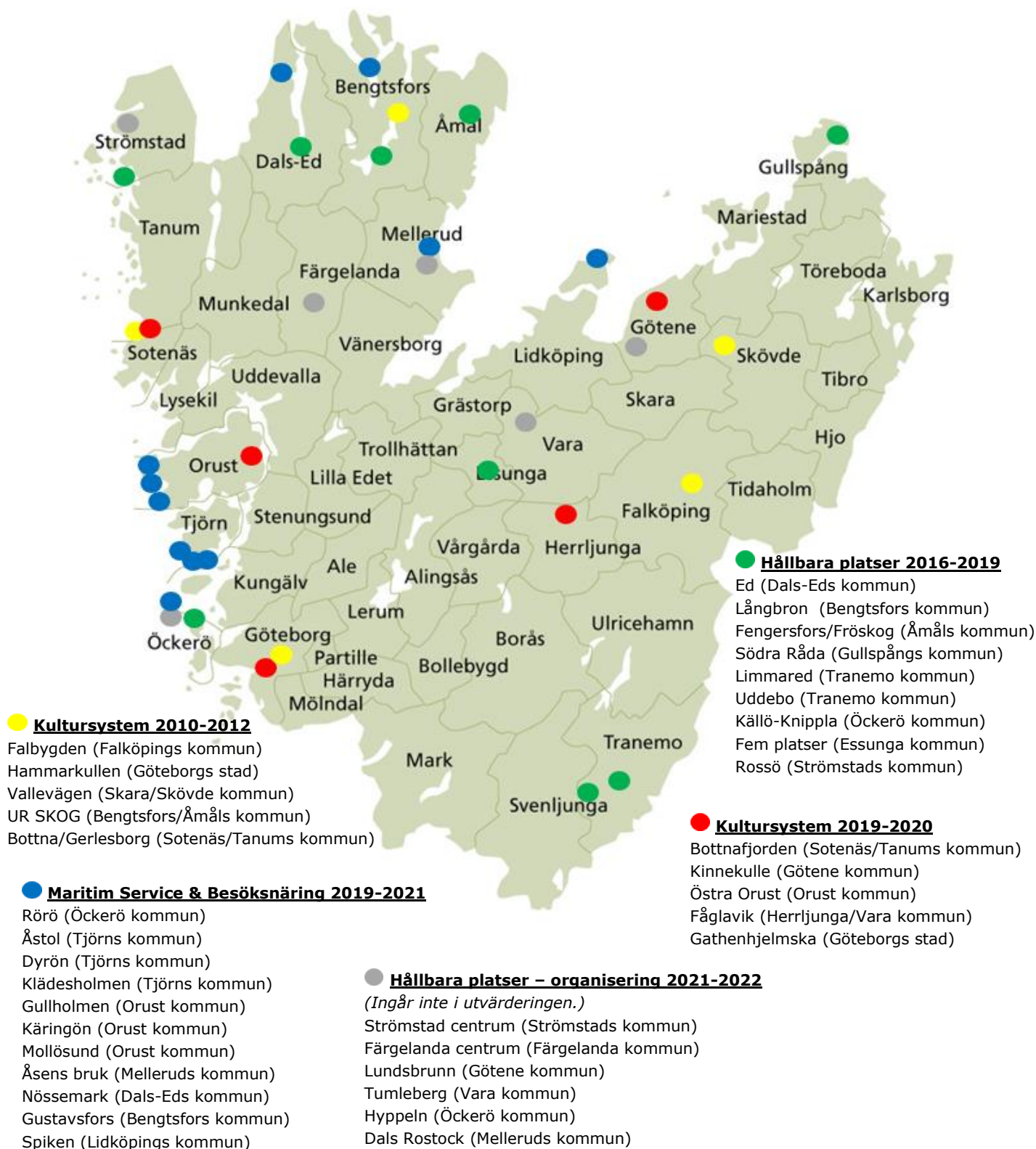
tydligt att projektägarnas olika förutsättningar påverkade projektens resultat. De som lyckades bäst var de som på förhand eller tidigt under projektperioden kunnat samla deltagare kring gemensamma mål och visioner. En framgångsfaktor och förutsättning för fortlevnad ansågs vara att knyta an projektet till pågående initiativ eller befintliga lokala stödsystem. Därtill lyfts kunskapsnivån och engagemanget inom kommunen som en viktig aspekt. Vidare visar följeforskningen på en begreppsförvirring vad gäller näringslivsutveckling samt att kultursystemen hade varit betjänta av ett utökat processtöd från VGR:s sida. Slutligen konstateras från projektägarnas sida att två år är en alltför kort tidsperiod för att visa på konkreta resultat och skapa en organisation som är hållbar på längre sikt.¹⁷

3.2 Hållbara platser och nya metoder

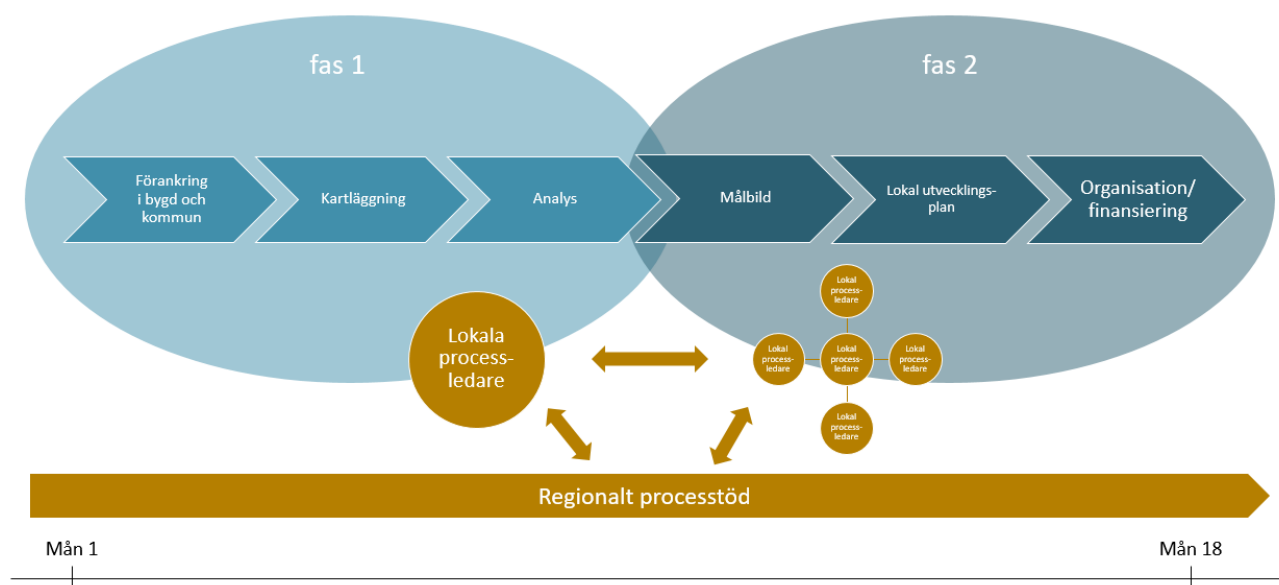
Under perioden oktober 2016 – januari 2020 ledde VGR projektet *Hållbara platser – Samverkan för regional serviceutveckling*. Satsningen ingick i en utlysning från Tillväxtverket och hade som övergripande syfte att utveckla gemensamma arbetssätt som kan stärka utvecklingen på platserna. Grundtanken var att öka förutsättningarna för den kommersiella servicen att finnas kvar och utvecklas genom en organiserad samverkan mellan invånare, näringsliv och offentliga aktörer (kommun och region). De nio platser som erhöll stöd från projektet var belägna på skilda håll i regionen (se figur 1) och ca hälften av dem var kända för VGR genom att de tidigare hade blivit beviljade driftsstöd för butiken på orten. Satsningen initierades av avdelning näringsliv och avdelning kultur på Koncernkontoret. Med anledning av tidigare erfarenheter knöts regionala processtödjare från VGR till var och en av platserna. Processtödjarna utgjorde kontakten mellan VGR och processledaren på respektive plats och var bland annat behjälplig vid dialogseminarier, workshops eller vid förmedling av kontakter med relevanta samarbetspartners. Den lokala processledaren utsågs av platserna själva, emellertid har VGR påtalat vikten av att dessa processledare ska ha koppling till platsen och finnas kvar efter projektets slut.

¹⁷ Almerud & Lindquist, 2012

Figur 1: Platser som beviljats stöd inom ramen för VGR:s arbete med platsutveckling och kultursystem



En uttalad ambition med projektet Hållbara platser var att ta ett samlat grepp om de verktyg för platsutveckling som använts inom regionalt utvecklingsarbete under årens lopp. Regionutvecklingsnämnden har sedan flera år tidigare beviljat stöd till utvecklingsprojekt utifrån BID-metoden. Traditionellt sett handlar det om att lokala fastighetsägare går samman och enas kring en gemensam handlingsplan i syfte att utveckla platsen, ofta i kombination med samfinansiering. Tanken med modellen som togs fram inom ramen för hållbara platser var att testa BID på landsbygden med fokus på de första stegen i ett formellt BID där aktörer från det civila samhället, offentlig sektor och privat näringsliv samverkar utifrån en gemensam målbild. För att från VGR:s håll kunna stötta platserna i grupp togs i samband med denna satsning fram en gemensam modell i sex steg som på ett övergripande plan kan hjälpa till att driva de lokala processerna framåt.



Figur 2: VGR:s modell för platsutveckling

Modellen beskriver en process i sex steg där aktörerna på platserna guidas till att identifiera behov, förankra i ett bredare sammanhang, tillgodose sig och förmedla en fördjupad kunskap om platsen och dess nuläge samt skapa en gemensam framtida målbild. En handlingsplan ska beskriva hur denna målbild ska nås, vilka aktiviteter som planeras, hur dessa ska resurssättas samt hur ansvaret ska fördelas. Baserat på erfarenheter av tidigare insatser gjorde VGR bedömningen att processen lämpligen löper under 18 månader uppdelad i två faser där finansieringen för fas 2 är avhängig en färdigställd fas 1. Modellen beskrivs detaljerat i en handbok¹⁸ som VGR tog fram i anslutning till projektet. Handboken är tänkt att utgöra en vägledning för

¹⁸ Ohlén, 2021

de lokala processledarna som samordnar platsutvecklingen lokalt. Utöver modellen tydliggörs bland annat vad VGR menar med platsutveckling, vilket stöd VGR kan erbjuda och vad man bör ha i åtanke när man utser en lokal processledare.

Genom projektet Hållbara platser har VGR, enligt slutrapporten, lyckats skapa en intern samordning i en gemensam plattform för det fortsatta arbetet med platsutveckling. Dock framgår att samarbetet och rollfördelningen gentemot kommunerna kunde ha utvecklats mer. Olika metoder för platsutveckling har prövats och analyserats där den framtagna modellen blir utgångspunkt i kommande satsningar. I efterhand kunde konstateras att det inte var alla platser som genomgått samtliga sex steg och hittat en fungerande långsiktig organisering, dock bedöms satsningen ha bidragit till att utvecklingen stärkts lokalt. De ansvariga på VGR lyfter även värdet av dialogen vid de gemensamma nätverksträffarna, mellan platser som annars troligtvis inte hade kommit i kontakt med varandra. Efter avslutat projekt bildades ett tvärsektoriellt team för arbetet med platsutveckling inom VGR. Målsättningen beskrivs vara att kunna erbjuda ett samordnat stöd till platser även efter projektets slut samt att kunna samordna processer med ett starkt fokus på näringslivsutveckling och processer med ett tydligt kulturperspektiv.¹⁹

3.3 Ny satsning på kultursystem

Parallellt med projektet Maritim Service & Besöksnäring utlyste kulturnämnden medel till kultursystem 2019-2020. Satsningen skedde i två steg där sex platser erhöll stöd i steg 1 (september 2019). Utöver det ekonomiska stödet erbjöds, i likhet med ovanstående satsningar, processtöd från VGR. Under steg 1 arbetade platserna med förankring, kartläggning och analys.²⁰ Efter den första fasen gjordes en avstämning med handläggare och processtöd på VGR där tre av dessa platser beviljades fortsatt projektstöd i steg 2. I denna etapp tog platserna fram en gemensam målbild och handlingsplan samt arbetade med organisation och finansiering.²¹ Målsättningen var att aktörerna i kultursystemen efter projektperiodens slut skulle ha enats kring den gemensamma målbilden och avsatt resurser för att arbeta vidare med utvecklingen i området på lång sikt.²²

¹⁹ Ohlén, 2020

²⁰ Kulturnämnden, 2019

²¹ Kulturnämnden, 2020a

²² Kulturnämnden, 2020b

3.4 Maritim service och besöksnäring

Ytterligare en erfarenhet av projektet Hållbara platser var det allt tydligare sambandet mellan serviceutveckling och besöksnäring samt på flera håll en outnyttjad potential, vilket sammanföll med en nationell utlysning från Tillväxtverket på temat Maritim Service & Besöksnäring i Västra Götaland och pågick 2019-2021 med finansiering från Tillväxtverket och Europeiska jordbruksfonden. I ansökan beskrivs syftet vara att genom ökad samverkan mellan servicegivare och besöksnäring utveckla en bättre service för såväl lokalbefolkning som besökare.²³ Även denna satsning inleddes med uppsökande verksamhet bland potentiella platser runt om i regionen med fokus på områden längs Bohuskusten, Dalslands kanal och Vänerkusten. Sammanlagt fick elva platser projektmedel inom ramen för satsningen (se figur 1).

En aspekt som ofta har avgörande betydelse för platsutvecklingsprocessen beskrivs i slutrapporten vara hur den lokala processledaren utsetts och vad denne getts för mandat. I de mest framgångsrika processerna har det funnits en drivande förening eller samverkanspart, vilket då lett till en bättre förankring och minskat personberoende. I projekten lades mycket fokus på marknadsföringsinsatser och man kunde se en stark koppling mellan besöksnäring och övriga samhällsfrågor på platserna.

Restriktionerna i samband med Covid-19 inverkade på projektens innehåll och genomförande. Digitala nätverksträffar till trots, kunde de ansvariga på VGR se att aktörerna på platserna uppskattade det regionala processtödet och utbytet på de gemensamma nätverksträffarna. Värt att notera är också observationen av platsernas olika långa startsträckor. Där det redan innan projektet fanns fungerande samverkansstrukturer har man snabbare kunnat kartlägga behov och utforma insatser, medan andra platser behövde ägna en stor del av projektperioden åt att skapa en grund för samverkan och enas i dialog.²⁴

3.5 Hållbara platser med fokus på långsiktiga organisationsformer

Våren 2021 initierade regionutvecklingsnämnden en ny satsning på platsutveckling där fokus låg på organisering, exempelvis i form av ett utvecklingsbolag eller en samhällsförening som kan driva platsens utvecklingsfrågor i ett långsiktigt perspektiv. Utlysningen var alltså inriktad

²³ Ansökan om projektstöd: Maritim service och besöksnäring i Västra Götaland, 2020

²⁴ Ohlén, Laudon, Bergström & Boyton, 2021

på de sista stegen i modellen (*se figur 2*), där tanken var att de sökande redan vid ansökningstillfället ska ha genomfört en kartläggning och förankrat utvecklingsbehoven på plats. Satsningen genomfördes från maj 2021 till november 2022 och omfattade stöd till sex platser runt om i Västra Götaland.²⁵ Dessa platser har inte ingått i denna utvärdering (se vidare i avsnitt 1 *Utvärderingens syfte, urval och metod*).

²⁵ <https://www.vgregion.se/regional-utveckling/program-for-hallbar-omstallning/program/regionalt-serviceprogram/samverkan-for-regional-serviceutveckling/>

4. Platser för fördjupning

Som en inledning till nästkommande avsnitt om de lokala processledarnas erfarenheter och synpunkter ges i detta kapitel en beskrivning av de sju platser som valts ut för fördjupande studier i utvärderingen.

4.1 Bottna/Gerlesborg – Bottnafjorden

Bottnafjorden är belägen i norra Bohuslän, i utkanten av tre kommuner: Tanum, Sotenäs och Munkedal. En geografisk avgränsning gjordes inledningsvis baserad på de vattenflöden som rinner ner i fjorden. Området karaktäriseras av en stark besöksnäring under sommarmånaderna och ett näringsliv som domineras av många små företag, men också av höga huspriser och utflyttning av unga.²⁶ Platsen har historiskt sett haft en inflyttning av konstnärer och kulturutövare med



Bild: Privat

bakgrund av att Gerlesborgsskolan grundades 1944. Skolan bedriver konstnärlig undervisning och kulturverksamhet samt utgör en mötesplats för konst- och kulturaktörer. Utöver skolan finns flera konst- och hembygdsföreningar samt institutioner med regionalt stöd såsom Konstnärernas Kollektivverkstad Bohuslän, Scenkonst Gerlesborg.²⁷

Bottnafjorden är den enda plats som fått stöd i två omgångar för att utveckla kultursystemet. Det första projektet ägde rum mellan 2010-2012 med Gerlesborgsskolan som projektägare, finansierat med 500 000 kr från kulturnämnden och 500 000 kr från regionutvecklingsnämnden. Projektet syftade bland annat till att skapa en medvetenhet hos aktörerna i området gällande mervärdet av att samverka och öka sin synlighet i kultursystemet. Ambitionen var också att utveckla den digitala marknadsföringen och att arbeta med produktutveckling och affärsmodeller för kulturföretagare.²⁸ I ansökan listades en rad visionära och kvantitativa mål som i slutändan visade sig vara mycket svåra att följa upp. Aktiviteterna som genomfördes

²⁶ Bottnafjordens inköpsförening, 2021

²⁷ Kulturnämnden 2019

²⁸ Regionutvecklingsnämnden, 2010c

handlade exempelvis om gemensam marknadsföring, kompetensutveckling eller olika typer av samordnade kulturevenemang. I denna första fas var den höga omsättningen på personer i projektet ett stort problem och gjorde att projektet tappade fart och ändrade fokus. Såväl projektledare som projektägarens VD byttes ut och likaså handläggarna på VGR, både på näringslivsavdelningen och kulturavdelningen. Ett positivt resultat som lyfts fram är att projektet skapat en stark vilja hos aktörerna att satsa och utveckla verksamheten tillsammans inom Bottna/Gerlesborg. Vid projektets avslut beskrivs i slutrapporten att kultursystemet lever vidare genom fortsatta ledningsgruppsmöten och återkommande gemensamma kulturaktiviteter.^{29 30}

I utlysningen av medel till kultursystem 2019 blev Bottnafjorden på nytt beviljat stöd (170 000 kr + 320 000 kr av kulturnämnden), med Bottna inköpsförening som projektägare. Förutom stärkt samordning och gemenskap var ambitionen bland annat att utveckla infrastrukturen, få en kunskapshöjning via lokalekonomisk analys, öka interaktionen mellan kultursystemet och besöksnäringen, förlänga besökssäsongen samt att undersöka olika möjliga boendeformer. I projektets första fas skedde behovsinventering, kartläggning och dialog kultursystemets aktörer emellan, som mynnade ut i fem prioriterade områden att arbeta vidare med: Gemenskap runt fjorden, Rörelse runt fjorden, Boendeformer, Lokal produktion och Bottnafjorden året runt.³¹ I fas 2 enades man kring en gemensam handlingsplan och arbetade vidare med de fem områdena via fem arbetsgrupper. Några av de resultat som nämns i slutrapporten är: Färdigställd cykelbana på ena sidan av fjorden, kartläggning av lokala matproducenter och lansering av matkasse och intresseundersökning kring boendeformer.³²



Bild: Per Pixel

²⁹ Stiftelsen Gerlesborgsskolan, 2012

³⁰ Intervju med lokal processledare för kultursystemet i Bottna/Gerlesborg, 2010-2012

³¹ Bottna inköpsförening, 2020

³² Bottna inköpsförening, 2021

4.2 Vallevägen

Vallevägen finns på Billings nordvästra sida inom kommunerna Skara och Skövde. Föreningen Vallevägen bildades 2009 i syfte att marknadsföra området som de själva benämner "världens vackraste väg".³³ Vallebygden sträcker sig genom flera naturreservat och längs vägen finns gårdsbutiker, caféer, konsthantverkare och kulturminnesmärken.³⁴ Föreningen fick stöd i den första omgången kultursystem 2010-2012. Inledningsvis beviljades 44 246 kr av kulturnämnden + lika mycket av regionutvecklingsnämnden till en förstudie.³⁵ I samband med denna gjordes en inventering av företag med inriktning på kultur- och besöksnäring. Utifrån inventeringen samlades aktörerna på platsen för att göra en kartläggning av önskemål och visioner för området. I slutredovisningen framgår att det finns många idéer att ta fasta på och att arbetet med förstudien öppnat upp för nya kontakter.

Föreningen gick vidare med en ansökan om att utveckla ett kultursystem³⁶ och blev beviljade 996 875 kr, finansierat 50/50 av kulturnämnden och regionutvecklingsnämnden.³⁷ Syftet var att göra Valleområdet mer känt samt att öka möjligheterna för kulturföretagare att leva på sin konst och att bli en tydligare part i samhällsutvecklingen.³⁸ Aktiviteterna i projektet var exempelvis studiebesök i varandras verksamheter, lanserandet av en gemensam film och hemsida samt kompetenshöjande insatser för att skapa en förståelse för var och ens roll i kultursystemet. I projektets slutrapport



beskriver föreningen att Vallevägen i och med stödet från VGR har formulerat sin profil, utökat möjliga vägar att samarbeta och skapat ett etablerat nätverk för framtida utveckling av platsen.³⁹

Bild: Privat



Bild: Föreningen Vallevägen

³³ Föreningen Vallevägen, 2010b

³⁴ Informationsbroschyr: Vallevägen 2022

³⁵ Regionutvecklingsnämnden, 2009

³⁶ Föreningen Vallevägen, 2010a

³⁷ Regionutvecklingsnämnden, 2010b

³⁸ Föreningen Vallevägen, 2010b

³⁹ Föreningen Vallevägen, 2012

4.3 Ed

Ed är centralorten i Dals-Eds kommun dit större delen av kommunens service finns lokaliserad. Vid sidan av naturturismen har området en historia av skogsbruk och trähantering.⁴⁰ Föreningen eDIT (ett Dalsland I Tillväxt) var nystartad när ansökan om medel till platsutvecklingsprojektet inom utlysningen Hållbara Platser skickades in. Ambitionen var att se hur Ed kan utvecklas till en mer attraktiv plats för invånare, besökare och näringsidkare. Målet var att ta fram en gemensam plan för ortens utveckling och samtidigt söka efter ytterligare finansiering för att kunna omsätta målbilden till verklighet.⁴¹ Projektet beviljades 150 000 kr av regionutvecklingsnämnden + lika mycket av Dals-Eds kommun.⁴² eDIT arbetade i enlighet med den framtagna modellen för platsutveckling (se avsnitt 3.2 *Hållbara platser och nya metoder*) och genomförde en bredare spridning och förankring, en kartläggning av befintliga resurser, en lokalekonomisk analys, en SWOT-analys samt en efterföljande dialog som slutligen mynnade ut i en gemensam målbild och handlingsplan. Vid projektets avslut visade det sig dock att handlingsplanen skulle tappa i relevans på grund av att eDIT:s fokus skiftade från utvecklingen i Ed till ett mer övergripande förhållningssätt för Dalsland som helhet. I slutrapporten framgår att det funnits vissa samarbetssvårigheter inom styrgruppen och en önskan om att kommunen tar en mer drivande roll i utvecklingsarbetet.⁴³



Bild: Privat



Bild: Privat

⁴⁰ Ohlén, 2020

⁴¹ eDIT – ett Dalsland I Tillväxt, 2017

⁴² Regionutvecklingsnämnden, 2017

⁴³ eDIT, 2019

4.4 Uddebo

Uddebo är en tätort strax utanför Tranemo som länge hade en negativ befolkningsutveckling på grund av bland annat åldrande befolkning, utflyttning, försämrade service samt avveckling av textilindustrin. Sedan i slutet av 00-talet har orten emellertid haft en inflyttning, till stor del av yngre människor från storstadsområden. De tidigare textilfabrikerna Gula Huset och Väveriet har omvandlats till mötesplatser för föreningsliv, kooperativ och företag inom de kulturella och kreativa näringarna.⁴⁴

Föreningen Gula Huset i Uddebo blev beviljade medel (150 000 kr) inom utlysningen Hållbara Platser. Genom projektet ville de ”vidareutveckla kulturens förmåga att mobilisera positiva krafter”.⁴⁵ Platsutvecklingsprocessen inleddes med ett bymöte där alla medverkande kunde framföra önskemål om framtida aktiviteter och utvecklingsprojekt på orten. Synpunkterna samlades ihop i en handlingsplan där målet bland annat var att visa på alternativa levnadssätt, boendeformer och cirkulärt byggande. Ett uppföljande möte hölls året därpå där de närvarande återigen fick chans att lyfta aktuella frågor. Ett byalag med fristående arbetsgrupper startades där intentionen var att genomföra minst fyra möten per år.⁴⁶



Bild: Privat



Bild: Privat

⁴⁴ Ohlén, 2020

⁴⁵ Föreningen Gula Huset, 2016

⁴⁶ Handlingsplan Uddebo

4.5 Kinnekulle

Kinnekulle är ett naturskönt område vid Vänern i Götene kommun. Området har en stark besöksnäring och en tät population av personer verksamma i de kulturella och kreativa näringarna.⁴⁷ Mötesplats Kinnekulle är en ideell förening med ca 100 medlemmar inom KKN och besöksnäring. Föreningen ansökte om medel i den senare utlysningen av kultursystem (se avsnitt 3.3 *Ny satsning på kultursystem*) och beskrev att föreningen behövde skapa undergrupper för att stärka Mötesplats Kinnekulle som ett nätverk för fortsatt utveckling på platsen. Ambitionen var också att verka för att kulturföretagarna i området utvecklas i riktning mot en ökad försörjningsgrad.⁴⁸ Föreningen blev beviljade 170 000 kr av kulturnämnden för etapp 1⁴⁹, där det gjordes en lokalekonomisk analys som spreds i ett brett sammanhang. Utifrån kartläggningen analyserades hur arbetet i ett kultursystem kan förbättra förutsättningarna för samverkan i en mer strukturerad form.⁵⁰ I etapp 2 sökte föreningen om stöd för att ta fram en gemensam vision och handlingsplan för att möta det identifierade behovet från de tidigare dialogprocesserna.⁵¹ Medel för kultursystemets 2:a etapp beviljades av kulturnämnden och uppgick till 320 000 kr.⁵² Enligt projektets slutrapport togs en gemensam handlingsplan fram med följande prioriterade områden:

- Utöka verksamhet och lönsamhet inom KKN-företag.
- Utveckla verksamheter.
- Etablera fler uppdrag och arbetstillfällen.
- Etablera en bättre gemensam marknadskommunikation av området och dess verksamheter.
- Etablera mer nischade konstrundor.
- Skapa fler mötesplatser: Mötesplatser dels mellan KKN-företagen själva, dels med den övriga ekonomin.

Genom nätverkande har aktörerna i området lärt känna varandra och fått en överblick av det kulturella utbudet på Kinnekulle. Det har även etablerats en tydlig ansvarsfördelning mellan aktörerna och ett närmare samarbete mellan föreningen, kommunen och destinationsbolaget.⁵³

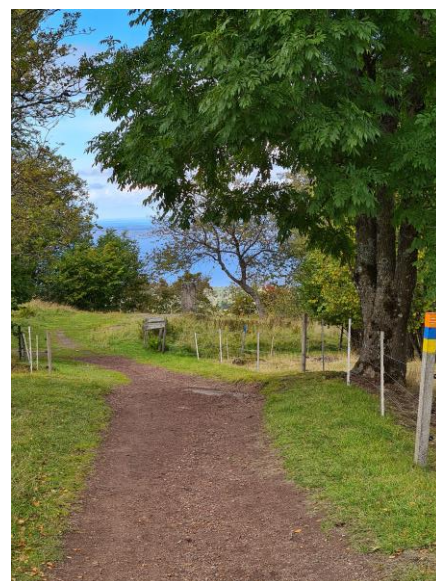


Bild: Privat

⁴⁷ Mötesplats Kinnekulle, 2021

⁴⁸ Mötesplats Kinnekulle, 2019

⁴⁹ Kulturnämnden, 2019

⁵⁰ Mötesplats Kinnekulle, 2020a

⁵¹ Mötesplats Kinnekulle, 2020b

⁵² Kulturnämnden, 2020a

⁵³ Mötesplats Kinnekulle, 2021

4.6 Åstol

Åstol är en ö och gammalt fiskesamhälle i Tjörns kommun. Sommartid är ön och dess gästhamn ett populärt besöksmål. VGR kontaktade personen som sedan blev lokal processledare och informerade om utlysningen Maritim Service och Besöksnäring (se avsnitt 3.4). I och med platsutvecklingsprojektet bildades en projektgrupp och en lokalekonomisk analys gjordes som kom att utgöra en viktig grund för den gemensamma handlingsplanen. I planen beskrivs fyra prioriterade områden för det framtida arbetet:

- Boende – stärka utbudet av boende för besökare och undersöka fler typer av boendeformer för invånare som bor/önskar bo på ön året runt
- Samverkan – skapa ett samverkansråd för att samordna öns föreningar
- Kulturarv och kultur – tydligare lyfta fram Åstols unika miljö och kulturarv i marknadsföringen
- Kommunikation – en samlad kommunikationskanal för boende och besökare^{54 55}

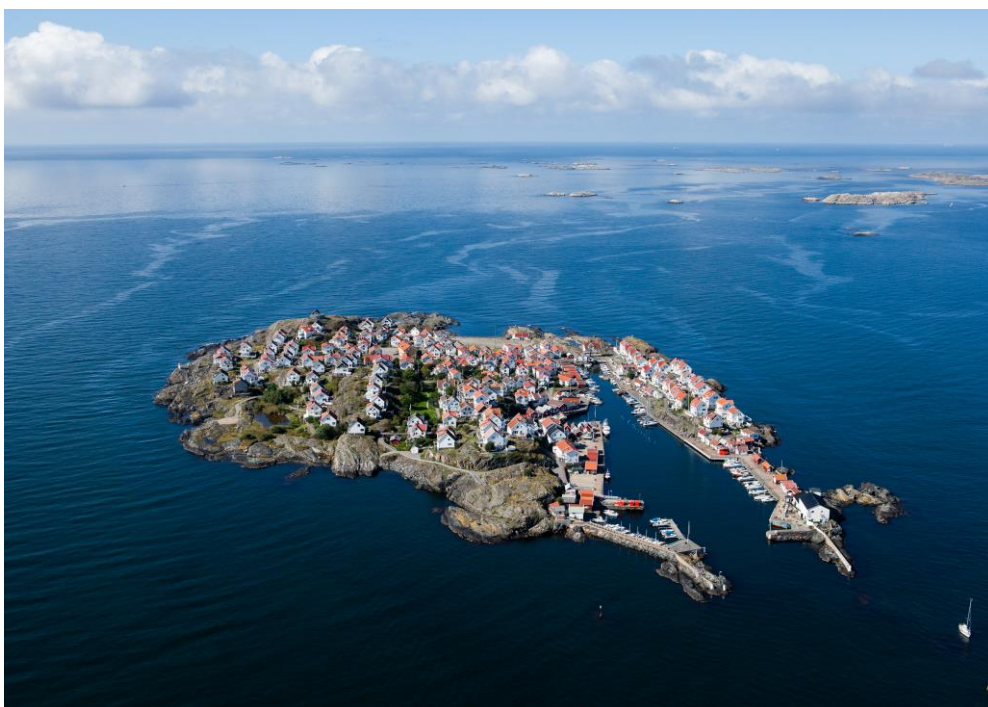


Bild: Åstol Året Runt

⁵⁴ Ohlén, Laudon, Bergström & Boyton, 2021

⁵⁵ Intervju med lokal processledare för platsutvecklingsprojektet på Åstol, 2019-2021

4.7 Gustavsfors

Gustavsfors ligger i Bengtsfors kommun på gränsen till den värmländska kommunen Årjäng. Platsen var tidigare en bruksort med järnverk och pappersindustri. Sommartid ökar bygdens befolkning på grund av delårsboende och utvecklad naturturism. Lanthandeln på orten har stor betydelse för servicen då den förutom ett stort utbud är ombud för post, systembolag och apotek. Platsutvecklingsprojektet inleddes 2019 med en workshop där man identifierade samverkansmöjligheter och skissade på en vision fram till 2030. Emellertid fanns svårigheter att rekrytera en lokal processledare, varvid processen försenades ca 1,5 år. Slutligen togs en lokal utvecklingsplan för 2021-2022 fram bland annat innehållande en SWOT-analys för Gustavsfors, en gemensam målbild samt prioriterade insatser med utpekade ansvariga. Det tidigare utvecklingsrådet är dock fortfarande vilande och det saknas en samverkansplattform för att koordinera arbetet med handlingsplanen.^{56 57}



Bild: Bengtsfors kommun

⁵⁶ Ohlén, Laudon, Bergström & Boyton, 2021

⁵⁷ Intervju med lokal processledare för platsutvecklingsprojektet i Gustavsfors, 2019-2021

5. Erfarenheter från de lokala processledarna

I detta kapitel redovisas erfarenheter från de lokala processledarna på de platser som fått stöd i satsningarna på platsutveckling och kultursystem. Beskrivningarna grundar sig på de fördjupade intervjuer som gjort med de utvalda platserna i föregående avsnitt samt de inkomna enkätsvaren.

5.1 Platsen och identiteten

Vad är då platsen i det här fallet? Hur man avgränsar eller definierar en plats varierar, men sammantaget kan man säga att de administrativa gränserna har mindre betydelse. Fler av platserna i utvärderingen ligger på gränsen mellan två – eller flera – kommuner, vilket ibland inneburit särskilda utmaningar kopplat till roller och ansvar. I vissa fall handlar det om historiska gränser (Vallevägen och gamla Valle härad), eller – mer eller mindre – naturliga gränser (Bottnafjorden, Kinnekulle och Åstol) och i andra fall har det aldrig varit aktuellt att diskutera exakt vilket område som utgör ”platsen” (Uddebo). Viktigare är snarare känslan som förknippas med platsen. Vid besök och intervjuer framgår i de allra flesta fall tydligt att det finns en stolthet för sin plats, en sorts outtalad sammanhållning och identitet – men ofta i kombination med en öppenhet och tillit inför det som är nytt.

”- Det är västra sidan på Billingen, rätt sida brukar vi ju säga som bor på denna sidan. Skövde ligger ju på skuggsidan då. Det gör en kvart på kvällen.

- Vi har världens vackraste kvällssol här.

*- Vi västgötar skryter ju aldrig, vi bara säger som det är.”
(lokal processledare och medlemmar i föreningen
Vallevägen)*

I Uddebo blev Gula Huset ett objekt att kraftsamla kring. Gemenskapen och de sociala relationerna värderas högt. I Gustavsfors är ”Gustavsforsandan” ett begrepp, då invånarna vid ett antal tillfällen mobiliserat sig inför yttre hot. Till exempel att bilda ett föräldrakooperativ när barnomsorgen inte räckte till, eller att starta en friskola då den kommunala skolan hotades av nedläggning. På platser med många delårsboende har det varit en viktig del i processen att inkludera dessa i den lokala utvecklingen. Detta är särskilt

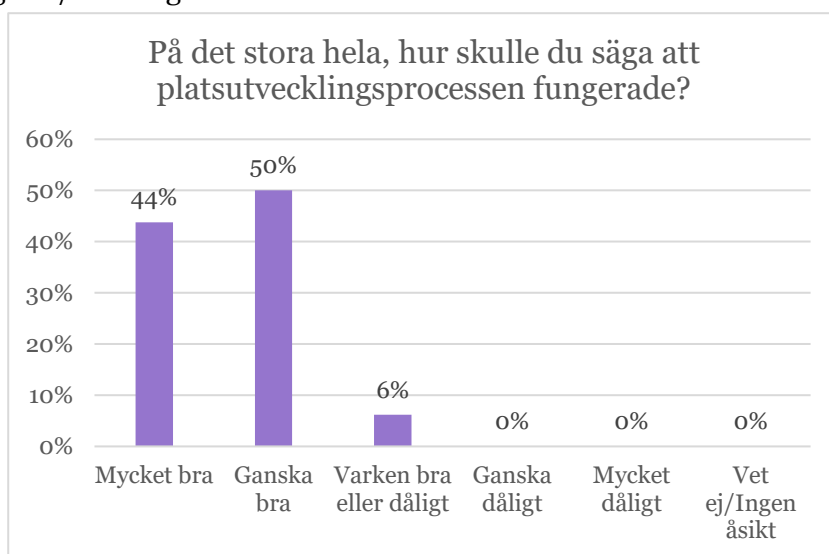
tydligt på Åstol där det successivt vuxit fram en insikt i vilka möjligheter som turismen innebär.

”Den här gruppen av deltidsboende, kanske att det faktiskt är de som engagerar sig mest i olika typer av frågor här ute, som bidrar mest till öns fortlevnad, vilket är väldigt intressant.” (lokal processledare på Åstol)

Ibland kan en utvidgning av platsen öka förutsättningarna för att skapa en gynnsam lokal utveckling, samtidigt som det kan innebära utmaningar när det gäller att hålla ihop arbetet och få en samsyn. I Bottnafjorden har platsens avgränsning inte varit särskilt strikt och det har varit givande att även inkludera Bärfendal (Munkedals kommun) och aktörerna i Bovallstrand (Sotenäs kommun), vars näringslivsstruktur skiljer sig åt från området kring Gerlesborgsskolan. På Kinnekulle var det platåberget som ingick i den lokalekonomiska analysen, men i arbetet med handlingsplanen och i olika aktiviteter har området vidgats och inkluderat verksamheter på helt andra ställen i kommunen.

5.2 Förankring och kartläggning en viktig del av platsutvecklingsprocessen

Det är genomgående positiva erfarenheter av själva platsutvecklingsprocessen. Förankring beskrivs som ett tidskrävande moment, men ofta det som visat sig vara särskilt viktigt – att få en ökad förståelse för sin plats, att se vilka behov som är mest angelägna och konkretisera dem. I enkätsvaren lyfts även den avslutande fasen fram som viktig och/eller avgörande.

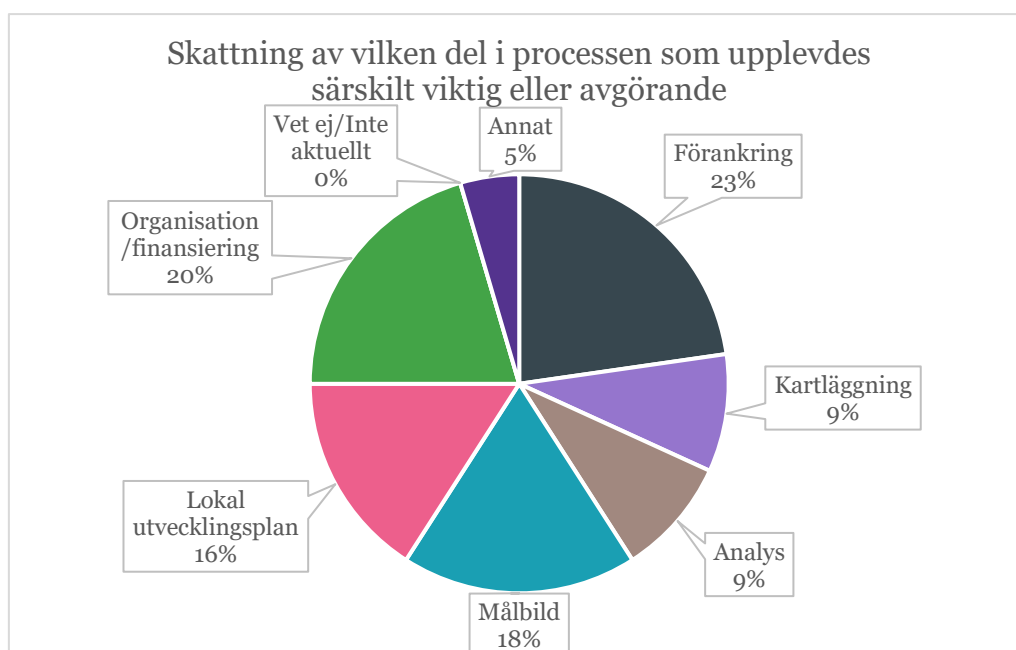


Figur 3: På det stora hela, hur skulle du säga att platsutvecklingsprocessen fungerade?

”Vi fick bra stöd, och vi var ett bra team på plats som jobbade mot samma sak. Man kan alltid önska större medverkan av aktörerna i området, men det var många som var med mycket.” (enkätsvar)

”Jag skulle snarare vilja säga både bra och dåligt, ganska mycket av varje. Projektet bidrog utan tvekan med mycket till området både under projektiden och långsiktigt. Samtidigt satte det igång problematiska processer. Kanske var det bara så att intressekonflikter som redan fanns tydliggjordes men min gissning är även att själva projektet i sig skapade vissa problem. De problemen var delvis kopplade till en otydlighet kring samarbetsformerna mellan projektägaren och övriga samarbetsparter och skilda förväntningar på vad processen skulle innebära och åstadkomma.” (enkätsvar)

”Ja alltså, ett viktigt steg var ju absolut när...just den här undersökande fasen, att identifiera och också avgränsa vilka behov som var viktigast och liksom prioritera det och kunna konkretisera. Alltså, för min del var det väldigt viktigt för att se att det också blir en handling.” (lokal processledare i Bottnafjorden – kultursystem 2019-2020)



Figur 4: Skattning av vilken del i processen som upplevdes särskilt viktig eller avgörande⁵⁸

⁵⁸ På denna enkätfråga – *Upplevde du någon del av processen som särskilt viktig eller avgörande?* – gavs respondenterna möjlighet att lämna fler än ett alternativ. Procentsatserna visar hur svaren fördelar sig i förhållande till totalt antal svar.

Viktigt att nämna i sammanhanget är att projekten längs med Vallevägen och i Bottna/Gerlesborg inte genomförde processen enligt modellen, eftersom den ännu inte tagits fram när de beviljades medel i den första omgången av kultursystem 2010-2012.

Utmaningar i personalomsättning och att komma in sent i processen

Några av de lokala processledarna berättar om svårigheter i processen. Till exempel kan det ha handlat om att engagerade personer och samarbetspartners bytts ut och att detta helt ändrat förutsättningarna för att nå uppsatta mål i projektet. Två av processledarna kom in mycket sent, när en stor del av projektperioden redan passerat och de beskriver särskilda utmaningar i och med detta. I det första kultursystemet i Bottna tog processledaren över projektet efter halva tiden, då även dennes chef samt handläggarna på VGR bytts ut. Från VGR:s sida fick projektet då ett annat fokus, samtidigt som en stor del av resurserna redan bundits upp.

"Det var ju ganska mycket friktion kan man säga, i att baka om projektet utifrån nya förutsättningar...och det som vi nog tyckte var också väldigt frustrerande var ju att i det perspektivskiftet också, så kändes det som att det inte heller fanns ett intresse för den typen av lärande som vi tänkte att projektets syfte egentligen var så att säga. Så att förutom att också förhandla hela tiden om värdet med projektet, så tyckte vi inte heller att det var nån som var intresserad av vad vi kom fram till eller vad det var vi gjorde." (lokal processledare i Bottna/Gerlesborg – kultursystem 2010-2012)

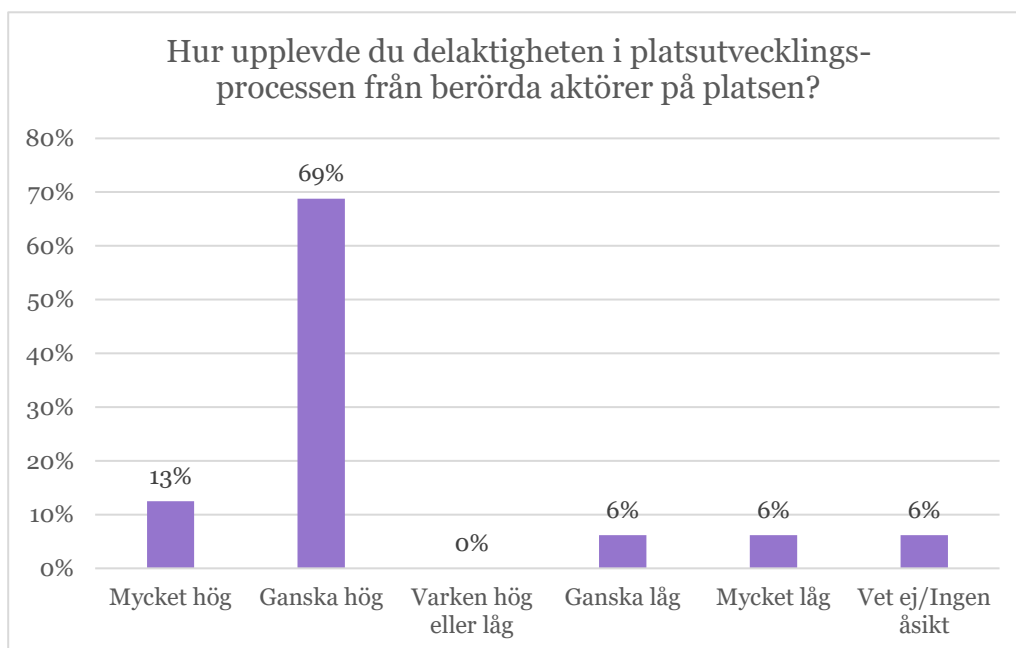
När den lokala processledaren i Gustavsfors väl kom på plats återstod det inte mycket av projekttiden. Det blev dessutom tydligt att aktörerna inte drog åt samma håll, vilket gjorde det svårt att samordna de initiativ och goda idéer som fanns samt att det då var en snäv tidsram.

Flera av projekten som ingår i utvärderingen ägde rum under pandemin med de restriktioner det medförde. Att inte kunna samlas och träffas fysiskt har inneburit utmaningar och speciella förutsättningar. Att ställa om till digitala möten verkar ha fungerat väl, men det finns en del uppfattningar om att det kunde ha blivit ett bättre driv i projektet om aktörerna hade fått möjlighet att träffas fysiskt. Emellertid framförs också synpunkter om att de digitala mötena har möjliggjort för fler att delta.

"Jag tror att det digitala hjälpte där. Vi hade inte fått den breda, energifyllda inputen till det som till slut blev handlingsplanen om vi hade behövt kalla folk till möten." (lokal processledare på Kinnekulle)

Olika förutsättningar för delaktighet och engagemang

Generellt sett har de lokala processledarna upplevt en hög delaktighet och ett gott engagemang från de berörda aktörerna på platsen. I enkätsvaren menar sammanlagt 81 procent att de upplevde en mycket eller ganska hög delaktighet.



Figur 5: Hur upplevde du delaktigheten i platsutvecklingsprocessen från berörda aktörer på platsen?

I vissa fall har det dock varit en stor utmaning att få till och bibehålla ett engagemang, vilket haft stor påverkan på hur insatserna fallit ut. Den lokala processledaren i Ed upplevde processen som tungrodd, där moment som var tänka att göras i grupp till sist fick genomföras på egen hand, av henne själv. Det fanns inledningsvis ett engagemang från föreningen (som till största delen bestod av privata aktörer), men så snart processledaren blev anställd i projektet minskade viljan från de andra att lägga ner ideell tid. Vid enskilda aktiviteter kunde det dock vara en god uppslutning från ortens invånare. Liknande svårigheter upplevde processledaren i Gustavsfors, där det var många aktörer som, även efter att projektet pågått en tid, inte hade hört talas om det. När processledaren nådde ut till aktörerna var dessa dock positiva till projektet och att samlas kring en gemensam handlingsplan.

Något som naturligtvis spelar in är vilket utgångsläge platsen hade vid projektets början. I det tidiga kultursystemet Bottna/Gerlesborg blev startsträckan lång på grund av långvariga meningsskiljaktigheter mellan olika aktörer i området. När den andra omgången av kultursystem genomfördes 2019-2020 upplevde processledaren att det absolut var en

fördel att det fanns ett redan upparbetat nätverk. Så det är tydligt att det skett ett kontaktskapande och en mobilisering under årens lopp. I Gustavsfors saknas en samordnande aktör, då byalaget och det tidigare utvecklingsrådet inte längre är aktiva – en avsevärt försvårande faktor för att kunna få kraft i att arbeta med en gemensam handlingsplan. Medan det på andra platser finns ett stort engagemang och en vilja att samverka på ett strukturerat sätt sedan lång tid tillbaka, exempelvis på Åstol, i Uddebo och längs med Vallevägen. Nätverket som byggts upp på dessa platser redan innan platsutvecklingsprojektets start har gett en god grund att stå på och goda förutsättningar för att åstadkomma något med gemensamma krafter.

”Vi hade redan byggt upp samverkan, vi har ju redan väldigt...vi känner till varandra, folk vet vad som händer och då blir det ju mycket lättare att kunna samverka.”

”Det är ju en väldigt god grund tänker jag, det här nätverket som vi har byggt upp.

- Jag tror det är den sortens folk här.

- Ja det tror jag också.” (lokal processledare och medlemmar i föreningen Vallevägen)

”Stort engagemang och stor delaktighet framförallt i de delar som synliggjorde enskilda aktörer. Delaktighet i kartläggning, analys och skapandet av en lokal utvecklingsplan hade kunnat vara högre men det hade troligtvis kunnat bli annorlunda genom ett mer inbjudande och inkluderande förhållningssätt. Intresset har absolut varit stort. Något tungrott med kommunen, välvilliga tjänstemän men ingen verkstad och lågt intresse från politiker.”
(enkätsvar)

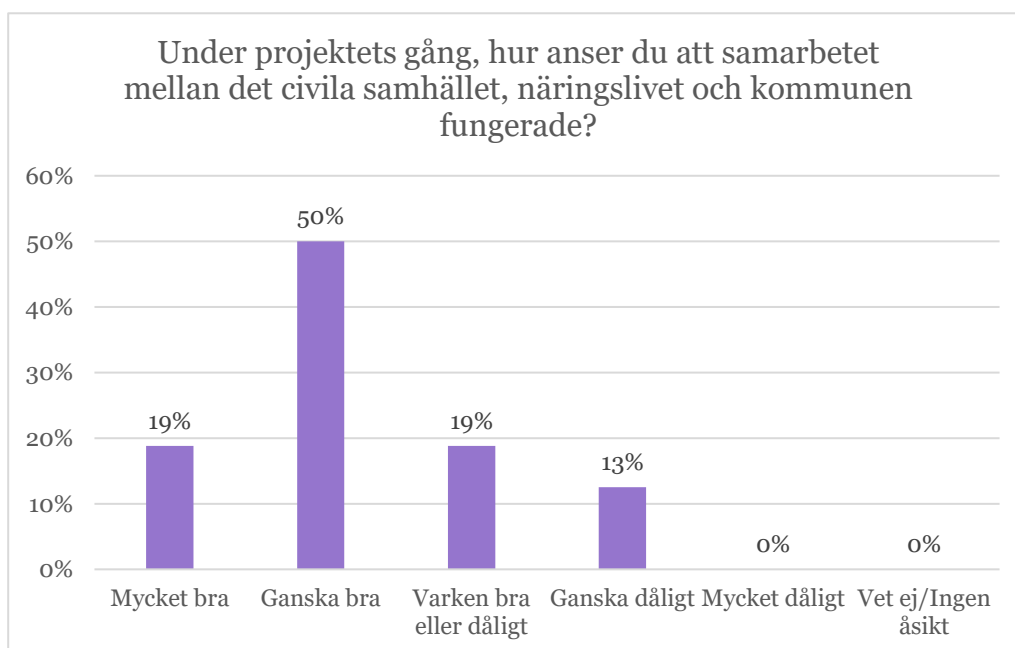
5.3 Skilda erfarenheter av det lokala samarbetet

En central tanke med platsutvecklingsprojekten är att få till en långsiktig och bestående samverkan mellan det civila samhället, kulturaktörer, näringslivet och kommunen. Som figur 6 på nästa sida visar tycker merparten av de som har svarat på enkäten att samverkan under projektets gång har fungerat bra. I kommentarerna syns dock en del önskemål om förbättringar.

”Det finns mycket att lära hos alla parter om vinning av och former för samarbete. Det stäcks ut händer men få och små konkreta samarbeten har genomförts över

sektorerna...Kommunen har mycket att lära om hur de kan ta tillvara den kraft som finns både i civilsamhället och näringslivet för att lösa gemensamma angelägenheter. Samtidigt behöver även civilsamhället förstå kommunens uppdrag och verklighet bättre samt lära om hur de, var och en för sig, kan gå ur sina egna små bubblor för att hitta nya vägar till att nå gemensamma mål. Kan kanske regionen bidra genom att komma ut på plats, inspirera, utbilda och öppna för en dialog utifrån kunskap och erfarenheter om hur samarbeten skulle kunna se ut utifrån de lokala förutsättningarna?" (enkätsvar)

"Kommunen är den svaga länken i samarbetet. Byten av tjänstemän. Svårt att få besked om budget/när investeringar ska ske... Vi upplever att kommunen "utnyttjar" oss som besöksmål men bidrar med relativt lite praktiskt/ekonomiskt." (enkätsvar)



Figur 6: Under projektets gång, hur anser du att samarbetet mellan det civila samhället, näringslivet och kommunen fungerade?

I djupintervjuerna med de lokala processledarna framgår att omfattningen på och inställningen till samarbetet med kommunen varierar. Mötesplats Kinnekulle arbetar nära flera förvaltningar på Götene kommun, därav anledningen till att kultursystemet ibland utvidgas till att innefatta hela kommunen. Även i Uddebo upplevs samverkan med kommunen fungera väl, men sker på ett helt annat sätt. Dialog sker med kommunen (kulturchefen) vid behov, men det finns ett samförstånd i att invånarna själva driver utvecklingen av platsen. I övrigt har det enligt flera lokala processledare varit svårt att få gehör från kommunalt håll. Flera lyfter att

kommunen borde vara mer involverad i den lokala utvecklingen. I Ed stod det kommunala engagemanget och föll med en person – när denne tjänsteperson slutade blev det svårt att få kommunen att lägga tid på att delta i projektet. En särskild utmaning som lyfts både i Gustavsfors och i det tidiga kultursystemet Bottna/Gerlesborg är att platserna ligger inom fler än en kommun. Även om den ena kommunen visar intresse, blir det en haltande process om man inte får med sig kommun nummer två. Även det geografiska avståndet till centralorten kan spela in. Utmaningen ligger främst i brist på tid och resurser hos kommunen, samtidigt som det ofta är flera förvaltningar som berörs kopplat till platsutveckling.

”Vi är en resurs och en tillgång för kommunen mer än tvärtom.” (medlem i föreningen Vallevägen)

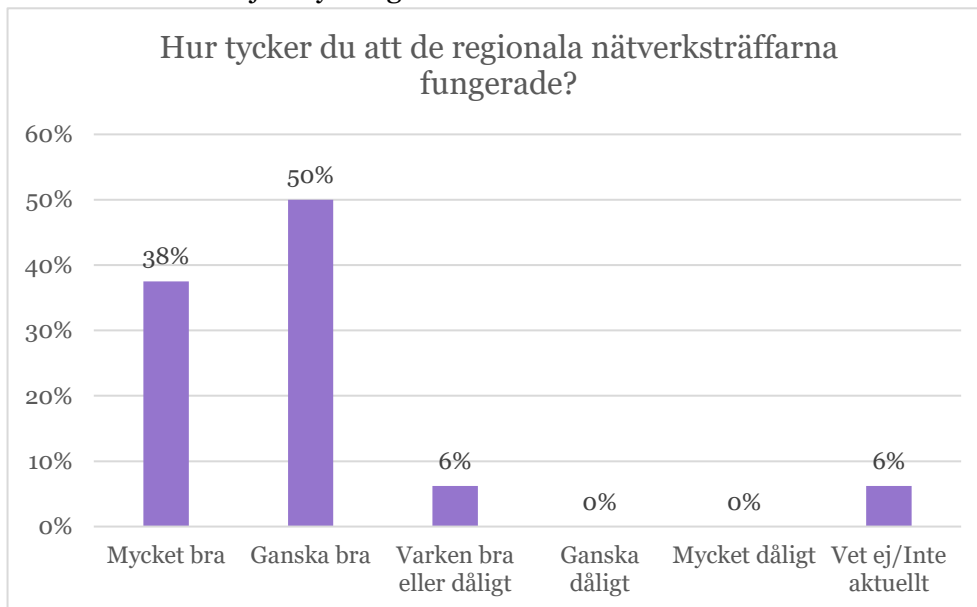
”Vi tycker att det är trögt med kommunen och...vi har vant oss här ute att det är så, så vi kör väl lite vårt eget race, men som svar på din fråga: Ja, det klart att det behövs. Det skulle kunna vara så mycket bättre och det skulle kunna finnas så mycket mer kraft bakom det vi gör. Och framför allt när det gäller att de skulle kunna tillhandahålla så mycket kompetens.” (lokal processledare på Åstol)

”Det var ju trögt nog att försöka gifta ihop kultur och näringsliv i en kommun och att dessutom göra det i två kommuner, det var övermäktigt.” (lokal processledare i Bottna/Gerlesborg – kultursystem 2010-2012)

Som ovanstående avsnitt delvis berör handlar arbetet på platsen mycket om att samordna, att få ihop olika perspektiv. Särskilt tydligt i flera av platsutvecklingsprojekten är att det finns en tanke om att sammanföra kulturaktörer med det mer traditionella näringslivet och därmed skapa gynnsamma synergier. Att få ihop de här båda perspektiven näringsliv och kultur är ett tidskrävande arbete, enligt de båda processledarna i Bottnafjorden. I det första kultursystemet lades mycket kraft på att ”översätta” för båda parter vad de olika perspektiven på företagande kan innebära och vilka möjligheter det kan ge. I det senare kultursystemet märktes att dialogen hade utvecklats och man kunde enas kring gemensamma prioriteringar, exempelvis boendefrågan. En ambition med kultursystemet på Kinnekulle vad att kulturföretagarna i högre grad skulle bli involverade i den etablerade näringslivsföreningen i Götene kommun. Exempel på insatser är att utse ”Årets kulturföretag” samt att kommunen anlitar konstnärer för att gestalta innergårdar i bostadsområden.

Gott betyg till de regionala nätverksträffarna – men varierande grad av utbyte

De lokala processledarna har fått möjlighet att lära känna varandra och utbyta erfarenheter via de gemensamma nätverksträffarna som VGR har anordnat inom varje utlysning.



Figur 7: Hur tycker du att de regionala nätverksträffarna fungerade?

Träffarna får överlag ett gott betyg och det ges flera kommentarer om att det varit givande att se hur man arbetar på andra platser och bli medveten om att liknande utmaningar återfinns även på andra ställen i regionen.

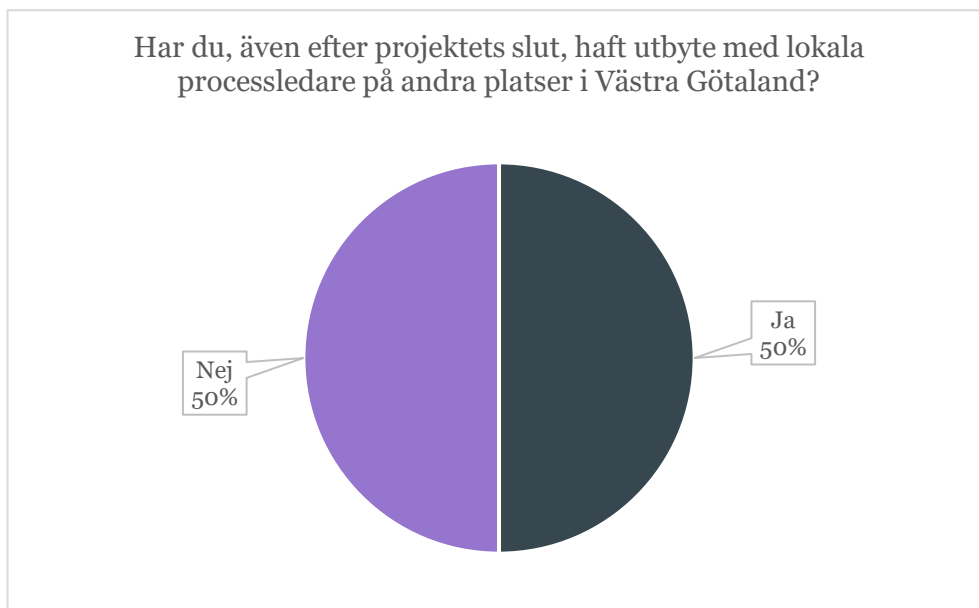
”Det var helt fantastiskt, det var så otroligt givande. Det var ju så viktigt att träffa de andra platserna för att få inspiration kring hur vi skulle förstå våra utmaningar. Men också att få inspiration i att se ytterligare utmaningar, som vi kanske inte hade tänkt på, men också lösningar på de utmaningarna som man hade hittat på andra platser. För det var så väldigt mycket som var...det slog oss liksom att det var så mycket som var lika.” (lokal processledare på Åstol)

”Jag hade velat ha mer exempel på platser som har haft liknande processer där det...Vad är ett lyckat resultat?” (lokal processledare i Bottnafjorden – kultursystem 2019-2020)

”I det stora hela bra. Hade kanske kunnat bygga ännu mer på de frågeställningar vi faktiskt stod inför och bädda mer för uppriktig dialog kring svårigheter och utmaningar. Viktigt att möta personer från andra områden som kämpar med liknande saker.” (enkätsvar)

”Geografiskt så skiljer det sig åt och det kändes mer som alla andra tävlade om vilken plats som skulle vara bäst. Tråkigt, för samarbete leder till utveckling.” (enkätsvar)

På grund av pandemin blev det en omställning till digitala träffar, vilket enligt vissa har försvårat för deltagarna att lära känna varandra på ett personligt plan. Det kan vara en av anledningarna till att många av platserna, enligt både enkätsvar och intervjuer, inte haft någon kontakt sinsemellan sedan projektets slut.



Figur 8: Har du, även efter projektets slut, haft utbyte med lokala processledare på andra platser i Västra Götaland?

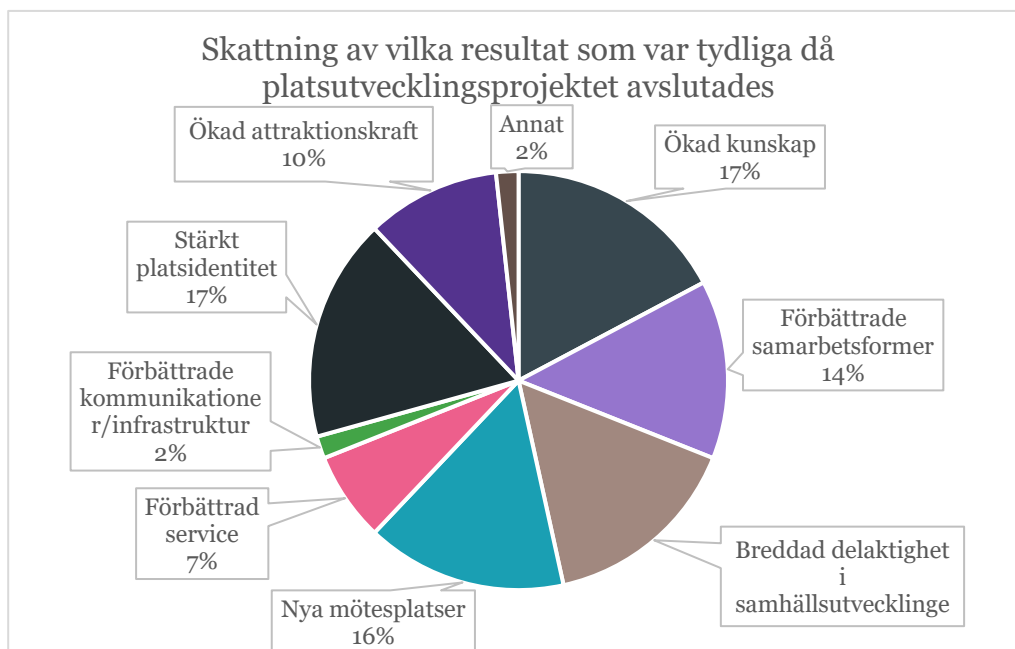
Ytterligare en försvårande faktor är platsernas unika struktur och karaktär. Flera upplever att det varit intressant att få kännedom om de andra platsutvecklingsprojekten, men att det varit svårt att jämföra eller tillämpa liknande tillvägagångssätt i sin egen process.

”Vid något tillfälle kring någon konkret frågeställning. Om en träff med andra processledare hade anordnats så skulle jag gärna försöka ta mig tid till det för att dela erfarenheter.” (enkätsvar)

”Det pågår ju gamla och nya projekt. Kanske skulle VGR göra en digital karta med prickar på projekten där man kort kunde läsa om vad som sker där, kontaktpersoner (mail/mobil mm). Då kan flera snabbt kommunicera sinsemellan.” (enkätsvar)

5.4 Upplevda resultat och effekter

Precis som platserna och platsutvecklingsprocesserna varit olika till sin karaktär, pekar också de lokala processledarna på olika typer av resultat som uppkommit av projektet.



Figur 9: Skattning av vilka resultat som var tydliga då platsutvecklingsprojektet avslutades⁵⁹

I enkätsvaren är det alternativen ”Ökad kunskap” och ”Stärkt platsidentitet” som väljs av flest, följt av ”Breddad delaktighet i samhällsutvecklingen” och ”Nya mötesplatser”. Alltså mer ”mjuka” resultat som är svåra att påvisa med siffror. Jämförelsevis anges inte ”Förbättrad service” eller ”Förbättrade kommunikationer/infrastruktur” i någon stor utsträckning – troligtvis på grund av att det rör sig om mer långtgående processer. Resultaten undersöks här alltså genom de lokala processledarnas upplevelse av sin plats före respektive efter finansieringen från VGR. Ett värdefullt resultat som observerats både i Bottnafjorden och på Åstol är att det genom projektet blivit en **mobilisering** kring specifika frågor som är viktiga för utvecklingen på platsen. Genom den analys som genomförts har det skapats en medvetenhet om vikten av att tänka bredare i just de här frågorna.

”Och då handlar det framförallt om vad som konstitutionerar villkoren för oss att kunna ha ett levande samhälle här ute.

⁵⁹ På denna enkätfråga – Vilka resultat tyckte du var tydliga vid den tidpunkt då platsutvecklingsprojektet avslutades? – gavs respondenterna möjlighet att lämna fler än ett alternativ. Procentsatserna visar hur svaren fördelar sig i förhållande till totalt antal svar.

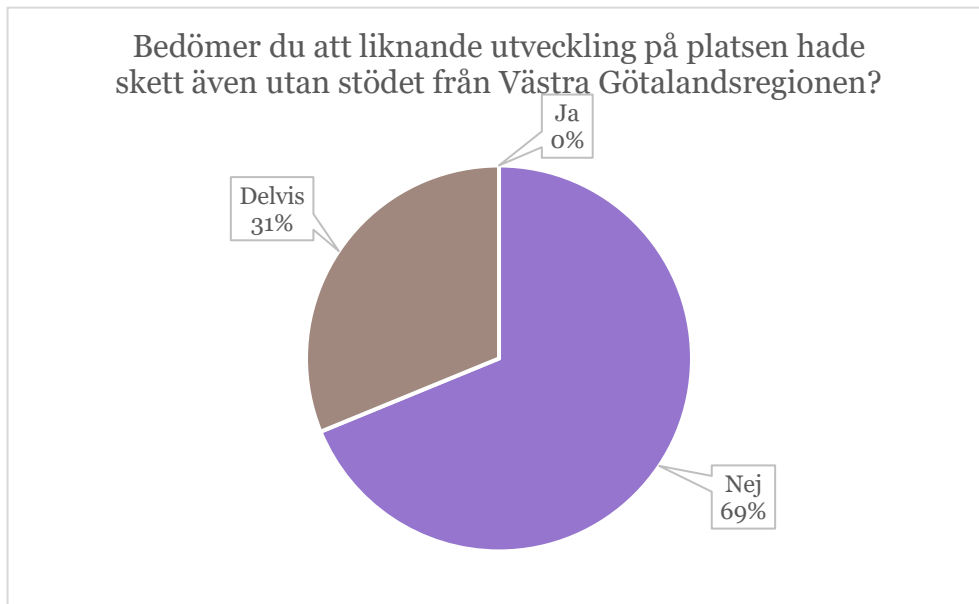
Det har maritim service- och besöksnärlingsprojektet tillfört, att vi tittar på turismen som en tillgång idag snarare än som ett problem och vi var faktiskt inte där för några år sen...Förut har vi suttit och gissat och tänkt och trott liksom att "ja men det är nog viktigt att vi jobbar med det här", men nu vet vi, vi har faktiskt beforskat vår situation här ute och det är extremt värdefullt." (lokal processledare på Åstol)

Vid intervjuerna blir det tydligt att det finns helt skilda åsikter om vad som ses som ett resultat värt att lyfta fram. På Kinnekulle och i Gustavsfors ses själva **handlingsplanen** som ett lyckat resultat av projektet, att man enats kring en gemensam målbild, definierat vägen dit, delegerat ansvar och fått detta på prant. Med skillnaden att arbetet på Kinnekulle samordnas av lokala aktörer med ett ambulerande värdskap, medan man i Gustavsfors för tillfället står utan ansvarig som kan driva det som formulerats i planen. Den lokala processledaren menar att det vore en fördel om någon utomstående aktör – till exempel Coompanion – kunde anlitas för att få igång arbetet, då det blir svårt för någon lokalt att axla det ansvaret och hantera de konflikter som finns. I Ed och Uddebo är det ett helt annat resonemang. Där utgör inte handlingsplan eller gemensamma mål nödvändigtvis exempel på lyckade resultat, utan istället lyfts de mindre och mer konkreta aktiviteterna eller "**mikro-projekten**" fram. I Ed var det svårt att få till dialogen och engagemanget från kommunen och det privata näringslivet – det mest lyckade var de små satsningarna som snabbt leder till något och där invånarna känner att de berörs direkt.

"Vi landade till slut i att det är de små och mycket konkreta projekten som berör och intresserar de deltagande personerna faktiskt. Inte organisationer, utan personer som leder till att de kan vara med och vill vara med och engagera sig och villiga att lägga ner tid och energi på saker och ting." (lokal processledare i Ed)

Det är i många fall komplicerat, om ens möjligt, att renodlat peka på vad projektet har gjort för skillnad i det komplexa och brokiga sammanhang som platserna befinner sig i. Emellertid lyfter vissa (till exempel i de tidiga kultursystemen i Bottna/Gerlesborg och längs Vallevägen) att det handlar om långa processer – framstegen hade kanske skett ändå, men stödet från VGR har underlättat och **påskyndat utvecklingen** i önskvärd riktning. I det första kultursystemet i Bottna/Gerlesborg var det vid projektets slut svårt att se effekter av de processer som varit, de blev enligt den dåvarande processledaren synliga först efter ca tre år – uppbyggnad av scenkonstverksamheten på Gerlesborgsskolan ges som exempel, liksom det angränsande vänboendet.

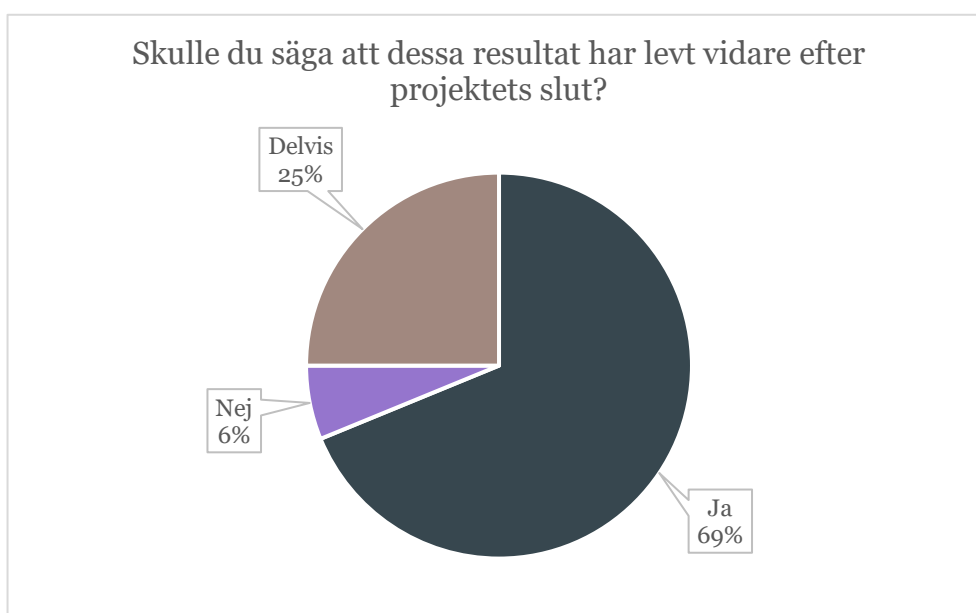
I enkätsvaren är det än mer tydligt att projektfinansieringen haft betydelse – hela 69 % menar att liknande utveckling på platsen inte hade skett utan stödet från VGR, ingen svarar ja på frågan.



Figur 10: Bedömer du att liknande utveckling på platsen hade skett även utan stödet från Västra Götalandsregionen?

”Och jag tror att pengarna som var först, det var att man kände sig etablerad, man kunde göra de här broschyrerna och de här projekten och konstprojekten vid Silverfallet och massa andra de här ramarna och allt det där. Det finns ju så mycket som man jobbade upp sig med tror jag. Vi etablerade ju själva Vallevägen just i de här projekten.” (medlem i föreningen Vallevägen)

”Redan inför projektet såg vi ett område under utveckling men jag tror absolut att projektet har ökat på takten och bidragit på flera plan. Det som gjordes under projektiden gav ringar på vattnet som fortsätter att skapa god utveckling. Platsutveckling behöver mycket tid och påbörjas och avslutas (tack och lov) inte så som ett projekt gör. Jag ser ändå projektet som en betydelsefull fas i utvecklingen av platsen. Att det överhuvudtaget satsas på ett område för att man tror på dess potential är positivt både för gemensamt självförtroende, samarbetsvilja och engagemang. Det blir också ett sätt att definiera ett vi, att området och alla aktörerna tillsammans är något som går att benämna.” (enkätsvar)



Figur 11: Skulle du säga att dessa resultat har levt vidare efter projektets slut?

I de flesta fall anses resultaten ha levt vidare även efter projektets slut – endast sex procent (motsvarande en person) svarar nej på frågan. De nätverk som byggts upp (oftast redan innan projektstart) är fortfarande aktiva på de platser som deltagit i utvärderingen, med undantagen Ed och Gustavsfors. I Bottnafjorden, på Åstol och på Kinnekulle utgör handlingsplanen med de gemensamt antagna målen en viktig utgångspunkt för det fortsatta arbetet samt bidrar till att skapa en tydligare struktur i samarbetet.

"Modellen har ju hjälpt att få det på pappret, att få det tydligt. Det hade vi ju inte gjort annars, vi hade ju inte skrivit ner målbild så tydligt och fördelat de aktiviteterna, så jag tror ju att det bidrar till att det blir effekter framöver också."
(lokal processledare på Kinnekulle)

"Jag har nog varit väldigt tydlig gentemot kommunen hur jag har upplevt det, att jag har upplevt det som en väldigt stor besvikelse att man liksom bara ställer det i hyllan och är nöjd med det. Jag själv gick in med en helt annan förväntning på vad jag kommer åstadkomma under de 18 månader, eller vad vi jobbade...Så jag tror att man är lite mer på, att man vet i samverkan med privata sektorn att man har förväntningar att det ska resultera i nånting som går att redovisa efteråt. Det tror jag i alla fall att vi har åstadkommit." (lokal processledare i Ed)

"Vi bildade inte föreningen för att vi hade en massa pengar, vi bildade föreningen för att vi ville göra detta...Och jag tänker, att vi fortfarande finns, att vi fortfarande lever, det

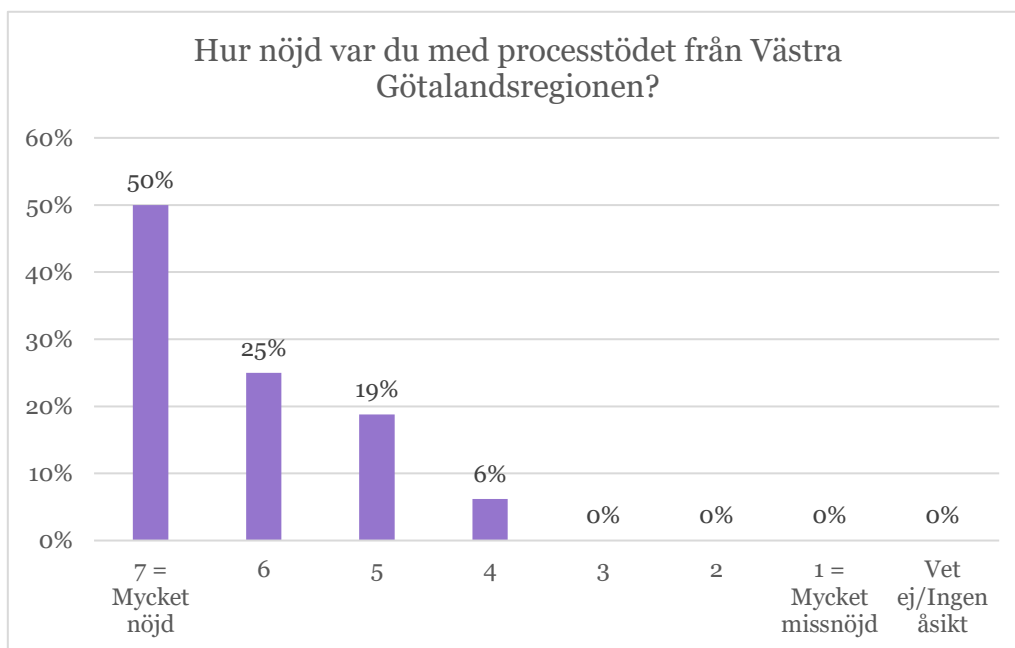
*beror ju på det, att det kom som ett projekt underifrån.”
(lokal processledare längs Vallevägen)*

”Väldigt många som engagerar oss har liksom en helt annan målbild nu som jag faktiskt inte tror att vi hade haft om det inte hade varit tack vare det här projektet. Det var en så otroligt bra input till att tänka på ett annat sätt. Och också förstå att vet man varför man gör saker, då har man högre sannolikhet för att göra rätt saker. Och då är det större sannolikhet också att man lyckas med de insatser man drar igång. Så det här hänger ju ihop.” (lokal processledare på Åstol)

Viktigt att fokusera på framgent för flera av platserna (Gustavsfors, Kinnekulle, Åstol) är att fortsätta arbeta med handlingsplanen och de prioriterade områdena däri – att hålla dokumentet aktuellt och att bygga upp en organisatorisk kompetens för att bära frågorna. För Gustavsfors del handlar det om att hitta en organisation för att kunna implementera planen. Att få lokala aktörer att ”dra åt samma håll” ses som en förutsättning för att kunna bibehålla den kommersiella servicen på orten. I Uddebo ses det som viktigt att utvecklingen även fortsatt sker ”organiskt”, dock med en gemensam riktning mot ett hållbarare och mer cirkulärt samhälle. Föreningen Vallevägen kommer framöver att lägga mycket fokus på medlemsvård och kompetenshöjande insatser genom olika gemensamma aktiviteter, för att tydligare kommunicera nyttan med att vara engagerad i föreningen.

5.5 Regionalt processtöd uppskattat och viktigt

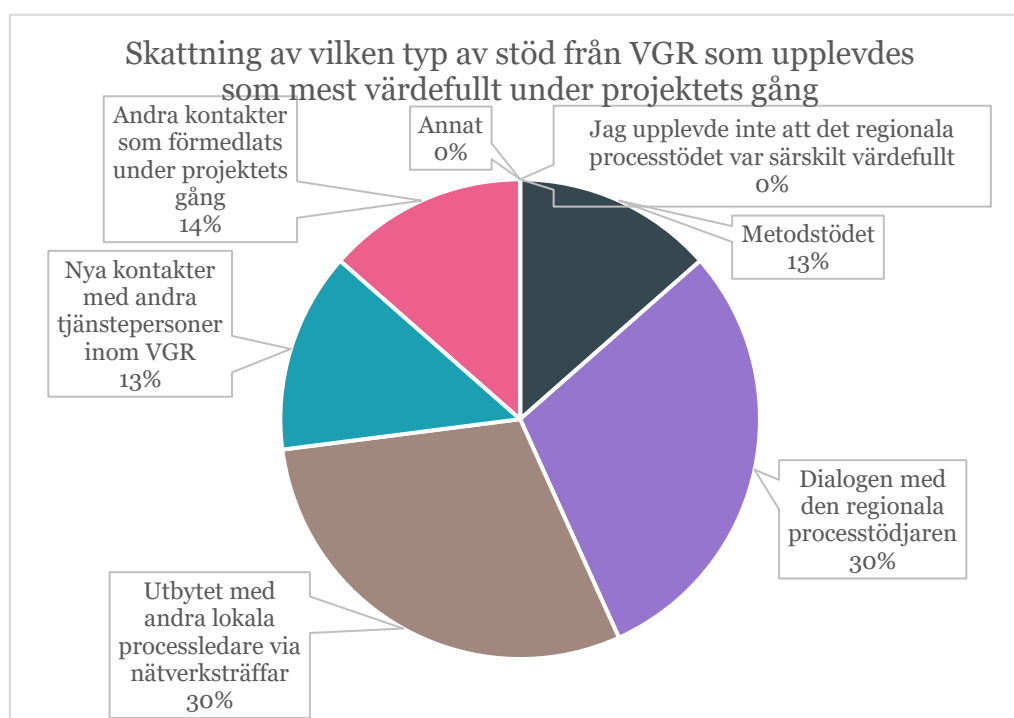
Processtödet från VGR får överlag ett mycket gott betyg av de lokala processledarna. Flera nämner att det varit mycket värdefullt att ha processtödet som bollplank under projektets gång och att det också var nyttigt att få ett utifrånperspektiv på arbetet. Ett par av processledarna nämner att satsningen får en högre status när stor finansiär är med och även är ute och faciliterar på plats, men poängterar dock vikten av att det just är de lokala aktörerna som måste driva projektet. Ytterligare en synpunkt är att VGR i jämförelse med andra offentliga finansiärer har ett smidigt förfarande när det gäller redovisning och rapportering.



Figur 12: Hur nöjd var du med processtödet från Västra Götalandsregionen?

”Det hade vi definitivt inte klarat oss utan. Och jag ska säga också, att de här samlingarna som vi hade där vi fick hjälp med att jobba fram liksom en manual för processen, det var ju otroligt värdefullt och viktigt, för annars hade inte vi vetat hur vi skulle göra den här analysen.” (lokal processledare på Åstol)

”Vi hade behövt mer stöttning under vägens gång. Processtödarna har mycket kunskap men för att vara ett bra stöd hade de behövt sätta sig in i just vår situation och de lokala förhållandena mer. En större tydlighet kring vårt uppdrag hade också varit bra. Det uppstod viss förvirring kring och olika tolkningar av vad som egentligen förväntades av projektgrupp och processledare, både vad gäller innehåll och mandat...Det är bra med respekt för att den lokala processen behöver ha sin egen gång och för den kompetens som finns på plats men det bör vara kombinerat med en ödmjukhet inför att man genom att skapa en sådan här modell kopplat till ett bidrag också sätter igång någonting som annars inte hade skett, som ställer höga krav och där erfarenheterna från andra liknande komplexa processer behövs.” (enkätsvar)



Figur 13: Skattning av vilken typ av stöd från VGR som upplevdes som mest värdefullt under projektets gång⁶⁰

Det mest värdefulla stödet har, enligt enkätsvaren, varit **dialogen med det regionala processtödet** och **utbytet med andra lokala processledare via nätverksträffarna**. I flera av kommentarerna betonas att processtödet från VGR är viktigt. Att sitta ner och tillsammans formulera en handlingsplan var en stor hjälp i processen. En del respondenter poängterar vikten av uppföljning och att den skulle behöva vara återkommande istället för att VGR "hoppa vidare" från plats till plats. Även i intervjuerna påtalas att det är viktigt med en återkommande uppföljning av utvecklingen på platsen, även efter projektets slut. Därtill behöver man som finansiär vara medveten om att det rör sig om väldigt långa processer och att det behövs projekt som är längre än två år för att det ska vara möjligt att åstadkomma något som gör skillnad och som är beständigt.

"Som processledare kunde jag känna mig lite klämd mellan att förväntas använda medlen på det sätt som VGR avsett och att vara följsam mot en projektgrupp som ville göra lite på sitt eget sätt utifrån sina intressen. Det är bra med stor frihet att låta processer växa underifrån men också viktigt att

⁶⁰ På denna enkätfråga – Vilken typ av stöd från Västra Götalandsregionen upplevde du som mest värdefullt under projektets gång? – gavs respondenterna möjlighet att lämna fler än ett alternativ. Procentsatserna visar hur svaren fördelar sig i förhållande till totalt antal svar.

förväntningar inte ligger halvt outtalade och att det i slutändan uttrycks en besvikelse över vad som då blev resultatet.” (enkätsvar)

”Regionens viktigaste roll är att samordna processerna och stimulera till erfarenhetsutbyte. Viktigt att detta arbete fortsätter t. ex. med fortlöpande nätverksträffar.” (enkätsvar)

”Tack för att ni gav oss möjligheten! Vi lärde oss mycket och det har gett en skjuts till området som helhet.” (enkätsvar)

”Fantastiskt arbete ni gör för platsutveckling!” (enkätsvar)

6. VGR:s arbete med platsutveckling

Arbetet med platsutveckling inom VGR har skett avdelnings- och förvaltningsövergripande. Regionutvecklingsnämnden⁶¹ och kulturnämnden har avsatt projektmedel och ärendena har beretts av handläggare på koncernavdelning näringsliv respektive kultur. Det operativa arbetet har skett vid förvaltningen för kulturutveckling, där en handfull medarbetare utgjort processtöd, som innefattar att de varit ute på platserna och på olika sätt faciliterat processen i nära dialog med de lokala processledarna.⁶² Följande avsnitt beskriver det VGR-interna arbetet med platsutveckling med fokus på metod, samarbete, resultat/effekter samt tankar inför framtiden. Texten baseras på intervjuer med medarbetare och chefer på de berörda avdelningarna och i förvaltningen. Vissa handläggare har arbetat med frågorna under en längre tid, medan andra är relativt nya på sin tjänst. I texten har även lyfts in synpunkter från företrädare för Hela Sverige ska Leva, vars expertis erbjudits till platserna som en del av processtödet från VGR.

6.1 Väl fungerande metod kombinerad med vägledning

Inom ramen för projektet Hållbara Platser 2016-2019 (se vidare i avsnitt 3.2) utvecklade de ansvariga inom VGR en gemensam process för arbetet med platsutveckling. Överlag har denna, enligt medarbetarna, fungerat bra och utgör en tydlig bild som underlättar dialogen med platserna. Flera tillägger att modellen ser linjär ut, men att det i praktiken snarare rör sig om parallella spår, eller att man i olika skeden hoppar fram och tillbaka mellan de sex stegen. En utmaning har varit att förankring, kartläggning och analys har tagit alltför stor del av projektiden, med följderna att man inte hinner med det sista viktiga steget gällande organisation och finansiering.

”Det egentliga arbetet händer ju efter projektets slut. Det är ju det vi vill med det här att sätta igång någonting, för det tar

⁶¹ Numera miljö- och regionutvecklingsnämnden.

⁶² Från och med 2023 har koncernavdelning kultur och förvaltningen för kulturutveckling slagits samman i nya avdelningen kultur och demokrati.

ju tid. Man förändrar inte en plats på två år, det tar längre tid än så.”

I många fall har de lokala aktörerna velat fokusera på aktiviteterna, eftersom det förefaller mer konkret och de ofta har en klar bild av vad de vill göra. Processbilden med de sex stegen kan då fungera som ett pedagogiskt verktyg för att visa hur det hänger ihop och att det handlar om långsiktig mobilisering. Metoden behöver kombineras med vägledning och tolkning utifrån platsens specifika läge och förutsättningar.

”För det handlar ju ändå om att de ska organisera sig. De ska hållbart fortsätta jobba, komma på hur de ska jobba, hur de ska formera sig och hur det ska överleva och hur de ska få ekonomi i det.”

Processen har under årens lopp vidareutvecklats utifrån erfarenheter av de utlysningar som genomförts. Till exempel blev det ett ökat fokus på modellens sista steg i den senaste utlysningen (se avsnitt 3.5). Det ses som viktigt och en stor fördel att ha en organisation på plats vid projektets start, för att minska personberoendet.

”En idealbild av platsutveckling tror jag skulle vara nästan en omvänd process, att man börjar med organisationen. Alltså hur ska kommunen och den lokala samarbetsgruppen arbeta?”

”Vi behöver pröva tanken att pröva andra modeller, andra typ av platser, andra sätt att organisera detta på. Denna fråga behöver man ställa sig, vi kan inte fastna i den och vi måste se vad som händer i omvärlden. Vi behöver vara självkritiska och hålla oss à jour med metoder.”

6.2 Två perspektiv på projektens resultat

Resultaten av platsutvecklingsprojekten kan vara mer eller mindre tydliga. Det är svårt att mäta, särskilt omedelbart efter projektslut, eftersom mycket handlar om att påverka tankesätt och inställning hos individer. Effekterna av insatserna blir synliga först flera år efteråt, då det är många andra faktorer som kan ha påverkat en viss utveckling på platsen. I många fall har projekten utgjort en sorts accelerator som får igång det lokala samarbetet, men ibland verkar processen inte ha lett till någon synbar förbättring. På flera håll har det varit en utmaning att få till ett engagemang och svårt att få tag personer som är villiga att ta på sig ansvaret att vara lokal procesledare.

Därtill kan det i efterhand vara svårt att avgöra exakt vad projektmedlen haft för betydelse. Hade liknande utveckling på platsen skett ändå?

Ur handläggarnas och processtödet perspektiv är det mest uppenbara resultatet av projekten den **mobilisering** som görs på platserna – mellan föreningsliv, näringsliv, kulturaktörer och kommun. De lokala aktörerna påbörjar en fördjupad dialog och blir följaktligen medvetna om mervärdet av att arbeta tillsammans för att utveckla den plats som de verkar på och värnar om. I vissa fall kanske det inte leder till ett formaliserat nätverk med nyhetsbrev och regelbundna träffar, men likväl en ökad organisationsförmåga som vid behov (yttre hot?) snabbt kan hitta kommunikationsvägar och mobilisera en samlad kraft. På flera platser har platsutvecklingsprocessen gjort att de lokala aktörerna på platsen fått en bättre kontakt med kommunen. Den ökade aktiviteten på platsen, gemensam marknadsföring och dynamiken i arbetet har lett till att kommunen ”fått upp ögonen” för platsen. Dialogen underlättas av att de lokala aktörerna i högre grad än tidigare kommunicerar med en enad röst och således tydligare kan bli en del av samhällsutvecklingen. Det ges flera exempel på aktiviteter där lokala initiativ möter ett kommunalt ansvarsområde: Flera kollektiva boendeformer, upprustning av vandringsleder, kommunala filialer, kulturevenemang etcetera.

”De decentraliserar sin kommunala verksamhet kan man säga, kommer närmare befolkningen.”

Ytterligare ett resultat av projekten som är viktigt att lyfta fram är det interna **lärandet**. Genom att VGR sedan flera års tid arbetat med platsutveckling, följt upp projekt och utformat avdelningsöverskridande satsningar baserat på tidigare erfarenheter, har en gedigen kunskap och välutvecklade metoder byggts upp ”in house” inom VGR:s organisation, istället för att – som i många andra sammanhang inom regional utveckling – ha lagts ut på externa utförare. Det blir också ett sätt att profilera vad VGR gör inom landsbygdsutveckling och att vara ett föredöme nationellt sett.

”...då har det blivit nån sorts resultat. Att utifrån det nationella, att vi har kunnat synas som ett föredöme: Så här kan en region ta på sig en roll att jobba med lokal utveckling i en regional kontext”.

6.3 Samverkan på olika plan

Nedan beskrivs hur samverkan upplevs fungera. Dels handlar det om dialogen regional-lokal processledare emellan, dels kontakterna med den

kommunala nivån samt det avdelningsöverskridande samarbetet inom VGR.

Flexibilitet och lyhördhet viktigt i samspelet mellan lokal och regional processledare

De som arbetar (och tidigare har arbetat) som regionalt processtöd upplever att samarbetet med de lokala processledarna överlag har fungerat mycket bra. I vissa fall kan man som tjänsteperson från VGR uppfattas som lite av en ”kontrollant”, vilket inledningsvis kan medföra att de lokala aktörerna blir något avvaktande. Efter en tid brukar dock denna tveksamhet ge med sig och en mer öppen och jämbördig dialog kan ta form. Det ses som viktigt att VGR kommer ut och etablerar en bra kontakt med aktörerna på platsen. Det är även viktigt att som processtödjare läsa av och vara lyhörd, då behovet av stöd är väldigt varierande. Vissa är vana projektägare som inte efterfrågar stöd i processen och där VGR då tar ett steg tillbaka och mer observerar och följer projektet. På andra platser har det behövts mer vägledning än vad VGR haft möjlighet att ge. Ofta är det personberoende – vissa är öppna för tankar och inspel, men andra har en mer prestigeinriktad hållning och drar sig för att be om hjälp och råd (även om det skulle behövas).

”Jag tycker att det har varit roligt att komma ut till platserna och jag har alltid fått ett väldigt bra mottagande när jag kommer.”

”Det är så personberoende...Till viss del kan man naturligtvis kompensera med ännu mer coachning, eller kanske fortbildning. Men i grunden handlar det nog ändå om att det är en person som har kanske både lite fallenhet, men kanske också lite erfarenhet av att ha gjort det här, för det är ett svinsvårt jobb...Egentligen tror jag man behöver lägga betydligt mer tid på att det blir rätt person.”

Nätverksträffarna uppfattas av processtödjarna som mycket uppskattade. Att platserna ges möjlighet till utbyte sinsemellan ses som givande, då de ofta har mycket gemensamt och därigenom även får chansen att lära känna andra aktörer i stödsystemet, exempelvis Coompanion. Att arbeta fokuserat med frågorna och dessutom få experthjälp gör att träffarna många gånger innebär ett stort steg framåt i processen. Mötena har medvetet ett relativt öppet program, då de ska möjliggöra gemensamma diskussioner snarare än att uppfattas som en avrapportering. Mycket av det viktiga ”småpratet” tappades dock i och med pandemin och de digitala träffarna. Det finns flera exempel på platser som fortsatt har kontakt, men också sammanhang där utbytet inte har kommit igång eller bibehållits i efterhand. Det kan till

exempel bero på att projekten varit i så pass olika faser, att det blivit en sorts outtalad tävlan istället för fokus på det gemensamma lärandet.

”Jag vill nog skicka med det här med utbytet mellan platserna. Våra lokala processledare har sagt att det var den största behållningen för dem, att de fick träffa varann och det är faktiskt en viktig roll vi har som region – att föra ihop folk.”

”På alla träffar blir det en liten stund till prat, men sen åkte de hem till sig, de fortsatte inte ha någon kontakt. De lyssnade, det var bra samarbete, men sen gick var och en hem till sig. Vägen till oss blir ju kortare men inte vägen till andra platser.”

En av processtödjarna lyfter att det även för VGR är viktigt att ha fortsatt kontakt med de som genomgått en platsutvecklingsprocess och att VGR bör bjuda in även tidigare projektägare till kompetensutveckling och nätverksträffar.

Samverkan med kommunerna avgörande för långsiktigt bärkraftig lokal utveckling

När det gäller samarbetet med kommunerna är det två saker som återkommande nämns i intervjuerna. Det ena är att dialogen med och engagemanget från kommunerna är väldigt varierande från plats till plats. Allra bäst har det fungerat när processen varit strukturerad utifrån tematiska arbetsgrupper bemannade med olika kommunala representanter beroende på vad det gäller. På det sättet skapas ett ömsesidigt lärande samtidigt som det blir kraft att driva frågorna framåt. Ett framgångsrikt men dock resurskrävande arbetssätt. En del kommuner ser ett tydligt mervärde i att samverka med lokala samhällsföreningar vars arbete kan vara avlastande i vissa sammanhang, medan det på andra håll är ett långt avstånd (fysiskt och/eller mentalt) mellan kommunen och platsen. Det andra som poängteras i intervjuerna är att samverkan med kommunen är helt avgörande för en långsiktigt hållbar platsutveckling. Många prioriterade frågor i en lokal handlingsplan faller inom kommunens ansvarsområde, vilket gör att kommunen har en särskilt viktig roll – även om initiativen kommer ifrån det lokala föreningslivet. Från kommunalt håll finns förbättringspotential i att gå mot ett mer platsspecifikt arbetssätt, medan VGR ibland kan behöva lyfta blicken och få till en ökad dialog med kommunerna – vilket också skett i och med den senaste utlysningen inom platsutveckling.

”Vad som är viktigt för en lång och hållbar utveckling är ju att knyta platsen och kommunen mycket mer samman... Om

man kan närma sig kommunerna mycket mer ifrån VGR, att man inte går direkt på det lokala för det lokala är egentligen kommunen på något sätt.”

Något samarbete mellan VGR och kommunalförbunden verkar inte ha skett i närtid just när det gäller platsutveckling, men väl i andra sammanhang – till exempel vid framtagandet av regionalt serviceprogram. Då kommunalförbunden gör egna satsningar och uttalat har platsutveckling som ett prioriterat område vore det, enligt en av medarbetarna, intressant att se hur man kan få till ett gemensamt lärande.

”Det är ju den här flernivåsamverkan mellan kommun, kommunalförbund, region och nationell nivå. Det är väl den som vi hade behövt ännu mer få till kanske. Men man kan liksom inte förhålla sig till hur många perspektiv som helst.”

Mervärde liksom förbättringspotential i interna samverkansformer

Som nämns i avsnittets inledning sker arbetet med platsutveckling i samverkan mellan koncernavdelning näringsliv, koncernavdelning kultur och förvaltningen för kulturutveckling. Ansvarig på näringslivsavdelningen sammankallar vid behov ett ”team platsutveckling”, med representanter från de båda avdelningarna samt förvaltningen. Som också nämnts inledningsvis är det medarbetare på koncernavdelning näringsliv respektive kultur som handlägger projektansökningarna och bereder beslut till politisk nämnd, medan medarbetare på förvaltningen utgör processtöd. Detta upplägg är mycket uppskattat av flera som intervjuats. Det upplevs fungera bra, med en tydlig fördelning och bra kommunikation. På detta vis har VGR ökat förståelsen för frågorna och byggt upp en värdefull kunskap och en väl fungerande modell. Även på chefsnivå anses arbetssättet vara ett framgångskoncept då det finns ett stort mervärde i att sammanföra olika kompetenser och att arbetet med platsutveckling utgör en förebild i hur vi kan jobba stabsövergripande. Då området har många dimensioner krävs resurser från flera håll i organisationen och vi kommer att behöva arbeta på liknande sätt ännu mer framöver. Det ses som en stor fördel att ha denna kompetens inom VGR då det ger en regional överblick, möjlighet att formera satsningar och bidrar till lärande mellan delregionerna – vilket inte hade varit fallet om det lagts ut på externa utförare.

I teamet ingår två av förvaltningens ca fem medarbetare som arbetar med platsutveckling, eftersom det enligt ansvarig tjänsteperson behöver vara ett hanterbart antal deltagare i gruppen för att arbetet inte ska bli tungrott. Dock efterfrågar flera av medarbetarna på förvaltningen som inte sitter med i teamet ökade kontakter med näringslivsavdelningen och insyn i deras arbete. Avståndet upplevs vara större nu än tidigare, delvis på grund av

personalomsättning på avdelning näringsliv och omorganisation av förvaltningen för kulturutveckling. Större gemensamma arbetsmöten efterfrågas för att på bättre sätt ta tillvara varandras kunskaper. Koncernkontoret borde således bli mer aktiva i det operativa arbetet och processtödet i högre grad involverade i strategiska frågor.

”Jag tycker det är en jättebra idé och jag tycker det är jättebra att det finns och jag hoppas verkligen att det kan fortsätta.”

”Det skulle ju gärna göras om lite grann, jag tänker att det är nog bra med fler kontaktytor, att det kanske kan vara bra för näringslivsavdelningen också att veta...få höra lite mer om hur vi jobbar och vad vi kan och vad som händer på platserna, få direkt återkoppling.”

”Det finns en kompetens i förvaltningen, en kompetens som inte alltid tas tillvara. Förvaltningen behöver bli involverade i tidigare skeden. De har ett operativt uppdrag, men de har ju kunskaper som behövs i det strategiska arbetet. Man skiljer för mycket på operativ och strategisk kompetens, båda delarna finns hos dessa personer, vi behöver ta vara på det.”

Såväl medarbetare som chefer lyfter att mandat, ansvar och roller inte är helt tydligt. Upplägget har vuxit fram organiskt under årens lopp och det saknas ett formellt uppdrag – särskilt kopplat till förvaltningens arbete som processtöd. Enligt en av cheferna behövs en betydligt bättre intern styrning och kommunikation, även på politisk nivå, inte minst för att ge enade signaler gentemot externa parter. En utmaning som återkommande nämns är perspektiven näringsliv kontra kultur och hur de kan sammanföras på ett bra sätt i arbetet med platsutveckling. Vissa av medarbetarna anser att kulturperspektivet ibland tappas, medan andra menar att det blivit ett alltför stort fokus på kultursektorn i projekten. Emellertid lyfter merparten att de båda perspektiven inte står i konflikt med varandra, utan att de går hand i hand. Det är platsens behov som styr och kulturen hänger ihop med andra samhällsfrågor. Projekten är inriktade på att bygga infrastrukturen och skapa förutsättningar för såväl ekonomisk tillväxt som ett välmående kulturliv.

”Det är ganska långt ifrån vad vi gör i vanliga fall. För det handlar ju om kulturen på platsen, men det är ju inte kulturarv, som jag ju jobbar med egentligen. Och det kan jag sakna, jag tror att ska man fortsätta att jobba med det här, om vi ska vara involverade, så måste det bli tydligare vad vi jobbar med.”

”Förvaltningen för kulturutveckling behöver prata två språk, våra medarbetare tvingas navigera i detta. I ett regionalt perspektiv behöver vi få till en bättre samordning mellan regional utveckling och kultur, för förvaltningens medarbetare hamnar emellan.”

”Inga utmaningar med att sammanföra dessa två perspektiv. Kulturföretagare är egenföretagare för de har inget annat val.”

6.4 Behov av ökad tydlighet i det framtida arbetet

Den förvaltningsöverskridande samverkan som karaktäriserat arbetet med platsutveckling ses av merparten som ett lyckat koncept som även bör fortsätta framgent. Processtödet anses vara mycket viktigt – i det operativa arbetet, i kontakten med projektägarna och även för dialog efter insatsens slut. Den här typen av satsning behöver stöd i processen, vars karaktär också kräver att vi samverkar internt – både inom tjänstepersonsorganisationen och på politisk nivå – och har forum för att diskutera platsernas ofta komplexa situation.

”Det behövs en sån operativ grupp tror jag. Men sen behövs det ju också...alltså det är ju inte en kulturfråga eller en näringslivsfråga, utan det behövs ju nån slags samverkan mellan avdelningarna även på Koncernkontoret.”

”Men formen, att vara människor ute som hjälper dem med det de inte kan, det är bra tror jag. Att man inte bara ger pengar...i det här fallet så tror jag att det är bra just för att regionen är så stor och komplex och kommunen också, att man behöver någon mellanhand som kan lirka in dem där.”

Om nuvarande arbetsmodell med gemensamma arbetsinsatser från näringslivsavdelningen och kulturförvaltningen ska fortsätta lyfts i många av intervjuerna att samarbetet behöver formaliseras i form av tydliga uppdrag från politiken och ledande tjänstepersoner samt någon sorts överenskommelse om resurssättning, så att roller och ansvar klargörs. I samtalet förs även resonemang om alternativet att anlita externt processtöd.

”Vi behöver ha en strategisk diskussion, förankrat ordentligt i chefsledet innan vi gör en ny satsning. Det handlar om mer formella roller sinsemellan och att vi satsar strategiskt, inte bara återanvänder det vi gjort, utan tar ett steg till nu. Lite klurigt eftersom platsutveckling kan passa in överallt, vi

måste landa i en definition av hur VGR jobbar med platsutveckling.”

Å ena sidan lyfts en farhåga att det på politisk nivå går mot att renodla frågor och att det därför riskerar att bli mindre resurser för gränsöverskridande insatsområden. Å andra sidan poängteras att komplexiteten i regionala utvecklingsfrågor tenderar att öka och att det fortsättningsvis kommer att bli än viktigare att få in fler perspektiv vid utformning av insatser. En osäkerhet i sammanhanget är besparingarna på tjänstepersonssidan, som medfört minskade möjligheter för handläggare att göra projektbesök och som framöver kan försvåra kommande satsningar. Ytterligare en aspekt att beakta framgent är att VGR behöver definiera vad vi menar med platsutveckling. VGR är i flera fall involverad i lokalt utvecklingsarbete som i realiteten är platsutveckling, men som inte benämns som det – exempelvis insatser inom kommersiell service, fysisk planering, Dalslandsstrategin, musiknoder med mera.

”Arbetet kommer att fortsätta inom Knyta samman som leds av avdelning samhällsplanering. Då är det kopplat till stationssamhällen och det är viktigt att det hålls ihop så att det inte är olika namn för samma sak. Det är en utmaning att man förstår de olika innebörderna. Också när man är ute externt, så att det inte blir så att ”nu kommer VGR på förmiddagen och pratar om stationssamhällen och på eftermiddagen kommer de och pratar gestaltad livsmiljö”.”

Att VGR har en roll inom lokal utveckling är genomgående i intervjuerna. Om man tittar på specifika platsutvecklingsprojekt kan den regionala relevansen vara något oklar, men blir desto tydligare om man höjer blicken och ser de samlade resultaten och det gemensamma lärandet av alla platsers processer. Regionen har således en överblickbarhet som den enskilda kommunen inte kan få. Även här aktualiseras vikten av att samverka med kommunerna, då de i vissa fall backar undan när VGR lägger resurser på att utveckla en plats. Likväl är det viktigt att ha en dialog med andra offentliga aktörer med liknande ansvarsområden – främst Länsstyrelsen och Jordbruksverket via Leader.

”Det har varit lite olika hur bra dialog vi har haft med kommunen, för det finns ju en liten risk att vi uppfattas som att vi uppviglar lokalbefolkningen i en liten ort i deras kommun...mot dem... Vi vill gärna se det som att vi stärker en plats och inte mobiliserar mot nån, men jag tror att man kan uppfatta det på det sättet. Inte direkt kritik, men visst är det en liten utmaning i rollerna liksom som man kan fundera på.”

Det framkommer från flera håll en tveksamhet att fortsätta med utlysningar och istället använda den förvärvade kunskapen till att arbeta mer strategiskt med platsutveckling för att maximera nyttan med satsningarna. Ett förslag som lyfts fram är att inventera vilka platser som har förutsättningar att långsiktigt utvecklas med stöd av VGR och att i högre grad rikta resurserna där de kan göra skillnad.

7. Avslutande kommentarer och rekommendationer

Behov av kombinerade mätmetoder för systematisk uppföljning

För att besvara den kanske viktigaste utvärderingsfrågan, om satsningarna har gjort någon skillnad är svaret – ja. Men i likhet med den utvärdering av kultursystem som gjordes 2012 går det inte att påvisa en kausalitet mellan projektets genomförande och platsens utveckling. Resultaten kan heller inte styrkas genom att redovisa statistik, då det liksom i andra insatser inom regional utveckling handlar om långsiktiga processer. Det har heller inte tagits fram några nyckeltal för kontinuerlig uppföljning under satsningarnas gång. Såväl i intervjuer, enkäter som i tidigare studier lyfts att resultaten av en platsutvecklingsprocess är synbara flera år efter insatsen avslutats, som i fallet med Bottnafjorden. Det blir då svårt att renodla vad som skett som en följd av VGR:s projektpengar i relation till omvärldsfaktorer eller andra satsningar. Det är exempelvis tydligt när jag bad medlemmar i föreningen Vallevägen att bedöma vad kultursystemsprojektet som avslutades för mer än ett decennium sedan betytt för platsens utveckling.

Men viktigt att ha i åtanke: Insatsernas utformning och syfte gör det omöjligt att mäta resultat i form av en effektutvärdering – det vill säga att svart på vitt påvisa exakt vad projektet bidragit till i jämförelse med en situation där insatsen inte hade genomförts. Detta betyder emellertid inte att utvärderingsfrågan inte kan besvaras – det går att mäta projektens resultat, både omedelbart efter projekttiden och flera år därefter. Datakällorna i det här fallet är berättelser, personliga upplevelser, intryck, subjektiva bedömningar – kvalificerade sådana. Exempel på ett konkret resultat är de lokala handlingsplaner med tillhörande aktiviteter som tagits fram. Men de tydligaste resultaten av projekten är ”mjuka värden”, som kanske enbart är tydliga för dem som har koppling till platsen. Det handlar om ökad kännedom om sin plats, en bättre medvetenhet om vilka aktörer som finns i närområdet och vinsten av att samverka. Det leder i sin tur till stärkt platsidentitet och en ökad synlighet som är positiv både för

besöksstatistiken och i kontakten med kommunen. De lokala processledarnas berättelser vittnar om att projekten haft betydelse och i de allra flesta fall är resultaten bestående. Det är också tydligt i samtalen med processledarna och vid besök på platsen att det finns mycket lärdomar om platsutveckling som är svåra att förmedla i en slutrapport, eller som har uppkommit efter hand. Ett lärande som även fortsättningsvis skulle vara värdefullt för VGR och kommuner att ta till sig. I det fortsatta arbetet vore det fördelaktigt att undersöka vilken typ av befintlig statistik som dels skulle underlätta en kontinuerlig uppföljning av platserna efter projektslut, dels kan ge vägledning i vilka platser som bedöms ha gynnsamma förutsättningar för en framgångsrik utvecklingsprocess i nya satsningar.

Ett lärande arbetssätt och betydelsen av stöd i processens olika faser

Vid genomgång av materialet till utvärderingen är det tydligt att arbetet med platsutveckling kontinuerligt har präglats av ett lärande. Nya utlysningar har formats utifrån erfarenheterna från de tidigare, via diskussioner i det tvärsektoriella teamet. I de tidiga projekten efterlystes exempelvis ett utökat stöd i processen. Den då genomförda utvärderingen visade även på utmaningen att under projektperioden hinna samlas kring gemensamma mål och skapa en långsiktigt hållbar organisation. Vid kommande utlysning förtydligades syftet med insatsen i och med den gemensamma modellen med tillhörande handbok. Därtill delades projekten in i två faser och ett utökat processtöd tillhandahölls. Då samverkan med kommunen setts som avgörande kombinerat med svårigheter att hinna med de sista stegen i processen utformades den senaste utlysningen med fokus på långsiktig organisering, där projekten redan innan ansökningsskedet ska ha genomfört kartläggning och förankring. Både aktörerna på platserna och de ansvariga inom VGR upplever att modellens olika steg har varit ett bra sätt att arbeta med platsutveckling, då den gett ett bra stöd i ett komplext arbete.

Organisering och finansiering ses som en särskild viktig del av processen, men kanske allra tydligast i enkät och intervjuer är förankringen hos aktörerna på platsen. Detta knyter an till de resultat som upplevdes som mest tydliga efter projektets slut – ökad kunskap samt stärkt platsidentitet. Samtidigt anser de ansvariga på VGR att kartläggning och analys, som inte lyfts fram i enkätsvaren, är särskilt viktiga eftersom det skapar förutsättningarna för den fortsatta processen. Med bakgrund av detta är det vid kommande satsningar angeläget att internt resonera kring vilken fas i processen som är viktigast att VGR går in och stöttar? För vissa av platserna i utvärderingen har det varit en utmaning att utse en lokal processledare samtidigt som delaktighet och engagemang har varit varierande. Dock finns

en tydlig samsyn om att det regionala processtödet varit mycket viktigt och uppskattat samt flera synpunkter om att en två års projektperiod är en alltför kort tid. Förankring och kartläggning upplevs också som mest tidskrävande – att skapa en medvetenhet om platsen och dess unika sammanhang. Det kanske är i dessa moment som de lokala aktörerna behöver stöd och vägledning från VGR. Hur når vi ut till platser som ännu inte vet om att de är ”en plats”?

Vikten av att definiera och inkludera

I vissa fall har det varit något oklart hur en plats ska avgränsas. Lokala processledare har resonerat på olika sätt. Likväl finns det en utmaning i att definiera vad som är platsutveckling. Vid de VGR-intervjuerna framgår att flera områden inom regionalt utvecklingsarbete berörs och att det därmed krävs en bred kompetens - därtill en kombination av såväl strategisk som operativ sådan. I det fortsatta arbetet är det därför angeläget att diskutera hur vi inom VGR på bästa sätt kan resurssätta över avdelningsgränserna, så att nödvändig kompetens tas tillvara samtidigt som dialogen underlättas. Arbetet bör läggas upp på så sätt att olika perspektiv vävs samman utan att det blir ett för stort avstånd mellan det som sker på strategisk respektive operativ nivå. Att samlas i ett tvärsektoriellt team lyfts som ett framgångsrikt arbetssätt, dock med önskemål om ett tydligare uppdrag och ökad förankring hos berörda medarbetare inom förvaltningen.

Med fördel kan också diskuteras hur olika stödformer kan komplettera varandra på bästa sätt inom lokal utveckling, då en plats eller en kommun kan beviljas medel från olika håll inom VGR – exempelvis ordinarie projektmedel, särskilda utlysningar inom samhällsentreprenörskap, verksamhetsbidrag, delregionala tillväxtmedel eller företagsstöd i form av investeringsbidrag, konsultcheckar och kommersiell service. Finns utrymme för att använda olika finansieringskällor på ett mer strategiskt sätt? Om vi i högre grad kan samordna stödformer och kompetens inom området kan VGR ge ett mer enat ansikte utåt till lokala aktörer. För att undvika parallella processer är det bra om vi har en kunskap om varandras arbetsområde och en översiktlig koll på vad som sker. En ofta återkommande utmaning i en stor organisation med breda uppdrag, men vi kan fundera över vilka kommunikationsvägar som skulle underlätta arbetet.

Regional utveckling på lokal nivå

Var finns platserna med outnyttjad utvecklingspotential? Ska arbetet ske via breda utlysningar eller uppsökande verksamhet? Detta har under årens lopp skett på lite olika sätt. Många av platserna som ingått i utvärderingen har fått stöd genom uppsökande verksamhet från VGR:s sida. Det har rört sig om platser och aktörer som på ett eller annat sätt varit kända sedan

tidigare, som informerats om satsningen och uppmuntrats att ansöka. Framöver kan det vara viktigt att vara konsekvent för att undvika att det uppstår misstro från aktörer som eventuellt sökt stöd men fått avslag. Det finns en utmaning i att nå ut till de platser i Västra Götaland som har förutsättningar att utvecklas. En väsentlig förutsättning för att arbetet med platsutveckling ska ske på ett bra sätt är samverkan med kommunerna. Detta är redan känt via erfarenheter av tidigare satsningar och har även återkommande berörts i utvärderingen. Intervjuer och enkätsvar visar att dialog med kommunen har skett/sker i varierande grad och i många fall syns förbättringspotential. Viktigt att klargöra innan nästa steg tas i arbetet med platsutveckling är att resonera kring VGR:s roll i lokal utveckling. En möjlig väg att nå ut är att i högre grad samverka med kommuner och kommunalförbund. På så sätt kan det även bli lättare att fånga in de platsutvecklingsstöd som delas ut på kommunal nivå (till exempel i Borås stad⁶³). Utvärderingen visar att det byggts upp en gedigen kunskap om platsutveckling inom VGR. På nationell nivå ses VGR som en föregångare i arbetet. Hur kan denna kunskap framöver användas på bästa sätt? Det vore bra att fundera över om VGR:s roll ska vara att fortsätta med utlysningar av platsspecifika projekt eller om den kunskap som VGR besitter kan paketeras och förmedlas på annat sätt via kommuner, kommunalförbund eller andra involverade aktörer såsom Leader, Coompanion och Hela Sverige ska Leva. Kan VGR med sin samlade erfarenhet och kompetens vägleda kommuner till ökade medborgardialoger och/eller att upprätta en systematik i arbetet med lokala utvecklingsplaner?

Rekommendationer

- Platsutvecklingsprojekten har med tiden genererat en stor mängd kunskap och värdefulla erfarenheter på platser runt om i regionen. Intervjuerna visar att många av lärdomarna uppkommer en tid efter projektets slut. I VGR:s fortsatta arbete med platsutveckling är det viktigt att **utveckla en systematik kring löpande uppföljning och lärande** – för att följa utvecklingen även på de platser som inte söker nya medel från VGR, eller för att jämföra med platser som inte genomgått någon liknande utvecklingsprocess. Inför nya satsningar bör **kartläggas vilken typ av befintlig statistik/nyckeltal som kan användas för att följa samhällsutvecklingen** på platserna och för att identifiera platser med utvecklingspotential.
- I enkätsvar och intervjuer framgår att förankringen hos berörda aktörer på platsen ses som en särskilt viktig del av platsutvecklingsprocessen. Därtill lyfts av flera att projektiden på 18 månader upplevdes vara alltför kort. Det är därför angeläget att

⁶³ [Pengar för att utveckla platser inom Borås kommun - Borås Stad \(boras.se\)](https://boras.se/om-boras/utveckling-och-planering/utvecklingsplaner)

diskutera i vilken fas av processen som platserna har mest behov av (ekonomiskt och personellt) stöd från VGR samt hur mycket tid och resurser som är rimligt att lägga.

- Utvärderingen visar att insatserna inom platsutveckling kräver en bred kompetens och ett avdelningsövergripande arbetssätt inom VGR. Mot bakgrund av detta och nyligen genomförda organisationsförändringar bör berörda avdelningar/förvaltningar tydliggöra ansvarsfördelningen och ***ha en diskussion kring vilka verksamhetsområden, stödformer och kompetenser som behöver involveras i arbetet.*** Det tvärssektoriella teamet bör kunna utgöra en bra grund för vidareutveckling av de interna arbetssätten.
- En viktig del av utvärderingen har varit att resonera kring VGR:s roll i lokal utveckling. Genom det mångåriga arbetet med platsutveckling har en gedigen kunskap byggts upp inom VGR, som med sitt regionala utvecklingsansvar har möjlighet att överblicka de samlade resultaten av lokala utvecklingsinsatser. Detta bekräftas inte minst av Tillväxtverket som lyfter fram VGR som en föregångare och där VGR:s lärdomar har tagits tillvara i nationella satsningar. ***Inför framtida satsningar bör VGR ta vara på den samlade interna kompetensen för att i samverkan med kommuner, kommunalförbund och andra relevanta aktörer såsom Leader, Hela Sverige ska leva och Coompanion fortsätta att utveckla ett strategiskt arbetssätt kring lokal utveckling.***

Referenser

Almerud M & Lindquist P (2012) *Kultursystem – kulturen som drivkraft i den lokala utvecklingen*, Kontigo AB

Ansökan om projektstöd: *Maritim service och besöksnäring i Västra Götaland* (2020) dnr KU 2020-00735

Arena för tillväxt (2015) *Tillit och tolerans – en skrift om det sociala kapitalets betydelse för platsens utveckling*

Björling N & Ohlén B (2018) *Hållbar Platsutveckling – Kunskapsöversikt Västra Götaland*, Mistra Urban Futures Papers 2018:3

Bottnafjordens inköpsförening (2021) *Samverkan Bottnafjorden – Kultursystem fas 2*, dnr KUN 2020-00284

Bottna inköpsförening (2020) *Samverkan Bottnafjorden – Kultursystem fas 1*, dnr KUN 2019-00443

eDIT – ett Dalsland I Tillväxt (2019) *Slutrapport: Hållbar Platsutveckling i Dals-Ed*, dnr RUN 2017-01104

eDIT – ett Dalsland I Tillväxt (2017) *Projektansökan: Platsutveckling Dals-Ed*, dnr RUN 2017-01104

Föreningen Gula Huset (2016) *Projektansökan: Kultursystem*, dnr KUN 2016-00274

Föreningen Vallevägen (2012) *Slutrapport: Kultursystemet Vallevägen – världens vackraste väg*, RUN 645-0174-10

Föreningen Vallevägen (2010b) *Projektansökan: Affärsutveckling av kultursystem – ”Vallevägen – världens vackraste väg”*, dnr RUN 645-0174-10

Föreningen Vallevägen (2010a) *Redovisning/rapport av förstudie för att ta fram en projektansökan för affärsutveckling av kultursystem – ”Utveckla Vallevägen på Billings västsida”*, dnr RUN 645-1069-09

Handlingsplan Uddebo

Hela Sverige ska Leva (2023) *Lokalt inflytande – Goda exempel på samverkan mellan civilsamhälle och kommun i hela Sverige*, version 2023-01-03 BAS

Herlitz U & Arén H (2017) *Den första samhällsnivån...lokal demokrati, planering och finansiering för en hållbar utveckling*, Hela Sverige ska Leva

<https://www.vgregion.se/regional-utveckling/program-for-hallbar-omstallning/program/regionalt-serviceprogram/samverkan-for-regional-serviceutveckling/>

Informationsbroschyr: *Vallevägen 2022 – världens vackraste väg*, www.vallevagen.se

Kulturnämnden (b) (beslut 2020-10-13) *Stöd till kultursystem för arrangemang, etapp 2 2020-2021*, dnr KUN 2020-00284

Kulturnämnden (a) (beslut 2020-05-07) *Kultursystem 2020-2021, etapp 2*, dnr KUN 2020-00284

Kulturnämnden (beslut 2019-09-04) *Kultursystem 2019-2020, steg 1*, dnr KUN 2019-00443

Mötesplats Kinnekulle (2021) *Slutrapport: Kultursystem Kinnekulle del 2, inklusive bilaga: 1 700 miljoner år av kulturlager vilar under våra fötter – kultursystem Kinnekulle fas 2*, dnr KUN 2020-00273

Mötesplats Kinnekulle (2020b) *Projektansökan: Kultursystem etapp 2*, dnr KUN 2020-00273

Mötesplats Kinnekulle (2020a) *Slutrapport: Kultursystem etapp 1*, dnr KUN 2019-00443

Mötesplats Kinnekulle (2019) *Projektansökan: Kultursystem*, dnr KUN 2019-00443

Nielsén T (2022) *Kreativa Sverige! Nationell strategi för främjande av hållbar utveckling för företag i kulturella och kreativa branscher*, Statens Offentliga Utredningar SOU 2022:44)

Ohlén B, Laudon C, Bergström J & Boyton J (2021) *Maritim Service & Besöksnäring – Projekt rapport från ett platsutvecklingsprojekt där besöksnäring och service stärker varandra och platsen*, dnr KU 2020-00735

Ohlén B (2021) *Hållbara Platser – handbok för lokala processledare, förvaltningen för kulturutveckling*, dnr KU 2021-00898

Ohlén B (2020) *Hållbara platser – Samverkan för regional serviceutveckling, Slutrapport från ett regionalt utvecklingsprojekt 2016-*

2020 med syfte att hitta arbetssätt för att stödja platsutveckling som stärker service och lokal utveckling

Ottosson A & Öhrström B (2007) *Faktor X kultursystem Fyrbodal – kulturkompetens som regional utvecklingsfaktor*

Regeringskansliet (2021) *Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring*

Regionalt serviceprogram för landsbygds- och skärgårdsområden i Västra Götaland 2014-2021, dnr RUN 2017-00018

Regionutvecklingsnämnden (beslut 2017-12-18) *Platsutveckling Dals-Ed*, dnr RUN 2017-01104

Regionutvecklingsnämnden (beslut 2010-10-18c) *Utveckling av kultursystem i Västra Götaland*, dnr RUN 612-0867-10

Regionutvecklingsnämnden (beslut 2010-03-18b) *Medel till "Vallevägen"*, dnr RUN 645-0174-10

Regionutvecklingsnämnden (beslut 2010-03-18a) *Kultursystem.nu*, dnr RUN 645-0195-10

Regionutvecklingsnämnden (beslut 2009-12-09) *Medel till "Vallevägen"*, dnr RUN 645-1069-09

Stiftelsen Gerlesborgsskolan (diarieförd 2012-11-07) *Slutrapport – Kultursystem.nu*, dnr RUN 645-0195-10

Tillväxtverket (2020) *Med samverkan som nav – Kunskap om att främja service i landsbygder*, Rapport 0327

Västra Götalandsregionen (2023a) *Kulturstrategi Västra Götaland – med regional kulturplan 2024-2027*, (remissversion)

Västra Götalandsregionen (2023b) Regionalt serviceprogram (RSP) för landsbygds- och skärgårdsområden i Västra Götaland 2023-2030

Västra Götalandsregionen (2020) *Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021-2030*, RS 2018-05444

Intervjuer med lokala processledare

Eva Maria Friberg & Juliane Thorin, Kinnekulle, 2022-09-21

Veronika Horn, Ed, 2022-09-27

Caroline Bergman, Uddebo, 2022-09-30 (representant i projektets styrgrupp, ej processledare)

Cecilia Wadenbäck, Vallevägen, 2022-10-04

Julia Cronholm, Bottnafjorden, 2022-10-07

Jesper Eng, Bottnafjorden, 2022-10-17

Lena Göthe, Åstol, 2022-10-20

Dan Magnusson, Gustavsfors, 2022-11-11

Intervjuer med tjänstepersoner på VGR

Jane Boyton, tidigare på koncernavdelning näringsliv, 2022-08-24

Karin Lundmark, förvaltningen för kulturutveckling, 2022-08-24

Jessica Bergström, förvaltningen för kulturutveckling, 2022-08-25

Eva Pettersson, förvaltningen för kulturutveckling, 2022-08-29

Anders Nilsson, förvaltningen för kulturutveckling, 2022-09-01

Signe Ahlsten, koncernavdelning näringsliv, 2022-09-01

Karina von Mentzer, koncernavdelning kultur, 2022-09-09

Lisa Lundin, koncernavdelning näringsliv, 2022-09-12

Ylva Gustafsson, koncernavdelning kultur, 2022-09-12

Björn Ohlén, koncernavdelning kultur, 2022-09-15

Katti Hoflin, avdelningschef koncernavdelning kultur, 2022-10-25

Kerstin Alnebratt, chef förvaltningen för kulturutveckling, 2022-10-28

Helena Starfelt, avdelningschef koncernavdelning näringsliv, 2022-11-16

Övriga intervjuer

Camilla Jägerhem, Helena Lindahl, Linnéa Ax & Isaac Karlsson, Tillväxtverket, 2022-09-16

Ulla Herlitz, Hela Sverige ska leva, 2023-01-19