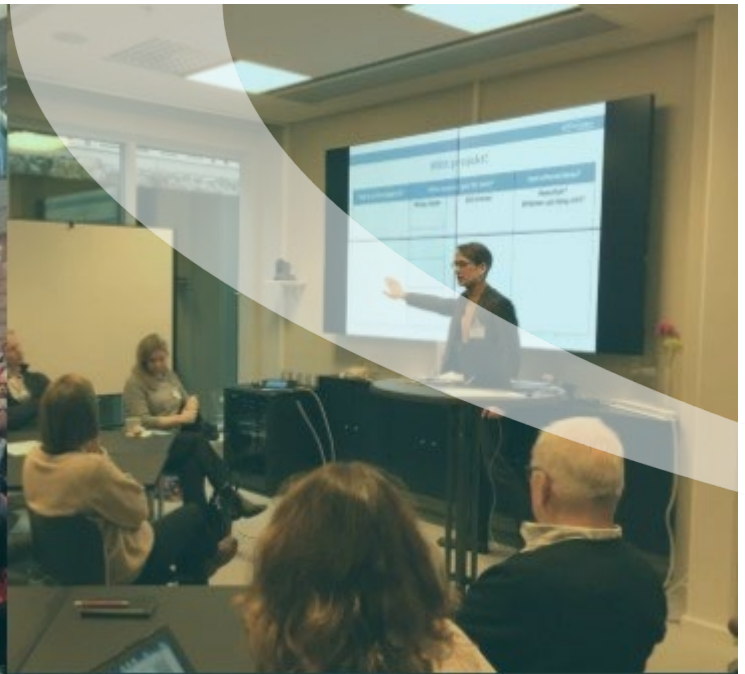


# Innovationsynk

## Konferens och projektledarträffar 2019

Sammanfattning

Januari 2020



RAPPORTEN BESTÄLLD AV

**tillväxt  
verket**

## Innovationsynk

### Konferens och projektledarträffar 2019

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

### Kontaktperson

Stefanie Scherbenske

### E-post

stefanie.scherbenske@oxfordresearch.se

### Telefonnummer

(+46) 727 32 89 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 strategikutveckling, 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

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>2</b>
<b>2. Konferensens resultat</b>	<b>4</b>
<b>3. Projektledarträffarnas resultat</b>	<b>6</b>
3.1 Hållbarhetsarbetet	6
3.2 Projektledning och -genomförande	7
3.3 Plattformer	8
3.4 Involvera små och medelstora företag	8
3.5 Strukturförändring	9
3.6 Utvärdering	10
<b>4. Rekommendationer</b>	<b>12</b>
<b>Bilaga: Deltagande projekt</b>	<b>13</b>

## Sammanfattning

Oxford Research har under 2019 haft i uppdrag att processleda arbetet med en konferens och fyra projektledarträffar inom ramen för Tillväxtverkets mötesplats Innovationsynk. Arbetet har innefattat planering, genomförande och uppföljning.

Innovationsynk har som mål att skapa möjlighet till erfarenhetsutbyte och samverkan mellan projektledare av pågående projekt som får finansiering av Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) inom ramen för tematiskt mål 1; att stärka forskning, teknisk utveckling och innovation. Projekten har kategoriserats i fyra tematiska områden: (1) Life science, (2) Uppkopplad och innovativ industri, (3) Smarta regioner och städer samt (4) Cirkulär och biobaserad ekonomi.

Innovationsynks konferens samlade 117 deltagare, och de fyra projektledarträffarna samlade totalt 70 projektledare.

På konferensen diskuterades bland annat regionalfonden i ett större perspektiv och önskemål inför nästa programperiod. Projektledarna lyfte behoven av flexibilitet i programmets struktur och genomförande samt stöd från myndigheterna för att nå långsiktiga resultat.

Projektledarträffarna gav stort utrymme för diskussioner mellan deltagarna om bland annat det konkreta arbetet med hållbarhetsaspekterna, medverkan av små och medelstora företag (SMF), projektledning och projektgenomförande. Diskussionerna visade att det, för ett flertal projekt, är utmanade:

- att konkret tänka hållbarhetsaspekter som hävstång för hållbar tillväxt, framför allt avseende jämställdhet och icke-diskriminering,
- att skapa strukturförändring under den begränsade projektperioden,
- att nå ut och involvera SMF på grund av tids- och kompetensbrist bland företagen och
- att nå långsiktighet i projektresultaten.

Det kom även fram att projektledarna önskar mer tematiskt och praktiskt stöd från Tillväxtverket i form av lättillgängliga projektresultat och tydliga riktlinjer om projektens måluppfyllelse, och då framför allt kring hållbarhetsaspekter.

Då mötestillfällena uppskattades mycket av deltagarna, rekommenderar vi att Tillväxtverket fortsätter med projektledarträffarna i nuvarande upplägg, dvs. ger mycket utrymme till utbyte mellan deltagarna. Dessutom rekommenderar vi att Tillväxtverket tar en större roll i träffarnas program. Den rollen kan exempelvis innebära att ge information om goda exempel från avslutade projekt, att presentera en bedömning av arbetet med hållbarhetsaspekter ur ett strukturförändringsperspektiv och/eller att ge en uppskattning av projektens måluppfyllelse och bidrag till regionalfondens mål att stärka forskning, teknisk utveckling och innovation.

# 1. Inledning

Innovationsynk är en mötesplats för projekt som får finansiering av Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) inom ramen för tematiskt mål 1; att stärka forskning, teknisk utveckling och innovation (förkortat TO1 – ”Thematic Objective 1”). Innovationsynk har som mål att skapa möjlighet till erfarenhetsutbyte och samverkan mellan projektledarna. Oxford Research har under 2019 haft i uppdrag att processleda det arbetet och planera, genomföra och följa upp en konferens och fyra projektledarträffar. Konferensen genomfördes under våren och projektledarträffarna under hösten 2019.

Syftet med denna rapport är att sammanställa resultat från vårens konferens och höstens projektledarträffar. Dessutom ska rapporten ge rekommendationer för hur Innovationsynk kan utvecklas för att nå sina mål. Målgruppen för rapporten är:

- Projektledare inom ERUF
- Tillväxtverkets handläggare och chefer för regionala och nationella program
- Personer som planerar nästa programperiod, internt och externt

## TILLVÄXTVERKET'S REGERINGSUPPDRAG

Tillväxtverket ska, enligt uppdrag i Regleringsbrev för 2015, arbeta med kunskapsstöd i genomförandet av ERUF under programperioden 2014–2020, inklusive det territoriella samarbetet, för ett ökat resultatfokus. Processtödet inom ramen för TO1 går under benämningen Innovationsynk och stödjer beviljade projekt under detta mål.

## VAD ÄR INNOVATIONSYNK?

Innovationsynk är en mötesplats för projekt som finansieras av ERUF under TO1 och Tillväxtverkets enheter som arbetar med ERUF. Innovationsynks mål är att skapa kontaktytor och samarbeten mellan projekten och sprida kunskap för att stärka kapaciteten hos projektgenererande och beslutande aktörer. Detta i syfte att få fram kvalitativa projekt, skapa incitament och lärandemiljöer för att koppla samman insatser mellan regioner och mellan regional och nationell nivå, samt att skapa synergier och undvika överlappningar mellan programmets insatser.

## AKTIVITETER INOM INNOVATIONSYNK

Aktiviteter inom Innovationsynk omfattar bland annat kartläggning och kategorisering av beviljade projekt i så kallade projektportföljer, och att ordna projektledarträffar inom dessa fyra projektportföljer. De fyra projektportföljerna utgörs av:

1. Life Science
2. Uppkopplad och innovativ industri
3. Smarta regioner och städer
4. Cirkulär och biobaserad ekonomi

## OXFORD RESEARCHS UPPDRAG

Oxford Research fick i uppdrag av Tillväxtverket att planera, genomföra, dokumentera och följa upp en konferens under våren samt fyra projektledarträffar under hösten 2019 med alla pågående projekt inom TO1. Uppdraget innebar även att sätta sig in i projektbeskrivningar för att identifiera gemensamma utmaningar. Utgångspunkt för upplägget var att ge utrymme för diskussion mellan projektledarna.

## **RAPPORTENS INNEHÅLL**

I de följande kapitlen sammanfattas och analyseras konferensen och höstens fyra projektledarträffar med fokus på resultat från workshop-pass om arbetet med hållbarhetsaspekterna, projektledning, samverkan med små- och medelstora företag (SMF), och skapandet av plattformar och strukturförändring. Rapporten sammanställer även feedback från deltagarna efter varje träff och ger rekommendationer för det fortsatta arbetet.

## 2. Konferensens resultat

Konferensen inom Innovationsynk ägde rum den 21 maj 2019 i Stockholm. Konferensen samlade 117 deltagare i form av projektledare från pågående projekt och Tillväxtverkets medarbete från hela landet. Syftet med konferensen var att skapa portföljövergripande möten mellan projektledarna och diskutera ERUF i ett större sammanhang. Huvudsakliga punkter som kom fram under konferensen presenteras i det följande. För mer detaljerad information hänvisas till konferensens samlade anteckningar.

Inledningsvis diskuterades ERUF ur ett större perspektiv tillsammans med representanter för Näringsdepartementet, Region Sörmland och Tillväxtverket i en paneldiskussion. Därefter fick deltagarna möjlighet att prata med varandra utifrån fem teman: (1) innovation, (2) smart specialisering, (3) cirkulär ekonomi och miljödriven näringslivsutveckling, (4) regional tillväxt och (5) digitalisering. Dessutom gavs presentationer om hållbarhet som hävstång, samt möjligheter innan- och utanför ERUF, med konkreta exempel på hur projekten kan vidareutvecklas. Konferensen avslutades med workshop och diskussion om den nya programperioden ERUF 2020+.

### PANELDISKUSSION OM ATT ERUF MÅSTE FÖRHÅLLA SIG TILL FÖRÄNDRING I OMVÄRLDEN

Det blev tydligt i paneldiskussionen att det som sker på europeisk och global nivå påverkar och kommer att påverka ERUF i Sverige framöver. Paneldeltagarna var eniga om att ERUF måste förhålla sig till det. Det behövs samverkan och samarbete över geografiska och strukturella gränser, även med partners utanför Sverige och även utanför EU, för att skapa synergier och därmed långsiktighet i resultaten. Synergier ska hittas mellan tematiska områden och med andra finansieringskällor för att främja samstämmighet mellan olika fonder.

### PROJEKTMINGELWORKSHOPS OM ATT DET KRÄVS FLEXIBILITET OCH GODA EXEMPEL

Temaöverskridande betonade även projektledarna att det krävs samverkan och samarbeten över administrativa och geografiska gränser i programmet för att uppnå goda resultat i projekten. Projektledarna betonade vikten av förankrade och långsiktiga projektresultat för att nå målsättningar för ERUF. Här upplevs den begränsade projekttiden som ett hinder. Flexibilitet i genomförandet nämndes som en förutsättning för att skapa innovationsfrämjande samarbeten mellan framför allt näringsliv och akademi. Statsstödsreglerna kom upp som en idag begränsande faktor. Dessutom krävs flexibilitet i hur aktörer i projekt och regioner kan samarbeta, både i ett nationellt och internationellt sammanhang. Avslutningsvis efterfrågade projektledarna förbättrad tillgång till projektresultat och goda exempel på konkreta aktiviteter som leder till regional tillväxt för att kunna lära av varandra.

### INPUT TILL ARBETET MED HÅLLBARHETSASPEKTERNA

En uppskattad presentation om arbetet med hållbarhetsaspekterna hölls av Christina Johannesson från Cajalma AB. Hon betonade varför projekten ska jobba med hållbarhetsaspekterna och att det handlar om att gå från nuläge till börläge, med effekten att strukturer förändras, snarare än att till exempel tänka att det ska vara en jämn könsfördelning i projektgruppen. Christina gav flera konkreta exempel kopplat till Innovationsynks projektportföljer sett från deltagarnas perspektiv.

### ÖNSKEMÅL INFÖR NÄSTA PROGRAMPERIOD EU 2020+

Enligt deltagarna ska nästa program utgå från samhällsutmaningar och spetsområden i Sverige. Smart specialisering nämndes explicit som ett fokusområde och Agenda 2030 som utgångspunkt för nästa programs tematiska inriktning. Ett annat önskemål inför nästa programperiod var att möjliggöra samverkan baserad på miljöer och styrkeområden i Sverige genom att utveckla en databas. Deltagarna



uttryckte ett behov av att kunna hitta relevanta projektresultat (utöver vad som finns i Tillväxtverkets projektbank) och föreslog utveckling av en digital plattform med hjälp av artificiell intelligens.

Projektledarna uttryckte även en önskan om att ha kvar möjligheten att träffas och utbyta erfarenheter – gärna konkret och på projektnivå. Dessutom såg projektledarna en risk med att låsa in sig i specifika länder och regioner i ett operativt program. Projektledarna skulle gärna vilja se processtöd för att stärka regionernas förmåga att koppla upp sig nationellt och internationellt. Här skulle Tillväxtverket kunna ha roll som *match-maker* för att koppla ihop svenska och internationella aktörer och regioner.

#### ETT UPPSKATTAT OCH RELEVANT MÖTESTILLFÄLLE

Enligt enkätsvaren efteråt upplevdes konferensen som relevant. Deltagarna uppskattade mest utbytet med andra projektledare och Tillväxtverkets medarbetare, innehållet – och då framför allt presentationen om hållbarhetsaspekterna och diskussion om regionalfonden ur större perspektiv med representanter från Tillväxtverket och Näringsdepartementet – samt möjligheten att ställa frågor.

I sina enkätsvar lyfte deltagarna behovet av ännu mer tid för diskussion och erfarenhetsutbyte mellan projektledarna i mindre konstellationer, inom samma tematiskt område eller geografi. Det fanns även önskemål om mer djupgående projektpresentationer, goda exempel och resultat med fokus på hållbarhet och Agenda 2030. Projektledarna efterfrågade mer feedback på varje projekts måluppfyllelse från Tillväxtverket, samt enkel tillgång till projektbeskrivningar, -resultat och kontaktdetaljer. Några tyckte att konferens blev utdragen i slutet. Andra tyckte att dagen inklusive restid blev mycket intensiv, och kom med förslaget om att hålla konferensen lunch till lunch nästa gång.



### 3. Projektledarträffarnas resultat

Alla pågående projekt blev inbjudna till projektledarträff inom de fyra projektportföljerna under hösten 2019. 70 projekt deltog (se tabell 1). Syftet med träffarna var framför allt att skapa tillfälle för erfarenhetsutbyte, lärande och inspiration mellan projektledarna.

Träffarnas program bestod huvudsakligen av tre workshop-pass. Under alla träffar fick projektledarna jobba med **projektlogik som verktyg för hållbarhetsarbetet** (första passet) och diskutera **utmaningar inom projektledning och -genomförande** (andra passet). Tredje passet anpassades efter varje projektportföljs gemensamma utmaningar eller mål. Portföljen Life Science diskuterade **plattformar** som skapas i projekt. Portföljerna Uppkopplad och innovativ industri och Cirkulär och biobaserad ekonomi pratade båda om **SMF och deras bidrag till projekten**. Frågan om hur **strukturförändring** kan uppnås diskuterades av portföljen Smarta regioner och städer. I följande avsnitt sammanfattas projektledarträffarnas resultat för varje workshop-pass. För information och resultat från varje individuell projektledarträff hänvisar vi till träffarnas anteckningar.

Tabell 1. Översikt av höstens projektledarträffar.

Projektportfölj	Datum	Antal projekt i portföljen	Deltagare
Life Science	27 september 2019	21 pågående, 10 avslutade	17
Uppkopplad och innovativ industri	10 oktober 2019	56 pågående, 38 avslutade	23
Smarta regioner och städer	7 november 2019	45 pågående, 28 avslutade	19
Cirkulär och biobaserad ekonomi	21 november 2019	23 pågående, 21 avslutade	11

#### 3.1 HÅLLBARHETSARBETET

Hållbarhetsaspekter i form av miljö, mångfald och jämställdhet ska integreras i alla projekt finansierade av ERUF, för att nå hållbara projektergebnat och strukturförändring på lång sikt. Hållbarhetsaspekterna innebär även positiva effekter på innovationsförmåga och tillväxt. Passet om hållbarhetsaspekterna byggde vidare på diskussionerna om horisontella principer som projektledarna hade under projektledarträffarna hösten 2018, och följde upp konferensens presentation om hållbarhetsaspekter som hävstång. Projektledarna fick aktivt jobba med frågan utifrån sina egna projekt och utmaningar. Med hjälp av verktyget projektlogik diskuterades hur projekten kommer från nuläge till böriläge, och vad som behöver göras (aktiviteter) av vem (målgrupp) för att nå dit. Övergripande resultat och observationer som gjordes under passet delges nedan.

##### HÅLLBARHETSASPEKTER SOM HÄVSTÅNG – SVÅRT ATT VARA KONKRET

Övergripande var det lättare för projekten att integrera miljöaspekter och använda dessa som hävstång för hållbar tillväxt, framför allt för projekt inom portföljerna Smarta regioner och städer och Cirkulär och biobaserad ekonomi. Dessutom nämnde ett flertal projektledare potentialen av att främja nya lösningar och innovationer genom att satsa på jämställdhet och icke-diskriminering. Dock krävs det först en kulturförändring i vissa (idag mansdominerade) branscher.

Trots att flera deltagare poängterade att varken arbetet med hållbarhetsaspekter eller projektlogik som verktyg var något nytt, hade ett flertal projektledare svårigheter att formulera konkreta

hållbarhetsrelaterade utmaningar och relatera dessa till mål för sina projekt. Projektledarna framförde även att SMF, som viktig målgrupp, ofta är svåra att engagera i hållbarhetsarbetet på grund av resurs- och kompetensbrist. En önskan framfördes av deltagarna om att – från Tillväxtverkets sida - tydliggöra riktlinjer kring hur projektmedlen ska användas för att arbeta med hållbarhetsaspekterna och få till strukturförändring, samt vilka mål och krav på projekten finns i samband med detta. Konkret efterfrågar projektledare goda exempel på SMF som har ställt om och därmed ökat lönsamheten.

### TIPS FRÅN PROJEKTLEDARNA

Under projektledarträffarna noterades några tips som underlättar hållbarhetsarbete i projekt.

- Sprid kunskap om hållbarhetsaspekterna och förankra tänkandet internt bland projektmedarbetarna för att få med alla på ”samma tåg”
- Utnyttja projektledarrollen genom att styra vart pengarna går och hur de används
- Justera marknadsföring av projektet och rekryteringsprocessen vid anställning i projekt för att kunna attrahera till exempel kvinnlig och/eller internationell personal
- Jobba med helhetsperspektivet och att strukturfondsprojekt ska ändra strukturen
- Använd existerande checklistor och verktyg<sup>1</sup>
- Skapa ett värdeerbjudande för företag i form av omvärldsbevakning kring hållbarhetsaspekternas ekonomiska betydelse, och öka därmed kunskap bland företagen
- Involvera Almi och andra relevanta finansieringskällor samt experter som kan prata om kopplingen mellan hållbarhet och lönsamhet

## 3.2 PROJEKTLEDNING OCH -GENOMFÖRANDE

Deltagarna hade vid anmälningstillfället tagit upp olika utmaningar relaterade till projektledning och projektgenomförande. Dessa utmaningar diskuterades under det andra workshop-passet. Det som kom fram sammanfattas nedan.

### PROJEKTGRUPP

Personalomsättning under den begränsade projekttiden nämndes allmänt som en stor utmaning. Projektledarens roll diskuterades utifrån ansvar och risk, samt olika roller och uppgifter. Osäkerhet och otydlighet kring vilket mandat en projektledare har i projektet diskuterades. De flesta projekt är till stora delar beroende av en person, vilket kan utgöra en risk utifall denne faller bort.

Hur projektet genomförs, och vilka resultat och effekter som uppnås, beror bland annat på projektledarens kompetens, nätverk och engagemang. En projektledare med praktisk erfarenhet och nätverk från branschen sågs som en fördel för att kunna skapa samverkan med just näringslivet. Dessutom nämndes betydelsen av en väl sammansatt och engagerad styrgrupp, vilket inte alltid är fallet. Styrgruppen kan hjälpa till att skapa långsiktighet i projektens resultat och bör aktivt involveras i projektens genomförande från start.

---

<sup>1</sup> Länk till verktyg för att arbeta vidare med hållbarhetsaspekterna:

- Länk till förändringslogik för hållbarhetsaspekter: [https://regionvastmanland.se/globalassets/regionvastmanland.se/utveckling-och-tillvaxt/regional-utveckling/naringsliv/forandringsslogiken\\_interaktiv\\_v6.pdf](https://regionvastmanland.se/globalassets/regionvastmanland.se/utveckling-och-tillvaxt/regional-utveckling/naringsliv/forandringsslogiken_interaktiv_v6.pdf)
- Länk till Tillväxtverkets checklista för hållbarhetsaspekter: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledningar/handbok-for-eu-projekt/ansoka/sa-bedomer-tillvaxtverket-er-ansokan/hallbarhetsaspekter.html>

## BEGRÄNSAD PROJEKTTID

I flera sammanhang lyfte projektledarna att den treåriga projekttiden är för kort för att skapa långsiktiga resultat. När projekten exempelvis samarbetar med företagskluster behöver förtroende och relationer byggas upp av projektledaren, vilket tar tid. Projekttiden upplevs även som kort när projektens mål är att inte bara ta fram innovativa produkter, utan att dessa även ska nå marknaden. Detta skulle kräva minst 5–6 år. Dessutom gör denna begränsning att det blir ”snabba projekt” och att projektteamet inte hinner med allt som skulle behöva göras för att nå projektmålen. För att på ett smidigt sätt kunna fortsätta projektet, önskade några projektledare en enklare ansökan om projektförlängning.

## FLEXIBILITET I GENOMFÖRANDET

Majoriteten av deltagarna fann utmaningar med att agera kortsiktigt och samtidigt tänka långsiktigt. På kort sikt handlade det framför allt om projektledarens ansvar att leda projekt, att skapa engagemang bland projektpartners internt och externt, att kommunicera och förankra projektets mål och anpassa projektet efter oväntade situationer. Oväntade situationer uppstår till exempel när kontexten runt omkring projektet förändras, ”varföret” tappas, eller viktiga partners hoppar av. För att kunna hantera sådana situationer kräver projektledarna en viss flexibilitet från handläggningens sida för att kunna anpassa projektens upplägg och aktiviteter.

## LÅNGSIKTIGA RESULTAT

En annan utmaning, enligt projektledarna, är att säkra projektresultatens överlevnad efter projektets slut. Ett förslag var att skapa ett värdeerbjudande i form av omvärldsbevakning som företag är villiga att betala för. Inom portföljen Life Science diskuterades explicit hur ”plattformar för samverkan” kan överleva. I diskussionen betonade deltagarna vikten av att plattformens innehåll är relevant och betydelsen av att tidigt involvera relevanta aktörer som har behov och finansiella medel för att driva plattformen vidare efter projektslut. Å andra sidan ställdes även frågan om alla plattformar faktiskt ska överleva, eller om de också kan övergå till någonting annat.

## ADMINISTRATION

En del utmaningar som nämndes i diskussionerna relaterade till administration och handläggning av projekt. Projektledarna nämnde problem angående statsstödsreglerna och ”in kind”-tidsredovisning för företag. Avrapporteringsmallar ansågs som begränsande för att redovisa det man har åstadkommit. Till exempel framgår inte forskningsrelaterade resultat. Sektor- och regiongränser inom regionalfonden försvårar för projektresultat som baseras på sektor- och regionöverskridande lösningar utifrån till exempel ett nodperspektiv.

## 3.3 PLATTFORMAR

Gruppen diskuterade hur plattformar som skapas i projekt kan leva vidare efter projektets slut. Detta sågs som en utmaning eftersom kontinuerlig finansiering behövs. För att säkerställa det, sa projektledarna att den potentiella framtida ”ägaren” av plattformen ska vara med från början i projektet (till exempel i styrgrupp). Dessutom är det viktigt att sakfrågan ägs av en organisation och inte bara eldsjälar som arbetar i projekt. Gruppen diskuterade även kritiskt att inte nödvändigtvis alla plattformar ska överleva, men snarare att delar av det som skapats övergår och överlever i någonting annat.

## 3.4 INVOLVERA SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG

Företagens medverkan är en viktig del i alla regionalfondsprojekt. Dock är att nå ut och involvera företagen en utmaning för många projektledare. En sammanfattning av de viktigaste diskussionspunkterna presenteras nedan.

## PROJEKTEN SOM LÄNK

De flesta projektledare konstaterade att det generellt är svårt att involvera SMF. I exempelvis skogsbranschen finns det knappt SMF kvar, då de oftast blir uppköpta av stora företag. SMF har oftast bristande tid och resurser för att engagera sig i projekt. Det är därför viktigt, enligt projektledarna, att kommunicera mervärdet av att vara med i projektet. Inom portföljen Uppkopplad och innovativ industri såg man att det krävs en attitydförändring bland företagen gentemot regionalfondsprojekt och forskningsresultat. Här ser projekten sig själva som en nödvändig länk mellan akademi och näringsliv.

## SÄLJTÄNKANDET

Projektledarna betonade betydelsen av att ha ett säljtänkande och ett attraktivt värdeerbjudande till SMF. I portföljen Uppkopplad och innovativ industri föreslogs det att andra erbjudanden än tekniska hjälpmedel måste finnas. Deltagarna diskuterade att utvecklings- och nätverksmöjligheter såsom seminarier kan inkluderas i erbjudandet. Det framkom dock tydligt att även SMF måste förstå värdet av tjänsten projekten erbjuder.

## GÖR SMF SYNLIKA

Att besöka företagen och att kommunicera direkt och personligt med SMF uppmärksammades som viktiga framgångsfaktorer bland deltagarna. Därtill påpekade deltagarna att det är viktigt att ge SMF stöd under projektets olika faser. Att skapa ett nätverk och få SMF att knyta kontakter betonades inom framför allt portföljen Uppkopplad och innovativ industri som ett sätt att skapa långsiktighet i företagens arbete. Göra SMF synliga på till exempel projektets hemsida var ett annat sätt för att skapa förtroende och attrahera företag.

## 3.5 STRUKTURFÖRÄNDRING

Portföljen Smarta regioner och städer fick diskutera hur strukturförändring blir till. De mest centrala diskussionspunkterna sammanfattas nedan.

### POLITIKEN

Förutom svårigheten av att skapa strukturförändring inom ett treårsprojekt (se ovan) nämndes skiftande politiska prioriteringar som problematiskt, och som något som kan sätta stopp för en projektidé. Därför är det viktigt att projektledaren ser helheten av ett område som prioriteras högt.

### KULTURFÖRÄNDRING

Det finns en gemensam syn bland deltagarna att synergier mellan olika processer och aktörer är viktiga för projektet. Å andra sidan finns det en vana hos olika aktörer att jobba ensamma. Därför kan det vara en utmaning att bryta detta mönster och bli mer öppen för dialog. Det fanns en bestämd åsikt bland ett flertal projektledare att man inte kan vänta på att förändring ska byggas av eldsjälarna. Förändring kan ske både uppifrån och underifrån, och bör vara inbyggd i verksamheten.

Det noterades även att kulturförändring är grundläggande för strukturförändring. Att akademien, den offentliga sektorn och privata aktörer inte förstår varandra på grund av deras olika språk var en kritisk punkt. Detta måste förändras för att möjliggöra och förenkla samverkan mellan parterna och förbättra projektet.

### KONKRETISERA OCH KOMMUNICERA

Vilka konkreta förändringar vill man åstadkomma i projektet och vad vill man göra annorlunda hos sig själv? Dessa frågor betraktades som viktiga och bör diskuteras i projektets tidiga fas. För att skapa nytta och långsiktighet är det även viktigt att vara konkret med vad som ska efterlämnas efter

projektavslut. Genom detta attraheras också företagare och andra framtida finansiärer som är intresserade att investera i projektet. Således kan projektet leva vidare efter projektslut. Deltagarna betonade betydelsen av att föra en kontinuerlig dialog mellan de involverade parterna om vad som måste förändras och hur. Dessa typer av frågor måste uppmärksammas redan i början av projektet och bör finnas löpande på agendan under projektets gång för att skapa strukturell förändring. Att kommunicera ut goda exempel för att visa politiker vad man har åstadkommit och vilka nya arbetssätt som har skapats nämndes också som viktiga steg.

### 3.6 UTVÄRDERING

Höstens projektledarträffar var mycket uppskattade bland deltagarna. Majoriteten tyckte att träffarnas innehåll var relevant i hög eller mycket hög utsträckning. Framför allt uppskattades möjligheten att träffas, och det stora utrymme i programmet som ägnades åt diskussioner med varandra. För de flesta projektledarna främjade dagen lärande och inspiration i hög eller mycket hög grad. Workshopen om hållbarhetsaspekterna var mest relevant enligt enkätsvaren. Enligt fritextsvar fick projektledarna mest ut av samtalen med andra projektledare kring gemensamma utmaningar, t.ex. att involvera SMF. Angående kommande mötestillfällen finns önskemål om samma upplägg, om att få diskutera lösningar, och om att få höra presentationer om goda exempel och lyckade projekt.

Utvalda citat från enkäten:

#### MER AV SAMMA OCH FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG (URVAL):

- Liknande, bra med breda frågeställningar som kan vara för nytta till alla
- Samma! Men styr gärna upp så att man träffar olika personer i de olika övningarna
- Det kom upp en hel del relevanta saker och diskussioner, t.ex. hur **aktivera SMF**
- Bra upplägg och idé. Hade nog kunnat få ut mer själv om jag parats ihop med någon med mer erfarenhet och/eller mer likt projekt
- Det var mycket intressant att få diskutera de utmaningar som finns i projekten, många har **liknande utmaningar** och det var ett väldigt bra sätt att få tips och idéer
- Hade varit bra om gruppens sammansättning hade varit utifrån **geografiska områden**, då hade diskussionen kunnat bli ännu mer spetsig
- Alltid nyttigt att lyfta blicken från det dagliga arbetet
- Bra med arbete i grupper och inte alltför mycket styrning
- Tyckte att de första två passen var mest intressanta då en av våra största utmaningar är att knyta fler företag som ägs och drivs av kvinnor till projektet
- Upplägget och idén är jättegod!! Men upplevde att vi stod långt ifrån varandra projektledningsmässigt och projektmässigt. Men som sagt, upplägget och tanken var bra!
- Jag tyckte det var bra diskussioner och bra resultat från grupperna. Sen vill man ju alltid se hur det omhändertas och blir till någon faktisk nytta
- Bra att **triple helix** utmanas. Men här vill jag verkligen se en analys över vad akademien kan tillföra i fasen i att utveckla företag jämfört med andra potentiella resurser då det är svårt att finansiera experter från konsulter, systemleverantörer, etc.
- Läste t.o.m. Regeringsuppdraget till Tillväxtverket och Vinnova på vägen hem :) Tror att det finns utmaningar/lösningar som behöver ändras för att få riktigt bra "value for money" i projekten
- Bra kontakter, nätverksbyggande och avstämning av vad som pågår inom TVV

### NÄSTA GÅNG ÖNSKAS (URVAL):

- Workshops kring **konkreta lösningar** för att komma förbi gemensamma hinder
- Diskussion om **förenklade rutiner**
- Att alla tar med sig tre nyckelutmaningar som vi sedan klustrar för att få fram diskussionsgrupper
- Mer info kring **framtida utlysningar**. Arbeta med att stärka deltagarna i rollen som projektledare
- Förberedelse för nästa programperiod, hur kommer den se ut vad kommer krävas av projektägare och projekt
- Gärna fler **diskussioner om SME**, deras utmaningar och hur vi involverar
- **Goda exempel från projekten** kanske. Gärna mer utbyte med andra projektledare i liknande projekt utifrån projektledningsutmaningar m.m.
- Jag skulle vilja se ett fortsatt **fokus på de horisontella kriterierna**. Kanske lyfta fram något projekt som har lyckats väldigt bra med jämställdhetsarbetet som kan ge konkreta tips på hur dessa frågor kan lyftas på ett naturligt sätt
- Några **företag** som är målgrupp för projekten som kommer dit och berättar och deltar i diskussioner
- Kanske ännu mer **presentationer från projekt** - vad man gör etc.
- Presentationer från lyckade och kanske även mindre lyckade projekt för att vi ska kunna lära av den samlade erfarenheten
- Det uppkom flera gånger i diskussionerna utmaningar i samverkansprojekt, särskilt mellan akademi och regioner/science parks och hur man involverar SMEs/når ut med erbjudandet när man har olika målingångar i ett projekt eller forskningen upplevs vara långt från företagets verklighet. Hade varit bra att ta upp projektledarrollen i detta, både gällande projektledarorganisationen (intern) och hur man arbetar externt i samverkansprojekt
- Mer fokus på det **lärande** som projekten genererar
- Goda exempel från verkligheten
- Mer om **hur satsningarna hänger ihop med övergripande strukturförändringsarbete**, samt hur man kan agera i relation till det
- Match-making mellan projekten där vi får djupare utbyte som kan leda till samarbeten

## 4. Rekommendationer

Utifrån sammanställda resultat rekommenderar vi att Tillväxtverket i det fortsatta arbetet med Innovationsynk prioriterar projektledarträffarna i portföljerna och ger vidare möjligheter till diskussioner och erfarenhetsutbyten mellan projektledarna från pågående projekt.

Ett förslag för att stärka erfarenhetsutbyte och bidra till nätverksskapande är att matcha projekten tematiskt inför grupparbeten, till exempel så att alla projekt som jobbar med träfiber eller digital hälsa hamnar i samma grupp.

Dessutom kan träffarnas relevans stärkas genom att göra Tillväxtverkets handläggningsarbete och resultat från avslutade projekt mer synligt. Genom att närvarande handläggare involveras mer aktivt skulle Tillväxtverket kunna ta en större roll i programmet genom att:

- Ansvara för ett pass kring administrativa frågor som till exempel användning eller omfördelning av medel eller avrapportering
- Delge information från avslutade projekt som skapat långsiktiga resultat, eventuellt genom att koppla in lärande utvärderingar/följeforskare
- Delge goda exempel på projekt som skapat samarbete med företag där hållbarhetsaspekterna användes som hävstång för utvecklingen
- Konkretisera riktlinjer och ge en uppfattning om projektens måluppfyllelse och bidrag till regionalfondens målsättningar inom TO1
- Presentera en sammanfattning och eventuellt en bedömning av projektens arbete med hållbarhetsaspekter ur ett strukturförändringsperspektiv

På en mer strategisk nivå rekommenderar vi att Tillväxtverket utökar sin roll som länk mellan olika insatser inom ERUF, mellan ERUF och andra insatser som finansieras av nationella medel (såsom Smart industri eller Vinnovas program) och även andra territoriella samarbetsprogram såsom Interreg.

Dessutom skulle Tillväxtverket kunna arbeta mer med att koppla ihop svenska och internationella aktörer och regioner för att främja innovationsarbetet.



# Bilaga: Deltagande projekt

Bilaga 1: Lista över projekt som deltagit på Innovationsynks träffar (inklusive konferens) under 2019.

Projektnamn	Organisation
3DPrint	Högskolan Väst
3DPrintPlus	Chalmers tekniska högskola
ADMA 2016–18	Dalarna Science Park
AIMEE - Autonomous Intelligent Machines Exploration & Enterprise	Alfred Nobel Science Park
ARN - Alternativa mineralråvaror i norra Norrland	Luleå tekniska universitet
ASSAR Industrial Innovation Arena	IDC AB
Automation för regional konkurrenskraft (ARK II)	Automation Småland
BioRaff 2020	RISE Processum AB
Bioremediering av fiberbankar i Västernorrland (BioRem Fiber)	Mittuniversitetet
Bothnia BioIndustries Network steg 2	Piteå Science Park
Branschöverskridande arena för stärkt innovationskraft och tillväxt för ökad resurseffektivitet och minskade koldioxidutsläpp	Cleantech Östergötland
CATE-Pro	Lunds universitet
CeTLeR 2.0	Högskolan Dalarna
CLIP 4.0	Högskolan i Gävle
Composites Innovation Cluster	Piteå Science Park
CRKKL - Cirkulär Ekonomi i Kronoberg och Kalmar län	Region Kronoberg
Datacenter Innovation Region	Luleå tekniska universitet
Demonstrationsmiljö för Smart och Innovativ Automatisering i Tillverkningsindustrin - SMART-IAT	Linnéuniversitetet
DesignIT	RISE Research Institutes of Sweden AB
DIDEC (Digital Innovation för Demensvård (Dementia Care))	Perstorps Kommun
DigitalWell - en ledande innovationsmiljö för utveckling av digitala välfärdstjänster	Compare AB
DRIVE	Mittuniversitetet
East Central Sweden (ECS) The Innovative Smart Region	Region Västmanland
<b>EcoMat - Ecofriendly sustainable strong Materials</b>	Mittuniversitetet
eHealth Arena	Kalmar Science Park
E-health innovation	Blue Science Park
e-merge	Region Jönköpings län
Energiinnovation	Högskolan Dalarna
Fol-agenda för materialutveckling & Additiv tillverkning i Uppsala län	Region Uppsala

Forskningsmiljö för en hållbar skogsbaserad ekonomi	Karlstads universitet
FramInk	Företagsfabriken i Kronoberg AB
Frontrunners for sustainable innovation	Kungliga Tekniska Högskolan
Företagsdriven SkogsInnovation	Skogstekniska klustret
Gender Smart Arena	Luleå tekniska universitet
GENOMFÖRANDE MATLUST Södertälje Science Park	Södertälje Kommun
Genusakademi för SME - genomförandeprojekt	Karlstads universitet
Go Cloud - för att stärka innovationskraften i hela regionen	Piteå Science Park
Green North	Umeå universitet
Gruvorten - En innovationsplattform för gruvnäringen i Mellansverige	Hedemora Näringsliv AB
Hicube - behovsorienterad hälsoinnovationsarena	Hälsoteknikcentrum Halland
Hållbar IT	Sandvikens kommun
HÅLLBARA AFFÄRSRELATIONER (HAR) FÖR INNOVATIV REGIONAL AFFÄRSUTVECKLING	Högskolan i Gävle
Hållbara utvecklingsstrategier inom skogssektorn (HUS)	Linnéuniversitetet
Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020	Sundsvalls kommun
Impact acceleratorn. Ökad interaktion och samverkan mellan näringslivet och akademien i Västra Götaland.	Göteborgs universitet
Industriautomation och mm-vågor	Högskolan i Gävle
Innovation +	Region Västerbotten
Innovation Game	Skellefteå Science City
Innovation Leap	LTU Business AB
Innovation Park 2.0	Innovation Park
Innovation Square	Högskolan i Borås
Innovationshubb för unga entreprenörer	Umeå Kommunföretag AB/BIC Factory
Innovationsklivet	Region Gävleborg
Innovationskraft - samarbeten forskare, startups och näringsliv	Uminova Innovation AB
Innovationsplattform Bioraffinaderi: Accelererad kommersialisering IB:ACCEL	RISE Processum AB
Innovative Materials Arena - IMA	Sankt Kors Fastighets AB/IMA
Integrering av kemisk katalys med industriell bioteknik för nyttjande av biomassa (BioChemCat)	Mittuniversitetet
Intersective Innovation	Piteå Science Park
Jamtli Living University	Stiftelsen Jamtli
Karlstad Lean Factory genomförandefas (KLF2)	Karlstads universitet
Klimatsmart Innovation	Paper Province

KTP Science	Högskolan Dalarna
Kunskapsuppbyggnad för Avancerad Tillverkning Inom Stårelaterad Verksamhet - KATIS	Triple Steelix
Linnaeus Innovation DesignLab	Linnéuniversitetet
Malmö Innovationsarena	Malmö kommun
Materials Business Center 2	Innovation Skåne
Medicinsk teknik för företagstillväxt i Norrland (MT4North)	Umeå Universitet
Medicinska teknikbiobanken	Umeå universitet
Miljövänlig ingenjörskonst på ligno- och nanocellulosa materials: Nya hållbara produkter (ENM-NSP)	Mittuniversitetet
MiLo - Miljön i kontrolloopen	Mittuniversitetet
North Sweden Arena for Art, Design, Tech & Business	Uminova eXpression
Open Lab Skåne	Malmö universitet
Platsbaserade digitala upplevelser (PDU)	Karlstads Universitet
Proteiner i fokus - plattform för forskning, innovation och utveckling av regionens livsmedelsbransch.	LTU Business AB
RIO – Regional Innovation genom Optisk mätteknik	Stiftelsen Adopticum
Risk- och krislaboratorium: Innovativ forskning för regional utveckling (RCR-Lab)	Mittuniversitetet
RIT 2021	LTU Business AB
Safety & Security Test Arena	Umeå universitet
SAMLA - SAMutveckling för Livsmedelsbranschens Acceleration	RISE Research Institutes of Sweden AB
Samverkansmiljö Vård och Omsorg i hemmet	Luleå tekniska universitet
Samverkansstruktur för Innovation och Regional Tillväxt (SIRT)	Luleå tekniska universitet
SMART - Smarta system och tjänster för ett effektivt och innovativt samhälle	Mittuniversitetet
Smart Arena för Innovation	RISE/Fiber Optic Valley
Smart Industri Norra Mellansverige	Region Dalarna
Smart kreativ stad - en ny modell för film, digital media och innovativa processer i hållbar stadsutveckling	Film Capital Stockholm
Smart specialisering i Norra Mellansverige II	Region Dalarna
Snöakademin	Luleå tekniska universitet
Social innovation för regional utveckling (SIRU)	Cooperation Jönköpings län
Societal development through Secure IoT and Open Data (SSIO)	Luleå tekniska universitet
SpaceLab	Högskolan Väst
Spatial Data Innovation	Högskolan i Gävle
SPIN - SamverkansPlattform för IT-innovation i Norr	Umeå universitet
SPINN Science Park - Innovativ Nyskapande Nod	Dalarna Science Park

STIVI - steg för innovation i värländsk industri	IUC/Stål & Verkstad
Stockholm Digital Care	Stockholms kommun
Stärkta samverkansmiljöer under MedTech West	MedTech West
SWElife Hands-On: Ökade mervärden av nationella och regionala FoU-satsningar inom life science	Uppsala BIO
SWElife STHLM	Region Stockholm
SWElife Östra Mellansverige	STUNS/Uppsala BIO
SVIFFT- Sveriges Framtida Flyg och Rymdindustri	Innovatum AB
Säker Virtuellt Industri	Sandvikens kommun
Test-arena Blekinge	Blue Science Park
TRANSFORM to AAA	Jönköping University
TräInnovation i Norr (TiiN)	Luleå tekniska universitet
Trämanufaktur - Tillverka i trä	Innovatum AB
Upphandlingsdriven Innovation för Regional Tillväxt	Region Gävleborg
Waste2Taste	Högskolan i Borås
Waterface - Environmental forensics	Luleå tekniska universitet
VINK - Västsvenska inkubatorers kvalitetshöjning	GU Ventures
Wireless Innovation Arena	Luleå tekniska universitet
Wisdom Innovation	Malmö kommun
Växtzon 2	Västerås Science Park
Ökad användning av öppna data i Stockholmsregionen - ÖdiS	Stockholms kommun



**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  
 Norrlandsgatan 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  
 Vīlandes iela 6-1  
 LV-1010, Rīga, Latvija  
 Tel: (+371) 67338804  
 info@balticconsulting.com  
 www.balticconsulting.com