

# EFFEKTANALYS AV PROJEKTMEDEL REGION VÄSTERBOTTEN

SEPTEMBER 2025

europaean **mi**nds

ANNELI DANIELSSON  
TOMMIE HELGEE  
GÖRAN SJÖBERG

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND TILL UPPDRAGET.....	3
1.1 Syfte och mål med analysen.....	3
1.2 Metod och urvalskriterier.....	4
2. PRESENTATION AV UTVALDA PROJEKT.....	6
2.1 Battery Region (Interreg Bothnia Atlantica-projekt).....	6
2.2 Design for longevity (ERUF-projekt).....	6
2.3 Hållbar industri i norr (ERUF-projekt).....	7
2.4 Inkubatorkapacitet i norra Västerbotten 2022-2023 (regionalt projekt).....	7
2.5 Konkurrenskraft genom optisk mätteknik (KOM) (regionalt projekt).....	8
2.6 Mervärde från värdefulla avverkningsrester (Interreg Bothnia Atlantica-projekt)...	8
2.7 Nordic Battery Belt Logistics ((Interreg Bothnia Atlantica-projekt).....	9
2.8 North Sweden Green Deal (NSGD) (ERUF-projekt).....	10
2.9 Smartare, snabbare och bättre internationella affärer i Swedish Lapland (ERUF-projekt).....	10
2.10 Strategisk design och cirkuläritet i norr (ERUF-projekt).....	11
3. SAMMANFATTNING AV RESULTAT KOPPLAT TILL RUS-PRIORITERINGARNA.....	12
3.1 Delprioritering 1.2, Digitalisering och nya lösningar.....	12
3.2 Delprioritering 1.3, Utveckling av innovation.....	13
3.3 Delprioritering 2.2, Växande starkare företag och nya livskraftiga företag.....	14
3.4 Delprioritering 6.3, Kompetensförsörjning i företag och verksamheter.....	15
3.5 Sammanfattning av projektens bidrag till RUS.....	16
4. MEDSKICK OCH REKOMMENDATIONER.....	17
Hur ska projektens resultat och effekter bedömas?.....	17
Krav på förarbeten och transparens.....	18
Hur hantera projektens utmaningar?.....	19
Region Västerbottens egna processer, ansvar och möjligheter.....	21
KÄLLFÖRTECKNING.....	24
Intervjuade personer:.....	24
Underlag för utförd desk research:.....	25

# 1. BAKGRUND TILL UPPDRAGET

Region Västerbotten har haft regeringens uppdrag att samordna det regionala utvecklingsarbetet för hållbar tillväxt i länet sedan 2019. En del av uppdraget innefattar ansvaret att bereda och bevilja bidrag för projektverksamhet (projektmedel) enligt förordningarna om regionalt tillväxtarbete (2017:583) och om bidrag för projektverksamhet inom den regionala utvecklingspolitiken (2003:596). Projektmedlen utgör en del av det regionala tillväxtanslag 1:1, som årligen tilldelas regionen för att finansiera det regionala utvecklingsarbetet. Förutom projektmedel används anslaget även till företagsstöd och kommersiell service, vilka hanteras av enheten för företagsstöd och projektfinansiering (FOP). Beslut om och prioritering av projektmedel fattas av den regionala utvecklingsnämnden, med vägledning av *Agenda för hållbar regional finansiering*. De beviljade projekten ska bidra till en eller flera prioriteringar och inriktningar i Västerbottens Regionala Utvecklingsstrategi 2020–2030 (RUS).

Enheten för företagsstöd och projektfinansiering sammanställer årligen en rapport om fördelningen av beviljade projektmedel, företagsstöd och stöd till kommersiell service. Dessutom genomförs regelbundet mindre uppföljningsinsatser. Det saknas dock en djupare analys av de långsiktiga effekterna av projektmedlen och deras bidrag till regional utveckling enligt RUS. För att möta detta behov upphandlade Region Västerbotten, Företagsstöd- och projektfinansiering, i januari 2025 en tjänst för en engångsinsats i form av en effektanalys. Syftet var att skapa en fördjupad förståelse för hur beviljade projektmedel bidrar till hållbar regional utveckling samt skapa ett underlag för framtida utvecklingsarbete och strategier.

European Minds utsågs till leverantör. Uppdraget innebar att planera, genomföra och rapportera en effektanalys av regionala projektmedel i Västerbotten, och undersöka hur projekt medfinansierade av Region Västerbotten har bidragit till hållbar regional utveckling i enlighet med Västerbottens regionala utvecklingsstrategi 2020–2030. Analysen skulle baseras på en flerfallsstudie på ett urval av 10 projekt som beviljats finansiering av Region Västerbotten under perioden 2020–2022. De övergripande frågeställningar som Region Västerbotten tog fram inför upphandlingen var:

1. Vad är resultatet av projektens aktiviteter?
2. Vilka förändringar/effekter för målgrupperna kan härledas till projektens aktiviteter?
3. Hur har projekten bidragit till hållbar regional utveckling?

## 1.1 Syfte och mål med analysen

Efter dialog och konkretisering av uppdraget specificerades följande övergripande syfte och mål med effektanalysen::

1. Ökad kunskap kring projektmedlens bidrag till RUS
2. Underlag till prioritering
3. Underlag till revidering av styrdokument
4. Underlag till rutin för uppföljning
5. Öka vår egen (*Region Västerbottens*) kunskap kring projekt

## 1.2 Metod och urvalskriterier

I samband med anbudsförfrågan föreslogs en översiktlig genomförandeplan för uppdraget, vilken låg fast även efter att parterna sett över och diskuterat upplägget. Uppdraget genomfördes på följande sätt:

---

**Inledande planering:** Tillsammans med beställaren utarbetades en övergripande plan för uppdragets genomförande, inklusive tidsramar och arbetsmoment.

**Urval av 10 projekt:** Teamet diskuterade möjliga urvalsmodeller. Följande förutsättningar gällde:

- analysen borde framförallt fokusera på projekt inom RUS-område 2 och 6 men andra områden skulle kunna ingå.
- projekten skulle ha beviljats medel under perioden 2020-01-01–2022-12-31, samt ha avslutats senast 2023-12-31.
- endast genomförandeprojekt skulle omfattas. Projekten skulle helst ha en konkret målgrupp.

Efter diskussioner beslutades att projekt med stor budget skulle prioriteras eftersom de teoretiskt sett borde kunnat åstadkomma störst påverkan. Bruttolistan sorterades efter budgetstorlek, förstudier och s.k korta "bryggprojekt" sorterades bort, och de första 10 projekten valdes ut för fördjupade studier. Efter en översiktlig genomgång av projekten bedömdes de tillsammans i hög grad representera både relevanta projektägare och målgrupper.

**Förberedelser och datainsamling:** Beställaren tillhandahöll material från de 10 projekten; Beslut, ändringsbeslut, lägesrapporter, slutrapporter och i förekommande fall även rapporter från externa utvärderare.

**Deskstudie:** De tre konsulterna delade upp de 10 projekten mellan sig. De läste in sig på materialet och genomförde en initial analys för att skapa en grundläggande förståelse för uppdraget. Samtidigt byggdes en struktur upp för att möjliggöra kommande analyser, utifrån olika fakta. Beroende på projektens inriktning undersöktes även möjligheten att göra en kontrafaktisk analys, eller åtminstone jämförelser med annan utveckling, baserat på offentlig statistik.

**Genomförande av intervjuer:** I samband med den inledande planeringen beslutades att prioritera intervjuer framför enkäter. Skälen var framförallt att målgrupperna och det de hade tagit del av från projekten skiljer sig åt väldigt mycket och det skulle göra det svårt att hitta allmängiltiga frågor. Det skulle också bli svårt att lokalisera mailadresser till relevanta personer. Dessutom antogs svarsfrekvensen bli låg, eftersom lång tid gått och personal bytts ut.

Varje konsult tog fram enklare intervjumallar för skriftlig dokumentation under intervjuer, anpassade till respektive målgrupp och projekt. Kontakter togs, och tider för intervjuer bokades in. Samtal genomfördes med projektägare, projektledare och i vissa

fall även deltagande företag. Intervjuerna genomfördes under perioden april-augusti 2025.

**Analys av intervjusvar:** Intervjusvaren analyserades individuellt av varje konsult löpande. Tidiga reflektioner, iakttagelser och funderingar lyftes i löpande avstämningar med beställaren. Konsulterna genomförde även tillsammans tre analystillfällen under uppdragstiden, för att utbyta erfarenheter och tankar om de olika projekten.

**Framtagande av rapportutkast:** En struktur för rapportutkast togs fram baserad på beställarens underlag och bakgrundsinformation. Samtliga konsulter ansvarade sen för att fylla i slutsatserna från varje projekt. En ppt-presentation togs fram baserad på innehållet i rapportutkastet. AI-verktyg användes som stöd för att sammanfatta olika slutsatser och fakta om projekten.

**Miniworkshop:** Med stöd av den framtagna ppt-presentationen höll konsulterna en mindre workshop med beställaren på plats i Umeå, för att presentera och diskutera innehållet på projektnivå, samt samla in synpunkter och förslag.

**Slutförande av rapport:** Rapporten reviderades och färdigställdes med hänsyn till den feedback som framkom vid miniworkshopen.

**Efterarbete:** I uppdraget ingick även att genomföra en **slutworkshop** tillsammans med beställaren och övriga berörda tjänstepersoner, med möjlighet till diskussion och reflektion. För detta ändamål togs ytterligare en ppt-presentation fram som sammanfattade utvärderarnas slutsatser. I samband med detta tillfälle genomfördes även en gemensam muntlig **utvärdering** av uppdragets genomförande och konsultens insatser.

---

## 2. PRESENTATION AV UTVALDA PROJEKT

I detta kapitel presenteras grundläggande information om de 10 utvalda projekten.

### 2.1 Battery Region (Interreg Bothnia Atlantica-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Region Västerbotten
<b>Genomförandeperiod:</b>	2020-10-07–2022-09-30
<b>Samverkanspartners:</b>	Oulun seudun koulutus kuntayhtymä, Pohjois-Pohjanmaan liiton virasto, Skellefteå kommun
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Norrbottnen, Västerbotten, Österbotten</i>
<b>Målgrupp:</b>	Utbildningsaktörer, näringsliv och näringslivsrepresentanter, företrädare från arbetsmarknadens parter, samt regionalt utvecklingsansvariga,
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	6.3 Kompetensförsörjning i företag och verksamheter
<b>Total budget:</b>	6 503 105 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	1 137 206 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Länsstyrelsen Norrbottens län (Interreg), Skellefteå kommun, Oulun kaupunki, Oulunkaaren Seutukunnan Kuntayhtymä, Lapplands förbund (Finland)
<b>Syfte och genomförande:</b>	<b>Syfte:</b> Etablera en interregional kompetensförsörjningsstrategi för batteriindustrin  <b>Genomförande:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transnationellt samarbete med Finland</li><li>- Genomföra samverkansaktiviteter för att stärka arbete med kompetensförsörjning kopplat till batterinäring</li><li>- Upplägget fokuserade på att kartlägga kompetensbehoven inom batteribranschens tillverkningsled och matcha dessa mot befintligt utbildningssystem</li></ul>

### 2.2 Design for longevity (ERUF-projekt)

<b>Projektägare:</b>	RISE
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-09-01 - 2023-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	eXPression Umeå
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Västerbotten (Umeå, Skellefteå, Robertsfors, Nordmaling, Hörnefors, Rundvik, Tärnaby, Storuman, Lycksele, Vännäs, Piteå)</i>
<b>Målgrupp:</b>	SMF inom KKN samt lokala producenter i Övre Norrland
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	2.2 Växande starkare företag och nya livskraftiga företag
<b>Total budget:</b>	5 728 775 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	659 974 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Tillväxtverket (ERUF), Umeå kommun, RISE, Uminova eXpression
<b>Syfte och genomförande:</b>	<b>Syfte:</b> Stärka 30 företag till återhämtning efter coronapandemin, genom att

	<p>använda design, digitalisering och innovation som verktyg samt ge företagen ny kraft att bygga upp motståndskraft inför nya samhällsutmaningar.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- affärsutvecklingsprogram med en unik tillgång till</li> <li>- avancerade testbäddar för prototypande och digital produktion med expertis inom design, produktutveckling och designprinciper för lång livslängd</li> <li>- etablering av ett produktionsnätverk för kreatörer och producenter i norra Sverige</li> <li>- Coachning i ovanstående ämnen</li> </ul>
--	--

## 2.3 Hållbar industri i norr (ERUF-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Industriellt Utvecklingscentrum Norr AB
<b>Genomförandeperiod:</b>	2022-01-01–2023-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	Gällivare Näringsliv AB och Handelskammarens Service, AC län AB
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Norrbotten, Västerbotten</i>  Utfall: 5 deltagande företag från Skellefteå, Robertsfors, Norsjö - Data Ductus, Fumex, Norsjö Betong, Norrlandsgjuteriet, Danod
<b>Målgrupp:</b>	SMF inom industri eller industrinära bolag i Norrbotten och Västerbotten
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	2.2 Växande starkare företag och nya livskraftiga företag
<b>Total budget:</b>	8 159 999 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	500 000 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Tillväxtverket (ERUF), Region Norrbotten, Bodens kommun, Gällivare kommun, Skellefteå kommun, H2 Green Steel, Rönnskärsverken, LKAB, Hybrit
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Att hjälpa små och medelstora industriföretag att öka takten i sin hållbarhetsomställning.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitala seminarier om hållbarhet</li> <li>- Individuell coachning för 17 företag</li> <li>- Kartläggning av industriellt spill</li> </ul>

## 2.4 Inkubatorkapacitet i norra Västerbotten 2022-2023 (regionalt projekt)

<b>Projektägare:</b>	Arctic Business
<b>Genomförandeperiod:</b>	2022-06-20 -- 2024-06-30 (efter beslut om förlängning)
<b>Samverkanspartners:</b>	Skellefteå kommun, Skellefteå Science City, Nyföretagarcentrum, LTU
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Västerbotten (Skellefteå)</i>
<b>Målgrupp:</b>	start-up-företag
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	1.3 Utveckling av innovationer
<b>Total budget:</b>	4 000 000 kr

<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	2 000 000 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Skellefteå kommun, Skellefteå Industrihus AB
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Fler arbetstillfällen och fler företag. Fler studenter, Ökad konkurrenskraft. Ökad jämlikhet i aktiebolags ledning, styrelse och ägare. Ökat riskkapital som attraheras till och investeras i dessa bolag.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utbildningsinsatser enligt affärsutvecklingsprogram</li> <li>- Individuell coaching av deltagande företag, support när det gäller att attrahera investerare</li> <li>- Styrelseutbildning för kvinnor i syfte att öka antalet kvinnor i bolagens styrelser</li> <li>- Bildande av nätverk av kvinnliga investerare</li> <li>- Kampanjer och event för att synliggöra ABI och kunna attrahera innovativa företagsidéer</li> </ul>

## 2.5 Konkurrenskraft genom optisk mätteknik (KOM) (regionalt projekt)

<b>Projektägare:</b>	Stiftelsen Adopticum
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-04-01 - 2023-10-31 (förlängt till 2024-02-29)
<b>Samverkanspartners:</b>	-
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<p><i>Västerbotten</i></p> <p>Utfall: 8 deltagande företag från Skellefteå, Umeå</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iplast, Rockma, JS Construction, Svedjan Ost, Photon Sports, Linnovation AB, Grönsaksfabriken, Tusen strålande solar</li> </ul>
<b>Målgrupp:</b>	SMF i regionen
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	1.2 Digitalisering och nya lösningar
<b>Total budget:</b>	4 381 054 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	2 190 527 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Umeå kommun, Skellefteå kommun, Boliden, Carl Wikströms Stiftelse
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Att stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag i Västerbotten genom att utvärdera och utveckla produkter och processer baserade på optisk mätteknik.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunskapshöjande insatser för 169 företag.</li> <li>- 11 konkreta delprojekt genomfördes (7 förstudier, 4 prototyper).</li> </ul>

## 2.6 Mervärde från värdefulla avverkningsrester (Interreg Bothnia Atlantica-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Biofuel region (Lead Partner)
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-05-01 - 2022-10-31

<b>Samverkanspartners:</b>	Österbottens Förbund, Sveriges Lantbruksuniversitet, Luonnonvarakeskus (Luke), Centria-ammattikorkeakoulu, Finnish Forest Centre (Metsäkeskus)
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Västerbotten, Österbotten</i>
<b>Målgrupp:</b>	<p>1. Skogsintressenter som är intresserade av ett ökat värde från avverkningsrester</p> <p>2. Leverantörer av teknik för fraktionering och finfördelning</p> <p>3. FoU inom bioraffinaderiindustrin</p> <p>4. Företag - med potentiell användning av de extraherade kemikalierna (t.ex. garverier)</p> <p>Flera representanter från målgrupperna är involverade i projektet, nämligen KlingMill, Sveaskog, SCA, Norra Skogsägarna, Holmen Skog, The Central Union of Agricultural Producers and Forest Owners (MTK), Innomost Oy, Eevia Health, Kokkolan Nahka.</p>
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	1.3 Utveckling av innovationer
<b>Total budget:</b>	6 369 273 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	700 620 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	EU Interreg Botnia Atlantica, Österbottens Förbund, Sveriges Lantbruksuniversitet, Biofuel Region Bfr AB, Luonnonvarakeskus (Luke), Centria-ammattikorkeakoulu, Finnish Forest Centre (Metsäkeskus)
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Utveckla bearbetningsmetoder och hitta nya applikationer för värdefulla kemiska föreningar. Innovativa lösningar utvecklas och omvandlas till praktisk användning.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultat från de olika processerna och testerna har presenterats på projektets web-sida samt vid ett slutseminarium</li> <li>- Data har samlats in från skogsbolag och entreprenörer har verksamhet i stora delar av norra Sverige. De kartor som projektet har arbetet fram täcker samtliga kommuner i Västerbotten</li> <li>- Separering av avverkningsrester skickats till Finland för extraktion med hjälp av ny teknik</li> <li>- Kemikalier som produceras av projektet har testats och utvärderas av industrin (Kokkolan Nahka och Lumene).</li> </ul>

## 2.7 Nordic Battery Belt Logistics ((Interreg Bothnia Atlantica-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Kvarkenrådet <b>Svensk part:</b> Skellefteå kommun
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-05-03 –2022-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	Kokkolanseudun Kehitys Oy, Vasaregionens Utveckling Ab, Skellefteå kommun,
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Västerbotten</i>
<b>Målgrupp:</b>	Aktörer offentlig sektor
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	2.2 Växande starkare företag och nya livskraftiga företag
<b>Total budget:</b>	3 018 000 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	402 400 kr

<b>Övriga finansiärer:</b>	Länsstyrelsen i Västerbottens län (Interreg), Österbottens förbund, Kvarkenrådet, Kokkolanseudun Kehitys Oy (KOSEK), Kvarkenrådet, Skellefteå kommun, VASEK Vasaregionens Utveckling AB
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Ta fram en strategi för hållbara och kostnadseffektiva logistiklösningar som kan stödja utvecklingen av transnationellt batterikluster.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transnationellt projekt med fokus på samverkan</li> <li>- Inventering av naturresurser, insatsvaror och logistikflöden kopplade till batteriproduktion</li> <li>- Strategiutveckling för att peka ut åtgärdsbehov inom logistik och infrastruktur</li> </ul>

## 2.8 North Sweden Green Deal (NSGD) (ERUF-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Region Västerbotten
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-12-01–2023-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	Bodens kommun, Gällivare kommun, Kiruna kommun, Luleå kommun, Piteå kommun, Skellefteå kommun, LTU, Norrbottens kommuner, Region Norrbotten, Swedish Lapland Visitors Board
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Norrbotten, Västerbotten (Skellefteå)</i>
<b>Målgrupp:</b>	Region Västerbotten, Region Norrbotten samt kommunerna
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	6.3 Kompetensförsörjning i företag och verksamheter
<b>Total budget:</b>	112 500 000 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	5 365 441 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Tillväxtverket (ERUF), Region Norrbotten, Skellefteå kommun
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Mobilisera lokalt och regionalt, identifiera gemensam färdriktning och bygga kapacitet att hantera samhällsomvandlingen</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I samarbetet med Region Norrbotten (varsitt "delprojekt")</li> <li>- 4 arbetspaket för Västerbotten; Omvandlingskontoret, Kompetensförsörjning, Lokal och regional attraktionskraft samt Hållbar samhällsutveckling.</li> </ul>

## 2.9 Smartare, snabbare och bättre internationella affärer i Swedish Lapland (ERUF-projekt)

<b>Projektägare:</b>	Swedish Lapland Visitors Board
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-06-01 - 2023-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	xxx (med berörda kommuner i förekommande fall, inget organiserat samarbete i förhand)
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<i>Norrbotten, Västerbotten (Sorsele och Skellefteå)</i>
	Utfall: 1 deltagande företag från Sorsele

	- Outdoor-Ticket AB
<b>Målgrupp:</b>	Företag inom besöksnäringen
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	2.2 Växande, starkare företag och nya livskraftiga företag.
<b>Total budget:</b>	5 900 000 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	339 250 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Tillväxtverket (ERUF), Region Norrbotten
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Stärka besöksnäringens företag när det gäller digital kompetens och närvaro</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stöd till företag inom besöksnäringen när det gäller digitalisering</li> <li>- Konkreta insatser vad gäller utveckling av hemsidor och övrig digital kommunikation och information</li> <li>- Utveckling av verktyg som "Trip" och "Dashboard" som hjälp att analysera statistik och att mäta data</li> </ul>

## 2.10 Strategisk design och cirkuläritet i norr (ERUF-projekt)

<b>Projektägare:</b>	LTU Business AB
<b>Genomförandeperiod:</b>	2021-06-01 - 2023-10-31
<b>Samverkanspartners:</b>	-
<b>Geografi Län/kommun:</b>	<p><i>Norrbotten, Västerbotten</i></p> <p>Utfall: 8 deltagande företag från Skellefteå, Storuman, Vilhelmina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordisk Teknologi i Kåge AB, Zone Systems AB, Fronteq Equipment AB, Videung AB, Nordic Sport AB, Idunn AB (New nordic beverage), Inpipe Sweden AB, Västerbottenssåpa</li> </ul>
<b>Målgrupp:</b>	SMF inom både traditionellt kvinno- som mansdominerade branscher, som drabbats av pandemin
<b>RUS-område/Prioritering:</b>	2.2 Växande, starkare företag och nya livskraftiga företag
<b>Total budget:</b>	2 963 854 kr
<b>Finansiering Region Västerbotten:</b>	370 482 kr
<b>Övriga finansiärer:</b>	Tillväxtverket (ERUF), Region Norrbotten
<b>Syfte och genomförande:</b>	<p><b>Syfte:</b> Stärka små och medelstora företags konkurrenskraft genom att använda strategisk design och cirkuläritet som verktyg för tillväxt och återhämtning efter pandemin.</p> <p><b>Genomförande:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ett utvecklingsprogram för totalt 16 företag.</li> <li>- En digital föreläsningsserie för 195 deltagare.</li> <li>- Ett sommarprogram med studentkonsulter.</li> </ul>

### 3. SAMMANFATTNING AV RESULTAT KOPPLAT TILL RUS-PRIORITERINGARNA

#### 3.1 Delprioritering 1.2, Digitalisering och nya lösningar

*Företag eller organisationer inför digitala eller andra nya lösningar som leder till nytänkande och innovation...*

*Digitalisering kan/bör också bidra till jämlik och jämställd inkludering...*

(1 projekt)

Deltagande företag vi samtalat med upplevde projektet som en mycket bra möjlighet att utforska ny teknik med begränsad risk. Trots att inte alla projekt resulterade i investeringar eller ändrade processer, fick företagen värdefulla lärdomar om tekniken, om projektarbete, och kunde identifiera vad som var möjligt. De uppskattade det konkreta, handfasta stödet som erbjöds.

Kvalificerad dialog med företag fördes i 11 av 15 kommuner i Västerbotten. Sammantaget nådde projektet ut till 169 företag och organisationer i Västerbotten. Trots att stora resurser lades på att kontakta företag i inlandet, genom samverkan med lokala aktörer, genomfördes samtliga förstudieprojekt av företag i kustkommunerna.

Under projekttiden mättes jämställdhet på flera olika sätt; 65% av utvecklingstimmarna gick till företag som ägdes helt eller delvis av kvinnor, 75% av företagen som fick stöd ägdes helt eller delvis av kvinnor, 83% beaktade diskrimineringsgrunderna vid sammansättningen av projektgruppen (men bara 9% av hade en kvinna med), 67% angav att de beaktat jämställdhet, lika möjlighet och icke-diskriminering i sin konceptdesign och att lösningen skulle bidra till jämställdhet, lika möjlighet och icke-diskriminering på den egna arbetsplatsen.

Projektet bidrog också till att skapa kontakter mellan företag och med aktörer i innovationssystemet, som till exempel Almi, LTU och ABI.

#### **Sammanfattning av resultat kopplat till RUS:**

Vi kan konstatera att projektet i hög grad har bidragit till **nya kunskap om tekniken och möjliga lösningar**.

Vidare kan vi se att projektägaren aktivt arbetat för att säkerställa att projektets **resurser fördelats jämställt**, och att frågor om inkludering lyfts löpande. Deltagande företag upplevde dock inte själva att de påverkades av projektet att agera annorlunda kring jämställdhets- och mångfaldsarbete, även om alla bekräftar att de uppmärksammat att projektet drivit de frågeställningarna. De menar att de själva i hög grad redan arbetade aktivt med hållbarhetsarbete.

## 3.2 Delprioritering 1.3, Utveckling av innovation

*Fler innovationer och utvecklade innovationsprocesser, inom samtliga sektorer...*

(2 projekt)

Flera konkreta resultat kan kopplas till **Inkubatorprojektet**. Arctic Business är numera etablerat i Skellefteå med två personer, med ökad efterfrågan på tjänster. Fler personer i området (Skellefteåregionen) vill starta företag, vilket märks i ökat söktryck på AB:s acceleratorprogram (36 ansökningar totalt i maj 2025, varav 12 från Skellefteå – jämfört med tidigare 3–4 bolag från Skellefteå).

Deltagande företag har i två fall lyckats ta in investeringar som möjliggjort stark utveckling. Två av de fyra deltagande start up-företagen är kvar i programmet, medan två står på egna ben. Samtliga företag vi pratat med är mycket nöjda.

Styrelseutbildningen för kvinnor har fortsatt med många ansökningar. Några av dessa anges ha fått plats i bolagens styrelser, detta gäller i huvudsak de som tagit investeringar och utvecklats. Projektet innebar start för ett nätverk av kvinnliga investerare för att bidra till ett mer jämställt investeringsklimat. Nätverket har fortsatt utvecklats efter projektiden.

Resultaten av projektet **Mervärde från värdefulla avverkningsrester** är inte så tydliga. Projektet är ett i serien av flera projekt (sedan 2004) som gett en kunskapsuppbyggnad på området. Resultaten finns bl a i publikationer, minst tre stycken som ett direkt resultat av det senaste projektet. Ett nätverk inom de här värdekedjorna finns kvar. Omsättning i kommersiell verksamhet är ännu inte realiserad i Sverige.

### **Sammanfattning av resultat kopplat till RUS:**

I ett fall går det se att projektet direkt bidragit till att **fler innovationer utvecklats**, genom stöd till företag. Att **även andra resultat** kan kopplas till projektet - etablering av en inkubator i Skellefteå, ökat söktryck på deras acceleratorprogram från företag i Skellefteå, etablering av ett nätverk för kvinnliga investerare och fler investeringar som möjliggjort utveckling - kan ses som garantier för att resultaten är **långsiktiga**.

Även om resultaten i det andra projektet inte är lika tydliga, bör även den **kunskapsuppbyggnad** som projektet bidragit till inom ett prioriterat område kunna ses som bidrag till RUS.

### 3.3 Delprioritering 2.2, Växande starkare företag och nya livskraftiga företag

*Öka befintliga företags konkurrenskraft och möjlighet att växa...*

*Stärka förutsättningar för nya entreprenörer...*

*Företagsfrämjande systemet ska också innefatta alternativa former för företagande...*

(5 projekt)

Resultaten varierar mellan projekten.

**Hållbar industri i norr** - Företagen som deltog i projektet upplevde en tydlig ökning av sin kunskap inom hållbarhetsfrågor. Arbetet bidrog till att stärka deras attraktivitet, både gentemot kunder och medarbetare, samtidigt som hållbarhet blev en mer integrerad och central del av deras affärsstrategi. Flera nyckelpersoner inom företagen gick dessutom från att initialt vara skeptiska till att bli mer mottagliga och engagerade i hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsanalysen visade sig även ha ett konkret och praktiskt värde, bland annat vid ansökningar om olika typer av företagsstöd. Projektet fungerade som en viktig kontaktyta som främjade nya nätverk och samarbeten mellan deltagande aktörer. Genom digitala seminarier skapades dessutom möjligheter för företag i glesbygden att enkelt delta och ta del av kunskapsutbytet.

**Strategisk design och cirkuläritet** - Det riktade konsultstödet ledde till nya affärsmöjligheter och förbättrad konkurrenskraft, bland annat genom analyser av koldioxidutsläpp och utveckling av nya marknadsstrategier. En positiv effekt var också att två studenter fick fortsatt arbete efter projektets slut (dock oklart om detta skedde i Västerbotten eller Norrbotten). Däremot kunde ingen tydlig påverkan på antalet designansökningar (RIS) noteras, trots att projektet i ansökan uttryckt ambitionen att bidra till detta. Trenden är i stället fortsatt nedåtgående jämfört med EU-genomsnittet.

**Smartare, snabbare och bättre digitala affärer i Swedish Lapland** - 95 företag deltog i projektet, varav 2 från Västerbotten. Ett av dessa företag fullföljde insatsen, det andra företag avbröt på grund av ägarbyte. Den externa utvärderingen visar att de företag som deltagit i insatsen är väldigt nöjda, och upplever sig ha stärkt sin digitala kompetens och även kunnat omsätta det i praktiken. De verktyg som togs fram av projektet används ännu. Det västerbottniska företaget är också nöjd, men för deras del resulterade arbetet i att de istället blev trygga i sin redan befintliga affärsmodell för att nå kunder, och de har därför valt att i huvudsak avstå sociala medier.

**Nordic Battery Belt Logistics** - Projektet har tagit fram och publicerat kunskapsunderlag, strategier och rekommendationer för fortsatt arbete. Viktiga infrastrukturprojekt att arbeta vidare har identifierats, för att möjliggöra hållbara och effektiva logistiklösningar kopplat till batteriindustriens etableringar i regionen. Slutkonferensen hade 110 deltagare.

**Design for longevity** - Minst 30 hantverksdrivna företag har deltagit i ett affärsutvecklingsprogram där de fått stöd att utveckla digitala affärsmodeller, stärka sina varumärken och etablera nya försäljningskanaler. En viktig del av insatsen har varit etableringen av ett produktionsnätverk och en plattform för lokal produktion, i samarbete med Svensk Form (SPOK) som fortfarande fungerar som en försäljningskanal. Det är svårt att säga något om den långsiktiga nyttan för företagen eftersom vi inte kunnat få tag i något företag att intervjua, trots många försök. Istället har vi tittat på olika externa källor. Vi kan se att vissa företag verkar framgångsrika sett till antal följare på sociala medier. Eftersom de flesta bolag är enskilda firmor finns inga offentliga uppgifter tillgängliga om omsättning, vinstmarginal eller antal anställda. Det enda AB som kunnat studeras har noll anställda år 2024 och en omsättning runt 500 000 med marginell tillväxt sedan året före.

#### **Sammanfattning av resultat kopplat till RUS:**

Företag är generellt positiva till kostnadsfria utvecklingsinsatser, men det är svårt att bedöma nyttan i monetära termer. Klart är att de allra flesta projekt bidragit till att öka de deltagande företagens **konkurrenskraft** och **möjlighet till att växa**. Satsningen på att hjälpa hantverksbaserade företagare inom KKN att etablera sig stämmer väl med prioriteringen, men själva småskaligheten gör det svårt att få en översikt av eventuella långsiktiga resultat. Kan personerna leva på sina företag idag?

Ett projekt har mer strategisk koppling till batterikluster, ett arbete som idag ligger i träda. Det är svårt att veta om något faktiskt kommer att implementeras.

I ett fall är endast 1 av 95 företag från Västerbotten. Kopplingen till RUS 2.2 är självklar i teorin, men numerären företag gör saken tveksam.

### 3.4 Delprioritering 6.3, Kompetensförsörjning i företag och verksamheter

*Säkerställa långsiktig kompetensförsörjning på hela arbetsmarknaden...*  
*Kartläggningar ingår...*

(2 projekt)

Båda projekten har tydligt bidragit till RUS, om än på olika vis.

Genom **North Sweden Green Deal** (NSGD) kunde Skellefteå kommun bland annat etablera kommunikationsplattformen "Skellefteå växer" och genomföra flera framgångsrika kommunikations- och påverkanskampanjer i samband med Northvolts etablering. De kunde även etablera en struktur för samordning och dialog mellan kommun, myndigheter och näringsliv, "Welcome House" för inflyttarservice, en labb/testmiljö samt testa utbildningar helt på engelska. Planarbete genomfördes på flera orter i kommunen, med fokus på bostäder och hållbar tillväxt, och ett stort antal beslutsunderlag togs fram (prognoser, resvanor, naturvärden).

Även projektet **Battery region** levererade flera konkreta resultat, om än på en mer strategisk nivå. Nya utbildningar initierades i samarbete med Northvolt och Skellefteå kommun, ett arbete som sedan togs vidare i NSGD-projektet, och även följande satsningar på industriutbildningar, bland annat finansierat genom stöd av Fonden för en rättvis omställning. Samarbete mellan utbildningsanordnare i norra Sverige och Finland inleddes. Projektet bidrog även till att man kunde identifiera utmaningar kring finansiering av internationella studenter.

### 3.5 Sammanfattning av projektens bidrag till RUS

Samtliga projekt som vi gått igenom har bidragit till RUS i någon mån.

Utifrån de 10 projekt som undersökts närmare drar vi slutsatsen att projekten i hög grad bidragit till **ökad kunskap** hos företag, vilket i sin tur bidragit till ökad konkurrenskraft och ökade möjligheter att göra affärer. Kunskapshöjningen har bland annat berört hållbarhetsfrågor, möjliga tekniska lösningar och innovationsarbete, varumärkesarbete och digitala affärsmodeller. Företag har även fått tillgång till **specialistkompetenser och verktyg som de själva inte haft resurser för** - allt från att utveckla hemsidor och sin digitala kommunikation till affärsstrategier och testa olika lösningar/material/teknik. Detta har lett till att företag kunnat ta **snabbare och bättre underbyggda beslut om investeringar. Tid och pengar har sparats och riskerna blivit färre** när företag bland annat fått stöd att snabbt och kostnadseffektivt utvärdera potentialen i ny teknik.

Vi kan också se att projekten bidragit till att bygga nätverk, samarbeten och bidra till olika typer av samhällslig utveckling. Projekten har fungerat som **kontaktytor**, och **nya nätverk** och **samarbeten mellan aktörer** har skapats. Inte så sällan har detta dessutom lett till **nya projekt**. En del nätverk och plattformar lever kvar, andra inte. Vissa **nya metoder och arbetssätt har implementerats**. Utan projektet hade de vare sig kunnat utvecklas eller testas fullt ut. En fokuserad satsning för att etablera inkubatorverksamhet i Skellefteåregionen har lett till en **markant ökning av antal som vill starta bolag**, och som söker till inkubator- och acceleratorprogrammet. I ett fall erbjöds två studenter **anställning hos företag** efter genomfört projekt. Även om det är oklart om det var företag från Västerbotten eller Norrbotten som anställde menar vi att det är ett tydligt tecken på att projektet bidragit till att attrahera studenter att bo och arbeta i norra Sverige, vilket rimligtvis spiller över till nytta för kompetensförsörjningen i Västerbotten.

## 4. MEDSKICK OCH REKOMMENDATIONER

### Hur ska projektens resultat och effekter bedömas?

I ett läge som detta, där vi tittat på 10 projekt, och vill sammanfatta deras resultat, blir det väldigt tydligt att variationen av lärdomar, mervärden och resultat är väldigt stor. Allt som händer i ett projekt framgår inte alltid av lägesrapporteringar eller slutrapporteringar, det är en sak som står klar. Förmågan att uttrycka sig, att se mönster och sammanhang skiljer sig mellan projektägarna, eller kanske rättare sagt de projektmedarbetare som ska återge resultat i slutet av ett projekt. Många lärdomar och mervärden kan heller inte uttalas förrän det gått ett tag. Det här kan förstås vara extra utmanande om man vill kunna förstå, eller faktiskt veta, om eller hur projekten bidrar till RUS.

Vi menar att en stor utmaning är att många av projekten haft diffust beskrivna mål, och dessutom rapporterat mot indikatorer som inte matchar målen. Fokus har ofta legat på att berätta hur många som deltagit i aktiviteter, men inte hur många som faktiskt förstått eller tagit till sig av kunskapen. När de önskade resultaten beskrivs dåligt redan i ansökan kan de faktiska resultaten heller inte värderas. Är resultaten bättre eller sämre än förväntat?

Vi har också reagerat på att flera projekt angett nya projekt som ett resultat. Det är svårt att veta om det nya projektet är resultat av det tidigare projektarbetet, eller om det kanske snarare kommer sig av att det vid tidpunkten fanns möjlighet att söka externa medel... I vissa fall är nya projekt vägen fram till implementering och/eller fortsatt kunskapsuppbyggnad, vilket rimligtvis är bra om man vill se resultat kopplat till RUS. Ibland måste saker få ta tid. I andra fall måste vi ifrågasätta om ett nytt projekt verkligen ska ses som eftersträvansvärt när 1.1-medel ska fördelas. Då tänker vi på de tillfällen när motiven till nya projekt är svaga, där man mer eller mindre fortsätter med samma sak år efter år, där utvecklingstrappan saknas.

Vi kan också se att projekten inte avkrävs någon fördjupad beskrivning av hur de bidragit till RUS, fastän det både är skäl till beviljande och en särskild fråga att besvara vid slutrapportering. Enligt vår mening är det sämsta exemplet det projekt där man både i ansökan och i utvärderarens slutrapport anger att projektet ligger i linje med inte mindre än 12 delprioriteringar, utan att förklara vilka resultat som kan kopplas till dem.

Utdrag från utvärderarens rapport:

*“I Västerbottens RUS så går projektet t.ex. i linje med följande delprioriteringar: 1.1 Kapacitet för samverkan och samhandling, 1.3 Utveckling av innovationer, 2.1 Kapacitet för samverkan och samhandling, 2.2 Växande, starkare företag och nya livskraftiga företag, 3.3 Hållbar mobilitet, 4.1 Kapacitet för samverkan och samhandling, 4.4 Hållbar konsumtion, inklusive energi användning, 5.2 Hälsosamma levnadsvanor, 5.3 Hälsosamma arbets- och verksamhetsmiljöer, 6.1 Kapacitet för samverkan och samhandling, 6.2 Likvärdigt deltagande i arbets- och samhällsliv, särskilt genom utbildning, 6.3 Kompetensförsörjning i företag och verksamheter. “*

Bristen på indikatorer eller riktlinjer kopplade till RUS-prioriteringarna bidrar också till att göra det svårare att bedöma projektens bidrag - både under pågående projekt, och nu i efterhand. Borde kanske projekten avkrävas rapporter om hur många företag som upplever ökad konkurrenskraft, och ge exempel på hur detta manifesteras, istället för att berätta hur många som var intresserade av en aktivitet? Borde det kanske gå att kräva tillbaka en del medel om

projekten inte lyckas attrahera förväntat antal företag från Västerbotten? Hur värderar vi om ett projekt sagt att de ska jobba över hela länet men bara kan attrahera deltagare från de två större kuststäderna? Samtidigt är inget helt enkelt. Vissa projekt ska inte avkrävas direkta resultat, utan de är till för att verka strategiskt långsiktigt.

Utifrån ovanstående resonemang föreslår vi att:

- ...projekten avkrävs tydligare målformuleringar som har koppling till RUS, så att det tydligt framgår hur de tänker kring detta redan vid ansökan. Hur tänker de att projektet konkret ska bidra till RUS? Vi menar att det borde vara möjligt för projekt att bidra till flera delprioriteringar, men eftersom Region Västerbotten idag har ett system som bara tillåter en prioritering så känns inte det lämpligt.
- ...det i beslutet tydligt framgår att projekten förväntas kunna beskriva resultat som kan kopplas till den angivna delprioriteringen, senast vid slutrapporteringen. Alternativt, eller som komplement, kan regionens slutrapportmall uppdateras med förtydligande informationstexter där detta framgår.
- ...att man i samband med den pågående översynen av RUS ser över möjligheten att uttrycka några särskilt prioriterade önskade resultat. Vi tänker att det inte nödvändigtvis behöver uttryckas som indikatorer, men det skulle underlätta om det framgick tydligare vilka de önskade resultaten verkligen är, i punktform.

## Krav på förarbeten och transparens

Vi kan konstatera att projektarbetet inte alltid flyter på som planerat. Det händer saker, vilket är helt naturligt. Vi har dock reagerat på att flera av de projekt vi tittat på rapporterar att man haft utmaningar att rekrytera deltagare från våra inlandskommuner. Vi tänker så här: alla aktörer vet om att deras projekt prioriteras högre om de verkar i hela Västerbotten, och därför kryssar de i "Hela Västerbotten" när de gör sin ansökan. Sen kanske verkligheten är sådan att de inte har några kontakter där, och därför tvingas förlita sig på olika former av samarbeten för att nå ut. Problemet är att många tänker likadant, och inlandskommunernas näringslivsavdelningar och företag med någon form av storlek blir uppringda och tillfrågade om de är intresserade, så till den grad att de upplever sig jagade eller ständigt störda i sina egna processer. Förutom att inlandskommunernas företag är färre till antalet sett över länet är de dessutom ofta lite mindre utvecklade eller har lite mindre organisationer än företagen i kustområdet, vilket gör dem extra känsliga för utvecklingsinsatser som innebär att de måste lägga ner mycket tid. Faktum är att projekten upplevs konkurrera med varandra om företagens uppmärksamhet.

Vi menar att det också finns en annan aspekt att ta hänsyn till när det handlar om utmaningen att attrahera företag från inlandet, nämligen bristande förarbeten. Många projekt hänvisar till genomförda kartläggningar som visar att så och så många företag har behov, men när det kommer till kritan är det bara ett fåtal företag som kan eller vill delta. Detta tror vi beror på alltför många teoretiskt genomförda kartläggningar, som kanske baserar sig på rapporter som någon annan tagit fram, för ett par år sedan. Förankringsprocesserna som föregått projekten har mer inriktats på att få samverkanspartners till projektet, än till att få deltagare. En av de företagare vi intervjuat lyfter att de erbjudande som hen fått genom åren

oftast varit generella erbjudanden. Istället för att fråga vilka behov hen har, har hen fått frågan om hen vill vara med i något. Om hen svarar att det inte funkar just nu eller att de har andra behov, så följer sällan något alternativt erbjudande. Projekten verkar låsta vid sitt erbjudande, och det stämmer sällan med företagets behov..

De långa beslutsprocesserna från ansökan till beslut spelar förstås också roll här. Företagen kan ju ha sagt att de har behov, men sen går det för lång tid och något annat prioriteras. Aktörerna vill heller inte engagera företag till aktiviteter som riskerar att inte bli av, så de väntar tills det är dags att börja leverera.

Vi har pratat med projektägare som menar att regionen borde avkräva projekten mer samarbete, eller att de åtminstone blir sammankallade till någon form av erfarenhetsutbyte för de projektägare som vill dela med sig och samarbeta. Vi kan konstatera att många projekt inte anger publikt vilka företag de stöttar, med några få undantag. Vi förstår att en del företag inte vill att det ska framgå vilken typ av utvecklingsinsatser de håller på med, av konkurrensskäl, men visst är det ett problem? Vi talar ju om offentliga medel här, och offentlighetsprincipen är stark. I ERUF-projekt samlas idag deltagande företags organisationsnummer in, men det är uppgifter som allt för sällan förs vidare till Region Västerbotten.

Därför föreslår vi att:

- ...projektansökningar bör bygga på aktuella och praktiskt förankrade behovsanalyser. I ansökan bör det därför framgå *hur* företagets behov har identifierats, *vilka* företag som deltagit i förarbetet och *när* kartläggningen genomfördes. Äldre eller sekundära underlag bör inte ensamma ligga till grund för nya projekt.
- ...samordningen mellan projekt stärks, framförallt de projekt som riktar sig till företag. Det är viktigt att företagen tar del av stöd och fortsätter utvecklas, och vi vill inte att de tackar nej slentrianmässigt, för att de uppfattar att projekten blir tidstjuvar. Regionen bör aktivt uppmuntra till samarbete och erfarenhetsutbyte mellan projektägare, exempelvis genom gemensamma nätverksträffar eller återkommande forum. Det skulle minska risken för dubbelarbete och konkurrens om samma målgrupper.
- ...projekt som säger sig rikta sig till företag över hela länet bör redan i ansökan kunna visa att de har etablerade nätverk eller relevanta samarbeten i de geografiska områden man vill nå, särskilt i inlandet. Om det saknas bör projekten kunna beskriva hur de ska byggas upp, och hur man undviker att samtidigt överbelasta företag eller kommuner.

## Hur hantera projektens utmaningar?

Vi noterar att flera av projekten vi tittat på haft liknande utmaningar. Förutom ovan nämnda, att rekrytera företag i inlandet, så har flera projekt haft en stor omsättning av projektledare. I ett projekt hann man ha så många som 5 projektledare, i ett annat 4. Detta rapporteras ha påverkat både utförande och utfall negativt. Vi kan också se att nästan alla projekt beskriver

byte av projektledare som en risk i sin riskanalys, men ingen beskriver på vilket sätt de arbetar för att behålla samma projektledare över hela projekttiden.

Vi ser samtidigt att flera av de här projekten haft samverkanspartners som tydligt inte kunnat vara med och lösa situationen. I den bästa av världar skulle kanske samverkansparten kunnat bidra med kontinuitet och projektledningsstöd, men den lösningen verkar inte ens ha kommit på fråga. Kanske kunde regionen ha kunnat uppmuntra samverkansparten att ta ett större ansvar? Skulle det vara okej?

I samma veva konstaterar vi att en del samverkanspartners kanske mer är med "på papperet"? Samverkanspartners arbetsuppgifter i projektet är ibland ytterst marginella sett till projektens syfte och resultat. Väldigt låga tjänstgöringsgrader tillåter ibland inte mer än deltagande vid enstaka träffar och kanske att läsa nyhetsbrev. Vi menar att den "lilla" samverkan i vissa fall är väldigt nyttig, men i andra fall tillför väldigt lite.

För ett av projekten vi tittat på fanns ett krav och förväntan från regionen om att de skulle samverka med en viss regional aktör. Detta tydliggjordes både genom kompletteringar till ansökan och i beslut. När projektet slutrapporterades nämndes överhuvudtaget inget om detta, och det följdes såvitt vi kunnat se heller inte upp av regionens handläggare. Enligt den intervju vi gjort med representanter för projektet så "glömdes det nog bort", till stor del för att den ursprungliga projektledaren byttes ut.

Bristen på interna resurser, eller om man så vill - de stora möjligheter som Västerbotten erbjuder för dig som vill göra yrkeskarriär - innebär ibland att projektägarna tvingas förlita sig på externa resurser. Fördelen är att du samtidigt som du äger projektet kan jobba på med dina egna ordinarie arbetsuppgifter. Det minskar risken att projektet finansierar ordinarie verksamhet. Utmaningen som då tillkommer för projektägaren är att kunna styra uppdraget och förstå vad som händer, så att det inte bara blir konsulterna som förstår processerna, som lär sig om ett ämne, eller kan tillvarata projektets resultat. Gränsen är hårfin ibland.

Vi föreslår följande:

- ... när (inte om) en projektledare byts ut kan regionen överväga att efterfråga vilken plan projektägaren har, alternativt (i det fall projektledarbytet redan skett) hur man arbetat för att säkerställa överlämning och intern kunskapsspridning. När fler än två projektledare byts ut kan regionen påpeka att detta är allvarligt, och eventuellt kalla till möte för dialog. I det fall samverkanspartners finns kan regionen uppmuntra att dessa tar ett större operativt ansvar.
- ...vid lägesrapportering bör även samverkanspartnernas insatser framgå. Vid slutrapportering kan projektet avkrävas en kort redogörelse för varje partners faktiska bidrag i projektet.
- ...projektägare i projekt som nyttjar många externa resurser kan behöva stöd och riktlinjer för god projektstyrning, inte bara kring upphandling. Kanske går det att ta fram en kort text om detta, att bilägga besluten? Kanske kan man även överväga att begära att projekten av den här typen också löpande rapporterar hur projektägarens organisation tillvaratar de resultat som uppstår?

## Region Västerbottens egna processer, ansvar och möjligheter

En del vi pratat med ser gärna att Region Västerbotten engagerar sig mer i deras projekt. Att ha kunnat föra dialog om projektriktningen innan ansökan skrevs, eller att kunna ha en bra och återkommande konstruktiv dialog med projektets handläggare, är två saker som lyfts som framgångsfaktorer för projektet. Samtidigt framkommer att vissa projektledare upplever att de aldrig haft kontakt med Region Västerbottens handläggare. Idag sker mycket av dialogen på projektens initiativ. Viljan finns hos handläggare att möta projekten mer, men tiden räcker inte alltid till.

I det här sammanhanget är det extra intressant att notera att de projekt som Region Västerbotten själv ägt också ingår i den skara där dialogen upplevs ha varit bristande. Vi kan också se att projektet NSGD, som var det i särklass största projektet under förra programperioden, visserligen tog resurser i anspråk, inte minst administrativt, men att ingen av de inblandade riktigt uppfattat att det funnits intresse hos regionens företrädare för projektets resultat. Detta måste förstås ifrågasättas, menar vi. Det är vare sig rimligt eller rättssäkert att "interna" projekt bemöts eller hanteras annorlunda. Och när projekten dessutom är väldigt stora med strategisk tyngd - även om endast en kommun ingår - då borde kanske till och med särskilda styrgrupper allokeras och krav på resultatuppföljning ingå, precis som för vilken projektägare som helst. Det borde finnas omåttligt många fler lärdomar att göra, menar vi, som bör kunna föras vidare och förvaltas inom regionen.

På tal om rapportering och projektadministration så upplevs den av många som en belastning, som tar tid från viktigare arbete. Det här gäller väldigt ofta de som både rapporterar till Tillväxtverket och till Region Västerbotten. Som vi förstår det handlar utmaningen framförallt om att projektägarna förväntas rapportera samma saker men på två olika ställen (två olika platser i Min ansökan). Ett konkret förslag som framkommit är att försöka hitta ett sätt där projektägare inte behöver svara på frågorna två gånger på *nästan* samma sätt, utan istället justera frågorna i rapporteringen till Region Västerbotten så att de endast rör det som regionen vill veta *utöver* det som rapporteras till Tillväxtverket. Svaren på de andra frågorna går att utläsa ur kopian på statusrapporten (den som skickats in till Tillväxtverket, och som projektägare alltid ska bifoga ansökan om utbetalning till regionen).

Att driva projekt för att kunna erbjuda tjänster till målgruppen är en verklighet som flera återkommande projektägare känner till. Ibland finns det viss basfinansiering för deras tjänster, men den brukar (eller förväntas) "växlas upp" genom projektmedel. Detta uppfattar vi vara allmänt känt, och också rimligt i förhållande till att ERUF och andra fonder och program faktiskt beställer projekt genom sina utlysningar. Luften är fri, brukar vi säga, och alla som tror att de kan bidra är välkomna att söka medel. Men när de här projektägarna inte får igenom sitt projekt skapas mycket osäkra situationer. Erfarna och kompetenta anställda sägs upp, och verksamheter dras ner. Sedan kanske organisationen beviljas ett nytt projekt igen, och då kan de återigen anställa och göra de aktiviteter de vill göra för sin specifika målgrupp. Vid det laget har tidigare medarbetare tyvärr redan hittat nya jobb, och nyrekryteringarna drar ut på tiden. Då hamnar projekten i tidsnöd, och måste ändra planer och budget. Utifrån det här resonemanget så menar vi att organisationers beroende av projektmedel faktiskt bidrar till att sänka kvaliteten på själva projekten, även om

projektägarna i sig är erfarna och har goda föresatser. Hur ska detta då lösas? Tyvärr har vi inte några direkta svar att presentera. 1.1-medlen ska inte finansiera ordinarie verksamheter, men kanske är det möjligt hitta andra lösningar för att skapa stabilitet hos de projektägare som utför relevant arbete? Lägg till att många av de här aktörerna gör ett bra och viktigt arbete, till nytta för regionens utveckling, så har vi ytterligare komplexiteter att ta hänsyn till. Man kan säga att regionens utveckling haltar när projektaktörerna gör det.

Region Västerbotten är inte bara en strategisk aktör eller finansiär, utan även egen projektägare. En sak som dök upp i en av intervjuerna, och som vi som dagligen möter projektägare från hela Västerbotten ofta hör sägas, är att Region Västerbotten uppfattas konkurrera med andra om de regionala medlen. Ryktena finns överallt. Vissa upplever att Region Västerbotten driver igenom dåligt förankrade projekt, bara för att man själv kanske vill finansiera en tjänst. Projektägare litar inte på att Region Västerbotten konkurrerar om medlen på samma premisser som de själva. Dessutom uppfattas Region Västerbotten ställa andra, kanske till och med högre, krav på projekten än vad ERUF eller Region Norrbotten gör. Exempel nämns där projekt fallit på grund av avslag från Region Västerbotten, trots positiva besked från övriga finansiärer. En av de intervjuade personerna nämner att de upplever att projektägare från Norrbotten faktiskt diskrimineras och bedöms annorlunda. Sammantaget gör det här att flera, mycket seriösa, projektägare aktivt väljer att INTE söka regionala medel av Region Västerbotten. Samtidigt vet vi att Region Västerbotten i flera fall agerar projektägare eftersom kommunerna själva inte måttat med och bett att regionen tar rodret, men det framgår inte alltid tydligt. Ryktena finns där ändå.

På grund av detta föreslår vi att:

- ...Region Västerbotten utvecklar befintliga/nya forum för dialog med projektägare, både inför och under projekttiden. Vi tror det är viktigt att dialogen inte bara rör administrativa frågor, utan att regionen visar intresse för projektens innehåll och resultat.
- ...interna processer går igenom så att alla projekt garanterat hanteras likvärdigt, oavsett om det är regionens egna. Även alla projektägare ska garanterat hanteras likvärdigt.
- ...förtydliga och kommunicera regionens roll som både finansiär och aktör, och motverka negativ ryktesspridning. Region Västerbotten behöver hantera sina dubbla roller med största transparens. När regionen själv är projektägare eller konkurrerar om samma medel som externa aktörer, bör processen vara öppet redovisad. Likaså bör projektens resultat kommuniceras externt, med målsättningen att nå ut till så många som möjligt.
- ...undersök om andra finansiärer såsom Tillväxtverket eller Region Norrbotten har andra bedömningsgrunder för att godkänna projektansökningar. Är bedömningsgrunderna tydligt formulerade, konsekvent tillämpade och jämförbara?
- ...regionen utvecklar en struktur för att systematiskt samla, analysera och återföra erfarenheter från egna projekt både till organisationen och till andra projektaktörer.

Det stärker den allmänna kunskapsbasen, och borde kunna bidra till att investerade medel ännu bättre effekt på RUS.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Intervjuade personer:

<b>Namn</b>	<b>Organisation/roll i projekt</b>
Adam Bergqvist	iplast, deltagande företag
Andreas Forsfjäll	Zone Systems AB, deltagande företag
Barbro Renkel	eXPression Umeå, dåvarande projektledare
David Lidström	Skellefteå kommun, representant Omvandlingskontoret
Federica Mazzocchi	Region Västerbotten, dåvarande projektledare (del av projekttid)
Frida Fosslund	Region Västerbotten, dåvarande projektledare
Gustaf Ulander	Skellefteå kommun, kontaktperson
Joel Hedlund	Samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö, tidigare Region Västerbotten och ursprunglig kontaktperson för projektet
Johanna Elenius	Swedish Lapland Visitors Board, dåvarande projektledare
Jonas Sjöberg	Photon Sports, deltagande företag
Karoline Pettersson	LTU Business AB , dåvarande projektmedarbetare
Lars Johansson	Fumex AB, deltagande företag
Magnus Conradzon	Grönsaksfabriken, deltagande företag
Malin Willskytt	Danod AB, deltagande företag
Maria Strand	Stiftelsen Adopticum, dåvarande projektledare
Marie Holmgren	IUC Norr, dåvarande projektmedarbetare
Mia Wallmark	Arctic Business, dåvarande projektledare
Patrik Mårthensson	Rockma AB, deltagande företag
Peter Hjelm	Region Västerbotten, dåvarande projektmedarbetare
Rolf Näslund	Inpipe Sweden AB, deltagande företag
Sofia Lindström	Västerbottens Handelskammare, dåvarande projektmedarbetare
Ulf Hägglund	Smarctic AB, dåvarande extern utvärderare
Barblina Mohr Schnyder	Outdoor-Ticket , deltagande företag
Roger Öhlund	Conifer, deltagande företag
Patrik Sandhu Wilén	Videung, deltagande företag
Erik Lidman	Aimplan, deltagande företag

## Underlag för utförd desk research:

- Regional sakområdesstrategi 2020-2030 (RUS)
- Förordningen om bidrag för projektverksamhet (den förordning som styr hanteringen av Region Västerbottens projektmedel inom 1:1-anlaget)
- Agenda för hållbar regional finansiering (Västerbottens regionala styrdokument för 1:1-anlaget)
- Agenda för strategiskt lärande (mall för uppföljning av RUS:en)
- Allmänna villkor för beviljade projekt
- Material för varje projekt tillgängligt hos Region Västerbotten, innefattande ansökan, beslut, eventuella ändringsbeslut, lägesrapporter, slutrapporter samt eventuella rapporter från externa utvärderare
- Deltagande företags hemsidor
- Hemsidor och/eller artiklar som beskriver respektive projekts genomförande och resultat
- Uppgifter om företag från sajten Alla bolag, [www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)