Ökad digital mognad i små företag i landsbygder

Resultat och lärdomar från insatser genomförda 2021 - 2025

Rapport 0524

Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. Europa investerar i landsbygdsområden

tillväxtverket

Förord

Tillväxtverket har hösten 2021 fått finansiering från EU:s landsbygdsprogram 2014 – 2021 för att arbeta med insatser kring ökad digital mognad i små företag i landsbygder. Vi har drivit projekt inom tre olika delåtgärder i landsbygdsprogrammet i form av i) informations- och demonstrationsinsatser, ii) rådgivnings- och coachningsinsatser, samt iii) samarbetsprojekt för ökad digital mognad i små företag i landsbygder.

Finansieringen via landsbygdsprogrammet har möjliggjort att vi genom insatserna har kunnat avsätta resurser och fokus mot en målgrupp som inte alltid fångas upp av det traditionella företagsfrämjande systemet. Små företag i landsbygder utgörs i hög utsträckning av solo- och mikroföretag, vilka många gånger har låga omsättningsnivåer - men samtidigt en vilja att utveckla sin verksamhet. Vi har sett att riktade insatser kring digitaliseringens möjligheter är viktiga för företagens verksamhets- och affärsutveckling. Stödinsatserna bidrar också på längre sikt till de små företagens utvecklingsarbete och ökade konkurrenskraft.

Som grund för vårt genomförande har vi tagit vara på erfarenheter och resultat från vårt tidigare arbete med uppdraget *(Uppdrag att genomföra näringslivsinsatser och insatser inom besöksnäringen inom ramen för en sammanhållen landsbygdspolitik N2019/02257/RTL)* under 2019 – 2021. Det var resultat, lärande och insikter från det uppdraget som möjliggjorde att vi fick förtroendet att nå ännu fler företag. Och den här gången med finansiering från EU:s landsbygdsprogram.

Med den här rapporten vill vi förmedla resultat, insikter och lärande om en ny målgrupp av företag som under lång tid har varit förbisedd. Vi har fått bekräftat att flera tidigare utmaningar ännu kvarstår – vi har också fått lära mer om andra utmaningar och behov som företagen har.

Vi behöver fortsatt lära mer om och stötta våra små företag i landsbygder. Inte minst med tanke på hur vårt svenska företagande faktiskt ser ut.

Trevlig läsning!

Ulf Savbäck
Enhetschef
Tillväxtverket

Per-Olof Remmare
Programansvarig
Tillväxtverket

Sammanfattning

Det är idag få företagsfrämjare som arbetar med stödinsatser riktade till små företag i landsbygder. Samtidigt är över 90% av alla våra företag i landet ett solo- eller mikroföretag (SCB:s Företagsregister 2023). Våra små företag i landsbygder är otroligt viktiga för sysselsättningen och som livsnerv för våra landsbygder. De små företagen bidrar till kommersiell service, skapar efterfrågan i den lokala ekonomin och bidrar till utvecklingsarbete i landsbygderna. Efter drygt 3 års arbete med små företag i landsbygder har vi på Tillväxtverket fått kunskaper och insikter som vi vill förmedla i den här rapporten. Vi ser det som prioriterat med fortsatta stödinsatser riktade till den här gruppen av företag, nu när vi hittat både väl fungerande metoder för stödinsatser och ökat vår kunskap om dem.

Tillväxtverket slutförde den 31 mars 2025 arbetet med olika insatser för ökad digital mognad i små företag i landsbygder. Uppdraget tillkom via en dialog mellan Regeringskansliet, Jordbruksverket och Tillväxtverket, och har finansierats av EU:s landsbygdsprogram 2014 – 2021. Under hösten 2021 beviljades myndigheten 55 miljoner kronor för att arbeta med tre olika delåtgärder:

- *Informations- och demonstrationsinsatser*
  Dessa insatser har fungerat som en sorts paraply för genomförandet av de olika delåtgärderna. Vi har genomfört spridningsaktiviteter som nätverks- och erfarenhetsträffar mellan projektägare, digitala skärmfikor, fysiska projektbesök, kunskapsseminarier och framtagande av webbartiklar. Vi har också deltagit i externa event, som till exempel Landsbygdsveckan och Landsbygdsriksdagen.

- *Rådgivnings- och coachningsinsatser*
  Rådgivningen till enskilda företag har handlat om digitaliseringens möjligheter, i syfte att långsiktigt stärka företagens verksamhets- och affärsutveckling. Vi upphandlade en leverantör för genomförandet, med målsättningen att nå ut till minst 1 300 små företag inom alla branscher och över hela landet. Insatsen avslutades den 31 december 2024. Då hade vår leverantör nått ut med rådgivningsinsatser till 1 332 små företag (framför allt solo- och mikroföretag), i alla regioner och i 252 av landets 290 kommuner.

- *Samarbetsprojekt för ökad digital mognad i små företag i landsbygder*
  Dessa har syftat till att höja kunskapen om små företag i landsbygder hos såväl offentliga som privata företagsfrämjande aktörer. Projekten har bland annat omfattat behovskartläggningar, utveckling av nya metoder och arbetssätt samt strukturbyggande arbete. Spridning av nya kunskaper har varit en central del i alla projekt. Resultaten har på så sätt kunnat tas tillvara både i det ordinarie företagsfrämjande systemet och genom nya projekt.

Några lärdomar
Över 90 % av de företag som deltagit i rådgivningsinsatsen har varit ett solo- eller mikroföretag, vilket speglar hur Sveriges hela företagsstock ser ut. Det finns fortsatt behov av riktade stödinsatser eftersom de små företagen inte har samma möjligheter och resurser som större företag. Vidare har 77 % av de deltagande företagen en kvinna som vd eller företagsledare. Detta visar på en omvänd könsfördelning i förhållande till hur det generellt sett ser ut bland våra företag i Sverige.

Rådgivningsinsatsen har genomförts med ett helt digitalt arbetssätt. Detta har fungerat mycket väl och har varit en framgångsfaktor i sig. Arbetssättet har varit väl anpassat för målgruppen av företag såväl i utformningen av erbjudandet och rekryteringen av företag, som i själva genomförandet av rådgivningen.

Vår leverantör av rådgivningen redovisar i sin slutrapport att behovet av stöd för ökad digital mognad snarare handlar om storlek på företaget än om bransch och geografi. Tidigare kunskap pekar dock på att även bransch och geografi har betydelse för företagens digitala mognad. Exempelvis brukar branscherna IKT (information, kommunikation och teknik), juridik, ekonomi och vetenskap samt utbildning ha relativt högre digital mognad än andra branscher. Några av projektresultaten i samarbetsinsatsen visar också på branschspecifika skillnader. Vi ser därför ett fortsatt behov av kunskapsuppbyggnad kring villkoren för våra solo- och mikroföretag i landsbygder.

Samarbetsprojekten har visat att det är låg kunskap om solo- och mikroföretag i landsbygder. Det är få företagsfrämjande aktörer som idag jobbar med riktade stödinsatser till målgruppen. De olika kartläggningarna och lärandet från projekten, oavsett område eller geografi, visar på att det finns ett stort behov av olika företagsutvecklande stödinsatser hos målgruppen. Med tanke på att fler än 9 av 10 företag är ett solo-och mikroföretag ser vi ett stort fortsatt behov av riktade stödinsatser till just den här målgruppen.

Inom gröna näringar har behovet av att öka standardiseringen av delning och rapportering av data lyfts fram. Flera av dessa projekt har fokuserat på att utveckla och testa tekniska och digitala lösningar. Här finns lärdomar om hur denna typ av verktyg bör utformas för att effektivisera och underlätta för små företag inom gröna näringar. Ett exempel är AgroÖst som i sitt projekt har undersökt hur implementering av AI kan underlätta rapportering för lantbruksföretag.

Övergripande slutsatser
Till viss del har våra tidigare insikter och lärande bekräftats. Flera av behoven och utmaningarna för våra små företagare i landsbygder kvarstår fortfarande våren 2025. Genomförandet och delåtgärderna har även byggt upp ny kunskap och givit oss nya insikter. Ett exempel är vår löpande kunskapsuppbyggnad om små företag i landsbygder som tagits fram i våra webbartiklar.

Vi kan konstatera att digitaliseringen i dag kan ses som en naturlig del i företagens verksamhets- och affärsutveckling. Digitaliseringsfrågor bör därför inte behandlas som en isolerad företeelse, utan som en självklar del liksom övrigt utvecklingsarbete i företagen. För en del företag, oftast de lite större, så kan det dock vara relevant att jobba med digitaliseringens möjligheter som en strategisk fråga.

Tidigare studier styrker att digitalt mogna företag ökar sin konkurrenskraft. Mot bakgrund av detta finns det skäl att överväga fortsatta riktade insatser för att nå större delar av målgruppen små företag i landsbygder – särskilt till våra solo- och mikroföretag. Vi kan konstatera att kunskapen idag är låg om den här målgruppen av företag, samt att det är få företagsfrämjare som arbetar med riktade stöd- och rådgivningsinsatser till solo- och mikroföretag i landsbygder.

Innehåll

Förord **1**

Sammanfattning **2**

1 Bakgrund **5**

2 Metod **6**

3 Informations- och demonstrationsinsatser **7**

3.1 Informations- och kunskapsöverföring 7

3.2 Fysiska projektbesök 7

3.3 Löpande kunskapsuppbyggnad kring målgruppen 7

3.4 Medverkan i landsbygdsriksdagar och landsbygdsveckor 8

3.5 Uppföljning och utvärdering 8

3.6 Extern ekonomigranskning 8

3.7 Andra spridningsaktiviteter internt och externt 8

3.8 Fortsatt arbete med informations- och kunskapsspridning 8

3.9 Insikter och lärande 9

4 Samarbetsprojekt för ökad digital mognad **11**

4.1 Genomförande av samarbetsprojekt 11

4.2 Insikter och lärande från 21 samarbetsprojekt 11

5 Rådgivnings- och coachningsinsatser **14**

5.1 Bakgrund och målsättningar 14

5.2 Metodik för genomförande 14

5.3 Resultat efter insatsens avslutande 15

6 Övergripande insikter och lärande **17**

6.1 Programgenomförande 17

6.2 Samarbetsprojekt för ökad digital mognad 17

6.3 Rådgivnings- och coachningsinsatser 18

7 Framtida rekommendationer **20**

8 Referenser **21**

9 Bilagor **22**

1 Bakgrund

Tillväxtverket har under perioden hösten 2021 till våren 2025 arbetat med olika insatser för ökad digital mognad i små företag i landsbygder. Det övergripande syftet har varit att stärka små företags verksamhets- och affärsutveckling. Finansieringen har kommit via EU:s landsbygdsprogram 2014 – 2021. Insatser har genomförts i tre av landsbygdsprogrammets olika åtgärdsdelar; 1.2 *Informations- och demonstrationsinsatser*, 2.1 *Rådgivnings- och coachningsinsatser* samt 16.2 *Samarbetsprojekt för ökad digital mognad*. Budgeten har uppgått till 55 miljoner kronor, som sedan utökats med cirka 1,5 miljoner till totalt knappt 56, 5 miljoner kronor. I genomförandet av hela insatsen har vi utgått från landsbygdsprogrammets definition av landsbygder; rena landsbygdsområden och små tätorter med upp till max 3 000 invånare.

Inför riggning och uppstart av arbetet har vi utgått från insikter och lärande från det tidigare så kallade näringslivsuppdraget i landsbygder *(Uppdrag att genomföra näringslivsinsatser och insatser inom besöksnäringen inom ramen för en sammanhållen landsbygdspolitik N2019/02257/RTL).* Detta arbetade Tillväxtverket med under 2019 – 2021. Även den insatsen hade som fokus olika stödinsatser för ökad digital mognad hos små företag i landsbygder. Näringslivsuppdraget omfattade både rådgivnings- och coachningsinsatser, vilka utfördes av ALMI Företagspartner AB (ALMI), samt samarbetsprojekt som till exempel utvecklade tekniska och digitala lösningar. En övergripande målsättning var att genom digitala lösningar stärka de små företagens verksamhets- och affärsutveckling för ökad konkurrenskraft. Det uppdraget följdes upp och utvärderades av Ramboll i maj 2021, vilket resulterade i rapporten *Utvärdering – Näringslivsinsatser för en sammanhållen landsbygdspolitik.*

Insikterna som vi fått genom Rambolls utvärderingsrapport och ALMI:s slutrapportering har varit utgångspunkter inför det nu genomförda uppdraget. Insikterna har handlat om att:

- Det finns ett stort behov av att öka digitaliseringsgraden hos mikroföretag i landsbygder.
- Det är stor variation i digital mognad hos målgruppen av företag – några branscher som är väl representerade i landsbygder sticker särskilt ut.
- Mikroföretag i landsbygder är en målgrupp som inte alltid vill växa.
- Främjandeaktörers metoder och verktyg för stöd- och rådgivning är inte anpassade efter målgruppen av företagens behov och utmaningar.
- Främjandeaktörer måste kommunicera stöd och erbjudanden på ett språk som mikroföretagen förstår och kan ta till sig – det är viktigt att visa på nyttan med ökad digital mognad.
- Främjandeaktörerna måste vara lyhörda och inlyssnande och möta företagens behov och utmaningar där företagen befinner sig – möta företagen i det operativa.
- Det krävs ofta lokal och regional kännedom om målgruppen av företag för att lyckas med att nå ut mer erbjudanden om stöd och rådgivning. Här spelar ofta kommunernas landsbygdsutvecklare och näringslivskontor en viktig roll.

2 Metod

Tillväxtverket har arbetat med olika delåtgärder i landsbygdsprogrammet. Landsbygdsprogrammets regelverk har, i kombination med Tillväxtverkets handlingsplan för genomförandet av insatser i landsbygdsprogrammet, styrt utformningen av de tre olika delåtgärderna. Till detta har lärande och insikter från det tidigare så kallade näringslivsuppdraget 2019 – 2021 tillämpats.

För genomförandet av rådgivnings- och coachningsinsatsen har Tillväxtverket som metod valt att agera via en intermediär. Vi har upphandlat en leverantör för genomförandet av insatsen och valet föll på Affärskompetens Sverige AB (Affärskompetens).

För genomförandet av samarbetsprojekt för ökad digital mognad i små företag har Tillväxtverket varit handläggande myndighet. Vi har som metod genomfört två öppna och konkurrensutsatta utlysningar där 21 projekt beviljats medel. I bedömningen av inkomna ansökningar har vi utgått från landsbygdsprogrammets metod, med poängsättning kopplat till hur olika kriterier i projektansökningarna har varit uppfyllda. Totalt har vi beviljat medel till 14 projekt i den första utlysningen och till 7 projekt i den andra utlysningen.

I samband med riggningen av hela programinsatsen hösten 2021 utvecklade vi, med stöd från enheten Kunskap och lärande, en *förändringsteori*. Detta med god uppslutning inom myndigheten samt i nära dialog med Jordbruksverket och det nationella Landsbygdsnätverket. Detta har sedan styrt vår utformning av arbetet. Det är också mot den övergripande målsättningen i vår förändringsteori som uppföljningen av resultat och effekter har skett.

3 Informations- och demonstrationsinsatser

De olika spridningsinsatser som vi har genomfört inom ramen för *Informations- och demonstrationsinsatser* har fungerat som ett sorts paraplyprojekt för allt övrigt arbete som genomförts. Det har till exempel handlat om genomförande av olika seminarier, webbinarier, medverkan i Landsbygdsveckan och Landsbygdsriksdagen, intern och extern kunskapsspridning, arrangerande av erfarenhets- och nätverksträffar mellan projektägare, digitala skärmfikor samt uppföljning och utvärdering av allt arbete. Därtill har också, av hänsyn till objektivitetsprincipen, extern ekonomigranskning hanterats inom ramen för denna delåtgärd.

3.1 Informations- och kunskapsöverföring

Vi har sedan start och löpande genomfört olika spridningsaktiviteter. Vi har arbetat med spridning mellan samarbetsprojekten, dels mellan Tillväxtverket och projektägarna, dels mellan projektägarna i de olika projekten. Spridningsaktiviteter har genomförts i form av fysiska och digitala nätverks- och erfarenhetsträffar samt digitala skämfikor var sjätte vecka. Detta för att skapa ett löpande kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan projektägarna genom hela programgenomförandet. Totalt har vi genomfört 2 fysiska erfarenhets- och nätverksträffar, 2 digitala dito samt 17 digitala skärmfikor.

3.2 Fysiska projektbesök

I programmet har vi avsatt medel för att kunna göra fysiska projektbesök på plats hos projektägarna. Detta har varit framgångsrikt kopplat till både projektgenomförandet och projektresultatet. Via möjligheten att på plats få träffa de 21 samarbetsprojekten och deras samverkande partners har vi kunnat lyfta mer projektspecifika frågor, till exempel om utmaningar och andra frågor som dykt upp under genomförandet. Projektbesöken har bidragit till att frågor kunnat hanteras snabbare och i vissa fall till och med kunnat lösas på plats. Vid dessa möten har också frågor kring ekonomi och budget tagits upp till diskussion vilket har bidragit till en enklare och smidigare ekonomiredovisning i projekten. Tillväxtverkets granskningsenhet, som hanterar ekonomiredovisningarna, har konstaterat att det i flertalet av projekten varit mindre behov av kompletteringar än vad som är normalt vid programgenomföranden. En bidragande orsak till detta har också varit granskningsenhetens medverkan i ett tidigt skede i uppstarten av de olika projekten.

3.3 Löpande kunskapsuppbyggnad kring målgruppen

En annan prioriterad fråga har varit vår löpande kunskapsuppbyggnad om målgruppen mikro- och små företag i landsbygder. Fram tills nu (juni 2025) har tre olika kunskapsuppbyggande webbartiklar om målgruppen små företag i landsbygder publicerats. Flera artiklar planeras under hösten 2025.

Kunskapsuppbyggnaden har skett mot bakgrund av att vi tidigare inom myndigheten hade låg kunskap kring målgruppen små företag i landsbygder och deras behov och utmaningar kring digitaliseringens möjligheter. Vi har också fått bekräftat att detta gäller för de flesta företagsfrämjande aktörer. Det finns ett stort behov av ett ökat lärande och kunskapsspridning om små företag i landsbygder även hos företagsfrämjande aktörer. Det är få företagsfrämjare eller rådgivare som i dag

arbetar med stödinsatser riktade just till den här målgruppen av företag trots det stora behov som finns. Se vidare avsnitten *Resultat* samt *Lärande och insikter.*

3.4 Medverkan i landsbygdsriksdagar och landsbygdsveckor

Under programgenomförandet har vi medverkat med genomförande av seminarier under landsbygdsveckorna 2023 och 2025 samt under landsbygdsriksdagen 2024. Under seminarierna har vi informerat om våra insatser samt delat de lärdomar och insikter vi löpande har byggt upp.

3.5 Uppföljning och utvärdering

Under 2023 upphandlade vi, via avrop från statligt ramavtal, insatser för uppföljning och utvärdering av vårt arbete med de tre olika delåtgärderna i landsbygdsprogrammet, inklusive en analys av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt i programgenomförandet. Upphandlingen vanns av WSP som under hösten 2023 startade sitt arbete. Uppföljningen och utvärderingen har haft särskilt fokus på Tillväxtverkets genomförande av de tre olika delåtgärderna samt måluppfyllelse, resultat och effekter i genomförandet av samarbetsprojekten samt rådgivnings- och coachningsinsatserna. WSP lämnade sin slutrapport *Insatser för ökad digital mognad i små företag i landsbygder - slututvärdering* i mars 2025.

3.6 Extern ekonomigranskning

Då Tillväxtverket har drivit två egna projekt i landsbygdsprogrammet valde myndigheten - av hänsyn till objektivitetsprincipen – att avropa extern ekonomigranskning för dessa projekt. Under våren 2023 tecknade vi ett avtal med KPMG för detta. Den externa ekonomigranskningen har gällt för projekt i delåtgärd 1.2 *Informations- och demonstrationsinsatser* (4 miljoner kronor) samt i delåtgärd 2.1 *Rådgivnings- och coachningsinsatser* (cirka 30 miljoner kronor). För delåtgärd 16.2 *Samarbetsprojekt för ökad digital mognad* (cirka 22,5 miljoner kronor) har Tillväxtverket varit handläggande myndighet i landsbygdsprogrammet. Den externa ekonomigranskningen har granskat Tillväxtverkets ansökningar om utbetalningar i steg 1 i Jordbruksverkets projekt- och ekonomihanteringssystem FLIT.

3.7 Andra spridningsaktiviteter internt och externt

Bland andra spridningsaktiviteter som vi har genomfört kan nämnas informations- och kunskapsspridning och lärande om små företag i landsbygder inom Tillväxtverkets organisation. Här har ett drygt 10-tal olika aktiviteter genomförts under perioden 2022 till 2025. Till exempel medverkade vi under 2024 i avdelning Företags kunskapsdag samt att vi under både 2024 och 2025 haft flera informationsträffar med Gd-stab. Insikter och lärande har också presenterats vid en medarbetarinformation under april 2025. Under våren 2024 genomförde vi ett seminarium med vårt regionala strukturfondskontor för södra Sverige som inkluderar ERUF-programmen för Skåne-Blekinge, Västsverige samt Småland och öarna. Vi har också sedan hösten 2021 löpande deltagit i arbetsgruppen för landsbygdsfrågors månatliga avstämningsmöten kopplat till Tillväxtverkets genomförande av den nationella landsbygdspolitiken.

3.8 Fortsatt arbete med informations- och kunskapsspridning

Tillväxtverket avser att under hösten 2025 följa upp arbetet via en enkät till de drygt 1 300 mikroföretagen som deltagit i genomförandet av rådgivnings- och coachningsinsatsen. Enkäten kommer att följas upp med slumpmässigt utvalda djupintervjuer med ett antal företag. Uppföljningen syftar till att se vilka effekter på

lite längre sikt som rådgivnings- och coachningsinsatserna har bidragit till i företagens verksamhets- och affärsutveckling. Är företagen 1 – 1,5 år efter avslutad rådgivning mer digitalt mogna, och har rådgivningsinsatsen bidragit till att målgruppen av företag kunnat stärka sin konkurrenskraft?

Under hösten 2025 planeras också ytterligare kunskapshöjande webbartiklar om mikroföretag i landsbygder, bland annat kopplat till resultaten av enkätuppföljningen för de mikroföretag som deltagit i rådgivnings- och coachningsinsatsen.

3.9 Insikter och lärande

Bland övergripande resultat och insikter som Tillväxtverket har gjort i vårt arbete med genomförandet med de tre olika insatserna vill vi särskilt lyfta fram (se vidare WSP:s utvärderingsrapport):

- Tillväxtverket bedömer att det har varit framgångsrikt och uppskattat att ha arbetat med en hög grad av interaktion mellan myndigheten och projektägarna i samarbetsprojekten för ett löpande kunskaps- och erfarenhetsutbyte under hela programgenomförandet. Metodiken med ett uttalat process- och dialogbaserat arbetssätt har – enligt WSP – också lagt grunden för bättre resultatspridning och mer långsiktig förvaltning av projektresultaten.

- Tillväxtverkets arbetssätt har samtidigt upplevts mer resurs- och tidskrävande av projektägarna än vad man normalt sett är van vid. Merparten av projektägarna har dock bedömt värdet som högre än den extra tidsåtgången som krävts för deltagande i digitala skärmfikor, digitala och fysiska nätverks- och erfarenhetsträffar och fysiska projektbesök. WSP menar på att detta redan från början bidragit till en bättre kunskapsöverföring och lärande mellan projektägare och en större nyfikenhet på varandras projekt och arbetssätt. Kravet på aktörssamverkan i projektgenomförande bör ses som en framgångsfaktor.

- Tillväxtverket ser stor nytta i att redan från början ha haft med enheten Granskning i våra möten med projektägarna. Detta har underlättat för ekonomiredovisningen i projekten som förflutit smidigt genom hela projekthanteringen.

- Tillväxtverkets publicering av webbartiklar om små företag i landsbygder har bidragit till ökad kunskapsuppbyggnad inom myndigheten och extern kunskapsspridning. Genom tillvägagångssättet har de utmaningar och behov inom digitalisering som små företag i landsbygder har kunnat synliggöras.

- Vi ser också nyttan av att relativt tidigt i programgenomförandet ha upphandlat uppföljning och utvärdering av vårt arbete. Detta har bidragit till att vi löpande fått externa inspel och lärande redan under programgenomförandet. Detta har i slutskedet också underlättat för utvärderaren (WSP) i genomförandet av sitt uppdrag.

- Tillväxtverket vill också lyfta fram att samarbetet med Jordbruksverket under programperioden har bidragit till win-win-effekter för båda myndigheter. Vårt genomförande har lagt grunden för framtida och närmare myndighetssamarbeten i stöttandet av små företag i landsbygder.

Tillväxtverket har lärt mer om rutiner och struktur vad gäller ärendehandläggning i landsbygdsprogrammet inför eventuellt kommande nya uppdrag med medel från det nya landsbygdsprogrammet Strategisk plan 2023 - 2027. Jordbruksverket har lärt mer om Tillväxtverkets dialog- och processbaserade arbetssätt där Tillväxtverket samlar projektägare för gemensamt informations- och kunskapsutbyte redan under programgenomförandet.

Slutligen vill vi också lyfta fram att WSP i sin utvärderingsrapport kopplat till vårt genomförande av arbetet med de 21 samarbetsprojekten lyfter fram följande:

- En hög grad av interaktion mellan projekten och projektfinansiären har bidragit till att utmaningar, problem och oförutsedda händelser har kunnat lyftas och diskuteras, bland annat vid de fysiska projektbesöken.

- Tillväxtverkets förhållningssätt där man gemensamt ”ägt” frågor – det vill säga att relationen mellan projektfinansiären och genomföraren har präglats av ett konstruktivt samarbete för att gemensamt nå mål, snarare än av kontroll och revision, har varit en framgångsfaktor.

- Det har funnits en öppenhet från projektfinansiären för att kunna revidera och ompröva ursprungsplanen i projekten om förutsättningarna för genomförandet har förändrats under projekttiden.

4 Samarbetsprojekt för ökad digital mognad

Tillväxtverket har i arbetet med samarbetsprojekt utgått från riktlinjerna i delåtgärd 16.2 i landsbygdsprogrammet *Projektstöd för samarbete*, fokusområde 6a *Samarbeten för nya jobb och diversifiering*. Detta har i kombination med Tillväxtverkets handlingsplan för genomförandet av olika insatser i landsbygdsprogrammet styrt vilka projekt som har beviljats medel.

4.1 Genomförande av samarbetsprojekt

I delåtgärd 16.2 Projektstöd för samarbeten har Tillväxtverket arbetat med två öppna och konkurrensutsatta utlysningar, *Samarbetsprojekt för ökad digital mognad i små företag i landsbygder,* till ett sammanlagt värde av 21 miljoner kronor. Genom ytterligare tillförsel av medel under 2023 kom summan till slut att omfatta ca 22,7 miljoner kronor. Våra extra medel tillkom via en omföring av medel inom samarbetsåtgärdens delåtgärd 16.2 från fokusområde 6b till fokusområde 6a.

Under perioden november 2021 till januari 2022 hade vi den första utlysningen öppen och kunde under våren och sommaren 2022 bevilja medel till 14 samarbetsprojekt. En kompletterande utlysning ägde rum under sommaren 2023 som resulterade i att ytterligare 7 projekt beviljades medel samma höst.

Projekten har syftat till att bygga kunskap om små företag och deras behov och utmaningar kring digitaliseringens möjligheter. Utlysningarna vände sig i första hand till offentliga aktörer som myndigheter, regioner, kommuner och lärosäten men även ett par intresseorganisationer och privata aktörer beviljades stöd.

Det var ett krav att projekten skulle genomföras som samverkansprojekt mellan två eller flera aktörer, varav minst en av aktörerna, gärna projektägaren, helst skulle vara en offentlig aktör. Genom samarbetet skulle projekten bidra till en nationell, regional eller lokal kunskapsuppbyggnad om de särskilda behov och utmaningar som företag i landsbygder har. Detta för att i framtiden bättre kunna rikta erbjudanden och stöd så att företag använder digitaliseringens möjligheter för verksamhets- och affärsutveckling.

En lista över alla beviljade projekt med syfte, samarbetspartners, resultat och effekter, finns i separat bilaga. Se kap. 9.

4.2 Insikter och lärande från 21 samarbetsprojekt

Genom samarbetsprojekten har företagsfrämjare och andra aktörer fått möjlighet att bygga kunskap om små företag i landsbygder. Spridning av resultat samt nya metoder och arbetssätt som tagits fram har varit en central del i alla projekt. Det har bland annat handlat om metoder för att stärka företag inom besöksnäring och kulturhantverk och att främja användningen av digitala verktyg inom skogsbruk. Sju av projekten har uteslutande arbetat med lantbruksföretag.

För resultat och effekter från respektive projekt se separat bilaga i kap. 9.

Nedan sammanfattas våra viktigaste insikter och lärande från projekten.

- Tillväxtverket kan se att samarbetsprojekten har bidragit till att tydligt lyfta fram geografiska perspektiv på digitaliseringens utmaningar. Detta gäller

särskilt inom gröna näringar, där förutsättningarna för att ta vara på digitaliseringens möjligheter varierar över landet.

- Tillväxtverket har erfarit att det finns ett tydligt behov av att anpassa digitaliseringsstöd för små företag i landsbygder för att mer effektivt nå denna målgrupp. Anpassningarna omfattar bland annat att komprimera de koncept och workshops som utformas för att passa små företags begränsade resurser och tid. Till exempel visade Umeå universitets projekt att det behövs anpassade modeller för att mäta digital mognad hos små företag i landsbygder.

- Tillväxtverket har genom de projekt som har drivits inom gröna näringar lärt att det finns ett stort behov av att också lösa frågor om standardisering inom delning och rapportering av data. Projekten har dessutom bidragit till att skapa nya nätverk, framför allt mellan våra samarbetsprojekt inom gröna näringar.

- Tillväxtverket, liksom WSP, bedömer att projekten uppvisat god måluppfyllelse. Samarbetsprojekten har dels bidragit med ökad kunskap om företag verksamma i landsbygder, skapat långsiktiga nätverk och aktörssamarbeten och i flera fall även utvecklat och testat tekniska lösningar och digitala tjänster. Vi kan se att i majoriteten av projekten kommer resultaten tas vidare i någon form, antingen i nya projekt eller att kunskaperna tas tillvara inom det företagsfrämjande arbetet.

- Flera projektägare, bland annat Linnéuniversitetet, Vetlanda kommun och RISE, har tagit fram metoder och modeller som dokumenterats för att andra ska kunna ta del av och tillämpa. Resultatspridning har varit en viktig del i genomförandet av alla projekt.

- De projekt som utvecklat tekniska och digitala lösningar, antingen som piloter eller konkreta digitala tjänster och verktyg, har bidragit med lösningar som på sikt kommer att stärka små företags verksamhets- och affärsutveckling. Några av projekten har också utvecklat digitala plattformar – eller stärkt befintliga plattformar – till exempel för inrapportering av data i några av de projekt som bedrivits inom Agri-området.

- Tillväxtverket delar i princip WSP:s indelning av samarbetsprojekten i två huvudkategorier av projekt. Den första gruppen av projekt har oftast handlat om kunskapsuppbyggnad kring små företag i landsbygder och olika insikter kring det företagsfrämjande systemet. Dessa projekt kan huvudsakligen hänföras till gruppen **strukturbyggande projekt**. Framför allt offentliga aktörer har drivit denna typ av projekt. Bland projektägare kan nämnas RISE i Uppsala, Länsstyrelsen i Östergötland, Umeå universitet, Region Västerbotten, Region Västernorrland, Vetlanda kommun och Linneuniversitet.

- Den andra huvudgruppen av projekt har framförallt handlat om att **utveckla och testa tekniska och digitala lösningar** för att effektivisera och underlätta i små företags vardag och verksamhetsutveckling. Det är främst projekt som har bedrivits av aktörer inom gröna näringar, till exempel Skogsstyrelsen, AgroVäst, AgroÖst och Hushållningssällskapet. Även Umeå kommuns projekt med den digitala plattformen Bygdetorget kan nämnas här. De projekt som utvecklat tekniska och digitala lösningar, antingen i

pilotform eller som färdiga digitala tjänster och/eller verktyg, har bidragit med lösningar som på sikt kommer att stärka små företags verksamhets- och affärsutveckling. Några av projekten har också utvecklat digitala plattformar - eller stärkt befintliga plattformar t. ex. för rapportering av data i några av de projekt som bedrivits inom Agri-området.

- Tillväxtverket menar också att det finns exempel på projekt som befinner sig i gränssnittet mellan dessa huvudgrupper av projekt. Det vill säga projekt som har handlat både om strukturbyggande insatser och utveckling av olika tekniska lösningar och digitala tjänster – men då oftast i pilotform. Bland dessa kan Compares båda projekt nämnas. Projekten har resulterat i framtagande av olika prototyper med digitala lösningar för små företags affärsutveckling. Resultaten har ännu inte aktiverats i ”skarpt läge”.

- Några projekt ligger utanför ovanstående kategoriseringar och har beviljats medel mot bakgrund av ett innovationsinriktat perspektiv kopplat till nya metoder och förhållningssätt. Ett exempel på detta är WiseMinds arbete med hur små skogsägare ser på sitt ägande och förvaltande av skog. Projektet har undersökt om – och i så fall hur – digitala lösningar används eller skulle kunna användas i den framtida förvaltningen av skogen. Här har bland annat en metod kring ”nudging” studerats.

5 Rådgivnings- och coachningsinsatser

Inom delåtgärd *2.1 Rådgivnings- och coachningsinsatser* har Tillväxtverket haft som målsättning att nå ut till minst 1 300 små företag i landsbygder med ett erbjudande om att öka sin digitala mognad. Syftet med delåtgärden har varit att visa på digitaliseringens möjligheter och hur små företag kan stärka sin verksamhets- och affärsutveckling för ökad konkurrenskraft.

5.1 Bakgrund och målsättningar

Utformning och målsättningar för denna delåtgärd har tagit avstamp i lärdomar och erfarenheter från tidigare genomförda insatser. Målen för delåtgärden formulerades enligt nedan:

- Minst 1 300 enskilda företag ska ha deltagit i rådgivningsinsatsen.
- Minst 877 enskilda företag ska ha deltagit i rådgivningsinsatsen och mottagit rådgivningsbrev (godkända av Tillväxtverket)
- Minst 80% av de företag som deltagit i rådgivningsinsatsen har bedömt att insatsen har bidragit till att öka företagets digitala mognad
- Minst 50% av företagen som deltagit i rådgivningsinsatsen har bedömt att insatsen bidragit till att stärka företagets verksamhets- och/eller affärsutveckling

Ytterligare en målsättning har varit att hälften av företagen skulle komma från av Tillväxtverket sex prioriterade branscher: *Besöksnäring, kulturella och kreativa näringar, livsmedel, jord- och skogsbruk, bygg samt industri*. De prioriterade branscherna valdes ut mot bakgrund av att det antingen fanns ett nationellt styrdokument/strategi med prioriteringar för utvecklingsarbete, eller att tidigare undersökningar och forskning visat på att branscherna släpade i digital mognad i förhållande till andra branscher. Detta sistnämnda gällde till exempel för mikro- och småföretag inom branscherna bygg, industri och skogsbruk.

5.2 Metodik för genomförande

Som tidigare nämnts valde Tillväxtverket att agera genom en intermediär, där valet föll på Affärskompetens genom upphandling. Upplägget för rådgivningsinsatserna utformades i dialog med Affärskompetens utifrån givna direktiv i upphandlingen. En grundläggande förutsättning är att rådgivningen har varit kostnadsfri för de deltagande företagen upp till ett värde av 1 500 EUR, vilket har motsvarat cirka 15 timmars rådgivning.

Rådgivningen har skett både enskilt och i grupp, och har skräddarsytts efter företagens individuella utvecklingsbehov. Rådgivningen har inletts med att företagen gjort en självskattningsanalys kring dess digitala mognad. Analysen ligger sedan till grund för det första mötet med företagsrådgivaren, där en handlingsplan tas fram gemensamt. Handlingsplanen syftar till att deltagaren ska nå önskat läge med sitt företag och omfattar aktiviteter och mål både på kort och lång sikt. Rådgivningen innehåller därefter flera tillfällen med specialistrådgivare som är experter inom de områden där deltagaren har uttryckt att störst behov av ökad digital mognad finns. Rådgivningen avslutas därefter med ett möte där företagsrådgivaren och deltagaren sammanställer ett så kallat *rådgivningsbrev* som reflekterar över insatsen och nästa steg i företagets fortsatta digitala utveckling. I rådgivningsbrevet ingår även den individuella handlingsplan som utformats för företaget.

Företagsrådgivarna har varit anställda hos Affärskompetens. Under 2024 upphandlade Affärskompetens även specialistrådgivare med branschspecifik kunskap kopplat till digitalisering inom flera olika områden:

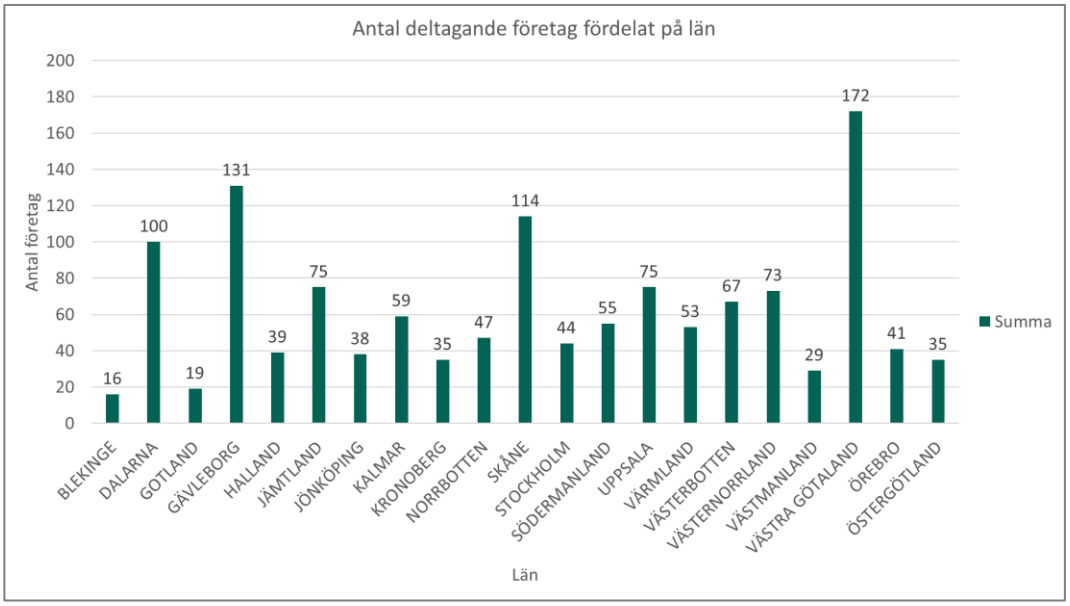
- Digital marknadsföring och kommunikation
- Digitalisera försäljning
- Digitalisera och effektivisera ekonomi
- AI
- Digitala arbetsflöden och processer
- Cyber- och informationssäkerhet
- Industri
- Kunddata
- IT-infrastruktur

Samtliga rådgivningstillfällen, informationsmöten och utbildningar har utförts som digitala möten. Detta då Affärskompetens framgångsrikt tillämpat arbetssättet i tidigare projekt. Den digitala arbetsmetodiken gav dessutom insatsen, som ju handlar om att öka företags digitala mognad, en trovärdighet när leverantören kunde visa på ett helt digitalt arbetssätt i sitt genomförande.

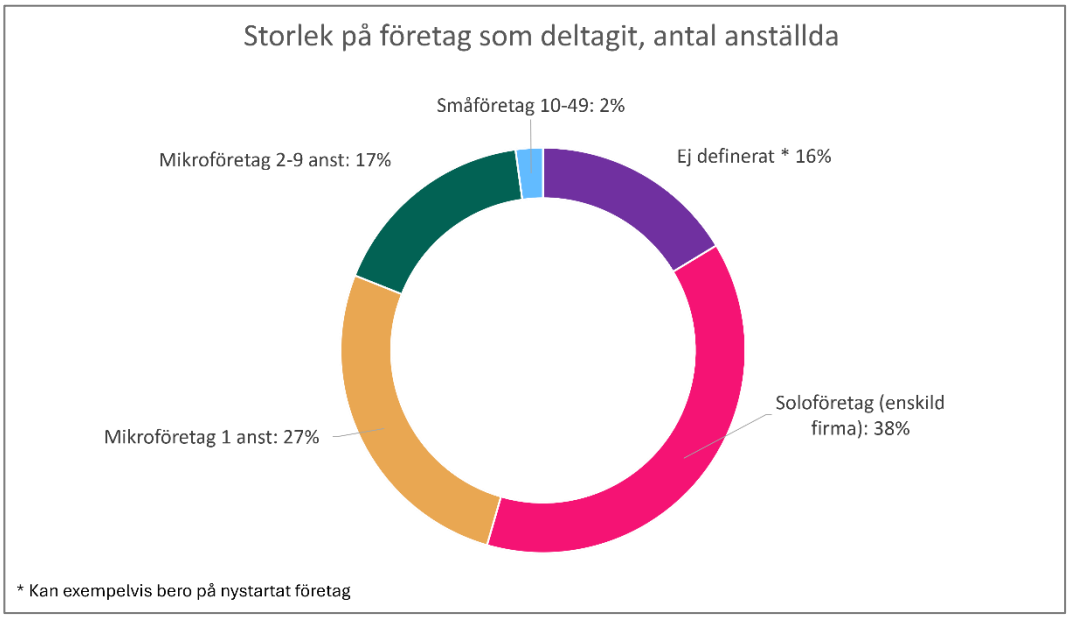
5.3 Resultat efter insatsens avslutande

Totalt har 1 332 företag tagit del av rådgivnings- och coachningsinsatser. I den enkätuppföljning som sker efter avslutad rådgivning framkommer det att deltagarna har fått ökad digital mognad samt att företagets verksamhets- och/eller affärsutveckling har stärkts. Den geografiska spridningen bland företag som har deltagit i rådgivning- och coachning är god. Företagen återfinns inom alla branscher (sett till huvudgrupperna inom SNI-kodsystemet), i samtliga 21 regioner och i 252 av landets totalt 290 kommuner. I korthet kan resultaten summeras enligt nedan:

- 1 332 företag har tagit del av rådgivningsinsatser.
- Företag från samtliga huvudgrupper av SNI-koder har deltagit.
- 602 företag från de av Tillväxtverket sex prioriterade branscherna har deltagit. De prioriterade branscherna är besöksnäring, kulturella och kreativa näringar (KKN), livsmedel, industri (framför allt små underleverantörer), gröna näringar (jord- och skogsbruk samt trädgårdsodling) samt byggbranschen.
- De företag som deltagit i rådgivningsinsatsen finns representerade i landets samtliga 21 regioner och i 252 av landets 290 kommuner.
- I den uppföljande enkäten efter avslutad rådgivning uppger 85 % av de deltagande företagen att de har ökat sin digitala mognad.
- 86% av företagen uppger också att de har stärkt sin affärs- och verksamhetsutveckling.
- 85% av deltagarna bedömer att rådgivningsinsatsen kommer att stärka företagets affärs- och verksamhetsutveckling på längre sikt – dvs. under de kommande åren.
- 77% av de företag som tagit del av rådgivningsinsatsen har drivits av kvinnor.
- 38% av de 1 332 företag som deltagit i insatsen är soloföretag med enskild firma som bolagsform.
- 27% av företagen är mikroföretag med en anställd.
- 17% av företagen är mikroföretag med 2 - 9 anställda.
- 2% av företagen är småföretag med 10 - 49 anställda.
- Digital marknadsföring och kommunikation är det område inom vilket flest specialistrådgivningar har genomförts, hela 43%.



Figur 1: Antal deltagande företag fördelat på län.



Figur 2: Storlek på företag som deltagit utifrån antal anställda.

6 Övergripande insikter och lärande

Tillväxtverket har under programgenomförandet gjort flera konkreta insikter och lärande i kombination med det som lyfts fram som insikter och lärande i WSP:s utvärderingsrapport och i vår leverantör Affärskompetens slutrapport.

6.1 Programgenomförande

WSP rekommenderar i sin slutrapport Tillväxtverket att fortsatt tillämpa ett dialog- och processbaserat arbetssätt i framtida programgenomföranden. Metoden med digitala skärmfikor, nätverks- och erfarenhetsträffar, projektbesök på plats m. m. har varit värdefull och framgångsrik. Tillväxtverkets arbetssätt som en aktiv projektfinansiär, som inneburit att löpande följa arbetet under hela projektgenomförandet, har bidragit till samarbetsprojektens goda måluppfyllelse.

6.2 Samarbetsprojekt för ökad digital mognad

Tillväxtverket ser i WSP:s utvärderingsrapport att samarbetsprojekten rent generellt sett uppvisar god måluppfyllelse. WSP menar att samarbetsprojekten dels har bidragit med ökad kunskap om små företag verksamma i landsbygder, dels i flera fall utvecklat och testat tekniska lösningar samt digitala tjänster. De bedömer även att i majoriteten av projekten kommer resultaten tas vidare i någon form, antingen genom fortsatt nätverksarbete eller att kunskaperna kommer tas tillvara inom det företagsfrämjande arbetet.

Bland de mer konkreta lärdomarna som samarbetsprojekten själva lyft fram i sin slutrapportering, antingen kopplat till små företag i landsbygder eller insikter från kontakter med det företagsfrämjande systemet, vill vi särskilt trycka på:

- Företagen är nyfikna på att utveckla och effektivisera sin verksamhet med nya digitala lösningar – men lyfter samtidigt fram brist på tid och resurser för detta utvecklingsarbete. Företagen måste tidigt och tydligt se affärsnyttan för att både kunna och vilja delta i den här typen av stödinsatser.

- Kommunikationen och tolkningen av begreppet *digitalisering* är komplex och har en bred innebörd. Det handlar om allt från grundläggande insatser som att gå från att vara analog till att bli digital, till att bli mer digital i produktionsprocesser, ställa om affärsmodeller etc. som skapar digital transformation i företagen.

- Tillgången på fiber är central. Bristen på tillförlitlig uppkoppling är fortfarande ett hinder i företagens utveckling. Detta gäller särskilt för de norra delarna av landet, men förekommer även i andra landsbygdsområden. Detta är en generell geografisk utmaning för företag i landsbygder och därför behöver insatser planeras utefter dessa förutsättningar.

- För företag inom jordbruk så är produktionen helt och hållet säsongsbunden. Det är därför angeläget att stödinsatser till just den målgruppen av företag sker under perioder som inte kolliderar med vår- och höstbruk eller skördetider.

- Säsongsbundenhet gäller även för företag inom besöksnäringen och stödinsatser till dessa företag bör därför anpassas utifrån vinter- eller sommarsäsong.

6.3 Rådgivnings- och coachningsinsatser

Tillväxtverket ser flera konkreta resultat, insikter och lärande i det arbete som drivits i genomförandet av rådgivnings- och coachningsinsatsen. Både vi, vår leverantör Affärskompetens och WSP vill särskilt lyfta fram nedanstående insikter och lärande.

Digitalisering ska inte ses som en isolerad process, utan som nära integrerad med företagens affärsutveckling.

Digitalisering är i regel inte ett självändamål i sig, utan bör ses som en lösning och en utvecklingsmöjlighet för att möta de utmaningar som ett företag har. Affärskompetens har utformat rådgivningsinsatserna genom att utgå från företagets verkliga behov och därifrån gå vidare till hur man med hjälp av digitalisering och digitala verktyg kan stötta företaget i dessa behov. Det är alltså framgångsrikt att förena rådgivning och coachning inom digitalisering med rådgivning kring företagets generella utveckling. Ett exempel på detta är att digitala plattformar som Instagram inte kan utnyttjas till fullo av ett företag i sin marknadsföring om inte företaget först har definierat sin målgrupp och sitt budskap. Företaget kan därför behöva hjälp med även dessa delar under rådgivningen, och inte bara aspekter av digital marknadsföring.

Det går att på ett effektivt sätt nå ut till, och engagera, solo- och mikroföretag.

Solo- och mikroföretag är en grupp som oftast inte nås av det befintliga företagsfrämjarsystemet. Tidigare erfarenheter har också visat att det kan vara svårt att utforma insatser som effektivt når ut till solo- och mikroföretag. Inom ramen för genomförandet av rådgivningsinsatsen har vår leverantör visat att det med rätt typ av kommunikation och marknadsföring går att nå ut till dessa företag väl.

- Rådgivningserbjudandet har framför allt kommunicerats digitalt via plattformar från Google och Meta (Facebook, Instagram). Den digitala marknadsföringen har möjliggjort justering och anpassning så att rätt målgrupp av företagare (geografi/landsbygd, storlek, bransch) har nåtts av annonserna.
- Det är angeläget att budskapet utformas på ett sätt som tilltalar målgruppen små företag. Kommunikationen om rådgivningserbjudandet har inriktats på att lösa behov hos företagarna, t ex om att bli mer effektiv i sitt företagande - snarare än att bli mer ”digital”. Marknadsföringen har också lyft fram konkreta utmaningar för småföretagare. Till exempel löd en av de mest framgångsrika och klickade annonserna: ”Har du dåligt samvete över Instagram?”.

En digital arbetsmetodik underlättar deltagande och möjliggör bred geografisk spridning.

Rådgivningsinsatserna har genomförts med ett helt digitalt upplägg. Såväl rådgivnings- som coachningsträffar, utbildningar och informationsmöten har skett genom digitala möten. Lokal fysisk närvaro är med andra ord inte nödvändigt för att lyckas med denna typ av rådgivningsinsatser. Det digitala arbetssättet har snarare visat sig vara en fördel för solo- och mikroföretagen, som ofta driver sitt företag på deltid och därmed kan ha svårt att avsätta tid för resor och fysiska möten. Det digitala upplägget har också möjliggjort en bred rekryteringsbas för olika

specialistrådgivare, samt bidragit till lägre kostnader då fysiska lokaler inte krävts i samma utsträckning. Detta gör att rådgivningsinsatserna har kunnat genomföras på bred nationell nivå med effektiva processer och arbetssätt.

Det går att göra denna typ av stödinsatser storskaligt och samtidigt nå positiva effekter på individ-, företags- och samhällsnivå.

- Genom en väl anpassad organisation och en tydlig metod går det att genomföra rådgivningsinsatser framgångsrikt oavsett antal deltagande företag. Det digitala arbetssättet möjliggör effektivitet och skalbarhet, samtidigt som insatser kan genomföras utan att vara bundna till en fysisk plats eller geografi.

- Målgruppen små företag i landsbygder är inte homogen, utan skillnader finns vad gäller bransch, storlek och affärslogik. När det gäller digital mognad har Affärskompetens under insatsens gång sett att företagsbehoven inte är branschspecifika utan mer generella. Detta kan ha en förklaring i att just solo- och mikroföretag har likartade utmaningar på grund av deras storlek och generella nivå på affärsutveckling, snarare än branschtillhörighet. Även denna insikt talar för att rådgivningsinsatser kan göras storskaligt och effektivt.

7 Framtida rekommendationer

I WSP:s uppdrag ingick det även att presentera framtida råd och rekommendationer kring ett eventuellt fortsatt arbete på Tillväxtverket med målgruppen små företag i landsbygder.

Nedan har vi försökt att ringa in det som vi på Tillväxtverket sett som det mest prioriterade i ett fortsatt utvecklingsarbete med stödinsatser kring digitaliseringens möjligheter riktade till målgruppen små företag i landsbygder.

- Tillväxtverket har noterat den positiva återkopplingen på vårt programgenomförande i WSP:s uppföljning och utvärdering av de olika insatserna i landsbygdsprogrammet. Vi vill därför fortsatt rekommendera ett process- och dialogbaserat arbetssätt kring samarbetsprojekt med digitala skämfikor, fysiska och digitala nätverks- och erfarenhetsträffar, projektbesök etc. Det har i uppföljnings- och utvärderingsrapporten framkommit att vårt arbetssätt gynnat samverkan och lärande mellan projektägare samt bidragit till en mer långsiktig förvaltning av resultat och effekter i de olika projekten. De allra flesta projektresultaten kommer att förvaltas i olika samhälleliga strukturer eller skalas upp och tas vidare i nya projekt.

- Tillväxtverket konstaterar att få företagsfrämjare arbetar med målgruppen små företag i landsbygder. Som tidigare har konstaterats är det företagsfrämjande systemet i dag inte anpassat för att möta solo- och mikroföretags utmaningar och behov kring digitaliseringens möjligheter eller för annat utvecklingsarbete. Detta är anmärkningsvärt eftersom drygt 90% av våra företag i landsbygder är solo- och mikroföretag. Detta gör att de små företagen riskerar att hamna på efterkälken. Som en konsekvens går samhället miste om en stor potential som dessa små företag har. Vi rekommenderar därför fortsatta stödinsatser kring rådgivning och coachning för våra små företag i landsbygder som utformas i enlighet med den arbetsmetodik som tillämpats i rådgivningsinsatsen. De små företagen skapar sysselsättningstillfällen och utgör många gånger också navet och livsnerven för annat utvecklingsarbete i landsbygderna.

- Tillväxtverket ser att det idag finns ett stort glapp i kunskapen om målgruppen små företag i landsbygder. Här behöver kunskapsluckor täppas till, till exempel genom fortsatt statistikutveckling. Tillväxtverket rekommenderar fortsatt kunskapsuppbyggnad och lärande genom analysarbete av små företag i landsbygder. Målgruppen av företag är av stor betydelse för den långsiktiga utvecklingen av våra landsbygder. Det bör därför nyanseras mycket mer hur företagen i landsbygderna ser ut. I takt med digitaliseringens utveckling och behovet av en ökad digital mognad kommer företagen ha olika behov av stöd och rådgivning i framtiden.

- Tillväxtverket konstaterar också att digitalisering idag är en naturlig del av företagens verksamhets och affärsutveckling. Digitalisering ska inte längre ses som en isolerad företeelse i företagens utvecklingsresa. Vi rekommenderar att frågor kring digitalisering ska integreras som en naturlig del i framtida rådgivnings- och coachningsinsatser riktade till målgruppen små företag i landsbygder.

8 Referenser

- Tillväxtverkets handlingsplan för genomförande av insatser i EU:s landsbygdsprogram 2014 – 2021 (opublicerad)
- Ramboll:s utvärderingsrapport våren 2021; *Utvärdering – Näringslivsinsatser för en sammanhållen landsbygdspolitik*. (opublicerad)
- WSP:s uppföljnings- och utvärderingsrapport våren 2025: *Insatser för ökad digital mognad i små företag i landsbygder – slututvärdering.* (opublicerad)
- Nio av tio företag har digitaliserat sin administration - Tillväxtverket (tillvaxtverket.se)
- Mikro- och småföretag i landsbygder är mindre digitaliserade - Tillväxtverket (tillvaxtverket.se)
- Mikroföretag är största privata arbetsgivaren i våra landsbygder – Tillväxtverket
- Affärskompetens slutrapport till Tillväxtverket januari 2025 (opublicerad)
- Affärskompetens rapport
  Resultat av projekt Din egen rådgivare | Affärskompetens Sverige
- Slutrapporter från 21 samarbetsprojekt för ökad digital mognad i små företag i landsbygder (opublicerade)

9 Bilagor

Tabell 1: Förteckning över beviljade samarbetsprojekt

Projektnamn	Projektägare och samarbetspart	Syfte
Digibygd Örnsköldsvik	Projektägare: Örnsköldsviks kommun Samarbetspart: Bron innovation	Syftet var att, genom samverkan mellan Örnsköldsviks kommun och Bron innovation, stärka landsbygdens förutsättningar till långsiktigt hållbar tillväxt genom att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.
Ökad e-inkludering för kunskapsöverföring till landsbygdernas mikro- och småföretag	Projektägare: Hushållningssällskapens Service AB Samarbetspart: Autotech	Syftet med projektet var att undersöka framgångsrika sätt att genomföra digital kunskapsöverföring om företagsutveckling till företagare på landsbygden, samt förmedla denna kunskap till företagsfrämjare och företag.
Mikro- och småföretagens digitala resa	Projektägare: Lindesbergs kommun Samarbetspart: Region Örebro	Syftet med projektet var att täcka in ett kunskapsglapp om mikro- och småföretag på landsbygder i Lindesbergs kommun. Det saknades även kunskap om deras digitala mognad och behov av stödinsatser. Därutöver behövde den digitala resan tillgängliggöras och förenklas för företagen genom att skapa en plats för företagen att tillsammans växa och utvecklas - där de tekniska förutsättningarna inte skulle vara ett hinder.
Guide me! DIY Digital guidning för besöksnäringen	Projektägare: RISE Research Institutes of Sweden AB Samarbetspart: Heart of Lapland	Syftet med projektet var att utveckla och testa arbetssätt och format som på ett enkelt och ändamålsenligt sätt kan stötta företag inom besöksnäringen att skapa digitalt material för guidning och information till besökare.
Grön Ökad Digitalisering för Affärsutveckling, GÖDA	Projektägare: Länsstyrelsen Östergötland Samarbetspartners: Länsstyrelsen i Örebro län, AgroÖst ideell förening, Vreta Kluster AB	Syftet med projektet var att, genom en inventering och kartläggning av behov och utmaningar kopplat till digitaliseringens möjligheter, visa på åtgärder som behövs för att täppa kunskapsgapen och erbjuda dem i form av seminarier eller kortare utbildningar.
Kunskapsplattform för ökad digital mognad hos företag och offentliga organisationer i glesbygd	Projektägare: Umeå universitet Samarbetspartners: Akademi Norr, Företagarna Norrbotten, Företagarna Västerbotten, Åsele kommun, Arvidsjaurs kommun, Överkalix kommun	Syftet med projektet var att genomföra behovskartläggningar hos mikro- och småföretag i norra Sveriges glesbygdskommuner i syfte att hitta behov kopplade till ökad digital mognad. Projektet skulle även utveckla nya typer av kunskapshöjande insatser där universitet och lokala utbildningsaktörer gemensamt driver kursutveckling och utbildningsinsatser. En viktig del i arbetet var att koppla samman forskning inom bland annat digitalisering, digitala affärsmodeller och entreprenörskap med mikro- och småföretagare i landsbygder.
Beteendeförändring för att främja digital mognad hos små skogsföretag	Projektägare: Balevo Group AB Samarbetspartners: Katam Technologies AB,	Syftet med projektet var att med hjälp av kunskap inom psykologi och beteendevetenskap öka användningen av digitala verktyg för skogsskötsel hos små skogsföretag. Genom insamling av data från enkäter och intervjuer skulleden aktuella

	Linnéuniversitetet, Skogsstyrelsen, Skogstekniska klustret, Svenska PEFC, Sveriges Lantbruksuniversitet	användningen av digitala verktyg kartläggas och eventuella hinder identifieras. Vidare avsåg projektet testa och utvärdera interventioner grundade i psykologi, kognitions- och beteendevetenskap, såsom ”nudging”, för att överbrygga de identifierade hindren och stimulera beteendeförändring.
Mer digitaliserade landsbygdsföretag. Vägen dit...	Projektägare: RISE Research Institutes of Sweden AB Samarbetspartners: Krinova, Linköpings universitet	Syftet med projektet var att öka den digitala mognaden hos svenska mikro- och småföretag inom jordbruk och livsmedel på landsbygden. Projektet syftade också till att kunskapshöja olika företagsfrämjande aktörer om behov och utmaningar kring digitalisering som företag inom målgruppen har.
Digital rådgivning i Offentlig Sektor (DROS)	Projektägare: Stiftelsen Compare Karlstad Competence Area Samarbetspartners: Region Värmland	Syftet med projektet var att skapa bättre förutsättningar för konkurrenskraft och hållbarhet för mikro- och småföretag i landsbygden genom digital affärsutveckling och kunskapsuppbyggnad.
Kartläggning av digital mognad i landsbygdsföretag i Västerbotten (KADIL)	Projektägare: Region Västerbotten Samarbetspartner: Almi företagspartner Nord AB och Umeå universitet handelshögskola	Syftet med projektet var att kartlägga regionens landsbygdsföretagares digitala mognad samt undersöka bakomliggande behov för att utifrån det undanröja tillväxthinder och skapa möjligheter till utveckling av nya jobb. Genom att öka kunskapen om landsbygdsföretagarnas digitala kompetens, och om detta utgör reella tillväxthinder, skulle projektets aktörer kunna sätta in rätt insatser på rätt ställen i ett senare skede.
Digital Rådgivning i Regional Samverkan (DRRS)	Projektägare: Stiftelsen Compare Karlstad Competence Area Samarbetspart: Sandbacka Science Park	Syftet med projektet var att skapa bättre förutsättningar för konkurrenskraft och hållbarhet för mikro- och småföretag i landsbygder genom digital affärsutveckling. Projektet skulle bidra till att skapa starka nätverk och till regionalt samarbete mellan Värmland och Gävleborg.
Ökad digitaliseringsgrad i västsvenskt lantbruk	Projektägare: Agroväst Livsmedel AB Samarbetspart: RISE Research Institutes of Sweden AB	Syftet med projektet var att utveckla och testa ett antal nya tjänster som bidrar till en ökad användning av relevant digital teknik bland lantbruksföretag i Västra Götaland. Dessa tjänster skulle efter projektets slut erbjudas lantbruksföretag genom samverkans-plattformen SmartAgri, och/eller EDIH Agrihub Sweden.
Lantbruksföretagens digitala mognad	Projektägare: Agroöst Ideell Förening Samarbetspartners: Länsstyrelseserna i Örebro och Södermanlands län samt Agronod AB	Syftet med projektet var att utreda om dagens digitala tjänster möter lantbruksföretagens behov samt identifiera insatser som kan öka företagens användning av digitala tjänster. Projektet genomfördes i Södermanlands och i Örebro län.
Branschspecifika digitala strategier för affärsutveckling i landsbygd – En studie av kulturhantverks-företagens möjligheter	Projektägare: Linnéuniversitetet Samarbetspart: Emmaboda kommun	Syftet med projektet var att ta fasta på behovet av kunskap om hur små kulturhantverksföretag i landsbygder, med sina specifika förutsättningar, kunde använda digital teknik för att utveckla sina affärs-modeller och på så vis skapa verksamheter som över tid är ekonomiskt bärkraftiga.
Blueprint digitalisering Västra Sörmland	Projektägare: Plus Katrineholm AB	Syftet var att kommunerna i Västra Sörmland, Almi, Nyföretagarcentrum samt Plus (+) Katrineholm tillsammans ska öka sin digitala kompetens med

	Samarbetspartners: Almi, Nyföretagarcentrum Västra Sörmland, Katrineholms kommun, Flens kommun, Vingåkers kommun	syftet att bättre kunna stötta företag och skapa innovation och tillväxt. Insatsen fokuserar på besöksnäringen och gröna näringar som via analys pekats ut som framtidssektorer men också som branscher i behov av mer stöd.
AI i lantbrukets tjänst	Projektägare: Agroöst ideell förening Samarbetspartners: Länsstyrelsen i Södermanland, Länsstyrelsen i Örebro, AI Sweden, Mälardalens universitet, HS Konsult	Projektet ville genom att identifiera lämpliga dataflöden mellan lantbruksföretag och länsstyrelse analysera vilka av dessa som kan automatiseras och optimeras med hjälp av AI. Projektet avser att utveckla en testmodul med dataflöden från tre typgårdar.
Ökad digitalisering inom djurhållning	Projektägare: HIR Skåne AB Samarbetspartner: SLU Alnarp	Projektet syftade till att utveckla ett digitalt verktyg för animalieproduktionen som bygger på ett internationellt foderstatsprogram (NRC 2021) men som anpassas till svenska förhållanden. Detta för att få ett enklare och effektivare foderstatsarbete för lantbrukaren, där denne själv kan styra input av data och få ett snabbare resultat och vidta rätt åtgärder.
Digibygd Västernorrland	Projektägare: Region Västernorrland Samarbetspartner: Bron Innovation AB	Projektet syftade till att stärka landsbygdens förutsättningar till långsiktigt hållbar tillväxt genom att ta tillvara digitaliseringens möjligheter. Projektet består av två delar där den första innefattar en behovskartläggning med särskilt fokus på mikro- och småföretag verksamma inom jord- och skogsbruk. Den andra delen handlar om att stärka företagsfrämjande aktörers kompetens att stödja små landsbygdsföretag i att tillgodogöra sig digitaliseringens möjligheter.
Digitalt planeringsunderlag för skogsägare	Projektägare: Skogsstyrelsen Samarbetspartners: Sveriges lantbruksuniversitet, Skogforsk	Projektet syftade till att ta fram en prototyp till ett verktyg för skoglig planering, riktat till enskilda skogsägare. I modellen, som utgör kärnan i prototypen, ska de olika dimensionerna ekonomisk, miljömässig och social utveckling kunna planeras samtidigt som man har koll på risker.
Digitala företagsplattformar för likvärdiga digitaliseringsmöjligheter på landsbygd	Projektägare: Umeå kommun Samarbetspartners: Umeå universitet, Örnsköldsviks kommun, Bygdsam Nätradalen, Handlarn i Sörmjöle, Holmöns utvecklingsforum	Projektet syftade till att i några piloter undersöka hur företagsfrämjare i samverkan kan utveckla och nyttja lokala digitala plattformar för att stärka förutsättningarna för mikro- och småföretag på landsbygd i deras digitalisering.
Samarbeta för ökad digital mognad för företagsfrämjare och besöksnäringsföretag i landsbygd	Projektägare: Vetlanda kommun Samarbetspartners: Eksjö kommun, Smålands Trädgård, Emilkraften, Nuvab, Eksjö.nu AB	I projektet ”Samarbeta för ökad digital mognad för företagsfrämjare och besöksnäringsföretag i landsbygd” ville Vetlanda och Eksjö kommuner i samverkan med andra lokala företagsfrämjande aktörer bidra till kunskapshöjande insatser som resulterar i ökad digital mognad för besöksnäringsföretag i landsbygderna.

Tabell 1: Förteckning av resultat, effekter och fortlevnad i samarbetsprojekten

Projektnamn	Resultat	Effekt och fortlevnad
Digibygd Örnsköldsvik **Projektägare:** **Örnsköldsviks kommun**	Kartläggning av det geografiska området och dess företag samt av de småföretagens behov och en analys rörande eventuella särdrag kopplat till platsen. En analys av digitaliseringens effekter för landsbygdsföretagen. Förslag på skarpa utvecklingsområden och en grund för fortsättningsprojekt.	Ökade kunskaper om målgrupperna, stärkta strukturer för att jobba mot mikroföretag på landsbygden. Digibygd Västernorrland fortsätter nu med Bron innovation som projektägare, vilket gör att erfarenheterna från projektet fortsätter verka i en regional kontext.
Ökad e-inkludering för kunskapsöverföring till landsbygdernas mikro- och småföretag **Projektägare:** **Hushållningssällskapens Service AB**	Kunskapssammanställning i rapport-form och en lathund i populärversion. Fyra webbinarier samt spridning till 44 företagsfrämjare och företag.	Kunskap implementeras i den egna verksamheten. Projektsidan kommer finnas kvar och lathunden och rapporten vara tillgänglig över längre tid.
Mikro- och småföretagens digitala resa **Projektägare:** **Lindesbergs kommun**	Kartläggning, behovsinventering samt skapande av testmiljö.	Planer på att föra vidare resultat – dels inom ramen för kommunens fortsatta arbete, dels via ett lokalt initiativ i samhället Ramsberg.
Guide me! DIY Digital guidning för besöksnäringen **Projektägare:** **RISE AB, Piteå**	Kartläggning av behov hos målgruppen (besöksnäring). Utvecklat Do-It-Yourself (DIY) koncept för två pilotföretag. Paketerat stödmaterial ("Tips och tutorials") för spridning.	Kunskap om behov hos målgruppen samt testa och utvecklat DIY-koncept. Heart of Lapland ansvar för att distribuera och marknadsföra material och verktyg genom sina etablerade kanaler efter avslut.
Grön Ökad Digitalisering för Affärsutveckling (GÖDA) **Projektägare:** **Länsstyrelsen Östergötland**	Kartläggning av målgruppens behov kopplat till digitaliseringen via enkät och intervjuer. Behovsanpassade erbjudanden om distansutbildningar för företag med fokus på försäljning och försäljningskanaler.	Kunskap om målgruppen och metoder tas vidare i AgroÖrebros arbete. Legat till grund för plattform för REKO-ringar (REKOplus). Bidragit in i andra projekt kopplat till lokalproducerade livsmedel.
Kunskapsplattform för ökad digital mognad hos företag och offentliga organisationer i glesbygd **Projektägare:** **Umeå universitet**	Anpassad modell för digital mognadsmätning utvärderad på 100 mikro- och småföretag. Inventerat behov kopplat till digitalisering hos minst 300 företag. Genomfört pilot med minst 20 mikro/ småföretag i minst två glesbygdskommuner kopplat till AI.	Utvecklat främjarstrukturen i Norrbotten (underlättat kontakt och kännedom mellan företag och företagsfrämjare). Förbättrade insikter om behoven hos mikro- och småföretag. Utvecklade metod för att mäta digitalmognad hos mikro- och småföretag på landsbygd. Resultatet kommer att förvalts av projektet DIN-EDIH, som är en Europeisk Digital Innovationshub driven av Umeå universitet, RISE, Region Västerbotten

	genomfört minst 4 kompetensutvecklingsinsatser riktade mot företag.	samt SLU med Akademi Norr och Företagarna som parter.
Beteendeförändring för att främja digital mognad hos små skogsföretag **Projektägare:** **Balevo Group AB**	Ökad kunskap om skogsägare behov och hinder för digitalisering via intervjuer. Spridning via rapport och seminarium.	Kunskap och kontakter som byggts upp i projektet kommer bland annat att kunna tas vara på i ett nytt Vinnova-finansierat projekt kring demokratisering och tillgång till data. Dock oklart hur kunskapens kommer omsättas till nytta för företagare eller främjarsystem.
Mer digitaliserade Landsbygdsföretag. Vägen dit… **Projektägare:** **RISE**	Kartläggning av resurser för att stötta utvecklingen av digital mognad mikro- och småföretag inom jordbruk och livsmedel. Identifierat gap som finns mellan behov och befintligt tillgängligt stöd. Analyserat hur en EDIH bäst kan utvecklas för att stötta målgruppen. Pilotförsök med Kickstart digitalisering på målgruppen.	Kunskap om stödsystemets utbud kopplat till mikro- och småföretag inom jordbruk och livsmedel och hur det möter existerande behov. Anpassning av Kickstart-konceptet för att passa målgrupperna. Erfarenheter från insatsen bidrar till kunskapsunderlag för EIDH riktad mot Agro-området. Resultaten sammanställda i forskningsrapport samt presenterat vid ett antal seminarier/konferenser.
Digital Rådgivning i Offentlig Sektor (DROS) **Projektägare:** **Stiftelsen Compare Karlstad**	Utvecklat den befintliga plattformen ”BeDigital” för att vara bättre anpassade till mikro- och småföretag (genom coachplattform och verktyg.) Kontakter och utbildning riktade till näringslivsutvecklare och, digitaliseringscoacher vid tre värmländska kommuner.	Utvecklad digitalplattform finns tillgänglig. Ökad kunskap hos näringslivsutvecklare i kommunerna kring konceptet och modellen.
Digital Rådgivning i Offentlig Sektor (DRRS) **Projektägare:** **Stiftelsen Compare Karlstad**	Utvecklat den befintliga plattformen ”BeDigital” Byggt samverkan mellan främjaraktörer	Utvecklad digitalplattform finns tillgänglig och används av Sandbacka Science Park. Spridit kunskap om modellen till andra främjaraktörer.
Kartläggning av digital mognad i mikro- och små landsbygdsföretag (KADIL) **Projektägare:** **Region Västerbotten**	Kartläggning av den digitala mognaden i Västerbottens mikro- och smålandsbygdsföretag (enkät, workshop intervjuer). Framtagande och spridning av kunskapsunderlag.	Kunskapen från kartläggningen utgör ett underlag för regionens arbete att främja digitalisering – framför allt inom områden ”digital kompetens” respektive ”digital delaktighet” i den regional digitaliseringsstrategin. Resultatet av förstudien kommer att användas i kommande arbete och ligga till grund för kunskapsspridning i många forum och samverkansgrupper.
Ökad digitaliseringsgrad i västsvenskt lantbruk **Projektägare: Agroväst Livsmedel AB**	GAP-analyser hos lantbruksföretag kring tillgången av tekniska lösningar jämfört med användning av den.	Kunskapshöjning hos deltagare (lantbrukare respektive maskinfirmor). Teknikdemonstrationer genom filmer är tillgängliga via Agroväst.

	Teknikdemonstrationer (i form av filmer) för visa på potential med mer datadrivet arbete. Kunskapsunderlag kring hinder och behov hos företagen, delat med maskinfirmor.	Arbetet fortsätter delvis inom ramen för Smartagri.
Lantbruksföretagens digitala mognad **Projektägare: Agroöst Ideell Förening**	Ökad kunskap om hur dagens digitala tjänster uppfyller lantbrukets behov (via enkät och intervjuer). Identifiera insatser som kan bidra till en ökad användning av digitala lösningar.	Kunskap och insikter sammanställda i ett kvalitativt underlag kring de livsmedelsproducerande företagens digitala mognad är och vad som krävs för att den ska öka. I första hand inom AgroÖst fortsatta arbete och riktade insatser och satsningar i framtiden.
Branschspecifika digitala strategier för affärsutveckling i landsbygd **– En studie av kulturhantverksföretagens möjligheter** **Projektägare: Linnéuniversitetet**	Kunskap om utvecklingsbehov hos små kulturhantverksföretag på landsbygden. Framtagande av en modell (4P-modellen) för att identifiera möjligheter, kopplar olika digitala verktyg som möter företagens behov. Modellen ska stärka den digitala mognaden hos målgruppen.	Resultaten sprids via rapport och film. Finns även tillgängligt på projektets hemsida under 2025. Beskrivning av modell och arbetssätt finns i slutrapporter för andra att ta del av och tillämpa. Samarbetet och utbytet mellan Linnéuniversitetet och Emmaboda kommun att fortsätta kopplat till att stötta digitalisering hos kulthanverksföretag.
Blueprint digitalisering Västra Sörmland **Projektägare: Plus Katrineholm AB**	Ökad kunskap hos främjare kring gröna näringarna och besöksnäringens utmaningar samt om hur digitalisering kan hjälpa företagen med sina utmaningar. Ökad digitalmognad hos deltagande främjaraktörer. Medverkande företag möjlighet att testa digitala lösningar för ökad tillväxt.	Kunskap och slutsatser från projektet tillvaratas i det ordinarie arbetet. Resultaten planeras ligga till grund för nya projektansökningar.
AI i lantbrukets tjänst **Projektägare: Agroöst ideell förening**	Kartläggning av regelbörda för lantbruksföretag. Ökat kunskapen om hur digitala verktyg (AI) kan underlätta kontakt mellan företag och myndighet (Länsstyrelsen). Test av en första version av tjänst; kunskap om utvecklingsbehoven kopplat till språkmodellen.	En grund att arbeta vidare från är lagd; projektet pekar på relevanta utvecklingsområden för en utvecklad AI-tjänst. Behovs- och lösningsbeskrivningar för identifierade utvecklingsområden finns framtagna som grund för fortsatta arbete – förutsatt att finansiering finns.
Ökad digitalisering inom djurhållning **Projektägare: HIR Skåne AB**	Att ta fram en anpassad variant av foderstatsprogrammet ”Bestmix”. Skapa av digitalt verktyg (digitala foderladan med input från skördedata från	I första skedet att framtagandet av programvara och teknik når hela vägen fram. Därefter spridas som en kommersiell produkt.

	vallmaskiner samt foderåtgång (foderprogrammet).	
Digibygd Västernorrland **Projektägare: Region Västernorrland**	Ökat kunskapen om behoven hos företag på landsbygd (handel och besöksnäring, lantbruk samt skogsnäring) samt digitaliseringens påverkan på företagen. Kunskap om hur digitala lösningar kan bidra till levande landsbygder – bland annat överbrygga hinder kopplat till gleshet.	Lärdomar och insikter förs vidare in i det regionala utvecklingsarbetet genom aktörerna (strategiskt genom region Västernorrland och operativt genom Bron Innovation. Finns en ambition om fortsatt samarbete (dialog pågår mellan Region Västernorrland, Bron Innovation, Hushållningssällskapet och RISE) men sakar finansiering.
Digitalt planeringsunderlag för skogsägare **Projektägare: Skogsstyrelsen**	En prototyp för att skapa digitala skogsplaner som är testad och utvecklad utifrån skogsägares behov. Ökad kunskap om skogsägare frågeställningar som ett framtida digitalt verktyg för skogsplaner behöver möta.	Resultatet (prototypen) har presenterats i olika sammanhang för skogssektorns aktörer. Skogsstyrelsen har som ambition att fortsätta arbetet i dialog med Skogforsk och SLU.
Digitala företagsplattformar för likvärdiga digitaliseringsmöjligheter på landsbygd **Projektägare: Umeå kommun**	Testat och utvecklat två lokala digitala plattformar (Bygdetorget). Stärkt lokala företag att använda digitala verktyg för synlighet. Gett kunskap olika driftsformer för en digitalplattform (kommunägd eller via uppdrag till genom en förening).	På kort sikt kommer Umeå universitet driva plattformen vidare – och dialog förs med civilsamhälles aktörer om att ta över driften. Planeras att integreras i systemet med servicepunkter och arbetet med landsbygdsutveckling.
Samarbeta för ökad digital mognad för företagsfrämjare och besöksnäringsföretag i landsbygd **Projektägare: Vetlanda kommun**	Ökade kunskaper om hos främjarsystemet kring målgruppens behov. Utvecklat samverkan mellan främjaraktörer och företag. Utforma en samverkansmodell för hur företagsfrämjare kan stötta besöksnärings företag inom digital utveckling.	Etablerat samverkansgrupp kring stöttning av besöksnäring. Handbok som sammanställt lärdomar kopplat till samverkan. Arbetet drivs vidare inom ramen för samverkansmodellen och den grupp av representanter från kommunen, näringslivsbolag, Science Park och ekonomiska föreningar som bedriver platsutveckling ingår.

tillväxt verket

Du kan ladda ned Tillväxtverkets publikationer på tillvaxtverket.se.
© Tillväxtverket
Stockholm, augusti 2025
Digital: ISBN 978-91-90068-16-8
0524

Har du frågor om den här publikationen, kontakta:
Per-Olof Remmare eller Sigrid Sandberg
Telefon, växel 08-681 91 00