

Bilagor till Utvärdering av åtta program Regionala  
utvecklingsfonden, Tematiskt mål 3

Delrapport 2 om målet:

Öka konkurrenskraften hos små och  
medelstora företag



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden

RAPPORTEN BESTÄLLD AV



Denna rapport är beställd av Tillväxtverket. Analys och slutsatser i rapporten är författarens.

ISBN: 978-91-88601-88-9.

Rapport: 0266.

Rapporten har tagits fram 2018 av Sweco Society AB på uppdrag av Tillväxtverket.

Kontaktperson hos Sweco är Ulf Johansson, [ulf.johansson@sweco.se](mailto:ulf.johansson@sweco.se)

## Innehållsförteckning

Bilaga 1: Centrala begrepp och förkortningar .....	5
Bilaga 2: Källförteckning .....	7
Bilaga 3: Fallstudier av projekt.....	11
Techtank Bas .....	11
Hållbar inkubation och acceleration av life science-idéer.....	18
Framtidens Teknikutbildningar .....	24
KTP Smart Specialisering .....	29
Västsvensk Subsea .....	35
Turism 2030.....	41
Bilaga 4: Lista över intervjuade organisationer .....	46
Bilaga 5: Expoföretag.....	49
Bilaga 6: Bidragsanalys – bedömningskriterier och poängsättning .....	50
Bilaga 7: Kvantitativ analys.....	53
Bilaga 8: Programmens utpekade behov, särskilda mål och resultatindikatorer .....	55



## Bilaga 1: Centrala begrepp och förkortningar

Additionalitetsprincipen	Additionalitet är en av principerna bakom de europeiska struktur- och investeringsfonderna. Den föreskriver att bidrag från fonderna inte får ersätta en medlemsstats offentliga eller motsvarande strukturella utgifter i de regioner som den här principen gäller. De ekonomiska medel som tillförs från struktur- och investeringsfonderna får med andra ord inte leda till att de nationella strukturella utgifterna i dessa regioner minskas. De tillkommer till de nationella offentliga utgifterna.
Almi	Almi erbjuder lån och affärsutveckling till företag som vill utvecklas och växa. Almi Företagspartner AB ägs av staten. De 16 regionala dotterbolagen ägs till 51 % av moderbolaget och till 49 % av regionala ägare.
Bidragsanalys	Analytiskt ramverk att visa hur troligt det är att den aktuella satsningen bidrar till långsiktiga effekter. I denna rapport sker analysen i fem steg som beskrivs i 2.3 "Metod och analysram".
Europa 2020	Europa 2020 är EU:s gemensamma strategi för tillväxt och sysselsättning. Strategin har tre övergripande prioriteringar: smart tillväxt, hållbar tillväxt och tillväxt för alla.
ERUF	Europeiska regionala utvecklingsfonden. Syftet är att stärka ekonomisk och social sammanhållning inom EU genom att minska de regionala skillnaderna. Den investerar i tillväxt och sysselsättning för att stärka den regionala utvecklingen.
ESIF	Europeiska struktur- och investeringsfonderna, där ERUF ingår. De syftar till att skapa ekonomisk, social och territoriell sammanhållning inom EU.
Företagsinkubator	Inkubatorer är bolag som hjälper entreprenörer att skapa företag av idéer. De som antas får affärsrådgivning och kontorsplats i inkubatorns lokaler. Ofta introduceras de till inkubatorns nätverk av investerare. Tanken är också att inkubatorn som fysisk plats ska sammanföra entreprenörsämnen med affärsidéer i samma utvecklingsfas och att detta ska inspirera till nya affärsidéer.
Förändringsteori	Beskrivning av en kausal kedja som beskriver hur aktiviteter förväntas leda till ett avsett resultat. Denna teori baseras på logik, observerade resultat, bakomliggande antaganden och andra observerade faktorer.
Hållbarhetsaspekter	De tre hållbarhetsaspekterna (tidigare: horisontella kriterierna) som alla projekt ska beakta i planering, genomförande och uppföljning av projekt inom ERUF. Dessa är: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bättre miljö.</li> <li>• Lika möjligheter och icke-diskriminering.</li> <li>• Jämställdhet</li> </ul>
IKT	Informations- och kommunikationsteknologi.
IUC	Industriella utvecklingscentra. IUC-bolagen är självständiga regionala utvecklingsbolag ägda av små, medelstora och stora företag i regionen.

Expoföretag	Företag som finns i den del av ekonomin som kallas klustersektorn <sup>1</sup> benämns i denna rapport som expoföretag (förkortning för företag med expansiv potential. I denna sektor sker huvuddelen av importen och exporten, och där finns möjligheter till omlokalisering och agglomerationsfördelar. Den del av ekonomin som inte utgörs av exposektorn kallas lokalsektorn.
KKN	Kulturella och kreativa näringar.
Klusterinitiativ	Sammanlutningar av företag och organisationer med syfte att stärka, eller skapa, företagskluster, Geografiskt samlokaliserade företag i relaterade branscher, där tät interaktion mellan företag, kunder och andra relevanta aktörer, exempelvis högskolor, gör att företag snabbt ser förändringar på marknaden och kan ta till sig teknologier och produktionsprocesser.
Operativt program (OP)	Programdokument som beskriver innehållet i ett regionalt strukturfondsprogram. Vart och ett av de åtta regionala programmen har ett OP, som är godkänt av EU-kommissionen och den svenska regeringen.
Programlogik	Beskrivningen i operativa program (OP) av hur de identifierade utmaningarna för SMF i programområdet ska adresseras med utvalda särskilda mål, investeringsprioriteringar och resultatindikatorer, vilka ska styra urvalet av projekt i programområdet.
Projektlogik	Klarheten och stringensen i ett projekts genomförandeplan med avseende på hur projektet ska bidra till att överbrygga identifierade strukturella svagheter hos en avgränsad målgrupp, hur väl anpassade insatserna är till förutsättningarna i regionen samt till vilken grad projektets måluppfyllelse kan följas upp eller mätas i efterhand.
Regionalfonden	Se Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF).
SFP	Strukturfondsparterskap.
SMF	Små och medelstora företag.
Strukturfond	Se ESIF.
Tematiskt mål 3 (TM 3)	Europeiska regionala utvecklingsfondens Tematiskt mål 3 Öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag.
Östersjöstrategin	EU:s strategi för Östersjöregionen (EUSBSR) är en strategisk plattform för samarbetet mellan EU:s länder runt Östersjön. Strategin har tre huvudsakliga mål: rädda havsmiljön, länka samman regionen och öka välståndet. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>[https://clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/SS%20MD%20USCMP%20Launch%20Minneapolis%2009%2029%2014\\_FINAL\\_V3.pdf](https://clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/SS%20MD%20USCMP%20Launch%20Minneapolis%2009%2029%2014_FINAL_V3.pdf)

<sup>2</sup> se: [www.balticsea-region-strategy.eu](http://www.balticsea-region-strategy.eu)

## Bilaga 2: Källförteckning

- Akerlof, George A (1970), *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84:3 s. 488-500
- ALMI (2018), *Års- och hållbarhetsredovisning 2017*
- Bloom, Nicholas & Van Reenen, John (2010), *Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?* Journal of Economic Perspectives, Vol. 24:1, s.203–224
- Braunerhjelm, Pontus m fl, (2010), *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, Small Business Economics, vol.34:2 s. 105-125
- Business Sweden (2015), *Därför tillverkar vi i Sverige, Drivkrafter och förutsättningar för tillverkningsindustrin i Sverige*
- Business Sweden (2018), *En global ledare på en global marknad*. <https://www.business-sweden.se/Invest/omraden/life-science/> Hämtat 2018-04-16
- Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) (2012), *Evaluation of the SME Definition. Report for Directorate General Enterprise and Industry*. European Commission. Kent, Sevenoaks.
- Centrum Balticum-stiftelsen (2016), *Europeiska unionens strategi för Östersjöregionen Verktyg för ett bättre samarbete*
- Cooke, Phil, Heidenreich, Courtney M., och Braczyk, Hans-Joachim (2004), *Regional Innovation Systems – the role of governance in a globalized world*. London: Routledge.
- Delgado, Mercedes & Stern, Scott (2014), *The U.S. Cluster Mapping Project: A New Tool For Regional Economic Development*.  
[https://clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/SS%20MD%20USCMP%20Launch%20Minneapolis%2009%2029%2014\\_FINAL\\_V3.pdf](https://clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/SS%20MD%20USCMP%20Launch%20Minneapolis%2009%2029%2014_FINAL_V3.pdf) Hämtat 2018-03-22
- Edquist, Charles. (2014), *En helhetlig innovationspolitik – varför, vad och hur? Position Sverige – Om innovation, hållbarhet och arbetsmarknad – en debattantologi*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Entreprenörskapsforum (2012), *Entreprenörskap i Sverige – Nationell rapport*.
- Entreprenörskapsforum (2015), *Innovation utan entreprenörskap? Näringspolitiskt forum, rapport #10*
- Esbri (2016), *Sveriges entreprenöriella ekosystem. Företag, akademi, politik*
- EU-kommissionen (2010), *Europa 2020-strategin är EU:s gemensamma strategi för tillväxt och sysselsättning, för tidsperioden 2010-2020*.
- EU-kommissionen (2014), *Draft thematic fiche for desk officers. Competitiveness of small and medium-sized enterprises (SME) Version 2 - 13/03/2014*
- EU-kommissionen (2015), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, S.3*
- EU-kommissionen (2016), *Ex post evaluation of Cohesion Policy programmes 2007-2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF), Support to SMEs – Increasing Research and Innovation in SMEs and SE Development Final Report Work Package*
- EU-kommissionen (2016), *Synthesis Report – Ex post evaluation of Cohesion Policy programmes 2007-2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF)*
- EU-kommissionen, *Finansiering, Anbud*. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders>. (Hämtad 2018-05-09).
- Europaparlamentet och rådets förordning 1303/2013 av den 17 dec 2013, om fastställande av gemensamma bestämmelser för Europeiska regionala utvecklingsfonden, Europeiska

socialfonden, Sammanhållningsfonden, Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling och Europeiska havs- och fiskerifonden, om fastställande av allmänna bestämmelser för Europeiska regionala utvecklingsfonden, Europeiska socialfonden, Sammanhållningsfonden och Europeiska havs- och fiskerifonden samt om upphävande av rådets förordning (EG) nr 1083/2006

Fred, Mats (2018), *Projectification: The Trojan horse of local government*. Diss., Lunds universitet.

Grossman, Sanford & Stiglitz, Joseph (1980), *On the Impossibility of Informationally Efficient Markets*, *American Economic Review*, 1980, vol. 70:3, s.393-408

Henrekson, Magnus & Bergh, Andreas (2011) *Government Size and Growth: A Survey and Interpretation of the Evidence*. IFN Working Paper No. 858, 2011

Henrekson, Magnus & Stenkula, Mikael (2007), *Entreprenörskap*, SNS Förlag

Hjalmarsson D (1998), *Programteori för statlig företagservice*

Institutet för tillväxtpolitiska studier (2006), *Företagsdynamik och tillväxt*

Karlsson, Charlie och Nyström, Kristina (2007), *Nyföretagande, näringslivsdynamik och tillväxt in den nya världsekonomin*. Underlagsrapport Nr 5 till Globaliseringsrådet. Västerås: Edita.

Kempinsky, Peter m fl. (2009), *Utvärdering av statligt finansierad företagsrådgivning*, Tillväxtanalys 2009

Ketels, Christian (2016), *Review of Competitiveness Frameworks, An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council*, National Competitiveness Council

Klapper, Leora F m fl. (2007), *Entrepreneurship and new firm formation across countries*, Policy Research Working paper 4313, The World Bank

Klofsten, Magnus (2010), *Generella framgångsfaktorer i kluster: En studie av entreprenörskap och innovation*. HELIX Working Papers.

Krassén, Patrick och Bengtsson, Christer (2013), *En effektiv svensk klusterpolitik, Reformagendan Förslag för ett företagsammare Sverige*. Svenskt Näringsliv

Kremel, Anna och Lundström, Anders (2009), *Behov och betydelse av rådgivning till nya och unga företag*. Forum för småföretagsforskning.

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (2016), *Livsmedel, En branschrapport, IVA-projektet Resurseffektiva affärsmodeller – stärkt konkurrenskraft*, S.12

Lerner, Josh (2009), *Boulevard of Broken Dreams. Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed - and What to Do About It*, Princeton University Press, *Economic Systems* vol.35:3 s. 441-443

Lundvall, Bengt-Åke. (1988), *Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation*. I Dosi, Giovanni, Freeman, Christopher, Silverberg, G. Nelson och Soete, Luc. (red.) *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter.

Läkemedelsindustriföreningen (2014), *Sverige – ett konkurrenskraftigt land för Life Science?* <https://www.lif.se/globalassets/pdf/rapporter-interna/sverige-ett-konkurrenskraftigt-land-for-life-science.pdf> Hämtat 2018-04-16

Magretta, Joan (2012), *Understanding Michael Porter – The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business review press, Boston.

Martin, Ron (2006), *Economic geography and the new discourse of regional competitiveness*. i S. Bagchi-Sen, & H. Lawton Smith, *Economic Geography: Past, present and future*

Mayne, John (2012), *Contribution analysis: Coming of age?*

Porter, Michael E (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press



- Porter, Michael E (2003), *The Economic Performance of Regions*, Regional Studies, Vol.37:6-7
- Porter, Michael E (2004), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, FREE PRESS
- Regeringen (2009), Proposition 2009/10:148: *Företagsutveckling – statliga insatser för finansieringen och rådgivning*.
- Regeringen (2014), *Partnerskapsöverenskommelsen*, S.128
- Regeringskansliet (2013), *Var skapas jobben?* En ESO-rapport om dynamiken i svenskt näringsliv 1990 till 2009, Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2013:3.
- Regeringskansliet (2015), *Smart industri – en nyindustrialiseringsstrategi för Sverige* Näringsdepartementet
- Regeringskansliet (2017), *Lägesrapport: Life science, lägesrapport 2* Näringsdepartementet
- Regeringskansliet (2018), *Regeringens strategi för sociala företag - ett hållbart samhälle genom socialt företagande och social innovation*, s.8 Näringsdepartementet
- Riksrevisionen (2016), *Statliga stöd till innovation och företagande* RIR 2016:22. Granskningen omfattade stöd till innovation och företagande från Vinnova, Energimyndigheten och Tillväxtverket.
- SFS 2018:1317, *Lag (2016:1145) om offentlig upphandling*
- Storey, D. J. (2008), *Entrepreneurship and SME policy*. World Economic Forum
- Sweco (2013), *Den svenska klusterpolitiken*. Rapport åt Svenskt Näringsliv
- Sölvell, Örjan & Lindqvist, Göran & Williams, Mats. (2012). *Innovationer, regioner och kluster*. Näringspolitiskt forum rapport #4
- Tillväxtanalys (2013), *Utvärdering av hållbara turistdestinationer*
- Tillväxtanalys (2014), *Utvärdering av statligt finansierad företagsrådgivning– Erfarenheter och slutsatser av utvärderingsuppdraget*
- Tillväxtanalys (2016), *Resultatutvärdering av regionala strukturfondsprogram 2007 – 2013* Rapport 2016:04
- Tillväxtanalys (2018), *Ekonomisk utveckling efter inkubation – analys av företag i det nationella inkubatorprogrammet* PM 2018:02
- Tillväxtanalys (2018), *Statens roll vid grön omställning genom aktiv industripolitik*
- Tillväxtverket (2012), *Entreprenörskapsbarometern, Attityder till företagare i Sverige*
- Tillväxtverket (2016), *Östersjöstrategin för nybörjare, för dig som vill utveckla din kommun och region*
- Tödttling, Franz & Trippl, Michaela (2005), *One size fits all? – Towards a differentiated regional innovation policy approach*, Research Policy
- Ungdomsstyrelsen (2012), *Temagruppen Unga i arbetslivet. Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt från arbetsmarknaden*.
- Vedung, Evert (1991), *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur.
- What Works Centre for Local Economic Growth (2016), Evidence review 2. Business Advice Updated June 2016
- Winter, Sidney G (2016), *Nationalekonomin som den kunde ha blivit - Om det fanns en roll för entreprenören*, Sveriges entreprenöriella ekosystem.

Wolman och Hincapie (2010), *Clusters and Cluster-Based Development: A Literature Review and Policy Discussion*

Von Friedrichs, Yvonne, Lundström, Anders och Nordström, Carin (2014), *Hur kan mer effektiva stöd utformas för att få fram livskraftiga nya och unga företag?*

Ylinenpää, Håkan (2004), *If management can be learned, can learning be managed? Reflections on HEI-based management training in smaller firms*. *International Journal of Lifelong Education*, 24, s 507–524, 2004

## Bilaga 3: Fallstudier av projekt

### Techtank Bas

#### Sammanfattning

Projektet Techtank Bas genomförs i Skåne-Blekinges strukturfondsprogram mellan 2015 och 2018. Klusterinitiativet Techtank är en del av Olofströms kommuns kraftsamling för att stärka företag i regionens tillverkningsindustri.

Projektets främsta framgångsfaktor är dess avgränsade fokus på målgrupper av företag som är väletablerade i Blekinges näringsliv. Företagen tillhör, eller har uppstått kring, en metallindustri med månghundraårig historia i Olofströmstrakten.

I Blekinge finns en bred kompetensbas inom tillverkning och bearbetning av material, inte minst för användning inom fordonsindustrin. Företagens konkurrenskraft hindras dock av bristande kompetensförsörjning och låg internationaliseringsgrad. Gemensamt för företagen är att många är underleverantörer till lokala storföretag – främst Volvo Cars Body i Olofström – och använder beprövade tillverkningsprocesser. Det har funnits en tveksamhet till nya affärsmodeller bland dessa företag.

2008 års finanskris och dess påverkan på Blekinges fordonsindustri skapade en medvetenhet bland regionens företag och företagsfrämjande aktörer om vikten av gemensamma satsningar på internationalisering och kompetensförsörjning till tillverkningsindustrin. Projektägaren Olofström Näringsliv AB (ONAB) tog till vara på denna krismedvetenhet och etablerade Techtank via projektet Techtank Bas. Regionens storföretag, Olofströms Kommun, Region Blekinge och Blekinge Tekniska Högskola (BTH) har uppfattat projektets erbjudande som tydligt.

Klusterinitiativet Techtank kommer fortsätta förvaltas av ONAB efter att Techtank Bas avslutats. Förhandlingar pågår om vem som ska stå för basfinansieringen.

#### Varför har projektet kommit till?

Techtank Bas har som mål att företag i Blekinge, nordöstra Skåne och södra Småland som bearbetar eller sammansätter avancerade material ska skapa fler affärer, främst utanför regionen.

Projektets fokus är väl anpassat till utmaningar i regionens tillverkningsindustri. I Blekinge sysselsätter tillverkningsindustrin större andelar av arbetskraften än i övriga Sverige. Regionens små industriföretag är ofta underleverantörer till lokala storföretag i konjunktur känsliga branscher, vilket gör dem sårbara vid en lågkonjunktur. Företagen har samtidigt haft svårt att expandera på grund av svårigheter att rekrytera personal. Blekinge har ett flyttunderskott på unga och kvinnor, och utbildningsnivån bland befintliga anställda i tillverkande företag är låg. I många av småföretagen används äldre tillverkningsprocesser; trots att dessa processer på sikt medför konkurrensnackdelar och blir svåra att upprätthålla givet lönenivåerna inom svensk industri, har många företagare förblivit tveksamma till nya affärsmodeller. Det är en förklaring till att produktivitetssökningen i Blekinges industri sackat efter den i övriga Sverige.

**Projektet Techtank Bas** drivs av Olofströms Näringsliv AB mellan första januari 2015 och sista december 2018. Projektets totala budget är 17 miljoner kronor. Medfinansiärer är Region Blekinge, ONAB samt medlemsföretagen i Techtank.

Valet av klusterinitiativ som arbetsform kan ses mot slutsatserna i aktuella strategier och analyser av regionens näringsliv. Region Blekinges *Blekingestrategin* efterlyser samverkansytor där företag gemensamt kan hantera negativa effekter i krissituationer. Sådana samverkansytor antas också kunna främja integration inom regionens företagsfrämjande som uppges vara fragmenterat.

Med hänvisning till tillverkningsindustrins beroende av lokala storföretag rekommenderar Blekingestrategin regionen, kommuner och näringslivsaktörer att satsa på att öka internationaliseringsgraden i näringslivet och förbättra företagens kompetensförsörjning. OECD, som analyserat näringslivet i Södra Småland och Blekinge, rekommenderar aktörer i det regionala innovationssystemet att fokusera på företag i befintliga styrkesektorer och hjälpa dem att ta till sig mer tekniskt avancerade metoder.

Techtanks fokus på företag i fordonsindustrin är ett exempel på en sådan fokus. Olofström började redan 1735 utvecklas till ett brukssamhälle, en ort framvuxen kring en dominerande arbetsplats. I Olofströms fall var denna arbetsplats Olofströms järnbruk. Bruket, vilket inledningsvis tillverkade järnplåt och stångjärn, förvärvades 1887 av SSAB och produktionens inriktning mot metallmaterial kom att prägla inriktningen på andra företag som startades i Olofströmstrakten. På 1960-talet, då fabriken sysselsatte ca 75 procent av arbetskraften i Olofström, förvärvades den av Volvo, och har sedan dess tillverkat karosskomponenter för fordon. Fabriken är än idag navet i Olofströms näringsliv och en oundgänglig kund för regionens små industriföretag. År 2016 arbetade 33 procent av arbetskraften i Olofström på Volvo Cars fabrik. Det gjorde samtidigt Olofström till den tredje mest sårbara kommunen i Sverige mätt i hur beroende kommunens näringsliv är av en enskild arbetsgivare.

Volvos dominans gjorde att finanskrisen 2008 slog särskilt hårt mot Olofström. Kommunens befolkning hade då minskat i över 30 år – 1970 bodde 17 500 i kommunen, 2010 var siffran 13 170. När Volvo Cars 2008 varslade hundratals anställda om uppsägning stod det klart att Olofström riskerade samma socioekonomiska dråpslag som många andra svenska bruksorter. Detta skapade en krismedvetenhet i Olofström och Blekinge, och en ökad efterfrågan bland både företag och företagsfrämjandet på nätverksarbete och gemensamma insatser för att öka tillverkningsindustrins konkurrenskraft. Tydligt var att de små industriföretagen behövde minska sitt beroende av Volvo Cars, och den mest uppenbara vägen att göra detta var att bredda företagens kundbaser genom att främja ökad internationalisering.

### Projektmål

Techtanks projektmål är att "företagen ska göra fler affärer på regionala, nationella och internationella marknader". Målet är att projektet ska stödja 40 företag och bidra till att det skapas 150 nya heltidstjänster. Projektmålet bryts ner i fyra delmål:

- **Ökad export:** Företagen ska öka sin vilja och förmåga att göra internationella affärer, och göra fler sådana affärer, samt öka antalet internationella affärskontakter.
- **Nya produktmarknader:** Företagen ska bli bättre på att göra affärer i nya branscher, sektorer eller marknadssegment, och *de facto* också göra fler affärer.
- **Bättre struktur för kompetensförsörjning:** Företagen ska visa större uppslutning och stark samverkan för kompetensförsörjning. De ska påbörja strategiskt arbete med kompetensförsörjning, investera i och genomföra kompetensförsörjningsaktiviteter.
- **Ökad samverkan mellan företag:** Företagen ska kommunicera mer med varandra och uppnå bättre samspel med omgivande samhället för att stärka de strukturer som kan öka företagets konkurrenskraft.
- **Ny teknik, nya material och nya processer:** Företagen ska få bättre tillgång till, och öka sin vilja att använda, ny teknik, nya material och nya processer för att öka sin konkurrenskraft.

Projektmålet och delmålen relaterar tydligt till de utmaningar som regionens tillverkningsindustri står inför och de faktorer som kan hindra tillverkande företag från att öka sin konkurrenskraft. En svaghet i projektets målbild är att delmålen saknar resultatindikatorer. Om projektet hade varit mindre framgångsrikt, skulle sådana indikatorer ha kunnat ge ledtrådar till varför projektet misslyckats. Sådan information är viktig för att programmet både ska kunna utforma bättre projekt i framtiden och säkerställa att dåliga projekt inte får ytterligare finansiering.

Figur 1: Projektlogik bakom Techtank Bas



## Målgrupper

Primär målgrupp för projektet är tillverkande företag i Blekinge, nordöstra Skåne och södra Småland som bearbetar eller sammansätter avancerade material.

## Vad har projektet gjort

### Projektorganisation

Projektets styrgrupp började ta form under två tidigare strukturfondsprojekt före Techtank grundades: *FKG09* och *Startelvan*. Dessa projekt skulle liksom Techtank Bas förbättra kompetensförsörjningen för industriföretag i och runt regionens fordonsindustri. Techtank Bas styrgrupp består av representanter från BTH, Olofströms kommun, Region Blekinge, ÅF, Volvo Cars och fem av Techtanks mindre medlemsföretag.<sup>3</sup> Styrelsens kompetens och det faktum att den är sammansvetsad utpekas av respondenter som en av projektets framgångsfaktor. Storföretagen spelar flera roller i projektet. Volvo Cars står exempelvis värd för *Techtank Conference* och agerar på så vis som ett dragplåster för aktörer utanför regionen. ÅF deltar som medlemsföretag och bistår projektet med konsulter vid utbildningsinsatser. Projektet samarbetar med två IT-inriktade företagspartner i Blekinge. Netport Science Park (Karlshamn) och Blue Science Park (Karlskrona), bland annat för att undvika överlappningar och projektkonkurrens.

Externa konsulter spelar en viktig roll i projektet. Techtanks försäljningskontor i Coventry bemannas av engelska konsulter, vilka marknadsför Techtank och dess medlemsföretag på

<sup>3</sup> EBP, Swerea IVF, Safeman, Tre D Mekaniska, YTAB

brittiska marknaden. Svenska konsulter står för rådgivning och utbildningsinsatser i Blekinge. Konsulternas insats beröms av flera respondenter som mycket bra.

#### *Aktiviteter*

Projektets aktiviteter genomförts enligt plan och adresserar samtliga sex delmål.

Delmålen Ökad export och Nya produktmarknader adresseras genom företagsnätverket Techtank Automotive. Nätverket ska öka medlemsföretagens export till Storbritannien. Techtank öppnade försäljningskontor i företagsparken Warwickshire Growth Hub i Coventry, en stad känd för sin fordonsindustri. Kontoret, bemannat av lokala konsulter som marknadsför Techtanks medlemsföretag för potentiella kunder, arrangerar utbytesresor för medlemsföretag och brittiska företag; resorna har enligt respondenter resulterat i nya affärer för medlemsföretag och ett samarbetsavtal mellan Olofströms kommun och City of Coventry. Därutöver har Techtank kartlagt affärsmöjligheter för medlemsföretag i Tjeckien och Slovakien. Tillsammans med Business Sweden anordnade styrelsen exportseminarier för att uppmärksamma medlemsföretagen på dessa marknader; några av företagen har redan knutit affärskontakter med företag där.

Tredje delmålet, *Ökad samverkan och ökat samspel – och ökad konkurrenskraft*, uppfylls främst genom tre nätverksevenemang i Olofström.

- *Techtank Member Day*, en årlig halvdagskonferens för styrelsen och medlemsföretagen, syftar till att främja nätverkande inom Techtank.
- *Visit Techtank* anordnas sex gånger per år. Vid varje tillfälle står ett medlemsföretag värd för andra medlemsföretag, storföretag och intressenter. Varje besök har nytt tema.
- Tvådagarskonferensen *Techtank Conference* anordnas såväl för medlemsföretag som för kunder och andra intressenter, varje år med ett nytt tema. Volvo Cars fabrik står som värd för konferensen, som brukar locka gäster från hundratalet företag och organisationer. Målet är att marknadsföra klusterinitiativet och Olofström. På agendan står föreläsningar, workshops och seminarier.

Respondenterna är ense om delmålet uppfyllts. Samverkan mellan Techtanks medlemsföretag har ökat, deras kommunikation har förbättrats, likaså samspelet mellan dem och det omgivande samhället. Som exempel på förbättrad kommunikation kan nämnas Techtanks nya webbplats, som är både engelsk- och svenskspråkig, samt Techtanks kommunikationsplattform för medlemsföretag och kunder, befintliga såväl som potentiella.

Dessa insatser relaterar också till delmålen *Bättre kompetensförsörjning* samt *Ny teknik, nya material och nya processer*. *Visit Techtank*-träffarna har återkommande teman exempelvis kompetensförsörjning och nya material. Nätverket *Techtank Competence* ordnar återkommande nätverksträffar samt erbjuder företag utbildning i effektiviserande och kompetensutvecklande insatser (exempelvis i LEAN) och hjälp att organisera rekryteringsinsatser. Det bedriver även påverkansarbete för att lokala gymnasie- och vuxenutbildningar ska anpassas mer efter den lokala industrins behov. Temadagen *Techtank Expo* har också kompetensförsörjning som mål. Den arrangeras varje år på BTH för företag, studenter och forskare. Konferensen ska öka samarbetet mellan högskolan och industriföretagen, där utbildningsnivån är låg.

Techtanks styrelse har i lärandesyfte besökt andra klusterinitiativ i Sverige, däribland Paper Province i Karlstad (pappers- och massaindustri, bioekonomi) och Automation Region i Södertälje (fordonsindustri).

### Vilka företag har projektet nått?

År 2018 fanns 20 medlemsföretag i Techtank: 18 SMF, ett enmansföretag och ett storföretag (se Tabell 1). Siffran exkluderar de större styrelseföretagen ÅF och Volvo Cars. Projektet kommer sannolikt inte uppfylla målet att nå 40 SMF – trots att målgruppen tidigt i projektet avgränsades till ca 400 företag inom en radie av fem mil från Olofström. Respondenter förklarar detta misslyckande med den pågående högkonjunkturen: Industriföretagens orderböcker är fulla, många företagare har inte har tid att vara med i några projekt.

Tabell 1: Medlemsföretag i Techtank (exkl. större medlemsföretag)

Sektor	Grundat	Anställda (1/1- 17)
Elektronikindustri	1992	3
Teknisk konsult inom industriteknik	2007	1
Transportmedelsindustri	1996	156
Metallindustri	1995	8
Teknisk konsult inom industriteknik	2002	54
Plastvarutillverkning	1955	33
Metallindustri	1966	56
Motorer & turbiner	1989	72
Elektronikindustri	2016	n/a
Teknisk konsult inom Industriteknik	2001	13
Teknisk konsult inom Elteknik	2008	0
Metallindustri	2013	27
Plastvarutillverkning	1929	53
Transportmedelsindustri	1994	428
Metallindustri	1973	59
Naturvetenskaplig och teknisk FoU	1949	165
Metallindustri	2003	47
Järnhandelsvaror, partihandel	2008	233
Metallindustri	2004	64
Holdingsverksamhet i icke-finansiella koncerner	2004	88

Företagen inom Techtank kombinerar branschbredd och behåller samtidigt kopplingen till regionens fordonsindustri. Dominerar gör medelstora företag (50 – 249 anställda) som är väletablerade; medlemsföretagens medelålder är 27 år. Som jämförelse kan nämnas att studier av brittiska företag med koppling till fordonsindustrin visat att äldre företag har haft högre överlevnadschans än nyare företag vid de många strukturomvandlingar som sektorn genomgått under 1900-talet.

### Hållbarhetsaspekter

För att undvika att hållbarhetsaspekterna konkurrerar med de övriga målen, är det viktigt att identifiera insatser där aspekterna kan användas som *verktyg för att uppnå övriga mål* i projektet.<sup>4</sup>

Visit Techtank och Techtank Conference har haft flera teman med anknytning till hållbarhetsaspekterna, däribland mångfald och Corporate Social Responsibility (CSR). I Techtank Bas har därmed hållbarhetsaspekterna blivit bärande delar av projektlogiken – å ena sidan avfolkas Olofström och det råder flyttunderskott på unga och kvinnor, å andra sidan har regionens mansdominerade tillverkningsindustri svårt att rekrytera personal vilket riskerar sänka dess

<sup>4</sup> Bättre miljö, lika möjligheter och icke-diskriminering, jämställdhet

konkurrenskraft. Inom ramen för Visit Techtank skapades även ett energinätverk i samarbete med Energikontor Sydost med syfte att få företag att investera i nya, hållbarare energiledningssystem. Genom detta miljöfokus adresserades även problemet att vissa företag håller fast vid äldre tillverkningsprocesser som riskerar att sänka deras konkurrenskraft.

### **Sammanfattning**

Arbetsmomenten i Techtank Bas kan sammanfattas enligt följande:

1. externa medel tillsätts för att lösa ett identifierat problem (låg internationaliseringsgrad bland företag, hög regionalekonomisk risk i industriföretagens beroende av Volvo Cars);
2. aktiviteter har genomförts (etablering av klusterinitiativet Techtank);
3. resultat har påvisats (företagens internationaliseringsvilja har ökat, Techtank har etablerats som förankrad aktör i regionens innovationssystem); och
4. slutligen kommer detta resultat leva vidare (när värdskapet tas över av ONAB).

### **Vad händer efter projektet avslutats?**

Värdskapet för Techtank stannar hos projektägaren ONAB och Techtank kommer drivas med basfinansiering. Förhandlingar pågår fortfarande om vilka aktörer som ska stå för basfinansieringen. Det är dock troligt att finansieringsfrågan kommer att lösa sig och att Techtank Bas resultat därmed kommer kunna leva vidare även efter att projektet avslutats.

Att en organisation med offentlig finansiering (ONAB) organiserar Techtank är att föredra framför att deltagande företag skulle hålla i värdskapet. Dels för att det annars finns risk att intressekonflikter uppstår, dels också för att företagen själva saknar resurser att bedriva nätverksarbete. Respondenterna menar vidare att medlemsföretagen överlag tycks se nätverksarbetet som en kollektiv nytta, som enskilda aktörer har små incitament att sköta.

### **Vad har projektet resulterat i?**

Under projektutvärderingen intervjuades flertalet medlemsföretag. Därtill intervjuades flera av projektets samarbetspartners. Företagarna svarade att medlemskap i Techtank bidragit till att öka deras konkurrenskraft. De uppgav att Techtank lett till att företagen ökat sin export och nått nya marknader, då främst den viktiga brittiska marknaden. Sysselsättningen i medlemsföretagen ökade under första halvan av projektet: Mellan den 1 januari 2015 och den 31 december 2016 ökade antalet anställda i de 20 deltagande företagen med sammanlagt 48 personer. Det är dock svårt att säga till vilken grad högkonjunkturen respektive Techtanks insatser bidragit till ökningen.

**YTAB** i skånska Näsrum, grundat 2004, bearbetar och förskönar plåt- och plastmaterial som ska användas i industrin. Företaget har 116 anställda.

YTAB har haft stor hjälp av de kontaktvägar Techtank öppnat till brittiska företag genom försäljningskontoret i Coventry. Techtanks kontakter har förkortat ledtiderna för YTAB när de vill kontakta personer hos dessa företag som kan ta beslut om affär.

Respondenterna är eniga om att Techtank förbättrat samarbetet mellan aktörer inom det regionala innovationssystemet. Techtank har, tack vare projektet, etablerat sig i detta system. Projektet kan därför anses ha uppfyllt projektmålet och, vad viktigare är, skapat ett bestående resultat av den krismedvetenhet som tillfälligt uppstod i bogsvallet av finanskrisen 2008.

Flera av projektets delresultat har förutsättningar att bestå också om en annan aktör skulle förvalta dem. Ett exempel är databasen över potentiella medlemsföretag, kommunikationsplattform för medlemsföretag och kunder, befintliga som potentiella; Techtanks



försäljningskontor i Coventry, samt det kommunala samarbetsavtalet mellan Olofström och Coventry.

### **Lärdomar**

Projektets största förtjänst är att det samlat etablerade företag och aktörer i Blekinges innovationssystem under en gemensam stödstruktur som samtliga aktörer gynnas av. Sannolikt var det denna regionala förankring som gjorde projektet så framgångsrikt som det blev. En annan framgångsfaktor var att projektet adresserade de utmaningar som identifierats i flera analyser av regionens näringsliv, så som Region Blekinges Blekingestrategi och OECD:s studie av Blekinges tillverkningsindustri. Detta har skänkt projektet en politisk legitimitet som många andra projekt inom TM 3 inte har.

Techtank Bas har mycket att lära klusterinitiativ på andra bruksorter där industriföretag är beroende av en stor aktör, svagt representerade på internationella marknader och tampas med bristande kompetensförsörjning. Techtank Bas har visat på fördelen med projekt som avgränsas både geografiskt och till etablerade företag i sektorer med en historia i regionens näringsliv. Detta ökar förutsättningarna för att väcka ett långsiktigt engagemang från lokala storföretag, offentliga aktörer och högskolor. Chansen är också större att det finns en kritisk massa av företag med likartad branschriktning som har affärskopplingar till företag i målgruppen. Det för klusterinitiativ centrala nätverksarbetet blir lättare självgående om en sådan koncentration finns, varmed projektets resultat ges bättre förutsättningar att överleva utan ytterligare projektanslag. Tydliga avgränsningar av målgruppen underlättar en kartläggning av företag som klustret kan fokusera på – Techtank gjorde detta genom att identifiera ca 400 företag som uppfyllde kriterierna för att bli medlemsföretag. Information från en noggrann kartläggning kan användas för benchmarking mot icke-medlemsföretag och som grund för strategiskt arbete för att utveckla klusterinitiativet på lång sikt.

## Hållbar inkubation och acceleration av life science-idéer

### Sammanfattning

*Hållbar inkubation och acceleration av life science-idéer* (HIBA) var ett projekt som genomfördes i Övre Norrlands programområde mellan 2015 och 2018. Projektet, som arrangerades av företagsinkubatorn Umeå Biotech Incubator (UBI), hade som mål att åtgärda fyra marknadshinder som hindrade nyföretagande, kommersialisering av affärsidéer och tillväxt i befintliga företag inom Umeåregionens life science-sektor.

Till projektets förtjänster hör att det baserades på en tydlig problemformulering och tydliga förslag på åtgärder. Målgruppen avgränsades branschmässigt och geografiskt, vilket gav projektet en tydlig inriktning. Arbetsmetoderna i projektet (förinkubation, företagsinkubation och acceleration) var lättöverskådliga. Projektet hade därför ett tydligt erbjudande för att avhjälpa ett identifierat hinder inom en väl definierad målgrupp.

För att strukturfondsmedel ska kunna bidra till att öka företags konkurrenskraft behöver projektinsatser ta sikte på befintliga näringslivsstrukturer. HIBA adresserade företag i life science-sektorn, en av Umeåregionens styrkesektorer, och projektet förankrades på samtliga av Västerbottens tre universitet. Life science-sektorn i Umeåregionen har potential att växa på lång sikt. På regionens universitet, då främst Umeå universitet, bedrivs förstklassig forskning och utveckling (FoU) inom life science. Lokala aktörer inom sektorn, som är global till sin karaktär, rekryterar personal och säljer produkter på internationella marknader. En annan framgångsfaktor är att de hinder som idébärare och företag inom regionens life science-sektor möter när de vill starta företag, kommersialisera FoU eller expandera befintlig verksamhet inte är unika för regionens företag, utan tvärtom typiska för life science-företag både i Sverige och utomlands. HIBA kunde därför utgå från beprövade stödmeter när projektet inleddes.

De resultat och nätverk som skapats inom HIBA kommer leva vidare inom ramen för UBI:s verksamhet.

### Varför har projektet kommit till?

Syftet med HIBA var att stärka den industriella kompetensen hos idébärare (forskare som vill kommersialisera en innovation), entreprenörer och företag inom Umeåregionens life science-sektor samt att förbättra förutsättningarna för idébärare att kommersialisera FoU. Sin avancerade life science-forskning till trots saknar Umeåregionen en stark life science-industri som kan fånga upp kommersialiseringsbar FoU från länets tre universitet. Forskare har ofta bristande industriell kompetens och låga kunskaper om vilka affärsidéer som kan kommersialiseras, medan idébärare har svårt att attrahera riskkapital i tidig såddfas och uppstartsfas. Det senare problemet är delvis en konsekvens av det förra. Här kommer projektet in i bilden.

Projektet **Hållbar inkubation och acceleration av life science-idéer (HIBA)** drevs av Umeå Biotech Incubator (UBI) mellan första juli 2015 och sista oktober 2018. Total budget för projektet var 18 miljoner kronor och utöver EU-medel stod Umeå Universitet, Umeå kommun, Region Västerbotten och UBI för av medfinansieringen.

Med life science-sektorn avses företag inom bioteknik, medicinteknik och läkemedelsproduktion; i vidare mening kan sektorn också sägas inkludera forskare vid universitet, samt landstinget som är huvudman för den offentliga hälso- och sjukvården i Sverige. Jämfört med företag i andra sektorer är produktutveckling i life science-företagen – d.v.s. processen från forskningsidé via FoU till kommersialisering av färdig produkt – lång, kapitalintensiv och osäker rent resultatmässigt. De problem som företag och idébärare inom life science möter när de ska kommersialisera FoU relaterar ofta till dessa långa ledtider. Marknaderna där life science-företag hittar forskarkompetens, ägarkapital och kunder är också mer globaliserade än för de flesta andra företag. Internationalisering är ofta en förutsättning för

att life science-företag ska kunna öka sin konkurrenskraft. Av relevans för HIBA är också den pågående trenden inom svensk life science att företagen i sektorn blir mindre till storleken. Allt fler stora företag utlokaliserar forskningstjänster som de tidigare skött inom den egna organisationen och köper istället in kompetens utifrån. Mindre forskningsföretag som ska stå för detta har inte samma möjligheter att upprätthålla den industriella kompetens som ofta krävs för att kommersialisera forskningsresultat. Som en konsekvens behöver life science-företag ofta mer externt stöd än förr.

HIBA riktar sig främst mot företag inom bioteknik – det är inom denna del av life science som Sverige ökat sina marknadsandelar på europeiska marknaden sedan 2014.

Projektet HIBA föregicks av två andra strukturfondsprojekt för vilka UBI var projektägare. UBI hade därför en god bild av förutsättningarna för företagare och idébärare inom Umeåregionens life science-sektor. UBI kunde exempelvis fastslå att det vid projektstart för HIBA 2015 fanns ca 200 life science-projekt i regionen med "stark kommersialiseringspotential". HIBA utformades också så att det svarade upp mot Västerbottens regionala utvecklingsstrategi (RUS) för tidsperioden 2014–2020. I den identifieras life science som ett av sex fokusområden i regionens strategi för smart specialisering. I strategin understryks att aktörer i regionens innovationssystem, däribland inkubatorer och universitet, måste bli bättre på att koordinera stödinsatser.

### **Projektmål**

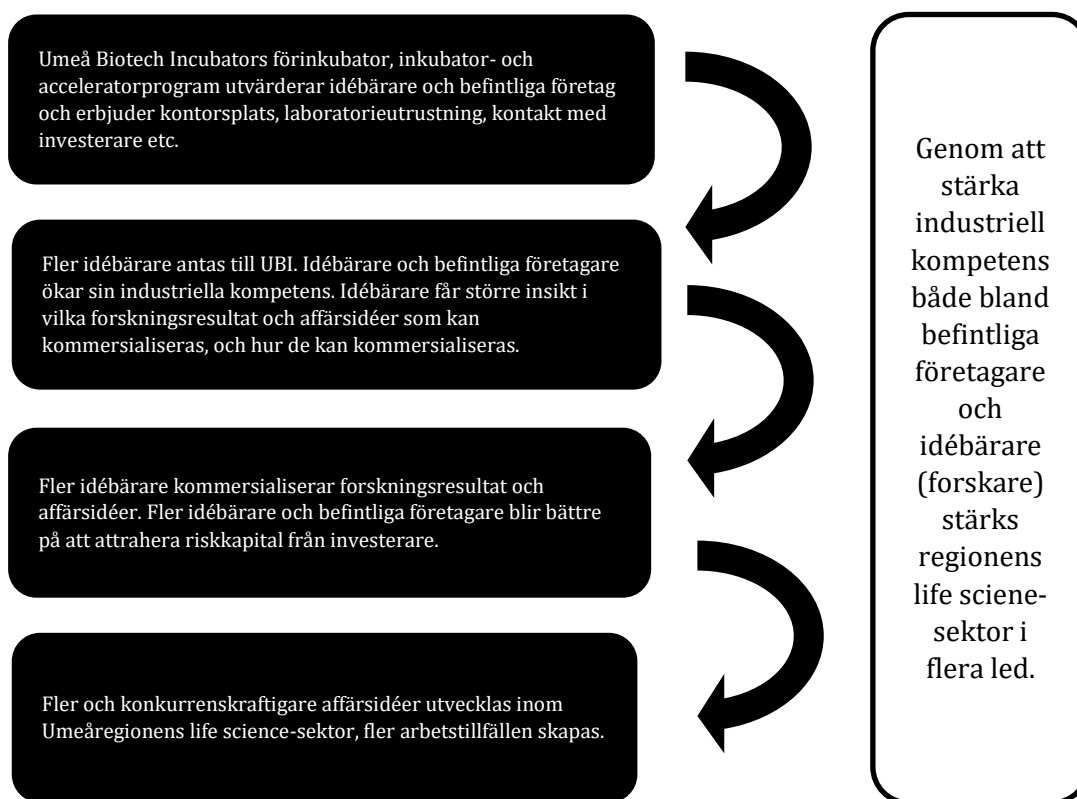
Projektets målsättning är att utveckla en "affärsutvecklingsprocess för att på effektivare sätt ta tillvara på den potential som finns inom medicinsk, biologisk och biokemisk forskning så att denna leder till fler tillväxtföretag som skapar arbetstillfällen".

Målet bryts ner i fyra delmål:

- Ökad variation av affärsidéer som antas till inkubatorns processer.
- Att fler företag startas och attraherar riskkapital (Resultatindikatorer: (1) tio företag startas i UBI under projektperioden, (2) projektet bidrar till att mellan två och fyra företag attraherar riskkapital).
- Att den industriella kompetensen ökar inom de nystartade företagen.
- Att det utvecklas en hållbar affärsutvecklingsprocess som bidrar till en ökad hållbar tillväxt i de företag som skapas. (Resultatindikator: (3) 6–12 kvinnor deltar i internt nätverksprogram, (4) andelen affärsidéer i UBI som ägs av kvinnor ökar till 40 procent under projektets gång, (5) en hållbar infrastruktur skapas i UBI, och (6) en stödprocess introduceras som bidrar till ökad kunskap om produktlivscyklar).

Delmålen är väl anpassade till de ovan beskrivna problembilderna som ligger till grund för projektet. Det gör det tydligt hur projektet kan tänkas leda till ökad konkurrenskraft i företagen. Logiken bakom projekt- och delmålen sett till problembilden beskrivs nedan med följande flöden:

Figur 1: Projektlogik bakom HIBA



HIBA:s projekt- och delmål har en tydlig och logisk koppling till bakgrund och förväntade resultat. Resultatindikatorer saknas dock för delmålet *Ökad variation av affärsidéer* och som resultatindikator för *Ökad industriell kompetens* anges att fler företag ska ha genomgått UBI:s acceleratorprocess, vilket är en aktivitetsindikator och inte en resultatindikator. Detta försvårar bedömningar av om projektet bidragit till att öka variationen av affärsidéer som tagits in i UBI, eller om det förbättrat den industriella kompetensen hos idébärare och befintliga företagare. Om projektet HIBA hade varit mindre framgångsrikt, exempelvis på så sätt att deltagande idébärare inte hade upplevt att deras industriella kompetens ökat, skulle mer precisa resultatindikatorer ha kunnat bidra med viktig information om orsakerna till misslyckandet. Sådan information är viktig för att projektledaren både ska kunna utforma bättre projekt i framtiden och för att säkerställa att dåliga projekt inte får ytterligare finansiering.

### Målgrupper

Primär målgrupp var personer från landstinget i Västerbottens län och från länets universitet där det bedrivs life science-forskning: Umeå Universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet, och Luleå tekniska universitets filial i Skellefteå. Sekundär målgrupp var befintliga life science-företag samt personer som ville flytta till Umeåregionen för att starta och/eller driva ett life science-företag där. Projektets mål var stödja (inkubera) 25 affärsidéer i UBI:s förinkubator och företagsinkubator samt att ge stöd (företagsacceleration) till tio befintliga företag. Insatserna beräknades bidra till att skapa 18 nya heltidstjänster i de deltagande företagen.

Om målgrupperna kan inledningsvis sägas att de är avgränsade på ett relevant sätt. Landstinget medverkar i egenskap både av kund till deltagande företag och driftsansvarig för Norrlands universitetssjukhus i Umeå, till vilket Umeå Universitet är knutet. Den primära målgruppen av idébärare var forskare som hade forskningsresultat som kunde kommersialiseras. Denna sistnämnda grupp adresseras genom samtliga fyra delmål. Målgrupperna av befintliga företag adresseras främst genom delmål (2) och (4): fler företag startas och attraherar riskkapital, samt skapa en hållbar affärsutvecklingsprocess.

## Vad har projektet gjort?

### *Projektorganisation*

Projektet HIBA drevs från två ledningsnivåer: en operativ nivå och en strategisk nivå. På operativ nivå behandlades frågor relaterade till projektets drift. Den operativa styrgruppen består av VD för UBI, två affärsrådgivare, en acceleratorcoach, en kommunikatör, en ekonom (som också har administrativt ansvar) samt en laboratorieingenjör med operativt ansvar för UBI:s laboratoriemiljöer. På strategisk nivå behandlades mer övergripande frågor relaterade till projektet. Utöver dessa två ledningsnivåer tillkom också ett vetenskapsråd som bidrog med utlåtanden om kvaliteten på ansökande idébärare och företagares affärsidéer.

Projektägaren UBI grundades 2004 som helägt dotterbolag till den bredare inkubatorn Uminova Innovation som ligger i anslutning till Umeå Universitet. UBI är en av sex noder i ett nationellt life science-projekt som organiseras och finansieras av SWElife och Vinnova, där syftet är att främja affärsutveckling i unga bolag. Redan före projektet HIBA hade UBI ett förinkubatorprogram och ett företagsinkubatorprogram – HIBA handlar till stor del om att utveckla dessa program.

### *Aktiviteter*

HIBA genomfördes till stora delar enligt plan. Projektet hade som mål att öka intaget av affärsidéer till inkubatorn UBI samt att utvidga dess verksamhet till företagsacceleration, d.v.s. affärsutveckling av yngre befintliga företag med hög tillväxtpotential, främst i syfte att öka dessa företags förutsättningar att attrahera riskkapital till en företagsexpansion. Inom ramen för HIBA erbjuds idébärare och företagare utvecklingsprocesser. Den första tjänsten är ett sex månader långt förinkubatorprogram där idébärare får hjälp att utveckla sina affärsidéer. Kommersialiseringsmogna idéer kan sedan antas till UBI:s tvååriga inkubatorprogram. För att kunna antas dit måste idébärarna uppfylla ett antal kriterier: de måste ha tekniska bevis för idén, IP-skydd, samt ett uttalat behov av inkubatorstöd för att kunna kommersialisera idén. Befintliga företag med tillväxtpotential erbjuds sedan affärsutveckling i UBI:s acceleratorprogram.

Inom ramen för projektet har UBI fram till årsskiftet 2017–2018 genomfört följande aktiviteter:

- Förinkubation och inkubation gavs till elva företag som bolagsregistrerades under projektets gång. Härtill kommer ungefär dubbelt så många idébärare i förinkubator- och inkubatorprogrammen som ännu inte bolagiserats. I inkubatorprogrammet har företagen bland fått ta del av kontorsplats, laboratorieutrustning och UBI:s nätverk av investerare. En gång i veckan har idébärarna haft möte med den affärscoach som tilldelats dem.
- Acceleratorprogram har erbjudits tolv befintliga företag. Två av dessa företag genomgick hela acceleratorprogrammet, övriga tio tog del av punktinsatser.
- Deltagarnätverk för kvinnor anordnades i syfte att göra inkubationsprocessen mer jämställd och öka intaget av företag och affärsidéer som ägs av kvinnor.
- Laboratorie- och kontorsmiljöer gjordes om i syfte att garantera en hållbar inkubationsprocess.

### *Hållbarhetsaspekter*

För att undvika att hållbarhetsaspekterna<sup>5</sup> konkurrerar med övriga projektmål är det viktigt att insatser skräddarsys så att aspekterna blir *verktyg för att uppnå övriga mål* i projektet. UBI har i projektet HIBA lyckats särskilt bra med att göra inte bara ett, utan samtliga aspekter till en bärande del av projektlogiken.

Före 2015 antogs få kvinnoägda affärsidéer till UBI, trots en relativt jämn könsfördelning bland regionens life science-forskare. De kvinnor som tagit del av stöd, och som Sweco intervjuat, har varit mycket positiva till jämställdhetsarbetet i UBI. Tack vare deltagarnätverket för kvinnor, och

---

<sup>5</sup> (1) Bättre miljö, (2) Lika möjligheter och icke-diskriminering, samt (3) Jämställdhet.

en rad punktinsatser, steg andelen kvinnoägda företag och blivande företag i UBI från 12 procent 2012 till 47 procent i februari 2017. Detta bidrog till att UBI 2016 fick Umeå kommuns jämställdhetspris.

Företagare Sweco talat med berömde också arbetet med att anpassa UBI:s laboratoriemiljöer efter fler typer av life science-verksamheter. När fler företag och idébärare i inkubatorprogrammet kunde dela på kostsamma och energislukande laboratorieresurser, kunde både företagen och miljön besparas onödig belastning.

Life science är en internationell samling forskningsfält och sektorer. Detta är dock ingen garanti för att utländska forskare inte upplever särskilda utmaningar när de vill kommersialisera en idé i Sverige. Tack vare bland annat UBI:s arbete med målmedveten kommunikation och enkla rekryteringsprocesser har andelen utländska idébärare i UBI ökat under projektets gång.

### **Sammanfattning**

Arbetsmomenten i HIBA kan sammanfattas enligt följande:

1. externa medel tillsätts för att lösa identifierade problem (forskare kommersialiserar inte forskningsresultat; forskares och befintliga life science-företagares industriella kompetens är bristfällig; entreprenörer har svårt att attrahera kapital i såddfas och tidig utvecklingsfas; Umeåregionens life science-företag har ofta ingen hållbar utvecklingsprocess att utgå från);
2. aktiviteter har genomförts (förinkubatorn och inkubatorn utvecklas; acceleratorprogram skapas; nätverk för kvinnor arrangeras; UBI:s laboratoriemiljöer förbättras och görs hållbarare);
3. resultat har påvisats (fler idébärare och befintliga företag har utvärderats och stöttats i inkubatorn, fler kvinnor och utlandsfödda har sökt sig till inkubatorn; UBI:s laboratoriemiljöer görs hållbara); och
4. resultatet kommer leva vidare (UBI fortsätter verksamheten och inkluderar resultaten i verksamheten).

### **Vad händer efter projektet avslutats?**

Inkubatorn UBI kommer fortleva efter att projektet HIBA är avslutat. Ett frågetecken är att UBI inte säkrat basfinansiering för sina verksamheter. Eftersom HIBA föregicks av två andra strukturfondsprojekt kan det tänkas att den fjärde länken i effektlogiken brister och finansiering från strukturfonderna blir en förutsättning för att fortsätta driva inkubatorverksamheten i samma omfattning som under HIBA, och därmed för att resultat ska fortleva. Samtidigt är det så att inkubatorer generellt är stödberoende verksamheter – idébärare och nya företag har begränsad betalningsförmåga, vilket kan utvecklas till ett marknadsmisslyckande om det leder till att idéer inte kommersialiseras eller företag inte startas. Det är ett problem särskilt i life science och andra sektorer där utomstående har svårt att bedöma kommersialiseringspotentialen i en produkt. Om UBI, med hjälp av resultat från HIBA, kan mildra effekterna av denna låga betalningsförmåga och med sakkunskap bedöma företagets potential kan projektet skapa samhällsekonomiskt mervärde även om ny extern finansiering krävs för att resultatet ska kunna leva vidare.

## Vad har projektet resulterat i?

Både Sweco och projektets följeforskare bedömer att HIBA adresserat de frågeställningar som målades upp i projektets problembild. Tre målsättningar överträffades: antal nystartade företag, antal befintliga företag som får stöd, och sysselsättningsökning i företag som får stöd.

Mer svårbedömd är målsättningen att mellan fyra och åtta företag ska ha attraherat riskkapital. Intervjuer visar att flera deltagande företag 2018 var i slutfasen av förhandlingar med investerare för att ta in riskkapital. Här bör poängteras att omvärldsfaktorer stärkt projektets förutsättningar att uppfylla målet. Svenska life science-företags tillgång till riskkapital har ökat sedan 2015.

Under projektutvärderingen genomförde Sweco fem intervjuer med företag som startats i UBI eller fått hjälp av dess acceleratorcoach. Företagen har startats både före och under projektets gång. Samtliga uppger att de sökte sig till UBI för att skaffa sig affärskunskaper (främst om kommersialisering av FoU), nätverk och laboratoriemiljöer. Alla respondenter menar att det stöd de fått i UBI varit relevant och anpassat till företagets specifika behov och att det motsvarat deras förväntningar på projektet. Kvinnor som besvarat Swecos frågor är positiva till företagets deltagarnätverk för kvinnor,.

## Lärdomar

HIBA har mycket att lära potentiella projektägare inom life science på flera områden. Life science-projekt involverar många intressenter, att förankra insatsen hos rätt aktörer är A och O, sannolikt viktigare än i projekt med andra målgrupper. Life science-projekt bör därför – som HIBA – utgå från etablerade nätverk av investerare och samarbetspartners, och de bör ta avstamp i analyser som visar vad regionens högskolor och näringsliv efterfrågar respektive vad de kan bidra med till dylika insatser. HIBA är i detta sammanhang ett föredöme.

Utformningen av projektets logik kan också ge inspel till framtida projekt. UBI är Norrlands enda life science-inkubator. Projektet tog sin utgångspunkt i att Umeåregionen har mycket life science-kompetens i forskarvärlden och brist på en kritisk massa av företag som kan kommersialisera FoU. En sådan nischad utgångspunkt minimerar risken för dödvikseffekter i form av konkurrens med andra offentligt finansierade projekt om deltagarföretag. De fyra problemformuleringar som HIBA utgick från var väl formulerade, vilket möjliggjorde för forskare, företag och samarbetspartners att utvärdera om projektet kunde bistå dem med att lösa problem i organisationen. UBI:s investerarnätverk, och affärscoachernas förmåga att sammanföra företagare med investerare, beröms både av HIBA:s följeforskare och de respondenter Sweco talar med.

Projektets kanske största förtjänst gentemot andra projekt är ändå hur det integrerat de tre hållbarhetsaspekterna i projektlogiken. Samtliga tre aspekter har adresserats med framgång, vilket bidragit till att förbättra inkubationsprocessen och projektets resultat.

**Inficure Bio** är ett Umeåbaserat mikroföretag, grundat 2015, som utvecklar läkemedel mot inflammation och fibros. Företaget har fått hjälp av HIBA:s acceleratorcoach för att effektivare kunna attrahera riskkapital. HIBA bistod Inficure Bio:s representanter med tips och kontakter till styrelseledamöter från läkemedelsbolag som har erfarenhet av att ta in riskkapital och kommersialisera life science-innovationer.

Respondenten, som själv fick barn under acceleratorprogrammets gång, upplever att projektet HIBA varit anpassat för att hjälpa småbarnsföräldrar som henne att kombinera familjeliv med företagsutveckling. Hon berömer UBI:s barnvänliga faciliteter och de flexibla arbetstiderna i programmet.

## Framtidens Teknikutbildningar

### Sammanfattning

Projektet Framtidens Teknikutbildningar i Hässleholms kommun genomförs mellan 2015 och 2018. Det har som projektmål att etablera tre funktioner:

- Teknikcollege
- SSA-funktion (Samverkan Skola-Arbetsliv)
- Högskoleutbildning med teknisk inriktning

Projektmålen togs fram när projektet redan hade påbörjats då projektledningen insåg att de ursprungliga projektmålen var vaga och inte gick att utvärdera. Teknikcollege och SSA-funktion har inrättats i Hässleholm. Högskoleutbildning med teknisk inriktning i Hässleholm har dock ännu inte kunnat genomföras.

Framtidens Teknikutbildningar har en välgrundad problembild som relevanta aktörer i regionen känner igen sig i. Projektet har därför kunnat bedrivas i samråd med industriföretag, fackförbund, branschorganisationer, kommunen och Region Skåne. Hässleholms kommun har en plan för hur resultat ska bli en del av ordinarie verksamheter i kommun, grund- och gymnasieskolan som inte kräver att kommunen tillförs nya projektmedel från strukturfonderna.

### Varför har projektet kommit till?

Skälet till att Hässleholms kommun ansökte om projektpengar från regionalfonden var att företag, till stor del tillverkande företag, i nordöstra Skåne hade svårt att anställa personal med rätt kompetens. En orsak var det låga söktrycket till kommunens gymnasieprogram med teknisk profil.

Hässleholm är en traditionell industristad och i kommunen finns flera högteknologiska tillverkningsindustrier och kunskapsföretag med teknisk inriktning. Det finns i dagsläget två gymnasieprogram med teoretisk teknisk inriktning, två gymnasieprogram med praktisk teknisk profil, samt en yrkeshögskola som har flera utbildningar med teknisk inriktning.

Projektet **Framtidens teknikutbildningar** genomfördes med Hässleholms kommun som projektägare mellan 2015 och 2018. Total budget för projektet är 12,5 miljoner kronor. Nästan hälften finansieras av EU-medel. Kommunen står för övrig finansiering, förutom en mindre summa från Region Skåne.

Inför projektet genomfördes en förstudie. Kommunen tog avstamp i statistik från Arbetsförmedlingen och en färsk kartläggning genomförd av Region Skåne. Träffar anordnades med företag i syfte att inventera deras kompetenssituation och behov av nyanställningar.

Av förstudien framgick att lokala industriföretag av flera skäl inte gärna tar emot praktikanter från grund- och gymnasieskolan. Det visade sig att praktikanter slussades till företag till synes utan någon samordning, vilket irriterade och förvirrade företagarna, som ofta hade fulla orderböcker och begränsat med tid för andra insatser.

Hässleholms kommun gjorde studiebesök i Göteborg, Växjö och Hultsfred och fick där information som gjorde att de beslöt sig för att upphandla en webbplattform med syfte att skapa en gemensam arena för samverkan mellan företag, företagsfrämjandet, skolor och elever. Systemet som valdes ut heter *samverka.nu*. Där hanteras elevernas intresseanmälningar till praktikplatser, företagens hantering av dessa och anmälningar om att de kan ta emot elever för praktik, samt skolornas administration av elevernas PRAO-veckor. Systemet, som var litet när Hässleholm började använda det, har sedermera utvecklats och spritts främst till övriga Skåne. Hässleholms samordnare för SSA-verksamheten har haft dragningar för 18 kommuner och ett antal kommuner har handlat upp systemet. Region Skåne förbereder sig på att stödja de kommuner i Skåne som



vill gå in i systemet för att stödja spridningen av arbetssättet. God samverkan mellan Hässleholm och övriga intressenter har således bidragit till effektiv spridning av erfarenheter från Framtidens Teknikutbildningar och därmed ökat projektets kostnadseffektivitet.

### **Projektmål**

Projektets övergripande mål var att bidra till ökad tillväxt och sysselsättning i regionen, ökad produktivitet i tillverkande företag och fler etableringar från tillverkande företag. Det skulle också bidra till att stärka nordöstra Skåne som utbildningsregion.

Det visade sig när projektet inleddes att projektmålet skulle bli svårt att utvärdera. Det var alltför vagt och inte kvantifierbart. Under arbetets gång togs därför ett nytt projektmål fram i samråd med Tillväxtverket. Nytt fokus för projektet blev att stärka teknikföretagens möjligheter att täcka sina kompetensbehov genom att etablera tre plattformar:

- Teknikcollege.
- SSA-funktion (Samverkan Skola-Arbetsliv).
- Högskoleutbildning med teknisk inriktning.

Projektet utgår från fem delmål:

- Ökad jämställdhet på teknikutbildningar och teknikföretag.
- Kompetenshöjning av lärare, studie- och yrkesvägledare samt elever i arbetsmarknadskunskap inom teknikbranschen.
- Ökad aktivitet i skolan från teknikföretag med efterfrågad kompetens.
- Ökat antal individer i gruppen 15–64 år som söker teknikutbildningar.
- Kvalitetssäkra utbildningar i enlighet med teknikföretagens behov.

### **Målgrupper**

Projektet riktar sig till följande primära målgrupper:

- Regionala och lokala företag
- Skolor inom grundskola, gymnasieskola och yrkeshögskola
- Högskolor och universitet

### **Vad har projektet gjort?**

#### *Projektorganisation*

Framtidens Teknikutbildningar är förankrat på chefsnivå i bland annat IF Metall, Teknikföretagen, Hässleholms Industri- och hantverksförening, Företagarna i Hässleholm-Tyringe och företag som Nolato Meditor AB och QSI Sverige. Förankring finns också hos flera kommunala aktörer i Hässleholm.

Projektledaren rapporterar till en styrgrupp bestående av 14 representanter från regionens näringsliv, politiker och utbildningsanordnare i Hässleholms kommun. I projektets styrgrupp deltar aktörer från företag och från Teknikföretagen. Fyra politiska partier är representerade i styrgruppen. Denna förankring i kommunalpolitiken och näringslivet har underlättat för projektorganisationen att få stöd för olika satsningar, däribland ett inköp av förbättrad utrustning som skolorna behövde för att uppfylla sin del i processen att inrätta ett teknikcollege. Kommunen har budgeterat för satsningar inom utbildningsmaterial, IT och maskiner på ca fem miljoner kronor under en fyraårsperiod.

Det finns också en särskild styrgrupp för Teknikcollege. I denna ingår representanter för flera teknikföretag, skolorna (biträdande rektorer som är ansvariga för de ingående programmen), IF Metall och arbetsgivarorganisationen Teknikföretagen.

Styrgruppen arbetade inledningsvis i tre utskott, ett för vardera av projektets tre områden:

- Teknikcollege.

- SSA: Samverkan mellan skola och arbetsliv.
- Högskoleutbildning med teknisk inriktning.

Under projektets gång har de organisatoriska formerna för arbetet på dessa tre områden förändrats på olika sätt. Kommunen flaggade inför projektets start i projektbeskrivningen för att så skulle komma att ske.

Två samordnare anställdes i projektet: en teknikcollegesamordnare och en samordnare för samverkan mellan skola och arbetsliv (SSA-samordnare). En samordnare för skolornas studie- och yrkesvägledning (SYV-samordnare) har varit del av projektteamet, och lagt 20 % av sin arbetstid på det.

Projekten har en följeforskare från Framtidsutbildning AB, som gjorde en särskild rapport i samband med att projektmålet omformulerades. En delrapport togs också fram i december 2016. Slutrapporten ska redovisas hösten 2018.

### **Aktiviteter**

Arbetsmomenten i Framtidens Teknikutbildningar har varit inriktade på:

- Marknadsföring av teknikutbildningarna och att göra olika utbildningsvägar kända för fler människor i området.
- Utveckling, implementering och styrning av samverkan mellan skola och arbetsliv (SSA).
- Förberedelser för och genomförande av certifiering av Teknikcollege.
- Arbete för att högskoleutbildning med teknisk inriktning etableras i Hässleholm.

Många aktiviteter har genomförts i projektet. Teknikcollege-utbildningarna marknadsfördes brett. SSA-verksamheten har varit inriktad på att fånga upp yngre elevers intresse för teknik och utbildningar med teknisk profil. Detta, kombinerat med den högskoleutbildning med teknisk inriktning som projektet hoppas få en högskola att förlägga till Hässleholm, skulle förbättra företagets tillgång till kompetens och på längre sikt locka fler teknikföretag till Hässleholm.

Tillsammans utgjorde de olika delarna ett helhetligt system i enlighet med riktlinjer i projektbeskrivningen som anger att alla delmoment i projektet skulle drivas med målet att åstadkomma ett bestående resultat efter projekttiden.

Marknadsföring och information har genomförts bl.a. via sociala medier, utskick av information (exempelvis nyhetsbrev), kommunens och Teknikcolleges hemsidor samt på mässor. Målgrupperna har varit elever, föräldrar och skolpersonal. Projektet och de delaktiga företagen har skickat brev till alla vårdnadshavare till alla niondeklassare i Hässleholms kommun, och i några grannkommuner, för att informera om utbildningarna inom Teknikcollege samt de karriärvägar som öppnas för dem med teknisk utbildningsbakgrund.

Cirka 40 företag är med och bidrar till att göra Teknikcollege till samverkansform mellan företag och gymnasieskola. Godkännanden från Teknikcollege granskningskommitté ska bli en kvalitetsstämpel på utbildningar inom teknik och industri. Det gör att innehållet i utbildningar kan utformas i nära samarbete med regionens företag så att de passar industrins framtida behov. Konceptets kärna är utvärderings- och kvalitetskriterier som ska öka statusen och kvaliteten på utbildningar och bidra till att synkronisera utbildningssystemets inriktning och de tillverkande företagens kompetensförsörjningsbehov. Teknikcollege ägs av Industrirådet som består av företrädare för arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer inom industrisektorn. Teknikcollege är landsomfattande.

### Hållbarhetsaspekter

För att undvika att hållbarhetsaspekterna konkurrerar med de övriga målen, är det viktigt att identifiera insatser där hållbarhetsaspekterna kan användas som verktyg för att uppnå övriga mål i projektet.<sup>6</sup>

I Framtidens Teknikutbildningar genomförs flera aktiviteter i linje med aspekterna. Nedan anges tre exempel:

- Varje år anordnas i samarbete med Lunds Tekniska Högskola (LTH) en aktivitet för flickor i mellanstadiet, *Teknik för tjejer*, där elever och lärare tillsammans visar exempel på modern teknik och möjligheter på arbetsmarknaden för teknikutbildade.
- Inspirationsföreläsningar för företag har genomförts.
- Utbildning för skolpersonal och för företag inom jämställdhet och övriga hållbarhetsaspekter är inplanerad innan projektslut.

De genomförda aktiviteterna har dock lagts på en blygsammare nivå än de ambitioner som fanns från början. Orsaken var svårigheter att få skolor att delta och att bristande intresse från företagen för dessa frågor.

### Vad händer efter att projektet avslutats?

Projektverksamheterna avslutas den 31 augusti 2018. Hösten ägnas åt en spridningskonferens, slutlig rapportering och utvärdering. Projektledaren är kvar inom organisationen under hösten, men övergår därefter till andra arbetsuppgifter i kommunen. Samordnarna för SSA och Teknikcollege kommer att fortsätta med sitt arbete i en löpande verksamhet.

Ett ärende har skrivits fram till barn- och utbildningsnämnden om att permanenta verksamheten; finansiering av tjänster och aktiviteter skulle då hämtas från kommunens ordinarie budget. Ärendet har gått vidare till kommunstyrelsen och beslut väntas sommaren 2018.

### Vad har projektet resulterat i?

Följeforskaren bedömde i slutet av 2016 att projektet i stort fungerar som planerat och att avsedda aktiviteter har kunnat genomföras i tänkt omfattning trots att projektgruppen inte bemannades fullt ut förrän fem månader efter projektets start. Projektets styrgrupp har arbetat strukturerat och engagerat i god samverkan med de många aktörer som berörs av projektverksamheten. Styrgruppen har berömts som engagerad och kunnig.

#### *Teknikcollege*

Sommaren 2017 fick Hässleholms kommunbesked att Riksföreningen Teknikcollege Sverige beslutat att godkänna kommunens ansökan om certifiering som Teknikcollege. Svårigheter att engagera Hässleholms Tekniska Skola samt tekniskt profilerade Jacobsskolan i arbetet var inledningsvis ett allvarligt hinder för att få ansökan godkänd. Svårigheterna tydliggjordes i dialog mellan utvärderaren, företrädare för projektägaren, projektledningen och styrgruppen vid ett flertal möten. Mötena gav frukt, och ansökan om att inleda certifieringsprocessen för Teknikcollege kunde slutföras enligt plan.

Tre skolor innefattas av Teknikcollege Hässleholm:

- Jacobsskolan: El- och energiprogrammet, Industritekniska programmet.
- Hässleholms Tekniska skola: Teknikprogrammet, och Teknikprogrammets fjärde år (TE4)
- Yrkehögskolan Syd: Utbildningar till automationsingenjör, Elingenjör, och Elkraftsingenjör.

Teknikcollege Hässleholm har en aktivitetsplan som innefattar över fyrtio olika aktiviteter och som syftar till att företag och utbildningar ska arbeta närmare varandra i olika aktiviteter som förbereder gymnasister och studenter för yrkeslivet och/eller vidare studier. Aktivitetsplanen har

---

<sup>6</sup> Bättre miljö, lika möjligheter och icke-diskriminering, jämställdhet

ett övergripande syfte i att kommunens skolelever ska exponeras för teknik från det att de börjar åk 5 till att den dag de går ut gymnasiet för att öka deras intresse för industritekniska utbildningar. De studerande ska kunna arbeta med olika företagsprojekt som är ämnes- och programöverskridande och lärarna ska ges möjlighet till fortbildning.

#### *Samverkan skola-arbetsliv (SSA)*

Samverkan mellan grund- och gymnasieskolan och företag har stärkts genom dialog och aktivt engagemang från företag som deltar i Teknikcollege.

Praktikhanteringssystemet *samverka.nu* har införts i kommunen. Med systemet samordnas och förbättras hanteringen av PRAO- och praktikplatser, arbetslivskontakter, studiebesök och föreläsningar. Systemet har över 300 anslutna arbetsgivare och 650 praktikplatser, och antalet har ökat kontinuerligt. Systemet innebär en digitalisering av hela den administrativa processen bakom PRAO som är användarvänlig och bidrar till delaktighet och synlighet både för företag och elever.

Företag erbjuder handledarutbildning inför praktik, vilket även omfattar arbetsmiljöfrågor. Detta genomförs i samverkan med fackliga representanter.

#### *Högskoleutbildning med teknisk inriktning*

Målsättningen är att få en eller flera högskolor att förlägga relevant högskoleutbildning (campus) till Hässleholm. Kommunen tog kontakt med flera högskolor, däribland Chalmers Tekniska högskola, LTH samt Malmö Universitet. LTH sade sig kunna förlägga ett tekniskt basår till Hässleholm, men till en kostnad som kommunen bedömde vara svår att hantera.

De ursprungliga ambitionerna för detta område har inte kunnat genomföras. De dialoger som förts med olika högskolor och universitet har inte kunnat utvecklas till genomförbara utbildningar så här långt, men fortsatta ansträngningar görs.

#### **Lärdomar**

En lärdom som andra projektägare kan dra av Framtidens Teknikutbildningar är att det krävs ett långsiktigt arbete för att etablera nya sätt att involvera företag och bygga ett intresse för teknik bland skolelever. Detta betonas av representanter för företag som deltar i Framtidens teknikutbildningar. Projekttiden räcker inte för att det hela ska bli långsiktigt starkt och hållbart.

Det krävs långsiktighet i arbete med skolväsendet. Projektet har haft problem att engagera kommunens egna skolor och högskolorna, medan företagen och politikerna har varit mer intresserade. Skolorna har en lång planeringshorisont och är inte vana att arbeta i projekt. De har många mål att ta hänsyn till och kan känna sig pressade av alla förväntningar som finns i omvärlden.

En ytterligare lärdom är att ha tydliga och utvärderingsbara mål. Det tydliga projekt målet tillkom när projektet hade kommit igång och projektledningen insåg att det ursprungliga målet var för vagt och inte gick att utvärdera.

Projektet visar också att det i praktiken är möjligt för en kommun att utveckla och marknadsföra sina teknikutbildningar såväl för elever som för företag, och att samverkan mellan skola och arbetsliv kan förbättras, bl.a. med digitala verktyg.

## KTP Smart Specialisering

### Sammanfattning

KTP Smart Specialisering är ett samverkansprojekt som genomförs i Norra Mellansverige mellan 2015 och 2018. Det ska utveckla en hållbar kunskapsväxling mellan akademi och näringsliv för att möta företagets behov av kompetens och innovationskraft, med inriktning på att utveckla företagets marknader, produkter, tjänster och processer.

Projektet tar sikte på en intressant implementering och vidareutveckling av en beprövad modell för kompetensmatchning mellan högskola och arbetsmarknad i en region med relativt låg utbildningsnivå och ett näringsliv dominerat av traditionella basnäringar som står under innovationstryck. Modellen har tidigare prövats storskaligt och med framgång i Storbritannien.

Projektet bygger på en tydlig och relevant problembild: Behovet av kunskapsväxling mellan akademi och samhälle. Företagens ovana vid att samarbeta med och rekrytera akademiker skapar ytterligare osäkerhet gentemot akademiker. Ett strategiskt mål från Högskolan i Dalarna och Region Dalarna har därför varit att förändra attityden mot akademiker och därigenom attrahera ny kompetens. Utöver att skapa jobb för akademiker, och göra regionen mer attraktiv för dessa, så etableras partnerskap som SMF har stor nytta av i sin utveckling.

Det som gör KTP Smart Specialisering till ett intressant projekt är att det, på ett konkret sätt, knyter samman företag och akademiker (såväl nyexaminerade som seniora forskare). Det har lett till positiva effekter för såväl nyexaminerade akademiker som fått en intressant arbetslivserfarenhet, i vissa fall en anställning, och företag som fått ett positiv lyft genom ny kompetens som kunnat arbeta med att utveckla företaget strategiskt. En styrka är även att matchningen företag-akademiker har grundat sig i det enskilda företags behov. KTP Smart Specialisering utmärker sig dessutom genom att diskursivt röra sig bort från användningen av "projekt" för att istället tala mer om "KTP-modellen". Högskolan i Dalarna siktar nu på att utveckla modellen ytterligare genom att skala upp den till den nationella nivån. Högskolan Dalarna är på väg att finansiera en heltidstjänst för projektet, vilket skulle ge arbetet en mer permanent struktur.

### Bakgrund

KTP Smart Specialisering syftar till att öka Dalarnas attraktionskraft och stimulera jobbskapande. Projektet är nyskapande i en svensk kontext, men bygger på en väletablerad modell för kunskapsväxling i Storbritannien samt på en tidigare genomförd pilot.

Bakgrunden till projektet är att 75 procent av företagen i Gävle-Dalaregionen har tillväxtambitioner, men få av dessa tar steget till att expandera sina verksamheter. Brist på tid, ekonomiska resurser och kompetens är hinder som företag stöter på när de vill förverkliga sina utvecklingsplaner och ambitioner. Högkonjunktur försvårar ytterligare när företagen ska rekrytera rätt kompetens.

Högskolan Dalarna har pekat på två stora hinder för tillväxt bland regionens företag: bristande kompetensförsörjning och, för SMF, låg kapitaltillgång. Få av regionens företag, 8 procent, har regelbunden kontakt med högskolor. Mer än vart femte företag i regionen vill etablera eller utöka sådan kontakt, vilket enligt Företagarnas rapport *Småföretagen + högskolan = en outnyttjad potential* kan bli ett verktyg för att stärka regionens

Projektet KTP Smart Specialisering drivs av Högskolan Dalarna mellan den 1 september 2015 och 31 december 2018. Projektets budget är 17 miljoner kronor, varav 8,5 miljoner kronor är regionalfondsanslag. Medfinansierare är Region Dalarna, Region Gävleborg, Länsstyrelsen Dalarna och Interreg Sverige-Norge.

konkurrenskraft. Utökad och fördjupad kontakt mellan företag och akademi kan få fler studenter att starta företag och förbättra kompetensmatchningen mellan företag och akademiker.

KTP (Knowledge Transfer Partnerships) är en kunskapsväxlingsmodell från Storbritannien som främjar samverkan mellan företag och akademien. Utgångspunkten är att värdefull kompetens finns hos båda, och att värdefulla erfarenheter finns att utbyta. Modellen går ut på att en nyligen examinerad akademiker genomför ett strategiskt affärsutvecklingsprojekt hos ett företag. Akademin representeras även av en kvalificerad handledare åt den nyexaminerade. Denne får en marknadsmässig lön till hälften betald av företaget och till hälften betald genom projektbudgeten. Affärscoacher upphandlas utifrån det aktuella delprojektets behov och konsulteras för att säkerställa att projektet får företagen att utvecklas marknadsmässigt. Erfarenheter från Storbritannien visar att 70 procent av de deltagande akademikerna blir kvar på företagen, samtidigt som företagen ökar sina investeringar, löser matchningsproblem och kompetensutvecklar befintlig personal.

Projektet föregicks av ett pilotprojekt som genomfördes 2012–2014 av Högskolan i Dalarna med tolv akademiker. Det syftade till att utreda fördelarna med KTP-modellen, samt hur projektet skulle organiseras och passa in i övrig verksamhet på högskolan. Man har även samarbetat med Högskolan Gävle i form av en gemensam förstudie (KAN – Kunskapsväxling Akademi-Näringsliv).

Projektet är väl förankrat på Högskolan Dalarna. En intressant aspekt är att man diskursivt har lyckats förflytta sig från "projekt" till "modell".

### **Projekt mål**

Projektets övergripande projekt mål är att långsiktigt förbättra företagets innovationsförmåga, konkurrenskraft och produktivitet genom en strategisk kunskapsväxling och kompetensförsörjning på akademisk nivå.

För att detta ska ske har projektet formulerat projekt mål och del mål:

Projekt mål:

- Via samverkan mellan akademien och andra aktörer inom regionens innovationssystem. öka de små och medelstora företagets konkurrenskraft genom att etablera en KTP-modell för kvalificerad kompetensförsörjning.

Del mål:

- Varje deltagande företag ska känna att de fått hjälp av KTP-systemet och fått kompetenstillskott som konkret stärkt företagets konkurrenskraft-
- Minst 70 procent av KTP-akademikerna ska av företagen erbjudas fortsatt arbete i någon form – målsättningen är förankrad i resultat från den pilotstudie som genomfördes av Högskolan i Dalarna och Högskolan i Gävle.
- KTP ska ha utvecklats och blivit ett långsiktigt hållbart koncept och en naturlig del av innovationssystemet i Dalarna och Gävleborg.
- Tanken är att tolv företag i Dalarna och Gävleborg samt lika många nyexaminerade akademiker ska genomgå KTP-programmet. Till sin hjälp har de tolv affärscoacher och tolv handledare från akademien.

De främsta anledningarna för företag att delta har varit att få ett bollplank för företagets utveckling, att öka nätverkandet med högskolan och att få ekonomiska resurser att rekrytera rätt kompetens. Företagen får även tillgång till en kompetens de tidigare inte haft, samt en dedikerad resurs för att åstadkomma förändring.

### **Målgrupper**

Projektet vänder sig i första hand till SMF i Dalarna med tillväxtpotential inom områden som lyfts fram i de regionala utvecklingsstrategierna (RUS), såsom Innovativ upplevelseproduktion,

Energieffektivt samhällsbyggande, Avancerad Industri, Hälsa och Valfärd, IT och Arbetsmiljö. Det finns även ett enstaka deltagande företag i Gävleborg.

Projektet har flera indirekta målgrupper: storföretag som samverkar med SMF, näringslivsorganisationer, tjänsteföretag inom verksamhetsutveckling, kluster och andra nätverk eller organisationer inom fokusområdena; kommuner, regionförbund, länsstyrelsen och andra myndigheter med koppling till små och medelstora företag samt högskola; högskolornas personal och studenter, samt andra lärosäten och finansiärer.

### **Vad har projektet gjort?**

#### *Projektorganisation*

Projektet har en projektgrupp bestående av en utvecklingsledare, en verksamhetsledare, en biträdande universitetslektor, en processledare, en verksamhetsekonom och en HR-specialist. På Högskolan i Gävle finns en projektsamordnare.

Projektägare är Högskolan Dalarna. Det finns en strategigrupp där Region Dalarna, Region Gävleborg, Högskolan Dalarna, Högskolan Gävle samt den externa utvärderaren finns representerade. Andra viktiga regionala aktörer är näringslivscluster, IUC Dalarna och Dalarna Science Park.

Projektet har upphandlat extern utvärdering samt affärscoacher.

#### *Aktiviteter*

KTP Smart Specialiserings aktiviteter syftar till att lösa den samlade problembilden av bristande samverkan mellan näringsliv och akademi. Via nätverkseven, kluster, kontakter och aktörer såsom IUC, Almi, Företagarna och Svenskt Näringsliv får projektet kontakt med företag. Därefter görs en kartläggning av företaget, dess strategiska behov och vilken kompetens som behöver tillkomma. Utifrån företagets behov ansvarar projektet för att rekrytera en nyexaminerad akademiker.

Rekryteringen är nationell och syftar till att attrahera ny kompetens till regionen. Akademikern blir projektanställd på Högskolan på heltid, med ett strategiskt kvalificerat utvecklingsprojekt på plats hos företaget i 1–2 år. Det kan handla om produktutveckling, marknadsutveckling, processutveckling och energieffektivisering. Akademikern får en marknadsmässig lön där projektet och företaget står för hälften av personalkostnaden vardera. Detta kortar avsevärt ner startsträckan för företagen att anställa, och innebär en förenkling och trygghet då Högskolan ansvarar för rekryteringen. I praktiken har projektets projektledare därmed agerat chef för akademikern, eller "KTP-projektledarna". Att projektet anställer akademikern innebär även större möjlighet att säkerställa att akademikerna arbetar med utvecklingsarbete på företaget. För den nyexaminerade akademikern innebär detta en snabb start på karriären och ett konkret sätt att tillämpa kunskaperna från studietiden.

Högskolan tillhandahåller i sin tur en forskare eller lärare som agerar handledare. Tillsammans med KTP-projektledaren säkras därmed såväl ny som senior kompetens för företaget. Handledarna ägnar en halv dag per vecka åt projektet för att bygga relationen med företaget och bidra till kunskapsväxling. För handledaren innebär projektet en möjlighet att exempelvis utveckla företagsrelaterat utbildningsmaterial och initiera nya forskningsprojekt.

Därtill upphandlas även en affärscoach med näringslivserfarenhet till företaget. Liksom handledaren finns denne till företagets förfogande en halv dag i veckan.

Projektets aktiviteter sammanfattas i följande tabell.

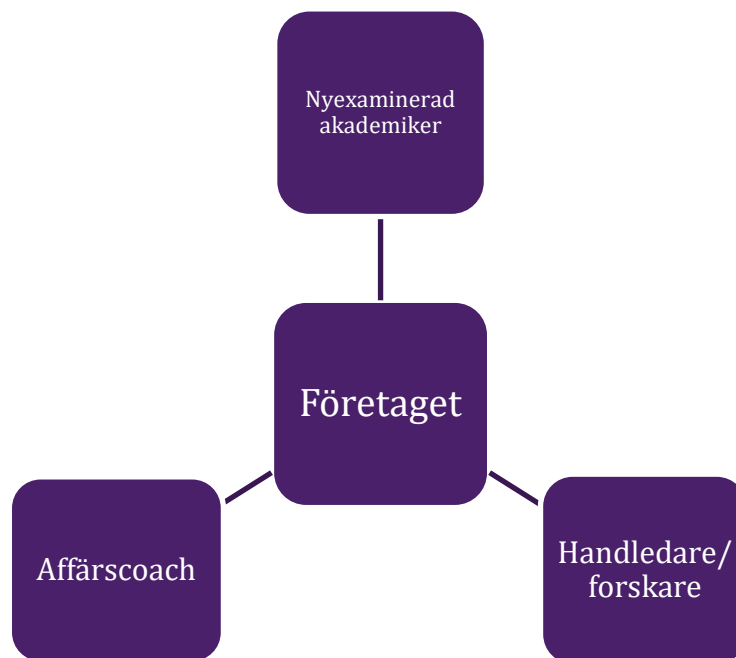
Tabell 1: Aktiviteter.

<b>Aktivitet</b>	<b>Beskrivning</b>
Identifiera företag	Under denna fas identifierar Högskolan företag med strategiska utvecklingsbehov. För att hitta företagen används uppsökande verksamhet, dels baserad på kontakt med företag vid näringslivsträffar, konferenser, etc.; dels även baserad på information från aktörer i regionens innovationssystem.
Analys och urval	Djupanalys av kandidatföretagen enligt modellen TBN ( <i>Tillväxt i befintligt näringsliv</i> ). Företagens tre viktigaste utvecklingsområden identifieras. Beslut tas om huruvida företagen platsar som KTP-projekt.
Matchning och riggning	Företagens behov matchas mot kompetenser hos akademikerna och i näringslivssystemet. Akademiska handledare och affärscoacher rekryteras.
Rekrytering av KTP-akademiker	Efter utlysning på nationell nivå rekryteras nyexaminerade akademiker och doktorander. Tillsättningen görs av företaget och högskolan gemensamt.
Genomförande	Den nyexaminerade akademikern blir projektledare i KTP-projektet. Kunskapsväxling mellan akademikerna genom fortbildningsseminarier. Ytterligare kunskapsutveckling kan ske parallellt med att deltagande akademiker gör sina examensarbeten eller andra forskningsinsatser.



Kompetensförsörjningsprocessen via akademikern, handledaren och affärscoachen är alltså något som alla deltagande företag går igenom. Ju fler pågående "projekt", desto fler samverkansmöjligheter.

Figur 1: Kompetensförsörjningsmodell



Projektet har värderat kontinuerligt lärande genom att anordna handledar-, coach- och företagsträffar. Det har även arrangerats en KTP-dag där utvecklingsmöjligheter diskuterades med såväl företag som regionala aktörer. Projektet ingår även i nationella nätverk.

#### **Vad händer efter att projektet avslutas?**

För att KTP Smart Specialiserings resultat inte ska gå om intet behövs ytterligare möjligheter till vidareutveckling. Högskolan Dalarna kommer att finansiera en heltidstjänst för projektledningen. Eftersom KTP börjat betraktas som en modell så kan den ses som ett verktyg i projektets samverkansarbete på Högskolan, vilket kan öppna många vägar till finansiering. KTP Science – en modell för att göra mer forskningsbaserade projekt – har beviljats finansiering från ERUF. Inom det projektet kommer det att genomföras 5–8 företagsbaserade forskningsprojekt fram till och med 2021. Ny regionalfondsfinansiering för KTP Energi – ett systerprojekt med samma upplägg, men med fokus på energieffektivisering och klimatsmart tillväxt – kommer att sökas under hösten 2018. För att möjliggöra en nationell spridning krävs däremot att fler lärosäten och regioner får kunskap om KTP-modellen och möjlighet att prova denna, vilket är något som skulle kunna uppmuntras från nationellt håll.

#### **Vad har projektet resulterat i?**

Resultaten pekar på att kunskapen har ökat både hos företagen och akademien. Projektet har till stor del lyckats nå företag inom alla prioriterade områden. Projektet har även fått en god spridning i både lokala och regionala media.

I skrivande stund finns två avslutade projekt, 30 pågående projekt och fem projekt som startar efter sommaren. Målet är att i slutet av projektperioden ha nått 32 projekt. Projektledningens egen bedömning är att målet för antalet deltagande företagare kommer att kunna uppfyllas.

Resultaten har hittills varit lovande. I pilotprojektet blev åtta av tolv projektledare kvar i sitt företag. Det rör sig därmed om anställningar som troligtvis inte hade blivit av utan projektet, vilket ökar sannolikheten för att studenter söker sig till dessa. Av de två projekt som nu avslutats inom KTP Smart Specialisering har projektledarna gått vidare till andra jobb.

För deltagande företag har det bland annat utmynnat i nya affärssystem, nya processer och förbättrad logistikstyrning. Dessa är överlag mycket nöjda med sitt deltagande och rekommenderar arbetssättet. Enligt företagen har kontakten med KTP Smart Specialisering inneburit en unik möjlighet att få stöd för att få in ny kompetens som de inte hade haft tid eller möjlighet att rekrytera annars. KTP-projektledaren har enligt företagen kunnat lyfta blicken på verksamheten till system och struktur, vilket har upplevts som ett positivt lyft. Detta sätter fingret på en utmaning som SMF ofta möter, det vill säga avsaknaden av tid för strategiskt arbete.

Ett företag har anställt sin KTP-projektledare, trots att man tidigare inte haft så många akademiker på arbetsplatsen. Företag uttrycker även att Högskolans stöd har varit välfungerande, samt att man haft ett viktigt strategiskt utbyte. Utifrån konkreta samarbeten, där företagen och högskolan får syn på varandras verksamheter, byggs relationer som gör det lättare för företagen att få kontakt med Högskolan.

### **Lärdomar**

KTP-modellen i sig kan ses som en lärdom som projektet dragit av erfarenheterna i Storbritannien, där statliga och regionala aktörer har subventionerat insatser. Projektet visar på att lärlingsmodeller är ett intressant sätt att stödja tillväxt på landsbygden.

En styrka har varit att utvecklingsprojekten som genomförs grundar sig i de deltagande företagens särskilda behov, och där företagen – i utbyte mot ny kompetens – bidrar med resurser och tid. De upparbetade kontakterna med högskolan underlättar företagets kompetensförsörjning på både kort och lång sikt.

En av projektets lärdomar är att den nuvarande definitionen av SMF kan skapa svårigheter i genomförandet. KTP lyfter ett exempel på ett företag med 35 anställda som ägdes av en koncern, och därför behövde uteslutas från projektet, trots att företaget var lika konkurrensutsatt som andra företag på orten. Detta är värt att sprida till framtida strukturfondsprojekt. Det är sannolikt att även andra strukturfondsprojekt stött på liknande utmaningar.

Ytterligare en lärdom från projektet är att i framtiden koppla in handledaren från Högskolan i ett ännu tidigare skede. Det är viktigt att utreda handledarens och högskolans behov samtidigt som företagen. En tydlig behovskartläggning underlättar även upphandlingen av affärscoacher. En tydligare styrning från högskolan skulle även ge en större tyngd inom den regionala satsningen. Upphandlingen av externa tjänster (exempelvis affärscoacher) har dessutom varit en tidskrävande del av projektarbetet. Upphandling genom ramavtal vore ett alternativ i framtiden.

Liksom ofta finns det utmaningar kopplade till att hitta en långsiktig infrastruktur för det fortsatta arbetet, men projektets samverkande aktörer verkar ha en gemensam och positiv syn på vägen framåt. Deltagande företag har uttryckt höga förväntningar och vittnat om nyttan för det egna företagets utveckling. Härnäst fokuserar projektledningen på att vidareutveckla arbetet med KTP-modellen. KTP Science har beviljats finansiering från regionalfonden, och ny finansiering kommer sökas för KTP Energi. Fokus ligger även på att skala upp KTP-modellen till nationell nivå, vilket kräver kunskapsspridning så att fler lärosäten och regioner får möjlighet att testa modellen. Det skulle även kunna uppmuntras från nationellt håll. Att Högskolan Dalarna finansierar en heltidstjänst för projektet ger en tryggare basfinansiering, och att KTP börjat ses som en modell kan öppna vägar till finansiering i samverkansarbetet med Högskolan. Det finns en god grund för att bygga en mer långsiktig struktur för kunskapsväxling och kompetensförsörjning.

## Västsvensk Subsea

### Sammanfattning

Västsvensk Subsea var ett projekt som genomfördes i Västsverige mellan 2016 och 2018. Det syftade till att etablera ett nätverk mellan företag med koppling till subsea (näringsverksamheter som sker under havsytan eller på havsbotten). I nätverket skulle företagen utbyta kunskap och kontakter för att stärka regionens konkurrenskraft på området.

Västsvensk Subsea hade två kvaliteter som utmärkte det som projekt. Målgruppen var väldefinierad och insatserna kunde tydligt bidra till att öka konkurrenskraften bland regionens företag. Det var även tydligt vad som hindrade företagen i målgruppen från att uppnå sin fulla potential. Projektet kunde därför utforma ett tydligt erbjudande för att avhjälpa ett identifierat hinder inom en väl definierad målgrupp.

För att strukturfondsmedel ska kunna bidra till ökad konkurrenskraft i företag behöver insatserna ta sin utgångspunkt i befintliga näringslivsstrukturer. Subsea-sektorn ingår i ett utpekat styrkeområde i Västra Götaland: Maritima industrier samt offshore-relaterade industrier. Maritima industrier har lång historisk förankring i regionen. Subsea är en sektor med stor potential: det finns stor teknisk och industriell kompetens i Västsverige, samtidigt växer den globala efterfrågan på subsea i takt med intresset för förnyelsebar energiproduktion. Samtidigt hindras subsea-företag från att nå sin fulla potential av låg samverkan inom sektorn, som är i omdaning, och därför varierar också företagens kunskaper om sektorn överlag. Det finns alltså både potential och hinder som är rimliga att bemöta med ett projekt.

Det nätverk som projektet byggt upp kommer förvaltas av RISE (Research Institutes of Sweden) och därför kommer resultatet av projektet fortleva utan att ytterligare strukturfondsmedel behöver tillföras projektägaren.

### Varför har projektet kommit till?

Projektet syftade till att skapa ett nätverk för företag i Västra Götaland som arbetar eller kan arbeta inom Subsea-sektorn. Med Subsea avses flera tekniker och användningsområden som spänner över flera branscher så som tekniska konsulter, mekaniska verkstäder och mjukvareutvecklare. Den gemensamma nämnaren är att de är involverade i värdekedjor som relaterar till konstruktioner och teknik under havsytan eller på havsbotten. Traditionellt sett har viktiga kunder funnits inom olje- och gasutvinningen. Nya nischer som även efterfrågar subsea-kompetens dyker dock upp, framför allt inom förnyelsebar energi.

#### **Projektet Västsvensk Subsea**

drevs av Business Region Göteborg mellan första januari 2016 och sista mars 2018. Total budget för projektet var 2,7 miljoner kronor och utöver EU-medel stod Business Region Göteborg och Västra Götalandsregionen för hälften var av medfinansieringen.

Projektet föregick av ca ett år med företagskontakter som identifierade efterfrågan på Subsea-kompetens och även behovet av ökad samverkan mellan företagen i sektorn.

Västra Götalandsregionen har pekat ut marina sektorer som styrkeområden i regionen. Redan i dag verkar många av regionens företag inom subsea-sektorn. Regionen har även många företag med stor ingenjörskompetens som är verksamma inom andra sektorer, vars kunskaper och metoder kan användas inom subsea. Det finns alltså såväl efterfrågan, från ett stigande behov av förnyelsebar energi, som tillgångar i form av företag med teknisk kompetens som kan ge sig in i subsea om det finns marknadsandelar att hämta där.

De företag som redan är engagerade inom subsea efterfrågade en mötesplats där de kunde utbyta erfarenheter och knyta nya kontakter. De såg ett behov av bättre samverkan företag emellan för att ta fram gemensamma erbjudanden till beställare. Kunderna efterfrågar ofta stora beställningar med korta ledtider och som kräver flera olika kompetenser. Mindre företag behöver samarbeta med varandra för att kunna erbjuda kunder tillräcklig kompetens och genomförandekapacitet.

Detta är exempel på typiska svagheter som SMF har gentemot storföretag, som strukturfondsinsatserna är satta att överbygga<sup>7</sup>. De vanligaste svagheter hos SMF som projektorganisationen stött på är just deras bristande tillgång till kunskap, kontakter och nya marknader och affärsmöjligheter.

Subsea-nätverk finns sedan tidigare i Norge, Danmark, och Storbritannien. Att marknaden för subsea är så internationell som den är – där finns både kunder och partnerorganisationer – belyste behovet av en plattform som kan stötta och synliggöra svenska subsea-företag på den internationella marknaden.

### **Projekt mål**

Projektets målsättning är att deltagande företag har stärkt sin konkurrenskraft och synlighet på Subsea-marknaden genom ökad samverkan med varandra och genom ny och fördjupad kunskap.

För att detta ska ske har projektet utformat ett antal delmål:

- Värdekedjan inom Subsea är kartlagd med syfte att skapa möjlighet att nå hela branschen.
- Det har skett en utveckling av samverkan, kunskap och kompetens mellan företagen inom Subsea genom de mötesplatser för nätverkande och kunskapsöverföring som skapats inom ramen för projektet.
- Företagen har fått kunskap, kontakter och möjligheter till rådgivning för att kunna formalisera samarbete med varandra och hitta nya affärsmodeller genom samverkan med varandra.
- Internationell synlighet för västsvensk kompetens inom Subsea genom marknadsföring och internationella aktiviteter.

Projekt- och delmål är välutformade: Det finns en tydlig logik i hur delmålen ska bidra till projektmålet. Projektmålet kan i sin tur, baserat på tydliga hinder och möjligheter, bidra till ökad konkurrenskraft. Målen utgör steg i en kedja av aktiviteter och delresultat som tillsammans ger en utomstående betraktare en förståelse för hur projektet är tänkt att fungera och vad som är projektets slutliga leverans. Logiken bakom projekt- och delmål kan beskrivas med följande flöde:

---

<sup>7</sup> Enligt Europeiska kommissionens riktlinjer för insatser mot små och medelstora företag ska stödet framför allt riktas mot tre områden där dessa företag har strukturella svagheter gentemot större företag: 1) tillgång till kapital, 2) tillgång till relevant information, kunskap och kontakter 3) tillgång till marknader och förbättrad position i värdekedjorna. Vidare ska insatser primärt riktas mot sektorer som pekats ut som regionala styrkeområden.

Figur 1: projektlogik bakom Västsvensk Subsea



Även om projekt- och delmål uppvisar en tydlig logik bör målen redan i projektbeslutet definieras tydligare med skarpare kriterier för måluppfyllelse. Exempelvis skulle en målsättning för antal nya samarbeten mellan företag i nätverken kunna vara en indikator på huruvida nätverket lett till ökad samverkan. Om inga nya samarbeten hade etablerats hade ovanstående flöde stannat av redan i den andra rutan. Om projektet vore mindre framgångsrikt, i det att inga nya samarbeten hade etablerats, skulle detta ha varit viktig information för att veta varför projektet misslyckats. Sådan information är viktig för både för att projektägare ska kunna utforma bättre projekt i framtiden och för att programmet ska kunna säkerställa att dåliga projekt inte får ytterligare finansiering.

Varje delmål har även underliggande antaganden, som kan behandlas tydligare i samband med att målen presenteras. Exempelvis är antagandet om att samverkan inom nätverket faktiskt kommer leda till ökade kunskaper och i sin tur till nya affärer helt kritiskt för projektets framgång. Projektansökan bör tydligare beskriva dessa antaganden och argumentera varför det är rimliga antagande. På detta vis blir det enklare för en beslutsfattare att värdera hur rimligt det är att projektet faktiskt kommer lyckas med det som projektet ska åstadkomma.

### Målgrupper

De målgrupper som projektet riktar sig mot är i första hand företag i regionen som redan har kompetens inom Subsea eller har möjlighet att applicera teknisk kompetens inom Subsea. I andra hand riktar sig projektet även mot företag utanför regionen, både nationellt och internationellt. Även stora företag och övriga organisationer som arbetar med Subsea ingår i den sekundära målgruppen.

Projektet har således en väldefinierad primär målgrupp med företag mottagliga för projektets insatser. Genom att även inkludera företag som ännu inte arbetar med Subsea, men har teknisk kompetens för att göra det, tillförs en dynamik i nätverket. Också de sekundära målgrupperna är potentiellt viktiga aktörer. För att projektet inte ska ta en större ambition än vad budgeten tillåter, har det gjorts en tydlig avvägning som inte ställer aktörerna i den sekundära målgruppen i fokus.

## Vad har projektet gjort?

### *Projektorganisation*

Projektet har drivits av en projektgrupp som består av projektledare, näringslivsutvecklare, kommunikationsansvarig och controller, samtliga anställda på Business Region Göteborg. Projektet hade även en styrgrupp med representanter från Business Region Göteborg, Offshore Väst och Svenskt Marinteknisk Forum.

Offshore Väst har varit en viktig samarbetspartner i projektet. Offshore Väst är ett konsortium med 75 medlemsorganisationer med RISE som värdorganisation. Konsortiet har fokus på samma branscher som Västsvensk Subsea; dess fokus är dock forskning och innovation, medan Subsea har varit betydligt mer affärsnära. Offshore Väst och Västsvensk Subsea har därför kunnat komplettera varandras verksamheter snarare än konkurrera.

### *Aktiviteter*

Projektet har syftat till att bygga upp ett nätverk av företag och få dem att interagera med varandra. Initialt genomfördes en kartläggning av företag som identifierade ca 60 relevanta företag i regionen och 150 i Sverige. Därefter genomfördes ca 45 företagsbesök och företagen bjöds in till seminarier, frukostträffar och konferenser. Totalt har nätverket ca 30 medlemsföretag – ca hälften av de relevanta företag som kartlades i regionen. Inom ramen för nätverket har fyra huvudsakliga aktiviteter genomförts:

- Fyra nätverksträffar, varav tre hållits på plats hos företag i nätverket. På mötesdagordningen har stått information om värdföretaget, projektuppdateringar, diskussioner om aktuella frågor samt fördjupning inom något temaområde.
- Fyra seminarier om möjligheter, utmaningar och framtidsutsikter inom Subsea.
- Företag i nätverket har vid två tillfällen deltagit i *Subsea Valley Conference*, en norsk motsvarighet till det nätverk som etablerats inom projektet Västsvensk Subsea.
- Två frukostträffar har genomförts med teman som "big data" och sociala medier som marknadsföringskanal.

Projektet har även hjälpt företagen att upprätta gemensamma system för offerter, dokumentation och avtalssystem för att bättre kunna gå vidare med potentiella kunder.

### *Hållbarhetsaspekter*

För att undvika att hållbarhetsaspekterna konkurrerar med de övriga målen, är det viktigt att identifiera insatser där aspekterna blir *verktyg för att uppnå övriga mål* med projektet. Västsvensk Subsea har lyckats hitta ett effektivt sätt att länka samman miljökriteriet med det övergripande målet om ökad konkurrenskraft bland företagen.

Senare års låga priser på fossila bränslen har sänkt investeringstakten inom olje- och gassektorn, vilket försämrat lönsamheten inom subsea. Behoven av samma tekniska kompetens har samtidigt vuxit inom utveckling av förnyelsebara, havsbaserade energikällor. Projektet var därför med och arrangerade ett seminarium på temat vågkraft med målet att väcka företagets intresse för de affärsmöjligheter som finns inom detta energislag. Seminariet hade ca 100 besökare och fick stor uppmärksamhet. Den vikande konjunkturen inom olje- och gasutvinningen har alltså bidragit till att företagen i målgruppen blivit mer förändringsbenägna och villiga att ta till sig nya sätt att arbeta på.

### *Sammanfattning*

Arbetsmomenten i *Framtidens teknikutbildningar* kan beskrivas enligt följande:

1. externa medel tillsätts för att lösa ett identifierat problem (bristande samverkan mellan företag inom Subsea),
2. aktiviteter har genomförts (etablering av ett nätverk) och

3. resultat har påvisats (företagen i nätverket dra nytta av varandra) och
4. slutligen kommer detta resultat leva vidare (genom att värdskapet har tagits över av Offshore Väst)

### Vad händer efter projektet avslutats?

Värdskapet för det företagsnätverk som projektet har byggt upp ska tas över av Offshore Väst, och kommer därigenom leva vidare efter att Västsvensk Subsea avslutats. Att en extern organisation (Offshore Väst) är värd för nätverket är troligen att föredra framför att något av de deltagande företagen skulle hålla i värdskapet, dels då det minskar risken för intressekonflikter, dels också för att företagen själva inte kan antas ha kompetens, resurser eller incitament att driva nätverksarbete.

### Vad har projektet resulterat i?

Målgruppen har genrellt upplevt projektaktiviteterna som positiva, framför allt för samverkan mellan företagen. Projektgruppen upplevs ha arbetat på ett effektivt och professionellt vis. Förutsättningarna är därför goda för att kunna uppnå långsiktiga resultat.

Inom ramen för den externa projektutvärderingen genomfördes åtta intervjuer med deltagande företag. Samtliga intervjuade företagare uppgav att de fått nya kontakter och kunskap. Fem av dem uppgav att projektet lett till nya samarbeten och totalt fyra nya affärer. Tre företag uppgav att de har ökat sin personalstyrka med sammanlagt åtta personer.

Intervjuerna genomfördes under hösten och vintern 2017 när projektet ännu pågick. Långsiktiga effekter så som nya affärer och ökad

konkurrenskraft kan förväntas ske först långt efter det att projektet avslutats. Eftersom nätverket i sig även kommer leva vidare finns goda möjligheter att fortsatta effekter av projektet kan uppstå.

### Lärdomar

Projektet har identifierat en rad utvecklingsmöjligheter. Inom nätverket finns önskemål om att utveckla det till att omfatta fler branscher och större aktörer. Företag har uppgett att det är viktigt att nätverksträffarna är korta – högst en halv dag långa – för att de inte ska ta för mycket tid från företagets dagliga arbete. Större inslag av mer informella träffar, t.ex. after work-träffar, har också efterfrågats av målgruppen.

Som framgångsfaktor nämns också att styrgruppen varit aktiv under projektets gång för att säkerställa att rätt sorts aktiviteter genomförs.

Projektledningen har varit lyhörd för företagets behov, vilket resulterat i en lägre ambitionsnivå på två områden. Inledningsvis var ambitionen att anordna workshops om affärsutveckling, men efter att två sådana workshops genomförts med svalt intresse från företagarna beslöt projektledningen att inte anordna fler sådana träffar. De frukostträffar som genomförts har varit

**Alkit Communication** är ett av de företag som igår i Subsea-nätverket. Företaget arbetar främst med mätdata inom fordonsindustrin, men såg möjligheten att använda sina arbetsmetoder även inom andra sektorer. Till en början var olje- och gassektorn intressant, men i samband med sjunkande lönsamhet inom denna sektor fick Alkit upp ögonen, via aktiviteter i Subsea-nätverket, för möjligheterna inom havsbaserade förnyelsebara energikällor. Efter medverkan i nätverket, däribland deltagande på Subsea Valley Conference, är företaget nu involverat i två forskningsprojekt relaterade till våg- och tidvattenkraft. Resultaten från dessa projekt kan Alkit använda i sina befintliga projekt inom fordonsindustrin. Alkit Communications AB har i dagsläget även pågående samarbeten inom området e-hälsa som uppstod efter att företaget medverkade i nätverket.

uppskattade, men färre träffar anordnades än vad som var tänkt för att träffarna inte skulle ta för mycket tid i anspråk från målgruppen.

En framgångsfaktor var projektets korta startsträcka – projektledningen hade vid projektets början god kunskap om målgruppen och dess behov. Projektet gynnades också av den oro som uppstod inom branschen när lönsamheten börja försämrades inom olje- och gasssektorn. Efterfrågan från befintliga kunder sjönk drastiskt, många företag tvingades att se sig om efter andra kunder, vilket gjorde dem benägna att förändra sina arbetsmetoder och knyta nya kontakter.



## Turism 2030

### Sammanfattning

Turism 2030 var ett samverkansprojekt i Mellersta Norrlands programområde som arrangerades mellan 2015 och 2018. Projektägare var Jämtland Härjedalen Turism som samverkade med flera destinationsbolag och turistverksamheter i regionen (Funäsfjällen, Ragunda, Vemdalen, Åre och Östersund). Syftet var att skapa tillväxt inom besöksnäringen genom att främja en utökad året runt-verksamhet på destinationerna.

Projektet har arbetat med att hitta hållbara former för företagens och destinationernas affärsverksamhet. Genom kunskapsspridning, attitydförändringar och andra affärsutvecklingsinsatser har projektet förbättrat samarbetet mellan destinationerna. Till projektets hörde en tydlig projektlogik och en flexibilitet i projektorganisationen som gjorde det lättare att ta fram rätt aktiviteter för att nå målsättningarna. Projektet lyckades även implementera hållbarhetsaspekterna på ett föredömligt sätt via arbete med kommunikation, utbildning, produktutveckling och direkt påverkansarbete.

### Varför har projektet kommit till?

Turism 2030 drevs av Jämtland-Härjedalen Turism (JHT) som är en branschorganisation och samverkansplattform för utveckling av besöksnäringen i Jämtland Härjedalen. Syftet med projektet var att skapa tillväxt för företag inom besöksnäringen bl.a. genom att fokusera på en utökad året runt-verksamhet. Turism 2030 var ett samverkansprojekt, vilket innebar att ett antal destinationsbolag (Funäsfjällen, Vemdalen, Ragundadalen, Åre, Östersund) och turistverksamheter i regionen samarbetade i projektet.

### Bakgrund

Besöksnäringen är en viktig motor för näringslivet i Jämtland-Härjedalen, och liksom andra branscher påverkas den av digitaliseringen. Besökare ställer allt högre krav på att snabbt kunna söka information på nätet eller i sociala medier på resan. Aktörer inom besöksnäringen behöver dessutom tillgång till en digital infrastruktur för att kunna marknadsföra sin verksamhet och kommunicera med besökare och samarbetspartners.<sup>8</sup> JHT undersökte situationen inom regionens besöksnäring i en förstudie där ca 100 företag och turiststudenter deltog. Den visade att det fanns brister i samarbetet mellan varumärkes- och kommunikationsarbetet och att det saknades kompetens om målgruppen, marknaden för besöksnäring och metoder för att t.ex. nå ut till kunder på digitala medier. Dessutom fanns ett problem med att företagen inte kunde leverera aktiviteter under en jämn period under året.

Situationen innebär att företag i regionen hade låg lönsamhet och behov av ökad konkurrenskraft. Ett antal andra destinationer hade dessutom gjort egna studier som visat på liknande behov. Det visade att det fanns potential för en gemensam regional satsning istället för flera lokala satsningar. Som antyds av projektets namn var visionen att bana väg för en välmående turism fram till 2030.

**Projektet Turism 2030** drevs mellan 2015 och 2018 av Jämtland-Härjedalen Turism med en budget på drygt 30 miljoner kronor. Utöver EU-medel som motsvarade 50 % av budgeten fanns medel från projektägaren, som stod för ca 45 % av budgeten, dessutom medfinansierade destinationerna (Funäsfjällen, Ragundadalen, Vemdalen, Östersund och Åre) projektet med ca 5 % av budgeten.

### Projektmål

<sup>8</sup> SKL, Digitalisering av besöksnäringen, 2017

JH tog fram tre mål som utgångspunkt för projektet. Övergripande mål var att företag inom regionens besöksnäring skulle utveckla en hållbar året runt-verksamhet samt öka sin lönsamhet och sysselsättning. För att nå dit togs ett projektmål fram: Företagen skulle utveckla sina produkter, utöka sina marknadsandelar och stärka sin attraktions- och konkurrenskraft, främst på den internationella men även på den nationella marknaden. Trots en klar koppling mellan det övergripande målet och projektmålen, kunde projektmålen ha specificerats ytterligare för att möjliggöra en bättre uppföljning av resultatet. Att företagen skulle "utveckla sina produkter" är ett mål som kan tolkas på flera sätt och endast svårtligen följas upp i efterhand utan att utvärderaren tvingas göra en subjektiv bedömning.

Figur 1: Relation mellan de olika målen



Som fortsättning på projektmålen tog JHT även fram tre delmål:

- Förbättrade förutsättningar för företag att erbjuda året runt-produkter, med stöd av regionens kulturarv och hållbarhetsaspekterna.
- Ökad kännedom på internationella och nationella marknader om företagen och destinationernas produkter.
- Deltagande företag skulle med stöd av utvecklade affärsplaner ha nått ökad lönsamhet och sysselsättning.

### Målgrupper

Primär målgrupp var företag inom besöksnäringen. Fokus var de företag som agerar i eller har förutsättningar att ingå i olika kluster, antingen geografiska eller tematiska, såsom en destination eller företag inom t.ex. fiskeupplevelser eller med en mer kulturell inriktning och där själva klustersamarbetet blir avgörande för ett framgångsrikt arbete.

## Vad har projektet gjort?

### Projektorganisation

Projektet har bestått av en projektgrupp som innehöll en projektledare med huvudansvaret, en processledare med särskilt ansvar för kommunikationsarbetet och en koordinator som ansvarade för företagsutvecklingsdelen. Projektet har dessutom haft ett flertal leverantörer på externa tjänster (ca 20–30 st.) och de har även skapat en expertgrupp med särskild kompetens i hållbarhetsaspekterna. Det har även hos samverkanspartners funnits delprojektledare som lett det lokala arbetet framåt.

### Aktiviteter

Projektet har fokuserat på aktiviteter inom kunskapsspridning, kommunikation och rekrytering. Det har bedrivit företags- och affärsutvecklingsinsatser med utgångspunkt i Kurbits affärs-

utvecklingsprogram<sup>9</sup>, men också andra programinsatser som bygger på lärande mellan processledare och företag, vilket stärkts av att anställa med olika spetskompetens deltagit i projektets insatser. Dessa insatser har fokuserat på att väcka inspiration till nya idéer och skapa diskussion om verktyg som kan hjälpa just deras företag att utvecklas. Mellan träffarna har företagen också fått rådgivning i sina egna miljöer av tillresta affärsutvecklare. Projektets organisation har varit flexibel – aktiviteter har omprövats eftersom fokus varit att genomföra rätt typ av aktivitet för respektive organisation snarare än att exakt följa den planering som står i projektansökan. Flexibiliteten beskrivs som en av framgångsfaktorerna bakom projektet.

För att hitta lämpliga aktiviteter har fokus varit att låta destinationerna arbeta mot decentraliserade mål vilket inneburit att projektets delmål individualiserats och skräddarsyttts för att passa respektive destinationsorganisation. Projektet har genomfört ett omfattande processarbete för att garantera att destinationerna varit delaktiga i projektet. Det har varit viktigt att skapa förutsättningar för kontinuerlig delaktighet och förankring hos varje samverkanspart för att de ska känna sig hemma med sina mål. De olika destinationerna har skilda arbetssätt, företagskultur och förutsättningar, och i slutändan handlar det om individer som föredrar olika arbetssätt.

Nedan följer några exempel på aktiviteter hos destinationerna:

- Destination Funäsdalen:** Destinationen har mycket goda erfarenheter av de aktiviteter och insatser som bedrivits inom projektet. Många aktiviteter har handlat om att delta i workshops och seminarier gällande marknads-kommunikation och segmenterings-analyser, vilket har varit ett värdefullt verktyg i destinationens fortsatta arbete. Ett mer konkret resultat av projektet som destinationen vill lyfta fram är att de har skapat en hemsida för sina 180 medlemmar. På så sätt kan medlemmarna ta del av projektrapporter, film och bild m.m.
- Destination Vemdalen:** Destinationen har främst arbetat med att stärka varumärket, främst i digitala kanaler – en ny hemsida har lanserats och ett antal kampanjer har genomförts för att leda mer trafik till hemsidan och sociala medier.
- Destination Östersund:** Fokus på förankring hos fastighetsägare, Östersunds Handel, evenemangsföretag med flera. Andra aktiviteter har konkretiserat och tydliggjort områden och aktiviteter att arbeta vidare med, bl.a. vikten av att hitta rätt balans mellan stadskärneutveckling och de övriga delarna av staden (stora investeringsbolag). Ett medskick var att arbeta med evenemangsutveckling av vikt för hela regionen med fokus på besökare.
- Åre destination:** Arbetet har fokuserat på attitydförändringar, syftet har varit att få fler personer från olika branscher att engagera sig samt få in fler företag som medlemmar. Man har även jobbat för att fler företag och verksamheter ska gå från att ha deltidsöppet,

**Grafiska huset** är en reklambyrå med specialkompetens inom originalproduktion och kommunikation. De är medlemmar på den hemsida som Destination Funäsdalen har skapat. Med hjälp av hemsidan har de bland annat tillgång till en bildbank som samlar bilder som är godkända för alla att använda i marknadsföringssyften. Att slippa krångel med att fråga om tillåtelse för att använda bilder har gjort arbetet mycket effektivare och bättre. Dessutom är det lätt att ta del av info om affärsplaner, kommunikationsstrategier och ganska nyligen fanns info om GDPR.

<sup>9</sup> Ett affärsutvecklingsprogram utvecklat och designat specifikt för företag inom turist- och besöksnäringen.

antingen delar av säsong eller delar av vecka, till att ha löpande öppet. Inom kommunikation och mediastrategi har de lyft fram vikten av att gå tillsammans med influencers och beslutsfattare för att nå fram i processer, t.ex. event, värdskap, markfrågor.

- **Destination Ragundadalen:** I destinationen har arbetet bl.a. handlat om att utveckla kommunikationsarbetet, med nya foton och hemsida som resultat.

## Hållbarhetspekter

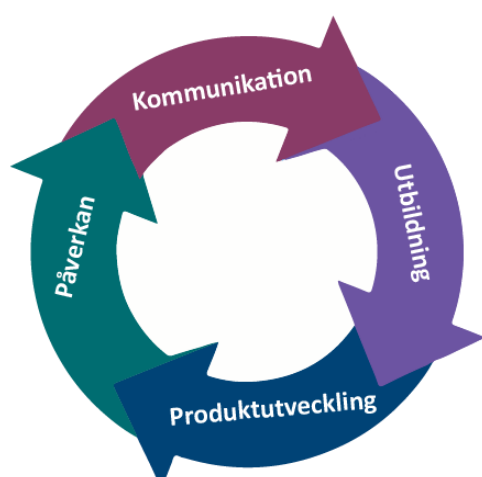
Turism 2030 identifierade ett behov på marknaden med syfte på de tre hållbarhetsaspekterna. De ansåg att företag och organisationer måste säkerställa en värderingsbaserad, hållbar och jämlik utveckling av branschen. För att åstadkomma detta krävs nya inslag i kommunikationsarbetet och dessutom en utveckling av företagets produkter i förhållande till nya målgrupper. I arbetet med hållbarhetsaspekterna har projektet haft dessa mål som en grund. De har implementerat kriterierna på flera sätt vilket kan sammanfattas i aktiviteter med fyra inriktningar: kommunikation, utbildning, produktutveckling och påverkansarbete.

I arbetet med *kommunikation* har projektet tagit fram en värdeguide som ger insyn i hur företagen kan arbeta med hållbarhetsaspekterna för att öka sin lönsamhet. Guiden lyfter frågan om varför det är viktigt att arbeta med mångfald och presenterar ett verktyg för arbete med bilder och annan kommunikation. I guiden finns också konkreta exempel på hur företag och organisationer kan värdesätta och utveckla bl.a. natur- och kulturarv, besöksnäringens arbetsmarknad och trygga destinationer.

Projektet har även haft aktiviteter med syfte på *utbildning* där de har utbildat personal inom besöksnäringen, bl.a. guider och hotellpersonal. De har arbetat med synen på det traditionella paret eller familjen inom besöksnäringen, exempelvis är det inte alltid lämpligt för personal på hotell att fråga om gästerna ska dela rum. De använder sådana exempel för att hjälpa företagen med hur de kan förändra beteenden och på så vis stärka företagens konkurrenskraft.

Dessutom har Turism 2030 arbetat med *produktutveckling* genom att exempelvis samarbeta med Nationellt centrum för kulturarvsforskning (NCK) där de har tränats i att gifta ihop natur- och kulturupplevelser. Samarbetet har lett till en utveckling av nya produkter för att öka kulturens roll i besöksnäringen.

Figur 2: Arbetet med hållbarhetsaspekterna<sup>10</sup>



Projektet har också arbetat med att utveckla destinationernas sökmotoroptimeringar<sup>11</sup> för att exempelvis koppla samman sökningar med allemansrätt och turism i Sverige. Detta för att utländska turister ska få syn på information om allemansrätten inför sitt besök i Sverige. Syftet med det är att besöksnäringen i Jämtland Härjedalen ser en ökad efterfrågan från gäster som vill agera ansvarsfullt och hållbart, därför behöver kommunikation anpassas för att göra det lätt för dem att ta hållbara beslut. Det innebär också att kundens efterfrågan ökar incitament för företagen att utveckla hållbara upplevelser, som därmed också skapar en hållbar besöksnäring.

Turism 2030 har slutligen även arbetat med att försöka *påverka* andra företag och organisationer i rätt inriktning med hänsyn till hållbarhetsarbete. De

<sup>10</sup> Källa: Intervju med projektledare, figur skapad av Sweco

<sup>11</sup> Ett samlingsnamn för olika metoder och tekniker som används för att få en webbsida att synas så högt upp som möjligt bland resultaten vid sökningar i sökmotorer.

har exempelvis arbetat nära flygbolaget EasyJet som trafikerar en linje mellan London och Åre Östersund för att driva ett arbete för ökat fossilfritt bränsle samt bjudit in beslutsfattare till runda-bord-samtal vid Åre Business Forum med Anna Pollock, grundare av ConsciousTravel.

### Vad har projektet resulterat i?

På ett övergripande plan beskriver destinationerna och JHT att Turism 2030 lett till ett ökat samarbete och ökad kunskap mellan de olika parterna. Det har varit ett viktigt steg eftersom ett bra klimat mellan destinationerna är en förutsättning för att det fortsatta arbetet mot tillväxt ska fungera. Dessutom finns det flera företag inom regionen som uppger att de ökat sin försäljning och beläggning (d.v.s. ökat antalet gästnätter). Enligt projektägaren har projektet hög resultatuppfyllnad – de bedömer själva att de har eller väntas nå merparten av sina projekt- och delmål. Nedan sammanfattas hur destinationerna och JH beskrivit resultat inom olika områden:

- Nya produkter, tjänster och event. Projektet har lyckats ge bättre betyg på värdskap, information samt utbud av aktiviteter. Ökad trafik till hemsida, Facebook och Instagram.
- Det har skett en attitydförändring till samarbete och hur destinationen bör utvecklas som helhet. Nya medlemmar har tillkommit och destinationerna har hittat nya partners som de inte har samarbetat med tidigare. Destinationerna beskriver att det funnits ett "vi och dom"-perspektiv tidigare och med hjälp av projektet har detta arbetats bort och successivt ersatts med mer inkluderande sätt att arbeta.
- Fler aktörer har nu öppet fler och längre perioder på året. Utvecklingen, som skett både för sevärdheter och boendeanläggningar, pekar på bättre förutsättningar för året runt-aktiviteter, och att omsättningen i destinationerna bör kunna öka. En orsak till denna utveckling kan vara den satsning som de har genomfört på kampanjperioder vilket innebär att de haft ett antal utvalda perioder som de satsat extra på för att öka antalet gäster.

**Destination Ragunda** beskriver att ett konkret resultat av projektet är Impact journey, ett verktyg som ger personer möjlighet att följa med på en resa till Ragunda via ett Facebook-event. Via plattformen bygger destinationen nätverk och de har fått kontakt med andra aktörer bl.a. i Norge. Det har varit kostnadseffektivt och ett fantastiskt sätt att samarbeta och inspirera.

**Zorbcenter** är ett företag i regionen som tagit del av Impact journey. De berättar att de fick en nystart i samband med projektet. En ny plattform har byggts upp med stabilitet och struktur som involverar alla aktörer. Samarbetet mellan deltagare har förbättrats och de vet nu vad de kan eller ska göra. Zorbcenter jobbar vidare med marknadsföringen och beskriver att tack vare Impact journey har de fått möjlighet att testa ett nytt sätt att marknadsföra företaget. Dessutom har de fått nya kontakter internationellt.

### Lärdomar

JHT beskriver att en stor lärdom av arbetet är vikten av att lyssna in företagets problem och på ett systematiskt sätt möta dessa med hög delaktighet från deltagande aktörer. Det skapar trovärdighet som sedan bidrar till engagemang i andra aktiviteter och därmed bättre resultat för dessa aktiviteter. En annan effekt av projektet har varit att destinationerna och JHT lärt sig att bli bättre beställare av olika tjänster för att utveckla sin verksamhet. De har lyckats att få ner priserna samtidigt som de insett att fler kan få ta del av kompetensen. De har t.ex. valt att beställa utbildningar online för att lägga ut dessa på sina hemsidor för att fler ska kunna ta del av informationen istället för att genomföra allt på plats.

## Bilaga 4: Lista över intervjuade organisationer

Sweco intervjuade 2018 projektledare från 80 organisationer som arrangerat projekt inom TM 3 med avslutsdatum under 2017 och 2018. Nedan listas dessa organisationer och projekten de anordnade.

Projekt	Projektägare
AC Hållbar Export	Regionförbundet Västerbottens län
Accelerated Cleantech Export	Accelerated Cleantech Export - Increased potential through value chains (ACE)
Bergslagssatsningen Kultur och Turism	Intressefören Bergslaget
BIC Factory – Unga entreprenörer gör digitala affärer	Umeå Kommunföretag AB
Biotech Umeå - ett life science-kluster för tillväxt i Norra Sverige	Uminova Innovation AB
Business Incubation 2020	Uminova Innovation AB
Business Ronneby	Ronneby kommun
Business Värmland	Stift Compare Karlstad Competence Area
Creative Nodes – fusion	Luleå Näringsliv AB
Creative Region of Gastronomy	Torsta AB
Destination Capacity Building in Swedish Lapland	Swedish Lapland Visitors Board Ekonomisk Förening
Destination Sveg	Svegs Företags- och Utvecklingsförening
Drivkraft	Stift Drivhus
Effekt – utveckling av besöksnäringen i Umeåregionen	Umeå kommun
Etableringsprojektet	Region Gävleborg
Framtidens teknikutbildningar	Hässleholms kommun
Go Business Tjänsteinkubator	LTU Affärsutveckling AB
Grow International Southern Sweden	Invest In Skåne AB
Gävleborgs Affärskvinnor	Företagarnas Service i Gävleborg AB
Hållbar Besöksnäring i Värmland	Visit Värmland Ekonomisk Förening
Hållbar industriell utveckling	Industrial Development Center West Sweden AB
Hållbar inkubation och acceleration av Life Science idéer	Umeå Biotech Incubator (UBI) AB
Hållbar konkurrenskraft i Skåne	Industriellt Utvecklings Centrum (IUC) i Skåne AB
Hållbar skoterturism i Frostviken	Strömsunds kommun
Hållbara leverantörskedjor	Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) Dalarna AB
Hållbart Västbergslagen - Nätverk för hållbar utveckling och ökad SMF	AB Samarkand 2015
Industrilyftet Jämtland-Härjedalen	IUC Z-Group AB
Infotech Umeå Growth	Uminova Innovation AB
Innovation Runway	Science Park Jönköping AB
Innovativ tillväxt i Kalmar län	ALMI Företagspartner Kalmar län AB

Inova 2020:1	Stift Inova i Wermland
Internationalisering, export och försäljning, fas II	Region Dalarna
INTILL Innovativ Turism i Lappland	Visit Hemavan Tärnaby AB
Invest in Dalarna 2015-2017	ALMI Företagspartner Gävledala AB
Invest in Västerbotten	Regionförbundet Västerbottens län
Kompetensutbyggnad KHS	Stiftelsen Institutet För Tillämpad Hydraulik
Kooperativt företagande för inkluderande tillväxt	Värmlandskooperativen Ek. För.
Krenova III	Regionförbundet Västerbottens län
KTP Smart Specialisering	Högskolan Dalarna
Lofsdalen Masterplan 2.0	Lofsdalsfjällens Turistnäring Ekonomisk Förening
Lopme Laante	Lopme Naestie
Matregionen Värmland	Nordic Innovation Food Arena Ekonomisk Förening
Mikrofondsfinansiering och affärsutveckling i den sociala ekonomins företag	Coompanion - Kooperativ Utveckling Jämtlands län
Motorport för tillväxt	Uvåns Näringslivscenter AB
MångVäx - Jämställd och jämlik konkurrenskraft	Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) Norrbotten AB
Möjligheternas region	Storumans Kommunföretag AB
North Business Arena, NBA	Expandum AB
Pegin XL - Affärsutveckling för expansion i industrinära SMF	Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) Norrbotten AB
Plattform för kompletterande SMF-finansiering	Kreditgarantifören Norr Ekonomisk Fören
Ramprojekt för regionala företagsstöd i Västerbotten	Länsstyrelsen i Norrbottens län
Ramprojekt för regionala företagsstöd i Norrbotten	Länsstyrelsen i Västerbottens län
RINK - Regional Inkubation i Kalmar län	Kalmar Science Park AB
Smak av Gävleborg	Föreningen Matvärden
Smart och hållbar tillväxt för nystartade och befintliga företag i regionen	Piteå kommun
Snö	Mid Sweden Science Park AB
Social Inkludering och tillväxt i Blekinge	Coompanion - Blekinge Utvecklingscentrum Ekonomi
Southern Sweden Creatives	Invest In Skåne AB
Southern Sweden Going Global	Invest In Skåne AB
Strategier för hållbar tillväxt	Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) i Kalmar AB
Techtank BAS	Olofströms Näringsliv AB
Testplattform X	Uminova Expression AB
The Power Region	Östersunds kommun
The Regional Innovation Internationalization Project (TRIIP)	Future Position X
Tillväxt och internationalisering	Stockholm Innovation & Growth AB

Tillväxt och lönsamhet – rådgivning för befintliga företag	ALMI Företagspartner Värmland AB
Tillväxtlyftet	ALMI Företagspartner Östergötland AB
Tillväxtmotor	Stift Inova i Wermland
Tillväxtmotor för underleverantörer till basindustrin	Industriellt Utvecklingscentrum (IUC) Norrbotten AB
TRIUMF	ALMI Företagspartner Nord AB
Träregion Småland	Träcentrum Nässjö Kompetensutveckling AB
Turism 2030	Jämtland-Härjedalen Turism JHT Ekonomisk Förening
Uminova Innovations tillväxtinkubator	Uminova Innovation AB
Ung idé - Värmland	Communicare
Up n´KAMM	Krinova AB
Westra Wermland Export	Säffle kommun
VINK – Västernorrlands Inkubator	Åkroken Science Park AB
Win-win	Stiftelsen Teknikdalen
Västsvensk Subsea	BRG, Business Region Göteborg AB
VÄXARENA Almi Kronoberg	ALMI Företagspartner Kronoberg AB
Växtkraft Gotland	ALMI Företagspartner Gotland AB



## Bilaga 5: Expoföretag

Sweco har med registerstudier delat in stödmottagande företag i TM 3-projekt efter sektorstillhörighet. Indelningen används som indikator på hur väl projekten når företag som kan bidra till ökad konkurrenskraft i programområdena.

Metoden som Sweco använt utvecklades initialt av professor Michael Porter. Den använder statistisk analys för att dela in branscher i *lokalsektorn* respektive *klustersektorn*.<sup>12</sup> I klustersektorn finns företag som är verksamma i internationella värdekedjor, d.v.s. företag med potential att internationaliseras och öka sin konkurrenskraft; för att undvika förväxling med företagskluster används i denna rapport termen *expoföretag*<sup>13</sup> som sammanfattning av företag i klustersektorn. Alla ekonomier måste ha en exposektor för att kunna uppnå välstånd byggt på internationell handel. I exposektorn testas företagets konkurrenskraft ständigt på den internationella marknaden, och därför är trycket på företag att utveckla nya, effektivare produkter, processer och affärsmodeller som störst där. Metoden ger ett teoretiskt stöd för att offentliga insatser med syftet att öka företagets konkurrenskraft – däribland insatser inom TM 3 – bör fokusera på företag i exposektorn.

Porters indelning av företag i lokalföretag och expoföretag kan sammanfattas enligt följande:

- **Lokalsektorn:** Viss ekonomisk aktivitet fördelas någorlunda jämt över befolkningen. Där folk bor finns det ett behov av distribution (matvarubutiker och lokala transporter), omvårdnad (hemtjänst, sjukgymnastik, frisörer m.m.), affärstjänster (bankkontor, bokföringstjänster, begravningsbyråer), och även viss produktion (mindre verkstäder, reparationsanläggningar). Privata lokala tjänster kompletteras med offentliga lokala tjänster. Alla dessa branscher, som – allt annat lika – växer och minskar med befolkningen, kallar Sweco för lokalsektorn.
- **Exposektorn:** Andra branscher karakteriseras dels av att de bildar agglomerationer på vissa platser, dels av att de ingår i internationella värdekedjor. Här återfinns merparten av tillverkningsindustrin, läkemedelsindustrin och processindustrier (stål, papper m.m.) samt även utvinningssektorn (gruvverksamhet). Idag är även många tjänstenäringsar högt internationaliserade och uppvisar starka drag av agglomerationer. Också besöksnäringen räknas som regel till sektorn. Detta gäller exempelvis för de mer strategiska funktionerna inom reklam, finansiering, restaurangkedjor m.m. som koncentreras till ett fåtal städer. Andra exempel är IT, telekom och digitala tjänster (spelbranschen, molntjänster m.m.). Några av de mest samlade branscherna internationellt sett utgörs av tobaksindustrin och flygindustrin. Alla dessa branscher klassificeras som exposektorn.

<sup>12</sup> Michael Porter; "The Competitive Advantage of Nations" m fl

<sup>13</sup> Termen "expoföretag" är Swecos och inte hämtad från Porter

## Bilaga 6: Bidragsanalys – bedömningskriterier och poängsättning

Av tabellen nedan framgår hur projekt bedömts och poängsatts med Swecos bidragsanalys. Inför analysen har Sweco intervjuat projektledare samt gått igenom projektbeslut, ibland också lägesrapporter och externa projektutvärderingar gjorda av följeforskare.

Frågeställning	Bedömningskriterier
<i>Förändringsteori</i>	
1. Adresserar projektet strukturella svagheter som SMF har i relation till större företag?	<p>o Ja/Nej (0p/2p): Adresseras någon av följande utmaningar på ett tydligt vis?</p> <p>Enl. EC riktlinjer för TM3 ska någon av följande nackdelar som SMF (men inte större företag) möter adresseras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Tillgång till kapital.</li> <li>• 2) Asymmetrisk information: tillgång till branschspecifik kunskap information och kontaktnät.</li> <li>• 3) Tillgång till marknader och reducering av entreprenöriell risk.</li> </ul> <p>För insatser mot specifika kluster måste den adresserade branschen vara utpekad i RIS3 (se: <a href="http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map">http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map</a>).</p>
2. Finns en tydlig projektlogik?	<p>o X (projekt mål och delmål; om målen förtydligas under avsnittet <i>Resultat</i> i projektbeslutet, ta hänsyn till det):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är målen huvudsakligen mätbara, alternativt kan det göras ett kvalificerat uttalande om målen? Har målen en rimlig tidshorisont (som inte överskrider denna programperiod)?</li> <li>• Är målen tydligt beskrivna?</li> </ul> <p>o Y (Ekonomisk geografi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plats: Finns tydlig (och motiverad) avgränsning av det geografiska område projektet ska skapa resultat i?</li> <li>• Bransch(er): Är målgruppen avgränsad efter branschtillhörighet?</li> </ul> <p>o Z (Insats):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är den insats projektet gör för att uppnå X tydligt beskriven?</li> </ul> <p>o Poängsättning av projektlogik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0p: Projektet saknar tydlig projektlogik. XYZ otydliga (samtliga tre bristfälligt beskrivna).</li> <li>• 1p: Projektet saknar tydlig projektlogik. XYZ är delvis tydliga (ett till två beskrivs tydligt).</li> <li>• 2p: Projekt har tydlig projektlogik. XYZ är delvis tydliga (minst två beskrivs tydligt).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3p: Projektet har tydlig projektlogik. XYZ beskrivs tydligt. Variablerna X, Y och Z. (projekt- och delmål, ekonomisk geografi, åtgärd) beskrivs tydligt, och kan utifrån grundläggande omvärldskunskaper, relevant forskning och logisk slutledningsförmåga antas hänga ihop med problemformuleringen.</li> </ul>
3. Är målgruppen och aktiviteter väldefinierade?	<p>o 0p: Målgruppen är inte avgränsad branshmässigt eller geografiskt. Projektaktiviteter beskrivs inte alls eller ottydligt.</p> <p>o 1p: Målgruppen är inte avgränsad branshmässigt, men däremot geografiskt (eller vice versa), utan att detta motiveras. Projektaktiviteter mot företag beskrivs, men det är oklart hur de ska nå målgruppen.</p> <p>o 2p: Målgruppen väl avgränsad geografiskt och branshmässigt; avgränsas målgruppen inte geografiskt finns en välgrundad motivering för detta. Projektaktiviteter mot företag beskrivs, men antalet ottydliga insatser mot målgruppen överväger antalet tydliga diton.</p> <p>o 3p: Målgruppen väl avgränsad geografiskt och branshmässigt; avgränsas målgruppen inte geografiskt finns en välgrundad motivering för detta. Antalet tydliga insatser mot målgruppen överväger antalet ottydliga diton.</p>
4. Ligger projektet i linje med de särskilda målen?	o Ja/Nej (0p/2p): Adresserar projektet något av programrådets särskilda mål?
5. Ligger projektet i linje med utpekade utmaningar i det operativa programmet?	o Ja/Nej (0p/2p): Relaterar övergripande projektmålen till någon av de utmaningar som pekas ut i OP?
6. Ligger projektets projektmål och delmål i linje med resultatindikatorerna som anges i det operativa programmet?	o Ja/Nej (0p/2p): Projektet har möjlighet att bidra till att uppfylla resultatindikatorerna?
7. Har det gjorts en kvalificerad ansats att kartlägga målgruppens behov inför projektet?	o Ja/Nej (0p/2p): Har målgruppens behov – i relation till vad projektet kan leverera – identifierats genom pilot/förstudie alt. utpekats inom en ordinarie verksamhet som tydligt skiljer sig från projektverksamheten?
<i>Implementering</i>	
1. Hur stor andel av deltagande företag utgörs av expoföretag?	Andel involverade företag i projektet som är expoföretag.
2. I vilken utsträckning är projektet förankrat på chefsnivå i deltagande organisationer?	<p>o 0p: Inte alls.</p> <p>o 1p: Till viss del.</p> <p>o 2p: Merparten av deltagande organisationer.</p> <p>o 3p: Alla deltagande organisationer.</p>
3. Uppnådda mervärden från samverkan med andra projekt/verksamheter?	o Ja/Nej (0p/2p) Har projekten samverkat med kringliggande projekt/offentliga verksamheter i tillräcklig grad givet dess metoder och förändringsteori?

<p>4. Finns förutsättningar att använda resultatet och lärdomar från projektet i organisationens ordinarie verksamheter när projektet avslutats (utan ytterligare tillskott av projektmedel från TM 3?)</p>	<p>o 0p: Förutsättningar saknas för att använda projektresultatet eller lärdomar i ordinarie verksamhet.</p> <p>o 1p: Projektet har vissa möjligheter att använda uppkomna lärdomar i den egna organisationen eller en namngiven samarbetsorganisation, men ingen tydlig plan för hur det ska ske.</p> <p>o 2p: Projektet har goda förutsättningar att använda resultat och lärdomar i den egna organisationen eller en namngiven samarbetsorganisation, men ingen färdig plan för hur det ska ske.</p> <p>o 3p: Projektet har goda förutsättningar och en detaljerad plan för hur resultat kan användas i den egna organisationen eller en namngiven samarbetsorganisation.</p>
<p>5. Har projektets implementeringskapacitet bidragit till målluppfyllnaden?</p>	<p>Följande aspekter bedöms: tidplan, bemanning, kompetens, samverkan med andra aktörer, inhyrda konsulter, tydlighet kring vad projektet ska åstadkomma, konkurrens från andra projekt:</p> <p>o 0p: Problematiska aspekter överväger de som funkade bra.</p> <p>o 1p: Problematiska och väl fungerande aspekter väger lika.</p> <p>o 2p: Väl fungerande aspekter överväger de problematiska.</p>
<p>6. Till vilken grad integrerar projektet minst en av de tre hållbarhetsaspekterna?</p>	<p>o Vertikal/Hybrid/Horisontell (0p/1,5p/3p) Baserat på kategorisering av projekten från etapp 1.</p>
<p><i>Resultat</i></p>	
<p>1. Har projektet nått sina projekt- och delmål?</p>	<p>o 0p: Inte alls.</p> <p>o 1p: Till viss del.</p> <p>o 2p: Till stor del.</p> <p>o 3p: Helt och hållet.</p>
<p>2. I vilken omfattning har projektinsatserna nått målgrupperna så som de definieras i projektbeslutet?</p>	<p>o 0p: Inte alls.</p> <p>o 1p: Till viss del.</p> <p>o 2p: Till stor del.</p> <p>o 3p: Helt och hållet.</p>
<p><i>Omvärld</i></p>	
<p>1. Finns det omvärldsfaktorer som påverkat konkurrenskraften hos deltagande företag?</p>	<p>o relaterat till politisk utveckling.</p> <p>o relaterat till ekonomisk utveckling.</p> <p>o relaterat till utveckling av sociala förhållanden.</p> <p>o relaterat till teknisk utveckling.</p>

## Bilaga 7: Kvantitativ analys

I denna bilaga beskrivs ett förslag på en metod för att analysera huruvida det med en effektanalys av ekonomiska data om deltagande företag respektive hela företagspopulationen går att visa om projekten haft mätbara effekter på de deltagande företagen.

Analysen bygger på alla företag och organisationer som involverats i projekten t.o.m. december 2017. Det totala antal företag och organisationer som fått stöd inom TM 3 (2014 – 2016) är 5 133, vilket innefattar stora aktiebolag, SMF, aktiebolag utan anställda samt olika organisationer och andra företagsformer (handelsbolag, enskild firma etc.). Swecos har statistiskt bearbetat ca 3 400 SMF (1–249 anställda) som är den huvudsakliga målgruppen.

### Data

Data för den här studien härrör från databasen Serrano, som har grunddata från Bolagsverket. Databasen, som täcker alla aktiebolag från 1997 fram till 2016, har omvandlats<sup>14</sup> (brutna räkenskapsår till kalenderår) och kontrollerats av Sweco för att kunna användas i de körningar som presenteras i denna rapport.

Data innefattar<sup>15</sup>:

- nettoomsättning
- löner (proxy för arbetsinsats)
- material
- kapital
- anställda

Data täcker registreringsdatum för aktiebolag, SNI-koder, och kommuner där företag har säte. Aktiebolag som inte är klassade som aktiva och med en omsättning på under 100 000 SEK (2016), löner på under 50 000 SEK och fasta tillgångar på under 50 000 SEK är inte med i materialet.

### Totalfaktorproduktivitet (TFP)

Datamaterialet har använts för att beräkna totalfaktorproduktiviteten (TFP) för varje enskilt företag. Anledningen till att Sweco fokuserar på TFP är att måttet fångar produktivitetseffekter som inte förklaras av antal arbetade timmar eller investeringar, antaget att löner är ett effektivt mått på arbetskraftens kvalitet.

Sweco prövade olika standardalgoritmer som Levinsohn & Petrin (2003)<sup>16</sup>, Ackerberg et al. (2015)<sup>17</sup> och Collard-Wexler & De Loecker (2016)<sup>18</sup>, men dessa fungerade inte bra på materialet som har många mycket små företag. Istället användes en enklare metod som ställer lägre krav på indata. I denna metod används medianen av koefficienterna för kostnader för material och arbete,

---

<sup>14</sup> Genom att dela in rapporterad data i perioder och att sedan aggregera dem i kalenderår

<sup>15</sup> För definitioner se bilaga 1 i:

[https://www.scb.se/contentassets/9dd20ce462644cc19f6f04eb2edbbe28/nv0109\\_kd\\_2016\\_180509\\_jbv.pdf](https://www.scb.se/contentassets/9dd20ce462644cc19f6f04eb2edbbe28/nv0109_kd_2016_180509_jbv.pdf),

<sup>16</sup> Levinsohn, J. and Petrin, A. (2003) Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables. *Review of Economic Studies*, 2, 317-341.

<sup>17</sup> Ackerberg, D. A., Caves, K. and Frazer, G. (2015), Identification Properties of Recent Production Function Estimators. *Econometrica*, 83: 2411–2451.

<sup>18</sup> Collard-Wexler, A. and De Loecker, J. (2014) Production Function Estimation with Measurement Error in Inputs. NBER Working Paper No. 22437.

och koefficienten för kapital antas vara okänslig för skala. Detta ligger i linje med Syverson (2011)<sup>19</sup> och Asker et al. (2014)<sup>20</sup>.

Totalfaktorproduktiviteten (TFP) mättes som:

$$y_{it} = tfp_{it} + \alpha_l l_{it} + \alpha_k k_{it} + \alpha_m m_{it}$$

där  $tfp_{it}$ ,  $y_{it}$ ,  $l_{it}$ ,  $k_{it}$ ,  $m_{it}$  motsvarar logaritmerna för TFP, omsättning, löner<sup>21</sup>, kapital, och material. Koefficienterna  $\alpha_l$ ,  $\alpha_k$ , and  $\alpha_m$  beräknades enligt metoden beskriven ovan.

### Kontrollgrupper

Flera metoder testades för att utvärdera resultaten mot kontrollgrupper. I slutändan användes en metod som rekommenderas av Heckman et al<sup>22</sup> (*propensity score matching*).

I ett första steg uppskattades sannolikheten för att ett företag skall bli behandlat baserat på observerbara data för 2014. Detta genomfördes med hjälp av logistisk regression där sannolikheten att bli behandlat skattas utifrån region, sektor, omsättning, antal anställda, ålder och TFP. För vart och ett av de behandlade företagen identifierades upp till tio kontrollgruppsföretag. Kontrollgruppsföretagen kommer från samma sektor och region och har en mycket hög likhet (sannolikhet för behandling på 0,01) med de behandlade projektföretagen. Körningarna täcker behandlade företag som var SMF år 2014 och som var aktiva under hela sjuårsperioden mellan 2010 och 2016. Bidraget från varje företag i kontrollgruppen viktas avseende hur nära de ligger respektive behandlat företag. Vikterna normaliseras därefter så att varje behandlat företag har vikten 1 och summan av vikterna för kontrollgruppen för respektive behandlat företag är också 1.

Således designas en kontrollgrupp för vart och ett de behandlade företagen och dessa viktade urval används för alla jämförelser.

### Mätning av effekter med kontrollgrupper

Baserat på detta material kan effektmätningar med kontrollgrupper göras utifrån tre dimensioner:

- Omsättningstillväxt.
- Jobbtillväxt (lönesumma).
- Produktivitetstillväxt (TFP).

Dessutom kan resultaten delas upp i tre underkategorier:

- effekter inom respektive region.
- effekter inom respektive klustersektor.
- effekter inom respektive storleksklass inom SMF (mikroföretag, små företag, medelstora företag).

---

<sup>19</sup> Syverson, C. (2011) What Determines Productivity? Journal of Economic Literature, 49(2): 326-65.

<sup>20</sup> Asker, J., Collard-Wexler, A., and De Loecker, J. (2014) Dynamic Inputs and Resource (Mis)Allocation. Journal of Political Economy 122:5, 1013-1063.

<sup>21</sup> Vi antar här att lönerna reflekterar arbetskraftens produktivitet. Alternativet hade varit att använda antal anställda, men det hade krävt ett antagande om att alla anställda har likvärdig produktivitet oavsett yrke, erfarenhet och utbildning, vilket vi bedömer ligga längre från verkligheten.

<sup>22</sup> Heckman, J., Ichimura, H., and Todd, P. (1997) Matching as an Econometric Evaluation Estimator: Evidence from Evaluating a Job Training Programme. The Review of Economic Studies, Vol. 64, No. 4.

## Bilaga 8: Programmens utpekade behov, särskilda mål och resultatindikatorer

Program	Identifierade behov/utmaningar	Särskilda mål	Resultatindikatorer
<i>Mellersta Norrland</i>	<p>Behov av utvecklat entreprenörskap, företagssamverkan och rådgivning</p> <p>Stödja internationalisering i SMF</p> <p>Kapitalförsörjning</p>	<p>Avancerad produkt- och tjänsteutveckling främjar tillväxt inom SMF</p> <p>Tillväxtföretag ökar investeringar i avancerad produkt- och tjänsteutveckling</p> <p>Förbättrad lönsamhet bland företag som aktivt bidrar till klusterinitiativ</p> <p>Ökad andel företag med affärssamarbete på internationella marknader</p>	<p>Omsättning i SMF</p> <p>Andel företag som samverkar i sin innovationsverksamhet</p> <p>Förädlingsvärde i SMF</p> <p>Andel SMF som bedriver export</p>
<i>Övre Norrland</i>	<p>Många små företag på stor geografisk yta</p> <p>Demografisk utveckling</p> <p>Ensidig och sårbar näringslivsstruktur</p> <p>Unga, kvinnor, utrikes födda driver inte företag i samma utsträckning</p> <p>Företagens ägare allt äldre</p> <p>Brist på kapital i tidiga skeden</p> <p>Svag internationell närvaro</p> <p>Regionens glesa befolkningsstruktur och långa avstånd</p>	<p>Fler nystartade företag i Övre Norrland</p> <p>Fler växande företag i Övre Norrland</p> <p>Fler SMF växer på internationella nya marknader</p>	<p>Antal SMF per 1000 inv.</p> <p>Omsättning i SMF</p> <p>Andel SMF som bedriver export</p>
<i>Norra Mellansverige</i>	<p>Lågt nyföretagande och ensidig branschstruktur.</p> <p>Behov av rådgivningssystem som stimulerar och underlättar framväxten och utvecklingen av tillväxtföretag.</p> <p>Satsning på växande branscher: såsom</p>	<p>Öka antalet nya företag med tillväxtpotential</p> <p>Ökad tillväxt i regionens SMF</p>	<p>Omsättning i SMF</p> <p>Antal SMF per 1000 inv.</p> <p>Sysselsättning i SMF</p> <p>Förädlingsvärde i SMF</p>

	<p>besöksnäring, miljöteknik och miljötjänster, KKN</p> <p>Ökad internationalisering</p> <p>Tillgång på kapital</p>		
<i>Skåne Blekinge</i>	<p>Tillväxtpotential som kräver insatser för att stimulera entreprenörskap.</p> <p>Utvecklad entreprenöriell förmåga för att ta till sig och utveckla innovationer samt attrahera riskkapital.</p> <p>Låg innovations- och internationaliseringsgrad med låga exportvärden.</p> <p>Underutnyttjad mångfald hos befolkningen</p> <p>Potential för kunskapshöjning och internationalisering</p>	<p>Stärkt entreprenörskap och företagande</p> <p>Fler nya företag med tillväxtpotential</p> <p>Ökad tillväxt i befintliga små och medelstora företag</p>	<p>Antal SMF per 1000 inv.</p> <p>Antal tillväxtföretag<sup>23</sup></p> <p>Förädlingsvärde i SMF</p> <p>Sysselsättning i SMF</p> <p>Andel SMF som bedriver export</p>
<i>Småland och öarna</i>	<p>Ensidig näringsstruktur</p> <p>Svag tillväxttakt hos SMF</p>	<p>Ökad tillväxt i befintliga SMF</p>	<p>Sysselsättning i SMF</p> <p>Omsättning i SMF</p>
<i>Stockholm</i>	<p>Stödet till SMFs utveckling i senare skeden behöver stärkas för att ge både kvinnor och män, oavsett härkomst, och företag i olika branscher ökade möjligheter till bl.a. kapitalförsörjning, kunskapsöverföring, internationalisering och affärsutveckling.</p>	<p>Fler växande, innovativa företag genom att stödja kapaciteten för små och medelstora företag att nå nya marknader</p>	<p>Sysselsättning i SMF</p> <p>Omsättning i SMF</p> <p>SMF som bedriver export</p>
<i>Västsverige</i>	<p>Behov av fler nya innovativa snabbväxande företag för en mer diversifierad och mindre sårbar näringslivsstruktur.</p> <p>Fler företag behöver skapas och etableras i alla delar av Göteborg för ökad sysselsättning och minskat utanförskap.</p>	<p>Fler nya innovativa företag.</p> <p>Fler innovativa tillväxtföretag</p>	<p>Antal SMF per 1000 inv</p> <p>Omsättning i SMF</p> <p>Andel företag (10–249 anställda) med innovationsverksamhet</p> <p>Förädlingsvärde i SMF</p> <p>Antal tillväxtföretag</p>

<sup>23</sup> Definieras som företag med årlig omsättningsökning på 10% under tre år där företaget hade minst tre anställda i början av mätperioden.



	<p>SMF saknar egna utvecklingsresurser för innovation.</p> <p>Bättre utnyttjande av potentialen i nya tillväxtmarknader.</p>		
<p><i>Östra Mellansverige</i></p>	<p>Låg andel nyföretagande jämfört med riket</p> <p>Låg tillväxtvilja hos SMF</p> <p>Behov av externt ägarkapital</p> <p>Låg internationaliseringsgrad</p>	<p>Ökad tillväxt i regionens små och medelstora företag</p> <p>Fler växande företag som är aktiva på den internationella marknaden.</p>	<p>Antal tillväxtföretag</p> <p>Förädlingsvärde i SMF</p> <p>Sysselsättning i SMF</p> <p>Andel SMF som bedriver export</p>