

Företagen i Sverige-Norge-programmet

En utvärdering av det gränsöverskridande
samarbetsprogrammet med särskilt näringslivsfokus



Innehåll

1 Inledning.....	4
1.1 Programmet.....	4
1.2 Utvärderingsuppdraget.....	5
1.3 Våra metoder.....	6
1.4 Rapportens struktur	9
2 Portföljanslys.....	10
2.1 Vilka typer av företag är det som deltar	10
2.2 Genomförandeläget i projekten	12
3 Intresseanalys.....	14
3.1 Företagens medverkan i utformning, planering och genomförande av projekten	14
3.2 På vilka sätt deltar företagen.....	15
3.3 Företagens upplevda efterfrågan av projekten	19
3.4 Sammanfattande bild av företagens intresse för att delta	20
4 Resultatanalys.....	21
4.1 Vilka olika typer av resultat skapar projekten för företagen	21
4.2 Företagens värdering av projektens resultat.....	23
4.3 Framgångsfaktorer för att företagen ska nå resultat genom projekten	25
4.4 Programmervärden av projekt där företagen medverkar?	27
5 Jämförande analys med Botnia-Atlanticaprogrammet.....	29
5.1 Programmens förutsättningar	29
5.2 Portföljanslysen.....	31
5.3 Företagens intresse för programmen	35
5.4 Resultat	37
5.5 Slutsats	39
6 Slutsatser och rekommendationer.....	40
6.1 Slutsatser från utvärderingen	40
6.2 Rekommendationer	42



1 Inledning

Denna rapport utgör slutrapporten från ett tematiskt utvärderingsuppdrag som rör det gränsregionala samarbetsprogrammet Interreg V A Sverige-Norge 2014 - 2020. Fokus för utvärderingen är temat: *Näringslivets medverkan i programmet*.

Frågan om näringslivets medverkan i regionalfondsprogrammen är på många sätt avgörande för programmets förmåga att skapa resultat, både inom det insatsområde som mer direkt vänder sig till företagen och adresserar företagens konkurrenskraft, men också för flera andra insatsområden främst inom området Innovativa miljöer. I de gränsregionala samarbetsprogrammen är det viktigt att få företagen att utnyttja den potential som ligger i att samverka på tvärs över gränsen

Tidigare utvärderingar både från tidigare Sverige-Norge-program och från andra program har bl.a. visat på att många projekt har haft svårt engagera näringslivet och företagen i de insatser som projekten genomför och att insatserna inte alltid motsvaras av företagens behov och att den gränsöverskridande dimensionen inte sällan gör detta ännu svårare då det gränsöverskridande ofta medför kostnader och för till dimensioner som utmanar samverkan även i övrigt (t.ex. skillnader i språk, samhällssystem och kultur).

Vårt uppdrag har haft som huvudsakligt syfte att ge en fördjupad kunskap över hur näringslivet medverkar och vilka resultat detta bidrar till att skapa. Uppdragsgivaren önskar också få en bild av vilka hinder och drivkrafter som företagen ser för sin medverkan. Resultaten av utvärderingen är ett viktigt underlag för att kunna arbeta för ökad näringslivsmedverkan i programmen och i synnerhet för att fler företag ska se värdet av att samarbeta på tvärs över gränsen.

1.1 Programmet

Sverige-Norge-programmet omfattar nio regioner/län/fylken i Sverige och Norge. I Sverige ingår Västernorrlands, Jämtlands, Dalarnas och Värmlands län samt ett antal kommuner i Västra Götalands län (Fyrbodalen) I Norge ingår Nord-trøndelag, Sör-trøndelag¹, Hedmark; Akershus och Östfold fylken. Programmet är geografiskt uppdelat i tre delområden: Nordens Gröna Bälte, Inre Skandinavien och Gränslöst Samarbete (räknat från nord till syd).

Programmet hade en ursprunglig budget på drygt 137 meur över programperioden, varav ERUF svarar för knappt en tredjedel. Resurserna fördelar sig över totalt fem olika insatsområden varav Innovativa miljöer och Små och medelstora företag är de två största med vardera ungefär en tredjedel av resurserna. Området Sysselsättning omfattar totalt närmare 21 meur medan områdena Kultur- och naturarv samt Hållbara transporter vardera omfattar drygt 13 meur.

I Norge är det norska staten som står för den delen av finansieringen som EU svarar för i Sverige (Norska IR-midler). I både Sverige och Norge ska ERUF/Norska IR-midler medfinansieras av nationella eller lokala/regionala myndigheter eller av privata organisationer. Av EU/IR-midlerna

¹ Numera sammanslagna till Trøndelags fylke. I fortsättningen av rapporten använder vi benämningen Trøndelag.



totalt, ska minst 65 procent utgöras av EU-medel, vilket innebär att den förväntade aktivitetsnivån i de två länderna blir olika.

1.2 Utvärderingsuppdraget

Utvärdering är en integrerad del i genomförandet av programmen och syftar till att ge såväl projekten som genomförandeorganisationen kunskap om resultat och annat som kan stärka genomförandet både i det nuvarande och i framtida program.

I denna utvärdering är fokus på näringslivets roll och medverkan i programmen. Syftet har varit att analysera i vilken utsträckning näringslivet deltar, i vilken form (vilken egenskap) man deltar, vilken effektnäringslivets deltagande har på projektens genomförande och resultat, vilka eventuella hinder för näringslivets medverkan som finns samt hur roller och förväntan på varandra ser ut mellan företagen och de myndigheter som deltar i genomförandet på olika sätt.

Utvärderingen ska svara på följande frågor:

- ✓ Har näringslivet varit delaktigt i framtagandet av projekten?
- ✓ Ingår näringslivet som stödmottagare, målgrupp i övrigt, medfinansierare eller partner i övrigt?
- ✓ Ingår näringslivet i projektens styrgrupper eller arbetsgrupper – och i vilken utsträckning?
- ✓ Efterfrågar och använder näringslivet de resultat projekten skapar?
- ✓ Hur ser intresset ut för företagen att delta i projekt?
- ✓ Finns det hinder för företagen att delta?
- ✓ Skapar projekt där näringslivet deltar tydligare resultat än andra projekt?
- ✓ Får sådana projekt några andra effekter?
- ✓ Upplever näringslivet deltagandet som positivt – vilka problem ser man i att ingå i projekten?

Utvärderingen ska fokusera på de delar av programmet där vi kan förvänta oss näringslivets medverkan i någon form. Utvärderingen ska också särskilt lyfta fram goda exempel på näringslivets medverkan.

Resultaten från utvärderingen syftar till att öka kunskapen om näringslivets medverkan i projekten, hur denna utvecklats och hur näringslivet ser på denna medverkan.

Utvärderingen vänder sig till genomförandeorganisationen, med ÖK och sekretariatsfunktionerna som viktiga mottagare av resultaten av utvärderingen.

Utvärderingen av Sverige-Norge-programmet har upphandlats i samverkan med Botnia-Atlantica programmet, för vilket utvärderingsteamet har genomfört en parallell utvärdering. Som en del i uppdraget att utvärdera Sverige-Norge-programmet har ingått att genomföra en jämförande analys av resultaten med avseende på de två programmen.



Det är viktigt att komma ihåg att denna utvärdering *inte* utgör en fullständig utvärdering av programmets resultat och vad som skapar resultat utan att fokus ligger just på näringslivet och näringslivets roll i programmets genomförande, såsom återspeglas i utvärderingsfrågorna ovan. Detta medför t.ex. att vi inte har utvärderat organisering och genomförandet av programmet i stort. Vi har heller inte utvärderat de samlade resultaten av programmet.

1.2.1 Fokus på näringslivets medverkan: vad menar vi med det?

Innan vi går över till att beskriva våra metoder kan det vara bra att kort säga något om hur vi definierar näringslivets medverkan i detta uppdrag.

Den första frågan handlar om vad vi menar med näringslivet. I frågeställningarna ovan, som kommer från förfrågningsunderlaget för utvärderingen, används både begreppet näringslivet och begreppet företag.

Om vi börjar med begreppet näringsliv så föreslår vi att vi med näringslivet menar *företag och verksamheter som drivs i bolagsform eller med andra organisationsformer som producerar varor eller tjänster för en marknad och deras intresseorganisationer*. Därmed inkluderas de flesta privata aktiebolag i de flesta branscher, offentligt ägda bolag eller andra verksamheter som säljer varor och tjänster på marknaden, kooperativa föreningar och liknande så länge de säljer varor och tjänster på en marknad samt olika typer av intresseorganisationer som verkar för och ägs av ovanstående.

Vi använder begreppet näringslivets medverkan när vi talar om detta i allmänna ordalag. Vi kommer att använda begreppet företagets medverkan när vi talar om de enskilda organisationer (företag och andra) som inkluderas i begreppet ovan, dock menar vi då inte företagets intresseorganisationer.

1.3 Våra metoder

Genomförandet av vårt uppdrag har delats in i tre huvudsakliga delar:

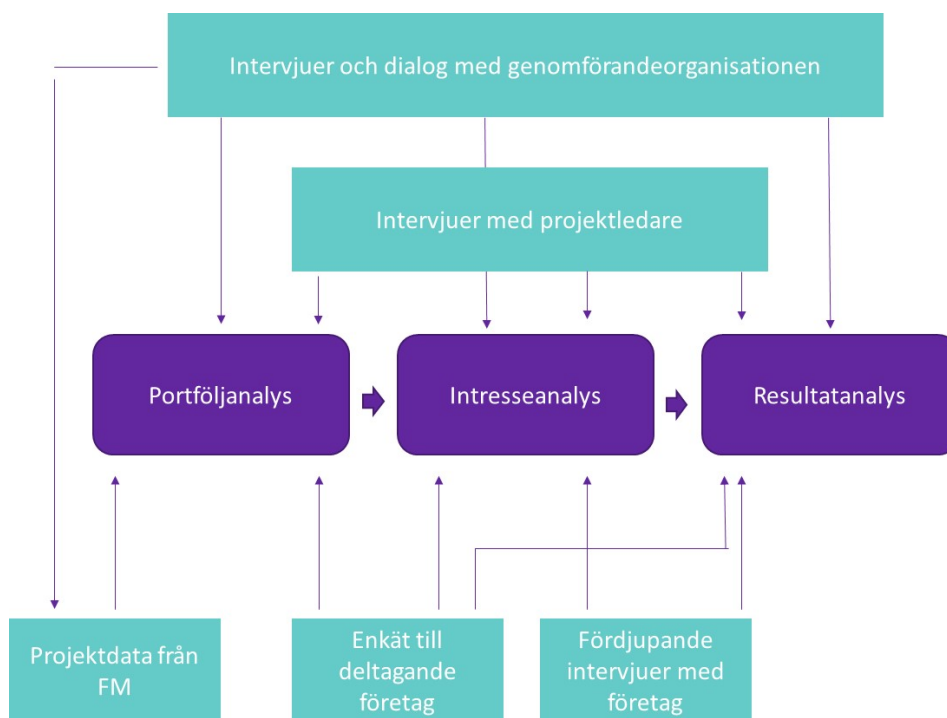
- Näringslivets formella medverkan – en portföljanalys
- Näringslivets uppfattning om sin medverkan – en intresseanalys
- Resultaten av näringslivets medverkan – en resultatanalys

Data har samlats in med i huvudsak fem olika metoder: genom intervjuer och övrig dialog med genomförandeorganisationen för de två programmen, genom intervjuer med projektledare, genom data över programgenomförandet som levereras från genomförandeorganisationen, genom en enkät ställd till företag som deltar i projekt samt genom intervjuer med ett urval företag som deltar i projekten.

De olika metoderna har utgjort underlag för de tre analyser som vi beskrivit ovan, såsom illustreras i modellen nedan.



Figur 1 Relationen mellan analyser och metoder i uppdraget



Metoderna för att genomföra utvärderingen av de två programmen (Sverige-Norge och Botnia-Atlantica) har samordnats för att öka möjligheterna till den jämförande analysen.

1.3.1 Intervjuer och dialog med genomförandeorganisationen

Under uppdragets genomförande har dialog med genomförandeorganisationen skett i flera former. Dels har vi hållit startmöte och uppföljande möten och dialoger med programsekretariatet. Vi har även presenterat en delrapportering för Övervakningskommittén vid mötet i Hamar under 2018. Ett analyserande möte har också hållits med utvalda aktörer i programsekretariatet och arbetsutskottet för Övervakningskommittén.

Vi har även genomfört ett antal intervjuer med aktörer i genomförandeorganisationen (en lista över vilka de intervjuade är finns i bilaga),

Intervju- och dialogfrågorna för genomförandeorganisationen har handlat om genomförandeorganisationens syn på näringslivets medverkan, dess omfattning, uppfattningar om utmaningar, svårigheter, resultat och effekter av näringslivets medverkan i projektet. I den inledande dialogen ingick också att få en detaljerad bild av i vilka projekt företag medverkar, hur de medverkar samt i möjligaste mån också uppgifter om vilka företag som medverkar.

Här ska också noteras att vi inom ramen för det begränsade uppdrag vi haft inte har genomfört vad som brukar benämnas som en utvärdering av genomförandeorganisationen och dess betydelse för programmets resultat.

Resultaten från intervjuerna och dialogen med genomförandeorganisationen har integrerats i de bedömningar vi gör i denna rapport. Delvis delrapporterades också denna del i uppdraget i samband med vår rapportering för Övervakningskommittén i Hamar.



1.3.2 Intervjuer med projektledare

Nästa steg i arbetet var att intervjua projektledare för ett urval av projekten i programmen, där näringslivet i någon form medverkar. Dessa intervjuer syftade till att få projektledarnas syn på vilka företag som deltar, hur företagen upplever sitt deltagande och vad deltagandet skapar för resultat för projekten. Dessutom fick projektledarna ett formulär där de fick fylla i namn och kontaktperson vid medverkande företag, inför enkätutskicket.

Principen för urvalets av företag har berott på det totala antalet projekt där företag medverkar liksom av hur långt genomförandet i projekten hunnit vid tiden för intervjuerna. Dessutom påverkas urvalets storlek av variationen i de två programmens utvärderingsbudgetar.

Även här har intervjuerna med projektledarna integrerats i arbetet med denna rapport och resultaten från dessa särredovisas inte här.

1.3.3 Projektdata från genomförandeorganisationen

Portföljanalysen har delvis grundats på data över projekten som inhämtas från projektledarintervjuer och i någon mån från genomförandeorganisationen delvis på data från enkäten till deltagande företag. Det handlar främst om vilka företag som ingår, vilka program mål som ska uppnås, hur många företag som förväntas delta och i vissa fall också vilka företag som faktiskt deltar och på vilka sätt de deltar. När det gäller data från enkäten måste vi alltså komma ihåg att dessa grundar sig på det urval av företag som har tillställts enkäten och på dem som valt att besvara den (se vidare nedan). Detta betyder att portföljanalysen i den delen som grundas på enkäten inte automatiskt kan översättas till att gälla hela populationen företag i programmet.

1.3.4 Enkät till deltagande företag

I Sverige Norge programmet har totalt 18 projekt där företag medverkar valts ut. Detta ska motsvara projekt där företag medverkar och har en viktig roll i projekten.

I de projekten har samtliga deltagande företag fått möjlighet att besvara vår enkät. Totalt skickades 485 enkäter ut, de allra flesta (97 procent) till företag i projekt inom insatsområdena Innovativa miljöer och Små och medelstora företag. Efter påminnelser svarade 174 företag, vilket ger en svarsfrekvens på 36 procent.

Jämför vi mellan de olika delområdena finner vi flest utvalda företag i Inre Skandinavien och i Nordens gröna bälte och avsevärt färre utvalda företag i Gränslöst samarbete.

Företagen har haft möjlighet att svara antingen på svenska eller på norska.

Tabellen nedan redovisar enkätutskick och svar fördelat dels på insatsområde dels på delprogram.



Tabell 1 Utskick och svarsfrekvens i procent för enkäten till deltagande företag

		Antal utsända (N)	Svarsfrekvens
Sverige Norge programmet		485	36
<i>Fördelat på delområden</i>	Nordens gröna bälte	193	36
	Inre Skandinavien	282	35
	Gränslöst samarbete	10	20
<i>Fördelat på insatsområden</i>	Innovativa miljöer	201	35
	Natur- och kulturarv	12	25
	Små och medelstora företag	270	34
	Sysselsättning	2	0

1.3.5 Fördjupade intervjuer med deltagande företag

Det femte och sista momentet i datainsamlingen är fördjupade intervjuer med ett urval deltagande företag. Här har vi grundat urvalet så att vi fått en fördelning mellan, delområde, insatsområde och projekt. En tanke har också varit att koncentrera intervjuerna till projekt som är på väg att avslutas. I Sverige-Norgeprogrammet har totalt 16 företag intervjuats.

Syftet med dessa intervjuer är att utveckla och fördjupa de resultat som enkäten ger vad gäller företagens erfarenheter av att delta i projekten. Intervjuer, i jämförelse med enkäter, tillför ett värde genom att de ger en möjlighet till utveckling och fördjupning av hur det gått till när företagen bestämt sig för att delta, vilka deras motiv är och hur de uppfattar värdet av deltagandet. Det finns fortfarande en stor utmaning kring förståelsen av resultaten – dvs. av den betydelse som deltagandet i projekten har haft för företagen. Vi har anpassat intervjuerna beroende på typ av projektt innehåll och förväntade mervärden av projekten.

1.4 Rapportens struktur

Förutom denna inledning består rapporten av 4 kapitel. I kapitel 2 är fokus den portföljanslys som genomförts, baserad på data och intervjuuppgifter från programorganisationen, från enkäten till företagen samt från intervjuer med projektledare. Kapitel 3 utgörs av en analys av företagens intresse för att medverka i programmen. Kapitel 4 beskriver och analyserar resultaten av företagens medverkan i programmet. Rapportens kapitel 5 består av en jämförande analys med Botnia-Atlantica programmet. Rapporten avslutas med en samlad analys för Sverige-Norge-programmet, där vi drar slutsatser och lämnar rekommendationer för det fortsatta genomförandet och för kommande program.

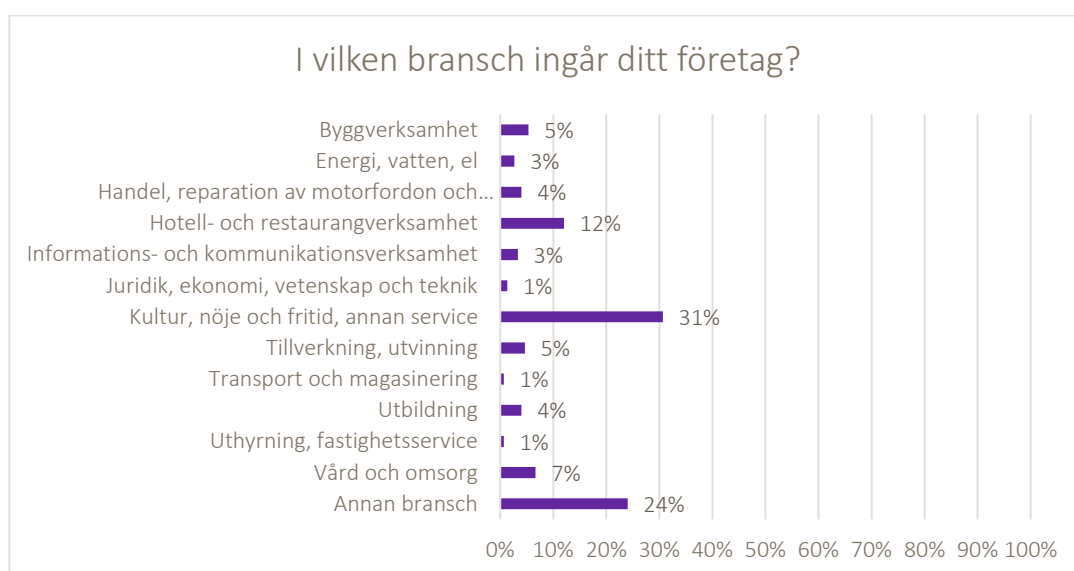


2 Portföljanalys

2.1 Vilka typer av företag är det som deltar

Ser vi till vilka typer av företag som deltar i de utvalda projekten (eller om vi bedömer dem som representativa för programmet i sin helhet – i programmet) så ser vi en översikt för företag i branscherna kultur, nöje, fritid, annan service samt hotell och restaurangverksamhet. Dessa branscher utgör 31 respektive 12 procent av samtliga svarande företag. Vi kan också nämna att 7 procent av företagen ingår i branschen vård och omsorg. Vi noterar att de två dominerande branscherna bland de företag som deltar i programmet är sådana som brukar inkluderas i begreppet besöksnäringen².

Figur 2 Företagens branschtillhörighet (andel svarande i procent av samtliga svarande)



(Källa: Egen enkätundersökning)

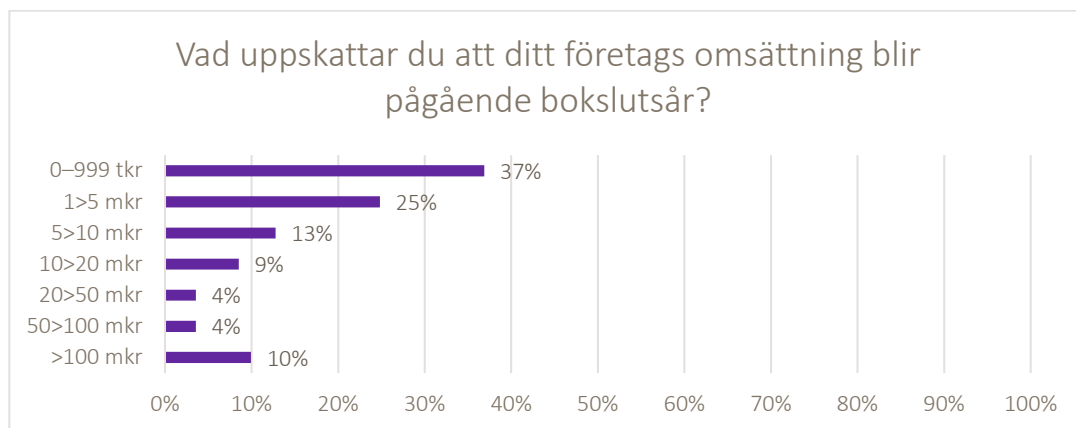
Ser vi till företagsstorlek dominerar de mindre företagen i projekten. De flesta företag (62 procent) omsätter mindre än 5 mkr (vi specificerade inte om svaret avsåg norska eller svenska kronor i frågan). Bara knappt vart femte företag omsätter mer än 20 mkr. Men 10 procent av företagen omsätter mer än 100 mkr. Företagens storlek har sannolikt en stor betydelse för vilka typer av projektdeltagande som är möjligt. För företag som omsätter mindre än 5 mkr kan vi förvänta oss att det är svårt att få företagen att avsätta några mer omfattande resurser för utveckling. Inte minst kan

² Besöksnäringen utgör ingen egen bransch i den officiella statistiken utan utgör hela eller delar av ett stort antal officiella branscher.



vi förvänta att det är svårt att sätta av resurser för en mer tidskrävande gränsöverskridande samverkan.

Figur 3 Företagens uppskattade omsättning för 2018 (andel i procent av samtliga svarande företag)

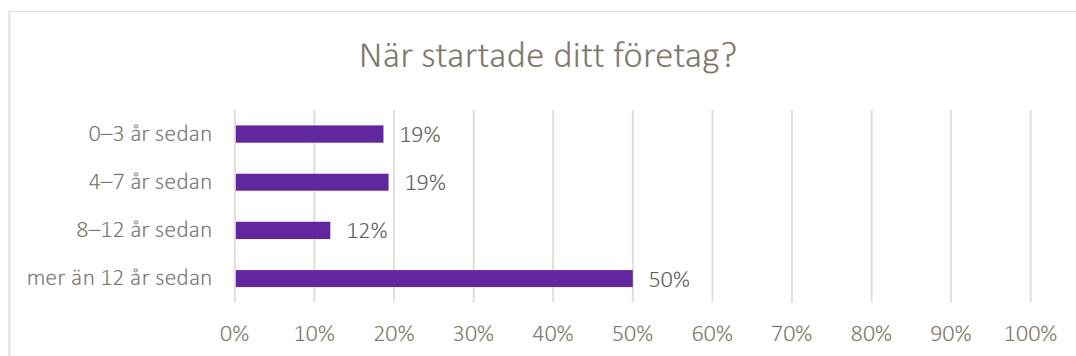


(Källa: Egen enkätundersökning)

Vi lät också företagen själva bedöma huruvida de uppfattade sig som kunskapsintensiva eller inte. Vi såg då att lite drygt hälften (53 procent) av de svarande företagen uppfattade sig själva som "mer kunskapsintensiva". Vi kan notera att andelen kunskapsintensiva företag därmed är relativt hög, eller åtminstone ungefär lika hög som i de skandinaviska länderna i stort³.

Nästan två tredjedelar av företagen som besvarat enkäten får betraktas som väl etablerade, då de har funnits i åtta år eller mer. Vart annat företag har funnits i tolv år eller mer. De riktigt unga företagen utgör bara ungefär vart femte företag bland dem som svarat på enkäten. Det förefaller som att programmet i relativt hög grad har träffat företag som redan är relativt etablerade. Kombinationen av en övervikt för relativt etablerade företag och relativt små företag antyder också att tillväxten hos deltagande företag historiskt varit låg.

Figur 4 Företagens egenuppgivna ålder (andel i procent av samtliga svarande)



(Källa: Egen enkätundersökning)

³ Almega och WSP (2009) uppskattade andelen kunskapsintensiva företag i Sverige till omkring 44 procent för snart tio år sedan, baserat på registerdata.



Ser vi slutligen till fördelningen mellan Sverige och Norge bland de svarande företagen så ser vi en tydlig övervikt för Sverige. Hela tre fjärdedelar av företagen som besvarat enkäten har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige.

Sammanfattar vi detta så kan vi notera att:

- ✓ Företagen i Sverige-Norge-programmet återfinns inom många olika branscher men ofta kopplade till branscher med anknytning till besöksnäringen.
- ✓ Företagen förefaller vara relativt små, även om enstaka undantag förekommer.
- ✓ De företag som medverkar är företrädesvis något äldre och mer etablerade
- ✓ Företagens kunskapsintensitet är ungefär i nivå med länderna i övrigt.
- ✓ Det finns en övervikt för svenska företag bland dem som deltar

2.2 Genomförandeläget i projekten

Innan vi avslutar portföljanalysen ska vi kort bara se till hur de två för näringslivet mest intressanta insatsområdena ligger till vad gäller aktivitetsindikatorerna. Alla siffror avser läget i programmet i slutet av september 2018.

Tabellerna redovisar per indikator: det förväntade värdet av hittills beslutade projekt (dvs. summan av de värden som alla projekt inom respektive insatsområde har uppgett att de ska nå inom projektet; det faktiska inrapporterade utfallet hittills (per 30 september); samt programmets uppställda mål för respektive indikator.

I tabell 2 ser vi läget för insatsområdet Innovativa miljöer. För samtliga fyra indikatorer ser vi att det förväntade utfallet vida överskrider programmålen. Även när det gäller realiserat utfall överstiger inrapporteringen med bred marginal programmålen. Den stora skillnaden tolkar vi som att det finns stora skillnader mellan hur de programskrivande aktörerna i programmeringsprocessen tolkade indikatorerna och hur de nu tolkas av projekten och programmets genomförandeorganisation.

Tabellen 3 som avser insatsområdet Små och medelstora företag uppvisar också den en bild av att de förväntade värdena från beslutade projekt leder till att de flesta målen i programmet nås och överträffas. Här finns dock ett undantag som gäller indikatorn "antalet företag som etablerat sig eller inlett samarbete på andra sidan gränsen" som ligger relativt långt ifrån att nå programmålet både sett till hittills realiserade och förväntade resultat.

Den samlade slutsatsen vad gäller aktivitetsindikatorerna är att de är svåra att använda som indikator på programmets förmåga att leverera relevanta resultat kopplade till exempelvis de specifika målen för respektive insatsområde.



Tabell 2 – Aktivitetsindikatorer för insatsområde Innovativa miljöer*

Aktivitetsindikator	Förväntat värde ⁴	Utfall ⁵	Programmål ⁶
Antal företag som deltar i gränsöverskridande, transnationella eller interregionala forskningsprojekt	494	291	150
Antal företag som får stöd	635	571	150
Antal företag som får stöd för att introducera för företaget nya produkter	100	95	5
Antal företag som får stöd för att introducera för marknaden nya produkter	104	126	5

*Fotnoter för Tabell 2 gäller även för Tabell 3 nedan

Tabell 3 – Aktivitetsindikatorer för insatsområde Små- och medelstora företag

Aktivitetsindikator	Förväntat värde	Utfall	Programmål
Antal företag som etablerat sig, eller inlett samarbete med företag på andra sidan gränsen	87	33	200
Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd (/erhållit icke-finansiellt stöd)	2651	341	1 000
Antal företag som får stöd	1610	198	1 000
Antal nya företag som får stöd	80	10	100
Företag som genom åtgärden etablerat sig på en större marknad	522	77	100
Företag som inlett exportsatsning	264	49	150

⁴ Med Förväntat värde avser vi det samlade värdet för aktivitetsindikatorerna som de beslutade projekten "utlovar" att de ska uppnå

⁵ Med Utfall avser vi det hittills inrapporterade utfallet som projekten har uppgett att de realiserat, per 2018-09-30

⁶ Programmålet avser det mål som satts för respektive indikator i programmet



3 Intresseanalys

I detta kapitel beskriver vi företagens upplevda intresse för att delta i den här typen av projekt. Vi tror att företagens engagemang och motiv att delta har stor betydelse för vilka resultat som kan uppnås i projekten och programmet. Kapitlet inleds med en analys av företagens engagemang i projektens olika faser från utformning och planering till genomförandet. Därefter diskuterar vi hur väl projekten kan sägas svara upp mot företagens efterfrågan av projekten. I det tredje avsnittet i kapitlet lyfter vi frågan om företagens syn på mervärdet av det nordiskt gränsöverskridande. Vad anser företagen att det perspektivet tillför? Kapitlet avslutas med en summering av framgångsfaktorer och utmaningar för att skapa ett starkt företagsengagemang i projektgenomförandet.

Här ska inledningsvis noteras att vi har haft svårt att nå de deltagande företagen. Många av de företag som uppgivits ha deltagit har trots upprepade kontaktförsök inte kunnat nås och av dem vi nått fram till är det flera som aldrig har uppfattat att man medverkat i det projekt vi fått uppgift om att de gjort. I huvudsak förklaras detta av att projektägaren ofta har olika evenemang gentemot målgruppen och att man trots att evenemanget ingick i projektägarens ordinarie utbud.

3.1 Företagens medverkan i utformning, planering och genomförande av projekten

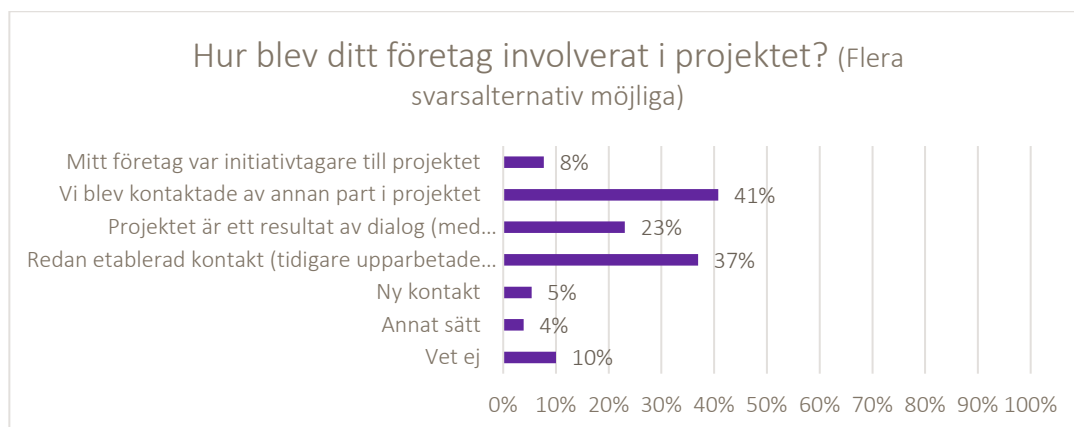
Merparten av företagen som deltar i projekten har engagerats genom att de blivit kontaktade av den projektägande organisationen, eller ibland av någon annan part i projektet (41%). Bakgrunden till detta ser dock lite olika ut. I många fall har företagen kontaktats för att de ingår i någon annan form av samarbete på en viss ort, i sin region eller inom en viss bransch. I många fall har företagen sedan länge deltagit i tidigare utvecklingsprojekt tillsammans med projektägaren (37%).

Bara en mindre andel (8%) av de svarande företagen uppger att det var de själva som tagit initiativ till projekten. Och bara ett fåtal företag uppger att projektet är resultatet av en ny kontakt (5%).

Från intervjuerna framkommer att relativt många av de intervjuade företagen har kontaktats av projektägaren då de sedan tidigare har en relation till projektägaren. Ett exempel är projektet Scandinavian Mountains där de intervjuade företagen uppger att de blivit kontaktade av destinationsbolagen på respektive sida om gränsen. Det har då varit naturligt för företagen att tacka ja eftersom de är medlemmar (delägare) i destinationsbolagen. I andra fall har relationen till de engagerade företagen varit lösligare. Ett exempel på det är projektet Mid Nordic Film Export. Här vittnar företagen att de fått mejl från de olika regionala filmpoolsbolagen som är projektpartners i uppdraget, utan att man haft någon tidigare nämnvärd kontakt. Här kan också noteras att de intervjuade bolagen alla är mycket små (vilket också låg i linje med projektets målgrupp).



Figur 5 Hur företagen involverades i projektet, andel i procent av samtliga svarande företag

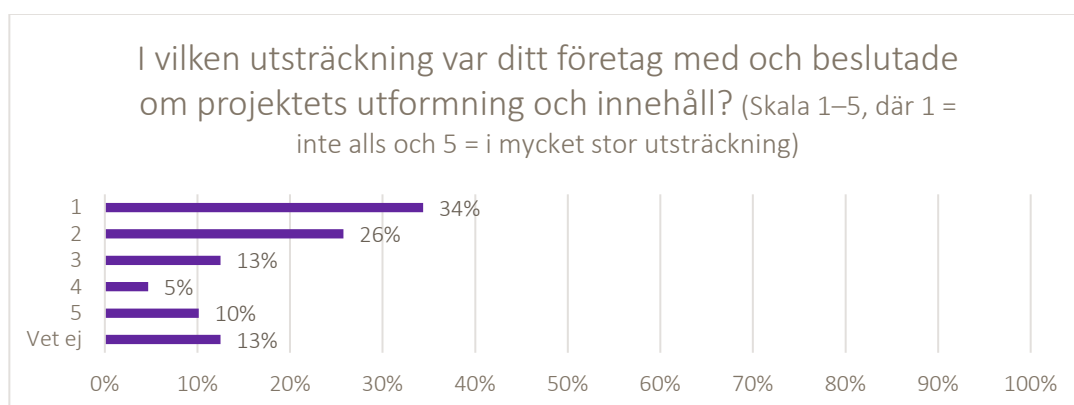


(Källa: Egen enkätundersökning)

Bara ungefär 15 procent av företagen uppger att de i nämnvärd utsträckning har varit med och beslutat om eller påverkat projektets utformning och innehåll.

Från intervjuerna noterar vi att de som uppger sig ha varit med och deltagit i utformningen främst är företag som tidigare har haft samarbeten i första hand med universitet eller forskningsinstitut eller med någon av de regionala innovationssystemaktörerna i övrigt. Några exempel på detta företag som deltagit i projektet Bioraff-Mer av trä eller projektet Scandinavian Science Cluster som drivs av Processum respektive Innovatum. I dessa fall handlar det också om företag som i någon mån har unika kompetenser eller på något annat sätt en unik tillgång för projektet.

Figur 6 I vilken utsträckning var företagen med och beslutade om projektets innehåll och utformning, andel av de svarande i procent av samtliga svarande företag



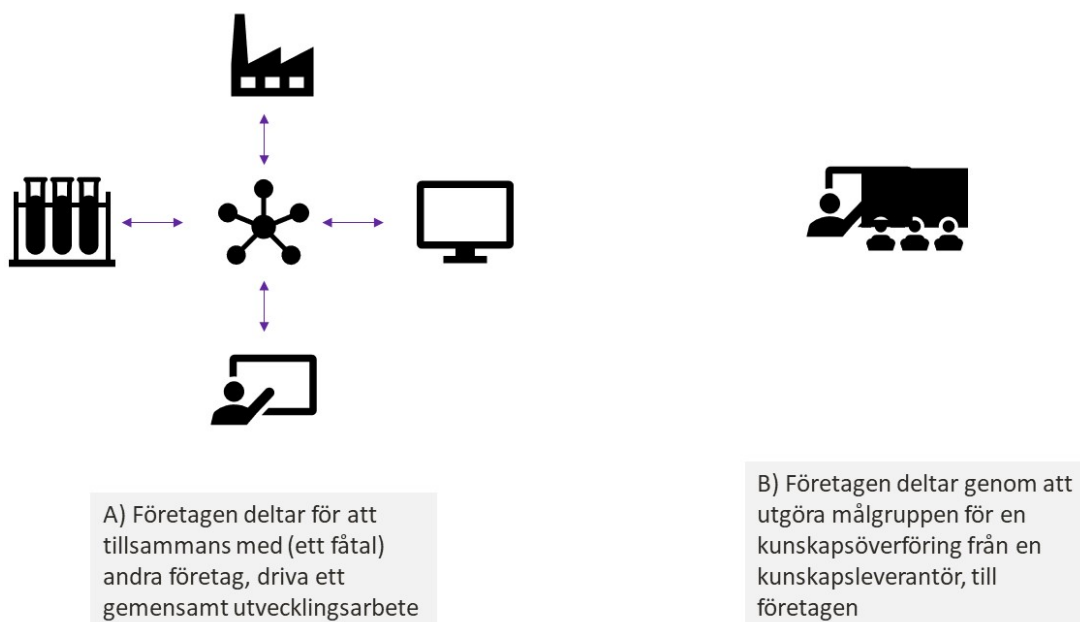
(Källa: Egen enkätundersökning)

3.2 På vilka sätt deltar företagen

Företag kan delta på flera olika sätt. De två övergripande sätten på vilka företagen kan medverka är att vara en aktiv part i ett utvecklingsprojekt av något slag eller att vara en målgrupp för nätverks- och kompetensstärkande insatser.



Figur 7 Olika sätt för företagen att delta i programmet



I den första formen av medverkan – A - tänker vi oss att ett eller flera företag aktivt deltar i ett utvecklingsarbete som syftar till att utveckla en vara, tjänst eller process. Oftast handlar det här om projekt inom insatsområde 1 och som drivs i samverkan med ett universitet eller forskningsinstitut. Ibland ingår också andra parter som då ska verka som någon slags intermediär mellan företagen och forskningen. Men exempel finns också på projekt som t.ex. bygger på en samverkan mellan företag och andra typer av offentliga aktörer (t.ex. kommuner eller regioner) där den offentliga aktören står inför en utmaning eller ett problem och bjuder in företag att vara med och skapa lösningar på dessa genom ett utmaningsdrivet utvecklingsarbete.

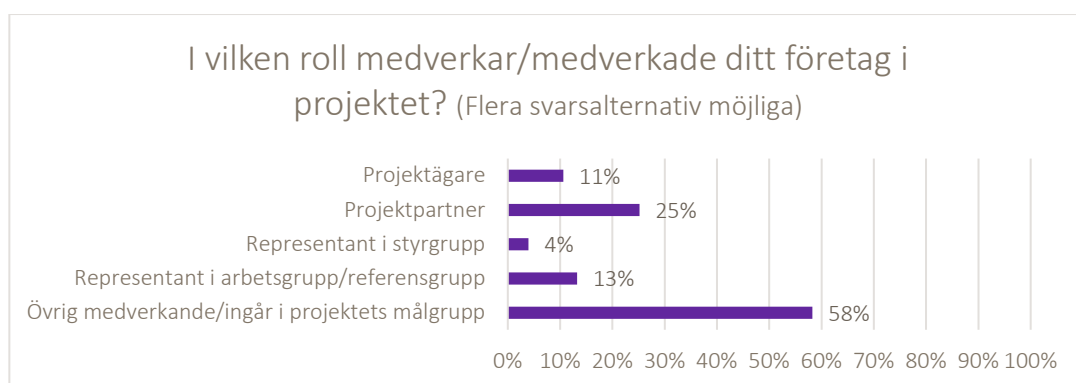
Den andra formen av medverkan – B - betyder oftast att det är flera företag (t.ex. i en region eller bransch) som utgör målgruppen för en projektägare (ibland i samverkan med andra aktörer) där projektägaren levererar kunskap och kompetens för företagen i målgruppen. Ett exempel kan vara att projektägaren erbjuder kompetensutveckling inom lean, eller att man erbjuder affärsutvecklingsseminarier omkring digitalisering eller internationalisering. Företagen medverkar i detta projekt genom att delta i föreläsningar eller seminarier som syftar till kunskapsöverföring och -utveckling. Ofta är det någon aktör i det företags- eller innovationsfrämjande systemet eller någon branschorganisation som är projektägare i den här typen av projekt. En variant på den här typen av projekt är nätverksorganiserade projekt där grupper av företag, t.ex. i ett s.k. kluster samverkar och är projektägare. Sådana projekt närmar sig den första typen av projekt i syfte och inriktning men är vanligen oftast grundare och enklare till sin karaktär och omfattar också oftare fler företag.

Vår bedömning är att det är betydligt vanligare med projekt där företagen medverkar enligt modellen B än modellen A. När projektägaren säger att ett företag t.ex. deltar i ett forskningsprojekt så kan detta betyda väldigt olika saker, från att företaget ingår i ett aktivt och forskningsnära utvecklingssamarbete mellan universitetet och forskningen som syftar till att konkret utveckla en produkt eller tjänst i det deltagande företaget, till att företaget ingår som ett av tiotals företag i ett projekt där företagen får del av olika typer av forskningsresultat i form av något eller några seminarier.



Av figuren nedan framgår att elva procent av företagen i undersökningen har kategoriserat sin roll som projektägare. Vår bedömning är att det bakom flera av dessa döljer sig olika former av bolagssammanslutningar som företräder andra bolag, t.ex. s.k. destinationsbolag. Det är generellt ovanligt att företag är projektägare. Ungefär vart fjärde företag ser sig som partner i projektet medan drygt hälften av företagen har beskrivit sin roll som att de utgör en målgrupp för projektet. Drygt tio procent av företagen ingår också i någon form av styr- eller referensgrupp för projekten.

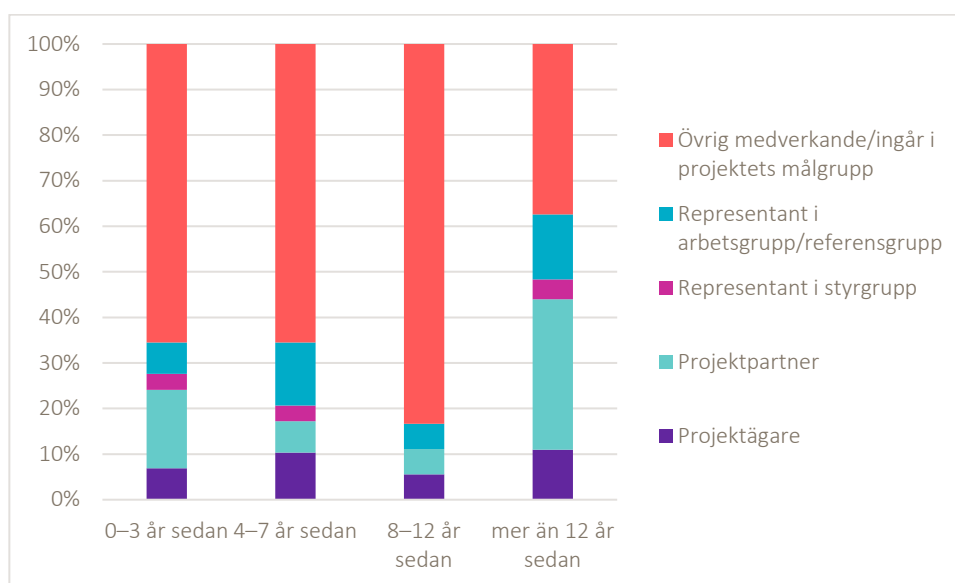
Figur 8 Företagens beskrivning av sina roller i projekten (andel svarande i procent av samtliga svarande företag)



(Källa: Egen enkätundersökning)

Här ser vi också ett tydligt samband mellan företagets ålder (etableringsgrad) och vilka roller man tar/får i projekten. Tydligaste skillnaden finns mellan de företag som är etablerade sedan tolv år eller mer och alla övriga grupper. Bland de äldsta företagen är strax under 40 procent av företagen som deltar som målgrupp/övrig medverkande. Bland de yngre företagen är motsvarande andel cirka 65 procent.

Figur 9 Företagens roller i relation till företagets ålder, andelar av samtliga svarande per ålderskategori

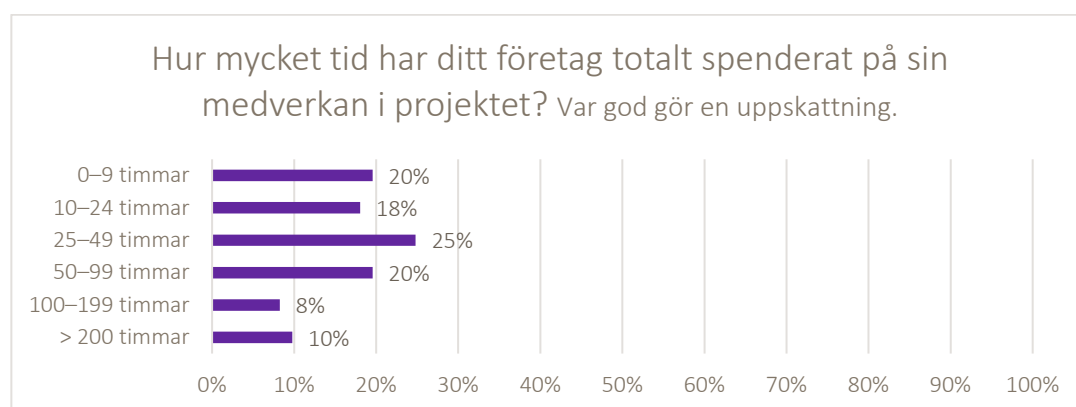


(Källa: Egen enkätundersökning)



Ett annat mått för att mäta och förstå de deltagande företagens engagemang i projektet är att se till den tid de lägger ned i projektet. I figuren nedan har företagen själva fått uppskatta antalet nedlagda timmar. Här är tanken att företag som lagt upp till nio timmar kan tänkas ha deltagit i ett eller par enklare aktiviteter såsom seminarier eller möten. Företag som lägger lite mer, 10 – 24 timmar har kanske deltagit vid en serie tillfällen (t.ex. i en seminarieserie eller liknande). I nästa två kategorier där vi finner sammantaget 45 procent av de svarande företagen lägger man ned mellan 25 och 99 timmar. Det betyder att man deltar i en eller flera lite mer omfattande aktiviteter, t.ex. en studieresa, en mäsas eller något liknande alternativt deltar i något mer ambitiöst program som återkommer vid flera tillfällen. Vi noterar dock att nästan 20 procent lägger ner mer än 100 timmar i projekten, vilket antyder någon form av mer aktivt samarbete.

Figur 10 Företagens uppskattning om ungefärlig tidsåtgång för sin projektmedverkan (andel svarande i procent av samtliga svarande)

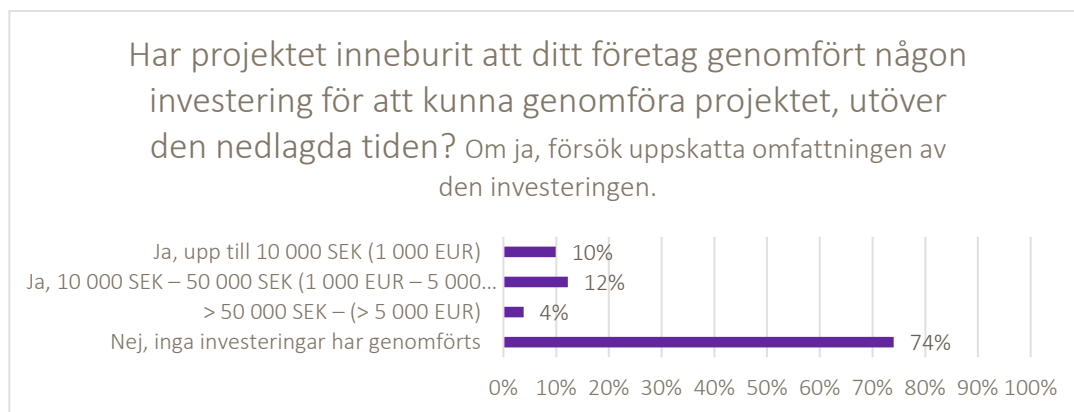


(Källa: Egen enkätundersökning)

Vi ställde vidare frågan till företagen om deras medverkan i projektet också har inneburit att företaget har behövt genomföra någon typ av investering i samband med projektet. Syftet med frågan var att få ett slags mått på företagens medverkan. Vi tänker att om företagen ingår i ett forsknings-, utvecklings- och innovationsarbete genom projektet eller om man deltar i en större utveckling av affärer som kan föra till ökad konkurrenskraft så torde det sannolikt medföra åtminstone någon form av investering. Här svarar tre av fyra företag att projektet inte medfört några investeringar. Samtidigt ser vi att cirka 15 procent genomfört investeringar om 10 000 kronor eller mer.



Figur 11 Projektens investeringar relaterade till projektmedverkan (andel svarade i procent av samtliga svarande)



(Källa: Egen enkätundersökning)

3.3 Företagens upplevda efterfrågan av projekten

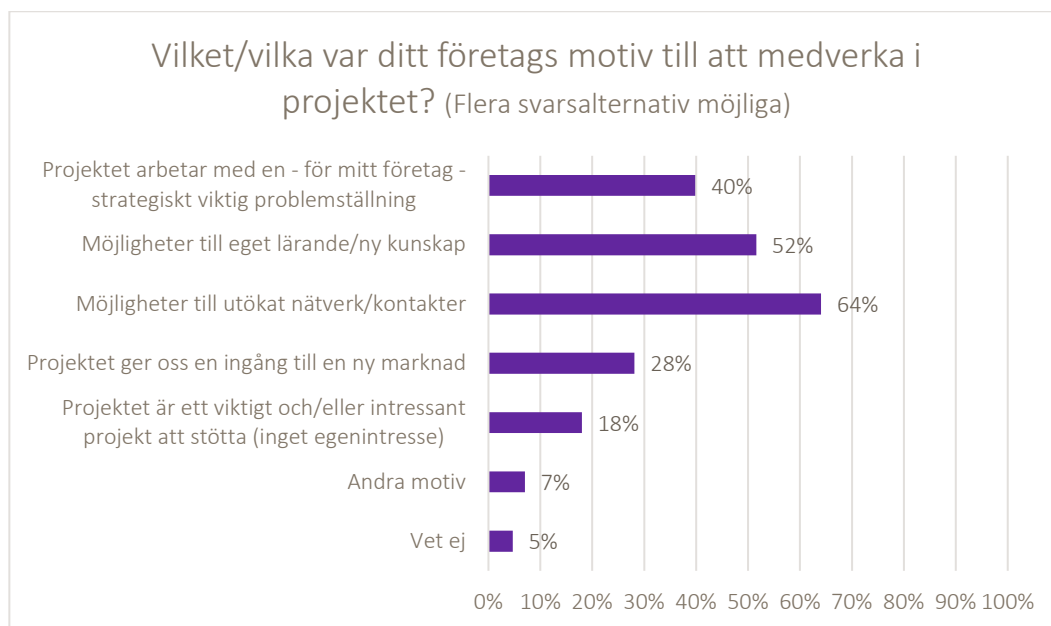
En fråga för tidigare utvärderingar av de gränsregionala samarbetsprogrammen har varit huruvida programmets innehåll och projekt svarar upp mot företagens behov och efterfrågan. Här har kritiken hävdats att projektägarna ofta har begränsad insyn i vad som är företagens behov och att projekten därför tenderar att bli allmänna och därmed också komma att ha begränsad effekt på projektens bidrag till utveckling både i företagen och i de mål som rör programmet.

I enkäten ställde vi frågan vilka motiv företagen ser för sitt deltagande i projektet. Av svaren i figuren nedan ser vi att de två vanligaste svaren var att få tillgång till större nätverk och fler kontakter samt att öka sitt lärande och få tillgång till ny kunskap. Här har företagen kunnat lämna flera svar. Att dessa två svar blir vanligast förklaras sannolikt av att de både kan lämnas som enda svar och samtidigt ingå som svar bland företag som också haft mer ambitiösa motiv med sitt deltagande. Samtidigt svarar ändå 40 procent av dem som besvarat enkäten att ett motiv att delta var att projektet arbetade med en för företaget viktig och strategisk fråga. Drygt vart fjärde företag svarade att ett motiv var att få tillgång till en ny marknad. För 18 procent av de svarade företagen var det mer altruistiska skäl som var anledningen till att man ville delta i projektet, dvs projektet representerade något man som företag önskade stödja genom sin medverkan.

Från intervjuerna noterar vi särskilt att flera av de intervjuade projekten säger sig ha haft måttliga eller låga förväntningar på vad projektet ska ge dem. Detta gäller särskilt företag som är vana att delta i projekt och som har valt att ingå som målgrupper i ett projekt. I ett par av projekten – t.ex. Trä och traditionsshantverk och Mid Nordic Film Export – har projektägaren särskilt vänt sig till riktigt små företag (ofta företag utan anställda). De intervjuade företagen här har inte tidigare deltagit i liknande projekt och upplever att de gjort stora tidsmässiga investeringar för att delta i projektet. De skulle inte avsatt tid om de inte också hade stora förväntningar. I dessa fall förväntade sig företagen kontakter, nätverk och nya marknadsmöjligheter av projektet. Här har företagen sedan i flera fall (inte i alla intervjuer) blivit besvikna på projektens leveranser då man menar att kontakterna över gränsen och möjligheterna till nätverksbyggande varit begränsade.



Figur 12 Företagens motiv till att delta i projektet, andel svarande i procent av samtliga svarande



(Källa: Egen enkätundersökning)

3.4 Sammanfattande bild av företagens intresse för att delta

Sammanfattar vi analysen av företagens intresse för att medverka i den här typen av projekt noterar vi:

- ✓ De flesta företag har involverats i projekten genom projektägaren eller genom någon annan partner
- ✓ De flesta företag har inte haft något inflytande vad gäller planering, utformning och innehåll i projekten – även om några undantag finns, i synnerhet när man från projektens sida har sökt få ett speciellt företag att medverka då detta sitter på en för projektet central tillgång (kompetens eller utrustning)
- ✓ Företagens inflytande projekten har också det varit begränsat, även om man i en del fall suttit med i referensgrupper och liknande
- ✓ Företagens motiv att delta domineras av generella kunskapsstärkande skäl, men det finns också de med mer specifika motiv
- ✓ Generellt har företagen som medverkar haft lågt ställda förväntningar på projekten men de minsta företagen som investerar en stor andel av företagets arbetstid har ofta större förväntningar



4 Resultatanalys

I detta kapitel samlar vi analysen av de resultat som företagen upplever av sitt deltagande. Att utvärdera resultat och effekter av regionala utvecklingsprogram är generellt väldigt svårt. Det finns flera skäl till det. Ett av skälen är att mål och målgrupper ofta är många och svåra att utvärdera mot. Andra skäl är att insatserna som sådana ofta är starkt begränsade i förhållande till alla övriga saker som kan påverka de förhållanden som programmet vill påverka eller att det är långa ledtider mellan insats och resultat och effekt. När vi här vill utvärdera resultaten för företagen har vi den fördelen att målgruppen är homogen och att de resultat vi önskar utvärdera (t.ex. olika indikatorer som skulle kunna mäta hur det går för företagen) också finns tillgängliga. Problemet är dock i huvudsak insatsernas begränsade omfattning och potentiella påverkan och det faktum att det sannolikt tar lång tid för en insats att få effekt i ett enskilt företag.

Vi behöver därför hitta alternativa metoder för att kunna identifiera och beskriva eventuella resultat och effekter av programmet och dess projekt för företagen. Vi bygger därför vidare på våra huvudsakliga två källor, nämligen vår enkät till de deltagande företagen och våra intervjuer med ett urval företag som deltagit.

4.1 Vilka olika typer av resultat skapar projekten för företagen

Den första frågan är vilka typer av resultat som företagen ser från projekten. Här, liksom i förväntan på projektens bidrag ovan, dominerar vad vi kallar enklare typer av resultat, såsom att företagen menar att man fått ny kunskap eller fått nya samarbetspartners⁷. Som konstaterats ovan är detta svar som de flesta ger även om man tycker att nyttan av projektet har varit begränsad. Från intervjuerna vet vi att företagen ibland upplever att man fått någonting annat än vad man förväntat sig och att detta skulle kunna beskrivas som att man fått kontakt med nya potentiella samverkanspartners eller att man fått ny kunskap.

Färre företag uppger sig ha ökat sin omsättning, fått nya kunder eller ökat sin lönsamhet. Detta är dock långt ifrån obefintliga resultat, bland de som företagen uppger i enkäten. Bland de företag vi intervjuat ser vi inga konkreta exempel på att företag ännu har fått nya kunder eller säger sig ha förbättrat omsättning och resultat. Två av de intervjuade företagen arbetade vid intervjutillfället dock med offerter vars förfrågningar de uppger sig ha fått som ett resultat av sin medverkan i projektet. I andra fall tror företagen att medverkan på sikt kommer ge fler och nya kunder, t.ex. genom att man fått möjligheter att testa och verifiera sina produkter/produktionstekniker genom projektet.

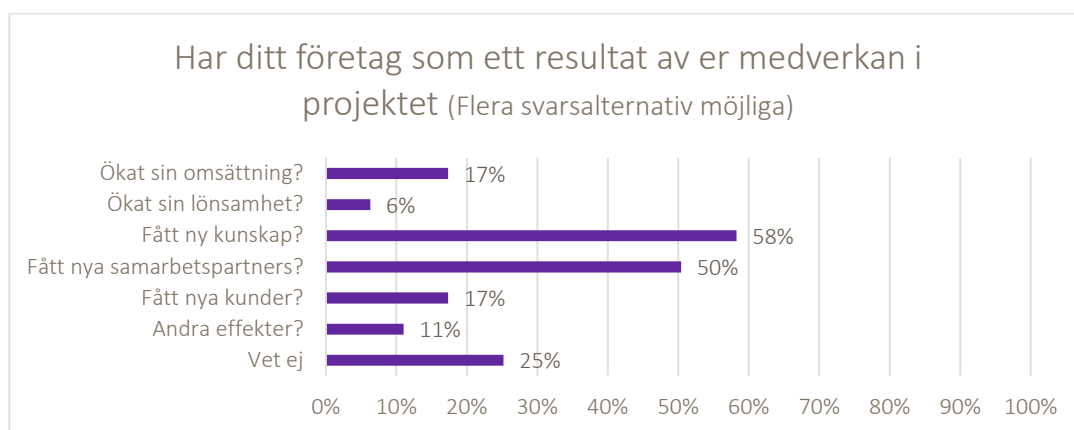
I många fall är företagens deltagande i just detta projekt ett bland flera olika projektsamarbeten som företagen ingår i, ofta med samma projektägare. Detta gäller särskilt de lite mer tekniskt

⁷ Med "enklare" resultat avser vi resultat som skapas av att projektens parter främst har arbetat med att lära känna varandra och att lära av varandra, till skillnad från att samverka operativt för att genomföra gemensamma utvecklingsinsatser.



avancerade projekten, som drivs av exempelvis Mittuniversitetet, Processum eller Innovatum. De ser samlat stor nytta av att ingå i samarbeten med dessa parter, men de har samtidigt lite svårt att identifiera den nytta som hör just till detta projekt. Detta knyter också an till att de mervärden som uppstår från det gränsöverskridande samarbetet är svaga också i dessa projekt. Det företagen uppfattar som mest värdefullt är det generella samarbetet med dessa projektpartners än det faktum att samarbetena sträcker sig över landgränsen. Undantag finns dock, i t.ex. Processums projekt Bioraff-Mer trä där projektet knyter samman i första hand svensk bioenergikunnande med norsk fiskodling.

Figur 13 Vilken typ av resultat ser företagen som en följd av sitt deltagande i projekten? Andel svarande i procent av samtliga svaranden



(Källa: Egen enkätundersökning)

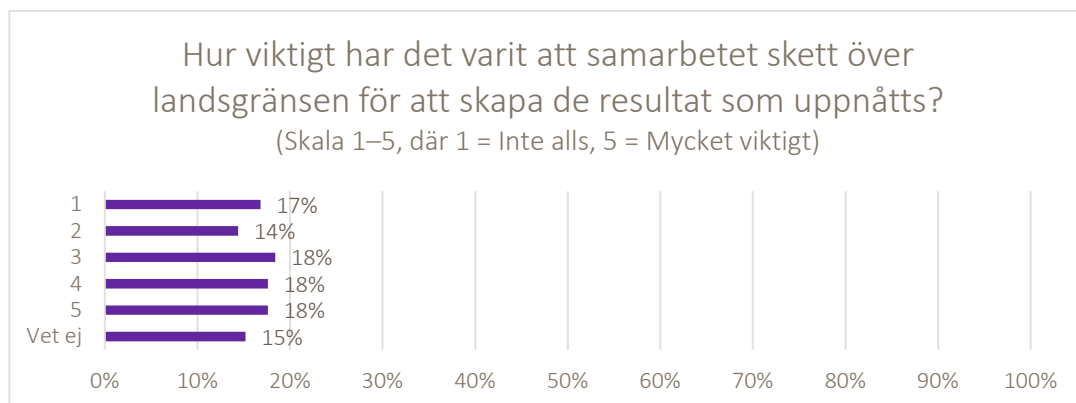
Ser vi till en fråga som på många sätt är en kärnfråga för denna utvärdering – nämligen vilket mervärde företagen ser av det gränsöverskridande arbetet i projektet – så är bilden relativt blandad. Svaren fördelar sig i princip jämnt mellan dem som anser att samarbetet tvärs över gränsen inte har haft någon betydelse alls för projektet till dem som menar att det varit mycket värdefullt.

Intervjuerna bekräftar i hög grad denna splittrade bild. För flera av de intervjuade företagen verkar det överhuvudtaget inte ha funnits något gränsöverskridande utbyte. De intervjuade företagen i projektet Mid Nordic Film Export uppger att de har tagit del av några kurser och haft några nätverksträffar, men det gränsöverskridande har begränsats till att företag i svenska Västernorrland har träffat företag från likaledes svenska Jämtland-Härjedalen. Även i projekt som består av relativt sammanflätade innovationsinsatser kan det för företagen ha inneburit att man ändå bara har haft kontakter med sitt lokala universitet. Man kan i de fallen tala om att företagen indirekt ingår i det gränsöverskridande samarbetet. Ett exempel på sådana projekt är projektet Scandinavian Science Cluster.

Intervjuerna visar också på att en av projektens utmaningar har varit att skapa samverkan mellan svenska och norska aktörer däribland företag. Företagen uppger här att de gått in i projektet med föreställningen att norska och svenska företag är lika varandra och att företagskulturerna är lika. Men man har senare i projektet ibland upptäckt att så inte alls är fallet och att man istället har upplevt dessa kulturskillnader som ett hinder i genomförandet av projektet.



Figur 14 Företagens syn på vad det gränsöverskridande i projektet har betytt för resultaten, andel av de svarande i procent av samtliga svarande



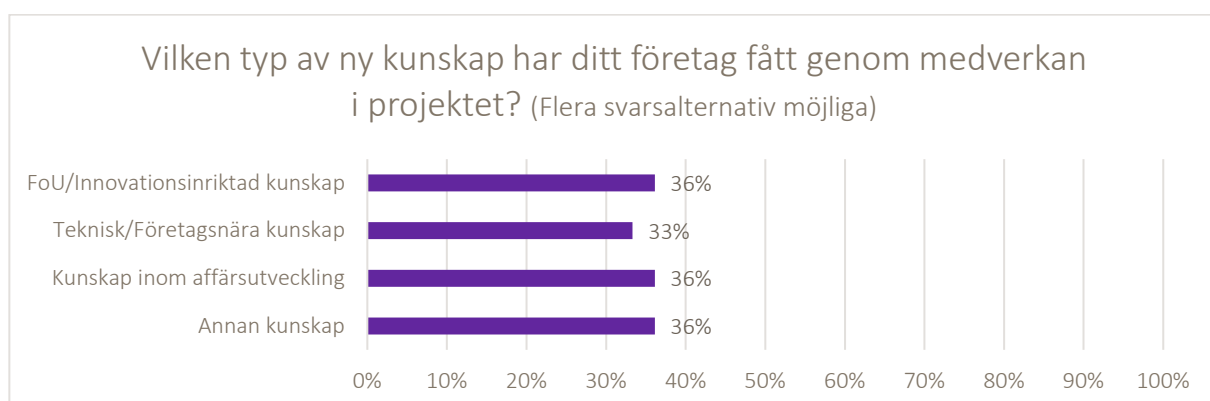
(Källa: Egen enkätundersökning)

4.2 Företagens värdering av projektens resultat

Om vi går lite djupare i företagens värdering av projektens resultat så ser vi en ganska jämn fördelning av svaren när det gäller vilken typ av ny kunskap som företagen uppger sig ha fått genom sin medverkan i projektet. Här ska vi notera att svaren avser dem som i den tidigare frågan uppgett sig ha fått ny kunskap genom deltagandet.

Från intervjuerna med företagen förstår vi att figuren nedan i hög grad återspeglar det faktum att företagen deltagit i olika typer av projekt, snarare än att de uppfattat resultaten och nyttan olika inom ett och samma projekt. Den tekniska kunskapen liksom forsknings- och utvecklingsinriktad kunskap är främst koncentrerad till vissa typer av projekt – främst projekt där företagen samverkar med någon högskola/universitet eller annan forskningsaktör. Oftast rör det då ett mer begränsat urval företag.

Figur 15 Vilken typ av ny kunskap har företagen fått genom projektet, andel svaranden i procent av dem som svarat att de som ett resultat av projektet fått ny kunskap



(Källa: Egen enkätundersökning)

Totalt var det 21 företag som svarade att de som ett resultat av projektet fått nya kunder. I figuren nedan redovisas hur många nya kunder företagen fått. Tio av de 21 företagen svarar att de fått mellan en och fyra nya kunder, sju av företagen uppger att de fått mellan 5 och 14 nya kunder.



Övriga fyra företag säger sig ha fått betydligt fler kunder. Bland våra intervjuade företag finns som nämnts ovan inga tydliga exempel på företag som redan nu fått nya kunder.

En mer allmän fråga handlar om huruvida deltagandet i projekten har lett till att företagen ser nya möjligheter eller perspektiv som kan främja företagets utveckling på sikt. Ungefär vart tredje företag uppger att så varit fallet med deras deltagande i projekten. Nästan lika många ser inga sådana mervärden med projektet. Övriga finner vi däremellan.

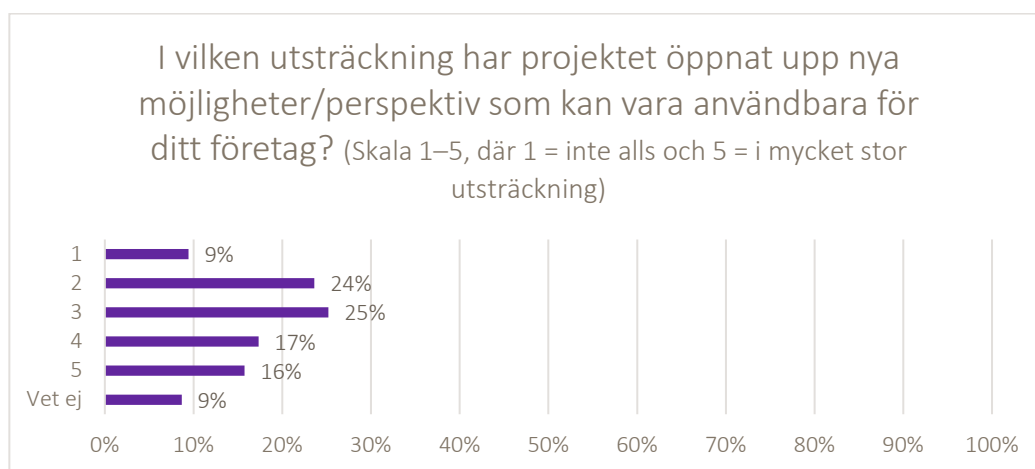
De intervjuade företagen svarar t.ex.:

Ja absolut, genom projektet har jag fått kunskap om vilka utmaningar som myndigheter och andra företag står inför och som ensamkonsult ger det här mig stora möjligheter att utforma nya tillämpningar och tjänster framöver.

Vi har fått kunskap om vilka stöd vi kan få för vårt fortsatta arbete med hållbarhet, men svårigheten för oss är att hinna med.

Vi har fått en bekräftelse på att vår teknik fungerar och det kommer vi kunna använda som ett säljargument framöver.

Figur 16 | vilken utsträckning anser företagen att projekten öppnat upp nya möjligheter, andel av de svarande i procent av det totala antalet svarande



(Källa: Egen enkätundersökning)

Slutligen ställde vi frågan om vad projektets resultat betyder för företagen på sikt. Hur ser företagen på den långsiktiga nyttan av projektet och hur avser man gå vidare?

Nästan hälften av företagen säger att man kommer gå vidare med nya projekt. Men när det gäller samarbeten över gränsen är det bara vart tredje företag som säger att man kommer fortsätta med det. Ungefär vart tredje företag kommer fortsätta en påbörjad produktutveckling och en fjärdedel uppger att de kommer fortsätta en påbörjad expansion på en ny marknad. Men mer än vart fjärde företag har heller inga färdiga planer på vad nästa steg ska vara eller ser inga så tydliga resultat från projekten.

Några av de intervjuade företagen säger:

Vi skulle absolut tänka oss ett nytt projekt, men då vill vi vara med från början och påverka innehållet

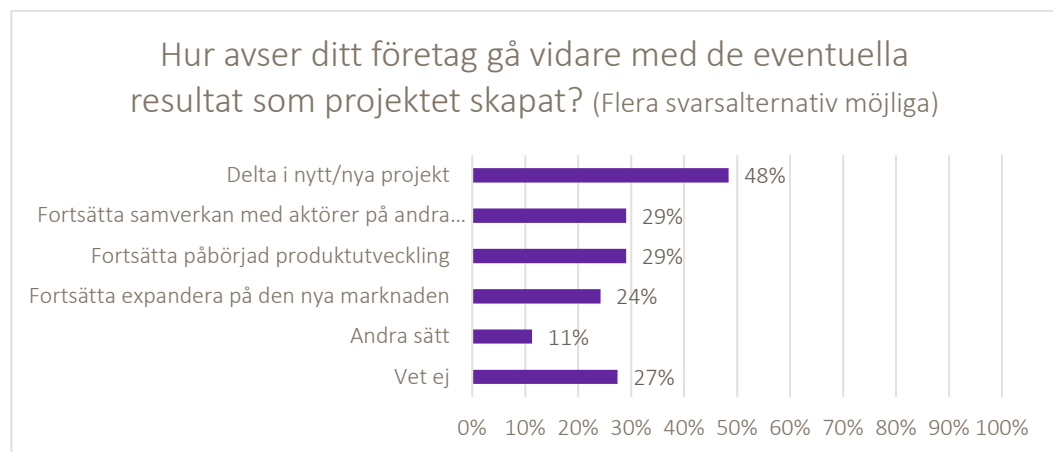


Ja absolut, men tiden är den kritiska faktorn

Nej, Tempo är viktigt för mig och den här sortens projekt är alldeles för långsamma.

Vår bedömning är att företagen ser ett värde i det gränsöverskridande arbetet inom programmet, men att detta i många fall har svårt att uppväga de kostnader och andra utmaningar företagen ser.

Figur 17 Hur tänker företagen gå vidare med de resultat projekten skapat, andel av de svarande i procent av samtliga svarande



(Källa: Egen enkätundersökning)

4.3 Framgångsfaktorer för att företagen ska nå resultat genom projekten

Om vi summerar resultaten från enkäter och intervjuer menar vi att det är positivt för resultatskapandet i projekten om både företag och projektägare har erfarenhet. För projekten är det viktigt att företagen har en realistisk idé både om vilka typer av resultat och vilken generell betydelse ett projekt kan ha för företaget. Vi noterar att en av anledningarna till att de tekniskt orienterade projekten ofta förefaller vara framgångsrika är att de ofta är väl avgränsade. De har som syfte att pröva *en* ny teknik eller process, som är avgränsad.

Avgränsade projekt är ofta lättare att presentera för företagen och de skapar realistiska förväntansbilder. Projekt som innehåller många mål och insatser eller som är diffust beskrivna skapar istället utrymme för företagen att skapa sina egna målbilder och bygga upp en förväntan som inte grundar sig på projektägarens uppfattning. I synnerhet när företagen är små eller "omogna" riskerar detta att leda till överdrivna förväntningar på projektet.

Det är också viktigt att projektets parter upplevs som relevanta för företagen. Från intervjuerna kan vi lära att de mest relevanta projektpartnarna är dem som är kunniga inom de avgränsade områden som projekten ska adressera. Här ser vi t.ex. skillnader mellan projekt där företagen ska samverka med offentliga aktörer som kommuner, regioner eller vissa av universiteten och högskolorna jämfört med när man samverkar med branschorganisationer eller med tekniska universitet eller forskningsinstitut.

Från intervjuerna noterar vi sammanfattningsvis att företagen upplever störst nöjdhet och nytta med projekten i de fall där

- ✓ Företagen har nått en viss företagsmognad, dvs de har förmågan att se HUR projekten kan skapa nytta för dem och förstår vad de behöver göra för att så ska ske.
- ✓ När det finns tydlighet i de aktiviteter som ska genomföras och vad de ska leda till.
- ✓ När det finns en van och tydlig projektägande organisation, som vet hur man driver projekt, vilket är viktigt för att företagen ska känna seriositet och att det är "på riktigt".
- ✓ När aktörer som företagen ska samarbeta med upplevs relevanta, tillför kvalitet till resultat och har ett stort engagemang i det som ska göras.

4.3.1 Exempel på goda resultat från näringslivets medverkan

Projektet **Bloraff-Mer av trä** förefaller såsom vi bedömer det vara ett exempel på ett projekt där företagens medverkan skapat nytta för projektet och bidragit till programmålen, samtidigt som projektet skapat nytta för företagen. Det finns flera förklaringar till varför Bioraff är ett bra exempel på projekt som levererar dubbla mervärden.

För det första är projektet uppbyggt kring en idé om hur samverkan över gränsen ska skapa mervärden. Det är kunskaper, kompetenser och behov som varierar beroende på vilken sida om gränsen man är och genom det gränsöverskridande projektet ska dessa variationer utnyttjas för att skapa en större gemensam nytta. Norsk fiskodling ska kombineras med svensk träindustri och bioekonomisk kompetens.

För det andra förefaller det som att projektägaren har lång erfarenhet av att leda och driva stora projekt och projekt som sker i nära samspel med företag.

För det tredje är de ingående företagen åtminstone delvis utvalda att ingå för att de besitter specifika resurser och kompetenser.

För det fjärde är företagen i projektet inte enbart passiva mottagare av något som ska levereras i projektet utan företagen har definierade och utpekade roller som medskapare i projektet.

Ett annat projekt som skapat mervärden både för programmet och projektet är **Scandinavian Mountains**. Även här finns flera faktorer som bidrar till projektets relativa framgång.

För det första finns ett tydligt gränsöverskridande mervärde i att man genom etableringen av flygplatsen tydligt bygger ihop aktörerna på båda sidor gränsen till en gemensam destination, särskilt med fokus på internationella kunder.

För det andra har projektet och dess aktiviteter i huvudsak varit väl avgränsade och tydligt beskrivna vilket gjort det lätt även för mindre företag att förstå projektet vilket bidragit till att skapa realistiska förväntningar.

För det tredje finns en genomgående nöjdhet hos företagen med det innehåll som levererats via projektet.

Det finns sannolikt fler exempel på goda projekt ur företagens synvinkel. Men vår bedömning är att detta är ett av relativt få projekt som når fram i alla ovanstående avseenden. Det finns framför allt



flera projekt där företagen upplever stor nytta, men där de och vi menar att de gränsöverskridande mervärdena varit relativt begränsade. Relativt många projekt förefaller ha genomförts i olika delprojekt åtskilda från varandra. Av de intervjuade företagen är det relativt många som säger sig ha förväntat att man skulle få fler tillfällen att knyta kontakter och nätverk på tvärs över gränsen men att detta sedan har uteblivit i projekten.

4.3.2 Exempel på faktorer som hindrar resultatskapande

Företagen upplever generellt lägre nöjdhet med sitt deltagande i projekt där de "står vid sidan av" snarare än att vara aktiva aktörer. Ofta handlar det om företag som kanske inte själva valt att delta i just det aktuella projektet utan snarare ingått ett samarbete med någon aktör, som i sin tur väljer att delta i projektet och därmed "tar med sig företagen" in i projektet.

Företagen upplever också mindre grad av nöjdhet när man är passiva mottagare av inbjudningar till träffar och förmedling av information som man egentligen inte har efterfrågat.

Slutligen kan man säga att det finns en besvikelse över när förväntningar av olika skäl inte infrias, antingen genom att mål och innehåll aldrig har varit tydligt kommunicerat eller att projektets innehåll och leveranser uteblir eller ändras.

Utöver detta finns också några andra mer allmänna hinder och kritiska faktorer för företagens deltagande:

- ✓ Tiden är en starkt begränsande resurs för företagens deltagande och det är tydligt från denna utvärdering att detta påverkar i stor utsträckning mindre företags möjligheter att delta i projekt
- ✓ Sena ersättningar och utbetalningar är fortsatt ett bekymmer för företagen
- ✓ Resor och avstånd skapar kostnader och sänker det gränsregionala mervärdet för företagen
- ✓ Skilda företagskulturer och språk är större hinder än vad många företag väntat sig
- ✓ Gränshinder i form av lagar och regler hindrar samverkan på tvärs över gränsen

4.4 Programmervärden av projekt där företagen medverkar?

Det är främst inom två av insatsområdena som företagens medverkan kan ha haft en tydlig påverkan på programmets mål, inom områdena Innovativa miljöer och inom området små och medelstora företag. Sammanfattningsvis ser vi att näringslivets medverkan bidrar till att stärka programmålen inom dessa två områden. Den tydligaste effekten ser vi inom området innovativa miljöer medan effekterna är mindre tydliga när det gäller små och medelstora företag.

- ✓ Ett mindre antal projekt inom Insatsområde innovativa miljöer bidrar till att tydligt stärka samverkan mellan näringslivet och de innovationsfrämjande aktörerna.
- ✓ Samma projekt bidrar också till att stärka de innovationsfrämjande miljöerna i stort, som ofta (men inte alltid) är svaga i de ingående regionerna.



- ✓ Projekten inom insatsområdet små och medelstora företag uppvisar en större variation vad gäller gränsöverskridande mervärden, avgränsning och företagsrelevans i aktiviteterna samt i det generella resultatkapandet.

5 Jämförande analys med Botnia-Atlanticaprogrammet

I detta kapitel gör vi en kort jämförelse mellan Sverige-Norge-Programmet och Botnia Atlantica programmet. Jämförelsen utgår från de olika delarna i denna rapport, dvs. programportföljernas sammansättning vad gäller projekt med företagens deltagande, företagens intresse för att delta i programmen samt vilka resultat som genererats från företagens deltagande. Men vi inleder med en kort betraktelse om de två programmens förutsättningar och vilka eventuella skillnader dessa gör för programmens förmåga att skapa resultat.

5.1 Programmens förutsättningar

5.1.1 Programstorlek och programmens struktur

Den första skillnaden mellan programmen handlar om programmens storlek och fördelningen av resurser mellan de olika insatsområdena.

I Sverige Norge programmet är den totala budgeten 137 meur, medan Botnia Atlanticas budget är begränsad till 62 meur, dvs. mindre än hälften av Sverige-Norge-programmets.

Sverige-Norge-programmet är uppdelat i fem insatsområden där områdena Innovativa miljöer och Små och medelstora företag är de två största med vardera ungefär en tredjedel av resurserna. I Botnia Atlantica programmet finns fyra insatsområden där innovation är det största med cirka 40 procent av resurserna. Området Näringsliv har omkring 15 procent av resurserna. Vi ser alltså att stödet till tematiskt mål 3 – små och medelstora företags konkurrenskraft – är mindre i Botnia Atlantica än i Sverige Norge, medan stödet till tematiskt mål 1 – att stärka forskning och innovation – är relativt sett större i Botnia Atlantica programmet än i Sverige-Norge.

Om vi förutsätter att de totala skillnaderna i storlek ungefär kompenseras av skillnader i programområdenas geografiska storlek så kvarstår ändå skillnaderna i hur man har valt att prioritera mellan insatsområden och tematiska mål programmen emellan. Genom dessa skillnader ser också konkurrensen om resurserna olika ut för de tematiska områdena mellan de två programmen. Sannolikt är konkurrensen om tematiskt mål 1 resurserna något större i Sverige-Norge-programmet än vad de är i Botnia Atlantica. Omvänt är konkurrensen om resurserna inom tematiskt mål 3 sannolikt större i Botnia Atlantica-programmet än i Sverige-Norge. Detta skapar en potential för skarpare projekt inom tematiskt mål 1 i Sverige-Norge-programmet och i tematiskt mål 3 i Botnia Atlantica.

Det finns också vissa skillnader mellan de två programmen vad gäller balanseringen av resurser mellan länderna och programmens krav på medfinansiering, vilka sannolikt skapar något attraktivare finansieringsvillkor för Botnia-Atlantica programmet jämfört med Sverige-Norge-programmet.

5.1.2 Programgeografien

En andra viktig skillnad i programförutsättningar är programgeografien.



Sverige Norge-programmet omfattar en betydligt större geografi än Botnia Atlantica. Totalt omfattar Sverige Norge programmet åtta regioner/län i Sverige och Norge. I Sverige ingår Västernorrlands, Jämtlands, Dalarnas och Värmlands län samt ett antal kommuner i Västra Götalands län (Fyrbodal) I Norge ingår Trøndelag, Hedmark; Akershus och Östfold fylken.

Botnia-Atlanticoprogrammet omfattar sex regioner/län och en kommun i länderna Finland, Sverige och Norge. I Finland omfattas Södra Österbotten, Österbotten, och Mellersta Österbotten. I Sverige ingår Västerbottens och Västernorrlands län samt Nordanstigs kommun i Gävleborgs län. I Norge ingår Nordlands fylke.

Botnia Atlantica programmet genomförs i en samlad struktur för hela programområdet medan genomförandet i Sverige-Norge är uppdelat i tre delområden: Nordens Gröna Bälte, Inre Skandinavien och Gränslöst Samarbeta (från nord till syd).

Det faktum att Sverige-Norge omfattar två länder och Botnia Atlantica tre är en av de förutsättningar som skiljer de båda programmen åt. I Sverige-Norge-programmet finns i huvudsak två språk och två olika företagskulturer representerade. I Botnia Atlantica kan man hävda att vi åtminstone har tre språk och kanske fyra olika företagskulturer, då Botnia Atlantica till stora delar innefattar de svenskspråkiga delarna av Österbotten som förvisso har en språkgemenskap med Sverige men som när det gäller exempelvis företagskultur kan skilja sig inte bara från den i Sverige och i Norge utan också från den som gäller i finskspråkigt dominerade delar av programområdet.

Programgeografin i sig bidrar också till att skapa olika typer av utmaningar i de två programmen.

Sverige-Norge-programmet är långsträckt och stort med en utbredning i nord-sydlig riktning, från Örnsköldsvik i norr över Oslos utkanter ned till Uddevalla och Bohuslän i söder. Botnia Atlantica har en utsträckning i en öst-västlig riktning från Södra Österbotten över kvarken och Umeå till Bodö och Mo i Rana vid Atlankusten. Botnia-Atlantica programmet korsar således en maritim gräns i tillägg till att programgeografin också korsar fjällkedjan. Sverige-Norge-programmet korsar fjällkedjan längs stora delar av gränsen, dock inte längst i söder.

För Botnia Atlantica programmet är det således två tydliga geografiska barriäreffekter inbyggda – Kvarken och fjällkedjan. För Sverige-Norge-programmet är det fjällkedjan.

Ser vi till befolkningskoncentrationerna på de olika sidor gränsen så ser vi att Sverige-Norge-programmet omfattar flera tätbefolkade städer och områden – om än fördelade över ett stort område. I programmet ingår t.ex. Örnsköldsvik, Sundsvall-Timrå, Östersund, Trondheim, Mora, Falun-Borlänge, Hamar, Lillehammer, Karlstad, Arvika, områden tätt inpå Oslos utkanter såsom Lilleström och Moss, Fredriksstad, Halden, Uddevalla, Vänersborg och Trollhättan.

Botnia Atlantica omfattar bl.a. städerna Kristinestad, Seinäjoki, Vasa, Jakobstad, Karleby, Umeå, Skellefteå, Örnsköldsvik, Sundsvall-Timrå, Lycksele, Bodö och Mo i Rana.

Skillnaderna mellan de två programområdena innebär sannolikt att det finns fler potentiella projektbärare i Sverige-Norges programområde jämfört med det för Botnia Atlanticas.

De kommunikationsmässiga banden i programområdena ser också olika ut. Inom respektive land är kommunikationerna generellt goda mellan programområdets olika delar. Här följer man i huvudsak de tre ländernas huvudsakliga nord-sydliga kommunikationsstråk, men med vissa öst-västliga inslag, som mellan exempelvis Seinäjoki och Vasa eller från Umeå och nordväst ut mot Storuman och Tärnaby, eller mellan Sundsvall och Östersund.



På tvärs över gränserna är kommunikationerna mer begränsade. Viktiga stråk i den gränsöverskridande kommunikationen i programområdet är stråken över Svinesund (längs E6:an), stråken mellan Värmland och Akershus (t.ex. längs E18 och över Charlottenberg), mellan Jämtland och Tröndelag (vid E14 och Storlien) samt över kvarken (med färjan Umeå – Vasa. I övrigt är de tvärgående förbindelserna svagare – t.ex. när det gäller E 16 mellan Dalarna och Hedmark eller E12 mellan Hemavan och Mo i Rana.

En utmaning som präglar Botnia Atlantica-programmet är att inkludera Norge i den jämförelsevis betydligt större integration som präglar Kvarkenområdet mellan Umeå och Vasa. Här märks de stora avstånden mellan Atlankusten och Östersjökusten, att det svenska inlandet är mycket tunt befolkat både av människor och företag och att det finns språkliga och kulturella band mellan det svensktalande Österbotten och Västerbotten/Umeå.

I Sverige-Norge programmet finns det flera zoner eller delområden där åtminstone potentialen till en nära samverkan är tydlig, där det är relativt nära mellan befolkningskoncentrationerna. Trondheimsregionen utgör i kraft av sin relativa storlek (med mer än 200 000 invånare) en tydlig magnet för Jämtland. I delar av de besöksnäringsspräglade områdena av Dalarna och Hedmark finns en tydlig geografisk närhet, liksom också mellan de norra delarna av Värmland och Dalsland och Stor-oslo. Slutligen finns etablerade kontakter och ett stort gränsöverskridande utbyte också längs E6 mellan Östfold och Bohuslän.

Sammanfattar vi förutsättningarna så är

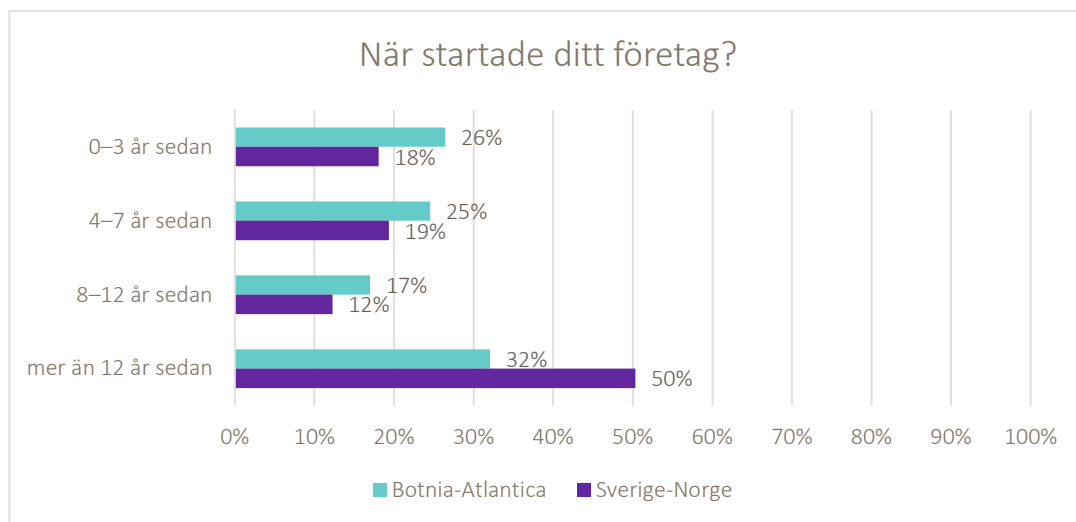
- ✓ förutsättningarna för samverkan över gränserna är mer varierande i Sverige-Norge-programmet och dess olika delar – här finns en större variation av såväl större städer som mer utpräglad lands- och glesbygd
- ✓ intresset för samverkan mycket stort i framför allt de svenskspråkiga delarna av Botnia Atlantica-programmet
- ✓ utmaningarna att inkludera Nordland i den gränsöverskridande samverkan över Kvarken mycket stora

5.2 Portföljanalysen

För det första ser vi en tendens till en skillnad i de deltagande företagens ålder de två programmen emellan, som illustreras i figuren nedan. I Botnia Atlantica är över hälften av de deltagande företagen 7 år eller yngre. Motsvarande andel bland de svarande i Sverige Norge programmet är strax under 40 procent. I andra änden av spektrumet ser vi att hälften av företagen i Sverige Norge programmet är 12 år eller äldre medan motsvarande andel i Botnia Atlantica är 32 procent.



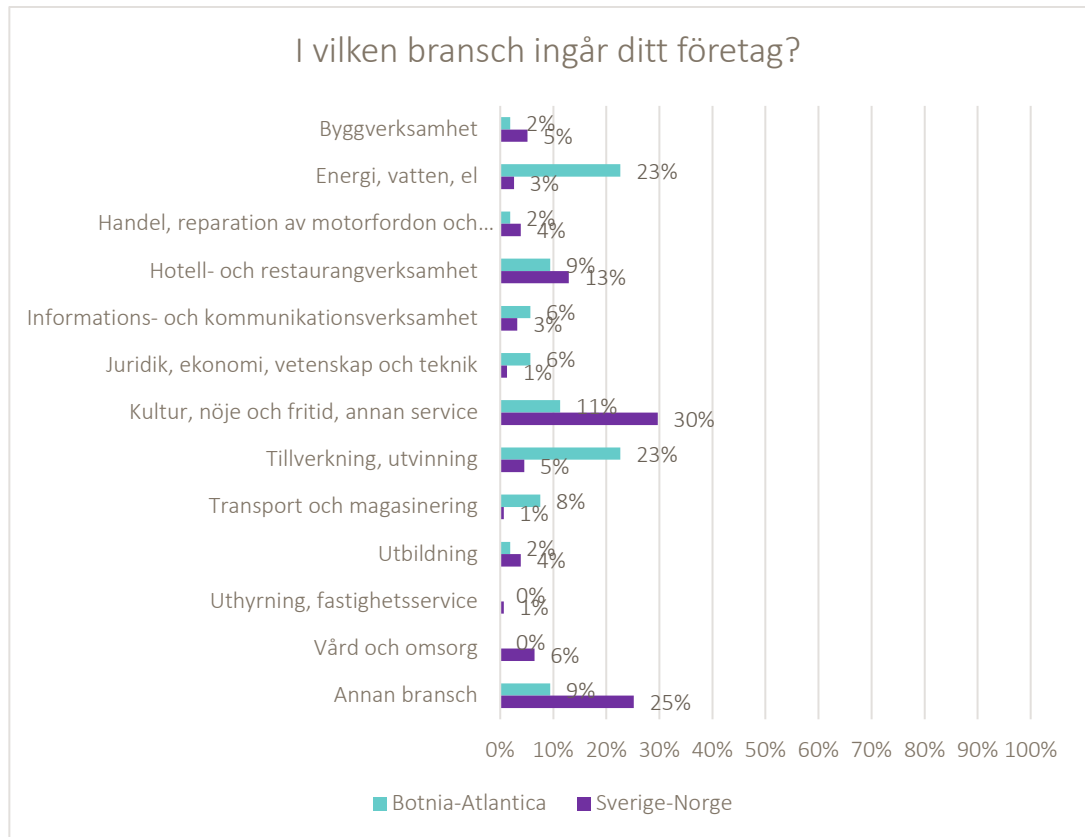
Figur 18 De svarande företagens ålder, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag



Vi ser också en tendens till skillnad mellan branschammansättningen av företag programmen emellan. Som konstaterats dominerar besöksnäringföretagen i Sverige-Norge-programmet (30 procent av de svarande hör till sektorn kultur, fritid nöjen och annan service). Detta är en långt större andel än Botnia Atlantica programmens 11 procent. Detta har sin spegling i tillverkningsindustrins deltagande i programmet. I Botnia Atlantica programmet utgör branschen tillverkning och utvinning hela 23 procent av de svarande. Motsvarande andel för Sverige Norge är endast 5 procent. Det är svårt att göra en samlad analys av dessa skillnader, men vår bedömning är att skillnaderna i branschrepresentation i programmet inte helt återspeglas av skillnader i programområdenas näringslivsstruktur utan är en produkt av skillnader i vilka programmen träffar.



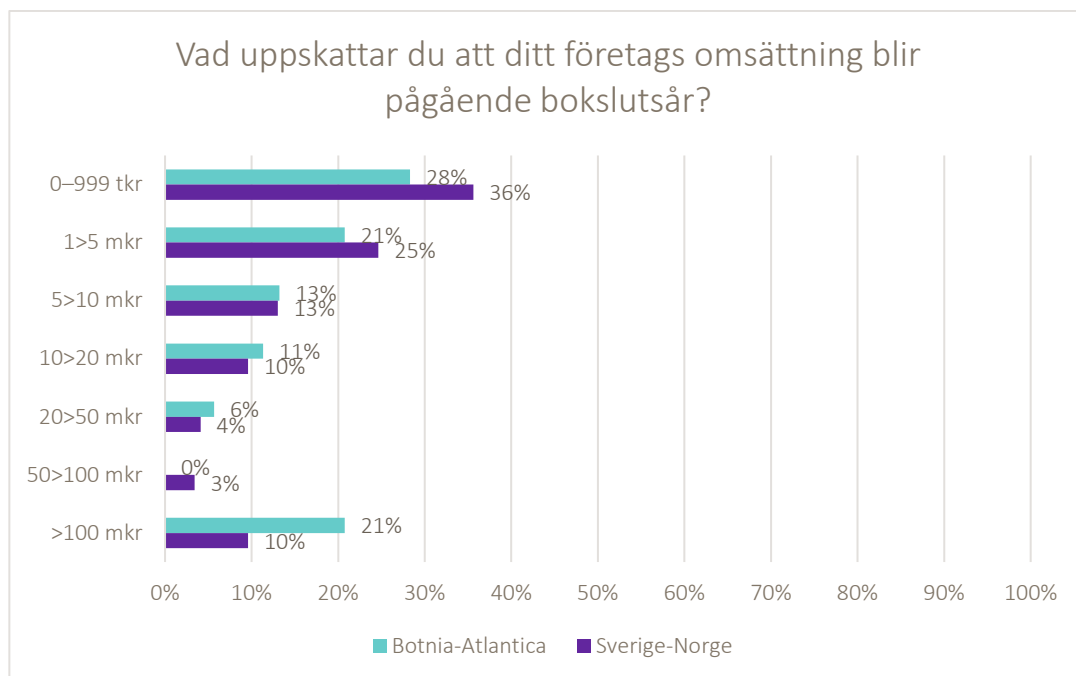
Figur 19 De svarande företagens fördelning på branscher, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag



Vidare förefaller det som att företagen i Botnia Atlantica också är större än företagen i Sverige-Norge-programmet. I Botnia Atlantica är det 21 procent av företagen som omsätter mer än 100 mkr (eller motsvarande). I Sverige-Norge-programmet är motsvarande siffra bara 10 procent. I andra änden är det hela 36 procent av företagen i Sverige-Norge som omsätter mindre än 1 mkr. Motsvarande siffra för Botnia Atlantica är 28 procent.

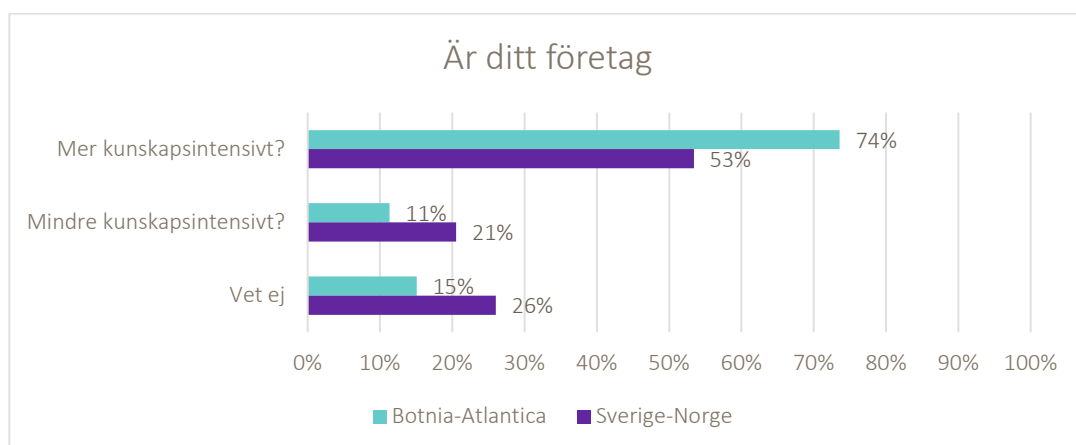


Figur 20 De svarande företagens förväntade omsättning under 2018, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag



Även när det gäller uppgiven kunskapsintensitet ser vi en skillnad mellan programmen. Hela 74 procent av företagen i Botnia Atlantica uppfattar sig själva som kunskapsintensiva att jämföra med 53 procent för Sverige-Norge-programmet.

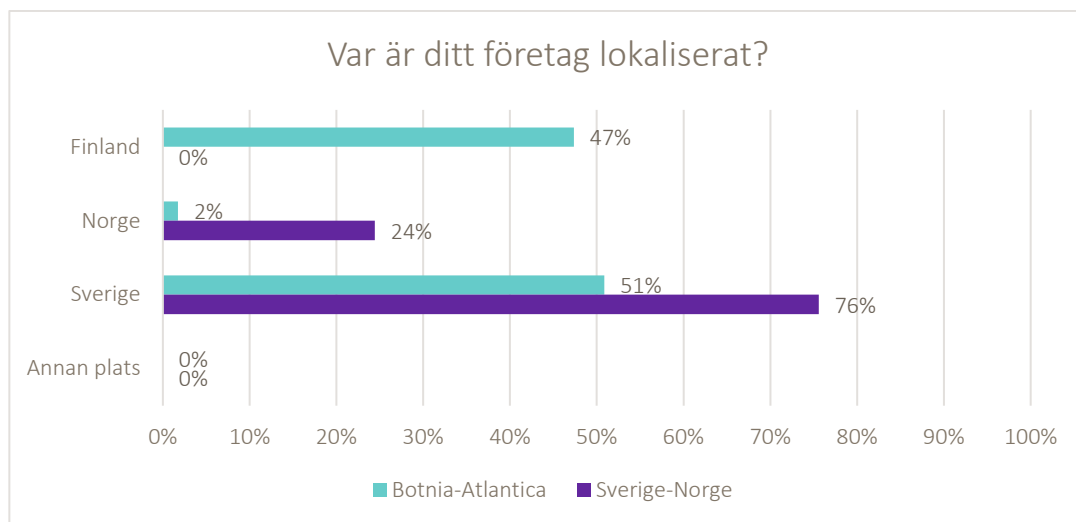
Figur 21 De svarande företagens egna skattning av sin kunskapsintensitet, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag



Slutligen kan vi konstatera att Botnia Atlantica programmet har stark tyngdpunkt i den gränsöverskridande samverkan över Kvarken snarare än över fjällkedjan. Bara 2 procent av de svarande företagen i enkäten är norska.



Figur 21 De svarande företagens lokalisering, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag



Sammanfattar vi den jämförande portföljanalysen ser det ut som att

- ✓ företagen i Botnia Atlantica programmet är yngre, större, i högre grad återfinns inom tillverkning, i lägre grad inom kultur och fritid samt är mer kunskapsintensiva än vad som gäller för företagen i Sverige-Norge-programmet.
- ✓ det fortsatt är svårt för Botnia Atlantica programmet att attrahera norska företag till programmet

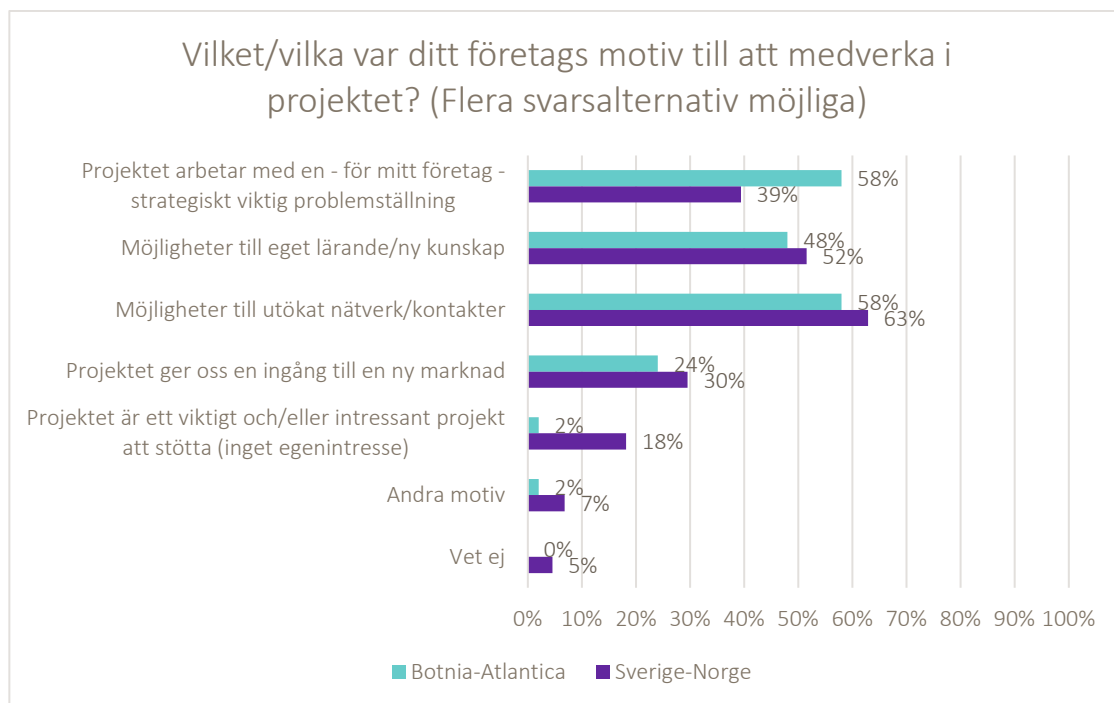
5.3 Företagens intresse för programmen

Ser vi sedan till företagens intresse för att medverka är det framför allt inom två områden vi kan notera skillnader mellan de två programmen. Det handlar dels om vilka företagen ser som viktigaste skäl att delta i den här typen av projekt, dels om vilken betydelse det har att projekten innebär samarbete över landgränserna.

Hela 58 procent av de svarande företagen i Botnia Atlantica programmet anger att skälet att delta är att projektet adresserar för företaget strategiskt viktiga frågor. Motsvarande siffra för Sverige-Norge var endast 39 procent.



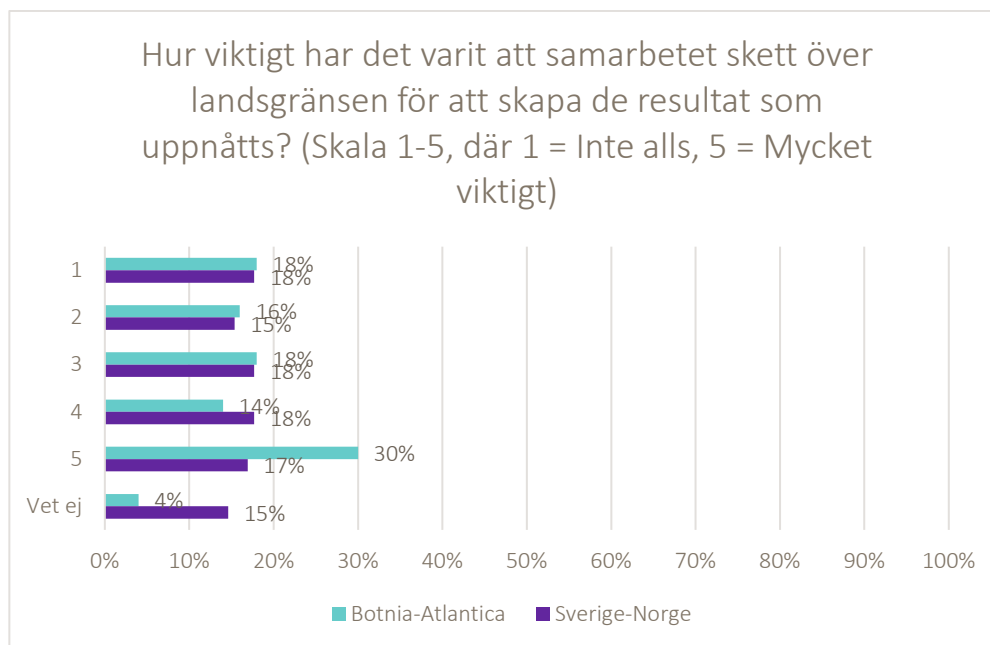
Figur 22 Företagens motiv till att delta i projektet, fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag per program



När det gäller betydelsen av att samarbetet sker över landgränserna finns också där en stor och viktig skillnad programmen emellan. Det gäller andelen av svarande som menar att samverkan över landgränser är en mycket viktig fråga. Här är det hela 30 procent som anger att detta är en mycket viktig fråga i Botnia Atlantica-programmet att jämföra med 17 procent i Sverige Norge programmet.



Figur 23 Hur viktigt har det varit att samarbetet skett över landgränsen, andel svarande fördelade på Sverige-Norge och Botnia Atlantica, andelar i procent av samtliga svarande företag per program



Sammanfattar vi vår jämförande intresseanalys ser vi:

- ✓ Att företagen i Botnia Atlantica i högre grad än i Sverige Norge programmet uppfattar att projekten rör för dem strategiskt viktiga frågor
- ✓ Att företagen i Botnia Atlantica i högre grad än i Sverige-Norge-programmet anser att det gränsöverskridande arbetet har varit mycket viktigt

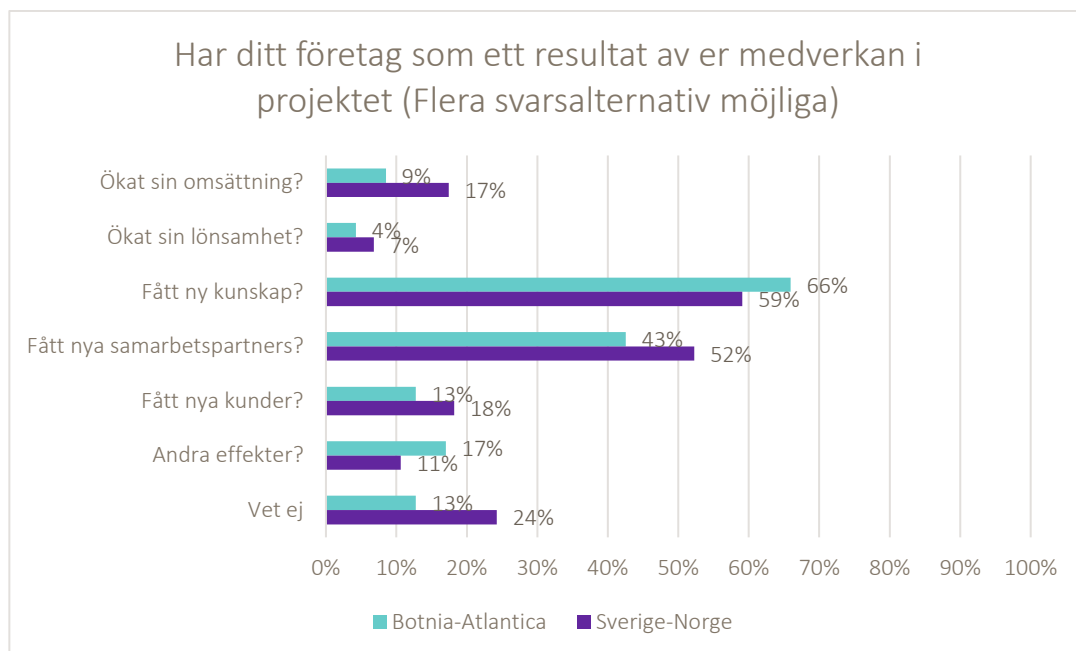
5.4 Resultat

På en övergripande nivå är skillnaderna mellan programområdena små vad gäller vilka resultat man har uppnått, enligt vad företagen själva rapporterar i enkäten. En skillnad vi kan se rör dock i vilken utsträckning företagen anser sig ha fått del av ny kunskap som ett resultat av sitt deltagande i projektet. Ännu större är skillnaden när det gäller vilken typ av kunskap som företagen säger sig har fått.

I Botnia Atlantica har säger sig 66 procent av företagen ha fått del av ny kunskap som en del av projektets resultat. Motsvarande andel för Sverige-Norge-programmet är 59 procent. Skillnaden är inte så dramatisk och kan säkert vara ett resultat av slumpen men när vi går vidare och ser på vilken typ av kunskap det är man har ansett sig fått så ser vi att företagen i Botnia Atlantica-programmet i betydligt högre grad har ansett sig fått del av ny teknisk eller företagsnära kunskap eller innovationsinriktad kunskap.

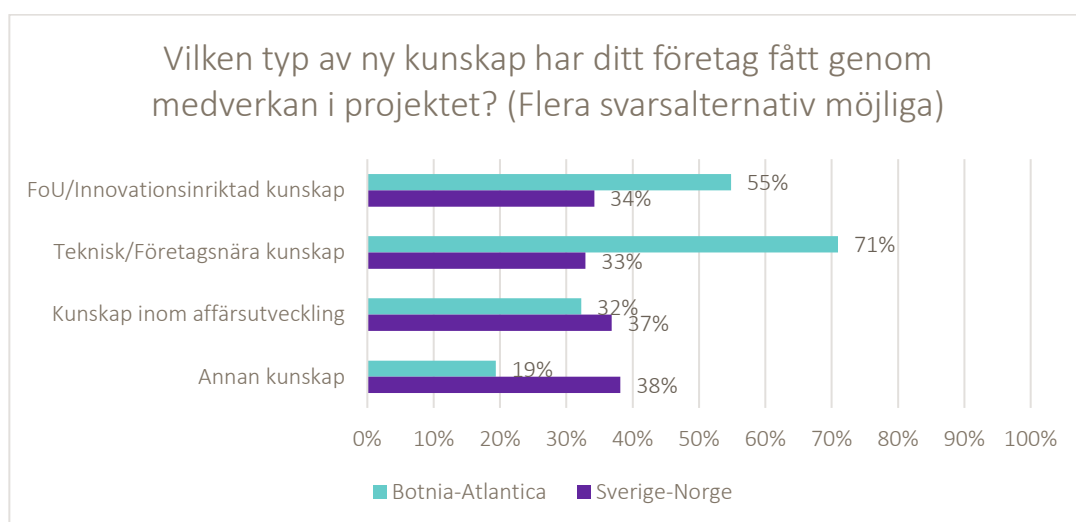


Figur 24 Vilken typ av resultat har projekten lett till, andel svarande av samtliga i procent av samtliga svarande, fördelade per program



I Botnia Atlantica programmet är det 55 procent som säger sig ha fått ny forsknings- och innovationsinriktad kunskap och 71 procent som säger sig ha fått teknisk eller annan företagsnära kunskap. I Sverige-Norge-programmet är motsvarande 34 respektive 33 procent.

Figur 25 Vilken typ av ny kunskap har projekten lett till för dem som svarat att ny kunskap är ett resultat, andel svarande av samtliga i procent av samtliga svarande, fördelade per program



Sammanfattningsvis innebär den jämförande analysen av resultaten att

- ✓ Det ser ut som att företagen i Botnia Atlantica i högre grad än i Sverige-Norge upplever att resultaten från projekten har gett mer strategisk nytta i form av ny, teknisk och företagsnära kunskap.

5.5 Slutsats

Båda programmen har såvitt vi kan bedöma ökat kvaliteten och resultatfokuseringen i denna programperiod jämfört med vår kunskap om tidigare programperioder. När det gäller att involvera näringslivet och att få ut bästa möjliga bidrag till programmålen genom att engagera näringslivet i programmen är det vår uppfattning att förutsättningarna i de flesta avseenden torde vara något bättre i Sverige-Norge-programmet än i Botnia Atlantica, med undantag för ett avseende – nämligen den starka drivkraft som finns för samverkan mellan företag över Kvarken. Här kan också finnas skillnader i programmets medfinansieringsvillkor som verkar till fördel för Botnia-Atlantica programmet.

Från Umeåregionen drivs samarbetet i hög grad av önskan om utvecklade transporter (och i förlängningen en plan för en fast förbindelse) över kvarken. I Österbotten är det kanske främst kontakterna med Sverige som är drivkraften för det svenska språkområdet och för företag rotade i de svenskspråkiga delarna av programområdet.

Ser vi till hur programmen lyckats i att attrahera företag, engagera dem och skapa resultat som stärker programmålet så är det förvisso små skillnader men Botnia-Atlantica-programmet kommer i så gott som samtliga avseenden ut som det något spetsigare programmet när det gäller att skapa programnytta. Vi menar att det kan finnas flera förklaringar till detta:

- ✓ Det finns en stark vilja, grundad i en större politisk agenda och i kulturella historiska band, bland programaktörer och företag i Umeåregionen och Österbotten att programmet ska lyckas och denna vilja är möjligen starkare än för de olika delområdena i Sverige-Norge-programmet
- ✓ Botnia Atlantica programmets samverkan är koncentrerad till Kvarken, vilket stärker förutsättningarna – jämfört med Sverige-Norge-programmet - att nå programmålen på en övergripande nivå, men leder förstas till att programområdets relevans kan ifrågasättas.
- ✓ Botnia Atlantica har i denna programperiod lyckats stärka programmets förankring i områdets industriföretag vilket har banat väg för flera konkreta forsknings- och utvecklingsinriktade projekt
- ✓ Sverige-Norge-programmet har en svagare förankring i områdets industriföretag och en större tyngd mot besöksnäringen, vilket begränsat projektens möjligheter att nå innovationshöjd och konkreta samverkansinsatser.
- ✓ Genom att begränsa resurserna i tematiskt mål 3 har Botnia-Atlantica-programmet skapat en större konkurrens bland projekten för det område som annars är svårast att bygga relevanta projekt inom.



6 Slutsatser och rekommendationer

6.1 Slutsatser från utvärderingen

Hur analyserar vi och drar slutsatser från genomförandet av Sverige-Norge-programmet så här långt och med utgångspunkt i näringslivets roller, förutsättningar att delta och vilken betydelse som programmet och projekten har haft för företagen.

6.1.1 Företagens roller i programmet

Vi har sett att företagen i de flesta fall inte har något direkt inflytande över framtagandet och innehållet i projekten. Det finns några få undantag till denna slutsats och det handlar om fall där företagen har någon unik kompetens eller teknik som utgör en bärande del av projekten. Indirekt har dock fler företag ett inflytande över projekten. Det handlar i huvudsak om att företagen ingår som medlemmar eller målgrupper för aktörer som är projektägare, t.ex. kluster- eller branschorganisationer.

Det finns i huvudsak två sätt som företagen ingår i projekten på. Antingen ingår man som målgrupper i projektet, ofta i en mer passiv roll som mottagare av kunskap som projekten och projektens aktörer ska leverera till företagen i projekten. Eller så ingår man som en aktör eller aktiv partner i projektet, vilket betyder att man är med och *skapar* projektets resultat.

Det första sättet skulle vi säga dominerar i programmet, även om det är vår bedömning att det andra sättet har blivit vanligare i programmet i en jämförelse med tidigare programperioder. Här finns också en skillnad mellan insatsområdena, där det andra sättet främst förekommer inom insatsområdet innovativa miljöer. Det finns också en skiljelinje mellan de två sätten i förhållande till vilken nytta företagen anser att projekten skapar. Det är entydigt så att företag som deltagit i den andra typen av projekt är mer nöjda med projekten och dess resultat. För de företag som deltar i den första typen av projekt så varierar nöjdheten, främst som det syns, beroende på hur väl projektens "leveranser" motsvarar företagens behov och kapacitet att ta till sig resultaten.

Företagen är även i de projekt där företagen är målgrupper ibland med i styrgrupper, arbetsgrupper eller referensgrupper. Vi ser dock inte att just detta faktum verkar ha gjort någon större skillnad för företagens upplevelse av projekten och dess nytta. Möjligen upplever företagen att dessa möten inte bidrar till utvecklingen av projekten i den utsträckning man förväntar för att det ska vara värt att sätta av den tid det tar. Ofta är det också svårt för de allra minsta företagen att ingå i den typen av grupper då de inte har tiden.

6.1.2 Företagens efterfrågan av projekten och hinder för företagens deltagande

Det är stora variationer i vilken grad som företagen efterfrågar det som projekten levererar. Teknikorienterade tillväxtföretag eller andra kunskapsintensiva företag efterfrågar alltid möjligheter till vad man kan kalla kollaborativ utveckling, dvs. en utveckling som drivs framåt av samverkan med andra. Den typen av företag söker aktivt efter sådana möjligheter och här erbjuder programmet goda möjligheter för företagen att skapa sådana samverkansprocesser.



För andra företag är efterfrågan inte lika tydlig. Många företag har svårt att identifiera och prioritera bland sina behov. Här kan projekten genom att lyssna på företagen och ha god koll på vilka krav som utvecklingen i branschen och omvärlden ställer på dem. Låt oss ta projektet Scandinavian Mountains som ett intressant exempel. Här har destinationsbolaget identifierat marknadens krav på ökad hållbarhet som en trend som kommer påverka företagen framöver och som innebär att företagen behöver öka sin medvetenhet och kompetens inom området och kanske också certifiera sina verksamheter ur ett hållbarhetsperspektiv. Samtidigt bygger på Scandinavian Mountains på etableringen av en ny flygplats och på förhoppningen om en ökad tillströmning av besökare från kontinenten och Storbritannien. I en del av projekten har företagen haft svårare att se vilka behov som projekten ska möta.

Vi noterar också att företagen sällan efterfrågar just den gränsöverskridande dimensionen i projekten. Ofta betyder detta också att projekten väljer att tona ned det gränsöverskridande och arbetar istället för att det gränsöverskridande ska spela en mindre roll för projekten, t.ex. genom att arbetet delas upp i en svensk och en norsk del och att företagen ibland inte ens möter aktörerna på andra sidan gränsen. Undantag finns förstås i projekt där det finns tydliga gränsöverskridande mervärden, men vi uppfattar att detta ibland kommer i konflikt med villkoren för företagens medverkan och då väljer projektäganden ofta att tona ned den delen i projektet.

I relation till vad som var bakgrunden till detta uppdrag – nämligen att man i tidigare utvärderingar observerat att den gränsöverskridande dimensionen gjort det svårare att attrahera företagen till interregprogrammen – kan vi i det här programmet se tendenser till att projektägarna tonar ned det gränsöverskridande till förmån för att locka företagens deltagande.

Det finns också andra hinder eller utmaningar för företagen att delta i projekten. De handlar för de minsta företagen om den tid det tar att ingå i sådana här projekt, något som främst drabbar de allra minsta företagen. Men det handlar också om gränshinder som ibland hindrar verkligt samarbete och reell affärsutveckling på tvärs över gränsen.

6.1.3 Resultat och mervärden från företagens deltagande

De tydligaste resultaten från företagens medverkan kommer inom de mer avgränsade innovationsprojekten inom insatsområdet Innovativa miljöer och inom tydligt avgränsade projekt som levererar efterfrågad kunskap inom området Små och medelstora företag. Båda typerna av projekt har sina begränsningar när det gäller att skapa programnytta, i det första fallet för att det är rätt få företag som är involverade i dessa projekt och i det andra fallet för att det är få projekt som träffar rätt i företagens behov och i sättet att leverera nytta för företagen.

Det är svårt att värdera huruvida näringslivets medverkan ger något mervärde i förhållande till andra projekt i programmet. Dels för att vi inte haft uppdraget att studera programmets generella resultatskapande dels för att det är olika typer av resultat och nytta som skapas i den här typen av projekt. Det är vår generella bedömning att det är viktigt för den regionala utvecklingen att näringslivet utvecklas och behåller dynamiken.

För att just de gränsöverskridande samarbetsprogrammen ska kunna ge nytta med hjälp av företagens deltagande är det nödvändigt att det gränsöverskridande samarbetet också ger nytta för företagen. Detta har inte varit tydligt i alla projekt i Sverige Norge programmet. Projekten har tvärtom medvetet tonat ned detta perspektiv för att göra projekten relevanta för företagen. Vi tror att detta är fel väg att gå, då det undergräver det som är det grundläggande syftet med de gränsöverskridande programmen.



Med låga ingående förväntningar (från företagens sida) är det ändå vår uppfattning att programmet och dess projekt har genererat nytta för företagen. I synnerhet där projekten varit konkreta och utvecklingsinriktade eller på andra sätt tydligt relevanta för företagen. Men nyttan företagen ser är långsiktig. Vi menar också att företagens mognad varit viktig för att se och förvalta resultaten från projekten.

6.1.4 Sammanfattning av slutsatser

Sammanfattningsvis ser vi att:

- ✓ Företagen i mycket begränsad utsträckning har varit delaktiga i framtagandet av projekten
- ✓ Företagen främst ingår i projekten som målgrupp för en kunskapsförmedling även om det i några av projekten inom Innovativa miljöer också finns exempel där man är samverkande parter
- ✓ Företagen ingår ibland i projektens styrgrupper eller arbetsgrupper men förutsättningarna varierar för olika företag och betydelsen av att ingå är oklar
- ✓ Det finns stora variationer i huruvida företagen efterfrågar det som projekten levererar, för vissa teknikorienterade företag söker man alltid efter utveckling i samverkan med andra men för många andra är det svårt att precisera sin efterfrågan
- ✓ Det finns flera hinder för företagen att delta i den här typen av projekt, det handlar om tid, när ersättningen sker och om resor och olika företagskulturer. För vissa projekt har också konkreta regelhinder varit ett problem för gränsöverskridande samverkan mellan företag på olika sidor gränsen
- ✓ Olika typer av nytta gör det svårt att värdera betydelsen av just näringslivets deltagande jämfört med andra projekt
- ✓ Det är viktigt att det gränsöverskridande mervärdet blir synligt och tydligt också för företagen.

6.2 Rekommendationer

Efter denna analys har vi kommit fram till följande sju rekommendationer som vi presenterar i punktform med en efterföljande kort motivering:

- ✓ Begränsa resursmängden inom insatsområdet Små och medelstora företag, i syfte att stimulera konkurrensen och få bättre projekt
 - Vi ser en tydlig skillnad mellan de två aktuella insatsområdena när det gäller att involvera företagen. Vi ser att aktörerna inom området Små och medelstora företag förefaller ha haft svårare att utforma projekt som tydligt svarar upp mot företagens behov och innehåller ett tydligt gränsöverskridande mervärde. Eftersom vi menar att det gränsöverskridande mervärdet är avgörande för programmets legitimitet tror vi att det kan vara bättre att genomföra färre och tydligare projekt inom ramen för detta program när det gäller insatsområdet Små



och medelstora företag. Den jämförande analysen med Botnia Atlantica ger också stöd för detta förslag.

- ✓ Var ännu mera noggrann i bedömningen av projektägarens förmåga att driva ett interregprojekt
 - Flera av de projekt där företagen uttrycker missnöje och besvikelse handlar om att projekten inte varit tydligt formulerade och att leveransen i projekten har ändrats eller på andra sätt inte motsvarat företagets förväntansbild. Inte sällan är de här projekten inriktade mot de allra minsta företagen där prioriteringen av vad man ska göra med sin tid är svår. Vi tror att kapaciteten hos projektägaren är en avgörande faktor för förmågan att driva projekt och menar att de programansvariga behöver vara mycket noggranna i att bedöma de projektsökandes förmåga att leverera stabila och tydliga projekt för målgruppen företag.
- ✓ Ställ högre krav på preciseringsgraden av projektet och dess aktiviteter
 - Kopplat till föregående punkt ser vi att projekten behöver vara bättre planerade inledningsvis, efterfrågan av projektets aktiviteter hos företagen behöver vara bättre undersökt, man kan inte förvånas över att företagen inte har tid att sätta av för långa resor som inte har tydliga syften.
- ✓ Motverka aktivt att projekten delas upp i delprojekt på vardera sidan om gränsen
 - Det är viktigt att de gränsöverskridande samarbetsprogrammen "försvarar" vikten av att bygga projekten på tydliga gränsöverskridande mervärden. Att samverka över stora avstånd, kulturella och språkliga barriärer, regelhinder etc. kostar och då är det nödvändigt att mervärdena är tydliga och synliga. Om vi inte klarar av detta bör vi överväga nyttan med dessa program.
- ✓ Överväg hur kraven på näringslivets medverkan formuleras
 - Näringslivets medverkan är viktig men bara där den fyller en funktion i förhållande till företagen själva och i förhållande till programmålen. Det bör vara tydligt i programmen när det är viktigt att företagen är med och det är inte engagemangen i styr- och referensgrupper i sig som avgör detta.
- ✓ Ställ höga krav på gränsöverskridande mervärden – särskilt i projekt där företagen främst är målgrupper
 - Se motiveringen ovan angående att motverka uppdelningen av projekten mellan de två länderna.
- ✓ Gör det lättare för företagen att vara stödmottagare
 - Vi behöver fler projekt där företagen är aktivt engagerade i projekten. Vi tror att det kräver att företagen kan få tydlig ersättning för sitt arbete. Det är möjligt idag, men det anses ofta allt för krångligt och därför fungerar projekten sällan så. Även det faktum att utbetalningarna tar lång tid utgör ett stort hinder för företag, i



synnerhet om de skulle engagera sig mera och bli stödmottagare i högre grad än idag.