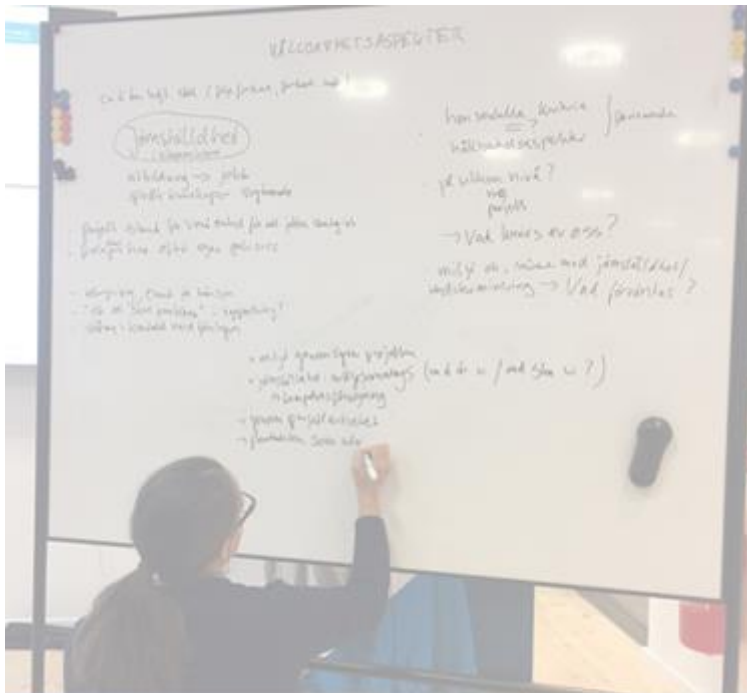


Innovationsynk

Projektledarträffar på Tillväxtverket under hösten 2018

- Sammanfattning och utvärdering

Januari 2019



Innovationsynk

Projektledarträffar på Tillväxtverket

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

Kontaktpersoner

Stefanie Scherbenske & Gunnar Lindberg

E-post

stefanie.scherbenske@oxfordresearch.se

Telefonnummer

(+46) 72 73 289 12

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige och Finland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Introduktion	3
2. Höstens fyra projektledarträffar	4
2.1 Projektledarträff 1: Life Science	6
2.2 Projektledarträff 2: Uppkopplad och innovativ industri	7
2.3 Projektledarträff 3: Smarta regioner och städer (inkluderar framtidens resor och transporter)	10
2.4 Projektledarträff 4: Cirkulär och biobaserad ekonomi	12
2.5 Sammanfattning	14
3. Utvärdering av projektledarträffarna	17
4. Rekommendationer	25

Sammanfattning

Oxford Research har under hösten 2018 haft i uppdrag att leda arbetet med fyra projektledarträffar inom ramen för Tillväxtverkets mötesplats Innovationsynk. Arbetet har innefattat planering, genomförande och uppföljning av träffarna. Innovationsynk består av fyra projektportföljer:

1. Life Science
2. Uppkopplad och innovativ industri
3. Smarta regioner och städer (inkluderar Framtidens resor och transporter)
4. Cirkulär och biobaserad ekonomi.

76 projektledare deltog på träffarna och diskuterade sitt arbete med hållbarhetsaspekterna och utmaningar de stött på i projektimplementeringen. Programmet för träffarna bestod till stor del av diskussions- och intervjuövningar i mindre grupper för att främja erfarenhetsutbyte och reflektion bland deltagarna. Genom presentationer från Tillväxtverket och projekten själva informerades och inspirerades deltagarna. Dagarna erbjöd också tid för att lära känna varandra och diskutera med andra projektledare och handläggarna från Tillväxtverket.

Projektledarna delade bland annat med sig av liknande utmaningar kopplade till kompetensförsörjning, samarbeten med små och medelstora företag, akademiska partners, digitalisering, datasäkerhet, kommunikation av resultat och administrativa regler. Projektledarna kunde visa på goda exempel och lösningar på problembaserade erfarenheter från sina respektive projekt.

Diskussionerna handlade även om projektens arbete med hållbarhetsaspekterna. Medan vissa projekt arbetar aktivt med jämställdhet, icke-diskriminering och miljöfrågor betonade några projektledare de utmaningar som föreligger arbetet med hållbarhetsaspekterna. Utmaningarna kunde bland annat handla om förståelsen för hur hållbarhetsaspekterna ska tolkas och när målsättningarna är uppnådda.

Kommunikation, både internt och externt, spelar en stor roll för att förstå behov och säkerställa projektens förankring. På projektledarträffarna lyftes även vikten av kommunikation för att fånga kort- och långsiktiga effekter av projekten. Av diskussionerna framgick att det inte är helt lätt att kommunicera resultaten på grund av till exempel tidsbrist och konfidentiella data. Flera projekt delade samtidigt med sig av goda exempel där extern kompetens anlitas för att kommunicera ut projektresultaten.

Efter varje projektledarträff skickades en enkät ut till deltagarna som fick tycka till om upplägg, innehåll och genomförande, detta för att fortsätta utveckla träffarna. Sammantaget är de flesta nöjda och efterfrågar ytterligare möjligheter att i liknande former utbyta erfarenheter, diskutera och bli inspirerad. De lite mer negativa kommentarerna har främst handlat om att projekten är väldigt olika vilket lyftes fram som utmanande när man ska lära av varandra.

Utifrån deltagande på träffarna, diskussion med projektledare och intressenter samt deltagarenkäterna har Oxford Research formulerat ett antal rekommendationer för hur Innovationsynk kan fortsätta arbeta för att nå sina mål. Oxford Research föreslår bland annat:

- Att man inom vissa aktiviteter breddar målgruppen till att även gälla personer/organisationer om funderar på att starta ett projekt.
- Utbytet mellan handläggare och projekt skulle kunna utvecklas.
- Tillväxtverket kunde ta ett utökat strategiskt ansvar för att minska överlappningar mellan projekt.
- Att en större konferens kunde ordnas för projekten och regionala och nationella aktörer för att diskutera hur TO1-projekt relaterar till andra delar av det regionala och nationella tillväxtarbetet.
- Innovationssynks uppdrag d.v.s. mål, aktiviteter, förväntade resultat och effekter kunde tydliggöras och publiceras på hemsidan.
- Tillväxtverket borde tydliggöra sin roll och mandat gentemot projekten för att få ett ökat deltagande.
- Det krävs en tydligare definition av de tre hållbarhetsaspekterna och mer stöd från Tillväxtverket gällande hur man kan jobba med dessa. Tillväxtverket kunde skapa en mall eller modell som underlättar det strategiska arbetet med hållbarhetsaspekterna.
- Tillväxtverket kunde skapa någon form av informationsplattform för att dela resultat och goda exempel från projekten.

1. Introduktion

Tillväxtverket ska enligt uppdrag i Regleringsbrev för 2015 arbeta med kunskapsstöd i genomförandet av regionalfonden, inklusive det territoriella samarbetet, under programperioden 2014–2020 för ett ökat resultatfokus. Processtödet för tematiskt mål 1 (TO1) går under benämningen **Innovationsynk** och skall stödja främst beviljade projekt och Tillväxtverkets enheter runt om i landet.

Innovationsynk är **en mötesplats för projekt** som fokuserar på insatser som stärker forskning, innovation och teknisk utveckling och som beviljats stöd genom Regionalfonden. Innovationsynk omfattar följande aktiviteter: kartlägga och kategorisera beviljade projekt i så kallade projektportföljer, arrangera projektledarträffar för fler kontaktytor och samarbeten mellan projekten och sprida kunskap och bidra till lärande. Innovationsynks huvudsakliga mål är en ökad samverkan och samordning av insatser mellan regioner samt mellan regional och nationell nivå inom regionalfondens tematiska mål 1.

Innovationsynks **delmål** är att:

- Stärka kapaciteten hos projektgenererande och beslutande aktörer i syfte att få fram kvalitativa projekt i konkurrens inom TO1.
- Skapa incitament och lärandemiljöer för att koppla samman insatser mellan regioner och mellan regional och nationell nivå.
- Skapa synergier och undvika överlappningar mellan programmets insatser.

Innovationsynk består av **fyra projektportföljer**:

1. Life Science.
2. Uppkopplad och innovativ industri.
3. Smarta regioner och städer (inkluderar även den tidigare projektportföljen ”Framtidens resor och transporter”).
4. Cirkulär och biobaserad ekonomi.

Oxford Research fick i uppdrag av Tillväxtverket att processleda, dvs. planera, genomföra, och följa upp fyra projektledarträffar mellan september och november 2018. Uppdraget innebar att sätta sig in i Innovationsynks projektportföljer samt andra relevanta underlag från och identifiera gemensamma utmaningar i dialog med Tillväxtverket. Oxford Research skulle även ge förslag på upplägg av genomförandet och processleda träffarna där deltagarna får möjlighet att utbyta erfarenheter utifrån utmaningarna samt diskutera goda exempel. Dessutom ingick det i uppdraget att dokumentera träffarna samt utvärdera och sammanfatta de fyra träffarna i sin helhet.

I de följande kapitlen sammanfattas och utvärderas höstens fyra projektledarträffar. I slutet presenteras rekommendationer för det fortsatta arbetet.

2. Höstens fyra projektledarträffar

Under hösten 2018 blev alla pågående projekt inom de fyra projektportföljerna inbjudna till projektledarträffar på Tillväxtverket i Stockholm. Syftet för träffarna var att skapa kontaktytor för att utbyta erfarenheter mellan projekten, diskutera goda exempel och utmaningar, hitta samarbeten och få inspiration. Träffarna anordnades för projektledare under respektive projektportfölj, totalt deltog 76 projekt (se tabell 1).

Tabell 1. Översikt av höstens projektledarträffar

Projektledarträff	Projektportfölj	Datum	Antal projekt i portföljen	Antal deltagande projekt
1	Life Science	27 september 2018	21 pågående, 6 avslutade	17
2	Uppkopplad och innovativ industri	11 oktober 2018	53 pågående, 23 avslutade	23
3	Smarta regioner och städer	8 november 2018	43 pågående, 16 avslutade	19
4	Cirkulär och biobaserad ekonomi	22 november 2018	25 pågående, 10 avslutade	17

Projektledarträffarnas program bestod till stor del av diskussions- och intervjuövningar i mindre grupper för att främja erfarenhetsutbyte och reflektion bland deltagarna. Genom presentationer från Tillväxtverket och projekten själva informerades och inspirerades deltagarna. Dagarna erbjöd också tid och utrymme för att lära känna varandra och diskutera med andra projektledare och handläggarna från Tillväxtverket.

Varje projektledarträff inleddes av Tillväxtverket med en introduktion till Innovationsynk, syftet med dagen samt en inramning av respektive projektportfölj. Fokusområden och utmaningar presenterades sedan av Oxford Research som fungerade som processledare under resten av programmet (se kapitlen 2.1-2.4). Utgångspunkten för träffarna var de utmaningar som hade rapporterats in av projekten vid anmälan. Alla deltagare fick möjlighet att kort presentera sig själva och sitt projekt. Hållbarhetsaspekterna var en stående punkt på agendan för varje träff och diskuterades i mindre grupper. Detta eftersom samtliga program och projekt som finansieras inom ramen för Regionalfonden (2014–2020) har formella krav på sig att integrera horisontella kriterier (hållbarhetsaspekter) på olika sätt i planering och genomförande av projekt: *Bättre miljö, Jämställdhet och Lika möjligheter och icke-diskriminering*. Deltagarna delades in i mindre grupper för att diskutera integrering av hållbarhetsaspekter i projekten utifrån följande frågor i ca 40 minuter:

- Hur jobbar ni strategiskt med hållbarhetsaspekter?
- Genomsyrar någon av hållbarhetsaspekterna hela projektet?
- Vilka goda exempel/utmaningar finns i det arbetet?

De viktigaste diskussionspunkterna presenterades sedan i helgrupp.

Innan och efter lunchpauserna fick projekten lyssna till olika presentationer från Tillväxtverket och andra deltagande projekt (se table 2). På eftermiddagarna fortsatte grupparbetet som på olika sätt baserades på utmaningar som hade rapporterats in av projekten innan träffarna (se kapitlen 2.1-2.4). Dagarna avrundades med information om kommande träffar och dokumentation. Det som framkom under träffarna sammanställdes av Oxford Research och finns tillgängligt på Innovationsynks hemsida¹. Varje träff följdes upp med en enkätundersökning för att fånga upp feedback angående träffens upplägg och framtida önskemål (se kapitel 4).

Tabell 2. Lista över presentationer.

Namn	Organisation	Titel	Projektledarträff
Daniel Hallberg	Tillväxtverket	Innovationsynk	1-4
Gunnar Lindberg	Oxford Research	Introduktion och utmaningar	1-4
Johannes Henriksson/Bo Sandberg	Ramböll/Tillväxtverket	Utvärderingen av projektstöden inom ERUF:s tematiska område 1	1-4
Ciro Vasquez	Vinnova	Vinnovas insatser kopplat till Life Science samt internationell matchmaking med fokus på Kina	1
Josefine Henriksson och Anne-Christine Hertz	Hälsoteknikcentrum Halland	Projekt: Hicube - kompetensutvecklande projekt inom vård- och omsorgssektorn	1
Thomas Nilsson	Industrial Development Center (IDC)	Projekt: Samverkansprojekt i Västra Götalandsregionen kopplat till Smart industri	2
Gunilla Thorstensson	Tillväxtverket	Tillväxtverkets arbete med smart industri	2

¹ <https://tillvaxtverket.se/eu-program/innovationssynk.html>

Marije Renkema Singh	Högskolan i Gävle	Projekt: Hållbara Affärsrelationer för Innovativ Regional Affärsutveckling – HAR-ira	3
Fia Mårdfelt	Västerås Science Park AB	Projekt: Växtzon 1&2	3
Therese Lindberg	Tillväxtverket	Delegationen för Cirkulär Ekonomi	4
Maria Åberg	RISE Jordbruk & Livsmedel	Projekt: SAMLA – SAMutveckling för Livsmedelbranschens Acceleration	4

2.1 PROJEKTLEDARTRÄFF 1: LIFE SCIENCE

Projektportföljen *Life Science* innehåller projekt med inriktning mot läkemedel, medicinteknik, vårdmetoder, e-hälsa samt idrott och personlig hälsa. Projektledarna uttryckte ett behov av att diskutera hur man förstärker kommunikation med externa partners, tips på strategier för kommunikation och spridning samt inspiration om hur man kan arbeta mer effektivt med hållbarhetsaspekter. 17 projekt deltog på träffen.

Diskussionerna som följde berörde framförallt syftet och mervärdet med att integrera **hållbarhetsaspekter** och hur man gör det tydligt och synligt för alla. Bland projekten var det många som såg detta som den främsta utmaningen, både internt i den egna organisationen och externt gentemot projektpartners. Det fördes även diskussioner kring behov och om samtliga hållbarhetsaspekter alltid är nödvändiga, i och med att alla projekt har sina specifika kontexter och förutsättningar. Arbetet med hållbarhetsaspekter upplevdes samtidigt som viktigt för många, inte bara för att uppnå bättre resultat men också för att skapa trovärdighet externt. Mer stöd från Tillväxtverket efterfrågades när det gäller utbildning och verktyg för att integrera och följa upp hållbarhetsaspekterna. Jämställdhetsaspekten diskuterades framförallt i helgrupp då den upplevdes vara särskilt viktig inom Life Science-området som ofta upplevs som relativt ojämnt. De andra hållbarhetsaspekterna berördes kort och det nämndes några exempel på arbete där man översatte material till flera språk eller där man minskat resor tack vare välfärdsteknologi.

Tid beskrevs som en stor utmaning vilket gick hand i hand med förståelsen för varför man ska jobba med hållbarhetskriterierna (anser man dem vara viktiga verktyg kommer arbetet att prioriteras). Flerparten projektägare underströk vikten av att peka ut/säkerställa särskilda arbetsgrupper eller personalresurser för arbetet. En projektägare nämnde att ett sätt att börja arbeta med hållbarhetskriterier är att titta på det som relativt enkelt kan åtgärdas och vilka dimensioner av hållbarhetskriterier man redan har i sin verksamhet för att sedan ta det vidare därifrån (t.ex. inom demensvård är det många som har svårigheter att förstå tal och skrift, vilket är ett problem man kan åtgärda genom att jobba med ljud och färg, ett arbete där icke-diskriminering blir ett genomsyrande perspektiv). Ett annat projekt nämnde utbildningssatsningar som t.ex. workshops för projektpartners, vilket hade varit lyckosamt för det specifika projektet för att sprida kunskap om mervärdet av aspekterna.

Angående **kommunikation och spridning** diskuterades relevanta målgrupper och metoder för lyckad kommunikation och spridning. Flertalet projekt var måna om att ha med sig ett kritiskt perspektiv när man arbetar med kommunikation där man är tydlig med vilken målgrupp man faktiskt arbetar med, så att inte arbetet görs i onödan. Det framfördes också att det kan finnas en risk med för mycket kommunikation då relevant information riskeras tappas bort i ett överflöd av mindre relevant information. Det påpekades även att det kan vara viktigt att avgränsa målgrupper, så att arbetet hade realistiska mål, dock har just Life Science-projekten spretiga och många målgrupper (vård- och omsorgsaktörer, IT-företag, offentlig och privat sektor osv) vilket innebär en utmaning för kommunikationsarbetet.

Vad gäller målgruppsavgränsning poängterades det att det blir olika målgrupper man riktar sig mot beroende på om man utgår från behov eller utbud. Det lyftes fram att kommunikationen kunde se olika ut för olika perspektiv av projektet, dvs ibland kunde kontexten projektet verkar inom vara mer intressant att kommunicera än själva projektet. Under helgruppsdiskussionerna berättade ett projekt om att de haft en workshop där det kommit fram att projektets tilltänkta målgrupp inte var rätt. Detta hade varit en viktig insikt för projektet som uppmuntrade andra projekt att göra liknande målgruppsanalyser.

Samverkan ansågs vara viktigt och gynnsamt men i vissa fall också svårt. Det upplevs som extra svårt att arbeta med små företag och områden som nyligen blivit regioner. Många projekt lyfte framgångsfaktorer för samverkan, såsom fungerande plattformar och nätverk för att lyckas med kommunikation och spridning. En central aspekt för att samverkan ska fungera är att ansvarsfördelningen är tydlig, både vad gäller finansiering och ledarroll. Det nämndes att samarbete över regiongränser kan vara lättare än med tematiskt närliggande projekt, eftersom man då inte konkurrerar om samma pengar.

En idé som kom fram under diskussionerna för att slå samman projekt som jobbar för samma typer av mål är att ha någon typ av övre instans som sammanlänkar projekten. Detta är något som eventuellt Tillväxtverket skulle kunna assistera med. Innovationsynk-träffen är ett mycket bra initiativ för att få aktörer att mötas och samverka mer.

Konkreta metoder på hur man som projekt kan kommunicera: nyhetsbrev, nyheter på hemsida, artiklar gentemot lokala medier, sociala medier, seminarieserier, events och workshops. En aspekt av spridning som diskuterades var vikten av att säkerställa att projekt lever vidare även efter projektslut, något som flera av projekten gärna ville reflektera mer kring.

2.2 PROJEKTLEDARTRÄFF 2: UPPKOPPLAD OCH INNOVATIV INDUSTRI

Projektportföljen *Uppkopplad och innovativ industri* innehåller projekt som kopplar an till smart industri, testbäddar, digitalisering, teknik och material etc. 23 projekt deltog på träffen som fokuserade på följande områden:

- Skapa tillgång till teknik och kompetens.
- Bygga plattformar för samverkan – innovationssamarbeten (regionalt, nationellt, globalt).
- Stärka innovativa miljöer inom många olika områden och material.

- Utveckling av SMF.
- Stärka industrins konkurrenskraft.

Projektledarna hade inledningsvis uttryckt ett behov av att diskutera kompetensförsörjning kopplat till digitalisering och ny teknik (t.ex. additiv tillverkning), samarbete med små och medelstora företag, hur man väver in horisontella kriterier på ett naturligt sätt (bra konkreta aktiviteter som leder till en attitydförändring) samt kommunikation.

I diskussionerna kring **hållbarhetsaspekterna** kom det fram att det är svårt. Ungefär hälften av projekten hade tagit in extern hjälp för att förstå hållbarhetsaspekterna bättre. Några riktade insatser för arbetet med hållbarhetsaspekterna har lyckats bra men ingen har varit någon succé. Det sadas att hållbarhet innebär även ekonomisk hållbarhet och att det måste bli pengar över för att jobbet skall kunna fortsätta, dvs. för mycket fokus kan inte läggas på aspekterna utan företagen måste även uppnå lönsamhet. Likväl är det viktigt att kontinuerligt jobba med hållbarhetsaspekterna enligt deltagarna, exempelvis inom rekrytering bör man ha en välarbetad plan för att göra sig attraktiv för alla.

Ett praktiskt exempel på hur man jobbar med miljö är att man koncentrerar produktion till ett ställe och på så vis undviker långa transporter. Stålindustrin är bäst i världen på ekologisk hållbarhet och även bra i social hållbarhet. Det diskuterades även att hållbarhet är en attitydfråga, framförallt bland unga. Angående jämställdhet, lika möjligheter och icke-diskriminering berättade en deltagare att de hade använt en modell som Tillväxtverket tagit fram för att diskutera nuläget inom projekt, det föreslogs att Tillväxtverket skulle sprida modellen vidare. En projektledare lyfte fram att många kvinnor i 40-års ålder spelar dator- och mobilspel men att spelutvecklaren ofta är en yngre kille. Spelklustret har jobbat mycket med jämställdhet, men då tekniken börjar diskuteras försvinner kvinnorna. Däremot deltar kvinnorna gärna då det diskuteras design inom spel. Kan man adressera saker på andra vis för att få mera jämställdhet? Genom att marknadsföra arbetsplatser på olika sätt kan det leda till att olika individer söker? Diskriminering: positiv diskriminering; ta inte med någon bara för att... utan tänk efter att någon kunskap verkligen behövs. Få in olika kompetenser i *advisory* board; behöver inte vara styrelseexperter utan individer med olika spetskompetens kan göra bra saker. På så vis ökar diversiteten ända uppifrån organisationsledningen. Problemet är dock industrins sammansättning – det är i praktiken inte möjligt att få grupper som är 50/50-könsfördelade. Det här är ett långsiktigt arbete som bör börja redan i ung ålder för att skapa teknikintresse bland flickor. Flera projektledare föreslog att man ska jobba med engelska för att stryka språkbarriärer men det kan även vara negativt eftersom nyinflyttade då inte lär sig svenska.

I gruppdiskussionen kring **”Fortsatt utveckling inom en uppkopplad och innovativ industri – hur gör vi?”** diskuterades mycket kring datasäkerhet och att det finns mycket data (big data) inom industrin som aldrig används. Mera samverkan mellan aktörer och branscher skulle behövas, finns många synergier som inte utnyttjas. Det finns speciellt inom IT möjligheter att dela med sig av innovationer över företagsgränserna; prata om ekosystem istället för branscher/värdekedjor. Digital säkerhet är en komplex sak, allt från hårdvara till mjukvara – vem bär ansvaret? Svårt att prata om säkerhet med stora företag eftersom de inte har klara modeller för vem som bär det genomgående ansvaret i projekt och arbete. Hur ser vi till att data inte läcker ut och sprids? Finns mycket data men få inom industrin gör information av det. I dagsläget samlas data till och med i varje skede av leverantörskedjan, men data förs inte vidare.

Kompetensbehoven är det största problemet. Hur kan vi få unga intresserade av att göra arbete i små företag som ger hela industrin ett värde? Företagen hinner inte jobba med dessa frågor eftersom de producerar för fullt; behövs mer och rätt kompetens. Projekten kan verka som en länk för att företagen skall samarbeta och inte behöva göra allt jobb var för sig. Viktigt att företagen får jobba med varandra. Hur skall vi få företagen att jobba utöver sina egna ”gränser”? Många producerar något för ett behov, men inser inte att produkterna kan användas för andra behov också. Företagen har fullt upp med sina grundläggande modeller och har därför inte tid över för att utveckla och utnyttja nya processer i sin verksamhet. Digitalisering behöver inte ske över en natt, det kan ske genom en längre process som delar upp kostnaderna. Hur är företagen riggade för digitalisering? Onödigt att investera i nya innovationer om man inte har grunden för att implementera det man införskaffat.

Dagen fortsatte med samtalsdiskussioner för erfarenhetsutbyte kring olika ämnen. En grupp pratade om **samarbeten mellan akademi och näringsliv** där det sades att det är lättare för stora företag att få samarbeta med universitet än för de mindre företagen. Samarbetet mellan företag och akademi faller ofta på brist av energi – det finns otroligt mycket processer och regler som tar upp resurser och som mindre företag inte har resurser till. Projekt borde gå in i universitetet och ge sitt bidrag till idéer i koppling till pågående forskning? Projektens roll att vara länken mellan akademien och industrin, speciellt SMF.

En annan grupp pratade om **kommunikation och spridning** och sa att kommunikation mellan delningsgrupper är viktigt men det blir ofta många andra frågor som tar över. En projektledare berättade att de försöker samverka kommunikationen mellan olika enheter. Svårt att avgöra när man ska gå ut med olika nyheter, vi har en kommunikatör anställd på deltid. Olika instrument och kanaler användes såsom: broschyr och hemsida, Twitter där vi informerar om projektet, fokusseminarier, försökt komma med i tidningar, nyhetsbrev, kommunikationsblad som har getts ut på mässor. Balansen mellan vad som är konfidentiellt och vad som går att rapportera är svår. Även svårt med rapporteringen till Tillväxtverket gällande vissa konfidentiella uppgifter om företag, om man inte ens kan sprida till sin finansär vem kan man sprida till? Flera använder organisationens kommunikationsenhet och konstaterar att det är viktigt att man har en kommunikationsplan. Kommunikation och spridning har inte tagits upp i utvärderingen, det kunde vara en fördel för att jämföra projektens åtgärder.

Tredje gruppen diskuterade långsiktiga effekter som uppstår efter projektens slut. Här upplevs ett problem med att man sent får besked om fortsatt finansiering. Det finns tydligen öronmärkta pengar till högskolorna för samverkan. Detta bör utnyttjas i större utsträckning. Ett problem vad gäller de långsiktiga effekterna är att det ligger utanför uppdraget att faktiskt utvärdera det projekt man genomfört. Det borde ligga i allas intresse att få en uppföljning på vad de långsiktiga effekterna faktiskt är. ”Problemet är att det tar minst 5 år att se effekterna”. 76% av innovationsstöd går till män? Hur påverkar detta familjeliv, de kvinnor som är gifta med entreprenörer? Sådana frågor är också viktiga att undersöka inom ramen för långsiktiga effekter. Hur hittar man en affärsmodell för framtiden? Omvandla ERUF-projektet till ett nätverk; en regelrätt klusterorganisation; bildandet av en ekonomisk förening; regionen kommer att hjälpa till med att söka medel för denna klusterorganisation. Förhoppningen är att skapa samverkan regionalt, nationellt och internationellt.

2.3 PROJEKTLEDARTRÄFF 3: SMARTA REGIONER OCH STÄDER (INKLUDERAR FRAMTIDENS RESOR OCH TRANSPORTER)

Projektportföljen *Smarta regioner och städer* (inkluderar Framtidens resor och transporter) innehåller projekt med koppling till hållbar stadsutveckling, innovationsstöd-systemet och social innovation. På den tredje träffen var 19 projekt representerade som fokuserar på följande områden:

- Utveckling av SMF – innovationskraft – entreprenörskap.
- Bygga plattformar för samverkan – innovationssamarbeten (regionalt, nationellt, globalt) – och testmiljöer.
- Stärka innovativa miljöer (även för sociala innovationer).
- Hållbara och smarta städer.
- Besöksnäring och destinationsutveckling ("version 2.0").

Projektledarna hade uttryckt ett behov av att diskutera hur man kan integrera horisontella kriterier på ett naturligt sätt (bra med konkreta aktiviteter som leder till en attitydändring), hur arbetar man med SMF? engagemang/forskningssamverkan? hur få fart på nyföretagande? driva projekten, hålla upp intresse och fart, nå ut till målgrupper, långsiktighet, (Admin och regler).

Fyra projekt har haft coachning eller stöd i arbetet med **hållbarhetsaspekterna**. Ungefär sju projekt hade läst om det på Tillväxtverkets hemsida. Generellt finns det två spår i diskussionen kring hållbarhetsaspekterna: projekten berättar utifrån sina projektaktiviteter (t.ex. resor, catering) eller projektimplementeringen (t.ex. mångfald inom innovationsbranschen). Flera goda exempel för att jobba med/mot hållbarhetsaspekterna: konsult, modell för innovationsupphandling, "ärva från andra projekt" (t.ex. handlingsplan), ändra ord i kommunikationen.

Projektledarna pratade om utmaningar med att det är ofta homogena grupper som jobbar inom olika områden och att det är svårt att öka mångfalden som ändå finns på universiteten men återfinns inte i innovationssystemet. Begreppsförvirring kring hållbarhetsaspekterna och vad man menar egentligen försvarar arbetet. Frågan om hur man kan resa på ett hållbart sätt med tanke på stora avstånd diskuterades också.

Goda exempel som projektledarna delade med sig om kretsade kring mångfald. Vikten av kontinuerlig kontakt och dialog med företagen betonades. Det är också viktigt att tänka på hur man presenterar och kommunicerar mångfalden, t.ex. genom att byta ut vissa ord och därmed locka helt nya målgrupper. Offentlig upphandling och/eller en modell för innovationsupphandling skulle underlätta för små företag att delta och skapa möjligheter.

Diskussionen kring **projekttimplementering** fortsatte i mindre grupper där deltagarna fick intervjua varandra med hjälp av följande "intervjuguide":

- Projekttimplementering och -engagemang: Vad gör du för att hålla upp engagemanget hos projektets partners under hela projekttiden? Vad är svårt, vad har du funnit som funkar

och vad kan du dela med dig för tips? Har du goda exempel från aktiviteter som varit extra lyckade för ert projekt?

- Kontakt med externa partners från näringslivet (SMF), akademien (forskare, doktorander) och den offentliga sektorn (kommuner): Vilka aktörer samverkar/samarbetar du/ni med i projektet? Varför samarbetar du/ni med dem? Hur gör du för att skapa samarbeten med dessa aktörer?
- Projektens resultat och effekter: Hur ska projektets resultat komma till användning på längre sikt? Har ni strukturer och tankar om hur ni ska säkerställa långsiktiga effekter? Vad gör du för att säkerställa att projektet får effekter på lång sikt?

Det blev fina diskussioner och mycket utbyte mellan projektledarna som fick möjlighet att berätta lite mer i detalj om sina projekt, utmaningar och frågeställningar. Förankring: onödigt att prata med företag om man inte har övriga parter med sig som kan "sälja" det man vill göra eller det man redan gjort. Bör även kunna förankra eventuella förväntade resultat för att lättare kunna sälja in sig hos nya medlemmar. Konkretisera så mycket som möjligt redan från början. Behovsanalys: berätta för potentiella medlemmar varför de behöver vara med i projektet och vad de konkret kan få ut av det. Genom att förankra behov på företagsspecifik nivå, får man lättare med de företag som verkligen är intresserade och vill arbeta för bra resultat. Genom förankrade exempel är medlemmarna mer engagerade och har en bättre bild av vad man jobbar för. Bra exempel är bra, men mindre exempel är också bra; kan lära sig från allt. Projekt är ivriga på att berätta om sina goda resultat, men det är även viktigt att sprida det som inte gått bra, på så vis kan andra lära sig och undvika att begå samma misstag.

Långsiktig resultatuppföljning: speciellt projekt som jobbar med företag och deras utveckling producerar resultat som syns först flera år senare. Vem tar hand om att följa upp och utvärdera dessa resultat? Långa cykler i kombination med korta finansieringsperioder fungerar inte, någon måste finansiera den långtidsuppföljningen. För tillfället ringer projekt runt till företag i Sverige. Speciellt SMF:s får många samtal och det är svårt för dem att orka och hålla koll på vem som ringt. "Borde vi sätta in 50 telefonförsäljare som ringer till alla och berättar om alla projekt?". (Finns det då för många projekt som jobbar med samma sak?)

Inte uppfinna hjulet på nytt varje gång – då nya projekt initieras, borde man även se på vad man åstadkommit tidigare och ta med sig dessa erfarenheter. Onödigt att alltid initiera projekt på samma sätt om man istället kan gå en genväg med hjälp av arbetssätt från tidigare. Kvalitet vs. Kvantitet – utveckla i mindre projekt, sälj en färdig "produkt" till massorna. Lättare att organisera, utveckla och optimera i en mindre grupp där allas åsikter verkligen kan bli höra. Om man från början försöker arbeta med alla kommer troligen engagemanget och resultatet att lida.

Sedan fortsatte diskussionen i helgrupp kring **kommunikation och spridning**. Det konstaterades att det är väldigt kostsamt och dyrt att bygga ett nytt varumärke, det kan vara enklare att stärka befintliga varumärken. Flera projekt upplevde utmaningar med den digitala kommunikationen. Ett projekt tog med en PR-byrå och bestämde vilka aktörer man ville kommunicera med och hur man ska kommunicera med dessa parter. Istället för att göra en handbok så skapades ett magasin som underlättade kommunikationen samt att lägga upp en kommunikationsplan. Ett annat projekt hade upphandlat en skribent som ska skriva om bolagen i inkubatorn för att visa vad som händer i regionen. Det är viktigt

att få in mångfald också i kommunikationen, t.ex. genom att bygga en checklista för hur det ska kommuniceras med ljud och bild, sätta upp ett kommunikationsråd med en deltagare från varje miljö.

2.4 PROJEKTLEDARTRÄFF 4: CIRKULÄR OCH BIOBASERAD EKONOMI

Projektportfölj *Cirkulär och biobaserad ekonomi* innehåller projekt med inriktning hållbart nyttjande av naturresurser, fossilfritt samhälle, livsmedel, skog och vatten och arbetar inom följande fokusområden. 17 projekt deltog på träffen.

- Innovationssamverkan
- Inkludera SMF i FoU projekt och processer / öka konkurrenskraften hos SMF
- Etablera/utveckla utvecklingsmiljöer och kluster
- Skog blir *[insert any product]*
- Marknad och internationalisering
- Inredning/Mat/Energi/Bostäder (och omställning till cirkulära flöden)

Projektledarna hade uttryckt ett behov av att diskutera: Hur man arbetar med SMF? Engagemang/forskningssamverkan? Hur få fart på nyföretagande? Driva projekten, hålla uppe intresse och fart, nå ut till målgrupper, långsiktighet (administration och regler).

Ungefär 6 projektledare har haft stöd i arbetet med **hållbarhetsaspekterna** (från en följeforskare, forskare från universitet eller konsult). Att horisontella kriterier har ändrats till hållbarhetsaspekter upplevs som förvirrande och flera undrar vad som krävs och förväntas av projekten och på vilken nivå (mål eller projekt)? En struktur önskas. Arbetet med jämställdhet har kommit ganska långt i projekten. Det är svårare i kontakten med företagen, framförallt SMFs. Jämställdhet diskuterades utifrån kompetensförsörjning och dess utmaningar med det. Språkkunskaper är avgörande för att få jobb efter avslutad utbildning i de allra flera fall. Miljöfrågor genomsyrar projekten.

I grupper av tre deltagare intervjuade projektledarna varandra kring **samarbeten och genomförande** med hjälp av följande ”intervjuguide”:

- Vilka aktörer samverkar/samarbetar du/ni med i projektet?
- Varför och hur samarbetar du/ni med dessa aktörer?
- Vad gör du för att hålla uppe engagemanget hos projektets partners under hela projekttiden?
- Vad är svårt i genomförandet av projektet, vad har du funnit som funkar och vad kan du dela med dig för tips?

Det blev fina diskussioner och mycket utbyte mellan projektledarna som fick möjlighet att berätta lite mer i detalj om sina projekt, utmaningar och frågeställningar.

Projektledarna berättade om samarbeten med universitet och SMF (oftast skogsrelaterad). Man samarbetar med forskarna eftersom deras kompetens från forskningen behövs men i vissa fall tar det lång tid att hitta samarbetsformer som fungerar med akademien. Strukturen på samarbetet varierar enligt vem som äger projektet. Vissa projekt ägs av deltagande företag, vissa av kommuner, vissa av ideella aktörer. Varierande projektägare betyder även varierande motiveringar till projektarbete och samarbeten inom projekten. Vem som ”äger” projektet påverkar även hur resultat sprids. I de projekt som företagen äger kan man inte sprida resultat eftersom företagen även äger den forskning man gör och de resultat som kommer därigenom. Samarbetet mellan universitet och företag kan egentligen se ut på två sätt; universitetet erbjuder sin forskning till företag som försöker jobba fram produkter med hjälp av dem, eller företagen begär forskning av universitetet för att komma vidare med sin produktutveckling. Beroende på samarbetet förändras även ägandestrukturen av den forskning som produceras.

Informationsspridning är viktigt för att hålla uppe företagets engagemang. Om medlemsföretagen inte får information med jämna mellanrum, kommer deras intresse att falla. Info-mail och -brev fungerar i vissa fall, men aktivitet på sociala medier blir allt viktigare. Möjligheterna till spridning på sociala medier varierar även enligt vem som äger projektet och dess resultat. Att besöka projektdeltagare är ett mycket bra sätt att visa intresse från projektets sida och ge företagen en känsla av att man verkligen är intresserad av deras arbete. Företagens varierande engagemang kan lätt bli ett problem det är förstått lättast att samarbeta och satsa resurser på de medlemmar som är mest aktiva vilket dock inte uppfyller projektens ändamål. Händer lätt att projektets fokus flyttas till att gagna de mest aktiva medlemmarna. Att arbeta med växande företag är även ett problem eftersom de inte har tid att komma på besök till projekten. Projektet måste därför kunna visa på en specifik sort av nytta som företagen kan dra av att delta och lägga tid i projektet. Projekt som skapar produkter för deltagande företag får rak feedback genom att företagen kommer tillbaka om de fått en ”dålig” version eller har förbättringsförslag. Projektet upplever även att företagen är bra på att ge positiv feedback och tacka för den hjälp de fått via projektet.

Engagemang kräver ett intressant projekt med intressanta projektresultat, då är också företagen intresserade. Goda exempel för att få med företagen: Företagsbesök (istället för att bjuda in till workshop) för att förstå behoven, back-to-backmöten, kontinuerliga möten inledningsvis för att få igång samarbetet, göra relevanta saker, ”matchning” av olika aktörer för att få in ny kompetens, kunskap eller idéer. Ett tips från Tillväxtverket om man vill jobba internationellt: Sök ytterligare medel från ”Transnationell kompetens”.

Ibland kan det vara lite känsligt att dela med sig av information till andra. Här kom några idéer på hur man kan lösa detta, t.ex. genom en utmaning för formgivare, där formgivarna kan få vara med och synas själva och så har det skapat engagemang. Vi riktar oss till formgivarna och leder in dem till företagen, på ett visst lockar in formgivarna.

I grupper av tre deltagare intervjuade projektledarna varandra kring **resultatspridning och kommunikation** med hjälp av följande ”intervjuguide”:

- Hur hanterar du/ni extern kommunikation i projektet?
- Har ni strukturer och tankar om hur ni ska säkerställa att resultaten kommer till användning?

- Vad gör du/ni för att säkerställa att projektet får effekter på lång sikt?

De flesta projekt har en egen kommunikatör eller anlitar en extern och det finns med i projektplanen och -budgeten. Exempel på kommunikationsinsatser: medlemsmöten två gånger per år, verksamhetsberättelse som skickas ut två gånger per år, linkedin, twitter och filmer på 2-3 minuter, hemsida och youtube, deltar i konferenser (små konferenser på olika ställen, en stor konferens som samlar alla). Företagen kan också användas som kommunikationskanaler (hemsida, sociala medier etc.). Ett Alumni-nätverk av deltagande företag diskuterades som idé så att man har kvar kontakterna. Nyhetsbrev: ett av projekten använder det som kommunikationskanal medan det andra ”snabbt slutade med det” eftersom ingen av deltagarna läste det. Valde att istället satsa på ”nya” sociala medier. Stora företag som deltar i projekten är bra dragare för kunskaps-spridning. Ett av projekten har även fler personer som är skickliga på branding och brand-spridning vilket underlättar arbetet med att få ut resultat. ”Mässdagar” där man bjuder in experttalare från industrin har varit populära både bland företag i den egna industrin, men även bland utomstående företag. En sådan dag ger även möjlighet åt projektet att träffa sina medlemsföretag och bygga nya nätverk. Projekt med egna faciliteter kan bjuda in medlemmar till platsen för att visa hur de jobbar.

Ett projekt har ambassadörer från industrin som jobbar med extern kommunikation genom att sprida ordet då de träffar nya företag som kunde vara intresserade av projektet. Denna kommunikation har fungerat väldigt bra, nya företag har själv tagit kontakt och önskat få vara med.

En projektledare berättade att hen hade önskat hjälp av Tillväxtverket med GDPR-reglerna.

Här diskuterades det mycket kring vem som äger resultaten. ”I projekt som ägs av företag måste man vara försiktig med ”resultatspridningen”, det man tillverkar för företag tillhör inte projektet och är ofta skyddat av patent. Betyder även att man måste vara försiktig med vad man ställer fram på kontoret eller ”fabriken”. ”Utan strukturfonderna hade vi inte varit där vi är idag, vi hade inte kunnat investera alls på samma sätt.”

2.5 SAMMANFATTNING

Höstens fyra projektledarträffar samlade projektledare från 76 projekt och skapade tillfällen för att lära känna varandra, diskutera och utbyta erfarenheter med andra projekt och med handläggarna från Tillväxtverket. Oxford Research inramade, processledde och dokumenterade träffarna. Programmet bestod av presentationer både från Tillväxtverket och projekt samt olika diskussionsrundor kring hållbarhetsaspekter, projektimplementering, kommunikation och spridning. Projektportföljens fokusområden och projektledarnas främsta utmaningar låg som grund för programmet.

Projekten berättade om liknande utmaningar kring kompetensförsörjning, samarbeten med små och medelstora företag, akademiska partners, digitalisering och datasäkerhet, kommunikation av resultat och vad som händer efter projektens slut samt angående administrativa regler. Flera projekt hade kommit ganska långt i implementeringen och kunde berätta goda exempel och lösningar baserade på sina erfarenheter. Det blev intressanta diskussioner och mycket erfarenhetsutbyte. Det blev tydligt att

projekten är eller kan vara en viktig länk mellan industrin och akademien och bidra till nyttiga samarbeten som annars inte hade kommit till stånd.

HÅLLBARHETSASPEKTER

Sammanfattningsvis kan man säga att projektledarna är medvetna om hållbarhetsaspekterna. Några jobbar aktivt med jämställdhet, icke-diskriminering och miljöfrågor, medan andra diskuterar utmaningar och potentiella lösningar. Endast några få exempel som beskrevs visade att projekten jobbar *strategiskt* med hållbarhetsaspekterna. Generellt tänker man i två olika spår när hållbarhetsaspekterna diskuteras: 1. Projektimplementering och 2. Projektaktiviteterna (internt).

Majoriteten av projekten jobbar med hållbarhetsaspekterna och då främst med **jämställdhet och icke-diskriminering** för att få in rätt kompetens, öka mångfalden och nå (nya) aktörer. Det finns en vilja att få in fler kvinnor och nyanlända i den mansdominerade industri- och teknikbranschen, inte minst pga. rådande brist på kompetens och personal. Språket anses som avgörande för att komma in i (små och medelstora) företag och kunna ta vara på utbildningen och kompetensen. En utmaning är dock att få hela projektet (dvs. alla delar och arenor) att jobba på samma sätt och att få in det i t.ex. företagen som man jobbar med.

En del projekt har inte jobbat lika mycket med **miljöaspekterna** eftersom det är svårare att hitta bra lösningar, t.ex. alternativ till flygresor. Andra projekt i vissa projektportföljer (t.ex. biobaserad ekonomi) genomsyras av miljöaspekter, dvs. projekten jobbar aktivt med miljöfrågor inom projektaktiviteterna.; andra projekt adresserar hållbarhet genom att till exempel främja återbruk av material inom olika industribranscher. Lönsamhet spelar dock en stor roll (på gott och ont) men det lyftes att hållbarhetsaspekterna kan vara en hävstång för utvecklingen.

De flesta deltagarna tyckte nog att arbetet med hållbarhetsaspekterna är svårt samt att det finns olika definitioner och krav på vad hållbarhetsaspekterna är och innebär. I arbetet med hållbarhetsaspekterna önskas fler goda exempel och en checklista samt mer stöd från Tillväxtverket. Flera deltagare berättade att de har fått goda erfarenheter genom att ta in extern hjälp eftersom kunskap saknas internt och det krävs ett nytt tänkesätt kring utbildning, rekrytering, potential och innovation.

Vi hörde också en del skeptiska röster gentemot arbetet med hållbarhetsaspekterna. Här skulle Tillväxtverket kunna tydliggöra varför projekten ska jobba med dessa frågor, definiera mål och (önskvärda) långsiktiga effekter samt stödja projekten i det strategiska arbetet med hållbarhetsaspekterna.

SAMARBETEN

Projektledarna berättade att det krävs olika insatser för att skapa samarbeten och för att få företagen att bli intresserade men generellt verkar det finnas ett stort engagemang i de pågående projekten och många goda samarbeten med framförallt universiteten och företagen. En engagerad och intresserad projektledare är viktigt för att aktivera deltagande företag. Att sedan följa upp kontinuerligt och leverera de resultat man lovar, beskrevs som avgörande för att inte tappa företagets intresse och engagemang. Här understryks vikten av personliga möten och kontakt. **Samarbete mellan akademi och näringsliv** är framförallt utmanande för mindre företag. Projekten kan och borde vara en länk mellan

akademi och industri för att koppla ihop forskning och innovation. Deltagarna sa det tar tid och att de långsiktiga effekterna inte fångas upp eftersom de oftast ligger utanför projektuppdraget. I diskussionen nämndes samarbeten, nätverks- och klusterbildning som långsiktiga idéer.

Digitalisering och därmed datasäkerhet samt kopplade utmaningar diskuterades utförlig. I detta sammanhang nämndes kunskaps- och kompetensbrist bland företagen. Att samarbeta och möta dessa utmaningar tillsammans lyftes som en lösning. Här agerar **projekten som en länk och stöd till företagen**.

KOMMUNIKATION OCH SPRIDNING

Kommunikation är ett viktigt tema som har diskuterats intensivt sedan projekten påbörjades. Det var intressant att höra att projektnamnen sprids inte längre lika mycket som förut eftersom projektet tar slut någon gång och namnen är oftast krångliga förkortningar som inte säger så mycket. Det är **aktiviteterna** som står i fokus.

Kommunikation både internt och externt spelar stor roll för att **förstå behoven och säkerställa projektens förankring**. Att kort- och långsiktiga effekter kan fångas upp, framförallt resultat som uppstår när projektet är avslutat har framkommit som mycket viktig för projektledarna. I detta sammanhang, är det också viktigt att fånga olika typer av resultat: praktiska men också t.ex. forskningsresultat.

Utifrån diskussionen verkar en del projekt inte ha helt lätt med att kommunicera resultaten. Det beror på olika faktorer såsom **tidsbrist och konfidentiella data**. Flera har tagit hjälp med kommunikationsbiten och lyckats med spridningsaktiviteter. Alla projekt borde ha en kommunikationsplan som underlättar och som följs upp i utvärderingen. Gemensamma behov kring samverkan, kommunikation och spridning handlade mycket om att hitta **gemensamma plattformar** för nätverkande och metoder för att identifiera relevanta målgrupper. Nätverksträffar som den som anordnats genom Innovation-synk sades vara positivt och ett led i rätt riktning.

De flesta projekt prioriterar kommunikation Sociala medier används flitigt men också andra kanaler samt att man använder sig av de deltagande företagen. Att sprida projektresultaten försvåras av ägarfrågan och att vissa resultat är konfidentiella.

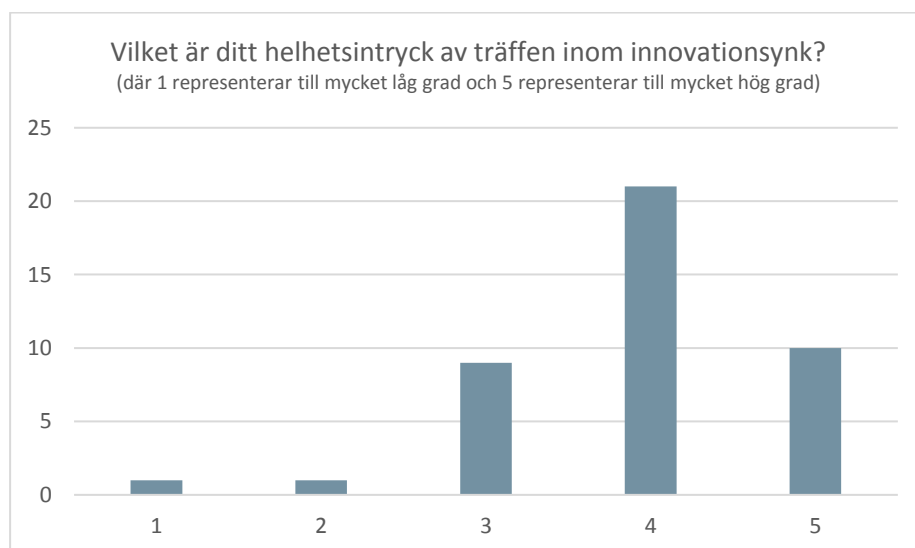
3. Utvärdering av projektledarträffarna

Som ett led i det fortsatta arbetet med att utveckla träffarna inom Innovationsynk så genomförde Oxford Research en enkät efter respektive projektledarträff. Enkäten var webbaserad och skickades ut via mail. Deltagarna påmindes en gång och totalt svarade 45 personer på enkäten. Totalt 76 projekt deltog vid träffarna så nästan 60% av deltagarna har tyckt till om upplägg, innehåll, relevans osv.

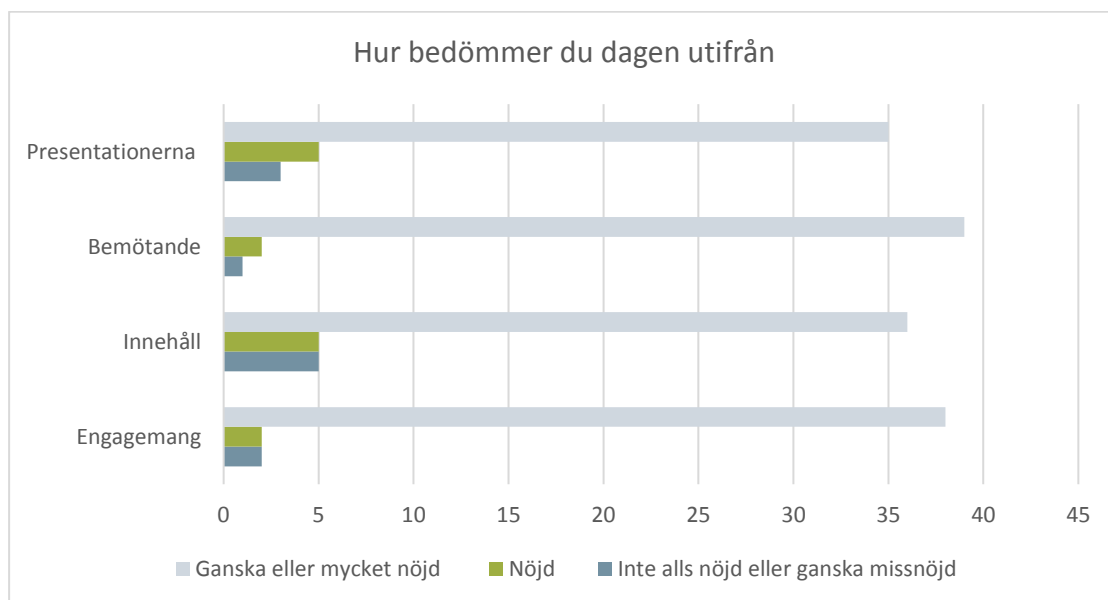
Vi har sammanställt enkäterna så att gemensamma frågor redovisas för samtliga svar, och även fritextsvar som inkommit redovisas samlat. I slutet av sammanställningen finns två frågor som syftade till att ta reda på vad deltagarna önskar sig av det fortsatta arbetet med Innovationsynk och vad man gärna ser för innehåll vid en större träff under våren 2019, och eventuella tematiska träffar hösten 2019.

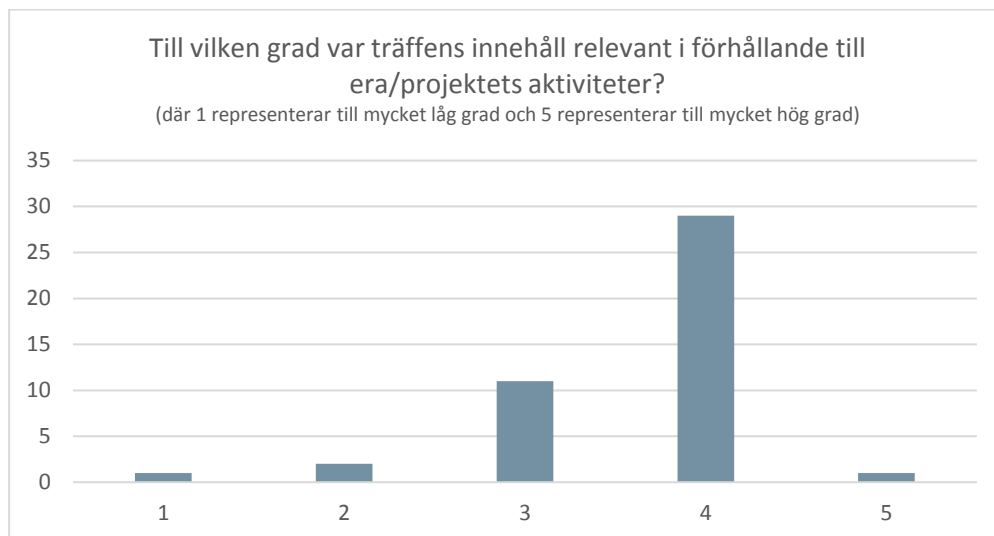
Analysen av materialet nedan ger vid handen att **deltagarna uppskattade både upplägg, innehåll och genomförandet av dagarna**. Många uppskattar det erfarenhetsutbyte som träffarna bidrog till, och möjligheterna att diskutera både projektgenomförande och tematiska frågor med andra projekt och handläggare. De positiva kommentarerna överväger men det finns de som menar att träffarna var intressanta men kanske inte gav så mycket matnyttigt. De som har lite mer negativa kommentarer lyfter fram att projekten är väldigt olika och att det är svårt att lära av varandra, speciellt inom områden som horisontella kriterier där många kämpar med detta inom sina projekt men ingen har några tydliga svar. Kopplat till sådana resonemang lyfte någon eller några experter som talar kring viktiga teman kan vara en god ide till en större träff i vår.

Sammanfattat så är de flesta nöjda och efterfrågar ytterligare möjligheter att i liknande former utbyta erfarenheter, diskutera och bli inspirerade.

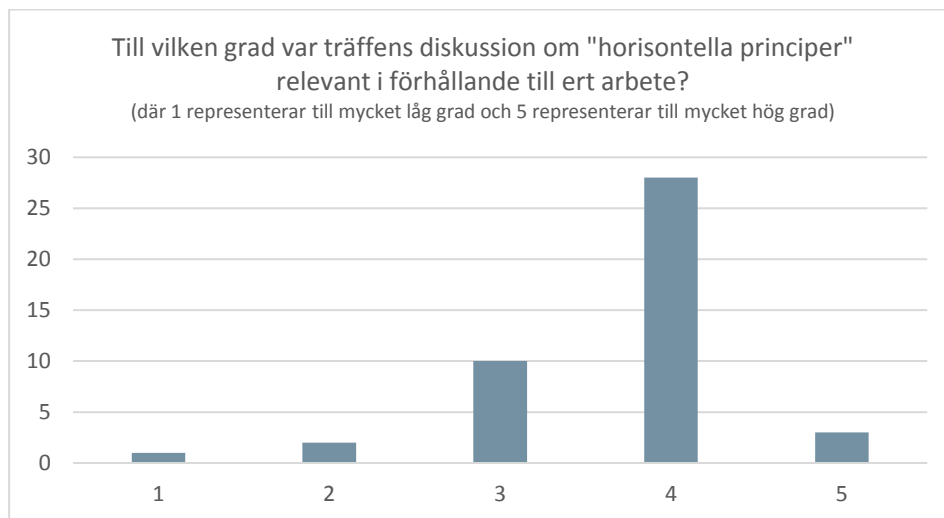


- Helhetsintryck mycket positivt, bättre än förväntat.
- Jag tycker att organisatörerna och moderator gav ett väldigt bra och välkomnande bemötande och att strukturen för dagen hölls bra!
- Det var ett bra tillfälle och jag ser fram emot flera.
- Bra genomfört, men inte så mycket matnyttigt att ta med hem.
- Bra att träffa andra projekt. En del tips och kontakter som jag tar med mig till vårt interna erfarenhetsutbyte. Bra med diskussioner med övriga deltagare om utmaningar i projekten
- Jag kände mig mycket inspirerad och uppfylld efteråt, skulle önska närmare kontakt och oftare
- Tanken är bra, men måste ge mer när man ansätter en dag och har lång resa.
- En god blandning av föredrag och åhörarakiviteter gjorde dagen mycket givande.

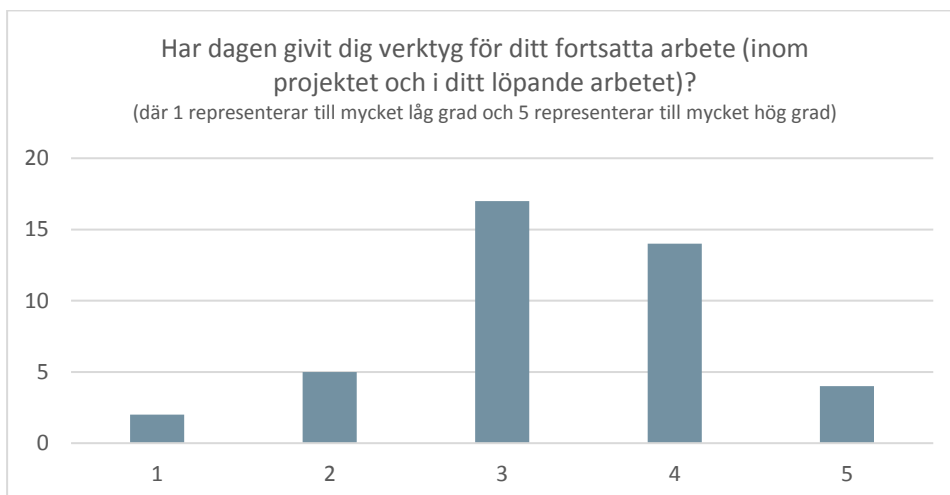
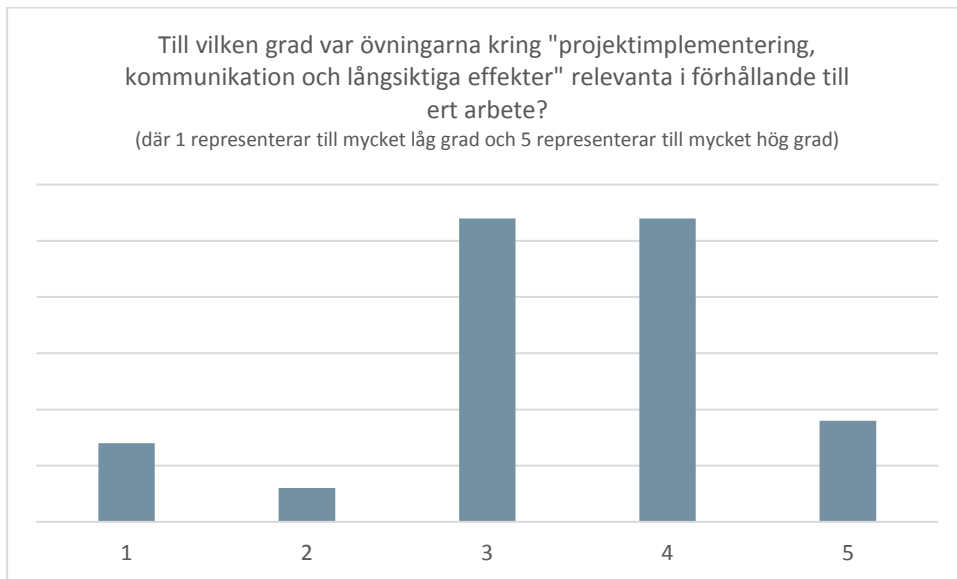


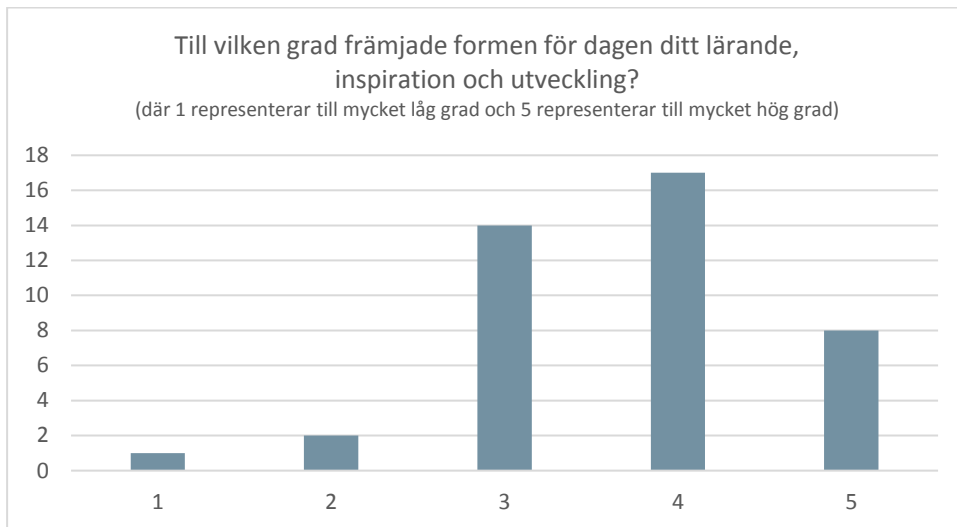


- Oavsett projekt så har vi en hel del gemensamma uppgifter som inte alltid är så enkla att förverkliga på ett bra sätt. Det finns stor potential i att samverka och utbyta erfarenheter.
- Bra information kring hållbarhetskrav från TVV
- Det var intressant att höra mer om bakgrunden från TVV:s sida och kul att höra om andras projekt. Däremot var det svårt att hitta kopplingar till andra projekt då de ligger relativt långt ifrån vårt. En stor del av begreppen som används var också helt nya för oss och jag hade gärna sett att man kanske läste lite tid i början av dagen för att samla ihop alla så att alla kunde utgå från samma kunskapsbas.
- Intressant att höra andra projekts fokus, syfte och mål.
- Mycket relevant. Möjligen mest för kommande projekt eller för att dra lärdomar av nyligen startade projekt som kan vara relevanta för framtiden. Vi befinner oss i slutskedet av vårt nuvarande projekt så det mesta vi kan bidra med var erfarenheter och vi hinner inte dra nytta av erfarenheter av andras projekt i nuvarande processer. Däremot matnyttigt i allmänhet.
- Vissa frågor var riktigt relevanta att diskutera från vårt perspektiv, t ex digitalisering.
- Erfarenhetsutbyte behövs i den komplexa miljö vi arbetar i
- Delar var relevant och intressant (hållbarhetsaspekter, erfarenhetsutbyte) men tyvärr fick jag inte med mig så mycket som var konkret relevant för projektet.
- Det var mycket värdefullt för oss inom vårt projekt att se helheten. Det är även uppenbart att detta leder till en del förändringar inom projektet i samråd med TVV.
- Det slog mig hur lite kunskap det finns kring horisontella kriterier och praktik, här behövs högre krav kring uppföljning samt att ge tydliga verktyg till projektledarna. Det är en svår process hos vissa projekt att få genomslag kring dessa frågor.
- Diskussionerna blir gärna rätt okonkreta när man samlar projekt som har olika fokus och olika kontext. Life science är ett STORT och komplext område. Samma gäller Tillväxtverkets roll för projekten, det är svårt att bli konkret när man är tvungen att generalisera.



- Skulle vilja ha mer konkreta tips sammanställt från TVV (gärna efter goda exempel från lika projekt)
- Den var absolut relevant, men gav mig egentligen inte nya idéer för genomförande.
- Det var svårt att få konkreta råd från de andra projekten, men givetvis intressant att höra hur andra resonerar kring dem. Roligt att höra att så många jobbar aktivt med detta även om man gör det på olika sätt och utifrån olika förutsättningar.
- Det finns mycket att utveckla här för att få ut en bättre kvalitet. Det krävs mer från både beställare och utförare. Det tycktes även finnas en konsensus om det vilket är mycket positivt.
- Diskussionen var rätt bra, men svårt komma till konkreta aktiviteter.
- Fick inblick i exempel som vi själva glömt att redovisa i våra projekt. T.ex. att våra processkartläggningar innebar vinster i förbättrad logistik och därmed också miljövinster
- Ämnet mycket relevant. Inte mycket nytt som vi inte diskuterat innan kom fram. Visst erfarenhetsutbyte absolut viktigt men utöver det hade jag gärna lyssnat på någon inbjuden expert.
- Här blev det faktiskt ganska konkret och en bra diskussion bland deltagarna.
- Bra på många sätt. Tyckte att den övergripande informationen om programutvärderingen kanske hade kunnat komma i början och varit ingress. Kunde ha varit lite skarpare och ett bra exempel hade kunnat tagits upp.





Om vi upprepar denna typ av dag inom Innovationsynk - vad skulle du vilja se för innehåll?

”Mer av samma...”

- Likartat upplägg där viktiga utmaningar kan diskuteras och att "föreläsningar" kan riktas mot verktyg och metoder för att hantera dessa utmaningar
- Gå djupare diskussioner i projektgenomförandet kanske se om det finns någon struktur (process) kring detta
- Innehållet kan absolut upprepas. Jag skulle också gärna vilja få en utblick framåt: Hur ser utvecklingen ut inför kommande programperiod?
- Bra upplägg, nya teman kanske
- Tycker upplägget var bra
- Upplägget var bra med grupparbeten, dvs. aktivering av deltagarna.
- Välja vilka projekt man vill sitta med i mer fria diskussionsformer
- Innehållet var bra, kanske lite mer tid för mingel med de andra deltagarna fast inte sist på programmet.
- Liknande upplägg är tilltalande där man varvar föredrag och grupparbeten följt av redovisning i enklare form.
- Liknande
- Mycket av dagen var bra.
- Håll kvar vid samma upplägg vid nästa träff, även om det är i större grupp.

”Mer erfarenhetsutbyte inom...”

- Fler konkreta projekt-erfarenheter
- Erfarenheter från tidigare avslutade projekt hur de arbetade mot mål och horisontella kriterier.
- Erfarenhetsutbyte bra. Presentation av experter.
- Mer goda exempel på givna temaområden och mindre grupparbeten - de ger sällan en större bild och gör det hela bara rörigt
- Erfarenheter kring ledning/samordning av större konsortier/projekt
- Workshops och möjligheter att dela erfarenheter. Gärna med personer från andra regioner än min egen då dessa diskussioner redan sker där. Alltid nyttigt med nya perspektiv.
- Erfarenhetsutbyte. Någon som pratar mer om bakgrunden till programmen och vad vi förväntas uppnå

”Annat, nämligen...”

- Mer fokus på att hitta bryggor mellan projekten och att hitta ett gemensamt språk. Starkare styrda grupparbeten
- Mer "inspirerande" föreläsningar
- Mer tid för diskussion samt gärna en övernattningskväll då kvällsaktivitet ofta är mycket givande för lära känna
- Tema om samproduktion – digitaliseringstema - internationaliseringstema
- Ännu mer case-berättelser
- Konkreta tips om uppföljning och rapportering
- Utvärderingar, forskning kring innovationer.
- Utrymme för mer praktiska frågor.
- Fördjupning inom Agenda 2030 målen. Fördjupa inom de områden som är gemensamma för de projekt som ni finansierar.

Övriga punkter som förmedlades till oss:

- Kanske förlägga dessa träffar på olika platser i landet.
- I det stora hela mycket positivt intryck och väl genomförd mötesdag. Mycket professionell facilitering och inramning. Grupparbeten är nyckeln till nätverkandet.
- Fortsätt med dessa träffar.
- Mindre redovisning av gruppdiskussioner (saker man redan pratat om i grupp upprepas). Gruppdiskussioner borde ha en moderator som håller diskussioner inom det specifika ämnet (kan finnas risken att man missar fokusen).
- Stor eloge till att ni gör de här insatserna och att ni engagerar flera ifrån TVV. Intressanta möten och utbyten, och kul att få ansikten på namn som annars bara fladdrar förbi. Lätt att handläggare blir någon form utav motståndare och nästan avpersonifierade om vi inte träffas så här
- Det jag formulerat tidigare, helheten i TVV projektet kom fram. Vi har bra användning för den informationen i det kommande arbetet.
- Gärna fler träffar med möjlighet till erfarenhetsutbyte. Vad är svårast i de andra projekten? Hade varit intressant att höra!

4. Rekommendationer

Utifrån det samlade materialet i denna rapport, Oxford Research deltagande på träffarna, diskussioner med projektledare och andra intressenter, samt den enkät som redovisas ovan så kan vi lämna ett antal rekommendationer för hur Innovationsynk kan fortsätta arbeta för att uppnå de mål man definierat för sin verksamhet.

Innovationsynks delmål är:

- Stärka kapaciteten hos projektgenererande och beslutande aktörer i syfte att få fram kvalitativa projekt i konkurrens inom TO1.
- Skapa incitament och lärandemiljöer för att koppla samman insatser mellan regioner och mellan regional och nationell nivå.
- Skapa synergier och undvika överlappningar mellan programmets insatser.

Oxford Research bedömning är att man genom sitt arbete under hösten på ett tydligt sätt stärkt kapaciteten hos de projektgenererande aktörerna (om man med dessa menar de som i framtiden kommer att utveckla och ansöka om projekt inom TO1); men detta omfattar i dagsläget bara de som är aktiva i denna programperiod. Man skulle kunna tänka sig att man för vissa aktiviteter inom Innovationsynk, liksom man gör med sin webbplats, **breddar målgruppen** till sådana som funderar på att utveckla projekt, eller som tidigare haft projekt men inte har det just nu.

Ett **utbyte mellan handläggare** och projekt har funnits på vissa av träffarna, men det har inte riktigt haft formerna att främja att kvalitativa projekt utvecklas inom TO1. Utbytet har varit mer konkret kring de projekt man driver redan idag.

Man har med projektledarträffarna inom Innovationsynk inte direkt skapat incitament och lärandemiljöer för att koppla samman insatser mellan regioner och mellan regional och nationell nivå. RUA, regionala strategier, kluster och science parks, m.fl. har inte varit närvarande på träffarna och för att på riktigt ta sig an arbetet med att skapa synergier mellan TO1 projekten och andra regionala satsningar och strategier så behöver man **göra andra satsningar och ta ett helt annat ansvar** för detta – med andra strategiska ambitioner än de som funnits för träffarna hösten 2018.

Att ta ett **mer strategiskt ansvar** skulle även innebära att man kan skapa förutsättningar för att minska riskerna för att aktiviteter överlappar varandra (delmål 3) och samtidigt se till att de projekt som ändå ligger nära varandra och där överlappningar skulle kunna generera bättre utfall får möjligheter och stöd i att samverka eller till och med samarbeta.

Här finns goda möjligheter att arbeta med delmål 2 och 3 genom att arrangera en större konferens under våren 2019 dit man bjuder in regionala och nationella aktörer för att diskutera hur TO1 projekt relaterar till arbetet inom andra delar av det regionala och nationella tillväxtarbetet. Det kan sedan följas upp under hösten 2019 med exempelvis regionala träffar (istället för att ses temavis) där man

får chansen att interagera med projekt i samma område, och med andra program och organisationer regionalt.

För att tydligare adressera mål 1, så föreslår vi att man under våren även genomför ett separat möte med handläggare som arbetar med projekt inom TO 1 för att tillsammans arbeta med frågor som rör målbild, syfte, arbetssätt, integration med regionala miljöer, mobilisering av aktörer, mm.

För att stärka relevans och effekt i genomförandet borde **Innovationsynks uppdrag dvs. mål, aktiviteter, förväntade resultat och effekt tydliggöras** och publiceras på hemsidan. Samtidigt borde kopplingarna mellan projektens resultat som omfattas av Innovationsynk och Regionalfondsprogrammet/TO1 kartläggas. Projektbeskrivningarna på hemsidan borde vara enkla men ändå innehålla information kring budget, partners och resultat för att bli mera informativa och inspirerande.

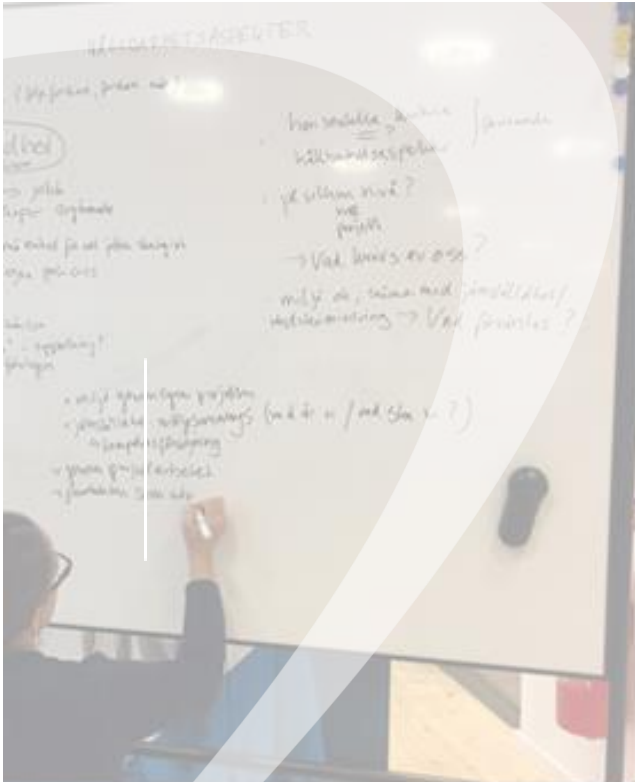
Tillväxtverket borde **tydliggöra sin roll och mandat** gentemot projekten för att få ökat deltagande och engagemang från projektledarna på projektledarträffarna. Samtidigt borde Tillväxtverket definiera sin stödfunktion utöver den administrativa handläggningen.

Det framkom att projekten arbetar en hel del med hållbarhetsaspekterna men samtidigt tycker majoriteten av projektledarna att det är svårt. Det krävs en tydligare **definition av de tre hållbarhetsaspekterna samt klarare målsättningar**. Projektledarna önskar mer **stöd från Tillväxtverket** i detta arbete och ett tydliggörande av vad det är man vill uppnå. Dessutom arbetar projekten med hållbarhetsaspekterna på två olika nivåer: 1. Projektimplementering (t.ex. minskade flygresor till projektmöten, vegetarisk mat) och 2. Projektaktiviteter (t.ex. reducerad resursanvändning inom industrin). Här behöver Tillväxtverket tydliggöra vilken nivå man ska fokusera på. Vi rekommenderar att Tillväxtverket undersöker möjligheten att **skapa en mall eller modell** som tydliggör och underlättar det *strategiska* arbetet med hållbarhetsaspekterna.

Det kom upp en hel del administrativa frågor från projektledarna som inte kunde besvaras i samband med projektledarträffar. Tillväxtverket skulle kunna göra mer tydligt vem som kan svara på vilka typer av frågor. Vi rekommenderar att man tittar på möjligheten att arrangera en ”konsultationsstund” för projektledarna i samband med kommande möten och ser till att handläggarna finns på plats. Innovationsynks hemsida skulle också kunna användas för att **sprida allmän relevant information mellan projekten**, t.ex. tips på användning av GDPR-reglerna, uppföljning av projektresultat, rekryteringsmodell.

Ett önskemål som kom fram var att resultat och goda exempel (t.ex. kring kommunikation, datasäkerhet) från projekten sammanställs och publiceras och att ERUF-projekten omvandlas till ett nätverk för att säkerställa långsiktiga effekter av projektresultaten. Tillväxtverket skulle kunna ansvara för det här och samla informationen på Innovationsynks hemsida och **skapa någon form av informationsplattform**.

Tillväxtverket skulle kunna **se över ansöknings- och uppföljningsmallen** för att säkerställa att det som efterfrågas följs upp men också för att resultat (t.ex. relaterad till forskning, hållbarhetsaspekter se ovan) och långsiktiga effekter fångas upp.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com