

Varför nätverksbaserade arbetssätt? – Mervärden & mindset kring utvecklade former av distansarbete inom Region Jämtland Härjedalen

2024-04-
02



Erik Noaksson, innovations & finansieringsstrateg med särskilt uppdrag att utreda former och mervärden kopplat till nätverksbaserade arbetssätt 2021-2024

”En studie under 3 år för att ge beslutsstöd i frågan om distansarbete – post-pandemins ”hålla i och hålla ut” – med fokus på mervärdesskapande för, och emellan, medarbetarna i en nätverksbaserad kunskapsekonomi”



Innehållsförteckning

■ Uppdraget

- Plan för utveckling av distans- och hybridarbete
- Mervärden och resurser (kapital) utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga perspektiv utifrån nätverksbaserade arbetssätt (NBA)
- Resultat av piloten nätverksbaserade arbetssätt (NBA) 2021-2024
- Förslag till inriktningar att diskutera utifrån mervärdesskapande aktiviteter (och investeringar!) kopplat till NBA och kunskapsekonomi
- Slutsatser och förslag till inriktningar

■ Inledning

- Länets utmaningar är komplexa
- Att förändra är komplext – det handlar om ambition, utgångsläge och att bygga teamet
- Den jämtländska arenan har utmaningar som i sig är komplexa, men välkända, där vi ständigt måste arbeta för att överkomma hinder och begränsningar
- Länet har stora samhällsomställningar att hantera kopplat till en innovations & näringspolitik som inte främjar perifera regioner

■ Ett pilotprojekt växer fram

- Några ingångsfrågor rörande policy- och riktlinjer kopplat till distansoberoende arbetssätt
- Tillsammans bygger vi en arena för komplex problemlösning
- Pandemin gav oss digitala färdigheter, och ändrade synsätt, på vad som är möjligt med distansoberoende arbetssätt
- Från fasta till flexibla arbetsplatser ger många fördelar som i grunden förändrar logiken och vår planering av egna och externa kontorslösningar
- Distansoberoende arbetssätt från tre olika perspektiv
- Inpendling till Östersund sker från samtliga kommuner
- Användning av digitala verktyg är central för logistik ("varma platser"), uppföljning och administration av distansoberoende arbetssätt, både internt och mot externa co-workingmiljöer

Innehållsförteckning (forts.)

- **Från fasta till flexibla nätverksbaserade kontorslösningar**
 - Inriktningsområden som vi har undersökt
 - Hybridarbete i det ”nya normala” - pilotprojekt med tester av regionala arbetshubbar 2022/2023
 - Mittuniversitetets delstudie 1 – Generell Arbetsmiljö
 - Mittuniversitetets delstudie 2 - Arbete vid Lokalt Kontor (Hubb)
 - Vittnesmål om hybridarbete från medarbetare inom hubb-piloten 22/23
 - Generella lärdomar från Samverket och Myndighetsnätverket (2021-2024) kopplat till hubb-piloten
 - Uppenbara viktiga områden för myndighetssamverkan
 - Sammanvägda slutsatser av Myndighetsnätverket och Samverket 2021-2024
- **Sammanfattning - Hybridarbete i det ”nya normala”**
 - Några ord om företagsetableringar och inflyttning
 - Några slutord med fokus på komplexa problem och samhällsomställning i en ständig process (arenan & teamet)
 - Mötesplatser skapar arenor för tillit, erfarenhetsutbyte, nytänkande och problemlösning
 - Läranderesan är både målet och medlet för att nå visionen (ambitionen)
 - Komplexa problem kräver en verktygslåda med många verktyg i och metod för att mäta framgång
- **Appendix**

Uppdraget - plan för utveckling av distans- & hybridarbete

KUNSKAPSUPPBYGGNING FÖR IMPLEMENTERING AV HYBRIDARBETSSÄTT SOM BLAND ANNAT GER STÖD FÖR ETABLERING AV REGIONALA ARBETSHUBBAR (2021-04-27, §79, REGIONSTYRELSEN)

Aktivt deltagande i *Myndighetsnätverket* och pilotprojektet *Samverket/Myndighetshubben* (finansierat av Vinnova 2021-2023)



Fördjupad samordning och dialog med alla kommuner och näringslivet om regionala arbetshubbar



Analys av kostnadseffektiva lösningar för erbjudande av hybridarbete och arbetshubbar i varje kommun

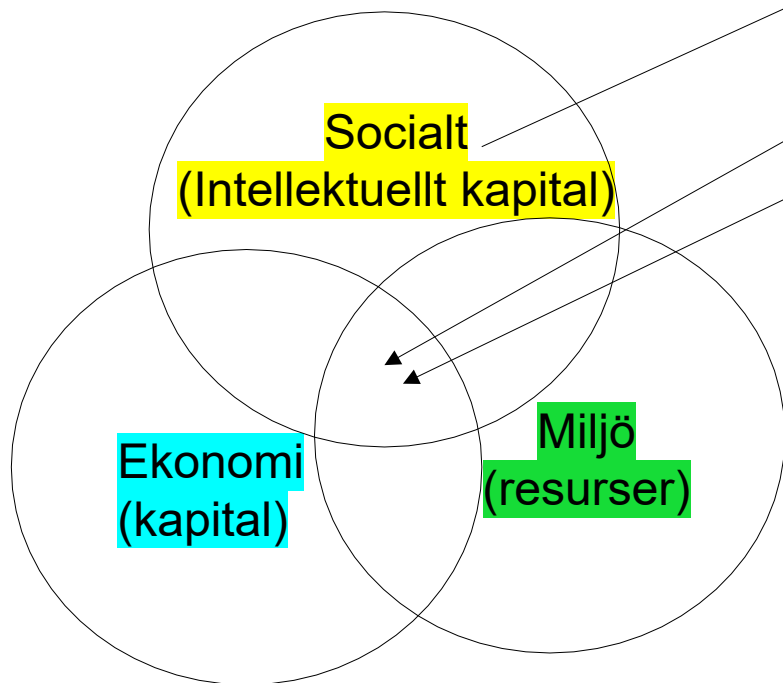


- Dialog med regionanställda som har möjlighet, och frivilligt vill testa, att distansarbeta från en arbetshubb under en begränsad period
- Riskbedöma tjänster och ingå överenskommelse, utifrån regler för hem- & distansarbete (36390-5), med aktuella medarbetare
- Samverka med pågående projekt för inflyttning och rekrytering
- Samverka med pågående projekt för företagsetableringar
- Kartlägg privata co-working miljöer/arbetshubbar i länet
- Dialog om samverkan och forskning med kommuner & MiUN kring formerna för kontinuerligt distansarbete och hubbar
- Kartlägga lämpligheten att omlokalisera administrativa enheter till arbetshubbarna



- **Syftet** med att utveckla färdigheter för hybridarbete är att ge bättre förutsättningar för **inflyttning, företagsetableringar och innovation** som bl.a. kan driva på arbetet mot **klimatneutralitet** (CO2-bantning, minskad pendling etc.) till 2030
- **Ambitionen** är att skapa förbättrade möjligheterna att **behålla** och **nyrekrytera** personal, öka möjligheten för **omlokalisering** av funktioner, samt stärka och bidra till fler s.k. **arbetshubbar i ett regionalt nätverk**
- **Arbetshubbarna** förväntas kunna bidra till ökad **social inkludering, utvecklingskraft** och **positiv landsbygdsutveckling** genom bl.a. ökad efterfrågan av företags- och samhällsnära tjänster

Mervärden och resurser (kapital) utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga perspektiv utifrån nätverksbaserade arbetssätt (NBA)



Intellektuella kapitalet (Leif Edvinsson, Lunds universitet):

- **Humana:** Medarbetare, ledare - kompetensutveckling
- **Relationella:** Nätverk & samverkan (flernivåstyre)
- **Strukturella:** Hubbar/mötesplatser, komplexa problem (systeminnovation)
- Syns INTE i den traditionella balansräkningen!

Ekonomiska kapitalet:

- Hyror, uppvärmning, el, kontorsmateriel mm.
- IT och digitalisering
- Traditionell förvaltning & balansräkning ("kronor & ören")

Miljöresurser:

- Koldioxidbantning (10% per år till 2030)
- Minskad energianvändning & pendling (CO2-ekvivalenter)
- Klimatbudget (syns oftast inte i balansräkningen)

Resultat av piloten nätverksbaserade arbetssätt (NBA) 2021-2024

- Genom flera piloter har mervärden undersökts för **arbetsgivaren, medarbetare** och möjligheten för **stärkt myndighetssamverkan** utifrån det regionala utvecklingsuppdraget.
- Utifrån att överenskommelser för distansarbete på 50% är vedertaget efter pandemin finns ett behov av **lokaloptimering** av de egna kontorsbestånden i storleksordningen minst 50%.
- **Digitala verktyg är nödvändigt** att använda och möjliggör effektivare nyttjande av kontorsplatser, utan större ombyggnationer till s.k. aktivitetsbaserade kontor, vilket inte förespråkas.
- Effektivisering av kontorsbeståndet bör åtföljas av **strategi för avrop av externa kontorsplatser** från co-workingmiljöer utifrån behov.
- Dessa behov bör klargöras och förslagsvis utgå från behovet av **talangrekrytering**, främjande av den **sociala arbetsmiljön** samt möjligheten att samverka med andra utifrån **komplexa problem**.
- **Policy** för introduktion av **nya digitala verktyg** kopplat till informationssäkerhet och **M365** bedöms som **centralt att belysa**, innan ett genomförandeprojekt startas.

Resultat (forts)

- Medarbetarperspektivet har belysts av MiUN i flertalet enkäter och ger generellt en positiv bild. Dock framkommer att **28% upplever ett lågt mentalt välbefinnande vid primärt hemarbete**, vilket verifieras av det upplevda sociala mervärdet av att verka från en co-workingmiljö med andra (privata hubbar och Samverket). **Detta behöver följas upp av HR.**
- NBA via **co-workingmiljöer framstår ha mycket god potential som mötesplats och arena för samverkan** i triple-helix kring komplexa samhällsomställningsfrågor.
- Det har även blivit väl dokumenterat att co-workingmiljöerna är viktiga för både **inflyttning, talangrekrytering, kompetensförsörjning** och **företagsetableringar** oberoende av bransch.
- **Offentlig sektor har en stor potential att driva på denna utveckling** genom att samtidigt ställa om från fasta till flexibla arbetsplatser, genom avrop av co-workingtjänster från privata aktörer, i alla kommuner.
- Om detta görs systematiskt över tid finns goda möjligheter att skapa ett **”Co-working Region”** drivet av den offentliga köpkraften och att vi redan idag har **flest co-workingmiljöer per capita**.
- **En metodik och verktygslåda** behöver användas för att skapa, och mäta, mervärde över tid. Goda exempel finns i vårt grannfylke Tröndelag, som med fördel kan kopplas samman med forskning inom MiUN, The Remote Lab och näringslivet inom det regionala Co-workingnätverket.
- För att främja denna utveckling föreslås Region JH ta en ledande roll utifrån ett **innovationsråd** med fokus på stärkt myndighetssamverkan för att säkerställa samhällets hållbarhetsomställning.
- En sådan struktur ligger väl i linje med Sveriges nya strategiska innovationsprogram **Impact innovation (2024-2028)** och **Mittuniversitetet särskilda programkontor med samma inriktning (Sustaingov).**

Förslag till inriktningar att diskutera utifrån mervärdesskapande aktiviteter (och investeringar!) kopplat till NBA och kunskapsökning:

Intellektuella kapitalet:

Humana:

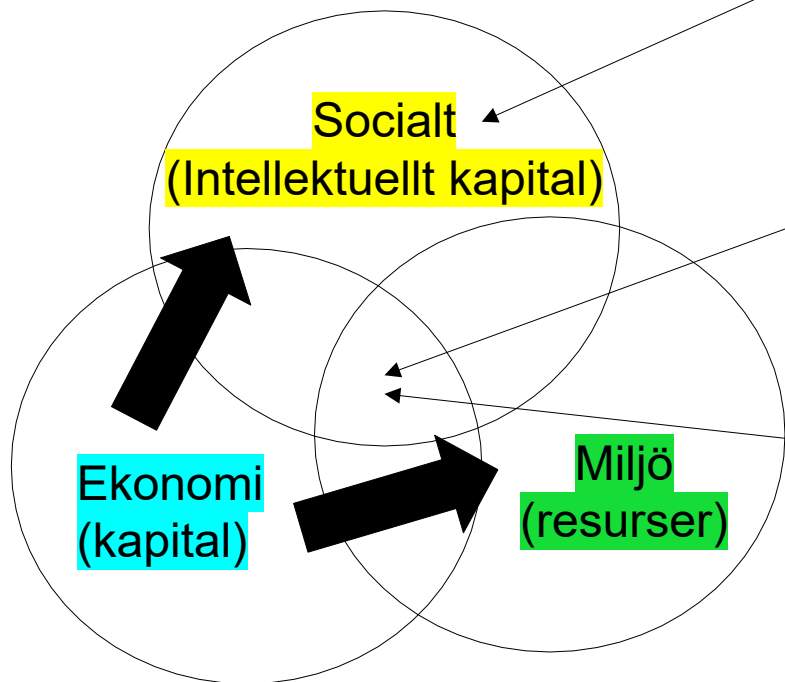
- Strategi för *nätverksbaserade arbetssätt* arbetas fram utifrån *relationella* och *strukturella* mervärden (**HR/EK/UDDir/RDStab/RUA**)
- *Ledarskapsutbildningar* introduceras (**HR/EK**)

Relationella:

- **RUA** initierar ett *Innovationsråd* för offentlig sektor i Jämtlands län
- *Samverkansavtalen* med *MiUN* & *Lst* fokuseras på *komplexa samhällsutmaningar* och framdrift i projektform (**RUA**)

Strukturella:

- Fortsatt utveckling av *hubbar & mötesplatser* i offentlig samverkan (*flernivåstyre*) bör drivas i linje med *MiUN's* programkontor *Sustaingov* och andra EU-initiativ (**RUA/EK**)



Miljöresurser:

- Upprätta en *klimatbudget* för *Region JH* (**RUA/EK**)

Ekonomiska kapitalet:

- *Flexibel arbetsplats* (**Fastighet/HR/IT/UDDir/RDStab/RUA**)

Slutsatser och förslag till inriktningar

- **Nätverksbaserade arbetssätt (NBA)** kan skapa stora mervärden ekonomiskt och produktivitetmässigt, om det används rätt och med god styrning, från traditionell förvaltning till flernivåstyre (*eng. governance*) som främjar dagens kunskapsekonomi.
- NBA främjar **effektiviseringar av interna kontorsytor**. Sannolikt kan minst hälften av dagens kontorsytor rationaliseras bort om överenskommelser tillåts för distansarbete med upp till 50%.
- NBA innebär inte övergång till aktivitetsbaserade kontorsmiljöer och stora ombyggnationer, utan handlar om ett **effektivare nyttjande av befintliga kontorsplatser under hela dagen**.
- **Digitala verktyg är en förutsättning för att skapa bra arbetsmiljöer, logistik och planering** för medarbetare och ledare när de är på kontoret. Det skapar även förutsättningar för **arbetsgivaren att administrera, följa upp, förändra i lokalerna, samt utveckla det intellektuella kapitalet över tid**.
- **NBA bör kompletteras med avrop av co-workingtjänster** för att skapa flexibilitet mot de egna kontorslokalerna, främja en god social arbetsmiljö, samt stimulera till komplex problemlösning (*eng. wicked problems*) i samverkan med andra aktörer.
- NBA bör på liknande vis användas för att **stärka och utveckla myndighetssamverkan i komplexa samhällsomställningsfrågor** ex. klimatbantning och grön omställning.
- **NBA skapar även naturliga möjligheter för regelbundna möten, och mötesplatser i hela länet**, om flera myndigheter, kommuner och näringslivet samtidigt ställer om till NBA och nyttjar länets co-workingmiljöer för flexibla avrop av främst dagpass kopplat till sina egna kontorsbestånd.
- Mervärden skapas då som främjar **talang- och kompetensförsörjning, lokal utveckling, bidrar till inflyttning i alla länets kommuner, som stärker förutsättningarna till fördjupad samverkan och produktivitet i komplexa frågor**.
- Jämtlands län bedöms här ha särskilt goda förutsättningar att skapa ett **nytt ekosystem för innovation** i triple-helix samverkan som kan tjäna som modell nationellt då vi idag har **flest myndigheter och co-workingmiljöer per capita**.
- Utifrån det regionala utvecklingsansvaret **bör Regionen ta initiativ till ett innovationsråd** som samlar länets offentliga sektor, myndigheter och akademi i ett nätverk som främjar denna utveckling **med fokus på flernivåstyre (s.k. governance)**.
- Detta ligger helt i linje med Sveriges nya strategiska innovationsprogram **Impact Innovation** och stärker det **programkontor som Mittuniversitetet blivit ansvarigt för med fokus på att reformera offentlig sektor för att säkerställa samhällets hållbarhetsomställning (Sustaingov)**.

Inledning

”FLER OCH LYCKLIGARE SKATTEBETALARE I HELA JÄMTLANDS LÄN” ÄR ETT MINDSET ATT UTGÅ IFRÅN

- Jämtlands län står inför flera stora samhällsutmaningar som vi behöver hjälpas åt med för att långsiktigt trygga befolkningsutveckling, sysselsättning och skatteunderlag till våra kommuner och Regionen.
- Det är därför viktigt att framtidens innovations och näringslivspolitik fångar upp de färdigheter och kompetenser som idag kännetecknar vårt län:
 - **Entreprenörskap** (att stödja individer som vill driva utveckling och företag i rurala och glesa miljöer).
 - **Stegvis innovation** (bättre stöd och förutsättningar till entreprenörsdrivna innovationssystem som inte förutsätter starka institutionella miljöer).
 - **Småföretag**, och stöd till **samhällsentreprenörer** i samverkan, för lokal utveckling (ex. Trångsviken, Bispgården, Strömsund, m.fl.).

Länets utmaningar är komplexa och kräver samhandling

- Hälsa & sjukvården står inför stora utmaningar, ekonomiskt, men inte minst kompetensförsörjningsmässigt.
- Regionen äger det regionalutvecklingsuppdraget och behöver hjälp för att utveckla kraft mot samhällsomställningar med närvaro i hela länet.
- Båda dessa utmaningar berör starkt talang- & kompetensförsörjning för hela innovationsekosystemet (internt, lokalt, regionalt).
- Nya former för flernivåstyrelse (*eng. governance*) behöver skapas som naturligt främjar operativ problemlösning och nytänk i kritiska samhällsutvecklingsfrågor där alla som kan bidra måste kunna få förutsättningar att delta utifrån behov och möjlighet över tid.
- Taktar vi denna mobiliseringen med innovationspolitiken (EU/nationellt) finns goda möjligheter att vi kan ses som ett pilotlän för nytänk med möjligheter till externfinansiering.
- Framtiden ser annars problematisk ut om vi inte försöker och lyckas – en ny gemensam förändringsvision behövs (jmf Försvarsnedläggningen och konceptet Björntanden 2004 då 1000 nya offentliga jobb tillskapades).
- Offentlig sektor, statliga myndigheter, och akademien, har här en mycket viktigare roll nu, än för 20 år sedan, att agera motorer för samhällsomställning tillsammans med näringslivet.
- Stärkt och utökad myndighetssamverkan är därför en viktig nyckel för att lyckas.

Att förändra är komplext – det handlar om ambition, utgångsläge och att bygga teamet

EN KLAR AMBITION (VARFÖR), VAD VI SIKTAR PÅ, OCH HÖJDEN PÅ RIBBAN (HUR)
BEHÖVER VI VETA

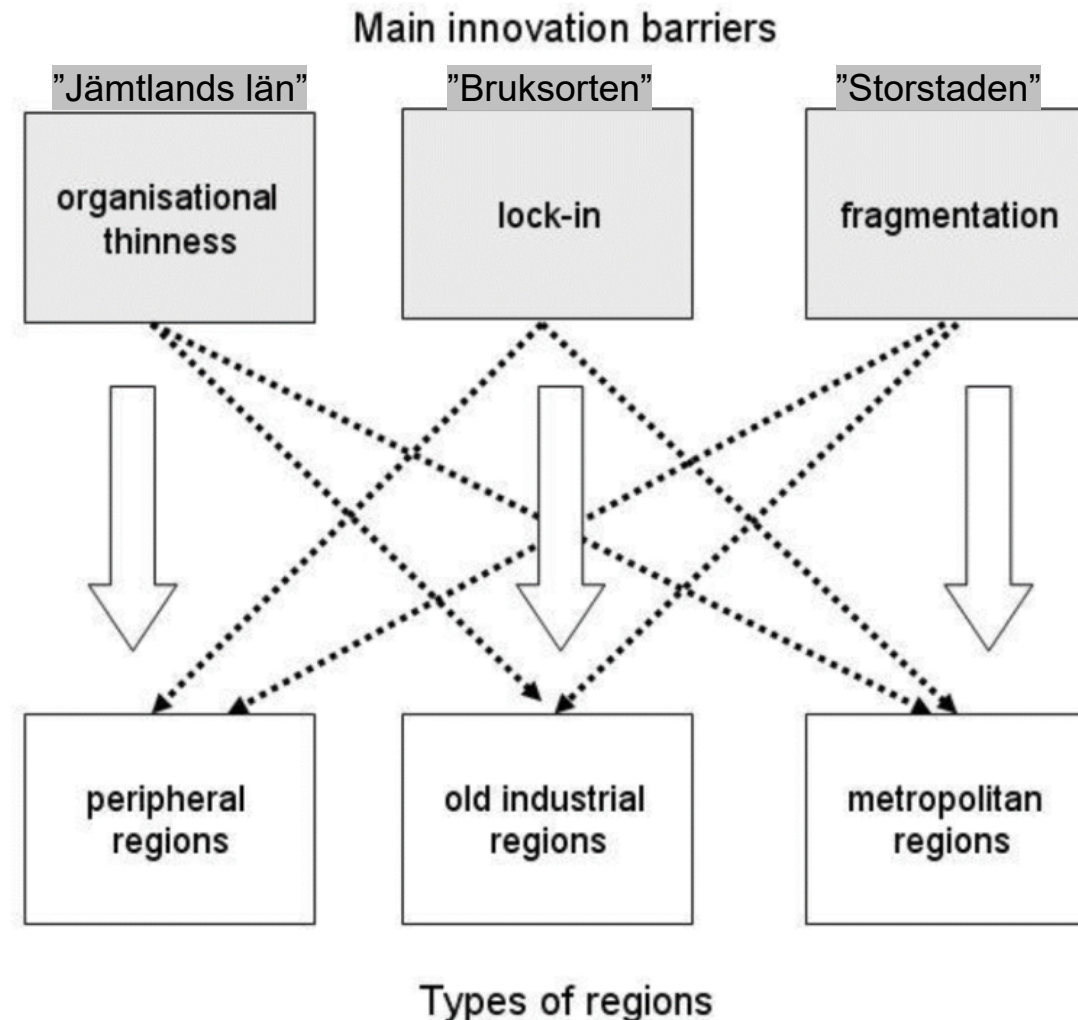
- "Komplex problemlösning utifrån metaforen stavhopp"
 - Hur ser vår arena ut och förutsättningar för att hoppa?
 - Vem hoppar?
 - Vem fixar rätt stav?
 - Vilken höjd siktar vi på?
 - Och vad är ingångshöjden?
 - Storleken på landningsbädden är viktig!
 - I samverkan med andra kan vi skapa trygghet när resans delmål inte är helt kända (*eng. wicked*)
 - Vi lär oss och bygger erfarenheter stegvist, metodiskt, och med olika verktyg
 - Delmål bygger en helhet över tid som tar oss mot högre höjder i en ständig lärandeprocess



Den jämtländska arenan har utmaningar som i sig är komplexa, men välkända, där vi ständigt måste arbeta för att överkomma hinder och begränsningar

Den institutionella kapaciteten (arenan & teamet) inom länet, och till nationella aktörer, är begränsad och fragmenterad

Gleshet & långa avstånd inom länet, och till andra kompetensaktörer, är en utmaning för att bygga teamet – kompetensutveckling blir därför helt central för vårt län



Barriärer för innovation
(Tödtling & Trippl 2005)

Länet har stora samhällsomställningar att hantera kopplat till en innovations & näringspolitik som inte främjar perifera regioner

- Innovations- & näringspolitiken (nationellt) styrs ensidigt mot:
 - Excellent forskning, radikal innovation & etablerade institutioner (jmf. "nobelpris" & lärosäten)
 - Stora komplexa projekt med många deltagare och länder (jmf. ramprogram/Horisont Europa)
 - Stora företag & etableringar drivet av förändrad syn på statsstöd (jmf. Frankrike/Tyskland)
 - Kraftiga nedskärningar inom nationella anslag (ex. halverad innovationsbudget 2024-2026 för Vinnova)
 - Sannolikt kraftiga förändringar inom SHP/gleshetsallokerade medel från 2028 (kriget i Ukraina mm.)
- Starkt fokus på s.k. "Missions". Nationellt (Vinnova) prioriteras Tech (6G) & "Impact innovation" med fyra bredda ingångar:
 - Klimat
 - Hälsa
 - Samhälle
 - Säkerhet och beredskap
- Offentlig/statlig samverkan är en viktig dörröppnare in i dessa "Missions" (triple-helix), men från vårt utgångsläge (ribba) kommer det krävas ett större hopp som måste organiseras, ledas och samordnas mycket bättre än idag för att länets aktörer ska ha en möjlighet att "hoppa över" in i dessa program.
- Här är kan **distansoberoende arbetssätt, co-workinghubbar**, stärkt **myndighetssamverkan** och **Samverket** vara viktiga pusselbitar för att främja en intensivare samverkan mellan länets aktörer (bygga team).

Ett pilotprojekt växer fram

FRÅN FASTA TILL FLEXIBLA NÄTVERKSBASERADE KONTORSLÖSNINGAR

- **Verksamhetsutveckling genom lokaloptimering** – från digitaliserade lösningar till distribuerade arbetssätt och flexibla nätverksbaserade kontorslösningar förvaltningsövergripande.
- **HR** – utveckling av riktlinjer för distansoberoende arbetssätt genom kontinuerligt erfarenhetsutbyte och uppdatering av befintliga regler.
- **Resurseffektivisering och ekonomi** – utveckla en ekonomisk modell och strategi för resurseffektivare nyttjande av egna kontorslokaler (med låg beläggning).
- Förädla och dra nytta av att länet sannolikt har flest myndigheter (ca 32) och myndighetsanställda (ca 4000) *per capita* med liknande behov av kontinuerlig **kompetensförsörjning**.
- Förädla och dra nytta av att länet har flesta **co-workingmiljöer per capita** i Sverige.
- Stärka och utveckla **myndighetssamverkan** inom länet genom Myndighetsnätverket och Samverket.
- Samverka och **utveckla kunskap och kompetens** med Mittuniversitetet, The Remote Lab och länets Co-workingnätverk.

Några ingångsfrågor rörande policy- och riktlinjer kopplat till distansoberoende arbetssätt

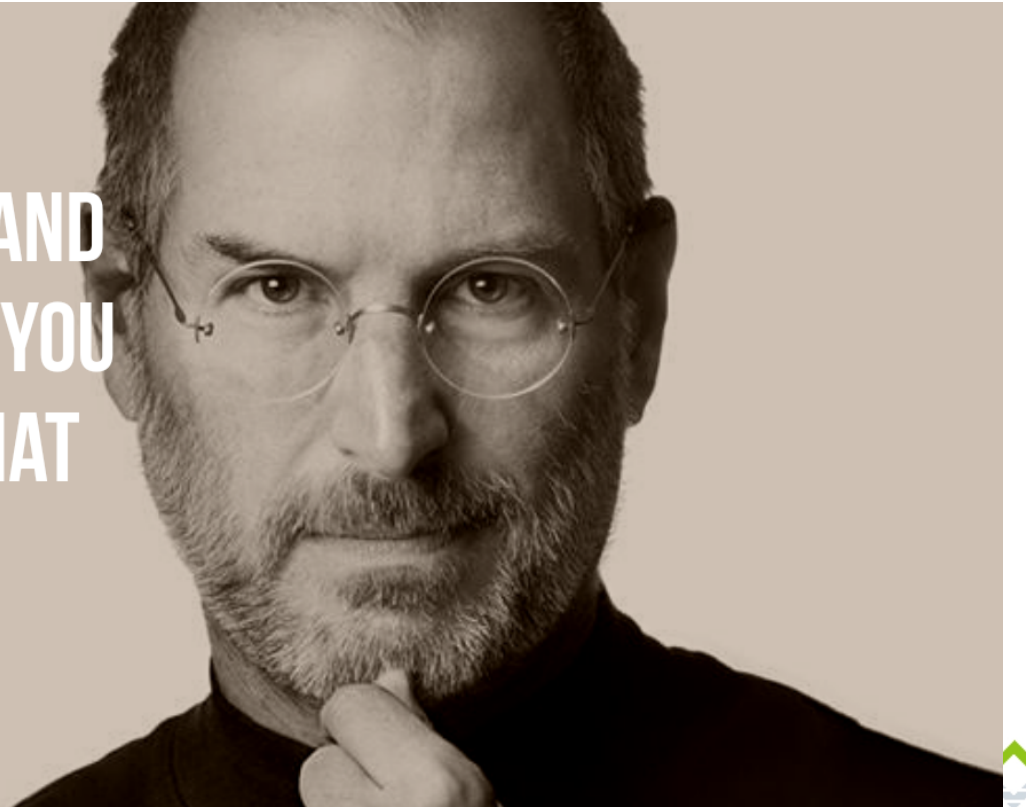
- **Omfattningen** man bör eller får jobba på distans: Några dagar i veckan (2-3) verkar lagom enligt forskning.
- **Riktlinjer och organisering kring tider** när arbetet ska genomföras och vart man förväntas vara tillgänglig.
- **Vilka möten som passar bäst** att ha på arbetsplatsen eller på distans: Forskning visar att digitala möten fungerar bäst för avstämningar och information.
- **Krav på tillgänglighet**, fysisk och digital: Struktur för vart och hur man förväntas vara tillgänglig.
- **Arbetsplatsernas attraktivitet och utformning** (både kontor, hubb & hem): Arbetsgivaren har arbetsmiljöansvaret.

Tillsammans bygger vi en arena för komplex problemlösning

ATT TILLSAMVERKAN MED ANDRA UTVECKLA ERFARENHETER SOM STÄRKER VÅR LÅNGSIKTIGA FÖRMÅGA TILL EX. KOMPETENSFÖRSÖRJNING OCH DEN GRÖNA OMSTÄLLNINGEN UTIFRÅN DIGITALISERING OCH NYA ARBETSSÄTT, POST COVID

ONCE YOU DISCOVER ONE SIMPLE FACT, AND THAT IS EVERYTHING AROUND YOU THAT YOU CALL LIFE, WAS MADE UP BY PEOPLE THAT WERE NO SMARTER THAN YOU.

Steve Jobs



Pandemin gav oss digitala färdigheter, och ändrade synsätt, på vad som är möjligt med distansoberoende arbetsätt. Här finns stor potential att tillvarata och förädla mervärden som är möjliga ur bl.a. ett kompetensförmåga och innovationsperspektiv.

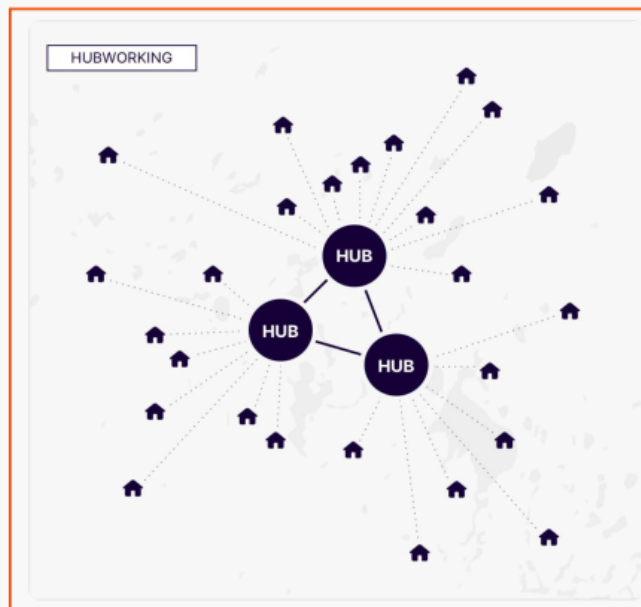
Framtidens arbetsätt

HYBRID WORKING



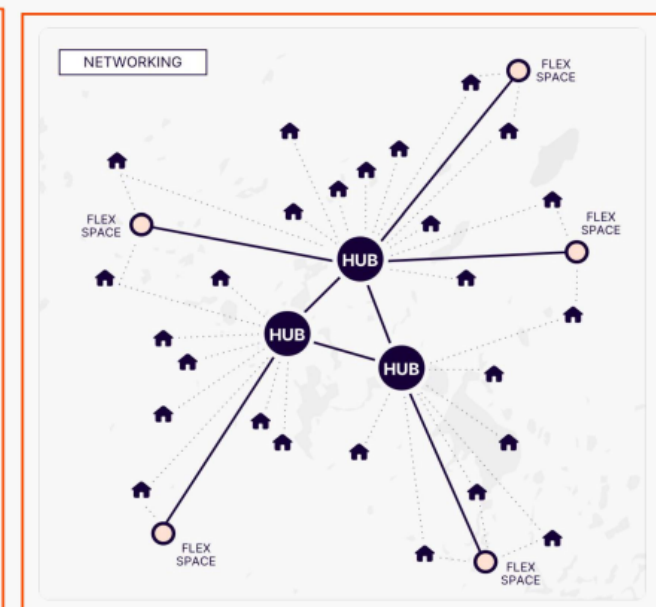
Stort huvudkontor - 30,000 kvm eget

HUBWORKING



Hubbar - 3 × 5,000 kvm egna kontor (50 till

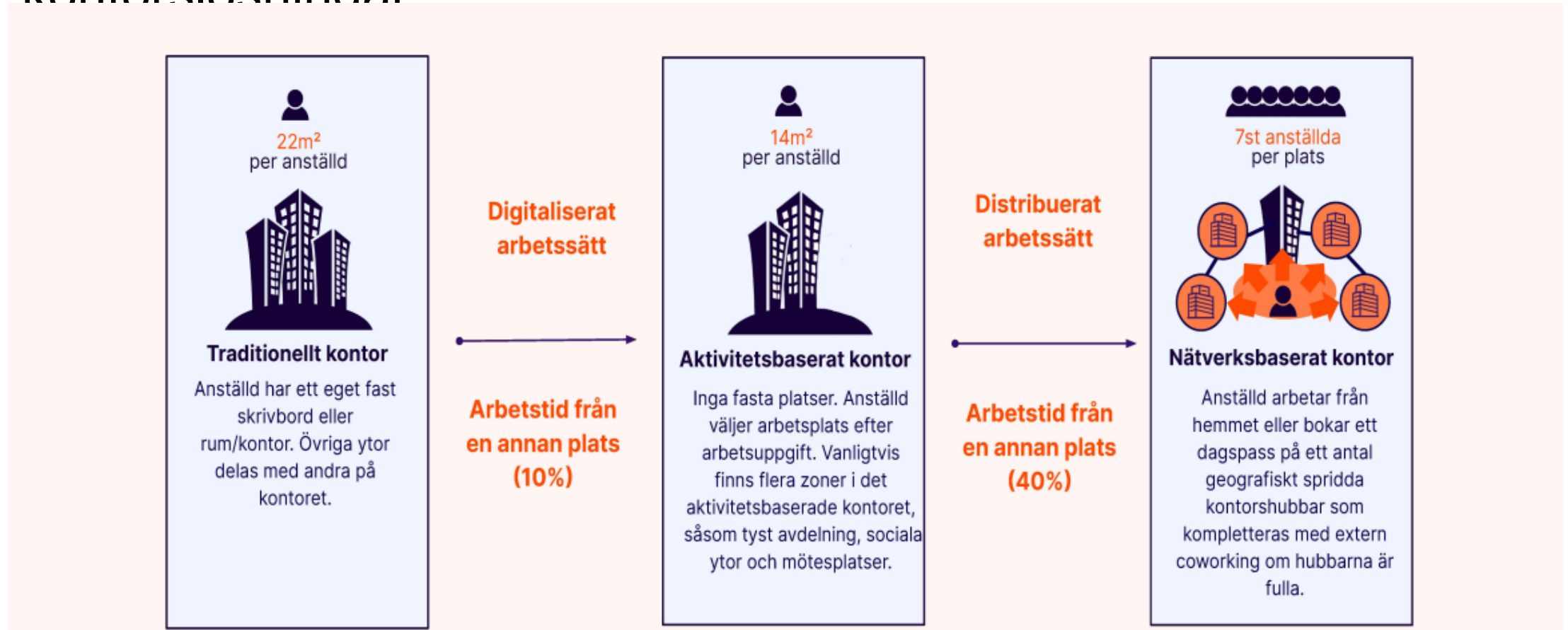
NETWORKING



Nätverksbaserat arbetsätt - 3 × 1,500 kvm

Nätverksbaserade arbetsätt ger möjlighet att omstrukturera fasta kontorsytor till förmån för interna hubbar och flexibla platser (co-working miljöer). Bild modifierad från www.flowpass.co

Från fasta till flexibla arbetsplatser ger många fördelar som i grunden förändrar logiken och vår planering av egna och externa kontorslösningar



Nätverksbaserade arbetssätt ger möjlighet att omstrukturera fasta kontorsytor till förmån för interna hubbar och flexibla platser (co-workingmiljöer). Bild modifierad från www.flowpass.co



Distansoberoende arbetssätt från tre olika perspektiv

ETT VERKTYG FÖR TALANGREKRYTERING OCH KOSTNADSEFFEKTIVISERINGAR

■ Talangrekrytering

- Mervärden av distansoberoende arbetssätt utifrån individens behov:
 - Behöver nödvändigtvis inte bo i Östersund.
 - Mindre resande ger bättre förutsättningar privat (s.k. "livspusslet").
 - Förbättrade förutsättningar att lösa komplexa arbetsuppgifter ("hoppa högre").
 - I samverkan med andra kan vi bygga starkare team.
- Mervärden av distansoberoende arbetssätt utifrån arbetsgivarens behov:
 - Kompetensförsörjning inom hela länet.
 - Rekrytera utanför länet ("riktad talangrekrytering").
 - Region JH har möjlighet att närvara i hela länet och stärka lokalsamhället via "co-workingmiljöerna".
 - Naturlig möjlighet till strategisk samverkan med andra aktörer (triple-helix) inom co-workingmiljöerna ("arenan").

■ Kostnadseffektivisering

- Distansarbete medför lägre behov av interna kontorsytor pga systematiskt hemarbete.
- Distansarbete från flera olika "kontorsytor" kräver dock digitala verktyg för att nå kostnadseffektivitet ("varma stolar") både internt (egna lokaler) och externt (avropa av co-workingtjänster).

■ Utmaningar och risker

- Sociala risker vid ensamarbete (interna och externa (MiUN) enkäter/intervjuer 2021-2024).
- Strategi för att förhindra riskerna med ensamarbete (se generella lärdomar och förslag).

Inpendling till Östersund sker från samtliga kommuner. Här finns en unik offentlig köpkraft som skulle kunna stärka, och driva på uppkomst av fler, co-workingmiljöer i länets alla kommuner

INPENDLING AV PERSONAL ANSTÄLLD INOM LANDSTING (REGION), KOMMUNERNA OCH SAMTLIGA MYNDIGHETER (2018)

No
Image

Arbetar i : Östersund	Inom: ing			Totalsumma
	Landsting	Primärkommunal förvaltning	Statlig förvaltning	
Boende i				
Berg	5	15	43	63
Bräcke	10	17	39	66
Härjedalen	1	1	16	18
Krokom	39	89	304	432
Ragunda	2	11	19	32
Strömsund	3	2	19	24
Åre	7	8	71	86
Östersund	262	799	2052	3113
Övriga kommuner	11	12	71	94
Totalsumma	340	954	2634	3928

Användning av digitala verktyg är central för logistik ("varma platser"), uppföljning och administration av distansoberoende arbetssätt, både internt och mot externa

Bibehålla och rekrytera talanger

Utmaning:

Att hitta de bästa framtida medarbetarna kräver att man söker på nya platser, även där man inte har egna kontor idag. Samtidigt kräver befintliga medarbetare ökad valfrihet för dem som erbjuds hybridarbete.

Flexibla kontor och arbetsplatser

Utmaning:

Företag och organisation kan lätt bli fler eller färre anställda och det är svårt att förutsäga framtidens tillväxt eller behov när det gäller det egna fasta kontoret. Riskerna är stora att binda upp stora kapital i långa hyresavtal.

Ökad administration

Utmaning:

Upphandla och avtala olika typer av kontor och arbetsplatser utifrån skiftande behov.
Hantera och administrera bokningar, utlägg och budget.
Uppföljning och sammanställning av arbetsplatspolicy och utnyttjande
Årliga omförhandlingar för nya medarbetare

Nätverksbaserade arbetssätt ger möjlighet att omstrukturera fasta kontorsytor till förmån för interna hubbar och flexibla platser (co-working miljöer). Bild modifierad från www.flowpass.co

Från fasta till flexibla nätverksbaserade kontorslösningar

UTVECKLAT HYBRIDARBETE GENOM INTEGRERAD LOKAL- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING FÖR RESURSEFFEKTIV ANVÄNDNING AV REGIONENS LOKALBESTÅND

Erik Noaksson

Delområdesansvarig strateg inom SLK med uppdrag att koordinera omställningsprocessen kring nya former för kontinuerligt distansarbete

erik.noaksson@regionjh.se

070-2782244

Inriktningsområden som vi har undersökt

- **Verksamhetsutveckling genom lokaloptimering** – från digitaliserade lösningar till distribuerade arbetssätt i samverkan mellan offentliga aktörer.
- **Resurseffektivisering och ekonomi** – utveckla kunskap om ekonomiska modeller och digitala verktyg för att resurseffektivare nyttjande Regionens lokaler (med låg beläggning), dvs. stimulera en translokering av resurser från fasta hyresavtal och kontorsytor till förmån för högre grad av flexibla kontorslösningar och tjänsteavrop från co-working aktörer i hela länet.
- **Komplex problemlösning i en föränderlig värld** – mervärden av distansoberoende arbetssätt i samverkan med Myndighetsnätverket/Samverket med fokus på kompetensförsörjning, innovation, klimat, och livskraftiga lokalsamhällen.
- **Distribuerade offentliga samverkansytor utifrån modellen med Samverket** - med möjlig närvaro i alla kommuner.

Hybridarbete i det ”nya normala”

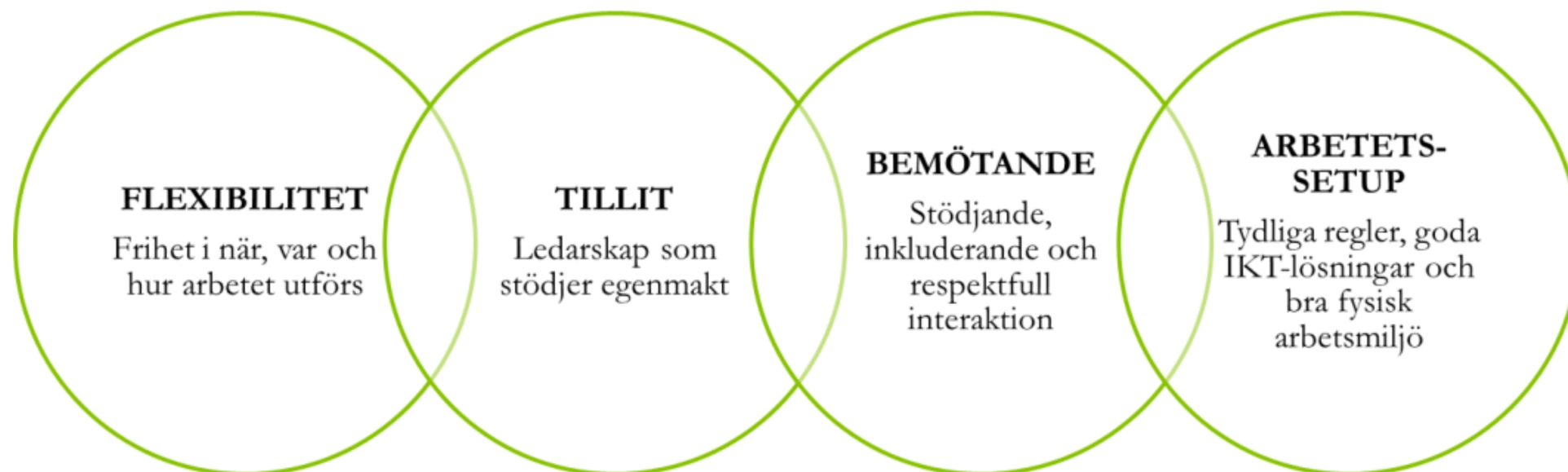
- pilotprojekt med tester av regionala arbetshubbar 2022/2023

- Medarbetare med lämpliga arbetsuppgifter har erbjudits att frivilligt testa hybridarbete (hubb och hem) under en period av **12 månader** utifrån våra riktlinjer för hem- och distansarbete. Majoriteten av medarbetarna kommer från RU och Regionstaben.
- Arbetshubbar som ingått i piloten: I Ragunda **Stuguns bibliotek** (4 personer), i Bräcke **Skidtunneln i Gällö** (0), i Östersund **Brunflo** (1), i Härjedalen **Fjällhubben i Funäsdalen** (2), i Åre **House Be** (4) och **Hönsgården i Mattmar** (1), i Strömsund **Högt Hett & Säkert i Gåxsjö** (0), i Krokoms **Kluksgården** (2) och **Ås/Torsta** (4). I Bergs kommun har dialog förts om platser i **Klövsjö** och **Hackås** som inte blivit tillgängliga.
- Parallellt har mer än **sju medarbetare testat** co-working i Östersund genom **Samverket** (Vinnova finansierat 2021-2023), för att lära och utveckla samverkan genom hybridarbete mellan myndigheter med fokus på komplexa samhällsutmaningar ex. klimat- och digitaliseringsfrågor kopplat till Agenda 2030.
- En överenskommelse om tidsbegränsat distansarbete har reglerat formerna för deltagande och utvärdering (enkäter och djupintervjuer) i samverkan med **Mittuniversitetet**. Datainsamling har gjorts före-, under och efter, då vi önskar fånga upp förväntningar inför arbete på hubb, pre-/onboarding under den första tiden, och avslutningsvis hur hela perioden har upplevts.
- Viktiga frågor att skapa förståelse kring har varit **arbetsmiljö** och **ledarskapsfrågor** (HR), **beläggningsgrader** och **ekonomi**, speciellt kopplat till hur **flexibla riktlinjerna** för hybridarbete ska vara kopplat till nuvarande kontorsytor i kombination med hubbarbetsplatser. En förhoppning har varit att piloten ska generera beslutsstöd för en ”ekonomiska modell” som hållbart kan finansiera hubbarbetsplatser utifrån ett resurseffektivt nyttjande av befintliga kontorsytor.
- En förhoppning har varit att arbetshubbarbarnas **olika utformning** ska kunna utvärderas inom piloten och ge beslutsstöd för framtida utformning och förändring av nuvarande kontorsmiljöer mot mera flexibla lösningar.
- **Samverkan** med avseende på utveckling av riktlinjer för hem- och distansarbete har gjorts fortlöpande med främst Östersunds kommun, HÄRJEDALEN Tillväxtanalys, Borlänge kommun samt Naturvårdsverket.

Mittuniversitetets delstudie 1 – Generell Arbetsmiljö

RESULTAT MED FRISK- OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR HYBRIDARBETE

MICHAELA TJERNBERG, DOKTORAND I PSYKOLOGI VID MIUN



MARS 2022 TILL FEBRUARI 2023, TVÅ MÄTTILLFÄLLEN, 79-80 RESPONDENTER TOTALT

Mittuniversitetets delstudie 1 – Generell

Arbetsmiljö

Tabell 2. Frekvenstabell för mentalt välbefinnande 2023

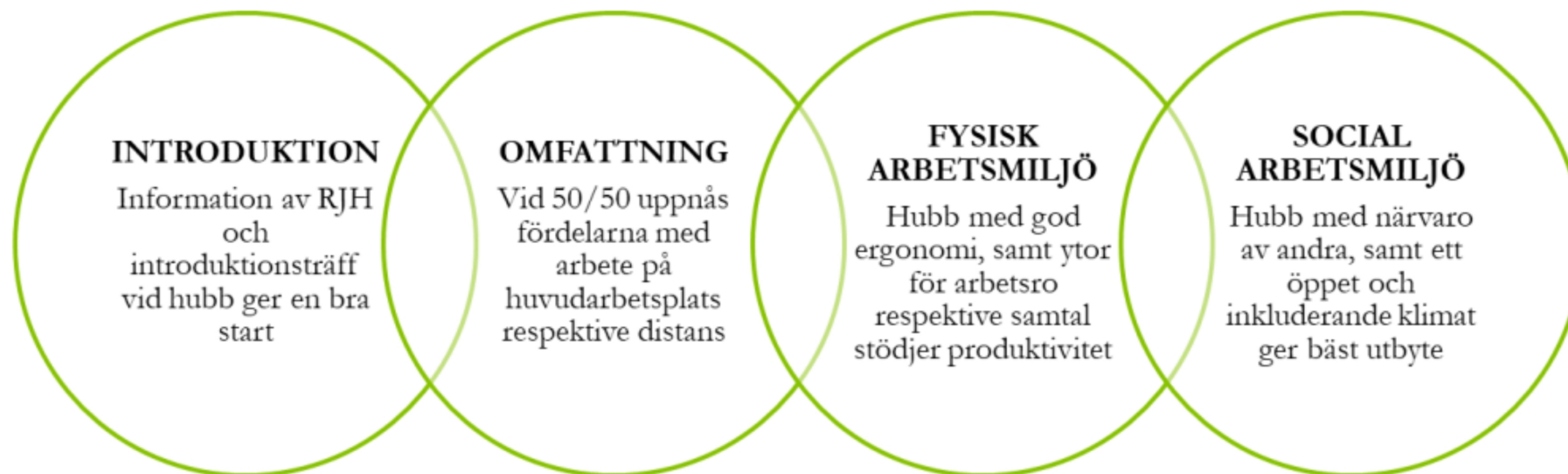
Värde	n	%
4	1	1,2%
12	1	1,2%
24	2	2,5%
28	2	2,5%
32	3	3,7%
36	3	3,7%
40	3	3,7%
44	6	7,4%
48	2	2,5%
< Kliniskt gränsvärde	23	28,4%
52	7	8,6%
56	3	3,7%
60	7	8,6%
64	5	6,2%
68	5	6,2%
72	7	8,6%
76	5	6,2%
80	8	9,9%
84	3	3,7%
88	3	3,7%
92	2	2,5%
96	1	1,2%
	56	69,1%
Missing	2	2,5%

Då forskning visat att mentalt välbefinnande under kliniskt gränsvärde (<50) ökar risken för depression och utmattning, vilket i förlängningen ökar risken för hjärt- och kärlsjukdom, samt suicid, bör det noteras att närmare en tredjedel (28%) av respondenterna rapporterade mentalt välbefinnande under kliniskt gränsvärde (se tabell 2).

Mittuniversitetets delstudie 2 - **Arbete vid Lokalt Kontor (Hubb)**

RESULTAT OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ARBETE VID LOKALT KONTOR

MICHAELA TJERNBERG, DOKTORAND I PSYKOLOGI VID MIUN



MARS 2022 TILL FEBRUARI 2023, TRE MÄTTILLFÄLLEN, 7-15 RESPONDENTER TOTALT

Mittuniversitetets delstudie 2 - Arbete vid Lokalt Kontor (Hubb)

SAMMANSTÄLLNING OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ARBETE VID LOKALT KONTOR

- **Introduktion** - Tydlig information från arbetsgivaren, samt möjlighet att göra studiebesök på hubben bidrog gav en bra pre- och onboarding, vilket påverkade den fortsatta upplevelsen av hubben. Respondenter som inte hade en uttalad person för information kring regler och rutiner vid hubben, nycklar, larm, fikarum etcetera uttryckte att det gav en dålig start och gjorde dem mindre benägna att nyttja hubben.
- **Distansarbetets omfattning** - För maximalt positivt utfall på arbete, livsbalans och välbefinnande önskar majoriteten av deltagarna **verka lokalt på cirka 50 procent**. Genom 50/50 fördelning kan de få ut det bästa av olika platser att arbeta ifrån. Ett fåtal respondenter uttryckte att lokal förankring gav bättre utfall för deras arbete och till dem som person, var de i framtiden önskade arbeta lokalt om 60–100 procent. Valet av dagar på hubben kan se olika ut, a) verksamhetsstyrt såsom att fasta dagar på huvudarbetsplatsen styr, b) uppgiftsstyrt såsom att vissa uppgifter lämpar sig bättre för viss plats, c) hubbstyrt utifrån aktiviteter inom och utanför hubben, samt d) utifrån vad som ger en god återhämtning och livsbalans.

Mittuniversitetets delstudie 2 - Arbete vid Lokalt Kontor (Hubb)

SAMMANSTÄLLNING OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ARBETE VID LOKALT KONTOR

- **Fysisk arbetsmiljö** - Hubbar som erbjuder komfort, arbetsro och möjlighet till samtal utan att störa/störas (ex. höj- och sänkbara skrivbord, tysta rum, möte-/samtalsrum, fika-/lunchrum) ger optimal fysisk arbetsmiljö. Vid hubbar i avsaknad av olika ytor varierade respondenterna upplevde att **de störde/stördes matchade de arbetsuppgifterna mot den aktuella hubbmiljön** och resten av arbetsuppgifterna utfördes i hemmet (ex. kognitivt krävande uppgifter eller långa teammöten). Vid upphandling av lokala kontorsplatser är det således av vikt att **gängse standarder för fysisk arbetsmiljö följs upp**.
- **Social arbetsmiljön** - Hubbar som erbjuder **god sammanhållning** via ett öppet, nyfiket, inkluderande och lärande klimat upplevdes mest positivt av respondenterna. **Vid hubbar med låg nyttjandegrad uttrycktes en otilfredsställelse kring social miljö.**

Mittuniversitetets delstudie 2 - Arbete vid Lokalt Kontor (Hubb)

- Majoriteten av respondenterna var **mycket positiva** till distansarbete då minskad pendling upplevdes bidra till minskad stress, ökad energi, bättre prestation, livsbalans och hälsa, således ett hållbarare arbetsliv. Möjligheten att **verka lokalt** lyftes även fram som bidragande till en levande region då RJH-anställda **möter medborgarna de verkar för och får ett öra mot marken**, likväl som att **mindre samhällens ekonomi kan blomstra** när lokala verksamheter nyttjas i en större utsträckning. Majoriteten av respondenterna lyfter att dessa fördelar sammantaget bidrar till att **RJH blir en bättre verksamhet och attraktivare arbetsgivare**.
- Respondenterna lyfte få nackdelar med att verka lokalt, dock uttryckte ett fåtal **viss oro för att hamna utanför den kollegiala kontexten och att missa för arbetet viktig information**. Även respondenter som verkat vid hubbar med stora utvecklingspotentialer gällande arbetsmiljöaspekter lyfte en **önskan om att RJH** (efter lärdom dragits utifrån pilotens resultat gällande vad som har fungerat respektive inte fungerat) **permanentar möjligheten till att arbeta lokalt**.

Vittnesmål om hybridarbete från medarbetare inom hubb- piloten 22/23

- Flera medarbetare lyfter fördelar med distansarbete från en hubb som bekräftar potentialen och samtidigt lyfter viktiga frågor att lösa i våra interna kontorslokaler.
 - *Hubben är en förutsättning för att jag ska kunna arbeta kvar och **slippa att pendla**. Försvinner den möjligheten blir jag nog inte kvar.*
 - *Den stora skillnaden är att på hubben finns faktiskt den **målgrupp jag jobbar för**. Det betyder att de människor jag träffar här är personer jag har större nytta i mitt arbete av att ha kontakt med.*
 - *Det är betydligt lättare att **fokusera på jobbet** när jag har en arbetsplats som är särskild från hemmet.*
 - *Här har jag också eget rum och en plats som i princip är garanterad, på kontoret är vi flera personer som delar på ett rum och även om det finns tomma kontorsplatser kan jag inte vara säker på att få behålla en plats jag sätter mig på eftersom det inte är **flexplatser**.*
 - *På hubben har jag **bättre utrustning och wifi** än på jobbet, både skärm, tangentbord och mus är smidiga att använda. Även bord och stol är bättre.*
 - *Sen är en lärdom att det kan behövas en **liten spark i häcken** för att testa något nytt. Det är lätt att bli bekväm.*

Generella lärdomar från Samverket och Myndighetsnätverket (2021-2024) kopplat till hubb-piloten

- Samverket (och liknande hubbmiljöer) som arbetsplatser genererar främst mervärden på **individnivå** av **social karaktär**. Den sociala samvaron dominerar över arbetsuppgifternas karaktär.
- Regionen arbetar med former för nätverksbaserade arbetssätt för bl.a. kompetensförsörjning med närvaro i hela länet för att bättre kunna genomföra våra uppdrag.
- En slutsats blir då att **svårrekryterade tjänster med boende längre än ca 7-10 mil från arbetsstället bör erbjudas hubbplats** utifrån problematik med ensamarbete från hemmet (den sociala dimensionen).
- Funktioner med **särskilt uppdrag** att arbeta med **komplexa utmaningar**, och som kräver samverkan för att effektivt och innovativt kunna lösas, bör däremot ges möjligheter att behovsanpassat verka från hubb **oavsett bostadsort eller arbetsställe** (inkl. Samverket).
- Arbetet med att gå från fasta till flexibla kontorsplatser är påbörjat. Hubbar blir en viktig funktion i **effektivisering av kontorsbeståndet** (bättre ekonomi och lägre klimatavtryck) och genomförandet av Regionens uppdrag (**talangrekrytering och komplex problemlösning**).
- Vi ser här Samverket som en del av ett **ekosystem av hubbar** som främjar hållbara samhällsomställningsprocesser, ofta uttryckt i s.k. **"Missions"**.
- Vi ser ett stort behov av **utvecklad myndighetssamverkan**, där fler myndigheter (alla) är involverade kopplat till måluppfyllelse av regionens strategiska dokument och planer.

Uppenbart viktiga områden för myndighetssamverkan

- **Talangrekrytering och kompetensförsörjning** genom nätverksbaserade arbetssätt (jmf. § 5 p.2 i lagen om regionalt utvecklingsansvar).
- **Komplex problemlösning** (*eng. wicked problems*) och utvecklade former av **flernivåstyre** (*eng. governance*) **utifrån måluppfyllelse av länets strategier**, t.ex. innovations- och näringslivspolitik, klimatstrategi m.fl. (jmf. § 10 i lagen om regionalt utvecklingsansvar).
- **Konkreta aktiviteter** för exempelvis klimatbantning (10% reduktion av CO2 per år till 2030) utifrån länets klimatstrategi. (jmf. § § 8 och 10 i lagen om regionalt utvecklingsansvar).

Sammanvägda slutsatser av Myndighetsnätverket och Samverket 2021-2024

- Utmaningar och förändringsområden inom Myndighetsnätverket och lokalen Samverket:
 - För lågt fokus på komplex problemlösning och främjande av intensiv samverkan.
 - Endast 8 av ett 33-tal myndigheter i länet är med i Samverket som kräver en medlemsavgift.
 - Myndighetsnätverket behöver utvecklas utifrån lärdomar av projektet Samverket för att attrahera ny externfinansiering.
- Slutsats/bedömning från Region JH:
 - Alla myndigheter behöver fångas upp i en utökad operativ samverkan för att främja regional utveckling och innovation.
 - Länsstyrelsen behöver bredda myndighetsnätverket enligt uppdraget i § 2 i instruktionen, där myndigheterna bättre kan stödja RUA i sitt uppdrag genom att beakta, främja och stödja måluppfyllnad av länets strategier och program.
 - Detta sammanfaller väl med Regionens behov av att utveckla och stärka samverkan enligt §§ 8 och 10 i lagen om regionalt utvecklingsansvar.
 - Ett regionalt innovationsråd drivet av den offentliga sektorn och akademien, med Regionen som facilitator, är en mycket spännande väg att gå.
 - Samverket/Myndighetsnätverket kan vara en viktig stödjande struktur till innovationsrådet, om arenan distribueras till alla kommuner i länet.

Sammanfattning – piloten hybridarbete i det ”nya normala”

- Introduktion till hubbarbete har fungerat **förvånansvärt bra** givet förutsättningarna. Uppstart av nya miljöer kräver avsevärt mer tid och resurser. Funktionen ”**Community manager**” (**CM**) är av stor betydelse för en väl fungerande miljö.
- Arbetshubbar kan vara viktiga ur flertalet aspekter och funktioner vilket utvärderingen visar. De främsta är en **god social, stimulerande och funktionell arbetsmiljö**. För Regionen torde frågan om bättre möjligheter till **kompetensförsörjning** vara den absolut viktigaste som samtidigt kan driva på ex. **klimatfrågan** (utifrån länets klimatstrategi) och **ökad lokal/regional närvaro** av medarbetare som bidrar till **levande lokalsamhällen** i alla kommuner. Nya och stärkta co-working miljöer är sannolikt även mycket viktiga för **inflyttning** och **företagsetableringar** i alla kommuner.
- Det finns mycket **stor potential** för utvecklad **myndighetssamverkan** utifrån former för flexibelt hybridarbete och uppbyggnad av **ett regionalt arbetshubbsnätverk i länet** med ett stora antal myndigheter i Östersund (ca 33 st med ca 4000 anställda) med in-pendlande medarbetare från samtliga kommuner. På goda grunder kan Jämtlands län göra anspråk på titeln ”**Co-working Region**” utifrån att här finns flest co-working miljöer *per capita* (Tillväxtanalys 2022 och 2023).
- **Mittuniversitetet** utvecklar i samverkan med The Remote Lab, Samverket, Regionen och Östersunds kommun **unik kompetens och forskning på området remote work/hybridarbete**, vilket kan öppna upp för ett nytt profilområde forskningsmässigt. Fortsatt samordning i frågan med MiUN, och andra forskningsaktörer (även gränsöverskridande med Trøndelag), har således stor potential.

Några ord om företagsetableringar och inflyttning

PM 2023:04 COWORKING OCH REGIONAL SPRIDNING AV TILLVÄXTFÖRETAG,
TILLVÄXTANALYS 2023

- Företag som etablerar sig på nya orter gör, i större utsträckning än man tidigare trott, detta på grund av **talang**. Antingen på grund av att en medarbetare som man inte vill tappa, som väljer att flytta, eller att den kompetens som man vill rekrytera finns på just den orten. **Det kastar nytt ljus på inarbetade idéer om hur företag etablerar sig på nya orter.**
- Rapporten bidrar även till kunskap varför företag väljer att etablera sig genom coworking:
 - det är smidigt att komma igång eftersom kaffe, skrivare, wifi och annat finns på plats.
 - avtalen med coworking ställena tillåter att man växer eller krymper snabbt vilket innebär en låg ekonomisk risk, och
 - man tycker att coworking miljön erbjuder en bra psykosocial arbetsmiljö för den enskilde medarbetaren.
- Drivkrafterna bakom nätverksbaserade arbetssätt sammanfaller sålunda för både näringslivet och offentlig sektor.

Några slutord med fokus på komplexa problem och samhällsomställning i en ständig process (arenan & teamet)

- Att bygga "arenan" tar tid och går i nivåer ("höja ribban succesivt").
- En "nivåtrappa" är viktig för att visualisera och mäta framgång (progression).
- Vägen mot framgång måste följa en struktur och metod som kan mätas och följas upp.
- De sociala dimensionerna är bärande i att skapa goda förutsättningar för samverkan.
- Att bygga och mäta intellektuellt kapital (faktorer som inte syns i den traditionella balansräkningen) är sannolikt avgörande för framgång.
- Kultur och kulturen är här en förutsättning och möjliggörare.

Mötesplatser skapar arenor för tillit, erfarenhetsutbyte, nytänkande och problemlösning

- Att främja intensivare samverkan är komplext i sig, behöver följa en struktur, och är inte alltid lätt att enkelt mäta.
- Det handlar om att stärka det intellektuella kapitalet bestående av humankapital, strukturkapital samt relationellt kapital.
- **Humankapitalet** är människors utbildning, färdigheter, talanger samt kompetenser.
- **Strukturella kapitalet** är tillämpade stödsystem för utvecklingsprocesser, ledning och produktion samt modeller för kunskapsöverföring och dokumentation.
- **Relationella kapitalet** är nätverk och utbyte med andra.
- Att bygga en regional arena för olika mötesplatser, där **co-workingmiljöerna ingår**, är troligtvis ett effektivt och naturligt sätt att skapa möten och nytänk, i ett årshjul, som främjar **systementreprenörskap**.

Läranderesan är både målet och medlet för att nå visionen

(ambitionen)

- Komplex problemlösning handlar om att agera utan att lösningen är känd.
- Processen och framdriften mot visionen är i fokus då vägen ditt är okänd.
- Att arbeta systematiskt och stegvist (iterativt), med möjlighet att tänka om och förändra (agilt), blir viktigt.
- Att lära av andra är centralt. I vårt närområde finns kunskap och erfarenheter att nyttja.
- **Trondheimsløftet** definerer visjon, samfunns mål og strategier for både byen som helhet og kommunen som organisasjon:
 - Framtidas Trondheim skapes ikke av kommunen alene, men i samarbeid og samskaping med byens innbyggere og ulike samfunnsaktører.
 - Ledelse i en tid med endring - ulike rammevilkår for ledelse!
 - Lederløftet - vi skal samskape vår nye lederutvikling!
 - Samskaping - hva er samskaping for oss, og når og hvordan skal vi samskape?
- Gjennom programmet **Kultur, Idrett og Bærekraft (KIB)** vil **Bærekraftsenteret i Trondheim og Oppdal kommune** samarbeide om:
 - Et ressurs senter (eller program) som så langt være praktisk rettet, med vekt på å stimulere til og lære fra praktisk arbeid i feltet.
 - Bærekraften i “forretningsmodellene” til ulike kunst, kultur og idrettstiltak bør forstås bedre, og verdiene som sektoren skaper bør i større grad måles / dokumenteres.
 - Mye av kunnskapsdelingen kan og bør skje direkte mellom aktørene, gjerne knyttet til felles prosjekter, og et ressurs senter bør legge til rette for lærende nettverk.

Komplexa problem kräver en verktygslåda med många verktyg i och metod för att mäta framgång

- Att använda digitala verktyg för resursoptimering (ex. lokalbokningar) är en förutsättning för att gå från fasta till flexibla kontorslösningar.
- Digitala verktyg behövs för att optimera kontorsbestånden, främja logistik kring bokning/avbokning av platser i realtid, och inte minst skapa funktionella arbetsmiljöer.
- Digitala verktyg är sannolikt även mycket viktiga för att effektivisera och underlätta samverkan mellan medarbetare då kontorsplatserna är sprida och inte enhetsknutna.
- Regionen behöver här se över policy och rutiner för test och introduktion av nya digitala verktyg.
- Office 365 utvecklar kontinuerligt nya applikationer på detta område vilket bör nyttjas i betydligt högre grad. Begränsningar utifrån GDPR mm. bör skyndsamt utredas och klargöras.
- Digitala verktyg är centrala för administration, avrop/upphandling av ex. co-workingtjänster, samt uppföljning av beläggningsgrader och nyttjande av egna lokaler mm.
- Det finns idag digitala verktyg som kan integreras med redan upphandlade IT-lösningar för ex. friskvård inom förmånsportalen.
- Inom konceptet flexibel arbetsplats bör dessa verktyg och möjligheter belysas i nära samverkan med digitaliseringsfunktioner, upphandlingsenheten, HR samt fastighet.

Appendix –

Juridiska förutsättningar och slutsatser rörande statliga myndigheters roll att beakta, främja och stödja samverkan utifrån regionala mål och strategier.

RJH uppgifter av relevans - utdrag ur lagen (2010:630) om RUA

5 § En region ska

1. utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin,
2. tillhandahålla bedömningar av länets kompetensbehov inom offentlig och privat sektor på kort och lång sikt, fastställa mål och prioriteringar för det regionala kompetensförsörjningsarbetet

8 § En region ska samverka med

1. länets kommuner, och
2. länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter.

9 § En region ska samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet.

10 § Statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska beakta den strategi som fastställts för länets utveckling.

Länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter ska inom sina verksamhetsområden lämna regionen det stöd som den behöver för regionalt utvecklingsarbete och regional transportinfrastrukturplanering. De ska också löpande informera regionen om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling.

Lst uppgifter av relevans (utdrag ur instruktion)

2 § Länsstyrelsen ska

2. utifrån ett statligt helhetsperspektiv arbeta sektorsövergripande samt inom myndighetens ansvarsområde samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser,
3. främja länets utveckling och noga följa tillståndet i länet samt underrätta regeringen om dels det som är särskilt viktigt för regeringen att ha vetskap om, dels händelser som inträffat i länet,
4. inom sin verksamhet främja samverkan mellan kommuner, regioner, statliga myndigheter och andra relevanta aktörer i länet.

5 § Länsstyrelsen ska vidare

4. vid samråd, beslut och andra åtgärder verka för tillgänglighet och delaktighet för personer med funktionsnedsättning,
5. integrera de mänskliga rättigheterna i sin verksamhet genom att belysa, analysera och beakta rättigheterna i den egna verksamheten, särskilt skyddet mot diskriminering.

9 § Länsstyrelsen ska samråda med andra statliga myndigheter i och utanför länet i sådana frågor inom länsstyrelsens verksamhetsområde som påverkar eller har betydelse för den myndighetens verksamhet.

”Nya” rapporter från Statskontoret (2021:11) och Riksrevisionen (2022:8) om regional utveckling och samverkan

■ *Statskontoret (2021:11) – utdrag ur slutsatser*

- Statskontoret föreslår att regeringen förändrar främjande-paragrafen i länsstyrelsernas instruktion, så att det tydligare framgår att länsstyrelsernas uppdrag att främja länets utveckling avser deras instruktionsenliga uppgifter som berör regional utveckling. I den förtydligade paragrafen bör det också framgå att det är en hållbar utveckling som länsstyrelserna ska främja.
- Samverkan är nödvändig mellan länsstyrelserna och regionerna inom regional utveckling.
- Samverkan mellan länsstyrelserna och regionerna kan utvecklas. Statskontoret föreslår därför att regeringen så långt som möjligt tydlig-gör vem som har huvudansvaret för olika uppgifter, följer upp samverkan vid lämpliga dialogtillfällen samt analyserar regionernas samverkan med länsstyrelserna utifrån regionernas återrapportering enligt villkorsbesluten.

Riksrevisionen (2022:8) – utdrag ur slutsatser

- Granskningens övergripande slutsats är att regeringens hantering av statens insatser inom den regionala utvecklingspolitiken gett svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande för att nå politikens mål. Det handlar på övergripande nivå om bristande tydlighet, långsiktighet och helhetsperspektiv i regeringens styrning och organisering av statens insatser. Det får konsekvenser för bland annat samverkan mellan sektorer och förvaltningsnivåer, utvärdering av politikens samlade effekter och regionernas förutsättningar för att hantera det regionala utvecklingsansvaret. Det påverkar också genomförandet av regeringens nationella strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030.
- Regionerna har det regionala utvecklingsansvaret, men är beroende av statens insatser inom många olika politikområden, och därmed av flera statliga myndigheter och departement. Därför är samordning mellan sektorer och förvaltningsnivåer centralt i det regionala utvecklingsarbetet. Förutsättningarna för samordning och samverkan brister på både nationell och regional nivå.

Utdrag ur förarbeten till lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar - §§ 8 och 10

prop. 2009/10:156 (och bet. 2009/10:KU37)

- Sidan 17: För den regionala tillväxtpolitiken är konkurrenskraftiga regioner och individer en förutsättning för ett konkurrenskraftigt Sverige (prop. 2008/09:1 utgiftsområde 19, bet. 2008/09:NU2). Eftersom förutsättningarna för regional tillväxt varierar över landet är ett tydligt regionalt och lokalt inflytande över det regionala tillväxtarbetet nödvändigt. Den regionala tillväxtpolitiken lyfter även fram att ett politiskt ledarskap på regional och lokal nivå är en förutsättning för att skapa ett engagemang och förankring hos berörda aktörer.
- Sidan 32-33: Samverkan, såväl inom som mellan länen, är en förutsättning för genomförandet av regionalt tillväxtarbete och transportinfrastrukturplanering, eftersom arbetet är beroende av flera sektorer och aktörers medverkan. Flera remissinstanser, däribland Falköpings respektive Helsingborgs kommun, lyfter fram att en väl fungerande och strukturerad samverkan är en förutsättning för att få ett bra utfall och hög legitimitet i så väl det regionala tillväxtarbetet som transportinfrastrukturplanering. Det är viktigt att likvärdiga förutsättningar ges de aktörer som har det övergripande ansvaret för regionalt tillväxtarbete i länen. Mot denna bakgrund och med beaktandet av att skyldighet till samverkan och samråd har gällt under försöksverksamheten, bedömer regeringen att uppgiften ska ges de berörda landstingen.
- Den regionala tillväxtpolitiken innebär att åtgärder inom i princip samtliga av regeringens budgetära utgiftsområden är av avgörande betydelse för den regionala utvecklingen och tillväxten. Regionalt tillväxtarbete är därför, oavsett vem som ansvarar för det, beroende av de statliga myndigheternas biträde och hänsynstagande till regionala strategier. Strategier för länets utveckling är som nämnts tidigare centrala i regionalt tillväxtarbete och ska ligga till grund för en dialog mellan den nationella och den regionala nivån om centrala frågor för regional utveckling i länet. Därför är det regeringens mening att de statliga myndigheterna som bedriver verksamhet i länet och länsstyrelsen ska beakta dessa strategier. Motsvarande reglering finns i försöksverksamhetslagen. Regeringen anser mot bakgrund av detta att länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden ska lämna det biträde som behövs för regionalt tillväxtarbete och transportinfrastrukturplaneringen.
- Regeringen vill i sammanhanget betona vikten av att statliga myndigheter stödjer landstingen, Gotlands kommun samt samverkansorganen i deras regionala tillväxtarbete och att myndigheterna tar hänsyn till de strategier som tas fram på länsnivå. Länsstyrelsen kan i detta fall vara såväl de statliga myndigheterna, som landstingen, Gotlands kommun och samverkansorganen behjälplig utifrån sin statliga samordningsroll.

Utdrag ur förarbeten till lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar -

§§ 8 och 10

Prop. 2009/10:156 (och bet. 2009/10:KU37)

- Sidan 39: Statliga myndigheter är enligt paragrafens andra stycke skyldiga att biträda landstinget och Gotlands kommun. Vilket biträde som ska ges eller i vilken form får anpassas till de regionala förutsättningarna och till myndighetens förutsättningar. Det kan handla om att tillhandahålla uppgifter, lämna underlag i form av analyser och sammanställningar, delta i beredningsprocesser och liknande. Någon rätt till mer omfattande biträde med större utredningar, sekretariat m.m. avses inte. Enligt den sista meningen i andra stycket ska statliga myndigheter löpande informera landstinget och Gotlands kommun om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling. Informationen ska lämnas utan att landstinget eller Gotlands kommun särskilt behöver begära det.
- Sidan 41-42: Kraven på samverkan och samråd har i olika lydelse framgått av såväl försöksverksamhetslagen som lagen om samverkansorgan i länen. Promemorian föreslår därför, med hänvisning till att det är av stor betydelse att likvärdiga förutsättningar ges de aktörer som har det övergripande ansvaret för regionalt tillväxtarbete i länen, att de landsting som avses i lagförslaget ska vara skyldiga att samverka med berörda kommuner, länsstyrelser och övriga berörda statliga myndigheter. För Gotlands kommun bör motsvarande skyldighet gälla, dock med undantag för samverkansskyldighet såvitt gäller kommuner. Vad gäller berörda organisationer och näringslivet i länet bör nämnda landsting, motsvarande vad som gäller enligt gällande reglering, åläggas en skyldighet att samråda med dessa. Vidare anges att strategier för länets utveckling ska beaktas av länsstyrelsen och av övriga statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet. Länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter ska inom sina verksamhetsområden lämna de landsting som avses i den nya lagen om ansvaret i vissa län för regionalt tillväxtarbete och transportinfrastrukturplanering det biträde som de behöver för regionalt tillväxtarbete och transportinfrastrukturplanering. De ska också löpande informera de landsting som avses i lagförslaget om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling.

Utdrag ur förarbeten till lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar - §§ 8 och 10

Sp. 2023/24:1 Utgiftsområde 19 (Budgetpropen)

- Sidan 14-15: Verket för innovationssystem har i april 2023 redovisat uppdraget att utveckla arbetssätt och processer för ökade synergier mellan regionala, nationella och internationella innovationsinsatser (KN2023/02963). Genom flertalet pilotprojekt har Verket för innovationssystem tillsammans med bl.a. regionerna, Tillväxtverket, Statens energimyndighet, Svenska institutet och Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) utvecklat arbetssätt. Regionernas strategier för smart specialisering och deltagande myndigheters prioriteringar har varit utgångspunkt för att identifiera tematiska områden där olika arbetssätt testats. Pilotprojekten har bl.a. handlat om att genomföra koordinerade utlysningar, hitta metoder för effektiv dialog mellan regioner och statliga myndigheter samt stärka regional mobilisering för t.ex. medverkan i EU-finansierade projekt. Verket för innovationssystem har identifierat hinder för synergier och lämnat förslag på hur dessa kan överkommas. Detta bedöms kunna bidra till att möjliggöra fler gemensamma insatser mellan olika aktörer och därmed bidra till minskad fragmentisering av innovationsstödsystemet. Ökad samverkan mellan aktörerna bedöms således bidra till att stärka och resurseffektivisera stödsystemet för innovativa företag. En utvärdering av uppdraget visar att metoden för uppdraget har varit framgångsrik. Den visar att många aktörer anser att det finns potential till bättre och större projekt om de i större utsträckning definieras och utformas i samverkan mellan aktörer. Uppdraget har bl.a. bidragit till att statliga myndigheter har fått en bättre förståelse om regionala prioriteringar och att bl.a. regionerna har fått god information om nationella och internationella satsningar samt statliga myndigheters prioriteringar.
- Sidan 33: Statliga myndigheter och regioner har viktiga roller i genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken. Även samordning mellan statliga myndigheter och en väl fungerande samverkan mellan statliga myndigheter, regioner, kommuner samt samråd med näringsliv och civila samhällets organisationer är avgörande för att uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken.

Utdrag ur förarbeten till lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar - §

5 Prop. 2021/22:159

- Sidan 97-98: Kompetensförsörjning har sedan 2007 varit ett prioriterat område för den regionala utvecklingspolitiken. Regeringen har erbjudit regionerna att på frivillig basis bedriva ett kompetensförsörjningsarbete och regionerna har också genomfört vissa insatser. För att nå en bättre kontinuitet anser regeringen att det är angeläget med en mer långsiktig och tydlig styrning av det regionala arbetet med kompetensförsörjning, dvs. sådant strategiskt arbete på regional nivå som bidrar till en väl fungerande kompetensförsörjning i näringsliv och offentlig sektor. Det strategiska arbetet bör ha en bred ansats som både syftar till att förbättra matchningen och att öka det totala utbudet av kompetens på arbetsmarknaden. Det kan handla om att inkludera flera samverkande insatser för en effektivare utbildning, kompetensomställning och kompetensinflyttning. Regeringen menar att ett sådant arbete bör ta sin utgångspunkt i en väl grundad analys av de regionala kompetensförsörjningsbehoven.
- Förslagen i avsnitt 4 syftar till att bidra till en stärkt kompetensförsörjning inom offentlig och privat sektor. En väl fungerande kompetensförsörjning möjliggör för den omställning på arbetsmarknaden som krävs för att nå en hållbar regional utveckling, en fungerande välfärd och ett konkurrenskraftigt näringsliv. För att tillförsäkra att ett effektivt regionalt arbete genomförs avseende kompetensförsörjningen behöver regionerna ges en tydlig sådan uppgift. Regionerna genomför en del uppgifter som har tydlig koppling till kompetensförsörjning inom ramen för sitt arbete inom regional utveckling i samverkan med bl.a. kommuner, berörda statliga myndigheter samt företrädare för näringslivet. Genom detta erhåller regionerna en bred och sammanhållen kunskap om förhållandena i respektive län och ett viktigt nätverk för dessa frågor.
- Att det finns sådana målsättningar och prioriteringar är viktigt för den politiska förankringen av arbetet i länen. De kan också underlätta uppföljning och lärande samt samverkan och kommunikation med de aktörer som berörs. Mål och prioriteringar kan utgöra en gemensam grund för de insatser som genomförs i respektive län och bidra till att koppla samman kompetensförsörjningsarbetet med regionernas och andra berörda aktörers övriga arbete för att skapa en hållbar utveckling.
- Medverkan i det regionala kompetensförsörjningsarbetet sker på frivillig grund och utifrån respektive aktörs förutsättningar. De mål och prioriteringar som fastställs kan ge aktörerna ytterligare underlag för att fatta beslut om insatser och åtgärder inom ramen för sitt ansvarsområde. Det innebär också att utbildningsaktörer eller andra aktörer med ansvar för frågor med bäring på kompetensförsörjning avgör själva hur de vill arbeta utifrån dessa mål och prioriteringar.

Tack för uppmärksamheten!