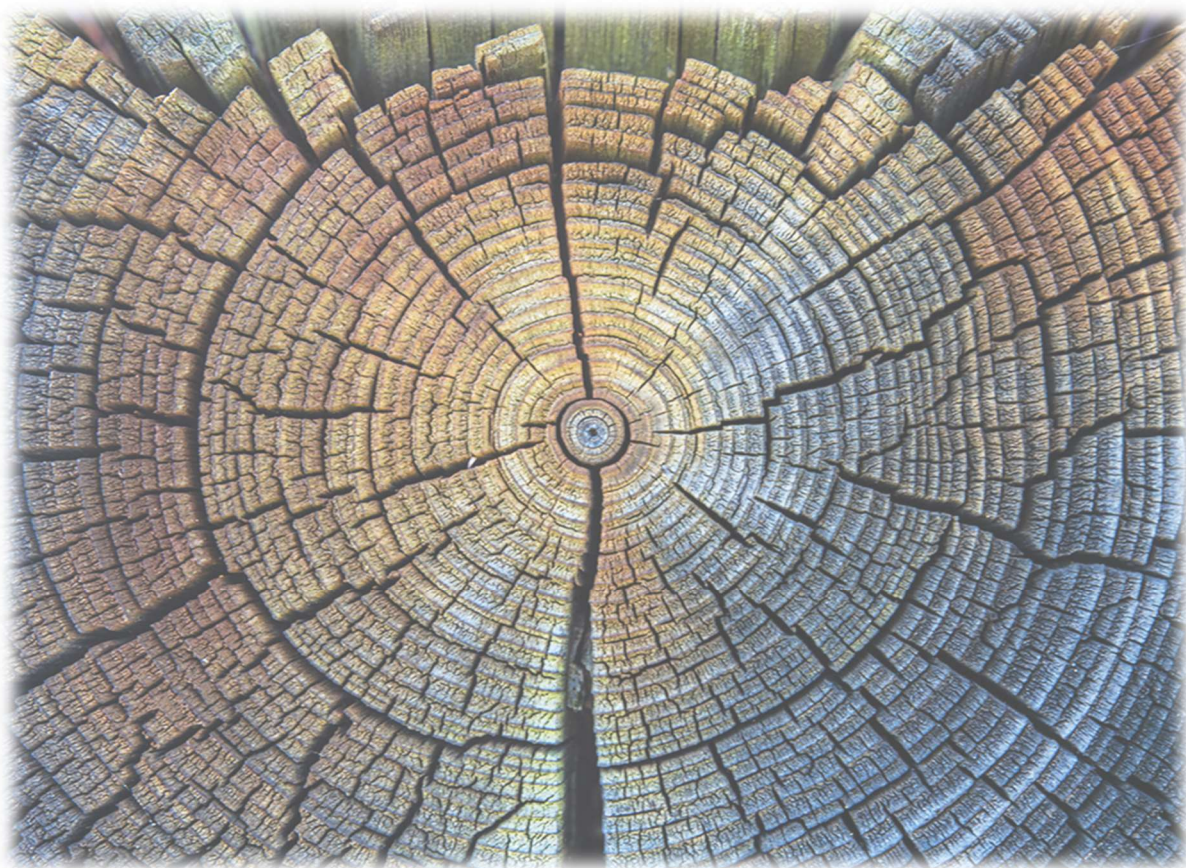


UTVÄRDERING AV VÄSTSVENSKA KRAFTSAMLINGEN CIRKULÄRA AFFÄRSMODELLER



2024-08-26

UTVÄRDERING AV VÄSTSVENSKA KRAFTSAMLINGEN CIRKULÄRA AFFÄRSMODELLER

Uppdragsnamn

Utvärdering av Västra Götalands kraftsamling Cirkulära affärsmodeller

Kund

Västra Götalandsregionen

Konsult

WSP

WSP Sverige AB

Org nr: 556057-4880

wsp.com

Kontaktpersoner

Peter Bjerkesjö, peter.bjerkesjo@wsp.com

Karolina Henningsson, karolina.henningsson@wsp.com

Innehåll

SAMMANFATTNING	5
INLEDNING	6
UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	6
GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN	7
RAPPORTENS DISPOSITION	7
HUR FUNGERAR KRAFTSAMLINGEN SOM ARBETSMODELL?	8
VILKA BEHOV SKA KRAFTSAMLINGEN MÖTA?	8
VAD SKA UPPNÅS MED KRAFTSAMLINGEN?	9
HUR HAR AKTÖRERNA KRAFTSAMLAT?	10
VILKA RESULTAT HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL?	12
HAR KRAFTSAMLINGEN STÄRKT SAMVERKAN OCH SAMORDNING MELLAN BERÖRDA AKTÖRER?	13
HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL NY KUNSKAP OCH NYA INNOVATIONER?	14
HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL UTVECKLING AV NYA METODER OCH ARBETSSÄTT?	14
HAR RESURSER RIKTATS OM TILL FÖLJD AV KRAFTSAMLINGEN?	15
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETET FRAMÅT	16
FINNS DET FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT DET SOM BYGGTS UPP INOM RAMEN FÖR KRAFTSAMLINGEN KAN LEVA KVAR?	16
VILKET FOKUS BÖR KRAFTSAMLINGEN HA FRAMÅT?	16
WSP:S SLUTSATSER	17
KRAFTSAMLINGEN VISAR PROV PÅ MODIGT OCH FÖRÄNDRINGSORIENTERAT LEDARSKAP	17
KRAFTSAMLINGEN ÄR EN TYDLIG STYRSIGNAL FÖR BERÖRDA AKTÖRER I VÄSTRA GÖTALAND	17
KRAFTSAMLINGEN HAR DRAGIT NYTTA AV REDAN STARKA AKTÖRER OCH UTVECKLINGSMILJÖER PÅ OMRÅDET	17
KRAFTSAMLINGEN HAR GYNNAT SAMVERKAN PÅ OMRÅDET	18
KRAFTSAMLINGEN HAR KANALISERAT RESURSER TILL STRATEGISKA UTVECKLINGSINSATSER	18
AVSAKNAD AV MÄTBARA OCH KÄNDA MÅL GÖR DET SVÅRT ATT VÄRDERA KRAFTSAMLINGENS RESULTAT	18
BILAGA A: INTERVJUFÖRTECKNING	19

SAMMANFATTNING

WSP har under perioden mars – augusti 2024 utvärderat den västsvenska kraftsamlingen Cirkulära affärsmodeller. Utvärderingen är en del av den översyn som görs av regionala utvecklingsstrategin 2024 – 2025 och ska fungera som underlag för fortsatt dialog under översynen. Utvärderingen syftar övergripande till att belysa hur kraftsamlingen fungerar och uppfattas, vilka resultat som kraftsamlingen leder till samt hur förutsättningarna ser ut för att resultaten ska bli bestående över tid. I WSP:s uppdrag ingår det även att utvärdera resterande tre kraftsamlingar samt kraftsamling som arbetsmodell. Resultatet från dessa utvärderingar presenteras i separata rapporter.

- Enligt den regionala utvecklingsstrategin innebär kraftsamlingen att extra fokus läggs på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom ett område. Tillsammans ska berörda aktörer rikta resurser mot ett område med målet att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i omställningen som består efter avslutad kraftsamling.

Utvärderingen visar att de första åren av kraftsamlingen präglats av målsökande och kunskapshöjande arbete. Området beskrivs som nytt i det regionala utvecklingsarbetet och kunskapsnivån bland flera aktörer var låg när kraftsamlingen startade. Tidigt i arbetet med kraftsamlingen identifierades vissa materialintensiva branscher och materialflöden som särskilt intressanta för kraftsamlingen, såsom textilier, byggmaterial, interiör och plast. Under första året förändrades kraftsamlingens fokus utifrån att en cirkulär omställning behöver bransch- och materialgemensamma lösningar. Därför har kraftsamlingen, oavsett bransch/material, sedan 2022 haft fokus på:

- Affärsutveckling
- Cirkulära livsmiljöer
- Cirkulär produktdesign
- Systemlösningar

I relation till de andra kraftsamlingarna beskriver många cirkulära affärsmodeller som ett relativt avgränsat område att kraftsamla kring. Framför allt menar flera att det skett en tydlig styrning genom valet att kraftsamla kring cirkulära *affärsmodeller* snarare än de vidare begreppen cirkuläritet eller cirkulär ekonomi. Många uttrycker sig positiva till denna avgränsning och menar att det bidrar till att sätta affären i fokus, vilket beskrivs som avgörande för att få framdrift på området.

Kraftsamlingen genomförs i en kontext där det parallellt med kraftsamlingen genomförs initiativ såväl nationellt som på EU-nivå (inte minst genom nya EU-direktiv och lagstiftning). Detta är något som kan tas som intäkt för att kraftsamlingen ligger rätt i tiden och fyller en viktig funktion, men som också bidrar till en utmaning att beskriva resultat som uppstått till en följd av kraftsamlingen.

Med avstamp i den regionala utvecklingsstrategins beskrivning av vad en kraftsamling är tänkt att vara och med utgångspunkt i vad utvärderingen visar avseende hur arbetet kommit att organiseras och genomföras, samt vad det resulterat i, menar vi att följande övergripande slutsatser kan dras från utvärderingen:

1. Kraftsamlingen visar prov på modigt och förändringsorienterat ledarskap
2. Kraftsamlingen är en tydlig styrsignal för berörda aktörer i Västra Götaland
3. Kraftsamlingen har gynnat samverkan på området
4. Kraftsamlingen har dragit nytta av redan starka aktörer och utvecklingsmiljöer på området
5. Avsaknad av mätbara och kända mål gör det svårt att värdera kraftsamlingens resultat

INLEDNING

Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030 är den övergripande strategin för det regionala utvecklingsarbetet i Västra Götaland. Den pekar ut riktningen för det gemensamma arbetet för Västra Götalands utveckling. Strategin består av ett mål, fyra långsiktiga prioriteringar och fyra tvärsektoriella kraftsamlingar.¹

Det övergripande målet för strategin är *Tillsammans gör vi Västra Götaland till ett föredöme för omställning till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle*. De långsiktiga prioriteringarna; stärka innovationskraften, bygga kompetens, öka inkluderingen och knyta samman Västra Götaland, beskriver de fyra viktigaste områdena för gemensamma insatser för att klara omställningen till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle. Dessa ligger fast för hela strategiperioden fram till 2030.

De utpekade tvärsektoriella kraftsamlingarna i den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland är för perioden 2021 - 2024:

- Digitalisering
- Cirkulära affärsmodeller
- Elektrifiering
- Fullföljda studier

I den regionala utvecklingsstrategin beskrivs det att:

Syftet med kraftsamlingarna är att stärka arbetet inom en eller flera av de fyra långsiktiga prioriteringarna. En kraftsamling innebär att extra fokus läggs på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom området. Tillsammans riktar vi resurser dit med målet att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i omställningen som består efter avslutad kraftsamling.

I den regionala utvecklingsstrategin pekas även fyra principer ut som ska vara vägledande i dialog och samverkan.² Principerna ska hjälpa till att tillvarata möjligheterna i hela Västra Götaland genom att inspirera och utmana till nya sätt att arbeta och samverka. De ska bidra till att vidga perspektiven, öka delaktigheten, uppmuntra att gå före och våga prova det utforskade. De vägledande principerna är även ett sätt att integrera Agenda 2030 i genomförandet.

UTVÄRDERINGSUPPDRAGET

I följande rapport presenteras WSP:s utvärdering av kraftsamling cirkulära affärsmodeller. Utvärderingen är en del av den översyn som görs av regionala utvecklingsstrategin 2024 – 2025. Resultatet från utvärderingen ska fungera som underlag för fortsatt dialog under översynen. I WSP:s uppdrag ingår det även att utvärdera resterande tre kraftsamlingar samt kraftsamling som arbetsmodell. Resultatet från dessa utvärderingar presenteras i separata rapporter.

Uppdraget att utvärdera kraftsamling cirkulära affärsmodeller syftar övergripande till att belysa hur kraftsamlingen fungerar och uppfattas, vilka resultat som kraftsamlingen leder till samt hur förutsättningarna ser ut för att resultaten ska bli bestående över tid. Frågeställningar som varit vägledande i arbetet med utvärderingen är:

- Hur fungerar och uppfattas kraftsamlingen?
 - Vad är nyttan, lärdomar och svårigheter hittills?
- Hur fungerar kraftsamlingsmodellen som arbetssätt?

¹ Den regionala utvecklingsstrategin återfinns i sin helhet på www.vgregion.se/vg2030. De årliga uppföljningarna finns på www.vgregion.se/vg2030uppfoljning.

² De vägledande principerna är (1) Vi tar tillvara på olika platser möjligheter och förutsättningar, (2) Vi ökar invånarnas delaktighet och inflytande, (3) Vi experimenterar för att lära skala upp och implementera samt (4) Vi är modiga och förändringsorienterade ledare

- Fungerar kraftsamlingen som "extra hävstång" jämfört med andra typer av insatser/arbetsätt i det regionala utvecklingsarbetet?
- Arbetar aktörerna på ett annorlunda sätt än tidigare till följd av kraftsamlingen?
- Vilka aktörer/aktörsgupper är med, och saknas några för att få till en extra hävstång? Detta exempelvis utifrån bedömningen att fler aktörer behöver bredda och fördjupa sin kompetens inom cirkulära affärsmodeller för att skapa en förändring.
- Har samverkan och samordningen stärkts (exempelvis på företags- och/eller systemnivå) till följd av kraftsamlingen?
- Har innovationer utvecklats, testats och skalats upp som en följd av kraftsamlingen? Och med vilket fokus?
- Har nya arbetsätt, metoder och samverkansformer tagits fram för att bidra till utvecklingen?
- Har resurser/fokus riktats om för att accelerera takten?
- Bedöms samverkan samt satsningar och eventuella resultat vara bestående över tid? Har eventuella insatser dockat an till ordinarie genomförande hos de olika samhällsaktörerna?

GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN

Utvärderingen har genomförts under perioden mars – augusti 2024. Genomförandet inleddes med uppstartsmöten för samtliga kraftsamlingar i Göteborg 27 mars. Vid uppstartsmötet medverkade respektive kraftsamlings samordnare samt urval av deltagare i kraftsamlingarnas arbetsgrupper internt på Västra Götalandsregionen. Vid mötena medverkade även två processledare för den regionala utvecklingsstrategin samt uppdragsansvarig från avdelningen Samhällsanalys.

WSP:s huvudsakliga materialinsamling har bestått av semistrukturerade djupintervjuer med nyckelpersoner inom området cirkulära affärsmodeller i Västra Götaland, men också med personer som arbetar med frågan på Västra Götalandsregionen. Totalt har det genomförts 15 intervjuer varav fyra arbetar internt på Västra Götalandsregionen. Lista med intervjupersoner återfinns i Bilaga A. Värdefulla insikter som beaktats i denna utvärderingsrapport har även kommit via intervjuer med personer inom ramen för den övergripande utvärderingen av kraftsamling som arbetsmodell. Vi har även tagit del av styrdokument, dokumentation och uppföljningar av arbetet.

Den 17 juni diskuterades preliminära observationer från intervjustudien på ett lärseminarium i Göteborg. Syftet med lärseminariet var att förankra och diskutera WSP:s analys och preliminära slutsatser i utvärderingen. Under seminariet presenterade WSP kort iakttagelser, resultat och preliminära slutsatser. Detta fick deltagarna reagera på och diskutera mer ingående med varandra för att fördjupa och komplicera bilden, samt ifrågasätta och debattera.

RAPPORTENS DISPOSITION

Följande rapport är indelad i fem korta kapitel. Efter detta inledande kapitel presenteras WSP:s observationer avseende kraftsamlingen som arbetsmodell. I detta kapitel ryms resonemang kring kraftsamlings genomförande utifrån en förändringsteoretisk logik. I kapitel tre presenteras kraftsamlings resultat och i kapitel fyra diskuteras förutsättningar för arbetet framåt. I avslutande kapitel fem presenteras WSP:s slutsatser och rekommendationer.

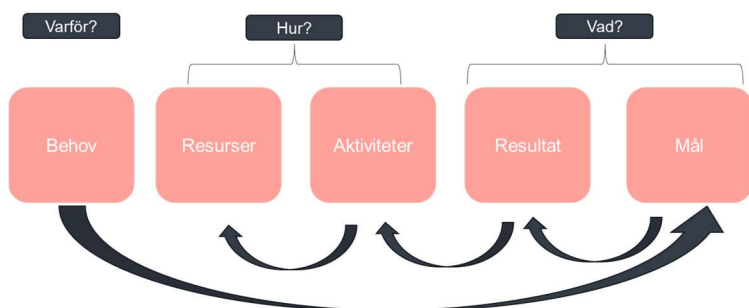
HUR FUNGERAR KRAFTSAMLINGEN SOM ARBETSMODELL?

I följande kapitel besvaras utvärderingens frågeställningar kopplat till kraftsamling som arbetsmodell för att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i arbetet med cirkulära affärsmodeller i Västra Götaland. Övergripande beskriver kapitlet vad det har inneburit, och idag innebär, att kraftsamla inom området cirkulära affärsmodeller i Västra Götaland. Dels utifrån hur det beskrivs i olika formella dokument, dels utifrån hur det beskrivs i de intervjuer som genomförts inom ramen för utvärderingen.

För att fånga kraftsamlingen som arbetsmodell, och hur genomförandet av kraftsamlingen fungerar i praktiken, följer kapitlet en förändringsteoretisk logik. Det innebär att vi inledningsvis diskuterar behoven av att kraftsamla (alltså *varför* kraftsamlar västra Götaland kring cirkulära affärsmodeller), för att sedan röra oss vidare till *vad* kraftsamlingen är tänkt att uppnå och avslutningsvis *hur* det ska gå, och hittills har gått, till.

I Figur 1 beskrivs en schematisk förändringsteori för att illustrera uppbyggnaden av detta kapitel.

Figur 1 Schematisk förändringsteori



I kapitlet besvaras följande övergripande utvärderingsfrågor:

- Hur fungerar och uppfattas kraftsamlingen?
- Hur fungerar kraftsamlingsmodellen som arbetssätt?
- Vilka aktörer/aktörsgrupper är med och saknas några?

VILKA BEHOV SKA KRAFTSAMLINGEN MÖTA?

I intervjuer och styrdokument lyfts behov av att stärka arbetet med cirkulära affärsmodeller fram på både samhällsnivå och på en mer verksamhetsnära och strukturell nivå. I den regionala utvecklingsstrategin beskrivs ett antal behov kraftsamling cirkulära affärsmodeller ska bidra till att möta. Enligt strategin ska kraftsamlingen bidra till att:

- Ställa om för att begränsa miljö- och klimatpåverkan
- Utveckla och stärka cirkulär produktion och konsumtion i hela regionen, utifrån en resurseffektiv utvinning och produktion som inte äventyrar den biologiska mångfalden
- Öka samverkan på både företags- och systemnivå
- Fungera inspirerande och öppna upp möjligheter för fortsatt utvecklingsarbete

Den regionala utvecklingsstrategin uttrycker alltså en viljeriktning och behov på en relativt övergripande nivå.

I de intervjuer vi genomfört beskrivs framför allt ett behov av att höja kunskapsnivån i näringslivet och hos offentliga aktörer kring vad cirkulära affärsmodeller innebär, samt om *varför* en omställning till cirkulära affärsmodeller behöver ske samt *hur* det i praktiken kan ske. Kopplat till detta behov lyfter flera att det idag saknas goda exempel, framför allt i större skala, som kan inspirera och motivera företag och offentliga aktörer att ställa om. En intervjuperson berättar:

Det går fortfarande att jobba linjärt. Företag och offentliga aktörer måste förstå varför man ska ställa om och hur det kan göras. För det behövs både generell kunskapshöjning och goda exempel.

Vidare beskrivs behov kopplat till att bygga upp värdenätverk och samverkansarenor mellan olika sektorer och branscher, samt ett generellt behov att förändra beteende och kultur hos både tillverkare och konsumenter. Det beskrivs också ett behov av att arbeta med upphandlingssystem och stötta framför allt kommunerna i att bli bättre beställare och i högre grad än idag upphandla cirkulära lösningar.

Något annat som lyfts fram som ett behov, som delvis driver på utvecklingen inom området, är den rådande lågkonjunkturen och offentlig sektors behov av resurseffektiva och billiga lösningar. En intervjuperson berättar:

Förutom miljöaspekten så har mycket handlat om ekonomi de senaste åren. Ledningen säger att nu är det bara återbruk som gäller. Då handlar det främst om ekonomi och då är det bara bra att det också leder till positiva klimateffekter.

VAD SKA UPPNÅS MED KRAFTSAMLINGEN?

I flera intervjuer beskrivs de första åren med kraftsamling cirkulära affärsmodeller som målsökande. Området beskrivs som nytt i det regionala utvecklingsarbetet och kunskapsnivån bland flera aktörer var låg när kraftsamlingen startade. I den regionala utvecklingsstrategin beskrivs det att kraftsamlingen ska *stimulera en övergång till en cirkulär ekonomi för minskad klimatpåverkan och en ökad biologisk mångfald*. Detta ska ske genom:

- Fler innovationer inom cirkulär produkt- och affärsutveckling, i kombination med produkter och tjänster, som leder till minskade materialflöden
- En resurseffektiv utvinning och produktion
- Användardriven affärsutveckling
- Förändrat konsumtionsbeteende

I uppstarten av kraftsamlingen genomfördes såväl uppstartskonferens som dialogmöten för att ringa in och rikta kraftsamlingen, tillsammans med kartläggning av nationella och internationella prioriteringar. Detta mynnade ut i en verksamhetsplan som togs fram för kraftsamlingen på Västra Götalandsregionen.

Verksamhetsplanen uttrycker också en övergripande vision för kraftsamlingen: *Minimera materialåtgången och behåll materialens värde, för lönsamma cirkulära affärsmodeller*. Vidare pekades ett antal inriktningsområden med tillhörande viljeriktningar för kraftsamlingen ut (dessa beskrivs närmare under avsnittet innehåll och organisation). Enligt verksamhetsplanen ska kraftsamlingen:

- Bidra till att skapa förutsättningar för en ökad cirkulär produktdesign, med fokus på både tillverkning och efterfrågan (*inriktningsområde cirkulär produktdesign*)
- Initiera satsningar som ska bidra till systemlösningar för uppdatering och återvinning, framför allt för flödena plats textil och byggmaterial (*inriktningsområde systemlösningar för återvinning och uppgradering*)
- Initiera satsningar som ska verka för en ökad kompetens inom bland annat Västra Götalands innovationssystem samt till en ökad "twin transition" som förenar cirkulärt och digitalt (*Inriktningsområde affärsutveckling*)
- Verka för en ökad efterfrågan på cirkulära produkter och tjänster genom att bidra till utformningen av fler gemensamma cirkulära livsmiljöer, så att det blir lätt och attraktivt att leva ett hållbart liv (*Inriktningsområde cirkulära livsmiljöer*)

Dessa skrivningar sätter en riktning för det arbete som är tänkt att ske till följd av kraftsamlingen. Men, WSP:s bild är att de inte kommunicerats ut som faktiska målsättningar för kraftsamlingen. Denna bild bekräftas i intervjuer. De flesta intervjupersoner kan inte beskriva några tydliga mål med kraftsamlingen eller

har en tydlig bild av vad som ska uppnås till följd av det gemensamma kraftsamlingsarbetet. Detta betraktas inte nödvändigtvis som ett problem. Flera intervjupersoner menar att det vid kraftsamlingsens start var svårt att sätta relevanta mål då området var relativt nytt och outforskat inom det regionala utvecklingsarbetet. Dessutom menar några att det är utmanande att sätta mål kopplat till arbete med cirkulära affärsmodeller, då effekter av arbetet kan väntas först på längre sikt. En intervjuperson berättar:

När man tittar på cirkulära affärsmodeller kan man oftast inte säga att det finns en effekt som inträffar snart. Snarare över längre tid. Minska klimat och miljöpåverkan över tid.

Vidare menar flera att avsaknaden av tydliga mål har skapat en flexibilitet och en möjlighet att forma det som görs till följd av kraftsamlingsen utifrån de behov som uppstår och förändringar i omvärlden. Andra menar dock att avsaknaden av mål har skapat en otydlighet i vad som ska uppnås under de fyra år kraftsamlingsen är beslutad och en utmaning att följa upp och kommunicera vad som genomförs, uppnåtts och kan förväntas till följd av kraftsamlingsen. Avsaknad av mål har också inneburit att aktörer i Västra Götaland själva behövt tolka och förhålla sig till kraftsamlingsen och begreppet cirkulära affärsmodeller, vilket tagit tid och varit utmanande för dem som saknat kunskap och resurser.

HUR HAR AKTÖRERNA KRAFTSAMLAT?

I följande avsnitt diskuteras kraftsamlingsens genomförande utifrån tre perspektiv: styrning och ledning, organisering och innehåll samt nyckelaktörer. Syftet med avsnittet är att beskriva *hur* berörda aktörer i Västra Götaland kraftsamlat för att möta identifierade behov kopplade till cirkulära affärsmodeller.

Styrning och ledning

Västra Götalandsregionen har tagit ett regionalt ledarskap att samordna, möjliggöra och initiera utvecklingsinsatser och utvecklingsarbete inom ramen för kraftsamling Cirkulära affärsmodeller. Det finns en utsedd samordnare för kraftsamlingsen på Västra Götalandsregionen, samt en ansvarig chef för kraftsamlingsen i Västra Götalandsregionens ledningsgrupp för regional utveckling.

Genomförandet av kraftsamlingsen har kännetecknats av höga frihetsgrader för samordnaren i hur arbetet lagts upp, och hur man tar sig an arbetet med att "kraftsamla". Inriktningen för kraftsamlingsen har till stor del utvecklats i dialog med vad som ses som nyckelaktörer och utvecklats under arbetets gång.

Kraftsamlingsen betraktas som ett mjukt styrmedel och är på flera sätt ett uttryck för de möjligheter som regionalt utvecklingsansvariga har inom flernivåsystemet. Samtidigt har kraftsamlingsen i sig fungerat som ett viktigt styrmedel för både Västra Götalandsregionen och andra aktörer – inte minst genom att den varit ett kriterium att ta hänsyn till för finansiering av utvecklingsprojekt.

I relation till andra kraftsamlingsar beskriver många av de intervjuade cirkulära affärsmodeller som ett relativt avgränsat område att kraftsamla kring. Framför allt menar flera att det skett en tydlig styrning genom valet att kraftsamla kring cirkulära *affärsmodeller* snarare än det vidare begreppen cirkularitet eller cirkulär ekonomi. Många uttrycker sig positiva till denna avgränsning och menar att det bidrar till att sätta affären i fokus, vilket beskrivs som avgörande för att få framdrift på området. En intervjuperson uttrycker att:

Jag gillar att det är cirkulära affärsmodeller. Just för att man behöver ta avstamp i affären för att komma framåt. Inte bara cirkuläret. Det är då det blir säkrast hållbarhetseffekt.

Vidare visar utvärderingen att kraftsamlingsen tagit avstamp hos befintliga och starka aktörer och miljöer på området. Bilden är att riktningen för kraftsamlingsen till stor del utvecklats i dialog mellan, och på initiativ av, redan ledande aktörer i systemet och att det inte funnits något tydlig styrning kring vad som ska, och inte ska, "ingå" i kraftsamlingsen. Detta stämmer väl överens med tanken om att det är "ute i systemet" det ska hända saker – att aktörerna ska kraftsamla gemensamt men också utifrån sina förutsättningar. Enligt vissa intervjupersoner har detta försvagat kraften i genomförandet. En intervjuperson beskriver:

Finns ingen tydlighet hur vi ska jobba tillsammans och vad vi ska uppnå. Har inte funnits någon vägledning. Vi har presenterat hur vi vill jobba och fått positiv respons från Västra Götalandsregionen.

Utvärderingen visar att den verksamhetsplan som finns för kraftsamlingen framför allt varit känd för samordnare och medarbetare på Västra Götalandsregionen och inte fungerat styrande för andra aktörsgrupper. En intervjuperson uttrycker:

Vi skulle behöva sätta en gemensam målbild för arbetet, men också veta vem som är målgrupp för de olika satsningarna.

En annan intervjuperson berättar:

Inte transparent hur de arbetar för att få ut pengar. Vi behöver veta planen för att vi ska kunna agera strategiskt.

Kraftsamlingens riktning har också påverkats av policyutveckling och nya direktiv som utvecklats på området, såväl på nationell nivå som på EU-nivå.

Innehåll och organisering

I uppstarten av kraftsamlingen identifierades vissa materialintensiva branscher och materialflöden som särskilt intressanta för kraftsamlingen, såsom textilier, byggmaterial, interiör och plast. Detta tillsammans med satsningar på att bygga kompetens kring cirkulära affärsmodeller inom näringslivet, akademi och i offentlig sektor. Under första året förändrades kraftsamlingens fokus utifrån att en cirkulär omställning behöver bransch- och materialgemensamma lösningar. Därför har kraftsamlingen, oavsett bransch/material, sedan 2022 haft fokus på:

- Affärsutveckling
- Cirkulära livsmiljöer
- Cirkulär produktdesign
- Systemlösningar

Flera intervjupersoner lyfter att kraftsamlingen i sig inte ska betraktas som ett traditionellt projekt eller program. Snarare än att prata om *en kraftsamling* beskrivs ambitionen med arbetet varit att förmå olika aktörer i territoriet att gemensamt *kraftsamla* för att få till en framåtrörelse inom området. Utifrån det perspektivet kan kraftsamlingen beskrivas som en process.

Intervjuer visar vidare att kraftsamlingen inte kan betraktas som en organisering eller tydlig struktur dit särskilda resurser knutits. Snarare består kraftsamlingen i olika initiativ och projekt som drivs av aktörer i systemet och förstärker utvecklingsarbetet på området. Vissa satsningar har dock fått en tydlig "kraftsamlingshatt". Framför allt projektet Cirkulär affärsutveckling i praktiken, som flera kopplar till kraftsamlingen och beskriver som betydande för att höja kunskapsnivån och sprida kunskap om cirkulära affärsmodeller brett i det företagsfrämjande systemet. Andra satsningar som återkommande beskrivs kopplat till kraftsamlingen är Open Wood, Textile Movement, Circular Hub och Omställningslyftet.

Denna bild förstärks av att det varierar hur känd själva kraftsamlingen är bland aktörer som arbetar inom området ute i territoriet. Flera intervjupersoner kan berätta om hur de arbetar med cirkulär omställning och med olika aktörer, projekt och satsningar knutna till cirkulära affärsmodeller – men de är osäkra på om det är en del av kraftsamlingen eller inte. En intervjuperson berättar:

Jag fick sätta mig in i vad kraftsamlingen är för något inför intervjun. Det har inte förmedlats som en struktur till mig. Jag hade väldigt låg kunskap om själva kraftsamlingen som sådan. Men nu när jag förstår att den finns så har jag märkt att den finns, genom det strategiska fokuset som kommer från Västra Götalandsregionen och utlysningar och projekt som pekar i den här riktningen.

Nyckelaktörer och målgrupper

Utvärderingen visar att framför allt följande nyckelaktörer kan identifieras kopplat till kraftsamling Cirkulära affärsmodeller:

- **Västra Götalandsregionen** har en viktig roll i sin regionala ledarskapsroll, dels avseende att samordna kraftsamlingen, dels som finansiär.
- **Kommunalförbunden** resurssätter kraftsamlingen med personal och formerar sig på området genom att arbeta in cirkulära affärsmodeller i sina verksamhetsplaner.
- **Kommunerna** – flera kommuner (inte alla) har tagit kliv framåt på området genom att arbeta in cirkulära affärsmodeller i strategier och verksamhetsplaner och initiera insatser på området. Dels genom att kraftsamlingen formulerats, men också tack vare kommunernas klimatlöften inom ramen för Klimat 2030.
- **Science Parks och andra främjaraktörer** har tagit kliv inom kraftsamlingen genom att utveckla sina verksamheter och driva stora projekt (exempelvis Borås Science park, Wargön, Lindholmen, IUC/IDC).
- **Forskningsinstitut och universitet** som RISE, IVL och Göteborgs universitet har nyttjats som kunskapsmiljöer och aktiva projektpartners i utvecklingsprojekt.

Utvärderingens underlag visar att det redan innan Cirkulära affärsmodeller utsågs till en kraftsamling fanns starka aktörer på området i Västra Götaland. Den aktör som framför allt nämns är Science Park Borås, som haft en viktig roll i genomförandet sedan uppstarten av kraftsamlingen. Vidare nämner flera att projektet Cirkulär affärsutveckling i praktiken varit en god start för att involvera brett och nå ut till många i både främjarsystemet och det privata näringslivet. Detta möter väl upp det identifierade behovet att fler aktörer behöver bredda och fördjupa sin kompetens inom cirkulära affärsmodeller för att skapa en förändring.

Avseende behov av att involvera ytterligare aktörer nämner flera att näringslivets involvering behöver öka ytterligare för att förbättra förutsättningarna att komma längre inom området. En intervjuperson uttrycker:

Man behöver starkare involvera företagen så det blir tydligare behovsdrivet. Det är ju dem man vill jobba för. Jag har jobbat med detta länge och varit i många projekt. Det ser samma ut. Det tar för lång tid innan det når slutanvändarna.

Även kommunerna, framför allt i deras roll som upphandlare, behöver enligt flera intervjupersoner ta kliv framåt. Detta återspeglar väl behovet som uttryckts kring att kunskap och involvering behöver öka hos såväl tillverkare som konsumenter. Vidare beskrivs en outnyttjad potential i att tydligare involvera Västra Götalandsregionens eget fastighetsbolag i kraftsamlingen. Intervjuer visar att det redan idag finns en överhörning mellan Regionfastigheter och personer som arbetar med kraftsamlingen på regional utveckling, men att deras involvering kan stärkas ytterligare.

VILKA RESULTAT HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL?

I föregående kapitel beskrevs vad kraftsamling Cirkulära affärsmodeller är tänkt att uppnå, samt hur kraftsamlingen genomförts i praktiken. I följande kapitel värderas vad kraftsamlingen lett till i termer av förflyttningar som skett tack vare kraftsamlingen.

Kraftsamlingen genomförs i en kontext där det parallellt med kraftsamlingen genomförs initiativ såväl nationellt som på EU-nivå (inte minst genom nya EU-direktiv och lagstiftning). Detta är något som kan tas som intäkt för att kraftsamlingen ligger rätt i tiden och fyller en viktig funktion, men också att den bidrar till utmaningen att beskriva de resultat som uppstått till en följd av kraftsamlingen.

Utvärderingens frågeställningar har varit vägledande för resultatdiskussioner i de intervjuer som genomförts. Resultaten presenteras därför uppdelat i kategorierna *samverkan och samordning, kunskap och*

innovationer, utveckling av metoder och arbetssätt samt resursallokering. Följande utvärderingsfrågor besvaras i kapitlet:

- Har samverkan och samordningen stärkts till följd av kraftsamlingen?
- Har innovationer utvecklats, testats och skalats upp som en följd av kraftsamlingen? Och med vilket fokus?
- Har nya arbetssätt, metoder och samverkansformer tagits fram för att bidra till utvecklingen?
- Har resurser/fokus riktats om för att accelerera takten?

HAR KRAFTSAMLINGEN STÄRKT SAMVERKAN OCH SAMORDNING MELLAN BERÖRDA AKTÖRER?

Ökad samverkan på både företagsnivå och systemnivå är ett av de behov som tydligt beskrivs kopplat till cirkulära affärsmodeller i den regionala utvecklingsstrategin. Det är även ett av de tydligaste resultaten av kraftsamlingen.

Utvärderingen visar att samordning kring utveckling av cirkulära affärsmodeller har stärkts hos Västra Götalandsregionen, samt mellan Västra Götalandsregionen och kommunalförbunden. Kraftsamlingen har inneburit ett nytt sätt att organisera sig på Västra Götalandsregionen. Det har tillsatts en samordnare och en arbetsgrupp med kompetenser från olika avdelningar, vars uppgift är att arbeta horisontellt med cirkulära affärsmodeller utifrån sina respektive kompetenser och kontaktnät. Samordnaren håller samman arbetet. I arbetsgruppen ingår även kommunikationsresurser. En intervjuperson uttrycker sig på följande sätt kring det här sättet att arbeta på Västra Götalandsregionen:

I och med kraftsamlingen blev vi ett helt team som ska jobba med cirkulära affärsmodeller. När det kommer in folk från flera olika avdelningar så kommer det i gång mycket fler saker.

Sättet att organisera sig på Västra Götalandsregionen återspeglas delvis på kommunalförbunden, där vissa kommunalförbund har utsedda samordnare för arbetet med cirkularitet eller cirkulära affärsmodeller. Sjuhärads kommunalförbund är ett sådant exempel. Fyrbodals kommunalförbund har en utsedd miljö- och klimatstrateg där delar av tjänsten är tydligt inriktad mot cirkularitet, och Göteborgsregionens kommunalförbund har en regionplanerare där delar av tjänsten fokuserar på cirkulär upphandling och cirkulär ekonomi.

Utvärderingen visar vidare att samverkan ökat mellan olika innovationsmiljöer i Västra Götaland kopplat till arbete kring omställning och cirkulära affärsmodeller. En intervjuperson berättar att:

Samarbetet mellan innovationsmiljöerna har ökat. Vi lever ju i en projektkonometri och fram till för 2–3 år sen var det konkurrens mellan Science parks. Men kraftsamlingen har triggat samarbete kring omställningsförmåga.

En annan intervjuperson berättar:

Till exempel Science Park Borås, Wargön och RISE. Vi har fått en infrastruktur även om vi är separata enheter, och tittar på gemensamma projekt. Västra Götalandsregionen blir ett sammanhållande lim. Inte säkert det hade hänt om man inte hade haft plattformen.

I intervjuer återges även att samverkan ökat mellan företag i olika branscher under tiden för kraftsamlingen. Det har till exempel initierats projekt där tillverkande industri och kreativa näringar samverkar. Projektet Open Wood beskrivs som ett sådant exempel. Open Wood är en mötesplats för utforskande och designdrivna projekt med fokus på trä. En intervjuperson som arbetet med projektet beskriver att:

Inom ramen för Open Wood upptäckte vi att industriföretag och kulturella och kreativa näringar inte umgås med varandra. Vi kunde genom projektet se vad som hände när vi satte ihop de här kompetenserna.

HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL NY KUNSKAP OCH NYA INNOVATIONER?

Vid sidan om samverkan visar utvärderingen att ökad kunskap och höjd medvetandegrad och kunskap är ett av de tydligaste resultaten från kraftsamlingen hittills. Just behovet av ökad kunskap identifierades tidigt i kraftsamlingen, såväl hos Västra Götalandsregionen och kommunalförbunden som i innovationssystemet och det privata näringslivet. Flera intervjupersoner lyfter fram att de själva fått ökad kunskap kring cirkulära affärsmodeller och vad det innebär i praktiken, men även att de märker av en ökad kunskap och medvetandegrad bland berörda aktörer de möter ute i territoriet. En medarbetare på Västra Götalandsregionen berättar att:

När vi började prata om kraftsamlingen så fick vi en del frågor kring vad cirkulär ekonomi är för något. Hur kommer det påverka oss? Det möter vi aldrig längre. När vi är ute och pratar nu så märker vi en ökad medvetenhet.

En annan medarbetare på Västra Götalandsregionen ger exempel på hur medvetandegraden har ökat i det privata näringslivet genom de projekt som initierats, och hur det i sin tur kan komma att påverka Västra Götalandsregionens inköp:

Det finns exempel på leverantörer till oss som har hört av sig och velat prata om att de håller på att titta på sin affärsmodell. Det har visat sig att de fått hjälp av en coach i projektet cirkulär affärsutveckling i praktiken och vill prata om hur vi upphandlar deras produkter. Helt plötsligt en leverantör som hör av sig till oss. Vi kan påverka genom upphandling. Men det är inte alltid vi kan ställa de kraven. Men kommer det från andra hållet också är det jättebra.

Utvärderingen visar vidare att kraftsamlingen skapar förutsättningar för nya innovationer genom att aktörerna utvecklat strategiska projekt och beviljats projektmedel för strategiska satsningar i linje med intentionerna med kraftsamlingen. Exempel på innovationsprojekt är *Textile movement*³ som samordnas av Science Park Borås med bred förankring i Västra Götaland och nationella aktörer, *Innovationsmiljö för hållbar produktion och cirkulära flöden*⁴ som drivs av Wargön Innovation i samarbete med Science Park Borås, *Circular Hub Twin Transition*⁵ som drivs av Science Park Borås i samarbete med Innovatum Science Park och Lindholmen Science Park, samt *Open Wood*⁶ som drivs av Mötesplats Steneby.

HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL UTVECKLING AV NYA METODER OCH ARBETSSÄTT?

Bland de fyra kraftsamlingarna nämner flera att just Cirkulära affärsmodeller sticker ut. Dels för att det är ett relativt "nytt" utvecklingsområde, dels för att det är tydligt avgränsat jämfört med övriga tre kraftsamlingar (Elektrifiering, Digitalisering och Fullföljda studier). Det som framför allt beskrivs som nytt i sättet att arbeta är att medarbetare från flera delar av Västra Götalandsregionens organisation, kommunalförbundens organisationer, samt innovationsmiljöer och branscher samlas kring ett specifikt sakområde – snarare än kring ett program eller enskilt projekt. En medarbetare på Västra Götalandsregionen beskriver det nya sättet att arbeta som att:

Vi samlas kring ett område, i stället för att som tidigare jobba i våra stuprör.

Ett annat exempel på ett nytt arbetssätt som testats inom ramen för kraftsamlingen är inom projektet Cirkulär affärsutveckling i praktiken. Projektet syftar till att stötta coaching-aktörer inom innovationssystemet att arbeta med cirkulär affärsutveckling i praktiken. Genom projektet får innovationsaktörer coaching av experter

³ <https://textilemovement.com/>

⁴ <https://wargoninnovation.se/projekt/innovationsmiljo-for-hallbar-produktion-och-cirkulara-floden/>

⁵ <https://scienceparkboras.se/2024/03/circular-hub-twin-transition/>

⁶ <https://www.openwood.se/>

från RISE så att de i sin tur kan stötta små- och medelstora företag i Västra Götaland att arbeta proaktivt för att stärka sin innovations- och konkurrenskraft när det kommer till cirkulär design och nya affärsmodeller. Flera intervjupersoner beskriver att projektet på ett effektivt sätt bidragit till att nå ut brett med kunskap kring cirkulära affärsmodeller hos såväl innovationssystemet som det privata näringslivet.

Det finns även exempel på nya arbetssätt och modeller som testas för att styra Västra Götalandsregionens egna inköp mot mer cirkulära system. Bland annat ett lager där begagnade möbler från organisationens verksamheter restaureras för att kunna återbrukas.

HAR RESURSER RIKTATS OM TILL FÖLJD AV KRAFTSAMLINGEN?

Utvärderingen visar att kraftsamlingen i sig varit, och är, en tydlig styrsignal för berörda aktörer i Västra Götaland. Kraftsamlingen återspeglar sig i flera andra aktörers strategier och handlingsplaner, inte minst i kommunalförbundens. Cirkularitet (i vissa fall i en vidare bemärkelse än cirkulära affärsmodeller) återfinns på ett eller annat sätt i samtliga kommunalförbunds strategier och handlingsplaner. I Fyrbodals handlingsplan 2024 – 2026 beskrivs förbättrad resurshushållning som ett insatsområde för att nå målet om en robust och sammanhållen samhällsplanering. I Skaraborgs delregionala utvecklingsstrategi Skaraborg 2030 beskrivs sex samverkansområde, där det sjätte är *fossiloberoende och cirkulär region*. Bland Göteborgsregionens sakområden lyfts hållbar konsumtion och mer specifikt hållbar upphandling och cirkulära flöden fram som prioriterade insatser inom sakområdet Klimat och miljö, och i utvecklingsstrategin för Sjuhärad 2021 – 2030 pekas en cirkulär och hållbar framtid ut som ett av fem fokusområden. Det finns även exempel på att kommunalförbundens arbete har fått återverkningar i kommunernas strategier och utvecklingsarbete. Ett sådant exempel är Bengtsfors kommun, vars näringslivsutvecklare tagit del av utbildning genom projektet cirkulär affärsutveckling i praktiken. Kommunen och Mötesplats Steneby driver också projektet RIK Symbios som är en satsning på cirkulär omställning tillsammans med det lokala näringslivet, Chalmers Industriteknik och Fyrbodals kommunalförbund

Utvärderingen visar att kraftsamlingen har påverkat dessa framskrivningar i kommunalförbundens strategier och handlingsplaner och gett området stärkt legitimitet. En intervjuperson berättar:

Vi har ju den regionala utvecklingsstrategin som ett av våra viktigaste styrdokument utanför vår egen verksamhetsplan. Så vägvisningen den ger genom att ha den här kraftsamlingen gör att vi också stegpar upp på det här området.

Intervjuerna visar även att aktörer i innovationssystemet, som är starkt beroende av finansiering via de regionala finansieringssystemen, har anpassat sina strategier och sin verksamhetsinriktning efter kraftsamlingarna i den mån dessa är relevanta för dem. När cirkulära affärsmodeller pekades ut som en kraftsamling var det en tydlig signal till innovationssystemet att projekt och satsningar inom det området kommer prioriteras, även om det inte formellt öronmärkts pengar till kraftsamlingen. En intervjuperson beskriver att:

Alla våra projekt kopplar till finansieringssystemet. Vi hade kanske inte formulerat dem så fokuserat på dessa frågor utan kraftsamlingen. Kraftsamlingen har underlättat mycket för oss. Redan 2018 satte vi som cirkulär ekonomi som tema. Nu kan vi mer öppet beskriva dessa saker i projektansökningar, där har det fått effekt för oss.

Vidare visar utvärderingen att framskrivningen av cirkulära affärsmodeller som en kraftsamling gör det lättare för aktörer i innovationssystemet att argumentera för ökade resurser till området inom deras egna organisationer. En intervjuperson berättar att:

Det underlättar. Det blir ett argument för vilka resurser vi behöver – vad vi bör lägga kraft på. Kan använda det internt. Det här är en viktig fråga om vi ska kunna stötta i det behöver vi skjuta till resurser.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETET FRAMÅT

I följande kapitel diskuteras frågan kring huruvida den samverkan som byggts upp inom ramen för kraftsamlingen, samt de satsningar som görs, bedöms vara bestående över tid. I kapitlet redogörs även för vilka fokusområden och inriktningar som av nyckelaktörerna anses vara viktiga för det gemensamma regionala utvecklingsarbetet med cirkulära affärsmodeller framåt.

FINNS DET FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT DET SOM BYGGTS UPP INOM RAMEN FÖR KRAFTSAMLINGEN KAN LEVA KVAR?

Som beskrivs i tidigare kapitel visar utvärderingen kraftsamlingen har genererat ökad samordning och samverkan hos berörda aktörer i territoriet kring cirkularitet och cirkulära affärsmodeller. Inte minst genom att det finns både samordnare och en arbetsgrupp regionalt, men även genom att det finns personer som har utvecklingsarbete kring cirkulära affärsmodeller som del av sin tjänst delregionalt. Cirkulära affärsmodeller eller cirkularitet återfinns även i flera utförarakτόrens strategier och handlingsplaner. Samtidigt visar utvärderingen att en del av de här tjänsterna och viljeriktningarna motiveras genom själva kraftsamlingens existens, och vi ser få tecken på att det finns någon självklar struktur eller funktion som kan fånga upp resultat och driva på arbetet om kraftsamlingen skulle avslutas. Vidare beskrivs samverkansarbetet fortfarande som relativt personberoende. En intervjuperson beskriver att:

Så länge människorna är kvar kommer kopplingarna finnas. Men när folk byter jobb så bryts kopplingarna. Om det inte finns organiserade kopplingar på plats då.

Flera resonerar dock att den kunskap som byggs upp i innovationssystemet och i det privata näringslivet genom de projekt som initierats under kraftsamlingen kommer vara bestående över tid – liksom de kontakter som knutits mellan såväl organisationer som individer under arbetets gång. En intervjuperson berättar:

Kraftsamlingen samlar olika aktörer under gemensamt paraply. Det jag fått med mig är framför allt kontaktytor som hjälpt mig och därmed hjälper branschen.

VILKET FOKUS BÖR KRAFTSAMLINGEN HA FRAMÅT?

I utvärderingen har samtliga intervjupersoner fått reflektera kring vilket fokus de tycker att kraftsamling Cirkulära affärsmodeller bör ha framåt. Hittills menar flera att kraftsamlingen fokuserat på att öka kunskap och förståelse, samt att de ledande innovations- och forskningsmiljöerna i Västsverige under tiden för kraftsamlingen kommit relativt långt avseende kunskap kring vad och hur man *borde* göra. Fokus framåt bör därför vara att gå vidare till mer praktisk implementering av uppbyggd kunskap. En intervjuperson menar att:

I framtiden kanske vi inte ska lägga så mycket kraft på innovation. Jag tror vi har redskapen redan. Finns mycket kunskap som inte används. Framåt behövs en förskjutning till att kraft läggs på att "använda det vi har. Få ihop aktörer såsom tillverkare och användare, för att pröva.

Ett annat område som flera nämner behöver ökat fokus framåt är upphandling. I det ingår även Västra Götalandsregionens och kommunernas roll som just upphandlare och potentiella testbäddar för nya lösningar. En intervjuperson menar att:

Kommunerna behöver handfast stöd att komma vidare med upphandling. Vi måste hitta sätt att värdera cirkularitet, klimatberäkning och klimatnyttan som man kan peka på i cirkulär upphandling. Handfast stöd i arbetet här och nu behöver de, både kopplat till kunskap och metod.

En annan menar att:

Västra Götalandsregionen som upphandlare behöver vara mer tillåtande till att saker är på utrullning och låta leverantörer få köra test. LOU tillåter mycket mer än vad vi tror. Men nu är man så pressad så man gör det som är lättast.

Ett ytterligare område flera nämner som viktigt att prioritera framåt är sociala aspekter av cirkularitet samt kultur- och beteendefrågor. En intervjuperson berättar:

Rent tekniskt vet vi vad vi behöver göra. Problemet är att göra det. Man fastar i befintliga strukturer i samhället. Det svåraste nu är kulturen. Kulturen kring ekonomi och vad det är. Skattesystemet, försäkringsbolagen osv. bidrar till ett hindrande ekonomiskt tänk.

WSP:S SLUTSATSER

Kraftsamling Cirkulära affärsmodeller är en del av Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030. Enligt den regionala utvecklingsstrategin innebär kraftsamlingen att *extra fokus läggs på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom ett område. Tillsammans ska berörda aktörer rikta resurser mot ett område med målet att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i omställningen som består efter avslutad kraftsamling.*

Med avstamp i denna beskrivning av vad en kraftsamling är tänkt att vara och med utgångspunkt i vad utvärderingen kommer fram till avseende hur arbetet kommit att organiseras och genomföras, samt vad det resulterat i, menar vi att följande övergripande slutsatser kan dras från utvärderingen.

KRAFTSAMLINGEN VISAR PROV PÅ MODIGT OCH FÖRÄNDRINGSORIENTERAT LEDARSKAP

Genom att formulera cirkulära affärsmodeller som en kraftsamling har man lyckats väl med att fånga in ett nytt område inom det regionala utvecklingsarbetet, som fått ett allt tydligare fokus på såväl lokal och regional som nationell och internationell nivå. Genom att formulera kraftsamlingen som just cirkulära affärsmodeller, snarare än det vidare begreppen cirkularitet eller cirkulär ekonomi, har den regionala utvecklingsstrategin satt en tydlig agenda för arbetet och de aktörer som står bakom strategin har visat prov på att vara modiga och förändringsorienterade ledare. Detta ligger i linje med en av den regionala utvecklingsstrategins fyra vägledande principer.

KRAFTSAMLINGEN ÄR EN TYDLIG STYRSIGNAL FÖR BERÖRDA AKTÖRER I VÄSTRA GÖTALAND

Kraftsamlingen i sig har varit, och är, en tydlig styrsignal för berörda aktörer i Västra Götaland. Kraftsamlingen återspeglar sig bland annat i att cirkularitet och cirkulära affärsmodeller skrivs fram i flera andra aktörers strategier och handlingsplaner, samt genom att resurser och fokus har riktats till området på både regional, delregional och kommunal nivå. Vidare visar utvärderingen att aktörer i innovationssystemet, i den projektkontext de verkar inom, tydligt styr sin verksamhet dit det finns medel och resurser att hämta.

KRAFTSAMLINGEN HAR DRAGIT NYTTA AV REDAN STARKA AKTÖRER OCH UTVECKLINGSMILJÖER PÅ OMRÅDET

Kraftsamling Cirkulära affärsmodeller har dragit nytta av de starka aktörer och kunskapsmiljöer som finns inom området i regionen. Borås Science Park har haft en betydande roll för så väl uppstart som genomförande av kraftsamlingen, men även RISE, IVL, Wargön och Lindholmen Science parks lyfts fram som viktiga aktörer. Detta förefaller varit ett logiskt och klokt sätt att arbeta för att snabbt få i gång relevanta initiativ på området.

Samtidigt visar utvärderingen att det för många är otydligt om de är en del av kraftsamlingen eller inte, och i så fall vilken roll de spelar i kraftsamlingens genomförande. Detta hänger ihop med den upplevda otydligheten kring kraftsamlingens riktning och innehåll och bidrar till svårigheter att avgöra om aktörer saknas i kraftsamlingen – och i så fall vilka. I utvärderingen har det framkommit förslag kring att öka involveringen av berörda aktörer i kraftsamlingen, till exempel genom korta regelbundna avstämningsmöten där en bred palett av aktörer bjuds in att delta.

KRAFTSAMLINGEN HAR GYNNAT SAMVERKAN PÅ OMRÅDET

Det är WSP:s bild att kraftsamlingen i sig delvis innebär ett nytt arbetssätt för att samverka inom regional utveckling. I stället för att samverka kring enskilda program eller projekt har medarbetare från flera delar av Västra Götalandsregionens organisation, kommunalförbundens organisationer, samt innovationsmiljöer och branscher samlas kring ett specifikt sakområde. Utvärderingen visar att detta har motverkat så kallat "stuprörsarbete" och främjat samverkan i territoriet. I kraftsamling Cirkulära affärsmodeller identifierades det tidigt att för en cirkulär omställning behöver bransch- och materialgemensamma lösningar för återvinning och uppgradering komma på plats. Kraftsamlingens fokus gick då från ett antal olika materialslag till att jobba med en rad utvecklingsområden, oavsett bransch eller material. Utvärderingen visar att detta ytterligare gynnat samverkan och minskat konkurrensen mellan framför allt innovationsmiljöerna.

Arbetsättet har vidare kännetecknats av ett "gemensamt ledarskap", vilket i praktiken inneburit att innehållet i kraftsamlingen styrts av initiativförmåga och idéer ute i systemet. Detta har inneburit höga frihetsgrader och hög potentiell inkludering för samtliga berörda aktörer, men även bidragit till viss otydlighet kring kraftsamlingens innehåll och strategiska riktning.

KRAFTSAMLINGEN HAR KANALISERAT RESURSER TILL STRATEGISKA UTVECKLINGSINSATSER

Vid sidan om samverkan visar utvärderingen att ökad kunskap och höjd medvetandegrad och kunskap är ett av de tydligaste resultaten från kraftsamlingen hittills. Kraftsamlingen har bland annat gjort en strategisk satsning på att öka kunskapen hos affärscoacher i innovationssystemet, för att dessa ska kunna bidra till omställning hos små och medelstora företag.

Vidare har de mest centrala aktörerna utvecklat strategiska samverkans- och innovationsprojekt i linje med intentionerna med kraftsamlingen. Exempel på sådana projekt är *Textile movement* som samordnas av Science Park Borås, *Innovationsmiljö för hållbar produktion och cirkulära flöden* som drivs av Wargön Innovation, *Circular Hub Twin Transition*, som drivs av Science Park Borås samt *Open Wood* som drivs av Mötesplats Steneby. Projekten utvecklar kunskap, samverkan och skapar förutsättningar för näringslivets cirkulära omställning.

AVSAKNAD AV MÄTBARA OCH KÄNDA MÅL GÖR DET SVÅRT ATT VÄRDERA KRAFTSAMLINGENS RESULTAT

Det finns en övergripande formulering kring vad kraftsamlingarna ska uppnå beskriven i den regionala utvecklingsstrategin, samt en verksamhetsplan framtagen för kraftsamlingen där ett antal utvecklingsområden med tillhörande viljeyttringar beskrivs. Det är WSP:s bild att dessa viljeyttringar inte har kommunicerats som mål för kraftsamlingen och heller inte spridits utanför Västragötalandsregionen i någon större omfattning. Kraftsamlingens genomförande och resultat visar att det är fullt möjligt att bedriva regionalt utvecklingsarbete utan tydligare målformuleringar än de som finns för kraftsamlingen, men det är WSP:s bild att det kommer med vissa utmaningar. Framför allt öppnar avsaknad av tydliga och mätbara mål för vad kraftsamlingen ska uppnå under en fyraårsperiod upp för svårigheter att värdera de resultat som skapas, samt möjliggör ifrågasättande kring genomförande och resultatets tillräcklighet.

BILAGA A: INTERVJUFÖRTECKNING

A.1 Intervjuer kraftsamling cirkulära affärsmodeller

Jonna Bjuhr Männer	Västra Götalandsregionen
Josefine Cataldo	Göteborgs stad
Kjell Edqvist	IDC West
Torsten Hild	Mötesplats Steneby/HDK
Sandra Johansson	Boråsregionen Sjuhärads kommunalförbund
Tobias Källqvist	Fyrbodals kommunalförbund
Jeanette Lindh Svanqvist	Bengtsfors kommun
Matilda Lindvall	Business Region Göteborg (BRG)
Birgitta Nilsson	Västra Götalandsregionen
Thomas Nyström	RISE
Josefina Sallén	RISE
Jenny Sjöstedt	Västra Götalandsregionen
Helena Starfeldt	Västra Götalandsregionen
Cecilia Tall	RISE
Erik Valvring	Science Park Borås

VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande konsultbolag och rådgivare inom samhällsutveckling. Vi utvecklar allt ifrån städer och transportsystem till vattenförsörjning och höga hus. Med 67 000 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Vi planerar, projekterar, designar och projektleder olika uppdrag inom transport och infrastruktur, fastigheter och byggnader, hållbarhet och miljö, energi och industri samt urban utveckling. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP
WSP Sverige AB
Org. nr:556057-4880
wsp.com

