

# REGIONAL UTVECKLINGSSTRATEGI GÄVLEBORG 2020-2030



Remissförslag, revidering 2025

**Tillsammans för framtidens Gävleborg**  
*Öppet, nytänkande och hållbart*



# FÖRORD

Förordet kommer uppdateras i den slutliga versionen.

Patrik Stenvard

Regionstyrelsens ordförande

## Innehåll

# 1

## INLEDNING



# 2

## GENOMFÖRANDE

# 3

## MÅLOMRÅDEN



# 4

## UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING & LÄRANDE



|          |                                                       |           |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INLEDNING</b>                                      | <b>6</b>  |
| 1.1      | Utmaningar och möjligheter i Gävleborg                | 6         |
|          | <i>Regionalt utvecklingsarbete möter utmaningarna</i> | 7         |
| 1.2      | Vision                                                | 8         |
| 1.3      | Regionalt utvecklingsarbete och RUS                   | 10        |
|          | <i>Hållbar utveckling</i>                             | 12        |
|          | <i>Funktionell geografi</i>                           | 14        |
|          | <i>Strukturförändring</i>                             | 14        |
| <b>2</b> | <b>GENOMFÖRANDE</b>                                   | <b>16</b> |
| 2.1      | Från ord till handling                                | 18        |
|          | <i>Ägarskap</i>                                       | 18        |
|          | <i>Ledarskap</i>                                      | 19        |
|          | <i>Samhandling</i>                                    | 19        |
|          | <i>Utforskande</i>                                    | 19        |
| <b>3</b> | <b>MÅLOMRÅDEN</b>                                     | <b>20</b> |
| 3.1      | Attraktiva och tillgängliga platser                   | 24        |
|          | <i>Attraktiva platser och livsmiljöer</i>             | 25        |
|          | <i>Tillgängligt och hållbart transportsystem</i>      | 26        |
|          | <i>Snabb och robust digital infrastruktur</i>         | 27        |
| 3.2      | Samhällsnyttig, cirkulär och biobaserad ekonomi       | 28        |
|          | <i>Näringslivets omställning</i>                      | 29        |
|          | <i>Offentlig sektors omställning</i>                  | 29        |
|          | <i>Förnybar energiproduktion och energianvändning</i> | 30        |
| 3.3      | Konkurrenskraftigt näringsliv & hållbar arbetsmarknad | 32        |
|          | <i>Hållbar kompetensförsörjning och arbetsmarknad</i> | 33        |
|          | <i>Breddat och inkluderande näringsliv</i>            | 34        |
|          | <i>Internationell konkurrenskraft</i>                 | 35        |
| 3.4      | Hög kunskap och innovationsförmåga                    | 36        |
|          | <i>Utbildning och kompetensutveckling</i>             | 37        |
|          | <i>Digitalisering</i>                                 | 38        |
|          | <i>Innovation och smart specialisering</i>            | 38        |
| 3.5      | Jämlikt och jämställt samhälle                        | 42        |
|          | <i>Jämlika livsvillkor</i>                            | 43        |
|          | <i>Delaktighet, tillit och trygghet</i>               | 44        |
| <b>4</b> | <b>UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING &amp; LÄRANDE</b>         | <b>46</b> |
|          | <i>Att följa utveckling och förändring</i>            | 48        |
|          | <i>Uppföljning och utvärdering</i>                    | 48        |
|          | <i>Lärande</i>                                        | 49        |

# 1 INLEDNING

*Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) pekar ut riktningen för Gävleborgs regionala utvecklingsarbete. Gävleborgs utveckling påverkas av globala trender som globalisering, demografiska förändringar, urbanisering, digitalisering och klimatförändringar. Dessa skapar förutsättningar och tryck på förändring i riktning mot en hållbar utveckling som möter både nutida och framtida utmaningar och möjligheter. Dessutom medför tider av global osäkerhet och sårbarhet stärkt behov av regional robusthet och resiliens för att kunna hantera olika former av kriser och störningar i samhället.*

## 1.1 Utmaningar och möjligheter i Gävleborg

De globala trenderna påverkar invånare och företag, miljön, ekonomin - hela samhället. Utifrån regionala förutsättningar ska den regionala utvecklingsstrategin stärka Gävleborg att möta nutida och framtida utmaningar och möjligheter. RUS tar sin utgångspunkt i den nulägesanalys som togs fram inför framtagandet, dels den omvärldsanalys som genomfördes vid halvtidsöversynen av RUS. Dessa analyser visar på utmaningar och möjligheter som blir alltmer komplexa och i hög grad är beroende av varandra. Sammanfattningsvis kan de beskrivas som:

**KLIMATFÖRÄNDRINGARNA OCH FÖRLUSTEN AV BIOLOGISK MÅNGFALD** tillhör vår tids största utmaningar. De globala, nationella, regionala och lokala åtgärder som har satts in hittills är inte tillräckliga för att motverka utvecklingen utan att det krävs mer skyndsam omställning. Samtidigt behöver samhället anpassas för att kunna stå emot effekter av klimatförändringarna, exempelvis extrema väderhändelser. Gävleborg kan styra mot ett hållbart samhälle bland annat genom produktion av fossilfri energi, kapacitetsstark eldistribution och utveckling mot en mer energieffektiv, cirkulär och biobaserad ekonomi. Omställningen problematiseras dock av resursbrist och målkonflikter kopplade till energi, mineraler och metaller samt biomassa.

**GLOBAL OSÄKERHET OCH SÄKERHETSPOLITISKT LÄGE** medför ökad risk för störningar i samhället. Gävleborg, liksom resten av Sverige, är i hög grad beroende av andra länder för försörjning av varor och tjänster. Händelser som inträffar långt borta påverkar försörjnings- och logistikflöden i länet. Störningar som sabotage, cyberangrepp och påverkanskampanjer påverkar och ställer krav på näringsliv och samhällsfunktioner som exempelvis hälso- och sjuk-

vård, livsmedelsförsörjning och energiförsörjning. Gävleborg behöver ha bättre beredskap, vara mer självförsörjande och motståndskraftigt för att klara olika typer av kriser och samhällsstörningar.

**OJÄMLIKHET**, i form av systematiska skillnader mellan olika grupper riskerar att påverka den regionala utvecklingen negativt och bidra till ökad otrygghet. Det är därför viktigt att synliggöra och integrera jämställda och jämlika livsvillkor inom alla områden i det regionala utvecklingsarbetet.

**TILLVÄXTEN** har under senare år varit svagare i Gävleborg jämfört med riket. En breddning till ett mer diversifierat näringsliv innebär möjligheter för länet i form av en mindre sårbar och mer attraktiv arbetsmarknad för alla, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund. Industrin är viktig för länets utveckling. För att fortsätta vara konkurrenskraftig och vidareutvecklas behöver industrin hantera en rad utmaningar, såsom omställning till en hållbar utveckling och att nyttja digitaliseringsmöjligheter.

**STÄRKT OMSTÄLLNINGS- OCH FÖRNYELSEFÖRMÅGA** genom innovation och smart specialisering kan bidra till att **kraftsamla och** möta många samhällsutmaningar och stärka den internationella konkurrenskraften i länet. Innovationsförmågan i länet behöver stärkas och utvecklas bland annat genom samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle samt genom investeringar i forskning och utveckling.

**INTERNATIONALISERING** är ett sätt för företag att växa och nå nya och större marknader. I Gävleborg finns potential för fler företag att exportera och importera och för de redan exporterande företagen, att växa på fler marknader. Det ändrade världsläget medför utmaningar för företag att nå internationella marknader, vilket skapar ett ökat behov av innovativa lösningar och samverkan.

<sup>1</sup> Hållbar regional utveckling och tillväxt i Gävleborg, Region Gävleborg, 2019

**KOMPETENSFÖRSÖRJNING** är en stor utmaning i länet samtidigt som arbetslösheten är hög. För att möta näringslivets och välfärdens kompetensbehov är det viktigt att arbetskraftens kompetens i större utsträckning matchar arbetsmarknadens behov och att fler inkluderas. Länets geografi och strukturer har skapat arbetsmarknader som är små- och könssegregerade. Ökad tillgänglighet och digitalisering kan bidra till att koppla samman arbetsmarknader både inom och utanför länet vilket leder till bättre förutsättningar att bo, leva och verka i Gävleborg. Dessutom bidrar det till minskad sårbarhet.

**BEFOLKNINGSUTVECKLINGEN STAGNERAR** då den tidigare befolkningsökningen avtar och på många håll i länet förväntas befolkningen minska. Ålderssammansättningen förändras mot en ökande andel äldre samt en lägre andel i arbetsför ålder. Den demografiska utvecklingen påverkar förutsättningarna för samhällsekonomi, välfärd och kompetensförsörjning.

**EN HÖJD UTBILDNINGSNIVÅ** är en förutsättning för ett kunskapsdrivet och innovativt näringsliv. För att säkra kompetensförsörjningen i länet, samt att undvika att människor hamnar utanför arbetsmarknaden, är det viktigt att genomströmningen på grundskolan och gymnasiet ökar så att så många elever som möjligt, oavsett kön eller bakgrund, får förutsättningar att slutföra sin gymnasieutbildning. Utbildningsmönster går ofta i arv, både i termer av studieresultat och i benägenhet att studera vidare. Det är en särskild utmaning att bryta den trenden i Gävleborg, då länet har en generell svag utbildningstradition.

**DE GEOGRAFISKA FÖRUTSÄTTNINGARNA I GÄVLEBORG** medför att länet är beroende av en välfungerande och hållbar infrastruktur. Andra utmaningar utifrån geografi och ortsstruktur är att förutsättningarna skiljer sig när det gäller digitaliseringens möjligheter eller tillgänglighet till service och välfärdstjänster. Förutsättningar för hållbar regional tillväxt och utveckling är därmed olika.

## Regionalt utvecklingsarbete möter utmaningarna

De globala utmaningarna och regionala förutsättningarna som beskrivs ovan är utgångspunkten i det regionala utvecklingsarbetet och den regionala utvecklingsstrategin. Bild 1 nedan beskriver strategins olika delar som ska bidra till förändring i riktning mot visionen. Nulägesanalysen (1) preciserar vilka utmaningar som ska lösas inom det regionala utvecklingsarbetet. Strategin identifierar fem prio-

riterade områden med insatser (2) som behövs för att möta dessa utmaningar och möjligheter. Inom varje målområde finns effektmål (3), som konkretiserar **vad** som ska uppnås. Målområdena har ett gemensamt processmål (3) som beskriver **hur** det regionala utvecklingsarbetet ska utföras. Processmålet är att insatser inom ramen för prioriteringarna ska genomföras med tydligt ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande arbetssätt. Syftet med insatserna är att de ska leda fram till det önskvärda tillståndet, visionen för det regionala utvecklingsarbetet (4).



Bild 1: Regionala utvecklingsstrategins förändringskedja

## 1.2 Vision

Visionen är framtagen i bred samverkan mellan aktörer i länet som en del i framtagandet av RUS. Med visionens ”vi” avses alla aktörer inom offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle som aktivt bidrar till en hållbar regional utveckling i Gävleborg. Tillsammans har vi format en vision som uttrycker en önskvärd framtid för Gävleborg. Det är denna vision som är ledstjärnan för det regionala utvecklingsarbetet.

I ett öppet, nytänkande och hållbart Gävleborg tar vi tillvara på var och ens engagemang och potential. Vi formar tillsammans vår egen, platsens och planetens framtid genom öppenhet och ett inkluderande samhälle. Vi tänker nytt, inspirerar och inspireras av andra för att möta lokala och globala utmaningar. Vi skapar attraktiva livsmiljöer och en hållbar framtid som tryggar kommande generationers behov. Visionen för framtidens Gävleborg formuleras så här:



# ÖPPET, NYTÄNKANDE, HÅLLBART

## *TILLSAMMANS FÖR FRAMTIDENS GÄVLEBORG*

**VI BIDRAR TILL ETT** öppet och inkluderande samhälle, där  
alla människors engagemang och potential tas tillvara.  
Vi formar tillsammans vår egen, platsens och planetens framtid.

**VI TÄNKER NYA** tankar, skapar innovativa lösningar,  
inspirerar och inspireras av omvärlden för att möta  
globala utmaningar utifrån lokala förutsättningar.  
Vi bejakar kreativitet och lärande i ett möjliggörande klimat.

**VI SKAPAR ATTRAKTIVA** livsmiljöer och en hållbar framtid,  
präglade av delaktighet, jämställdhet, jämlikhet och mångfald.

## 1.3 Regionalt utvecklingsarbete och RUS

Det regionala utvecklingsarbetet är det långsiktiga, strukturförändrande arbete som bidrar till hållbar regional tillväxt och utveckling. Region Gävleborg är regionalt utvecklingsansvarig och har regeringens uppdrag att samordna framtagandet av den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborgs län. Arbetet utgår från regionala förutsättningar och ska uppfylla regeringens regionala utvecklingspolitik och EU:s sammanhållningspolitik. Den regionala utvecklingsstrategin är också vägledande för hur strukturfondernas medel ska fördelas.

Arbetet innebär sektorsövergripande samordning och samhandling mellan olika aktörer, där ingen har mandat att styra över de andra. Detta gränsöverskridande perspektiv brukar beskrivas som flernivåstyre, där lokala, regionala, nationella och internationella nivåer samspelar. Sektorprogram på regional nivå och övergripande planer på kommunal nivå ska hänga ihop med RUS. RUS förhåller sig därmed till **mål och styrdokument** på olika nivåer, se bild 2.

Många verksamheter bidrar till länets hållbara utveckling och är viktiga förutsättningar för regional utveckling. Det är verksamheter som är definierade inom egna politikområden, som kultur-, välfärds-, hälso- och sjukvårds-, jämställdhets- eller miljöpolitik. Detta motsvarar till exempel det dagliga arbetet inom vård, skola och omsorg, eller kollektivtrafiken. Här har olika aktörer mer tydligt definierade roller och tar ansvar för sina delar för att samhället ska fungera som förväntat och bidra till Gävleborgs hållbara utveckling i helhet. Dessa är förutsättningar för ett väl fungerande regionalt utvecklingsarbete, men det är inte en del av det regionala utvecklingsarbetet såsom det definieras i lagstiftningen. Lagen säger också att det regionala utvecklingsarbetet och den regionala utvecklingsstrategin ska synliggöra och integrera **hållbar utveckling**. Vidare ska RUS ta hänsyn till de geografiska förutsättningarna, den **funktionella geografin** samt bidra till **strukturförändring**.

---

*En region ska utarbeta  
och fastställa en strategi  
för länets utveckling  
och samordna insatser  
för genomförandet  
av strategin*

Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar

---

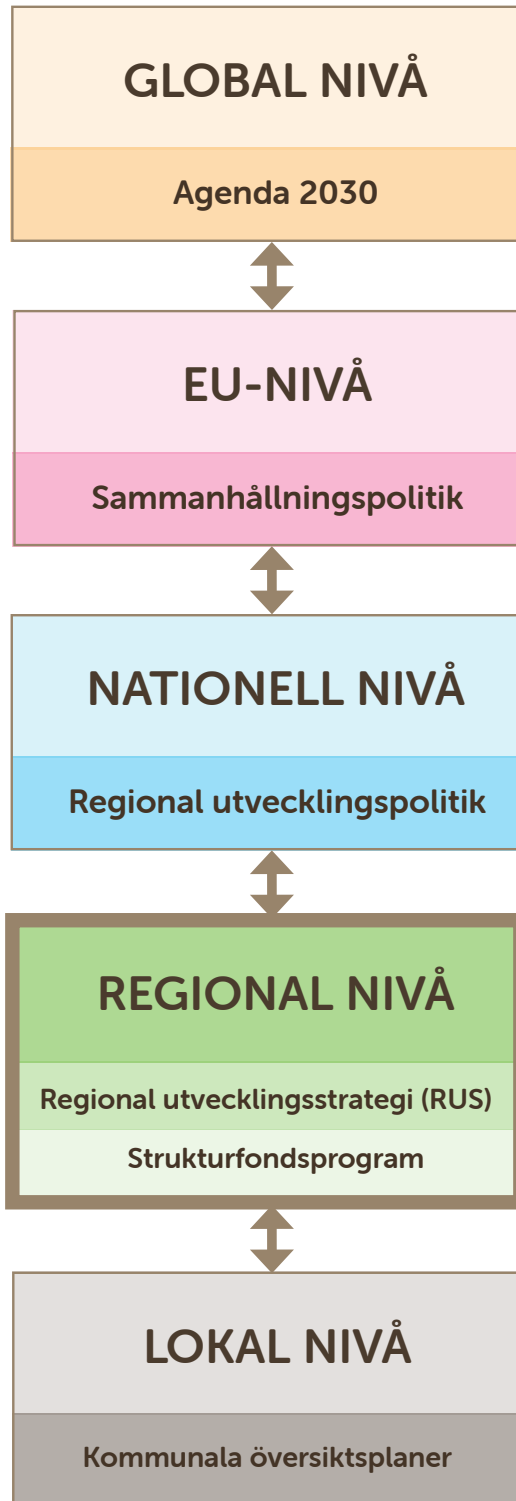


Bild 2: RUS i ett lokalt, regionalt, nationellt och internationellt sammanhang

## Hållbar utveckling

Visionen är ett öppet, nytänkande och hållbart Gävleborg, men hållbarhet är inget statiskt tillstånd utan är under ständig utveckling. Det regionala utvecklingsarbetet ska bidra till att nuvarande och kommande generationers livsvillkor och behov uppfylls - utan att ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden äventyras. En hållbar utveckling är målet och hållbarhetsintegrering är strategin för att åstadkomma det. Genom att uthålligt och strukturerat hållbarhetsintegrera det regionala utvecklingsarbetet kan ett öppet, nytänkande och hållbart Gävleborg bli verkligt.

De ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensionerna av hållbarhet är ömsesidigt beroende av varandra - de är odelbara. För att integrera hållbarhet i det regionala utvecklingsarbetet måste därför alla aspekter av hållbarhet synliggöras och hanteras genom att söka synergier och lyfta målkonflikter. Att integrera den ekonomiska dimensionen i det regionala utvecklingsarbetet innebär att påverka hur resurser används, genom att hushålla, underhålla och förädla. När värden ständigt återskapas ges förutsättning för en långsiktig ekonomisk hållbar utveckling. Att integrera den sociala dimensionen innebär att alla människor, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund, ges likvärdiga möjligheter utifrån sina behov och förutsättningar. Ett exempel är att ge likvärdiga

möjligheter att få tillgång till resurser inom och resultat av det regionala utvecklingsarbetet. Ett annat exempel är att i arbetet ta tillvara människors olikheter. Olikheter bidrar till effektivitet, bättre beslut och ökad innovationsgrad. Att integrera den miljömässiga dimensionen innebär att vårda, respektera och hushålla med ekosystemen inom ramarna för de planetära gränserna. Det betyder att arbeta för en ökad biologisk mångfald, fasa ut fossil energi till förmån för förnybara energikällor och säkerställa att kretsloppen är i balans.

Genom Agenda 2030 har alla medlemsländer i FN förbundit sig till att arbeta för att uppnå en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar värld till år 2030. De lokala och regionala nivåerna är centrala för genomförandet av Agenda 2030. Därför ska insatser utifrån RUS och det regionala utvecklingsarbetet bidra till uppfyllelse av de globala målen. Liksom dimensionerna för hållbarhet i regionalt utvecklingsarbete är målen i Agenda 2030 integrerade och odelbara. Med det menas att inget av agendans mål prioriteras före något annat, för att lyckas med ett mål måste de andra också lyckas. På samma sätt ska det regionala utvecklingsarbetet inte enbart åstadkomma ekonomisk tillväxt, utan samtidigt skapa social- och miljömässig hållbarhet.

---

*I allt regionalt utvecklingsarbete;  
i alla analyser, processarbeten,  
strategier, beslut och konkreta  
insatser ska ekonomisk-, social-  
och miljömässig hållbarhet  
synliggöras och integreras*

---



# GLOBALA MÅLEN

för hållbar utveckling

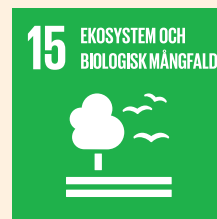


Bild 3: De globala målen i Agenda 2030

## Funktionell geografi

Gävleborg består av en mångfald platser, landsbygder, samhällen och städer med olika karaktär och funktioner som erbjuder olika livsmiljöer och värden. Detta är en styrka eftersom platser med olika funktioner kan komplettera varandra. Samtidigt innebär det också att förutsättningar varierar inom länet. Platserns olika förutsättningar och funktioner, liksom funktionella samband, ska beaktas i allt regionalt utvecklingsarbete. Med det menas att ett funktionellt geografiskt perspektiv ska ingå vid analyser av de regionala förutsättningarna och ligga till grund för ställningstaganden.

Strukturbilden (bild 4) är ett sätt att illustrera Gävleborgs funktionella geografi med ortstrukturer och viktiga samband mellan olika platser och funktioner såväl inom länet som över länsgränser.

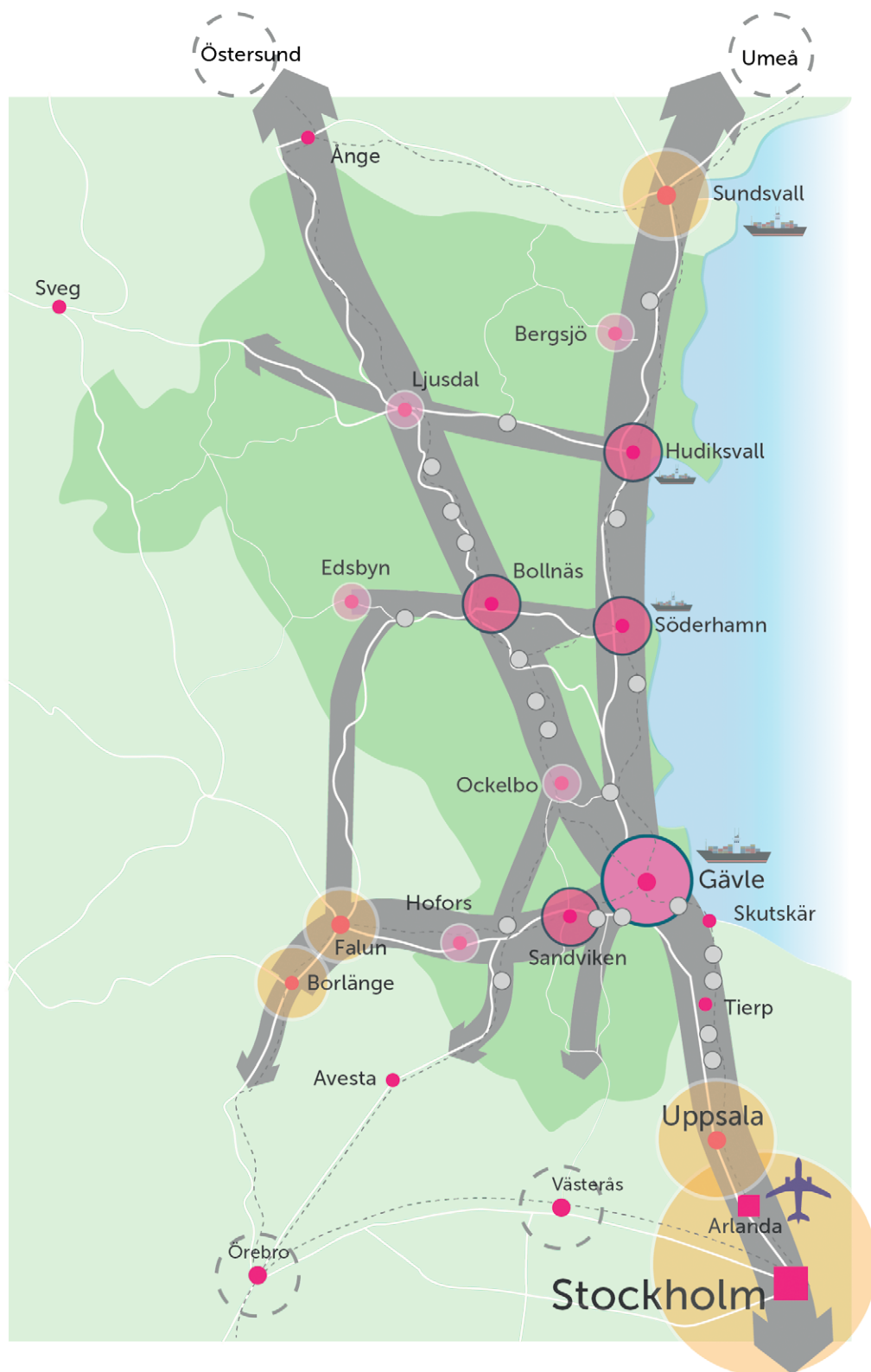
Många orter och platser i Gävleborg har specifika tillgångar inom näringsliv, kultur och besöksnäring av såväl nationell som internationell betydelse. Samhällen som Bergsjö, Edsbyn, Hofors, Ockelbo och Ljusdal är centralorter i sina kommuner med viktiga delregionala funktioner gällande arbetsmarknad och samhällsservice för sina omland. Länets större städer Gävle, Sandviken, Hudiksvall, Bollnäs och Söderhamn utgör viktiga noder med regionala funktioner som ger tillgång till en såväl bredare som mer specialiserad service, arbets- och utbildningsmarknad för länet som helhet.

Gävle har som största stad dessutom storregionala funktioner inom högre utbildning, forskning och som transportnod kopplad till bland annat Gävle hamn som en nationellt viktig hamn i östersjöregionen. Över länsgränsen är framförallt sambanden med större närliggande städer och arbetsmarknader som Uppsala-Arlanda-Stockholm, Falun-Borlänge och Sundsvall av stor betydelse för Gävleborg. Potential finns för att utveckla sambanden med städer och arbetsmarknadsregioner som Umeå, Västerås, Örebro och Östersund.

## Strukturförändring

De lokala, regionala, nationella och globala utmaningarna innebär behov av att ställa om. De globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 gör det tydligt att det krävs förändringar av rådande system och strukturer, samt i vissa fall att ersätta gamla system med något nytt. Det krävs strukturförändrande arbete för att nå ett hållbart, öppet och nytänkande Gävleborg 2030.

Det regionala utvecklingsarbetet behöver fokusera på de strukturer som ger upphov till negativa effekter. Strukturförändringar som behövs för att möta Gävleborgs utmaningar kan exempelvis vara inom näringslivet, utbildning, energiförsörjning, transportsystem och arbetsmarknad.



## Strukturbild

Ett flerkärnigt Gävleborg med starka funktionella samband inom länet och mot omvärlden

### Ortstruktur och samband

- Nodstad med storregional funktion
- Stad med regional funktion
- Orter med delregional funktion
- Nodstäder utanför länet med starka samband
- Nodstäder utanför länet med potential för stärkta samband
- Centralorter

### Infrastruktur och funktioner

- Regionala och interregionala stråk
- Järnvägsstationer/kollektivtrafiknoder
- Hamn
- Flygplats

Bild 4: Strukturbilden illustrerar ett flerkärnigt Gävleborg med starka funktionella samband inom länet och mot omvärlden





2

GENOMFÖRANDE

*Genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin är ett ständigt pågående, långsiktigt och strukturförändrande arbete. Arbetet innebär samordning och samhandling mellan flera olika aktörer, där ingen kan bestämma över de andra. För att kunna samhandla måste de inblandade aktörerna vara klara över sina respektive roller. Vem äger vilken del? Vem tar på sig ledarrollen och samordnar arbetet? Aktörerna behöver skapa en gemensam målbild för vad de ska åstadkomma och också överväga om de behöver prova något nytt, det vill säga vara utforskande i sina angreppssätt.*

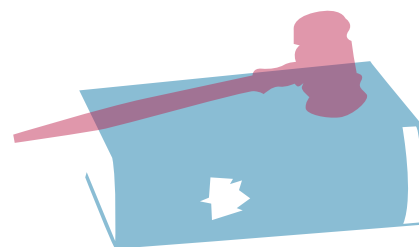
## 2.1 Från ord till handling

Den regionala utvecklingsstrategins genomförande innebär förändringsarbete som är komplext och kräver ett sektors-övergripande arbete bortom organisatoriska, kulturella eller tankemässiga avgränsningar. Den regionala utvecklingsstrategin pekar inte ut enskilda aktörer som har ett visst ansvar för en fråga eller ett visst område. Det är inte möjligt att åstadkomma strukturförändring om bara en aktör driver på utvecklingen. Det regionala utvecklingsarbetet utgår ifrån att flera aktörer på olika nivåer agerar tillsammans och att var och en tar sitt ansvar utifrån den gemensamma visionen för ett framtida Gävleborg.

Som ett stöd i genomförandet kan andra strategier, planer och program användas. Dessa konkretiserar det regionala utvecklingsarbetet inom olika sakområden så som exempelvis besöksnäring, livsmedel, klimat- och energi samt välfärd.

Genomförandet i form av analyser, processarbeten, beslut och konkreta insatser i det regionala utvecklingsarbetet ska synliggöra och integrera ekonomisk-, social- och miljömässig hållbarhet. Grunden är att i alla steg analysera om det planerade eller pågående arbetet påverkar och bidrar till hållbarhet inom de tre dimensionerna. Frågor bör ställas om exempelvis hur människor av olika kön, ålder, förmågor eller bakgrund påverkas eller hur möjligheten att hushålla med naturresurser och ekosystemtjänster påverkas. Genom att systematiskt ställa sig frågor som dessa vid planering, genomförande och utvärdering säkras att hållbarhet integreras i det regionala utvecklingsarbetet.

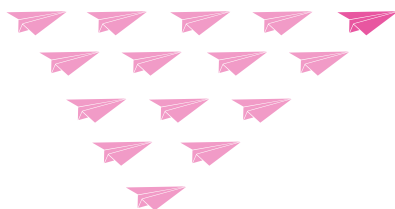
Från tidigare regionalt utvecklingsarbete finns lärdomar om hur aktörer bör agera i ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete. Det ska genomsyras av ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande arbetssätt.



### Ägarskap

För ett framgångsrikt förändringsarbete behöver de aktörer som äger de faktiska mandaten att genomdriva förändringar i specifika frågor bli medvetna om och ta ansvar för sina mandat. Eftersom regionalt utvecklingsarbete sker genom flernivåsamverkan där flera aktörer på olika nivåer arbetar mot gemensamma mål, är arbetet beroende av ett tydligt ägarskap utifrån nivå och roll hos de aktörer som samverkar. Samverkanspartner behöver öka sin förståelse för andras mandat och möjligheter till förändring. Ju mer aktörer kan tydliggöra sina ägarskap för varandra, desto lättare är det att bygga tillit, finna lösningar och nya strukturer tillsammans. Ett exempel på ökad förståelse för ägarskapet är utvecklingen av innovationsstödsystemet. Genom detta utvecklingsarbete har olika aktörers roller blivit tydligare, vilket också är en förutsättning för ökad samverkan.

Det formella ägarskapet är föränderligt över tid genom till exempel politiska beslut och ändrade lagar och förordningar. Exempelvis har ägarskapet för det regionala utvecklingsansvaret över tid legat hos först Länsstyrelsen Gävleborg, sedan Regionförbundet Gävleborg och nu hos Region Gävleborg. Konkreta utvecklingsinsatser genomförs och ägs dock av många aktörer runt om i länet. Det är ofta kommunerna, tillsammans med näringslivet och civilsamhället, som aktivt genomför det regionala utvecklingsarbetet utifrån de uppdrag de har ägarskap för.



## Ledarskap

De komplexa samhällsutmaningarna kräver ledarskap och arbetssätt som kan bygga och skapa framtiden tillsammans. Ledarskap i en flernivåsamverkan för samhällsutveckling kännetecknas av tillit och strävar efter att möjliggöra och utveckla.

Ledarskap inom regional utveckling innebär att ta initiativ och engagera sig i gemensamma regionala utvecklingsfrågor. Det innebär att ha mod att leda förändring och stå fast när motstånd väcks, utan att kunna bestämma över andra aktörer som deltar. Det handlar om att leda genom att ta ansvar tillsammans och genom att skapa relationer horisontellt mellan organisatoriska, kulturella eller tankemässiga sektorer och områden. Det kräver att den som har ledarskapsrollen har förändringskompetens och är tydlig i ord och handling.

Det regionala ledarskapet behöver tydliggöras för aktörer som deltar i det regionala utvecklingsarbetet. Det regionala ledarskapet ägs inte enbart av en utpekad regionalt utvecklingsansvarig aktör, utan av en rad olika aktörer som kan och ska leda utvecklingsarbetet beroende på område och tillfälle. Ibland kan detta ta sig uttryck genom att "ta ledarskap" i form av att samordna flera aktörer i ett gemensamt initiativ där samordningsansvaret inte är utpekad eller tydligt. Ett exempel på detta är att länets kommuner har ledarskapsrollerna i många enskilda utvecklingsinsatser.



## Samhandling

För att klara stora samhällsförändringar och snabb förändringstakt, blir förmågan att samhandla mellan aktörer och olika samhällsnivåer avgörande. Med begreppet samhandling läggs tyngden på ett ömsesidigt handlande mot en gemensam målbild. För att klara detta behövs ett tydligt och engagerat ägarskap och ledarskap.

Samhandling i regional utveckling står för att komplettera varandra i genomförandet för att nå gemensamma mål. Var och en av aktörerna bidrar med sin del i den förändring som behöver ske. Det betyder inte att allt ska göras tillsammans samtidigt på samma plats eller på samma sätt, utan samhandling sker genom att utvecklingsinsatserna strävar mot samma mål och aktörerna stämmer av riktningen under arbetets gång. Ett globalt exempel på samhandling är överenskommelsen om Agenda 2030, där världens länder slutit sig samman bakom gemensamma mål och respektive land har ansvaret att bidra i agendans riktning.

På regional nivå kan samhandling innebära att "prata med en röst" för länets bästa. Genom att till exempel ha en tydlig gemensam målbild för utbildningsbehov eller infrastrukturinvesteringar kan olika aktörer föra fram samma budskap och bedriva påverkansarbete utifrån sina olika plattformar.



## Utforskande

För att lyckas med regionalt utvecklingsarbete behövs ett utforskande och lärande förhållningssätt. Utforskandet kan också innebära att använda olika metoder och arbetssätt. Utforskande i regional utveckling står för att våga ge sig ut på okänd mark och ha tålamod att experimentera, för att sedan återvända till det ordinarie arbetet och låta det påverkas av nya erfarenheter och lärdomar. Utforskande och lärande sker hos och mellan många aktörer på olika nivåer i länet. Specifika förutsättningar i geografi och målgrupper tas tillvara, det ger handlingskraft att omsätta resultat löpande och att ompröva både metoder och mål. Att ha utforskande förhållningssätt, eller arbetssätt, kräver att aktörer vågar skicka ut medarbetare i områden som inte är kända och att de sen har öppenhet för erfarenheterna och lärandet som kommer tillbaka. För att lyckas behövs tillåtande och kreativa miljöer och att det inte finns rädsla för misslyckanden utan istället en inställning av att lära av dessa.

Exempel på utforskande i regionalt utvecklingsarbete är främjandet av innovationer och kunskap, framtagande av nya arbetssätt och samarbeten, nya eller förändrade system. Att korsbefrukta olika sakområden, som kultur och kompetensförsörjning, kan skapa innovation och utveckling. Testbäddar, innovationslabb och pilotprojekt är ytterligare exempel på utforskande och lärande.





# 3 MÅLOMRÅDEN

*För att det regionala utvecklingsarbetet i Gävleborg ska möta samhällsutmaningarna är fem målområden identifierade. Målområdena har effektmål och prioriteringar kopplade till sig. Gemensamt för alla målområden är att genomförandet ska kännetecknas av ägarskap, ledarskap, samhandling och ett utforskande arbetsätt. Hållbar utveckling ska genomsyra allt regionalt utvecklingsarbete.*

Alla målområden har bäring på varandra, de är odelbara. Respektive målområde beskriver vad det regionala utvecklingsarbetet

behöver fokusera på för att möta länets utmaningar och nå visionen om ett öppet, nytänkande och hållbart Gävleborg. Detta konkretiseras av effektmål på respektive områden. I bilagan beskrivs de indikatorer som avser att mäta respektive effektmål. För att nå effektmålen finns prioriteringar för det regionala utvecklingsarbetet. Det är inom dessa som insatser ska tas fram och genomföras. Berörda aktörer ska tillsammans genomföra det regionala utvecklingsarbetet utifrån identifierade framgångsfaktorer: ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskande.

Alla målområden är hållbarhetsintegrerade genom att de synliggör och hanterar ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i problemformuleringar och målsättningar. Målområdena bidrar alla till uppfyllelse av Agenda 2030. De globala mål som är mest relevanta för målområdet står angivna vid respektive rubrik.



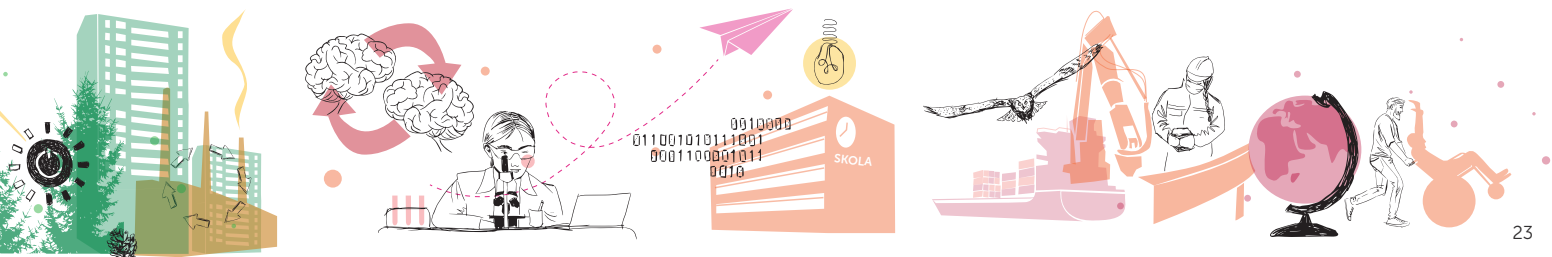
ATTRAKTIVA OCH TILLGÄNGLIGA PLATSER

SAMHÄLLSNYTTIG, CIRKULÄR OCH  
BIOBASERAD EKONOMI

KONKURRENSKRAFTIGT NÄRINGSLIV OCH  
HÅLLBAR ARBETSMARKNAD

HÖG KUNSKAP OCH INNOVATIONSFÖRMÅGA

JÄMLIKT OCH JÄMSTÄLLT SAMHÄLLE



## 3.1 ATTRAKTIVA OCH TILLGÄNGLIGA PLATSER

De geografiska förutsättningarna i Gävleborg medför att länet är beroende av en välfungerande och hållbar infrastruktur. Gävleborg är ett ytmässigt stort län med relativt liten och på vissa håll minskande befolkning. Utvecklingen skiljer sig dock mellan till exempel landsbygder, samhällen och städer. Detta ger Gävleborg sin särskilda landskapskaraktär, men påverkar också tillgängligheten och förutsättningarna att bo, leva och verka i länets alla delar. Det gör det mer utmanande för näringslivet att hitta rätt kompetens och för boende att få det jobb de önskar inom rimliga pendlingsavstånd. Människors rörelsemönster för arbete, utbildning och fritid förändras också över tid och sträcker sig allt oftare över såväl kommun- som länsgränser. Alla platser erbjuder skilda utbud och värden, men är också ömsesidigt beroende av varandra och behöver stärkas till att vara levande, företagssamma, gröna, inkluderande, hälsosamma och trygga. Genom tillgängliga och hållbara transportsystem och digital infrastruktur kan platser kopplas samman så att olikheter blir till gemensam styrka och attraktionskraft.





## GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling



### Attraktiva platser och livsmiljöer

Att Gävleborgs landsbygder, samhällen och städer är attraktiva, **tillgängliga och trygga** är avgörande för länets livskraft och utveckling. Det gäller såväl för alla som bor, lever och verkar i länet, som för att kunna attrahera nya invånare, besökare, företag, kompetens och kapital. Gävleborg ska vara livskraftig och välkomnande för alla, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund.

En attraktiv region behöver variation och mångfald och ju fler synergier som kan skapas mellan olika platser desto attraktivare, **konkurrenskraftigare och mer dynamiskt** blir Gävleborg. Länets landsbygder och mindre samhällen har och erbjuder en mångfald av värden och möjligheter för boende och besökare. Här finns unika natur- och kulturmiljöer som till exempel två biosfärområden och världsarvet Hälsingegårdar. Andra näringar, såsom produktion och förädling av livsmedel samt jord- och skogsbruk är starkt knutna till landsbygden och fyller också en viktig funktion för att stärka länets självförsörjningsgrad och beredskap. Större samhällen och städer har genom sin storlek och täthet andra typer av funktioner och värden, som tillgång till bredare och mer specialiserad arbetsmarknad, utbildning, kultur och service. Därigenom utgör de viktiga noder och motorer för länet som helhet. Samtidigt som platsen ges allt större betydelse, går utvecklingen delvis i en riktning där geografins betydelse luckras upp. Samhällets globalisering och digitalisering ökar **tillgängligheten till varor, tjänster, utbildning och möjligheten till arbete. Vilket i sin tur minskar platsens betydelse för att bo, leva och verka.** Detta kan också komma att ändra bilden av vad som definierar olika typer av platser, som landsbygd och stad.

För att säkra goda livsmiljöer för mindre samhällen och landsbygder räcker det dock inte med fysisk och digital tillgänglighet, utan det behöver också finnas tillgång till grundläggande offentlig och kommersiell service inom rimliga avstånd. Här finns potential för mer samordnad planering och innovativa lösningar för ökad effektivitet, **resiliens och** hushållning med gemensamma resurser.

En förutsättning för levande, trygga och attraktiva platser är också att det finns bostäder till alla. I vissa delar av länet råder bostadsbrist, vilket är ett hinder för att kunna dra fördel av Gävleborgs attraktionskraft som plats för boende, verksamhet och etableringar. Samtidigt finns det orter med minskande befolkning där det råder överskott på bostäder. Tillgången till bostäder, byggnader och livsmiljöer behöver anpassas efter befolkningsutvecklingen så att alla invånare, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund, har tillgång till fullgoda och ekono-

miskt överkomliga bostäder och vistelsemiljöer. Lokalisering och kvalitet på byggnader och miljöer behöver också anpassas för att kunna stå emot framtida effekter av klimatförändringar.

Gävleborgs attraktionskraft och samband kan utvecklas genom mer gränsöverskridande samverkan och samordnad planering inom flertal samhällsområden som näringsverksamhet, bostadsplanering, samhällsservice, **välfärd**, infrastruktur och transporter, digitalisering, elkraft, energi- och vattenförsörjning, miljö och klimat. **För att stärka beredskap och säkerhet är det viktigt att integrera robusthet och resiliens i planering och utveckling av dessa områden.**

### ÖNSKAT LÄGE 2030 – EFFEKTMÅL

- Gävleborg har attraktiva platser och goda livsmiljöer för boende, arbete, företagande och besökare

#### Prioriteringar

- Insatser som via samordnad planering stärker platser utveckling och etableringar av företag, verksamheter, kompetenser och inflyttare
- Insatser som ökar länets attraktionskraft genom stärkta funktionella samband mellan länets städer, samhällen och landsbygder

### Hur ska det genomföras?

Att främja utveckling av attraktiva och tillgängliga platser med starka samband kräver bred medverkan av många olika samhällsaktörer, såväl mellan sektorsområden som mellan kommuner, regionala och nationella myndigheter. Aktivt ledarskap, samsyn och samhandling är viktigt då insatser sträcker sig över administrativa gränser mellan olika kommuner och över länsgränser. Genom gränsöverskridande samverkan och samordnad planering involveras offentliga aktörer såsom kommuner, regioner och myndigheter på lokal, regional och nationell nivå. För att möta utmaningar i form av exempelvis bostadsförsörjning, service, transport samt energi- och vattenförsörjning behövs även samhandling med privata aktörer.

För att främja regional funktionalitet krävs systemperspektiv, nytänkande och samhandling. Befintliga metoder och arbetsätt behöver utmanas genom utforskande förhållningssätt, där nya kunskaper och innovationer utvecklar olika platser och stärker sambanden mellan dem.

## Tillgängligt och hållbart transportsystem

Gävleborgs tillgänglighet är i vissa delar mycket god, bland annat utifrån den fysiska närheten till storstadsområden, internationell flygplats och hamnar. Samtidigt är Gävleborg ett ytmässigt stort län med relativt gles och utspridd ortstruktur som skapar sårbarhet. En effekt av detta är att länet är uppdelat i flera mindre arbetsmarknader. Det är svårt för många kommuner och företag att attrahera kompetens och för invånare att få de jobb de önskar inom rimliga pendlingsavstånd. På så vis påverkar tillgängligheten förutsättningarna för näringsliv, arbetsmarknad och individers möjligheter att bo, leva och verka i länets alla delar. Gävleborg är mål- och startpunkt för många resor och transporter. Länets hamnar förväntas få en större betydelse i framtidens transportsystem. Dessutom är Gävleborg ett betydelsefullt transitlän inom väg och järnväg. **Ur ett säkerhets- och beredskapsperspektiv är det viktigt att Gävleborg har ett robust och motståndskraftigt transportsystem. Viktiga transportstråk behöver vara mer resilienta för att klara eventuella störningar och kriser. Behoven handlar om att förstärka och bygga ut samhällsviktig infrastruktur och att underhålla vägar, järnvägar och hamnar för att stärka driftsäkerhet och kontinuitet.**

Gävleborgs tre stora regionala-interregionala transportstråk utgörs av Ostkuststråket (Ostkustbanan/E4), Bergslagsstråket (Bergslagsbanan/E16) och Norra stambanestråket (Norra stambanan/väg 83) som binder ihop Gävleborg med omvärlden för såväl personresor som godstrafik. Stråken Bergslagsdiagonalen (väg 50/301) och Hudiksvall-Ljusdal-Färila (väg 84) är centrala för att binda samman länet och arbetsmarknader i öst-västlig sträckning. Med 20 tågstationer längs länets tre järnvägsstråk och starka kollektivtrafikstråk med buss finns goda förutsättningar för utveckling av hållbara och livskraftiga stationssamhällen.

För att kunna ta tillvara platsernas samlade tillväxt- och sysselsättningspotential är det viktigt att stärka de funktionella sambanden mellan orter och arbetsmarknader, samt att skapa hög tillgänglighet inom länet och över länsgränserna, såsom till Stockholm-Uppsala, Falun-Borlänge och Sundsvall.

Större och mer integrerade arbetsmarknadsregioner innebär ökat resande och transporter, vilket ofta medför en ökad klimat- och miljöpåverkan. Det finns därför behov att skapa bättre förutsättningar för fossilfria och energieffektiva personresor och godstransporter. Transportinfrastrukturen behöver både förbättras och användas mer effektivt. Även om transporter framöver i större utsträckning kommer att ske fossil- och emissionsfritt på vägarna kommer den spårbundna trafiken vara viktig för att minska restider och möjliggöra fortsatt regionintegrering och regionförstoring. Det finns goda förutsättningar att stärka den regionala tillgängligheten

och minska miljö- och klimatbelastningen genom en utbyggd järnvägsinfrastruktur.

Effektivare användning av transportinfrastruktur och fordon är viktigt inom befintlig och kommande infrastruktur, liksom att öka andelen hållbara transportlösningar för kollektivt resande, cykel och gång. Att arbeta med attityder och beteendeförändringar är viktigt för omställning inom hela transportinfrastrukturuområdet och idag finns det skillnader mellan hur olika grupper i samhället använder transportsystemet, till exempel mellan kvinnor och män.

Digitalisering, utvecklingen av kollektiva färdmedel och andra hållbara transportlösningar bidrar tillsammans med transportsektorns omställning till förnybara energislag och förflyttningar mellan trafikslag till att skapa tillgängliga och attraktiva samhällen i Gävleborg.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har robust och kapacitetsstark infrastruktur med hög tillgänglighet för godstransporter och personresor inom länet och över länsgränser
- Gävleborg har en fossiloberoende transportsektor och ett hållbart resande

### Prioriteringar

- Insatser för en väl fungerande och hållbar infrastruktur
- Insatser som utvecklar hållbara resor och transporter
- Insatser som utvecklar starka och sammanlänkade arbets-, studie-, och bostadsmarknader inom länet och över länsgränser

Hur ska det genomföras?

Olika samhällsaktörer, kommuner, regionala och nationella myndigheter behöver fortsatt arbeta aktivt för ökad tillgänglighet genom effektiv användning av infrastrukturen. Det görs med utgångspunkt i gemensamma prioriteringar om vad som sammantaget bäst främjar utvecklingen i Gävleborg. För detta är det viktigt att både offentlig sektor och näringsliv tar aktivt ledarskap.

Ägarskapet för olika insatser kan variera över tid. Genom samhandling inom länet och över länsgränser kan tillgänglighetsutmaningarna hanteras utifrån Gävleborgs geografi och ortstruktur, vilket bidrar till att minska platsers sårbarhet och ökar tillgänglighet och attraktivitet för invånare, näringsliv och besökare. Transportsystemet och dess olika delar behöver

utmanas genom utforskande arbetssätt där innovation och nytänkande är viktiga parametrar.

## Snabb och robust digital infrastruktur

Tillgång till digital infrastruktur är en förutsättning för att möjliggöra livskraftiga landsbygder, samhällen och städer för alla som bor, lever och verkar i länet och för att attrahera nya invånare, besökare och företag. För att ta tillvara på de möjligheter som digitaliseringen ger behövs ett väl utbyggt bredband, både fast och mobilt, med hög kapacitet och hastighet. Det skapar tillgänglighet och bidrar till att geografiska avstånd och skillnader minskar i betydelse. Tillsammans med digitaliseringen skapar bredbandet goda förutsättningar för hållbar regional tillväxt och utveckling.

Bredbandstillgången skiljer sig åt mellan länets kommuner och skillnaden är stor mellan tätbyggda och glesbebyggda områden. Avsaknad av snabbt bredband påverkar förutsättningarna att kunna delta i det digitaliserade samhället. Vid kriser och samhällsstörningar är det extra viktigt att det finns en robust och säker digital infrastruktur som täcker hela länet, vilket förutsätter fortsatt utveckling och skydd av både det fasta och det mobila nätet.

Den största utmaningen för bredbandsutbyggnaden är finansieringen, särskilt i gles bebyggelse där kostnadstäckningen är ett stort problem. Arbetet för ett väl utbyggt bredband behöver fortgå så att fler kan starta och driva företag och så att företag kan finnas kvar och utvecklas. Den offentliga sektorn behöver hitta nya effektiva arbetssätt för att möta framtidens utmaningar kring välfärdens finansiering, kompetensförsörjning och ökande krav på service och säkerhet. Digitalisering och ett välutbyggt bredband möjliggör detta. Ett uppkopplat hem är en förutsättning för att invånare ska kunna ta del av tjänster inom vård, omsorg, utbildning, kultur, bildning och social interaktion. För den enskilda individen bidrar digitala lösningar till en enklare vardag och högre livskvalitet, förutsatt att alla oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund ges samma förutsättningar och möjligheter att nyttja de digitala resurserna. Den digitala infrastrukturen ger nya möjligheter till kommunikation och för många leder det till större delaktighet i samhället.

## ÖNSKAT LÄGE 2030 – EFFEKTMÅL

- Gävleborg har snabb och robust digital infrastruktur i hela länet

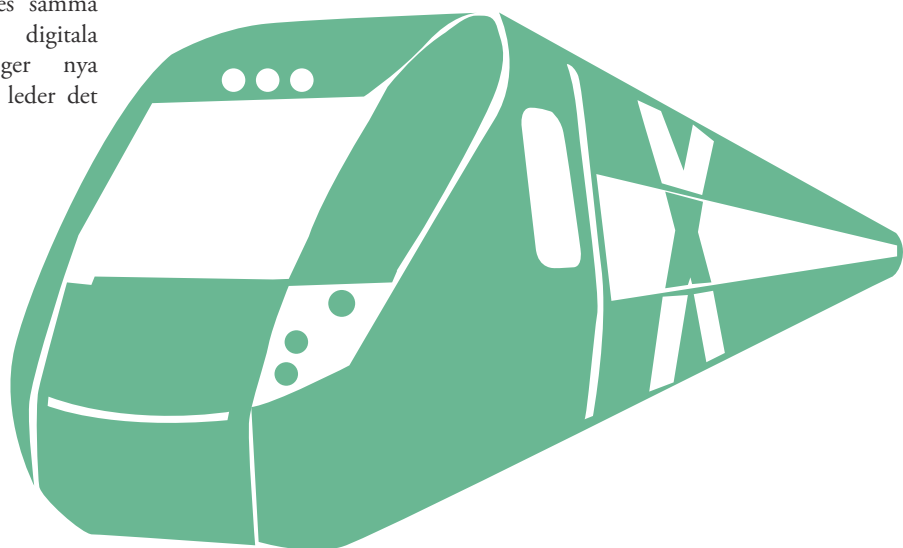
### Prioriteringar

- Insatser som bidrar till utbyggnad av fast och mobilt bredband i hela länet

### Hur ska det genomföras?

Många olika aktörer, privata och offentliga, behöver arbeta aktivt tillsammans för att det ska bli en väl utbyggd digital infrastruktur och att möjligheterna med digitaliseringen ska tillvaratas. Ägarskapet kring den fysiska utbyggnaden delas av offentliga aktörer, såsom kommuner, och privata aktörer. Finansieringen av utbyggnaden sker av aktörer på lokal, regional och nationell nivå. Därför blir förmågan till samhandling och att sträva mot samma mål viktigt.

Bland länets aktörer är det viktigt att kommunerna, Länsstyrelsen Gävleborg och Region Gävleborg har ett gemensamt ägarskap för bredbandsfrågorna och arbetar aktivt för att bidra till bredbandsutbyggnaden i länet. Det behöver finnas ett ledarskap kring frågorna och god samverkan på lokal, regional och nationell nivå. Genom utforskande och lösningsorienterade förhållningssätt kan information och erfarenheter utbytas och bidra till ett framgångsrikt bredbandsarbete.



## 3.2 SAMHÄLLSNYTTIG, CIRKULÄR OCH BIOBASERAD EKONOMI

Klimat- och miljöutmaningarna är några av vår tids största frågor. De innebär stora risker för dagens och framtida samhällen och kräver globala, nationella, regionala och lokala lösningar. *De åtgärder som satts in hittills är inte tillräckliga för att motverka utvecklingen utan det krävs en mer skyndsam omställning.* Samhällsomställningen som krävs är både långsiktig och genomgripande och de största förändringarna behöver ske fram till 2030. I Gävleborg är klimat- och miljöutmaningarna i hög grad kopplade till konsumtion, transporter och industrin. Utsläppen av växthusgaser i Gävleborg behöver minska i betydligt snabbare takt än vad som nu sker. Utmaningarna är också drivkrafter för omställning till en samhällsnyttig, cirkulär och biobaserad ekonomi som innebär stora möjligheter för Gävleborg. Stärkt omställnings- och förnyelseförmåga genom innovation och smart specialisering kan bidra till att möta klimat- och miljöutmaningar och stärka den internationella konkurrenskraften i länet.





## GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling



### Näringslivets omställning

I och med den växande globala efterfrågan på hållbara och resurseffektiva varor och tjänster skapas affärsmöjligheter för företag i omställningen till en cirkulär och biobaserad ekonomi. De företag som lyckas skapa tillväxt utan att det tär på ekonomiska, sociala eller miljömässiga resurser har stora möjligheter att växa på marknader där hållbarhetskraven ökar.

I en cirkulär ekonomi är varor och tjänster designade för att ingå i biologiska och tekniska kretslopp. Det är ett ekonomiskt system där resurser och värden ständigt återskapas. Ett regionalt exempel är högkvalitativt stål som kan nyttjas länge. Bioekonomi, den biologiska delen av en cirkulär ekonomi, innebär att använda förnybar energi, förnybara råvaror från skog, jord och vatten och restprodukter från näringsliv och samhälle istället för fossila råvaror. För att nå denna industriella omvandling behövs bland annat innovativa lösningar och nya affärsmodeller.

Digitalisering kan bidra till en snabbare omställning bland annat genom nya möjligheter att följa, mäta och styra material i produkter eller materialcykler och genom att många tjänster kan avmaterialiseras eller virtualiseras. Digitala plattformar för delning av varor och tjänster möjliggör också ett mer effektivt användande av samhällets befintliga resurser.

Gävleborg är en av de mest utpräglade skogsregionerna i Sverige. Skogen gör viktig klimatnytta och har en bredd av ekonomiska, sociala och miljömässiga värden som behöver balanseras för ett hållbart brukande och bevarande av skogen. Skogen har stor betydelse såväl för näringslivet i länet som för friluftsliv, rekreation, natur- och kulturmiljön och den biologiska mångfalden.

#### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har ett näringsliv som ställt om till en cirkulär och mer biobaserad ekonomi

#### Prioriteringar

- Insatser som stärker hållbart företagande och ökar tillväxt och produktivitet samtidigt som negativ miljö- och klimatpåverkan minskar
- Insatser som främjar näringslivets omställning till cirkulära materialflöden samt hållbara produktionsmetoder och affärsmodeller

### Hur ska det genomföras?

Omställningen kräver att aktörer tar ansvar och ledarskap för problemen som nuvarande system och strukturer innebär och bidrar med lösningar. Kunskap och engagemang från aktörer inom offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle, behöver uppmuntras och tas tillvara.

Det finns stora möjligheter med en cirkulär och biobaserad ekonomi, men vägen dit kantas av flera hinder. För att möjliggöra en framgångsrik omställning behöver dessa hinder först identifieras och sedan adresseras. Det är utmaningar som styrning och institutioner, skatter och subventioner men även vanor och tankemönster som formats under lång tid i den linjära och fossila ekonomin.

Forskning, innovation, digitalisering och utforskande arbetsätt bidrar till de strukturförändringar som behöver ske för att uppnå en cirkulär och biobaserad ekonomi. Genom att ta tillvara idéer, initiativ och företagsamhet från kvinnor och män oavsett ålder, förmågor eller bakgrund, ökar innovationsförmågan. Arbeter kan då intensifieras för fortsatt omställning inom industrin, stöd till affärsutveckling, nya affärsmodeller samt nya design- och produktionsprocesser.

För att utgöra ett stöd till hållbart företagande och affärsmodeller är det av stor vikt att arbeta i samhandling inom innovationssystemet. Genom samhandling med framgångsrika innovationsmiljöer och satsningar, inom Gävleborg och tillsammans med andra regioner, stärks arbetet med industriella värdekedjor för omvandling till cirkulär ekonomi.

### Offentlig sektors omställning

Möjligheterna i en cirkulär och biobaserad ekonomi är många. Det finns också många hinder för omställningen; styrning och institutioner, skatter och subventioner och inte minst vanor och tankemönster som har formats under lång tid i den linjära och fossila ekonomin. Det krävs långsiktiga beslut samt vilja och mod för att genomföra förändringar. På ett övergripande plan är bristen på långtgående och långsiktiga styrmedel samt beteenden och samordning stora utmaningar för omställningen. Att integrera hållbarhetsperspektiven i offentlig sektors styrning och processer är en förutsättning för omställningen. Omställningen handlar om att förändra strukturer i form av attityder, förhållningssätt och beteenden.

Det finns en stor potential för synergieffekter vid samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle.

Offentlig sektors konsumtion kan driva på utvecklingen av klimatsmarta och cirkulära varor och tjänster. Regional livsmedelsproduktion och fossilfria transporter är exempel där offentlig sektor kan bidra till omställning som också skapar fler företag, nya jobb och ett rikt odlingslandskap. Dessutom kan det bidra till minskad regional sårbarhet genom ökad självförsörjningsgrad och bättre beredskap.

Offentlig upphandling är ett effektivt verktyg och en drivkraft som genom funktionsupphandling och innovativa processer kan bidra till att driva utveckling och innovation. Upphandlingsprocessen kan främja innovation genom att utgå från verkliga behov och på så sätt öka möjligheterna att hitta lösningar på olika samhällsutmaningar.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har en offentlig sektor som ställt om och drivit på samhällets omställning till en cirkulär och mer biobaserad ekonomi

#### Prioriteringar

- Insatser där offentlig sektor driver på omställningen till en cirkulär och biobaserad ekonomi

Hur ska det genomföras?

Offentlig sektor har ett tydligt ägarskap över sin egen konsumtion. Det är viktigt att offentlig sektor och även näringsliv, akademi och civilsamhälle ser sina roller i den samhällsomställning som behöver göras och använder ägarskapet för att styra i riktning mot en hållbar utveckling. Genom att visa tydliga exempel på att framtidens välfärd och god konkurrenskraft ligger i hållbara företag och organisationer kan utvecklingen drivas framåt och respektive aktörs ledarskap bli tydligt. Omställningen förutsätter ett aktivt deltagande och samhandling mellan de olika aktörerna i länet.

Digitalisering, innovation och utforskande arbetssätt är viktiga verktyg för offentlig sektor för att driva på omställningen. Arbetet med funktionsupphandling är ett gott exempel på utforskande arbetssätt som kan bidra till omställningen till en cirkulär och biobaserad ekonomi. Innovationsförmågan ökar och omställningsarbetet stärks när idéer, initiativförmåga och företagsamhet från alla, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund, tas tillvara.

### Fossilfri produktion, distribution och användning av energi

Gävleborg ska bidra till att Sverige blir världens första fossilfria land. För att nå en hållbar energianvändning behöver både andelen förnybar energi och energieffektiviserings-

takten öka. För att åstadkomma detta krävs att produktionen av förnybar energi ökar samtidigt som energisystemets distributionskapacitet stärks. Gävleborg har goda förutsättningar för ökad produktion.

Industrin och övrigt näringsliv i Gävleborg ska fortsätta energieffektiviseringen och omställningen till förnybara energikällor. I delar av länets industrisektor har omställningen kommit långt och fossila bränslen i hög grad bytts ut mot förnybara bränslen. Andra delar av industrin är i högre grad beroende av tekniska innovationer för omställning. Energieffektivisering skapas i stor utsträckning genom tekniska lösningar, teknisk utveckling och ändrade beteenden.

Gävleborg behöver utveckla befintlig och potentiell produktion av förnybar energi såsom biogas, vindkraft och solenergi. Det finns också möjlighet att tillverka fler sorters drivmedel i länet. En energibärare som kopplar ihop både energiproduktion och energianvändning är vätgas. Gävleborg ligger långt framme i arbetet med vätgas som en del i ett fossilfritt, integrerat energisystem. Genom att tillvarata förnybara energiresurser bidrar länet till en minskad klimat- och miljöpåverkan, samtidigt som det skapar goda möjligheter för länets näringsliv att utvecklas. Denna utveckling bidrar också till en ökad självförsörjningsgrad av energi.

Det är en särskild utmaning att ställa om energianvändningen inom transportsektorn eftersom en stor del av energin idag är fossil. Gävleborg är dessutom ett transportintensivt län. Länets geografi, med en utspridd Orts- och arbetsmarknadsstruktur och ett näringsliv som är beroende av transporter, ger höga utsläpp av växthusgaser från transportsektorn, såväl från person- som godstransporter. Transportsystemet behöver effektiviseras och ställa om till förnybar energi. Det är viktigt att utveckla fossilfria drivmedel och fordon för både person- och tung trafik. Det måste också finnas en infrastruktur som gör det möjligt att tanka och ladda fossilfritt i hela länet. Möjligheterna är många eftersom länet redan har produktion av fossilfria drivmedel.

Omställningen till ett fossilfritt samhälle, industri och transportsektor kommer att innebära behov att ta ut allt högre effektuttag från elnätet. Det är viktigt att framtida kapacitetsbehov av el och effekt kan tillgodoses för att möjliggöra samhällets omställning och samtidigt säkra näringslivets behov och konkurrenskraft.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har kapacitetsstark fossilfri energiproduktion och effektiv energianvändning

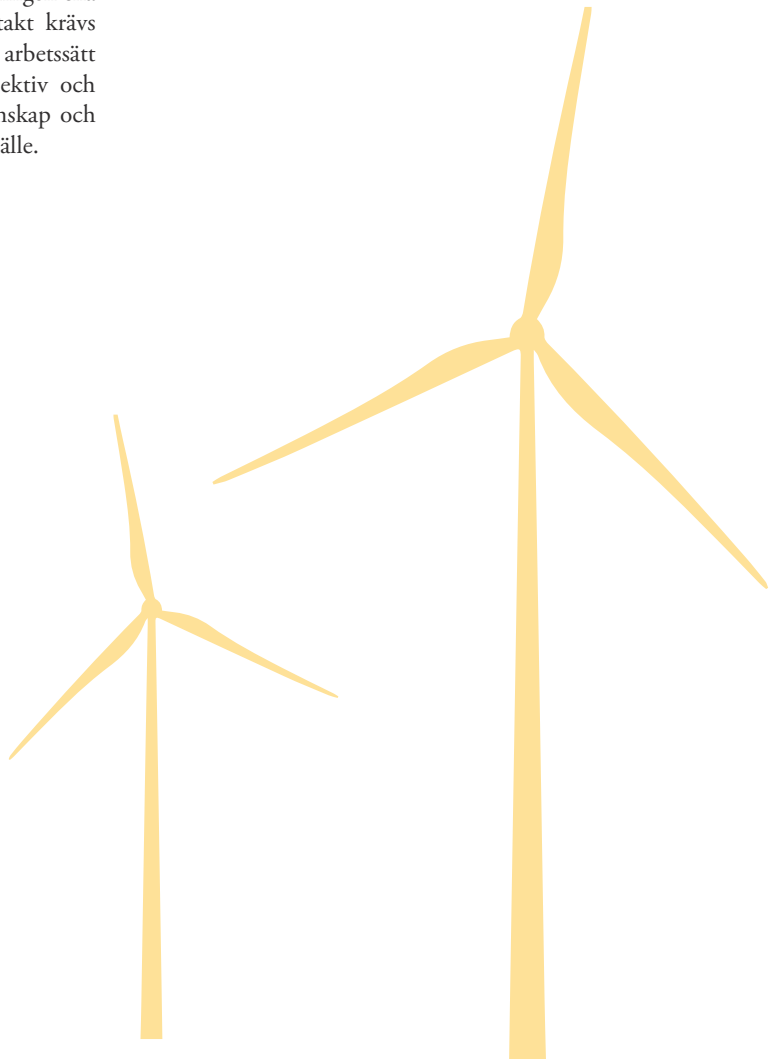
#### Prioriteringar

- Insatser som bidrar till ökad självförsörjningsgrad av fossilfria energikällor och energieffektivisering

Hur ska det genomföras?

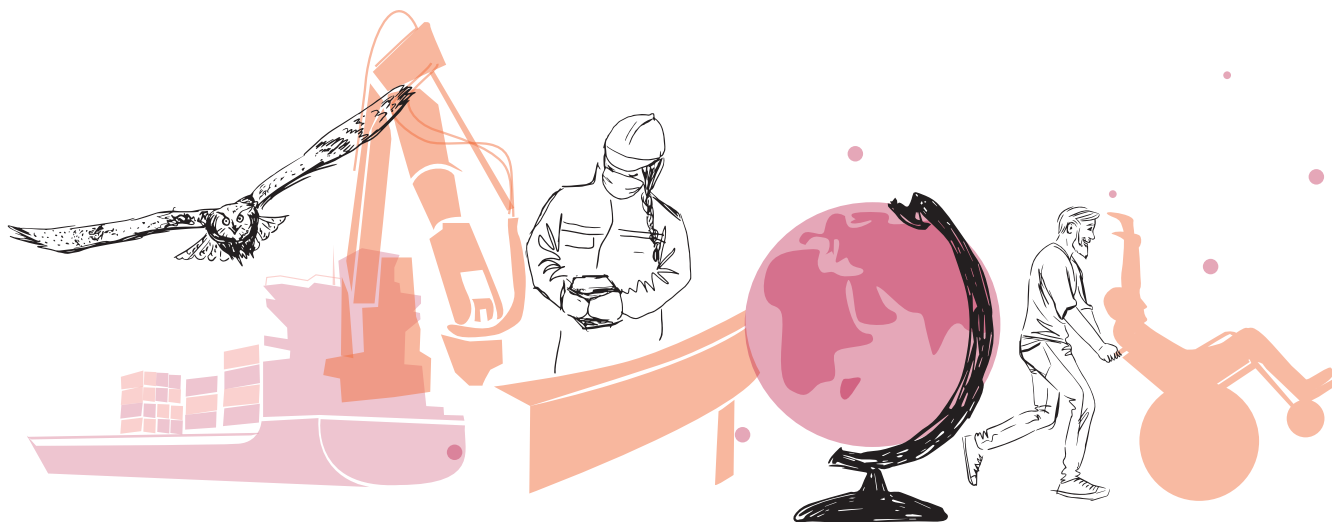
Att ställa om till ett fossilfritt och på sikt klimatneutralt samhälle kräver aktiv medverkan från alla samhällssektorer, offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Systemperspektiv, tydligt ägarskap och samhandling är centrala delar för att öka produktion och användning av förnybar energi, effektivisera användningen och främja mer hållbara beteendemönster.

Offentlig sektor har en viktig roll att ta ledarskap för ett fossilfritt energi- och transportsystem exempelvis genom upphandlingar och en proaktiv samhällsplanering. Alla aktörer omfattas av och många kan också bidra aktivt till en fossilfri transportsektor. Beteendeförändringar och ökad användning av förnybara drivmedel är centrala delar. Utveckling av förnybara drivmedel har potential att stärka näringslivet i Gävleborg och skapa arbetstillfällen tack vare god tillgång till biomassa och förnybar energi. För att omställningen ska bli kostnadseffektiv och ske i tillräckligt snabb takt krävs beteendeförändringar där befintliga metoder och arbetssätt utmanas. Genom att använda utforskande perspektiv och stimulera forskning inom området främjas ny kunskap och innovationer på vägen mot ett klimatneutralt samhälle.



## 3.3 KONKURRENSKRAFTIGT NÄRINGSLIV OCH HÅLLBAR ARBETSMARKNAD

*Ett starkt näringsliv är en förutsättning för den ekonomiska utvecklingen, skapande av arbetstillfällen och för att generera kapital för investeringar. Tillväxten har under senare år varit svagare i Gävleborg jämfört med riket. En breddning till ett mer diversifierat näringsliv innebär möjligheter för länet i form av en mindre sårbar och mer attraktiv arbetsmarknad. Global osäkerhet och sårbarhet ökar samtidigt behov av beredskap, säkerhet och självförsörjning. Strukturuomvandlingen på arbetsmarknaden har medfört en större tjänstesektor, men den är fortfarande förhållandevis liten för länet samtidigt som industrisektorn är stor. Kompetensförsörjning är en stor utmaning samtidigt som arbetslösheten bland kvinnor och män i Gävleborg är fortsatt hög. För att minska bristen på arbetskraft och undvika att invånare oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund hamnar utanför arbetsmarknaden är det viktigt med en bättre matchning mellan kompetenser och arbetsmarknadens behov, samt en bättre användning och utveckling av den kompetens som finns i arbetskraften. Ökad tillgänglighet och digitalisering kan bidra till att koppla samman arbetsmarknader, både inom och utanför länet.*





## GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling



### Hållbar kompetensförsörjning och arbetsmarknad

Gävleborgs näringsliv har inte samma bredd och är inte lika diversifierat som omkringliggande län. Ett brett och diversifierat näringsliv kan bidra till minskad sårbarhet och mildra effekterna av till exempel en konjunkturell nedgång. Det kan också underlätta för grupper som har det svårare att etablera sig på arbetsmarknaden.

Under de senaste decennierna har det skett en struktur- omvandling på arbetsmarknaden som lett till en större andel sysselsatta inom tjänstesektorerna. Samtidigt har andelen anställda inom industrin minskat både nationellt och i Gävleborg. Utvecklingen har inte bara påverkat antal anställda inom industrin utan även vilken kompetens som behövs. Gävleborg har svårt att tillgodose kompetens- behoven på arbetsmarknaden, inte minst inom industrin. En bidragande orsak till detta är en generellt lägre utbildnings- nivå jämfört med riket. Bristen på utbildad personal drabbar inte bara en industri och välfärd i förändring utan även andra branscher, vilket hämmar länets utveckling.

Strukturomvandlingen inom tillverkningsindustrin väntas fortsätta i den snabbt ökande digitaliseringen genom exempelvis AI, robotisering, automatisering och ökade krav på att hantera data på rätt sätt. Om Gävleborg ska klara struktur- omvandlingen inom industrin och kompetensbehoven inom andra näringar behöver utbildningsnivån öka. Behoven inom tjänstesektorn väntas öka, inte minst på grund av att den demo- grafiska utvecklingen leder till ökade behov inom välfärdssektorn. För att klara kompetensförsörjningen behöver invånarnas utbildningsval bättre matcha behoven på arbetsmarknaden och följa behovens utveckling som sker exempelvis inom välfärds- sektorn, kring säkerhetsfrågor och digitalisering.

Gävleborg står inför ett antal stora utmaningar på arbets- marknaden. Länet har en högre arbetslöshet än många andra län samtidigt som det finns en stor brist på arbetskraft inom många branscher och yrken, en utveckling som väntas öka. Den stagnerande befolkningsutvecklingen med en prog- nosticerad minskning av antalet invånare i arbetsför ålder bidrar till problematiken. Invandringen har tidigare stått för en stor del av arbetskraftstillväxten men har minskat kraftigt de senaste åren. En förbättrad integration och ökad sysselsättning bland utrikes födda är dock fortfarande viktiga komponenter för att möta kompetensbristen. För att få en ökad sysselsättning bland grupper som idag står

utanför arbetsmarknaden behövs en bättre matchning mellan utbud och efterfrågan av kompetens. För att åstad- komma detta krävs att kompetenser och kunskaper hos befolkningen i arbetsför ålder används och utvecklas i större utsträckning och mer effektivt än idag.

En bidragande faktor i sysselsättningsgapet mellan olika grupper är segregeringen på arbetsmarknaden. Den gör att inte alla har samma möjlighet att delta på arbetsmarknaden i alla branscher och på lika villkor. Segregeringen finns främst utifrån kön, där det finns tydliga mans- och kvinno- dominerade branscher, men även utifrån faktorer som exempelvis födelseland eller utbildningsbakgrund. Dessa faktorer bidrar till att sysselsättningsgraden varierar. I Gävleborg är exempelvis sysselsättningen bland utrikes födda lägre än genomsnittet i riket och etableringen tar förhål- landevis lång tid. För Gävleborgs utveckling är ett hållbart inkluderande arbetsliv viktigt för att möta utmaningarna på arbetsmarknaden. Så många som möjligt behöver inkluderas på arbetsmarknaden både ur ett jämlikhetsperspektiv och ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Arbetet med kompetensförsörjning i länet ska vara en del i att säkra möjligheten att kunna bo, leva och verka i hela länet. Det finns idag stora skillnader i sysselsättningsgrad och kompetensbrist på olika platser i länet. För att kunna möta den ökade arbetskraftsbristen som den demografiska utvecklingen medför är det viktigt att inkludera fler på arbets- marknaden och bättre nyttja samt utveckla den kompetens som finns.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har en jämställd och jämlik arbetsmarknad
- Gävleborg har god matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft

### Prioriteringar

- Insatser som främjar en mer inkluderande och mer jämställd arbetsmarknad
- Insatser som bidrar till att arbetskraftens kompetens i större utsträckning matchar arbetsmarknadens behov
- Insatser för att förbättra användningen av den kompetens som finns tillgänglig på arbetsmarknaden
- Insatser som bidrar till att reell kompetens tillvaratas genom nationellt giltig validering

Hur ska det genomföras?

Insatser ska kännetecknas av samhandling mellan utbildningsanordnare och näringsliv, regionalt utvecklingsansvarig och andra myndigheter. Samhandling bidrar till bättre matchning på arbetsmarknaden och att bryta den segregerade arbetsmarknaden och de segregerade utbildningsvalen.

För att åstadkomma en förändring av utbildningskulturen behöver det utforskas nya sätt att påverka befolkningens utbildningsval. Utforskande arbetssätt behövs även för att hitta nya sätt att jobba med kompetensutveckling, särskilt för personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Region Gävleborg ska bidra med ett regionalt ledarskap för att möjliggöra samhandling mellan arbetsgivare och olika utbildningsaktörer från grundskolan till högskolan.

Ett exempel på ledarskap är det gemensamma arbetet med validering där Region Gävleborg samordnar och driver utvecklingen med övriga aktörer som har ägarskap i frågan. Detta möjliggör för andra aktörer att vara delaktiga. Gävleborg har i jämförelse med många andra län en bra struktur där utbildningsanordnare, arbetsliv och myndigheter på nationell nivå samhandlar. Arbetet behöver utvecklas ytterligare för att få väsentliga effekter för kompetensförsörjningen.

## Breddat och inkluderande näringsliv

Näringslivsstrukturen som bygger vår ekonomi förändras över tid. Nationellt växer tjänstesektorns bidrag till den ekonomiska tillväxten medan industrins bidrag minskar. Det drivs bland annat på av industrin som ställer om till att sälja tjänster istället för renodlad produktion av varor. I länet är industrins bidrag till ekonomin fortfarande stort relativt riket. Industrin har under lång tid varit, och är fortfarande, en viktig tillväxtmotor i Gävleborg, med en mängd små och medelstora företag som i stor utsträckning fungerar som underleverantörer till industrin. Den pågående strukturomvandlingen ställer ökade krav på kvalificerad arbetskraft för omställning, utveckling och på sikt överlevnad för industrin.

Ett brett och diversifierat näringsliv kan bidra till minskad sårbarhet och mildra effekterna av en konjunkturell nedgång. Exempelvis så är länets livsmedelsförsörjning låg. Såväl produktion som förädling behöver öka markant för att skapa en robust, resilient och hållbar livsmedelsförsörjning. Tillgången till mat i såväl freds- som krigstid skapar en säkrare och tryggare tillvaro för länets invånare. Ett diversifierat näringsliv innebär också en bredare arbetsmarknad för arbetskraften, vilket är en viktig faktor för att behålla och attrahera invånare och arbetskraft.

Tjänstesektorn är en förutsättning för ett välmående och attraktivt län som ger företag förutsättningar att verka och

utvecklas. Gävleborg har en förhållandevis liten tjänstesektor. Det behöver identifieras och analyseras vilka branscher som har utvecklingspotential och driver på för att stärka andra.

För att möta denna typ av utmaningar krävs förändringar av olika slag. En viktig del är att bidra till att utveckla bilden av företagande och företag. Behov och förutsättningar ser olika ut för olika sektorer och branscher. För att åstadkomma en breddning behöver hela näringslivet stärkas.

Näringslivet och arbetsmarknaden i Gävleborg är precis som i riket könsegregerad. Det gäller framför allt de branscher som sysselsätter flest personer i länet; vård och omsorg samt tillverkningsindustrin. Branschbredden är större för män än för kvinnor. Det är därför en utmaning att skapa ett inkluderande näringsliv och en jämställd arbetsmarknad som är attraktiv oavsett kön. För att bryta segregeringen på arbetsmarknaden behövs insatser som stimulerar normbrytande utbildningsval. Branscherna behöver därtill jobba med inkludering så att alla oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund upplever att de har möjlighet att utbilda sig och att arbeta i branschen.

Strukturomvandling, teknisk utveckling och ett förändrat säkerhetsläge skapar behov av såväl kompetensutveckling som efterfrågan på nya yrken och kompetenser. Exempel på växande näringar inom tjänstesektorn är industrinära-, besöks- och upplevelse-, samt kulturella och kreativa näringar. Detta innebär att det blir en viss eftersläpning i utbildningssystemet. För att motverka eftersläpning behövs en bättre matchning mellan arbetskraftutbudet och näringslivets efterfrågan. Näringslivet har blivit mer kunskapsintensivt. Förändringarna genererar nya kategorier av arbetskraft, med nya krav på flexibilitet, möjligheter och utmaningar i arbetslivet.

Entreprenörskulturen kan sägas vara svagare i Gävleborg än i flera andra län, eftersom det är en lägre andel av den vuxna befolkningen som kan tänka sig att bli företagare. Det finns också skillnader i företagande mellan kvinnor och män; en betydligt lägre andel kvinnor är företagare. Dessutom är kvinnor och män generellt företagare inom olika branscher. Andelen företagare är generellt sett högre i landsbygdskommuner. För att utveckla entreprenörskap behövs ett kontinuerligt stöd till företag och företagare. Här spelar det företagsfrämjande systemet en stor roll.

För att stärka entreprenörskapskulturen är även insatser för att främja barn och ungas kreativitet viktiga. Redan idag finns ett stort deltagande i Ung företagsamhet (UF) i Gävleborg och en större del unga än vuxna anger att de kan tänka sig att starta företag i framtiden. Detta behöver även fortsättningsvis stärkas och främjas.

Entreprenörskap och innovationer i företag kan vara en del i lösningen på samhällsutmaningarna. Den sociala ekonomin

anses ha särskild förmåga att utveckla nytänkande tjänster och innovationer. Inte minst bidrar den till att skapa arbeten för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden, bland annat inom ramen för arbetsintegrerade sociala företag. Den sociala ekonomin har en viktig roll för utvecklingen i hela länet, framförallt genom främjandet av kreativitet, entreprenörskap, innovationer, sysselsättning och tillväxt.

Arbetsintegrerade sociala företag är generellt bättre på att jobba för ett inkluderande arbetsliv. Dessa företag är ofta bättre än traditionellt drivna företag på att se och nyttja potentialen hos människor som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Gävleborg ligger i framkant i Sverige vad gäller arbetsintegrerade socialt företagande. Framgångarna bygger på samverkansmodeller som aktörer gemensamt utvecklat. För de arbetsintegrerade sociala företagen finns dock fortfarande utmaningar vad gäller att komma in i de traditionella systemen, att få rådgivning och att konkurrera med offentlig sektor och näringsliv.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har ett brett, diversifierat och inkluderande näringsliv

#### *Prioriteringar*

- Insatser som bidrar till ett bredare och mer diversifierat näringsliv
- Insatser som stärker och utvecklar industrin och dess konkurrenskraft
- Insatser som främjar ett mer inkluderande och mer jämställt näringsliv

Hur ska det genomföras?

Många aktörer har ägarskap i form av ansvar för att skapa förutsättningar för ett breddat, diversifierat och inkluderande näringsliv. Offentliga aktörer såsom kommun och region har ett samordnande ansvar för att utveckla näringslivet. Det företagsfrämjande systemet består dels av offentliga aktörer, men även av föreningar och bolag. Genom ökad samhandling inom detta system stärks och effektiviseras dess erbjudanden till företagen. Ett samstämt system som arbetar i dialog med enskilda företag driver innovationer och bidrar positivt till tillväxten i Gävleborg.

Förändringsarbetet inom näringslivet kräver nytänkande. Genom att tillämpa utforskande arbetssätt kan nya idéer, metoder och samverkansmodeller testas fram och bidra till förändringsarbetet. Detta kräver mod och ett tydligt ledarskap samt ett inkluderande arbetssätt. Aktörer med olika kompetenser kan tillsammans med användarna av det

företagsfrämjande systemet, det vill säga företagarna själva, utveckla nya idéer på ett användarnära sätt.

### Internationell konkurrenskraft

Globalisering innebär en större rörlighet för kapital, varor, information och människor. Den ökade rörligheten och ökade konkurrensen om arbetskraft, boende och företag som globaliseringen medfört är viktiga anledningar till att attraktivitet och tillgänglighet har blivit viktigare i arbetet med regional utveckling. Globaliseringen påverkar företagens möjligheter att nå nya marknader och skapar förutsättningar för investeringar och etableringar av nya företag, vilket är betydelsefullt för arbetstillfällen i länet. Gävleborgs geografiska läge och väl utvecklade infrastruktur bidrar till länets attraktivitet och möjligheter till ökad internationell handel. För att behålla denna attraktivitet behöver en god tillgång till fossilfri energi säkerställas.

Det förändrade världsläget i form av geopolitiska spänningar och klimatförändringar påverkar de globala värdekedjorna och därmed företag som har för avsikt att växa genom internationalisering. För att möta dessa utmaningar behövs innovativa lösningar, förbättrad samverkan mellan företagsfrämjande aktörer på såväl nationell som regional nivå samt en förmåga till omställning och förnyelse hos företagen. Å andra sidan finns möjligheter för Gävleborg att nyttja globaliseringens inbromsning då fler företag väljer att investera och utveckla sina verksamheter i Sverige.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har ett starkt och internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

#### *Prioriteringar*

- Insatser som bidrar till att små och medelstora företag växer och når nya och större marknader

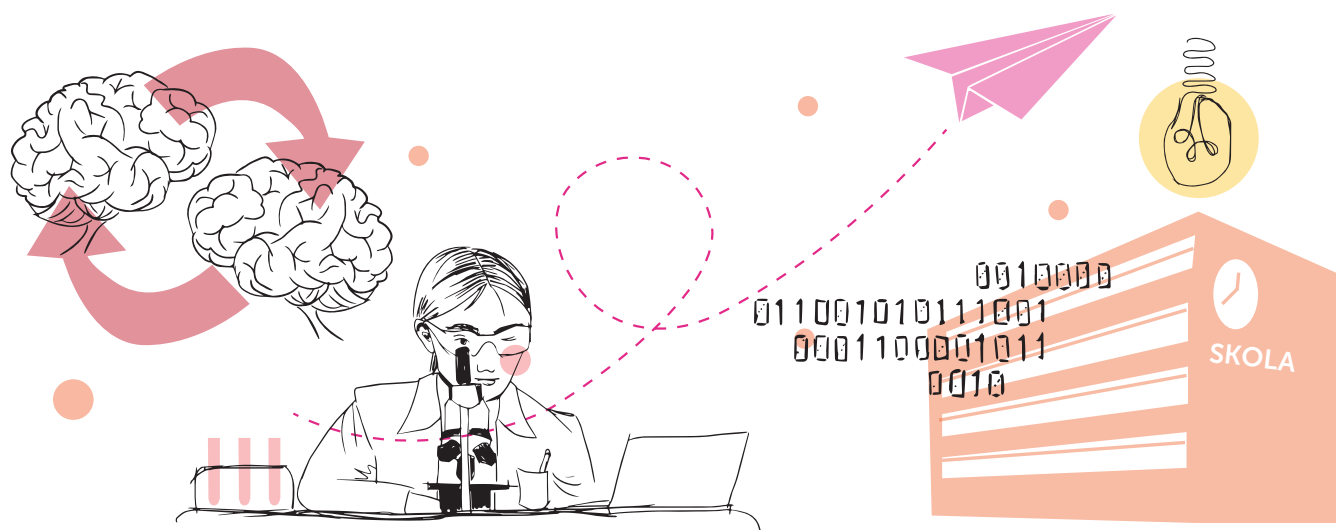
Hur ska det genomföras?

Offentliga aktörer såsom kommuner, region och myndigheter har ägarskap och ansvar för att skapa förutsättningar för att företagen ska kunna stärka sin internationella konkurrenskraft. Ökad samhandling inom det företagsfrämjande systemet ska underlätta för fler företag att dra nytta av globaliseringens möjligheter; att nå en internationell marknad eller vara delaktiga i internationella samarbeten.

Gävleborgs internationella konkurrenskraft stärks genom ett utforskande arbetssätt som hanterar och tar tillvara på globaliseringens möjligheter.

## 3.4 HÖG KUNSKAP OCH INNOVATIONSFÖRMÅGA

*Hög utbildningsnivå, forskning och en stark innovationskraft är avgörande för att skapa och upprätthålla en hållbar utveckling. I länet bedriver olika aktörer framgångsrik forskning. Gävleborgs utmaningar är att öka innovationsförmågan och produktiviteten. För detta krävs investeringar i forskning och utveckling och en breddad innovationsbas. En höjd utbildningsnivå är en förutsättning för ett kunskapsdrivet och innovativt näringsliv, för att säkra kompetensförsörjningen i länet, samt att undvika att människor hamnar utanför arbetsmarknaden. Det är en stor utmaning i Gävleborg med låg utbildningsnivå, svag utbildningstradition, stora skillnader i skolresultat och utbildningsmönster som går i arv. Samtidigt som det är en utmaning att höja utbildningsnivån så är det också viktigt att utbildningssystemet matchar behoven på arbetsmarknaden.*





## GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling



### Utbildning och kompetensutveckling

Utbildningsfrågan är en stor utmaning för Gävleborg eftersom länet har lägst andel personer med eftergymnasial utbildning av alla län. Utbildningsnivån har höjts och den kommer att fortsätta öka, men skillnaderna mellan län består och förstärks. Dessutom finns stora skillnader mellan könen när det gäller utbildningsnivå men även utbildningsinriktning. Flickor har betydligt bättre resultat än pojkar i både grundskolan och i gymnasiet och väljer i större utsträckning att studera vidare efter gymnasiet. Om dagens utbildningsmönster består kommer könsskillnaderna att öka när det gäller andel personer med eftergymnasial utbildning. En höjd utbildningsnivå generellt skulle bidra till ökad sysselsättning, då det finns ett samband mellan hög arbetslöshet och låg andel eftergymnasialt utbildade.

Gävleborgs låga utbildningsnivå är en utmaning för kompetensförsörjningen i länet. För att åstadkomma en förändring i utbildningskulturen i länet krävs en strukturförändring. Utbildningsmönster går ofta i arv, både i termer av studieresultat och i benägenhet att studera vidare. Det är en särskild utmaning att bryta den här trenden i Gävleborg, eftersom utbildningstraditionen generellt är svag. För att bryta utbildningstraditioner och geografiska ojämlikheter kan till exempel ökade möjligheter till distansutbildning via Lärcentrum vara en insats. Antalet utbildningsplatser på Högskolan i Gävle är också en viktig faktor för att bryta den rådande utbildningstraditionen. Insatser behövs också för att främja könsneutrala utbildningsval och som kan utjämna könsskillnader i skolresultat och måluppfyllelse. För utrikesfödda elever är åldern när de började sin skolgång i Sverige den faktor som starkast påverkar studieresultaten. Att ge barn som påbörjar sin skolgång senare rätt stöd kan ge stora vinster för både individen och samhället i stort.

Samtidigt som det är en utmaning att höja utbildningsnivån i sig så är det också viktigt att utbildningssystemet matchar det behov som finns på arbetsmarknaden. Många av de yrken, till exempel inom välfärden, som det i framtiden beräknas vara störst brist på kräver yrkesutbildning på gymnasial nivå. Därför är det viktigt att stärka arbetet med exempelvis yrkesvux och yrkeshögskolor.

När det gäller utbildning och kompetensutveckling är det lätt att fokusera på personer som är utan arbete. För att säkra

kompetensförsörjningen är det dock lika viktigt att erbjuda utbildning och kompetensutveckling till personer som redan är i arbete. Det finns olika anledningar till behov av kompetensutveckling senare i livet. Digitaliseringen ökar kraven på livslångt lärande. Oavsett anledning behöver det finnas möjligheter till livslångt lärande så att alla kan förverkliga sin potential och vara en tillgång på en arbetsmarknad i ständig förändring.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har höjt utbildningsnivån på alla nivåer och skillnader mellan grupper har minskat

#### Prioriteringar

- Insatser som bidrar till att säkra kompetensförsörjningen i länet
- Insatser som ökar tillgängligheten till högre utbildning inom geografiska områden med lägre utbildningsnivå
- Insatser som höjer utbildningsnivån på alla nivåer för att bidra till ett kunskapsdrivet och innovativt näringsliv och arbetsliv
- Insatser som bidrar till att utbildningstiden för individen förkortas genom nationellt giltig validering av reell kompetens

### Hur ska det genomföras?

Samhandling ska ske mellan aktörer som ansvarar för olika utbildningsnivåer, mellan arbetslivet och utbildningsväsendet och mellan olika verksamhetsområden inom kommunerna. Samhandling kan exempelvis ta utgångspunkt i det gemensamma målet om att öka antalet utbildningsplatser på Högskolan i Gävle. Detta kan olika aktörer bidra till genom att påverka utifrån sin egen roll i det regionala utvecklingsarbetet och använda sina respektive ägarskap för samhandling.

Strukturförändring kräver utforskande arbetssätt. Det behövs tänkas nytt och nya lösningar behöver provas. Det kan handla om nya sätt att motivera till studier eller att bedriva utbildning i syfte att bryta länets svaga utbildningstradition.

## Digitalisering

Digitalisering exempelvis genom AI-lösningar, automatisering och robotisering medför genomgripande förändringar och stora möjligheter för samhället och individen. Företag i Gävleborg är i relativt hög grad digitaliserade. Samtidigt finns en stor potential att möta identifierade samhällsutmaningar genom att sprida och nyttja digitalisering i fler branscher och till fler användningsområden, framför allt inom affärsutveckling och utveckling av välfärds- och samhällstjänster. I takt med den ökade digitaliseringen är det viktigt att se till att de digitala tjänsterna är tillgängliga för alla oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund. Både bredband och digitalisering är förutsättningar för att uppnå en cirkulär ekonomi.

Förutsättningar för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter varierar beroende på plats, samt verksamheters och individers förmågor. Det är viktigt att tillvarata och utveckla dessa förmågor för att kunna öka det digitala användandet. Sverige är i ett globalt perspektiv redan digitalt framstående, men det krävs fortsatta insatser för att behålla denna position. Digitaliseringen är en del av en omfattande strukturförändring och behöver mötas med digital infrastruktur i form av exempelvis bredband, samt kapacitetsstark och hållbar energiförsörjning. Digitaliseringen av industrins produkter, processer och tjänster ställer krav på förmågan att omvandla växande datamängder till nya affärer och är avgörande för industrins framtida konkurrenskraft.

### ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

- Gävleborg har tagit tillbara digitaliseringens möjligheter i hela samhället.

#### Prioriteringar

- Insatser som tar tillvara digitaliseringens möjligheter i samhället, med fokus på små och medelstora företag.

### Hur ska det genomföras?

Många aktörer har ägarskap genom att de ansvarar för att skapa förutsättningar för att öka små och medelstora företags förmåga att ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Inom det företagsfrämjande systemet har offentliga aktörer som exempelvis kommuner en viktig roll. Innovationsaktörer med inriktning på digitalisering har också en viktig roll att stödja företag.

Genom samhandling med framgångsrika innovationsmiljöer och satsningar både inom Gävleborg och tillsammans med andra län stärks arbetet. De prioriterade insatserna kan få nya innovativa lösningar genom tillämpning av utforskande arbetssätt. Region Gävleborg ska stå för ett regionalt

ledarskap för att åstadkomma ökat samhandling mellan relevanta aktörer inom digitalisering.

## Innovation och smart specialisering

Innovation och nya lösningar är viktiga förutsättningar för att möta samhällsutmaningarna. De kan bidra till en samhällsomställning som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling. I jämförelse med andra län har Gävleborg en relativt låg innovationsdriven tillväxt. Länet har flera utmaningar kopplade till grundförutsättningar för innovation, bland annat öppenhet, tolerans, mångfald och kompetens. Det finns också utmaningar kopplade till investeringar. Samtidigt har länet styrkor i den relativt starka exporten och en hög andel elever som intresserar sig för entreprenörskap, innovationer och nya lösningar via Ung Företagsamhet.

Det innovationsfrämjande arbetet i Gävleborg är viktigt för att öka innovationsförmågan. Genom att samla, stärka och utveckla det regionala innovationsstödsystemet stärks på sikt Gävleborgs innovativa förmåga. Det är avgörande att arbetet genomförs hållbarhetsintegrerat och med flexibilitet så att det bidrar till hållbar utveckling och att möta samhällsutmaningar. Innovationsförmågan ökar när idéer, initiativförmåga och företagsamhet från alla, oavsett kön, ålder, förmågor eller bakgrund, tas tillvara.

Det innovationsfrämjande arbetet utgår från smart specialisering och Gävleborgs styrkeområden. Att utveckla styrkeområdena, den regionala spetsen och ett brett inkluderande arbetssätt kräver en kraftsamling bland regionala aktörer inom forskning, näringsliv och innovationssystemet. Gävleborgs styrkeområden preciseras i Regional innovationsstrategi för smart specialisering Gävleborg (RIS 3). Områdena har unika eller särskilt utmärkta förutsättningar, kompetenser och färdigheter för utveckling av innovationer. Här finns goda förutsättningar att bygga upp och bidra i globala värdekedjor och samhällsutmaningar.

### Hur ska det genomföras?

Det innovationsfrämjande arbetet sker i samhandling mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Tillsammans möjliggör det regionala innovationssystemet en strukturförändring som stärker förmågan till innovation och förnyelse hos individer, organisationer, företag och offentlig verksamhet. För att nå såväl kvalitet som effektivitet är det viktigt att utveckla och förtydliga de olika aktörernas roller och uppdrag, det vill säga förtydliga ägarskapet.

Dessutom krävs utforskande förhållningssätt som gynnar innovation i vid bemärkelse och bidrar till att Gävleborg har förmåga att möta de globala samhällsutmaningarna. Entreprenöriella upptäckarprocesser är en del i arbetet med

## ÖNSKAT LÄGE 2030 - EFFEKTMÅL

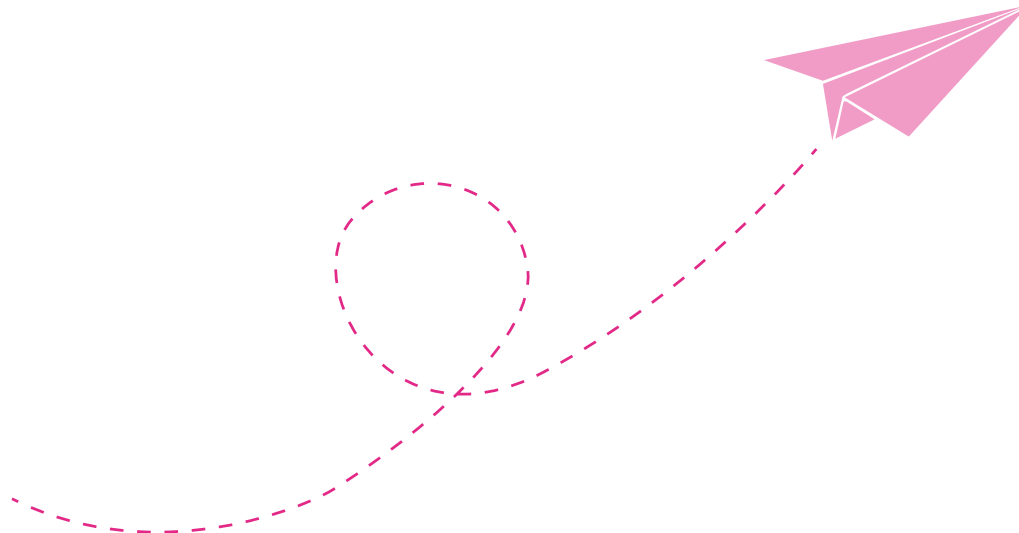
- Gävleborg har hög innovationskraft som möter samhällsutmaningar

### *Prioriteringar*

- Insatser som utvecklar regionala innovationsstödssystemet och dess aktörer
- Insatser för ökad innovation inom Gävleborgs styrkeområden
- Insatser som stärker Gävleborgs möjligheter till gränsöverskridande innovationssamarbeten

smart specialisering. Genom att utmana befintliga arbetssätt är det möjligt att hitta tvärssektoriella lösningar på dagens och morgondagens behov. Aktörer som samarbetar processinriktat och med utforskande arbetssätt kan tillsammans identifiera behov och styrkor i relation till definierade utmaningar, vilket kan leda till fler idéer.

Gävleborg bidrar i samhandling med nationella och internationella aktörer till att lösa globala samhällsutmaningar. Gränsöverskridande innovationssamarbeten i form av internationell forskningskunskap är nödvändiga för att utveckla styrkeområdena.



## Gävleborgs regionala styrkeområden för smart specialisering

### Materialteknologi och hållbar produktion

Gävleborg har goda förutsättningar att ta sig an industrins utmaningar med en stark och konkurrenskraftig industri och världsledande forskning inom materialteknologi. Området arbetar i riktning mot en omställning till mer hållbara produktionsprocesser, logistiklösningar, nya hållbara material, produkter, processer och kundvärden. Företagens konkurrenskraft behöver stärkas med effektiva produktionssystem som tar tillvara på exempelvis digitaliseringens möjligheter. I denna transformation finns även ett behov av kunskapsförnyelse och kompetensutveckling.

### Bioekonomi

Samhället är i omställning till en mer cirkulär och biobaserad ekonomi. Bioekonomin är stark i Gävleborg och baserar sig framförallt på skogen och ett väl utvecklat näringsliv med traditioner, kunskaper och en stark export. Området har möjligheter till utveckling genom innovation, nya produkter, värden och upplevelser, nya värdekedjor och affärsmodeller för cirkulära och biobaserade produkter. Samverkan med akademien är god, med flera lärosäten som är aktiva i samarbeten i länet.

### Smarta hållbara städer och samhällen

Gävleborg har spetskompetenser inom forskning om hållbar stadsutveckling på Högskolan i Gävle. Det finns även bred kompetens inom näringsliv, myndigheter och kommuner kopplat till samhällsbyggnad från planeringsprocess till genomförande. I Gävleborg finns också erfarenheter och kunskap om geografisk informationsteknik, energisystem, livsmiljöns betydelse för människans hälsa och livsvillkor samt inkludering och delaktighet i samhället. Genom att stärka samverkan inom detta tvärssektoriella område ökar förutsättningarna för idéer och innovationer som bidrar till att lösa samhällsrelaterade utmaningar och utveckla näringslivet.

### Hållbart och inkluderande arbetsliv

En viktig förutsättning för attraktivitet är hur näringsliv och arbetsliv ska formas hållbart och inkluderande så att alla oberoende av kön, ålder, förmågor eller bakgrund har lika möjligheter att delta, utifrån sina förutsättningar. I Gävleborg finns framgångsrik forskningskompetens inom området och erfarenhet av insatser för att praktiskt stärka och utveckla arbetsplatsers attraktivitet. Fokus i styrkeområdet ligger i arbetsplatsers och arbetsgivares förmåga att bidra till hållbara arbetsmiljöer. Fortsatt utveckling av området skapar möjligheter till nya idéer och innovationer, vilka i sin tur kan leda till affärsutveckling av befintliga och nya innovativa företag.

### Digitala tjänster och processer

Samhället blir allt mer digitaliserat och behovet av fortsatt utveckling inom området skär genom alla sektorer, branscher och verksamheter. Digitalisering sker genom samtliga övriga styrkeområden men har också en egen utvecklings- och innovationspotential genom den erfarenhet och kunskap som byggts kring länets innovationsnoder. Denna kunskap och erfarenhet kan bidra till innovationsskapande inom såväl offentlig sektor som inom näringsliv och civilsamhälle.



## 3.5 JÄMLIKT OCH JÄMSTÄLLT SAMHÄLLE

Målområdet "Jämlikt och jämställt samhälle" är ett kompletterande område som förtydligar sambandet mellan social hållbarhet, välfärd och regionalt utvecklingsarbete. Det lyfter behovet av att minska systematiska skillnader i livsvillkor och verka för att ingen lämnas utanför i regionens utveckling. Genom att integrera jämlikhet och jämställdhet i allt utvecklingsarbete kan Gävleborg bli en tryggare, mer inkluderande och hållbar region – för alla som bor, lever och verkar här.





# GLOBALA MÅLEN

för hållbar utveckling

BIDRAR TILL UPPFYLLELSE AV:



## Jämlika livsvillkor

Ett socialt hållbart och jämlikt samhälle finns när människors livsvillkor är jämlika, där alla har samma möjligheter att leva ett gott liv oavsett bakgrund eller livssituation. Ojämlighet, i form av systematiska skillnader i livsvillkor mellan olika grupper, riskerar att påverka den regionala utvecklingen negativt. Ett jämlikt, och därmed också jämställt, samhälle är en förutsättning för att det regionala utvecklingsarbetet ska få bästa möjliga utväxling. Utveckling och konkurrenskraft ökar i såväl enskilda företag som i samhället som helhet när alla människors kompetenser, affärsidéer, initiativförmågor och företagsamhet kommer till användning. Samtidigt kan det regionala utvecklingsarbetet bidra till ett jämlikt samhälle genom att insatser prioriteras och anpassas så att alla, oavsett kön, ålder och bakgrund kan ta det av insatserna. Därför är det viktigt att social hållbarhet, inklusive jämlikhet och jämställdhet, integreras i allt regionalt utvecklingsarbete.

Välfärden och den regionala utvecklingen är ömsesidigt beroende av varandra. Välfärden – med tillgång till hälso- och sjukvård, utbildning och andra grundläggande tjänster – är en förutsättning för hållbar regional utveckling. Samtidigt bidrar den regionala utvecklingen genom exempelvis ett konkurrenskraftigt näringsliv, en inkluderande arbetsmarknad och hög innovationsförmåga till att stärka förutsättningarna för att upprätthålla och utveckla välfärden. Därför behöver regionala och lokala aktörer samverka och samordna sina insatser.

I Gävleborg finns utmaningar som påverkar arbetet för att skapa ett jämlikt och jämställt samhälle. I tidigare målområden har strukturförändringar identifierats som kan bidra till en hållbar regional utveckling. Det framkommer även att det finns strukturer och normer som behöver förändras för att främja jämlikhet och jämställdhet.

## ÖNSKAT LÄGE 2030

Avsnittet om jämlika livsvillkor och välfärd har inga egna effektmål och prioriteringar. Perspektiven ska integreras i alla andra mål och prioriteringar.

### Hur ska det genomföras?

Helheten av det regionala utvecklingsarbetet behöver synliggöra och integrera jämställda och jämlika livsvillkor inom alla områden. Det stärker de samhälleliga förutsättningarna för en god och jämlik hälsa i befolkningen, som i sin tur möjliggör att fler kan bidra till länets utveckling. För att åstadkomma ett jämlikt och jämställt Gävleborg behöver allt regionalt utvecklingsarbete vara hållbarhetsintegrerat. Det innebär att den som har ägarskapet, ansvaret, för en fråga också har ägarskapet för att denna fråga inkluderar jämlikhet och jämställdhet från planering till genomförande av insatser, inklusive effekterna av dem. Ägarskap för ett jämlikt och jämställt samhälle finns inom samhällets alla nivåer och sektorer.

Arbetet med att öka jämlikhet och jämställdhet är ett förändringsarbete där ledarskap är viktigt. Genom att synliggöra och framhålla vikten av att uppmärksamma svagare grupper ökar förutsättningarna för jämlikhet.

Förändringsarbete kräver mod. Utforskande arbetssätt hjälper till att finna nya lösningar, men kräver också aktörer som vågar utmana det gamla och invanda.

Det ömsesidiga beroendet som råder mellan välfärd och regionala utveckling ställer krav på samordning och samhandling. Samordning inom välfärdsområdet sker utifrån det gemensamma styrdokumentet för utbildning, vård och omsorg i Gävleborg, Valfärdsstrategin. Strategin bygger på samverkan mellan huvudmän utifrån det gemensamma välfärdsuppdraget. Gemensamma prioriteringar och insatser ska docka i respektive organisations verksamhet som bedrivs utifrån det ägarskap som kommuner och regioner har. De gemensamma prioriteringarna ska bidra till mål om hälsa och välbefinnande, god utbildning för alla och minskad ojämlikhet. Detta är områden som innebär positiva synergier mellan välfärdsuppdraget och det regionala utvecklingsarbetet.

### Delaktighet, tillit och trygghet

Trygghet och delaktighet är viktigt för att individer ska kunna växa och bidra till samhällsutvecklingen. Om skillnader i livsvillkor blir för stora riskerar sammanhållning, tillit och trygghet att minska, vilket i sin tur kan urholka demokratin. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i systematiska skillnader i valdeltagande, inflytande och engagemang i samhällsfrågor. Samtidigt är ett tryggt och tillitsfullt samhälle gynnsamt för

hållbar tillväxt och konkurrenskraft. Därför är det regionala utvecklingsarbetet beroende av insatser som också stärker delaktighet, tillit och trygghet.

De regionala utvecklingsaktörerna har ett ansvar att öka individers och grupper delaktighet i utvecklingsinsatser och att säkerställa att alla, oavsett kön, ålder, bakgrund eller funktionsförmåga, får möjlighet till inflytande. Detta innebär att systematiskt efterfråga kunskap och perspektiv från berörda målgrupper och invånare. Ansvaret är redan fastställt i lagar, konventioner och styrdokument och ska därför genomsyra allt arbete. Forskning visar dessutom att mångfald främjar innovation och hållbarhet, vilket gör detta arbetssätt grundläggande för alla målområden i strategin.

Civilsamhället spelar en viktig roll i att skapa meningsfulla sammanhang präglade av trygghet, medmänsklig tillit och delaktighet i lokalsamhället. De bidrar också med sociala innovationer och utvecklar kultur-, fritids- och arbetslivsinitiativ. Civilsamhället fungerar också ofta som en brygga till grupper som annars riskerar att stå utanför, och dess arbete med inkludering och lokala initiativ kan bidra till en mer jämlik och hållbar utveckling i Gävleborg. Trots detta är samverkan mellan regionala utvecklingsaktörer och civilsamhället idag begränsad. För att lyckas bättre med utvecklingsinsatser behöver regionala utvecklingsaktörer systematiskt involvera civilsamhället och dra nytta av deras kunskap och erfarenhet. En starkt samverkan möjliggör mer hållbara lösningar och ökad delaktighet i samhället.

## ÖNSKAT LÄGE 2030- EFFEKTMÅL

- Gävleborg har hög tillit till och delaktighet i samhället och samhällsutvecklingen.

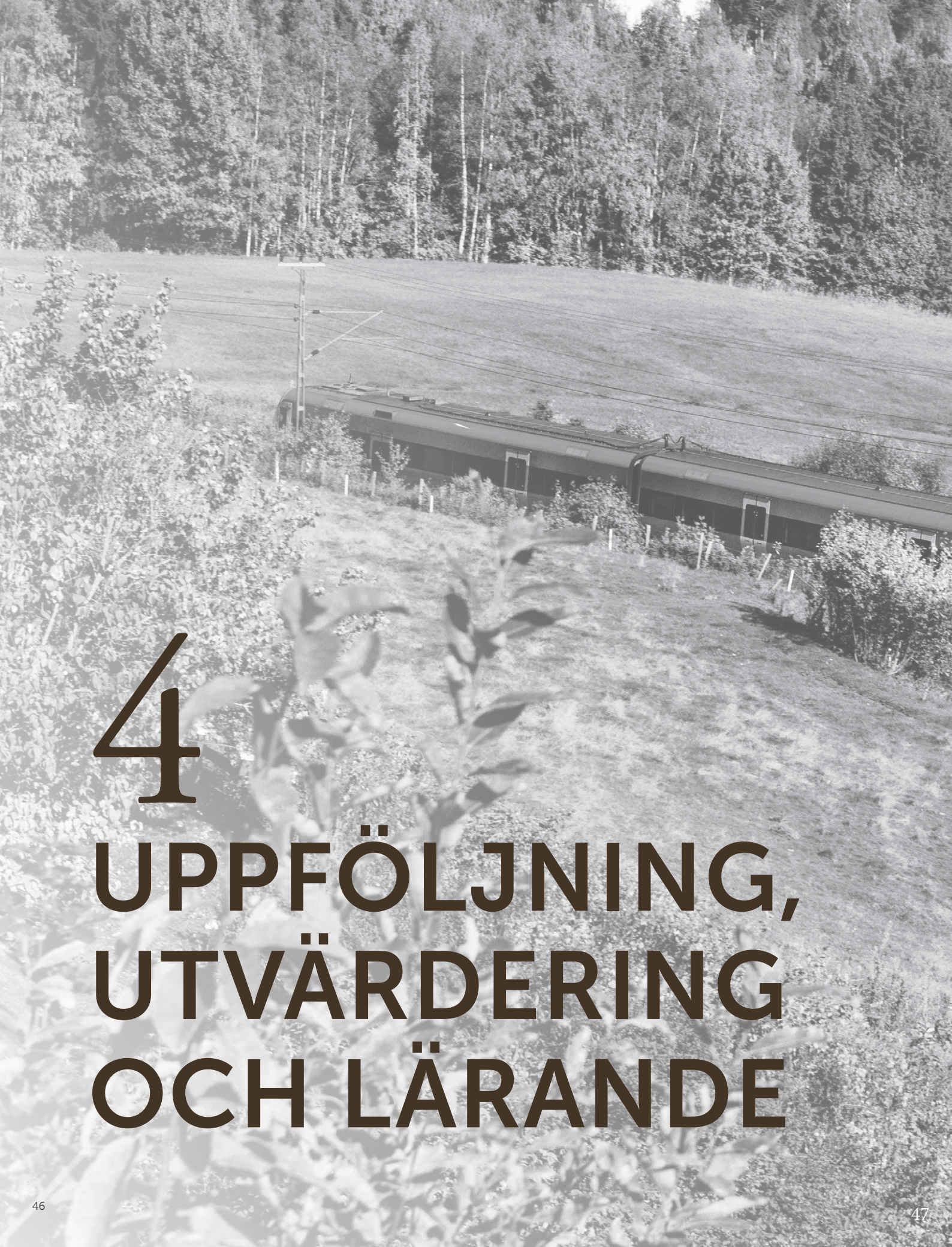
### Prioriteringar

- Insatser som stärker civilsamhällets möjlighet att vara delaktiga i och ta del av Gävleborgs regionala utvecklingsarbete.

### Hur ska det genomföras?

För att möta de identifierade utmaningarna inom tidigare målområden krävs nya arbetssätt och gemensamt utforskande. De regionala utvecklingsaktörerna behöver skapa bättre inkluderande processer där olika målgrupper och invånare ges inflytande och tillgång till information i olika utvecklingsinsatser på ett systematiskt sätt. Genom att bjuda in civilsamhället till långsiktiga samarbeten, delat ägarskap och samhandling i komplexa frågor kan mer hållbara och innovativa lösningar utvecklas. Civilsamhället behöver därför ses som en strategisk resurs i regional utveckling, och aktörerna behöver ta ett större ägarskap för att möjliggöra en långsiktig och stabil samverkan.





4

# UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE



*Den regionala utvecklingsstrategin och dess genomförande ska följas upp och utvärderas i syfte att bidra till lärande och ständig förbättring av det regionala utvecklingsarbetet. Arbetet med att följa upp pågående arbete och utvärdera uppnådda resultat ger lärdomar som stöd till fortsatt prioritering av insatser. Resultat och lärdomar ska användas för att kontinuerligt utveckla och styra det regionala utvecklingsarbetet mot den strukturförändring som eftersträvas.*

### Att följa utveckling och förändring

Ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete har en förändringskedja där fokus ligger på att åstadkomma strukturförändring. Den beskriver sambanden mellan utgångspunkt, prioriteringar och insatser, samt de resultat och effekter dessa ska leda till. Bild 5 fångar in hur den regionala utvecklingsstrategins målområden bidrar till förändring och visionen Tillsammans för framtidens Gävleborg – **öppet, nytänkande, hållbart**. Nulägesanalysen är utgångspunkten för den regionala utvecklingsstrategin. Analysens viktigaste slutsatser sammanfattar de utmaningar och möjligheter som beskrivs i avsnitt 1, där även förändringskedjan presenteras. Lärande löper genom alla steg och bidrar till ständig utveckling. Uppföljning och utvärdering är viktiga verktyg för ett systematiskt lärande.

### Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering av den regionala utvecklingsstrategin sker utifrån effektmål och processmål på olika nivåer. Det omfattar såväl konkreta kommande insatser i det regionala utvecklingsarbetet som den övergripande strateginivån. Med uppföljning avses ett kontinuerligt arbete med att följa upp till exempel vilka insatser som genomförts, hur de genomförts och vilka resultat som uppnåtts. Uppföljningen ska ge en samlad och översiktlig bild, på ett sakligt och värderingsfritt sätt. Utvärdering är en noggrann genomlysning och efterhandsbedömning av en insats eller process. Utvärderingen bidrar till en fördjupad förståelse av en insats eller en process jämfört med uppföljning som sker löpande.

Den regionala utvecklingsstrategin har effektmål för respektive målområde. Effektmålen anger vad det regionala utvecklingsarbetet ska leda till, det vill säga effekter på den regionala utvecklingen. Ekonomisk-, social- och miljömässig hållbar utveckling ska vara integrerad i uppföljning och utvärdering. Effektmålen ska följas upp årligen med hjälp av

indikatorer som visar nuläge och utveckling för respektive mål. Indikatorerna kan komma att ändras över tid beroende på tillgång till relevant och tillförlitlig statistik. Ambitionen är att alltid använda de indikatorer som bäst fångar utvecklingen av effektmålen.

Möjlighet till jämförelse över tid och med andra län har beaktats i val av indikatorer. Statistik ska redovisas med kön som övergripande indelningsgrund, om det inte finns särskilda skäl mot detta, och andra indelningsgrunder såsom ålder och bakgrund, när det är relevant. Indikatorerna ska också brytas ned geografiskt när det är möjligt och relevant. På så vis uppmärksammas olika grupper och platser, samt eventuella skillnader och/eller likheter dem emellan. Indikatorerna presenteras i bilagan.

Utvärderingar ska synliggöra vem eller vilka grupper som får del av, inkluderas i, och påverkas av utvecklingsarbetet utifrån kön, ålder, förmågor eller bakgrund. Övergripande sammanställningar och tematiska uppföljningar och utvärderingar kan ge kompletterande bilder av genomfört arbete.

Den regionala utvecklingsstrategin har ett processmål som avser att spegla genomförandet av RUS, det vill säga hur arbetet fortlöper, hur processerna fungerar och genomförs inom respektive målområde. Processmålet är att det regionala utvecklingsarbetet ska präglas av ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskade. Genomförandet av det regionala utvecklingsarbetet följs upp och utvärderas utifrån processmålet samt hur hållbarhet integrerats i arbetet. De regionala utvecklingsaktörerna är en viktig källa för denna utvärdering.

Region Gävleborg har som regionalt utvecklingsansvarig ansvar för uppföljning och utvärdering av det regionala utvecklingsarbetet.



*Processmålet är att det regionala utvecklingsarbetet ska präglas av ägarskap, ledarskap, samhandling och utforskade.*

---

#### Lärande

Lika viktigt som att genomföra uppföljningar och utvärderingar är att ta till vara och använda resultaten från dessa. Genom att öka lärandet i det regionala utvecklingsarbetet tas erfarenheter och kunskaper tillvara och kommer till nytta vid planering av nya eller justering av pågående insatser och arbeten. Lärande och erfarenhetsutbyte behöver ske såväl inom länet som över läns- och landsgränser, samt mellan olika samhällsnivåer och sektorsområden. Lärandet ska bidra till att det regionala utvecklingsarbetet och dess insatser är hållbarhetsintegrerade.

För att lärande ska komma alla aktörer inom det regionala utvecklingsarbetet till del ska det ske genom bred samverkan och med en aktiv kommunikation av resultat från genomförda uppföljningar och utvärderingar.



Bild 5: Uppföljning, utvärdering och lärande löper genom alla steg i Regional utvecklingsstrategis förändringskedja

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting or typing. There are no margins, text, or other markings on the page.

