

Innehållsförteckning

1	Inledning	2
1.1	Uppdragets bakgrund och syfte	2
1.2	Genomförande och metod	2
2	Region Sörmlands uppdrag att främja näringslivets utveckling	4
2.1	Regionsförbundets uppdrag och övergripande styrning	4
2.2	Sörmlandsstrategin som verktyg för prioriteringar inom näringslivsområdet	5
2.3	Tillgängliga resurser för insatser inom näringslivsområdet	7
2.4	Principer och arbetsätt för regionsförbundets användning av tillväxtmedlen	8
3	Portföljanslys – prioriterade näringslivsinsatser 2010-2014	10
3.1	Omfattning och inriktning på regionsförbundets medel inom näringslivsområdet	10
3.2	Prioriterade insatsområden för regionsförbundets tillväxtmedel	12
4	Fördjupad belysning av ett urval näringslivsinsatser	21
4.1	Främjande av nyföretagande och entreprenörskap	22
4.2	Främjande av företags export och internationalisering	28
4.3	Plattformar för kunskapsöverföring mellan Akademi och Näringsliv	32
4.4	Besöksnäring och destinationsutveckling	41
5	Samlade slutsatser och rekommendationer	45
5.1	Lågkonjunktur och global oro har inte satt avtryck på inriktningen under tidsperioden	45
5.2	De samlade insatsemålen ligger i linje med regionens uttalade behov och mål	45
5.3	Generellt sett väl utförda insatser med tydliga resultat - men begränsade möjligheter att mäta och värdera insatsemålen strategiska betydelse och påverkan i näringslivet	47
5.4	Regionsförbundet har en fungerande struktur och arbetsätt för att främja insatser inom näringslivet – men kan utveckla en mer strategisk och proaktiv roll i regionen	50

Bilaga: Intervjuförteckning

1 Inledning

1.1 Uppdragets bakgrund och syfte

Regionförbundet Sörmland har i uppdrag att samordna, utveckla och finansiera näringspolitiska insatser i syfte att främja ett konkurrenskraftigt näringsliv i Sörmland. Inriktning och mål utgår från Sörmlandsstrategin 2020, och utförs med resurser från statliga tillväxtmedel och från den egna medlemsorganisationen. Regionförbundet Sörmland har de senaste åren valt att genomföra mer tematiskt inriktade utvärderingar, i syfte att öka kunskapen om det som görs, men också framåtsyftande för att lära och ge stöd för kommande arbete och insatser. I årets tematiska utvärdering har fokus legat på insatser inom näringslivsområdet.

Då näringslivsområdet är brett och består av ett stort antal insatser årligen och där regionförbundet har olika funktioner och roller, har man för denna utvärdering valt att belysa området mer ur ett helhetsperspektiv. Utgångspunkten har varit att belysa i vilken utsträckning regionförbundet gör både *rätt saker*, och *saker på rätt sätt* inom näringslivsområdet: dvs. har regionförbundet en fungerande struktur, styrning och arbetsätt för att generera bästa möjliga resultat och effekter inom näringslivsområdet. Eller skulle man kunna arbeta på ett annat sätt, fördela resurser på annat håll för att skapa bättre hävstång och långsiktig påverkan av sina begränsade resurser för näringslivsutveckling? Grundläggande frågor för denna utvärdering har därför bl.a. varit:

- *Har regionförbundet ett adekvat och effektivt arbetsätt för att främja näringslivets utveckling, utifrån uppsatta mål och tillgängliga resurser?*
- *Speglar de insatser som prioriteras och genomförs regionens strategiska behov och mål?*
- *Ger insatserna de resultat och effekter som eftersträvas? Går det att värdera insatsernas betydelse, långsiktig påverkan för näringslivet och konkurrenskraften i länet?*
- *Är det sammantaget ett effektivt användande av regionförbundets begränsade resurser, eller skulle medlen kunnat få bättre hävstång och värde för näringsliv och regionen, genom att användas och fördelas på annat sätt i det fortsatta utvecklingsarbetet?*

1.2 Genomförande och metod

Regionförbundet har valt att ha en bred ansats i synen på näringslivsinsatser. För att göra någon form av avgränsning har vi valt att inkludera samtliga insatser som görs i *direkt syfte* att främja näringslivets utveckling, medan närliggande men mer indirekta insatser inom utbildning och kompetensförsörjning uteslutits, även om dessa givetvis också har stor betydelse för näringslivet.

För att det ska vara möjligt att skapa en förståelse för helheten räcker det inte att enbart belysa enskilda projekt, utan dessa måste också sättas in i det sammanhang där de ingår och utvecklats från. Kort sagt handlar det om att översiktligt försöka tydliggöra regionförbundets programlogik och den "röda tråden" från *ansats* till *insats*. Detta görs genom att studien både innefattar en s.k. portföljanalys av samtliga projekt, med en fördjupad belysning av enskilda satsningar för att värdera innehåll och resultat.

Vi har även valt ett femårsperspektiv för näringslivsarbetet, för att möjliggöra ett visst strukturellt utvecklingsperspektiv för de insatser som prioriterats. Detta innebär i praktiken att insatser som beslutats och finansierats med medel av Regionförbundet Sörmland åren 2010-2014 ingår i studien. För att fånga upp utvärderingens övergripande frågeställningar har utvärderingen genomförts i följande fyra huvuddelar. Dessa anger också rapportens fortsatta disposition.

- *Del 1. Region Sörmlands uppdrag, medel och styrning för näringslivsutveckling*
Syftet är att ge en inledande ram för styrande förutsättningar och finansiella villkor, som tillsammans med regionförbundets valda roll och arbetsätt, lägger grunden för de insatser som initieras, prioriteras och genomförs inom näringslivsområdet. En förståelse för uppdragets villkor och förutsättningar är särskilt viktigt ur ett utvärderings- och lärandeperspektiv för att ha något att värdera de insatser och de resultat som uppnås mot.
- *Del 2. Portföljanalys – prioriterade näringslivsinsatser perioden 2010-2014*
Här ges en övergripande genomlysning av de faktiska näringslivsinsatser som kommit att prioriteras och genomförs genom finansiering och medfinansiering av regionförbundet den senaste femårsperioden. Portföljanalysen bidrar till att skapa en förståelse för vilken typ av insatser som gjorts och vilken omfattning dessa har i tid och resurser från regionförbundets sida. Den ger även en god bild av hur regionförbundets valda arbetssätt verkar i praktiken, samt hur fördelningen av insatser kopplar till regionens strategi och tillväxtmål inom näringslivsområdet.
- *Del 3. Fördjupad belysning av ett urval näringslivsinsatser inom skilda områden*
Med utgångspunkt av portföljanalysen görs fördjupande analyser av ett antal projekt och satsningar som Regionförbundet Sörmland medfinansierat. Urvalet har gjorts ihop med regionförbundet och speglar såväl olika typer av insatsområden, som former och arbetsätt hos regionförbundet för att främja näringslivsutveckling. Analyserna syftar till att förklara satsningarnas bakgrund och innehåll, regionförbundets roll, samt de resultat och påverkan som hittills kan ses av satsningarna.
- *Del 4. Samlade slutsatser och rekommendationer*
Den sista delen innehåller samlade slutsatser och rekommendationer baserat på tidigare avsnitt, med direkt koppling till utvärderingens huvudsakliga frågeställningar. Konkret handlar det dels om att värdera i vilken mån regionförbundet arbetat och använt sina resurser på ett effektivt sätt för att främja näringslivets utveckling utifrån de behov och mål som funnits, och dels att ge förslag för hur regionförbundets arbete och insatser ska kunna ge ännu bättre avtryck och påverkan framöver.

Metodmässigt har utvärdering baserats på intervjuer och skriftliga källor. Det skriftliga materialet utgörs i form av rapporter och underlag från regionförbundet, samt från de fördjupande projekthanterarna. Sammantaget har ett femtontal längre intervjuer genomförts med personal från regionförbundet, lokala och regionala organisationer, samt med ansvariga personer för de utvalda fördjupningsprojekten.

Sweco står självständigt för rapportens analys och slutsatser. Vi hoppas att studien ska ge läsaren en ökad inblick och förståelse för det regionala näringslivsarbetets villkor, insatser och resultat – för de möjligheter som detta skapar men också för de svårigheter och begränsningar som finns.

2 Region Sörmlands uppdrag att främja näringslivets utveckling

2.1 Regionsförbundets uppdrag och övergripande styrning

Regionförbundet Sörmland är ett samarbetsorgan som ägs gemensamt av landstinget i Sörmland och de nio kommunerna i länet. Verksamheten styrs av medlemmarna och syftar till att ta vara på länets möjligheter och främja utveckling inom områden som infrastruktur, transporter, näringsliv, arbetsmarknad, kompetens och utbildning m.fl. Regionförbundet Sörmland har även, på uppdrag av staten, ansvaret för de regionala tillväxtmedlen i länet. Detta gör att Regionförbundet har resurser och styrning för verksamheten från såväl medlemsorganisationen som från den statliga nivån.

Den långsiktiga inriktningen och prioriteringen av regionförbundets verksamhet och insatser fastställs i det regionala utvecklingsprogrammet. Alla regioner landet är förordnade att ha ett regionalt utvecklingsprogram, bl.a. som grund för nationella prioriteringar och användningen av regionala utvecklingsmedel, men också för samordning och styrning mellan olika nivåer och aktörer. Strategin får därmed också en funktion att fungera som länk mellan kommunerna lokalt och den nationella och internationella nivån genom staten och EU. Sörmlands gällande utvecklingsprogram från 2013, - Sörmlandsstrategin 2020 - har pekat ut fyra målsättningar som särskilt angelägna för länets utveckling. Detta innebär också att i princip allt som Regionförbundet Sörmland arbetar med ska bidra till att nå målen i Sörmlandsstrategin.

Rent operativt styrs verksamheten genom att regionstyrelsen fastställer uppdrag som förbundskontoret får i uppdrag att genomföra. Budget- och strategiöverläggningar sker årligen under våren, vilka ger ramar och utrymme för kommande insatser och som sedan tar form i verksamhetsplaner för det kommande året. Genom att regionstyrelsen tar beslut om alla större satsningar finns också en bred politisk enighet bakom de insatser som prioriteras. Utanför denna ram kan styrelsen ta nya beslut under året som ligger utanför budget, men utrymmet för detta är mycket begränsat. Innan besluten tas av styrelsen bereds ärenden av tjänstemän på förbundskontoret som dessförinnan processats med involverade parter och aktörer. Regionförbundet har inte någon regional strategigrupp eller råd specifikt för näringslivsfrågor, i syfte att diskutera strategiska behov eller för att prioritera inriktning på framtida satsningar. Den grupp som kommer närmast den rollen är regionförbundets nätverk för kommunala näringslivschefer, men utan att ha den strategiska funktionen.

Den inledande bilden visar således att det regionala utvecklingsprogrammet har en central roll som styrdokument för de insatser som prioriteras inom näringslivsområdet. Besluten tas politiskt av förbundsstyrelsen och finns upptagna i regionsförbundets verksamhetsplan för kommande året, vilket också medför att utrymme och flexibilitet för nya initiativ under pågående år blir relativt begränsat.

Vilken vägledning ger då Sörmlandsstrategin som styrinstrument för insatser inom näringslivsområdet?

2.2 Sörmlandsstrategin som verktyg för prioriteringar inom näringslivsområdet

Den utvärderade femårsperioden 2010-2014 täcks in av två Sörmlandsstrategier. Den första strategin antogs 2007, och under 2011 inleddes ett arbete med en ny strategi som sedan gällt från 2013.

Även om det passerat mer än fem år mellan de två strategierna är de grundläggande utmaningarna desamma. Generellt gäller att Sörmland är en region som ökat stadigt i befolkning under 2000-talet och som till stora delar gynnats tydligt av stockholmsregionens starka tillväxt. Samtidigt påvisar Sörmland stora inomregionala skillnader med kommuner som inte bara går i olika takt, utan även drar åt olika håll rent geografiskt. Näringsstrukturen präglas fortfarande till stor del av tillverkningsindustri och med den strukturen följer också en traditionellt svag utbildningskultur och ett ofta svagare klimat för nyföretagande och entreprenörskap. Parallellt växer nya tjänstenäringsgrupper fram och industrins krav på kompetens ökar, vilket skapar stora utmaningar för att kunna förse det framtida näringslivet med både tillräcklig och rätt kompetens. Utvecklingen av den akademiska miljön med utbildning och forskning har därför en mycket stor betydelse för regionen. Samverkan och kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv lyfts också fram som en central utmaning och framgångsfaktor för länets långsiktiga tillväxt.

Det är således lite utifrån denna kontext och mylla som nya insatser för att stärka näringslivets förnyelse och konkurrenskraft ska växa fram i Sörmland.

I den tidigare Sörmlandsstrategin som var styrande fram till 2012 fanns totalt sex delområden, där näringslivsutveckling framförallt samlades inom målet: *”Det ska vara enkelt att förverkliga sina idéer samt starta och växa som företag”*. För den aktuella strategin från 2013 och framåt finns istället fyra målområden, där näringslivsinsatser framförallt samlas inom målet: *”Sörmland har ett konkurrenskraftigt näringsliv”*. I praktiken är vår bedömning att det inte så stor skillnad i inriktning mellan de två strategierna. Till viss del kan man känna av att tidsandan skiljer sig åt något, där den tidigare strategin togs fram i en period med god tillväxt och framtidstro i länet och landet. Här noteras att orderingång och omsättning är god och kapacitetsutnyttjandet i näringslivet är högt. Samtidigt poängteras regionens känslighet med en tillverkningsindustri som är starkt konjunkturberoende och utsatt för en global konkurrens. Nedan lyfts några ledande ansatser fram ur den tidigare strategin som vi anser angett tonen för prioritering av insatser under utvärderingsperiodens första år, fram till den nya strategin tog över. Inom näringslivsområdet betonas bl.a.

- att det behövs *fler nya företag* och att nyföretagandet är viktigt för att länet ska ha en stark företagsstruktur, och att det hindras av ett negativt klimat och attityder
- behovet av *förnyelse av näringslivsstrukturen*, där de befintliga företagens förmåga att växa och ta till sig nya förutsättningar och innovationer, är centralt
- att *kopplingarna till kompetens och forskning på högskolor och institut* är otillräckliga, och att detta kan hämma att nya företag startas och möjligheter för expansion.

I den aktuella Sörmlandsstrategin från 2013, är målet att Sörmland ska ha ett konkurrenskraftigt näringsliv. Som något av en avsiktsförklaring sägs inledningsvis att *”ett starkt näringsliv och en hög*

grad av innovation och förnyelse är centrala frågor för en hållbar ekonomisk tillväxt och ökad sysselsättning i Sörmland.” Därför behöver företagen bli fler och befintliga företag måste växa. *”Sörmland ska också präglas av ett flexibelt och konkurrenskraftigt näringsliv som tar tillvara möjligheter och står starkt vid förändringar”.* Denna sista betoning på flexibilitet och förändringbenägenhet kan möjligen ses som en direkt respons på erfarenheterna av den tuffa period som Sörmland fick gå igenom under finanskrisen. I likhet med den tidigare strategin har man varit försiktig med att peka ut särskilt viktiga branscher och framtidsområden. De flesta branscher anses inledningsvis som betydelsefulla, men sedan nämns ändå ett antal specifika områden som miljöteknik för att bidra till en hållbar utveckling, samt bygg, fastigheter, företagstjänster och detaljhandel som framtidsbranscher utifrån de senaste årens tillväxt. Mest tydligt - och till skillnad mot den tidigare strategin - poängteras dock att Sörmland särskilt prioriterar besöksnäringen. Målet är uttalat att Sörmland ska bli en av Sveriges nya internationella destinationer med en fördubblad omsättning inom tio år. I den aktuella Sörmlandsstrategin lyfts följande tre övergripande strategier fram för att Sörmland ska få ett konkurrenskraftigt näringsliv:

- *Påverka attityder till entreprenörskap*
Här betonas entreprenörskapets roll för individer för att skapa nya ekonomiska möjligheter, förverkliga idéer eller expandera verksamhet. Därför är det viktigt att skapa positiva attityder till att starta och driva företag. Strategin har en bred ansats där man pekar på behovet generellt av insatser som ökar intresset för entreprenörskap och som stimulerar nyfikenhet och upptäckarlust.
- *Utveckla det regionala innovationssystemet med individen i fokus*
Här nämns behovet av att öka kommersialiseringen som en av de stora utmaningarna. Därför ska entreprenörer och innovatörer erbjudas ett professionellt stöd genom hela innovationsprocessen, från idé till kommersiell framgång. Eftersom Sörmland saknar riktigt forskningsintensiva miljöer anses det särskilt viktigt att främja innovation utanför den traditionella forskningsmiljön. Samtidigt betonas Mälardalens högskolas (MDH) viktiga roll i innovationssystemet, inte minst genom den forskning som bedrivs och med innovation som eget utbildningsområde. MDH har därför en roll att initiera kontakter i samhället, inte minst mot näringslivet för att sprida kunskap och forskning.
- *Bidra till att utveckla strategiskt viktiga branscher*
Här betonas att Sörmlands framtid är beroende av näringslivets förmåga till förnyelse. Fokus ska därför ligga på tillväxtföretag, framtida tillväxtsektorer och branscher som är strategiskt viktiga för Sörmlands framtid. Samtidigt pekas dock inga särskilda branscher eller områden ut, utan avsikten är att dessa ska identifieras ihop med aktörer för att sedan ta ställning till vilka regionala tillväxtinsatser som behövs.

Sammantaget visar belysningen av Sörmlandsstrategierna att båda har en rätt allmän och övergripande ansats. De fångar in behov av insatser som täcker områden allt ifrån attityder, entreprenörskap och innovation till branschutveckling och stärkt utbyte mellan akademi-näringsliv. Förändringen i den nu aktuella strategin är enligt oss framförallt att utvecklingen av särskilt viktiga branscher och

kompetensområden fått en tydligare prioritering. Vid sidan av besöksnäringen är dock dessa områden inte fastställda ännu.

Även om Sörmlandsstrategin är regionens styrande instrument för prioritering av insatser inom näringslivsområdet, blir bedömningen att den ger en rätt vid öppning där de flesta insatser troligen kan hitta en inriktning som passa in på strategins mål. Här ska samtidigt noteras att detta inte på något sätt är något unikt för Sörmland utan gäller för i princip samtliga regioners utvecklingsstrategier. Strategin ska också vara ett ramdokument som ger plats för mer operativt inriktade handlingsprogram. Kopplat till näringslivsområdet har regionförbundet arbetat med att ta fram ett handlingsprogram för området 'näringsliv och arbetsmarknad'. Handlingsprogrammet som blev klart 2012 och avser perioden 2013-2017, har tagits fram i en bred dialog med regionförbundets medlemmar och övriga utvecklingsaktörer. Syftet med programmet har också varit att tydliggöra ansvars- och rollfördelning mellan aktörer inom olika delområden på ett mer operativt plan än vad Sörmlandsstrategin tillåter. Handlingsprogrammet har fyra övergripande insatsområden, som enligt vår bedömning ligger väl i linje med Sörmlandsstrategins mål och inriktning.

- Attraktivt entreprenörsklimat för ökat företagande i Sörmland
- Förnyat och uppgraderat näringsliv inklusive utveckling av strategiskt viktiga branscher
- Kompetens för ett konkurrenskraftigt näringsliv och en väl fungerande arbetsmarknad
- Ökad sörmländsk attraktionskraft genom stärkta samband såväl inom länet som med omgivande regioner

Även här finns således den ökade fokuseringen på strategiskt viktiga branscher med, men där uppgiften fortsatt kvarstår att identifiera vilka dessa är och vilken typ av insatser de är i behov av. Sammantaget anger regionförbundets styrinstrument i form av Sörmlandsstrategin och Handlingsprogrammet för näringsliv och arbetsmarknad, såväl Sörmlands utmaningar och behov, som de områden som prioriteras för insatser under den studerade perioden 2010-2014. Utifrån ett styrningsperspektiv är dock bedömningen att bägge dokumenten ger en relativt bred ingång för olika typer av initiativ för att utveckla näringslivet i Sörmland, vilket gör att resurstillgången också blir en styrande faktor för den prioritering som görs.

Vilka resurser finns då för regionförbundet att tillgå för olika insatser som ska skapa den förändring som strategierna trots allt beskriver?

2.3 Tillgängliga resurser för insatser inom näringslivsområdet

Regionförbundet disponerar årligen cirka 12,5 miljoner kronor genom staten för regional utveckling och projektverksamhet via det så kallade 1:1 anslaget. Till detta tillkommer årliga medel från medlemsorganisationen, som gör att Regionförbundet sammantaget grovt räknat har omkring 20 miljoner kronor årligen för insatser med näringslivsinriktning. Dessa ramar kan förändras något både genom att regionstyrelsen kan ta beslut om ytterligare resurser för specifika insatser, samt genom att ytterligare medel kan tillföras från staten för specifika nationella insatser eller situationer. Exempel på

7 (54)

ett sådant statligt tillskott av regionala tillväxtmedel har Regionförbundet Sörmland fått för 2013 och 2014. Som en av åtta regioner i landet erhöll de fem miljoner kr extra, då de tillhörde dem som drabbats hårdast av konjunkturedgången efter finanskrisen. Regeringen framhöll att medlen kunde användas för klustersamverkan, etableringar, exportfrämjande, innovationsarbete etc, men att det samtidigt var helt upp till regionerna själva att avgöra inriktningen.

2.4 Principer och arbetssätt för regionförbundets användning av tillväxtmedlen

De omkring 20 miljoner kr som regionförbundet har årligen för näringslivsfrämjande insatser, kan betraktas som rätt begränsat med hänsyn till de utmaningar och målsättningar som det regionala utvecklingsprogrammet har satt upp, men även i viss mån i jämförelse med vilka resurser andra regioner med likande problematik och utmaningar har.

För regionförbundet som huvudansvarig för de regionala tillväxtmedlen och genomförandet av Sörmlandsstrategin blir det därför extra viktigt att medlen för näringslivsutveckling används så effektivt som möjligt och allra helst kan växlas upp med andra medel regionalt och nationellt, samt inte minst genom olika EU-program. Här är vår bedömning att regionens *handlingsprogram för näringsliv och arbetsmarknad*, som inte hunnit få så stor inverkan under denna utvärderingsperiod, kan komma att få en mer praktisk funktion framöver. Detta förutsatt att den lyckas bidra till att upprätta och tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan olika aktörer i regionen i syfte att förstärka de gemensamma insatserna. I intervjuer med regionförbundets tjänstemän inom näringslivsområdet beskrivs några utgångspunkter i deras arbete för att säkra ett effektivt användande av resurserna inom näringslivsområdet. Nedan har vi valt att tolka innebörden av dessa i tre övergripande principer:

- *Att använda befintliga näringslivsfrämjande aktörer för att driva och genomföra specifika uppdrag i linje med Sörmlandsstrategins mål*

Regionförbundet Sörmland har som medvetet arbetssätt för genomförandet av Sörmlandsstrategin valt att samarbeta med och lägga ut näringslivsuppdrag på externa aktörer. Detta motiveras både utifrån regionförbundets begränsade egna personella resurser, och utifrån motivet att använda befintliga aktörer kompetens. Arbetssättet bidrar också till att främja en ökad delaktighet i regionens utveckling och samarbetsklimatet mellan aktörer. Det finns flera exempel på näringslivsuppdrag i Sörmland som bedrivs genom olika former av avtal, upphandling, eller verksamhetstöd från regionförbundet. Almi är kanske det mest givna exemplet då de är delägda av Regionförbundet, men även Östsvenska Handelskammaren har sedan regionförbundets start haft ett årligt avtal om att utföra vissa insatser inom näringslivsområdet. Besöksnäringen är ett annat område som drivs av ett bolag på uppdrag av regionförbundet. Andra former av samarbetsavtal finns även med exempelvis Mälardalens högskola och Nyföretagarcentrum.

- *Att sträva efter att regionförbundets tillväxtmedel används som hävstång för större satsningar genom att växlas upp genom nationella program och EU-medel*

Regionförbundet har i jämförelse med många andra län, relativt begränsad erfarenhet och kunskap av att arbeta strategiskt med strukturfonder och av att driva större regionala utvecklingsprojekt. Detta

beror både på att de egna tillväxtmedlen inte varit så omfattande och på att möjligheten till utnyttjande av EUs strukturfonder tidigare programperioder varit begränsade. I och med strukturfondsperioden 2007-2013 blev dessa möjligheter bättre, och därigenom har regionförbundet också mer medvetet och strategiskt verkat för att Sörmlands regionala tillväxtmedel i så hög grad som möjligt ska användas för att växla upp projektsatsningar med stöd av strukturfonder och/eller andra nationella program från exempelvis Vinnova och Tillväxtverket m.fl. De senaste åren har också regionförbundet budgeterat särskilda medel för att arbeta specifikt för ett mer effektivt nyttjande av EU:s strukturfonder. Regionförbundet menar själva att detta arbete har haft betydelse och inneburit att stödet till sökande har ökat, liksom att fler projektidéer kommit fram inom ramen för regionalfonden. Samtidigt påpekas att detta är ett arbetsområde där regionförbundet både kan utveckla och även ta på sig en mer strategisk roll i regionen framöver.

- *Att regionförbundet ska ha strategisk och operativ förmåga att kunna prioritera och stödja rätt externa satsningar - men också att kunna utveckla och driva insatser på eget initiativ*

Denna del handlar om att regionförbundet som huvudansvarig för tillväxtarbetet själva ska ha en proaktiv roll med övergripande förmåga att analysera och bedöma regionens utveckling och behov av insatser. Regionförbundet bär också huvudansvar för att de insatser som görs inom näringslivsområdet ligger i linje med och även bidrar till att uppfylla målen i Sörmlandsstrategin. Denna ansats och ambition innebär att regionförbundet ska ha kompetens att kunna ta adekvata beslut om medfinansiering till projekt som initieras av andra aktörer, men också att själva vid behov kunna initiera och driva fram strategiska insatser ihop med andra aktörer. Som exempel på det senare anges bl.a. satsningen på att bygga upp en långsiktig infrastruktur inom innovationsområdet genom innovationsmotorn och lokala innovationsnoder. Detta arbete har bedrivits genom ett antal projekt under en längre period, med en tydlig utgångspunkt i ett uppdrag från den egna medlemsorganisationen.

Detta kapitel har syftat till att ge en inledande ram för regionförbundets styrande villkor och finansiella förutsättningar, som tillsammans med strategier och valda arbetsätt, lägger grunden för de insatser som initieras, prioriteras och genomförs inom näringslivsområdet.

I det följande kapitlet kommer de näringslivsinsatser som slutligen kom att prioriteras och genomföras med stöd av regionförbundets resurser 2010-2014 att analyseras vidare. Denna form av "portföljanalys" bidrar till att skapa en helhetsbild över näringslivsinsatsernas inriktning, fördelning och omfattning, och gör det också möjligt att kunna återkoppla hur innehållet relaterar till Sörmlandsstrategins mål och regionförbundets olika arbetsätt.

3 Portföljanslys – prioriterade näringslivsinsatser 2010-2014

3.1 Omfattning och inriktning på regionsförbundets medel inom näringslivsområdet

Nedan ges en samlad bild av de insatser som Regionförbundet Sörmland har varit med och finansierat inom näringslivsområdet under den senaste femårsperioden. Av tabellen framgår insatsens namn, omfattning, tidsperiod, samt regionförbundets finansiering totalt och fördelat över åren 2010-2014.

Tabell 1: Insatser inom näringslivsområdet 2010-2014 med finansiering av Regionförbundet Sörmland

Näringslivsinsatser finansierade av regionförbundet	2010	2011	2012	2013	2014	Totalt 5 år (Tkr)
<i>Uppdrag utlagt på externa aktörer</i>						57 200 Tkr
ALMI - regionspecifikt uppdrag	3 900	1 900	2 200	1 100	200	9 300
ALMI - basuppdrag	4 800	4 800	4 600	4 800	5 100	24 100
Östsvenska Handelskammaren - överrensommelse	750	750	750	750	750	3 750
Det regionala turismuppdraget	3 100	2 950	2 950	4 700	4 000	17 700
Munktell Science Park - uppdrag för Innovationsnoderna			1 200	1 200		2 400
<i>Stöd till organisationer</i>						5 300 Tkr
Nyföretagarcentrum	50	50	50	50	50	250
ALMI IFS	470	470	370	870	1 500	3 680
Ung Företagsamhet	275	275	275	275	275	1 375
<i>Stöd till externa projekt</i>						28 400 Tkr
Kompetens för tillväxt		1 500	1 500	1 500	0	4 500
Robotdalen	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	7 500
Nova Med Tech	100	125	125	125		475
Miljödrivna marknader			275	275	500	1 050
MITC			175	675	500	1 350
Affärsmodeller för internationalisering av SME					400	400
Energieffektivisering hos företag - förstudie					70	70
Strategi för kulturella och kreativa näringar		150	300			450
Främja kvinnors företagande		0	500	500	500	1 500
UTCED - ÖMS främja kvinnors företagande	0	90				90
Krut, kreativ utveckling	700					700
Vesp, Vingåker energetic science park	100					100
Attityd 2010 (entreprenöriellt tänkande ungdomar)	850					850
Nuss, näringslivsutveckling i studentsamverkan	300					300
Mikrokrediter	50					50
Landsbygdsturism	400	300				700
Almi Invest Östra Mellansverige		4 000				4 000
Sörmlandsfonden		700	700	700	500	2 600
Skavsta Access -		500	300			800
Hållbar besöksnäring		300	200	450		950
<i>Initiativ och insatser drivna av Regionförbundet</i>						23 400 Tkr
Ett gynnsamt innovationsklimat - Innovationsmotorn, mfl	2 500	2 500	2 500	3 800	5 000	16 300
Främja kvinnors företagande		90	100	100	150	440
Tematisk utvärdering				300	300	600
Profilmärningar			200	0	0	200
Kommunala initiativ - analys	500	200	100	200	50	1 050
Ett effektivt nyttjande av EU:s strukturfonder	100	450	65	55	800	1 470
Regionalt handlingsprogram: näringsliv och arbetsmarknad	300	300				600
Ny strategi för besöksnäringen		250				250
Destinationsutveckling (upphandlad utförare)			890	1 300	300	2 490
	20 700	24 100	21 800	25 200	22 400	114 000 Tkr

Det första som ska noteras av tabellen är att Regionförbundet Sörmland sammantaget har haft en bra bit över 100 miljoner kr (mer exakt 114 miljoner kr) under den senaste femårsperioden för att driva och främja näringslivets utveckling i Sörmland. Att summorna för vissa år väl överstiger den uppskattade budgeten på ca 20 miljoner kr, förklaras bl.a. gällande 2011 av ett särskilt styrelsebeslut för stöd till ALMI Invest, samt åren 2013-2014 av extra tillskott från regeringen till utsatta regioner.

Det andra som kan kommenteras är att resurserna har fördelats över ett knappt 40-tal olika insatser över perioden. De allra flesta satsningarna löper också över flera år vilket talar för att det finns en viss kontinuitet och långsiktighet. Nästan en tredjedel av insatserna löper över hela femårsperioden, samtidigt som regionala utvecklingsprojekt generellt brukar räkna två till tre år, vilket talar för förlängningar. Vidare noteras en handfull externa projekt som bara är uppsatta för 2010, vilket i dessa fall beror på att projekten som varit fleråriga avslutades under året.

I tabellen ovan har vi också gjort en indelning (grå markering) av insatserna utifrån de huvudsakliga arbetsätt som regionförbundet använt för att främja insatser inom näringslivsområdet som ska uppfylla målen i Sörmlandsstrategin. Denna kategorisering ger ytterligare flera insikter om hur regionförbundets resurser används för olika insatstyper inom näringslivsområdet.

- Nästan exakt hälften av de 114 miljonerna har regionförbundet valt att *lägga ut på externa aktörer för att genomföra delar av uppdrag* som anses prioriterade utifrån Sörmlandsstrategin. Genom att upphandla insatser utnyttjar man befintliga organisations kompetens och resurser, samtidigt som det ger regionförbundet en möjlighet att styra och påverka hur medlen används. De två överlägset största uppdragen ligger på Almi genom ett basuppdrag och ett återkommande regionspecifikt uppdrag (totalt 33 mkr), samt på den i Sörmlandsstrategin prioriterade besöksnäringen i Sörmland (totalt ca 18 mkr). Samarbetet med Östsvenska handelskammaren skiljer sig från dessa genom att det är ett mer riktat uppdrag för specifika insatser inom näringslivsområdet. Avtalet skrivs också på årlig basis och har funnits med på samma beloppsnivå sedan regionförbundet startade. Uppdraget till Munktell Science Park för 2012 och 2013 har varit kopplat till arbetet med innovationsmotorn och de lokala innovationsnoderna och har från och med 2014 gått in i det samlade genomförandet av Innovationsstrategin.
- *Stöd till organisationer* innebär i detta fall att regionförbundet gett bidrag till organisationer för att främja ökat entreprenörskap i länet. Medlen ges mer eller mindre som ett verksamhetstöd utan att ställa krav på hur medlen används. Som kan noteras av tabellen utgör också denna form av insatser en relativt begränsad del av den totala volymen.
- Omkring en fjärdedel av medlen har regionförbundet använt för att *medfinansiera ett 20-tal externa projekt* som drivs av andra aktörer. I de flesta av dessa fall fungerar regionförbundets medel som regional garant för projektens betydelse och möjliggör därmed ytterligare medfinansiering genom exempelvis regionalfonden. Hävstångseffekten och betydelsen av regionförbundets medfinansiering varierar dock. I vissa fall kan hävstångseffekten bli två till tre gånger regionförbundets insatta medel, lite beroende på övrig medfinansiering av andra aktörer regionalt och nationellt. Bländ ofta

förekommande externa aktörer och medfinansierare hör kommuner, lands ting, länsstyrelse, högskola, motsvarande partners inom ÖMS-regionen, samt på nationell nivå Tillväxtverket och Vinnova. Robotdalen är det externa projekt som totalt sett fått mest medel från regionförbundet under perioden. Det är också ett exempel på en långsiktig flerregional satsning med omfattande basfinansiering genom Vinnovas Vinnväxt-program. Regionförbundet har i detta fall avtalat att årligen under en tioårsperiod satsa 1,5 mkr i projektet.

- Vidare har regionförbundet använt resurser för att själva initiera och driva uppdrag och insatser inom vissa områden. Totalt sett läggs nästan lika mycket medel här som för externa projekt, men då är det viktigt att notera att vi valt att placera hela satsningen för 'Ett gynnsamt innovationsklimat med Innovationsmotorn' under denna rubrik. Motivet har varit att detta är ett av de tydligaste områdena där Regionförbundet Sörmland med medlemskommuner proaktivt byggt upp och drivit ett långsiktigt utvecklingsarbete i syfte att skapa en stärkt infrastruktur som ska främja förnyelse och innovation i hela länet. Regionförbundet har satsat drygt 16 mkr inom området som i praktiken består av ett antal projekt som också medfinansierats genom bl.a. EU-medel. Sedan 2014 samlas insatserna i det gemensamma genomförandet av den regionala innovationsstrategin. Ett annat projekt inom denna kategori är 'Destinationsutvecklingsprojektet' där regionförbundet fungerat som projektägare men där STUA (Sörmlands Turismutvecklingsbolag) i praktiken drivit projektet med stöd av upphandlat externt processtöd. Vid sidan av dessa stora satsningar ingår olika insatser från regionsförbundet i syfte att utveckla analys, kompetens och strategier, allt i syfte att kunna genomföra det regionala tillväxtuppdraget på bästa sätt. Här ingår årliga medel för att skapa ett 'effektivt nyttjande av strukturfonderna', resurser för att utveckla strategin för besöksnäringen och handlingsprogrammet för näringsliv och arbetsmarknad, liksom medel för utvärderingar för att lära av de insatser som gjorts.

En sista övergripande reflektion som kan göras mot bakgrund av tabellen är att en mycket stor andel av regionsförbundets medel är koncentrerade till en handfull insatser. De sammantagna medlen till *Almi* (inräknat *Almi IFS*, *Almi Invest*), *Besöksnäringen* (inräknat *Destinationsutveckling*), *Innovationsarbetet* (inräknat uppdraget till *Munktell SP*) och *Robotdalen*, utgör närmare 80 procent av regionförbundets totala medel för att bedriva näringslivsutveckling åren 2010-2014.

I den hittills gjorda belysningen har vi främst redogjort för *omfattningen* av insatser och *hur* regionförbundet valt att använda sina resurser utifrån valda strategier och arbetssätt. I nästa avsnitt fördjupas portföljanalysen genom att belysa de olika *insatsområden* som de prioriterade satsningarna främst fokuserats mot.

3.2 Prioriterade insatsområden för regionsförbundets tillväxtmedel

Det är ofta både svårt och vanskligt att dra skarpa gränser för olika insatserns inriktning, eftersom de i praktiken ofta skär över flera områden. Utifrån strukturen på näringslivsinsatserna och deras övergripande syfte och mål, har vi här valt att dela upp dem i sex insatsområden. De följer i stor utsträckning en allmän indelning utifrån företags utvecklingsfaser, i kombination med valda

metoder/strategier för att främja näringslivets utveckling. Först ligger insatser med syfte att *främja attityder, ökat nyföretagande och entreprenörskap*. Därpå följer olika insatser med huvudsyfte att *utveckla och stärka konkurrenskraft hos befintliga företag*, och på en tredje nivå insatser som syftar mer till att främja system och strukturer genom *utveckling av strategiska kunskapsområden, branschutveckling etc.* I Sörmlands fall har den regionala utvecklingsstrategin vid sidan av dessa insatsområden, specifikt valt att betona vikten av att stärka *kunskapsöverföring mellan akademi och företag*, samt att man pekat ut *besöksnäringen som särskilt prioriterad bransch* i länet. Vi har därför använt detta som motiv för att bestrakta dessa som egna insatsområden i den fortsatta analysen. Som ett sista insatsområde har vi också valt att lägga in *regionförbundets egna initiativ och insatser* som görs för att stärka det strategiska tillväxtarbetet i regionen. Motivet är att de utgör en central grund i regionförbundets valda arbetsätt och som ses som en förutsättning för att kunna driva ett effektivt utvecklingsarbete. Utifrån en fördelning av insatserna på dessa sex insatsområden, får regionsförbundets resurser istället följande utseende för perioden, som framgår av tabell 2.

Tabell 2: Regionförbundets tillväxtmedel 2010-2014 fördelat efter huvudsakliga insatsområden

Insatsområden	Totala medel 2010-2014 (tkr)
Främja nyföretagande och entreprenörskap	7745
Företagsutveckling – affärsutveckling, finansiering, innovation, internat, etc	62970
Branschutveckling, strategiska kompetensområden	9225
Regional kunskapsöverföring Akademi-Näringsliv	7200
Besöksnäring och turismutveckling	22890
Strategiskt utvecklingsarbete: analys, kunskap och strategier	4360
Tot: 114 400 tkr	

Det mest uppenbara blir den mycket tydliga fokuser som faktiskt ligger på olika insatser med huvudsyfte att främja och stärka näringslivsutveckling med grund i det befintliga företagandet. Kärnan ligger också här framförallt på stöd för utveckling av enskilda företag även om insatserna i sig kan vara riktade till ett stort antal företag. Enligt denna uppdelning läggs så mycket som 63 miljoner kr eller knappt hälften av samlade medlen på att främja företagsutveckling med fokus på befintliga företag. Insatserna i sig täcker ett relativt brett område som bl.a. innefattar stöd för affärsutveckling, kompetensutveckling, finansiering, internationalisering och främjande av innovationer.

För att ge en viss förståelse för innehållet i insatserna som prioriterats under den senaste femårsperioden, görs i det följande en övergripande belysning av respektive insatsområde.

3.2.1 Främja nyföretagande och attityder för ökat entreprenörskap

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
Nyföretagarcentrum	2010-2014	Stöd till organisationer	250
ALMI IFS	2010-2014	Stöd till organisationer	3680
Ung Företagsamhet	2010-2014	Stöd till organisationer	1375
Attityd 2010 (entreprenöriellt tänkande ungdomar)	2010	Stöd till externa projekt	850
Främja kvinnors företagande	2011-2014	Stöd till externa projekt	1500
UTCED - ÖMS främja kvinnors företagande	2010-2011	Stöd till externa projekt	90
			Tot: 7 745 Tkr

Bland insatserna för att främja ökat nyföretagande och entreprenörskap ryms både generella stöd och särskilt riktade insatser till ungdomar, kvinnor och personer med invandrarbakgrund. Inriktningen kopplar väl till den regionala problembilden, men ligger också i linje med de målgrupper som allmänt sätt varit högt prioriterade under många år. Noterbart är att samtliga insatser drivs av andra aktörer, där regionförbundets insats främst utgörs medfinansiering eller verksamhetsstöd.

Stödet till *Nyföretagarcentrum* ges till verksamheterna i Nyköping och Strängnäs, och utgörs av ett mindre årligt bidrag med det övergripande syftet att fler personer ska kunna få rådgivning för att starta företag. Verksamhetsstödet till *Ung Företagsamhet* ligger på en högre nivå och bidrar därmed mer substantiellt till UF:s insatser att sprida UF-företagande i länets gymnasieskolor och till att främja attityder till entreprenörskap i grundskolan. Även här ges stödet utan särskild styrning eller mål från regionförbundets sida. Ung Företagsamhets vision är att alla elever i Sörmland som vill ska ha möjlighet att driva ett UF-företag under sin gymnasietid. *Attityd 2010* är i likhet med UF ett exempel på insatser riktade till att främja ungas entreprenörskap. Projektet syftade till att bygga upp en plattform för attitydförändring för ungt entreprenörskap och drevs som ett strukturfondsprojekt ihop med övriga ÖMS-län. Projektet avslutades 2010 och regionförbundets roll var främst som medfinansier.

Två insatser under perioden har fokuserat särskilt på kvinnors entreprenörskap. *UTCED* (efter medverkande läns länsbokstäver) var även det ett strukturfondsprojekt med ÖMS-samarbete, som dock inte bara syftade till att öka nyföretagandet utan även hade en bredare ansats som gick ut på att främja kvinnors roll och utveckling i sitt företagande eller arbete. Projektet avslutades 2011 och kan sägas ha fått en övergång i Tillväxtverket nationella program att *främja kvinnors företagande*. Satsningen i Sörmland har syftat till att via processer arbeta fram intressanta projekt och insatser för främjandet av kvinnors företagande. Vidare har vissa aktörer fått resurser för att integrera ett arbetssätt för att främja kvinnors företagande i det befintliga företagsfrämjande systemet. Regionförbundets roll har varit som medfinansier och som administrativt ansvarig delat med länsstyrelsen.

Det enskilt största stödet med fokus på nyföretagande och entreprenörskap har under perioden gått till *IFS företagsrådgivning*, som sedan 2007 integrerats i Almi. Genom regionförbundets verksamhetsstöd möjliggörs att Almi kan fokusera mer på att erbjuda personer med invandrarbakgrund anpassad rådgivning för att starta och driva företag. Inom verksamheten erbjuds även mentorprogram för invandrarföretagare samt en särskild satsning på invandrarkvinnor.

3.2.2 Företagsutveckling – affärsutv, finansiering, innovation, internationalisering

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
ALMI - regionspecifikt uppdrag	2010-2014	Uppdrag utlagt på extern aktör	9300
ALMI - basuppdrag	2010-2014	Uppdrag utlagt på extern aktör	24100
Östsvenska Handelskammaren - överrensommelse	2010-2014	Uppdrag utlagt på extern aktör	3750
Energieffektivisering hos företag - förstudie	2014	Stöd till externa projekt	70
Mikrokrediter	2010	Stöd till externa projekt	50
Almi Invest Östra Mellansverige	2011	Stöd till externa projekt	4000
Sörmlandsfonden	2011-2014	Stöd till externa projekt	2600
Munktell Science Park - Uppdrag för Innovationsnoderna	2012-2013	Uppdrag utlagt på extern aktör	2400
Ett gynnsamt innovationsklimat - Innovationsmotorn	2010-2014	RF-drivna initiativ och insatser	16300
Affärsmodeller för internationaliserin av SME	2014	Stöd till externa projekt	400
			Tot: 62 970 Tkr

Drygt hälften av regionsförbundets resurser ryms inom ovan tio insatser, som här lagts under den breda rubriken 'Företagsutveckling'. Motivet är att insatserna till huvuddel fokuserar på att stärka befintliga företags utveckling och konkurrenskraft. Som noterats tidigare är sällan gränserna knivskarpa, och delar av Almis, Östsvenska Handelskammarens, eller regionförbundets samlade innovationsarbete, skulle till delar också kunna kopplas till både nyföretagande och branschutveckling. De insatser som vi trots allt valt att samla här fångar in såväl breda utvecklingsuppdrag som mer nischade insatser. Sammantaget ringar de in flera av de mest kritiska faktorerna för företags konkurrenskraft som affärsutveckling, finansiering, internationalisering och inte minst främjande av innovationer. Insatsen från regionsförbundets sida täcker här allt från utlagda uppdrag och projektstöd till att utveckla och driva egna initiativ.

Regionförbundets delägarskap i Almi gör det naturligt att en central del av insatserna kanaliseras den vägen. Genom sitt ägarskap har också regionförbundet en reell möjlighet att påverka inriktningen i Almis arbete. Ramen för regionförbundets *basuppdrag till Almis* syftar till att täcka breda insatser för att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag. Fokus ligger på företagsutveckling genom rådgivning, samt finansiering genom utlåning till små och medelstora företag. Till detta har regionförbundet även valt att ge ett *regionspecifikt uppdrag åt Almi*. Det har funnits över lång tid, med lite olika inriktning och omfattning, och byggt på större projektsatsningar i samarbete med ÖMS-länen. Under denna period har satsningar främst gjorts kring fordonsindustrin som drabbades hårt under finanskrisen, samt ett projekt med syfte att Almi ska kunna erbjuda mer fördjupad företagsrådgivning inom Östra Mellansverige.

Ytterligare uppdrag som regionförbundet lagt ut på aktörer är den årliga *överenskommelsen med Östsvenska Handelskammaren*. Arbetssätet skapades i och med regionförbundet bildande med motivet att man behövde utveckla former för att arbeta genom befintliga aktörer med kompetens och kontakt med näringslivet för att få bra effekt. Den övergripande inriktningen är att avtalade insatser ska göras inom näringslivsområdet och medverka till förverkligandet av Sörmlandsstrategin 2020. Avtalen har haft lite olika inriktning beroende på vilka projekt och insatser som varit aktuella, men ofta har det handlat

om internationalisering, samt att utveckla former för samverkan mellan näringsliv och akademi. Bägge dessa delar ligger också tydligt i linje med målen i Sörmlandsstrategin. Utanför själva avtalet är Östsvenska Handelskammaren också en näringslivsfrämjande aktör som i likhet med andra utvecklar näringslivsprojekt. Exempel på sådana är *Affärsmodeller för internationalisering av SME*, och projektet *Kompetens för tillväxt* med syfte att stärka samverkan näringsliv och akademi.

Insatser för att stärka upp finansieringsmöjligheter för företag omfattar vid sidan av Almis ordinarie finansieringstjänster, framförallt två satsningar under perioden som också är kopplade till varandra. Den ena har syftat till att bygga upp riskkapitalfonden *Almi Invest* för Östra Mellansverige. Fonden ska öka tillgången på riskkapital för bolag som behöver tidigt expensionskapital. Satsningen medfinansieras av strukturfondsmedel och regionförbundets medfinansiering till Almi Invest på 4 miljoner gjordes år 2011, men är nu åter aktuellt för en ny insats 2015. Det andra initiativet *Sörmlandsfonden* kan sägas ha som huvudsyfte att kunna matcha Almi Invest offentliga medel med privat startkapital. Sörmlandsfonden ska också ses som ett komplement till traditionell bankfinansiering i regionen. Regionförbundet bidrar här med en årlig finansiering på 700 tkr för administrationen av Sörmlandsfonden. Den tredje satsningen inom företagsfinansiering som regionförbundet bidragit till under perioden var *Mikrokrediter*. Detta var ett strukturfondsprojekt som avslutades 2010, där själva syftet att utveckla en modell för kapitalförsörjning av s.k. mikrokrediter till företag.

Den näst största satsningen från regionförbundet totalt sett under perioden 2010-2014 har varit att vidareutveckla strukturen för *ett mer gynnsamt innovationsklimat*. Sedan 2006 har flera insatser och projekt under samlingsnamnet innovationsmotorn hakat i varandra och från och med 2014 så är alla delarna samlade i 'genomförandet av Sörmlands innovationsstrategi'. Sörmlandsstrategin pekar tydligt ut innovationer och förnyelse som en viktig drivkraft för tillväxt i regionen. Då Sörmland har en struktur med få forskningsintensiva miljöer både inom akademi och inom näringslivet, betonas behovet av att skapa en struktur som också kan främja andra sorters innovationer, oavsett om de kommer fram ur forskning, företag, organisationer eller individer. En central del i innovationssystemet baseras på utvecklingen av fyra innovationsnoder i länet: Växthuset i Strängnäs, Företagslabbet i Nyköping, Nätverket din Idé i Eskilstuna och Katec i Katrineholm. Från 2012 har också *Munktell Science Park* i Eskilstuna haft ett särskilt uppdrag från regionförbundet att bidra till att stärka nodverksamheten genom att tillföra kompetens och innovationsstöd. Sedan 2014 ingår även denna del i den samlade innovationsstrategin. Det samlade innovationsarbetet under perioden utgör kanske den tydligaste strategiska satsningen som regionförbundet varit med och drivit ihop med medlemskommunerna. Hela satsningen ligger också väl i linje med den nationella agendan, och där den nationella innovationsstrategin sedan 2012 satt ökad fokus på framtagande av regionala strategier.

Under 2014 har regionförbundet även bidragit till en mindre förstudie med fokus på *Energieffektivisering hos företag*. Klimat och energifrågor finns både med i Sörmlandsstrategin och kopplar också tydligt till nya strukturfondsperioden där insatser som främjar ett energieffektivt samhälle kommer ha tydlig prioritet framöver.

3.2.3 Främja branschutveckling och strategiska kompetensområden

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
Robotdalen	2010-2014	Stöd till externa projekt	7500
Nova Med Tech	2010-2013	Stöd till externa projekt	475
Strategi för kulturella och kreativa näringar	2011-2012	Stöd till externa projekt	450
KRUT, kreativ utveckling	2010	Stöd till externa projekt	700
Vesp, Vingåker energetic science park	2010	Stöd till externa projekt	100
Tot:			9 225 Tkr

Regionförbundet Sörmland har lagt drygt nio miljoner kronor under perioden på medfinansiering av ett antal externa projekt med syfte att stärka branscher eller kompetensområden inom Sörmland. Som påpekats har Sörmlandsstrategin betonat vikten av att utveckla viktiga branscher och framtidsnäringar, men inte pekat ut vilka dessa är (med det tydliga undantaget av besöksnäringen). Detta kan vara en förklaring till att det är relativt få och - med undantag av Robotdalen - små och kortsiktiga insatser som gjorts. Det ska dock noteras att regionförbundet inom ramen för Almis regionspecifika uppdrag haft en långsiktig länsövergripande satsning riktad mot fordonsindustrin som utgör en central näring för delar av Sörmland. Sörmlands medfinansiering till *Robotdalen* som ingår i Vinnovas tioåriga Vinnväxtprogram för utveckling av regionala innovationssystem, tar drygt 80 procent av medlen inom detta område. Med ett årligt stöd på 1,5 miljoner är det den i särklass största och längsta satsningen som regionförbundet haft för ett särskilt kompetensområde. Projektet arbetar inom områdena fältrobotik, industrirobotik och hälsorobotik och ska bland annat bidra till att sprida samt stödja framtagandet av ny robotteknik till små och medelstora företag. Satsningen skulle ha avslutats 2013 men har förlängts av Vinnova till 2016.

Nova Med Tech är en annat externt projekt som drivits genom regionalfonden, där Regionförbundets primära insats har varit att medfinansiera Katrineholms kommuns deltagande. *Nova Med Tech* har varit en omfattande flerläns satsning som syftat till att utveckla nya idéer inom medicintekniska området. Det har drivits i två omgångar, där den senaste haft en total budget på 65 miljoner kronor för tre år, och där regionförbundet endast utgör en av ett stort antal offentliga aktörer. Målet har bl.a. varit att genom stärkt företagsmedverkan generera nya produktidéer som kunde gå vidare för klinisk prövning och kommersialisering. Projektet *VESP* (Vingåker Energetic Science Park) är ett ytterligare exempel på en satsning i den västra delen av Sörmland. Satsningen har en historia från en förstudie redan 2005 som konstaterade att det fanns behov av ett centrum baserat på triple helix-samverkan. Inriktningen var ekologisk sluthantering och återvinning av explosiva varor, där centrumet bl.a. skulle kunna använda explosivvaruanläggningen vid Vingåkersverken för forskning och utveckling. Det var ett treårigt EU-projekt som avslutades 2010, och där regionsförbundets bidrog med en mindre medfinansiering.

Vid sidan av ovan nämnda har även ett fåtal insatser medfinansierats för att utveckla de kulturella och kreativa näringarna i länet. *KRUT* utgjorde här ett första större flerregionalt strukturfondsprojekt som avslutades 2010, och som hade till syfte att bygga upp och sprida kunskap om den kreativa sektorns villkor. Under år 2010 tog landstinget i Sörmland tillsammans med regionförbundet fram en ny *strategi för kreativa och kulturella näringar*, vilken senare omsattes ett utvecklingsprojekt bl.a. med syfte att sprida kunskap om KKN till det företagsfrämjande systemet.

3.2.4 Främja kunskapsöverföring och plattformar mellan Akademi och Näringsliv

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
Kompetens för tillväxt	2011-2014	Stöd till externa projekt	4500
Miljödrivna marknader	2012-2014	Stöd till externa projekt	1050
MITC	2012-2014	Stöd till externa projekt	1350
Nuss, näringslivsutveckling i studentsamverkan	2010	Stöd till externa projekt	300
			Tot: 7 200 Tkr

Att stärka kopplingen mellan akademi och näringsliv har en central plats i Sörmlandsstrategin, och ses som en av nyckelfaktorerna för att stärka konkurrenskraften i näringslivet. Det är också ett område där man från nationellt håll ofta sett att de regionala högskolorna ska kunna spela en viktig roll som motor för regionens utveckling. I praktiken har detta ofta varit betydligt svårare att uppnå, inte bara för att det ställer stora krav på en avvägd matchning mellan utbud av akademisk kompetens med behoven hos näringslivet, utan även p.g.a svårigheter att få tid och resurser att passa bägge parterns behov. Ett problem är också att SME-företag, som insatserna ofta inriktas mot, relativt sällan har behov av forskarkompetens, och om de har det är det inte givet att den egna högskolan uppfyller behoven. För att underlätta matchning mellan tillgängligt utbud av akademisk kompetens och verkliga behov hos företagen, har en framkomlig väg ofta blivit att man använt sig av studenter istället för forskare och att uppdragen haft mer av praktisk tillämpning i form av marknadsanalyser, marknadsföring etc.

I Sörmlands fall ryms bland de fyra insatserna bägge typer av försök. Regionförbundets roll har i samtliga fall varit med som medfinansier till externt drivna projekt med stöd av regionalfondsmedel. Projektet *NUSS*, som avslutades 2010 var ett exempel på en satsning med uttalat mål att just koppla samman företags behov med studenters examensarbete, i detta fall från Linköpings universitet. Projektet *Kompetens för tillväxt*, drevs av Östsvenska Handelskammaren vid sidan av samarbetsavtalet med regionsförbundet. Det var en stor satsning med ett stöd från regionsförbundet på totalt 4,5 miljoner kr, plus medfinansiering genom regionalfonden. Konceptet baserades på kompetenscheckar som företag fick möjlighet att använda för insatser från forskare och studenter från Mälardalens högskola och Linköpings universitet, med det uttalade målet att bidra till ökad tillväxt i små- och medelstora företag.

De två återstående plattformprojekten med primärt fokus på samverkan mellan näringsliv och forskning, är *Miljödrivna marknader* respektive *MITC, Mälardalen Industrial Technology Center*, som bägge utgår från forskning vid Mälardalens Högskola. Regionförbundets roll är i bägge fallen som medfinansier till satsningarna som drivits av MDH med stöd av regionalfonden. Det övergripande syftet med Miljödrivna marknader har varit att skapa en samverkansplattform inom miljöteknikområdet med grund i MDHs forskning och miljöteknikföretag i Sörmland och Västmanland. MITC, har syftat till att skapa en regional utvecklingsplattform inom industriell teknik, genom triple-helix samverkan. Målet har bl.a. varit att kunna skapa en långsiktig organisatorisk plattform för planering, finansiering och koordinering av olika utvecklings- och forskningsprojekt i regionen. Bägge projekten har en bakgrund från tidigare satsningar i mälardalsregionen.

3.2.5 Besöksnäring och turismutveckling

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
Det regionala turismuppdraget	2010-2014	Uppdrag utlagt på extern aktör	17700
Landsbygdsturism	2010-2011	Stöd till externa projekt	700
Skavsta Access -	2011-2012	Stöd till externa projekt	800
Hållbar besöksnäring	2011-2013	Stöd till externa projekt	950
Ny strategi för besöksnäringen	2011	RF-drivna initiativ och insatser	250
Destinationsutveckling (upphandlad utförare)	2012-2014	RF-drivna initiativ och insatser	2490
			Tot: 22 890 Tkr

Regionförbundets insatser inom besöksnäringen under perioden 2010-2014 har en direkt koppling till det upphandlade turismuppdraget och de långsiktiga målen för besöksnäringen. Att insasterna ofta drivs som externa projekt är främst för att möjliggöra ökad ekonomisk hävstång genom medfinansiering av exempelvis strukturfonder. Även inom det regionala turismuppdraget har det under åren drivits särskilda regionalfondsprojekt, som exempelvis Open Doors, och nuvarande Business Boost, bägge med inriktning mot export och internationalisering.

Vid sidan av projektet *Landsbygdsturism* med medel från landsbygdsprogrammet, som också avslutades 2011, har övriga projekten fått en fortsättning och samlats i det regionala turismuppdraget från och med 2014. Under 2010 beslutade regionförbundet om att inleda ett arbete med en *ny strategi för besöksnäringen* som både skulle ligga till grund för det regionala turismavtalet, och för styrning av hur de regionala medlen skulle användas framöver. Den regionala strategin antogs 2012 och fick ett tydligt fokus på internationalisering och med ett långsiktigt mål att fördubbla omsättningen i besöksnäringen fram till 2023. För att kunna förverkliga det satsade regionförbundet medel på ett *destinationsutvecklingsprojekt*, som drevs ihop med medlemskommunerna och STUA genom upphandlat processtöd fram till 2014. Projektet *Hållbar besöksnäring*, var ett nationellt pilotprojekt där Sörmland medverkade med medfinansiering av regionförbundet, och som syftade till att ta fram ett nationellt miljö- och kvalitetssystem för näringen. Genom projektet skulle företag få möjlighet att utveckla sitt företag och sina produkter med en hållbar inriktning. Arbetet har senare fortsatt inom det regionala uppdraget. I linje med det tydliga internationella fokus som den nya strategin angav skapades även projektet *Skavsta Access*, med syftet att utveckla former för att locka fler flyglinjer till Skavsta för att öka utländska besökare till Sörmland. Projektet började med en förstudie som formaliserades i ett partnerskap och som sedan 2014 även det är upptaget i det regionala turismuppdraget.

I relation till *det regionala turismuppdraget* blir övriga satsningar inom besöksnäringen relativt små, men som noterats följer de ofta en tydlig linje från besöksnäringstrategin, som även är utgångspunkten för det regionala turismuppdraget. STUA, Sörmlands Turismutveckling AB, som har haft uppdraget sedan 2006, vann även upphandlingen för en ny sexårsperiod med start 2014. Detta innebär att det finns en lång kontinuitet i turismarbetet och i samarbetet med regionförbundet, som gör att de projekt och satsningar som skapas under perioden görs i direkt samverkan med STUA som huvudpart och utförare, även om regionförbundet i vissa fall fungerar som formell projektägare.

3.2.6 Strategiskt utvecklingsarbete: analys, kunskap och strategier

Insats	Tidsperiod	Uppdragstyp	Medel från RF (Tkr)
Reglab	2011-2014	RF-drivna initiativ och insatser	440
Tematisk utvärdering	2013-2014	RF-drivna initiativ och insatser	600
Profilnäringar	2012-2014	RF-drivna initiativ och insatser	200
Kommunala initiativ - analys	2010-2014	RF-drivna initiativ och insatser	1050
Ett effektivt nyttjande av EU:s strukturfonder	2010-2014	RF-drivna initiativ och insatser	1470
Regionalt handlingsprogram näringsliv och arbetsmarknad	2010-2011	RF-drivna initiativ och insatser	600
			Tot: 4 360 Tkr

Regionförbundet har lagt drygt fyra miljoner på olika interna initiativ och insatser med syften att stärka genomförande och effekter av de regionala tillväxtmedlen. Den enskilt största budgetposten har varit insatser för att främja ett *effektivt nyttjande av EU:s strukturfonder*. Syftet har varit att ihop med medlemskommunerna öka Sörmlands utnyttjande av EU-medel, genom att aktivt verka för att skapa fler regionala strukturfondsprojekt. Under de sista åren har medel och personella resurser i högre grad riktats mot den nya strukturfondperioden med skrivningar av både program och handlingsplan inom regional- och socialfonden. Interna resurser har också satsats på att arbeta fram *ett regionalt handlingsprogram för näringsliv och arbetsmarknad*, med syfte att fördjupa inriktning och behov av insatser med utgångspunkt av Sörmlandsstrategin. Handlingsprogrammet ligger till grund för insatser inom näringslivsområdet för perioden 2014-2017. Såväl Sörmlandsstrategin som handlingsprogrammet har betonat vikten av att fokusera insatser på branscher och kompetensområden av särskild vikt för regionens tillväxt. Ett sådant analysarbete påbörjades bl.a. genom projektet *Framtida profilnäringar* under hösten 2012. Verktyg för att utveckla regionens analyskunskap och tillväxtarbete syns även i övriga insatser som *kommunala initiativ*, *tematiska utvärderingar*, samt genom medlemskapet i *Reglab* som är ett nationellt forum för att öka kunskap och lärande om tillväxt och regional utveckling.

Detta kapitel har framförallt belyst frågorna till Vad? och Hur? regionförbundet kommit att använda sina tillväxtpolitiska medel inom näringslivsområdet den senaste femårsperioden. Portföljanalysen ger ett bra underlag för att visa hur de insatser som gjorts under åren stämmer mot inriktning och mål som de styrande dokumenten anger. Insatsernas omfattning, spridning och kontinuitet ger också en bra bild och spegling av regionförbundets arbetssätt för prioritering och styrning av insatser inom olika insatsområden. Däremot säger portföljanalysen ingenting om hur insatserna har fungerat eller vilken effekt och påverkan de haft för näringslivets utveckling och konkurrenskraft i Sörmland.

För att komma vidare till frågeställningen om resultat och effekter av insatserna, samt vilken roll och betydelse regionförbundet haft för dessa, behöver de belysas på ett mer ingående plan. I följande kapitel har därför ett antal projekt och insatser valts ut för en mer fördjupad analys fokus på deras genomförande, resultat och påverkan.

4 Fördjupad belysning av ett urval näringslivsinsatser

I detta kapitel analyseras ett urval insatser som Regionförbundet Sörmland medfinansierat under 2010-2014. Fokus har legat på vad som gjorts och vilka resultat och effekter det gett, samt vilken roll regionförbundet har haft för insatsen.

- Utbildning inom Internationell Handel i KFV-regionen (inom avtalet med Östsvenska HK)
- Internationalisering av besöksnäringen i Sörmland (inom avtalet med Östsvenska HK)
- Att nå ut bredare till fler företag (inom avtalet med Östsvenska HK)
- Stöd till Nyföretagarcentrum (NFC Östra Sörmland, Strängnäs NFC)
- Stöd till Ungföretagsamhet
- Kompetens för tillväxt (externt projekt, Östsvenska HK)
- Affärsmodeller för internationalisering av SME i Sörmland (externt projekt, Östsvenska HK)
- Miljödrivna marknader (externt projekt, MDH)
- MITC, Mälardalen Industrial Technology Center (externt projekt, MDH)
- Besöksnäringen, det regionala turismuppdraget

För att ge en bättre bild av insatserna, har de placerats in i samma struktur som från portföljanalysen, baserat på *insatsområde* och val av *insattyp* som regionsförbundet använt för att stödja insatsen. Av tabellen framgår att de utvalda satsningarna fångar upp en bredd med exempel på både olika insattyper som insatsområden.

Tabell 3. Insatser för fördjupad belysning, fördelade efter insattyp och insatsområde

INSATSTYP	Uppdrag utlagt på extern aktör	Stöd till organisation	Stöd till externa projekt
INSATSOMRÅDE			
<i>Främja nyföretagande och entreprenörskap</i>		Nyföretagarcentrum Ung Företagsamhet	
<i>Företagsutveckling – affärsutveckling, internat etc,</i>	Östsvenska Handelskammaren - avtal med utvalda projekt		Affärsmodeller för internationalisering av SME (ÖHK)
<i>Regional kunskapsöverföring Akademi-Näringsliv</i>			Kompetens för tillväxt (ÖHK) Miljödrivna marknader (MDH) MITC (MDH)
<i>Besöksnäring och turismutveckling</i>	Det regionala turismuppdraget (STUA)		

I den belysningen beskrivs insatserna de var för sig, kopplat till det insatsområde de tillhör.

21 (54)

4.1 Främjande av nyföretagande och entreprenörskap

4.1.1 Ung Företagsamhet

Bakgrund och verksamhet

Ung Företagsam, UF, är en ideell förening som syftar till att ge barn och unga möjlighet att träna och utveckla sin kreativitet, företagsamhet och sitt entreprenörskap. UF har funnits i Sverige sedan 1980 och närmare 300 000 elever har sedan dess drivit ett UF-företag. Genom att driva UF-företag går eleverna igenom ett företags hela livscykel, från start till drift och avveckling. Under tiden får de handledning och stödmaterial. I Sörmland har UF idag vid sidan av UF-företagande på gymnasiet, även utbildningskoncept för grundskolan (Vårt samhälle åk 2-5, Se möjligheterna åk 6-9). UF-företagande finns idag på nästan samtliga gymnasieskolor i länet, och Sörmland var också ett av de län som var först ute med koncept på grundskolan som möjliggjordes genom ett samarbete med banker i länet.

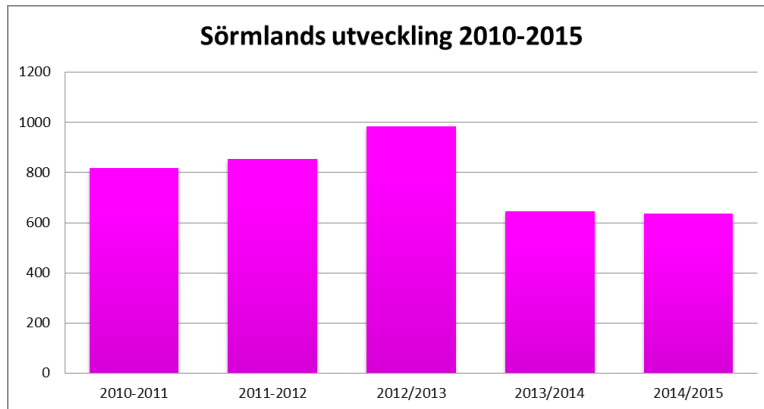
I Sörmland drivs organisationen UF av tre personer och en styrelse. Omsättningen har legat på drygt 2 miljoner med finansiering från näringslivet i länet, samt offentligt stöd från kommunerna, regionförbundet, samt viss del nationellt via regeringen och Svenskt Näringsliv. Kommunerna bidrar med 2-3 kr per invånare och är därmed tillsammans den största offentliga finansiären. Regionförbundet Sörmland har sedan sin start bidragit med samma belopp, 275 000 kr, i form av ett verksamhetsstöd.

Resultat och effekter

Resultatet av UF:s verksamhet mäts framförallt i termer av genomströmning, d.v.s. hur många elever i länet som använder koncepten och driver UF-företag. Det görs också årliga mätningar av såväl lärarnas, som elevernas upplevelse av UF-företagandet och deras attityder till företagande. Ett tredje sätt att mäta effekter av UF – och kanske det som slutligen är mest intressant – är vad som händer med UF-företagare på långresikt. Bli denna grupp mer företagsam och startar fler företag än icke UF:are. Denna typ av uppföljningar finns inte regionalt, men det finns nationella studier inom området att lyfta fram.

Hur ser då UF:s *genomströmning* och utveckling ut under den senaste femårsperioden i Sörmland. UF i grundskolan är ett relativt nytt koncept där man tagit fram läromedel nationellt, och där det varit upp till länen att själva utveckla koncepten. Eftersom UF Sörmland tidigt hittade en finansiell modell som gjorde insatserna kostnadsfria för grundskolorna, kunde UF snabbt nå ett stort genomslag. 2012 nådde UF 5 500 elever i grundskolan genom sina två koncept (71% respektive 51 % av en årskull). Detta var bäst i landet, som sammantaget nådde ut till drygt 20 000.

Även avseende UF-företagade på gymnasiet ligger Sörmland bland de främsta i landet, med en toppnivå på 32 % av ungdomarna 2013, jmf med riksnitt på ca 20%. Detta kan också jämföras med år 2005 då endast 10 procent av eleverna drev UF-företag i Sörmland. Mätt i antal elever innebar det att man nästan nådde upp till målet 1 000 elever 2012/2013, vilket framgår av följande tabell.



Därefter har dock antalet åter minskat påtagligt, vilket enligt UF beror på den nya gymnasiereformen GY11. Detta kan synas lite paradoxalt då en av delarna med GY11 var just att ge ökat fokus på kunskaper och förhållningssätt som främjade entreprenörskap bl a genom Entreprenörskap som ett eget ämne. För Från att tidigare haft relativt lätt att få in UF i elevernas projektarbeten, innebar GY 11 att det främst möjliggjordes som eget kursval inom Entreprenörskap, och att det även blev svårare att få in UF på alla program. Ett motiv till minskningen ses också i att entreprenörskap betonas mer som ett förhållningssätt i utbildningen, medan UF bygger på konkreta verktyg och koncept för lärare och elever. På lång sikt ser UF dock att gymnasiereformen kommer att innebära fördelar även för UF-företagandet, men att det kortsiktigt inneburit något av en omstart, där UF på nytt får sälja in sitt koncept i skolorna. Samma tendenser ses för övrigt i hela landet. UF Sörmland har som svar bl.a. valt att satsa mer på lärarna i länet genom aktiviteter och vidareutbildning.

Den andra indikatorn för att mäta värde och resultat av UF är genom att se *hur eleverna värderar UF och deras verksamhet*. UF genomför årligen undersökningar nationellt för UF-företagande på gymnasiet för både elever och lärare. Vi har här valt att lyfta fram några siffror från UF:s elevundersökning för 2014. Det kan noteras att elevernas attityder står sig ganska konstant över åren, vilket samtidigt inte är märkligt eftersom det är nya elever varje år (attitydförändring över tid är därmed mer relevant att mäta hos lärarkåren). Resultaten för 2014 visar att eleverna i Sörmland visserligen har positiva attityder och resultat, men ligger faktiskt något lägre än riket på flera centrala delar. Vi noterar också att det finns en rätt stor spridning i åsikter bland eleverna i Sörmland. En stor andel av eleverna anger att UF har varit obligatoriskt på deras skola. Frågan är om detta ligger bakom Sörmlands stora volymer, men som kanske därmed också får genomslag i att alla inte varit lika positivt inställda till UF.

- 71 procent av eleverna i Sörmland är totalt sett ganska eller mycket nöjda med sitt UF-år för Sörmland, jämfört med 77 procent för riket.
- 76 procent tycker att året UF-företagandet har varit lärorikt och utvecklande, jämfört med 81 procent för riket.
- 78 procent känner att de fått bra stöd från lärare och skolan vad gäller frågor kring deras UF-företag, jämfört med 79 procent för riket.

Intressant är också siffror som visar att ungefär hälften av UF-företagarna i Sörmland kan tänka sig starta företag i framtiden. Denna siffra säger dock inget om hur de tänkte innan sitt UF-företagande. Därför är frågan viktig om deras UF-år gjort att de blivit mer intresserade av att starta företag i framtiden. Drygt 20 % instämmer helt på det, vilket därmed kan ses som *en effekt* av insatsen på viljan att bli företagare.

Det finns ingen regional uppföljning av hur många UF-företagare som senare startat företag. Däremot finns en nationell jämförande analys från 2011¹, som visar att de som drivit UF-företag under sin gymnasietid ökade sannolikheten att bli företagare (efter tio år har omkring var fjärde UF-företagare startat riktigt företag) och att dessa senare omsätter omkring 20 procent mer än de som inte drivit UF-företag. Gruppen visar även upp andra positiva faktorer som starkare etablering på arbetsmarknaden, färre arbetslöshetsdagar, högre inkomst och även oftare blir chefer. Studien framhåller sammantaget att det samhällsekonomiska bidraget både mätt i termer av nya jobb och skattebetalningar är markant och att dessa företag genererat tusentals arbetstillfällen och totalt flera miljarder i omsättning.

Avslutande kommentarer och bedömning

UF Sörmland har en stark etablering i länets skolor både i grundskolan och gymnasiet genom sina tre koncept och ligger även i topp i landet avseende genomslag. Även om antalet elever minskat tydligt sedan 2012/2013 bedömer UF att skolreformen på sikt kommer att vara positivt för ett ökat främjade av entreprenörskap i skolan, och att deras organisation och verktyg är anpassade för denna utveckling.

Vi kan notera att UF Sörmland i jämförelse med många andra län inte har så stor konkurrens från andra koncept och organisationer för att främja entreprenörskap i skolan. Detta har säkert underlättat UF:s finansiella struktur och bidragit till deras stora genomslag i länet. Det verkar främst vara Östsvenska Handelskammarens koncept Trampolinen, (också med stöd av regionförbundet) som bedrivits parallellt. Även de har under senare år märkt av ett minskat intresse från skolorna och har därför valt att inte driva konceptet kommande år. Vår reflektion här är att grundskolereformen och GY 11 har medfört högre krav på externa organisationer som vill arbeta med entreprenörskap i skolan. Här påverkas man både av den nya läroplanen och av att skolorna själva utvecklar sätt att fånga upp entreprenörskap i undervisningen bl.a. genom att integrera olika ämnesområden. Detta är sannolikt en av de stora utmaningarna för UF framöver, och som ställer ökade krav på deras kompetens, jämfört med tidigare.

Regionförbundets stöd till UF utgör bara drygt 10 procent av omsättningen och är på så sätt inte avgörande för verksamheten i Sörmland. Kommunerna utgör tillsammans en betydligt större finansier. Eftersom kommunerna samtidigt är en ägarpart i regionförbundet, kan det således kanske motivera att regionförbundets stöd inte är mer omfattande. Det förefaller också som att dagens omfattning hos UF ligger på en nivå som är adekvat för sin verksamhet. Att ha en större organisation skulle inte per automatik innebära en ökning av UF i Sörmland. Med ambitionen att finansieringen ska baseras på lika delar från näringsliv och offentligt, är det snarast näringslivets andel som bör öka i Sörmland.

¹ "Övning ger färdighet – En långtidsuppföljning av UF-företagares entreprenöriella karriärer i Sverige 1990-2007". Karl Wennberg vid Stockholm School of Economics

Beträffande resultaten för UF Sörmland under åren så har volym hittills det tydligaste måttet på framgång och där Sörmland också visat sig ligga i topp i landet. Vi menar dock att de kvalitativa värdena av UF är mer intressanta och bör få ökat fokus. I framtida uppföljning av UF ur ett regionalt perspektiv bör man därför kanske lägga större vikt vid de kvalitativa effekterna och den påverkan som UF-verksamheten har hos elever, och framförallt i lärarkåren som är den grupp där man främst kan mäta förändringen över tiden.

Avslutningsvis vill vi också göra en kommentar till den nationella utvärderingen av UF som gjorts. Metoden för den jämförande undersökningen och dess slutsatser är inte felaktig, men med det väsentliga tillägget att det är *resultaten* hos de två jämförande grupperna som presenteras. Det är inte det samma som *effekten* av själva UF-företagandet. Det beror på att undersökningen inte kan visa på kausaliteten (orsakssambanden) mellan UF-insatsen och resultaten. Den konstaterar endast det faktum att de som driver UF-företag har större sannolikhet att blir företagare. Det går dock inte att utesluta att UF-företagare skiljer ut sig genom att de redan från början visat ett större intresse för företagande. Denna utveckling syftar inte till att ta ner betydelsen av UF som verktyg i skola för att främja entreprenörskap, utan endast till att tydliggöra vad undersökningen visar. Det kan också vara värt att lägga till att undersökningen baseras på elever som drev UF-företag under mitten av 1990-talet, vilket innebär att såväl gymnasieskolan som arbetsmarknaden har förändrats en hel del sedan dess.

4.1.2 Nyföretagarcentrum

Bakgrund och verksamhet

Nyföretagarcentrum är en delvis statligt finansierad stiftelse som finns i hela landet med uppdrag att erbjuda individuell rådgivning till blivande och nyblivna företagare. I Sörmland finns fyra Nyföretagarcentrum Östra Sörmland, Strängnäs, Eskilstuna och Katrineholm som tillsammans täcker länets kommuner. Dessa drivs utifrån samma principer med huvudsaklig finansiering från det lokala näringslivet, med stöd av organisationer och myndigheter där kommunerna spelar en viktig roll.

Regionförbundet Sörmland bidrar i detta fall med ett mindre stöd till två av dessa: Nyföretagarcentrum Strängnäs och Nyföretagarcentrum Östra Sörmland. Stödet har funnits sedan många år och utgörs av ett bidrag på mellan 20 000 och 25 000 kr. Det är skrivet som ett samarbetsavtal med rätt till vissa motprestationer som finns namngivna i ett antal punkter. Hit hör till exempelvis exponering av namn i trycksaker, information i lokaler, möjlighet till plats i styrelse etc. I praktiken får dock regionförbundets insats ses som ett verksamhetstöd utan medföljande styrning av hur medlen används. Att stödet enbart ges till två centrum beror närmast på att de är dessa som gjort en aktiv förfrågan om stöd till regionförbundet. Den fortsatta analysen fokuserar på verksamheten vid Nyföretagarcentrum Östra Sörmland, som innefattar kommunerna Nyköping, Oxelösund, Gnesta och Trosa.

NFC Östra Sörmland har en årlig omsättning på omkring 700 000 kr, som finansieras av ett sammantaget 70-tal sponsorer, de allra flesta lokala företag. Regionförbundets stöd utgör därmed en mycket ringa del i sammanhanget, men har enligt Nyföretagarcentrum ändå en symbolisk betydelse och som genom avtalet förenklar kontakter mellan varandra. I likhet med UF tidigare, är kommunerna viktigare som

finansiärer. Eftersom kommunerna utgör regionförbundet kan i viss mån ett ytterligare stöd från regionförbundet ses som en form av offentlig dubbelfinansiering. Det betonas samtidigt att regionförbundet istället har spelat en mer betydande roll bakom satsningen på innovationsmotorn och de fyra innovationsnoderna som finns lokaliserade på samma platser som de fyra nyföretagcentra i länet. NFC Östra menar att nodverksamheten skapar ett bra klimat för samarbete mellan aktörer med koppling till nyföretagande, som Almi, IFS, kommunerna, mfl. NFC Östra Sörmland har också ett utvecklat samarbete med Ung Företagsamhet, där man bl.a. bjuder in elever till Nyföretagarcentra, samt medverkar vid deras UF-mässa. Syftet är enligt Nyföretagarcentra hela tiden att skapa en "röd tråd" mellan aktörer och företags utvecklingsfaser så att alla oavsett var de är kan få stöd efter sina behov. Modellen att jobba ihop finns enligt NFC Östra Sörmland för samtliga Nyföretagarcentra, men kan i praktiken fungera lite olika.

Resultat och effekter

Verksamheten mäts mycket utifrån volym på antal besökare och antal rådgivningar. Som kan noteras av tabellen nedan har aktiviteten hos Nyföretagarcentrum Östra Sörmland i termer av antal rådgivningar ökat rätt markant för perioden 2010-2014

År	2010	2011	2012	2013	2014
Rådgivningar	233	301	322	488	434

På nationell nivå görs sedan uppföljningar med vidare kopplingar till hur många som också startar företag. Detta möjliggörs genom att Nyföretagarcentrum för register över sina kunder som samkörs med Bolagsverkets uppgifter om företagsstartar. Siffror för Östra Sörmland visar att omkring 40 procent av alla som startat företag i deras region har fått rådgivning av dem. Motsvarande siffror för NFC i hela landet ligger endast på ca 16 procent. NFC Östra menar dock att det inte bara är deras förtjänst att företag startar, då kunden ofta tar kontakt med flera aktörer innan starten sker. NFC ser som sin huvuduppgift att underlätta steget till företagande genom att ge information, rådgivning och utbildning, men också genom att lyfta fram andra viktiga kontakter och organisationer som kan bidra.

Med siffrorna för hur många rådgivningar som leder vidare till nya företag, gör NFC Östra Sörmland en belysning av deras betydelse enligt följande modell: Av de 322 rådgivningar som gavs 2012 kommer statistiskt två tredjedelar ha startat företag inom två år, som kommer sysselsätta i genomsnitt 1,6 personer, samt ha en överlevnadsgrad på 80 procent efter tre år. Lokalt för en kommun som Nyköping som ger ett bidrag på drygt 100 000 kr per år, bidrar NFC till att 91 nya företag startas, och sedan ger tillbaka 3,7 Mkr i form av i skatter till kommunen. Denna uträkning säger dock givetvis ingenting om hur många som hade startat företag även utan rådgivningen från NFC Östra Sörmland.

Det finns numera även en utvärdering på nationell nivå framtagen av myndigheten Tillväxtanalys från 2012 som faktiskt fastställer att företag som fått rådgivning av Nyföretagarcentrum har högre överlevnadsgrad än företag som inte fått rådgivning (5 %), samt högre förädlingsvärde två år efter start (12 %). Däremot visar jämförelsen inga skillnader i antalet anställda mellan företag som fått rådgivning

och andra företag två år efter start. Detta är givetvis positiva siffror för landets Nyföretagarcentrum. Men studeras utvärderingen noggrant noteras i likhet med utvärderingen av Ung Företagsamhet från förra avsnittet att analysen endast jämför *resultatet* mellan två grupper och inte *effekten* av själva Nyföretagarrådgivningen. I samma mening som Tillväxtanalys fastslår att företag som har fått hjälp av nyföretagarcentrum har ett bättre resultat avseende överlevnadssannolikhet, lönsamhet och tillväxt än jämförbara företag som inte fått denna hjälp, sägs också att slutsatsen inte går att dra att detta beror på Nyföretagarcentrums rådgivning. Man säger således att det inte går att göra ett kausalt samband mellan rådgivning och resultat, då det finns en risk för "potentiell självslekction". Detta innebär att man inte kan vara säker på att de som sökt hjälp från Nyföretagarcentrum, inte skulle ha lyckats bättre i sitt företagande än andra företag även utan denna rådgivning.

Avslutande kommentarer och bedömning

Det första som kan konstateras är hur svårt det är att påvisa effekter av insatser som tar hänsyn till kausalitet och orsakssamband. Av den nationella utvärderingen framgår ändå att vägen via Nyföretagarcentrum är positivt för företagets tillväxt och överlevnad, även om det inte går att fastställa vad som hänt om de inte valt den vägen. Eftersom syftet med nyföretagarrådgivningen är just att stärka insikt och kunskap om de krav som ställs på den som ska starta företag, är det enligt oss tämligen rimligt att anta att det i slutändan också har en viss positiv betydelse för resultatet. Jämfört med en debatt orsakad av samma myndighet 2007, baserat på en forskningsstudie som ansåg att främjandet av nyföretagande var skadlig för ekonomin genom att det riskerade dra ned tillväxten, så ger i alla fall denna utvärdering ett stöd för att Nyföretagarcentrum inte bidrar negativt till tillväxten.

Vår bedömning är att Nyföretagarcentrum utgör en relativt kostnadseffektiv rådgivningsform just för att underlätta steget till nyföretagande, och minst lika viktigt att kunna avråda personer att ta detta steg. En styrka som lyfts fram från NFC Östra Sörmland och även från kommunala näringslivstjänstemän, är den närhet som Nyföretagarcentrum skapar till andra främjandeaktörer i systemet på det lokala planet. En annan styrka är att verksamheten till stor del finansieras genom det lokala näringslivet i samarbete med kommunerna. Omfattningen på verksamheten hos NFC Östra Sörmland förefaller också i nuläget anpassat efter behoven. Samtidigt finns ambitioner om att kunna stärka den lokala närvaron ytterligare i kommunerna utanför Nyköping, vilket i så fall möjligen ställer nya krav på utbud och omfattning.

Regionförbundets bidrag till Nyföretagarcentrum är främst symboliskt. Det är samtidigt lite märkligt att två NFC får bidrag och två inte. Regionförbundets agerande och roll kopplat till Nyföretagarcentrum bör därför ses över. Vår uppfattning är att närhet och det lokala perspektivet fortsatt ska gälla för främjande av nyföretagande. Sörmlands mycket skilda strukturer framhålls återigen som gör att insatser måste anpassas till lokala behov, på samma sätt får också regionförbundets satsning på innovationsdrivet företagande få olika utseende och förutsättningar lokalt. Bägge delarna behövs med allmän nyföretagarrådgivning kan ha viktigare roll i vissa delar av länet, och innovationsrådgivning i andra. Det som efterfrågas av regionförbundet handlar mycket om att de förväntas kunna ha en övergripande bild av hur struktur och behov skiljer sig åt, med möjligheter att kunna bistå med samordning och specifika insatser för att minska lokala glapp och skillnader.

4.2 Främjande av företags export och internationalisering

4.2.1 Östsvenska Handelskammarens uppdrag för regionförbundet

Regionförbundet Sörmland har sedan starten 2003 haft en årlig överenskommelse med Östsvenska Handelskammaren avseende särskilda insatser inom näringslivsområdet. Insatserna har varierat över tid, men alltid haft som syfte att bidra till Sörmlandsstrategins genomförande och stärka tillväxten i regionen. För regionförbundet har arbets sättet att använda sig av organisationer och utvecklingsaktörer i länet för att genomföra det regionala utvecklingsuppdraget varit en mycket medveten strategi från start. Avtalets omfattning har alltid legat på 750 000 kr per år. Val och prioritering av vilka insatser som ska ingå i det årliga avtalet sker sedan i direkt samspel mellan organisationerna, där man utgår från tidigare insatser och resultat tillsammans med de behov och möjligheter till nya insatser som finns. Uppdragens inriktning har oftast legat inom Handelskammarens kärnområden med internationalisering, affärsutveckling, kompetensfrågor, samt att främja regional utveckling i hop med övriga aktörer. I avtalet ingår också att verka för att ytterligare externt finansierade satsningar ska kunna genomföras, där medlen kan fungera som regional medfinansiering och hävstång.

I detta fall kommer tre projekt som drivits helt inom ramen för avtalet att belysas, tillsammans med ett fjärde projekt som tillkommit utanför avtalet och som drivits med stöd av regional fonden.

- Utbildning inom Internationell Handel i KFV-regionen
- Affärsmodeller för internationalisering av SME i Sörmland (externt projekt utanför avtalet)
- Internationalisering av besöksnäringen i Sörmland
- Förstudie - Hur nå ut bredare till fler företag?

Utbildning inom Internationell Handel i KFV-regionen

Projektet "Utbildning inom Internationell Handel i KFV-regionen" kom till på direkt förfrågan från Katrineholm, där man ville ha möjlighet att erbjuda en bred utbildningsinsats inom internationalisering riktad till företagen i den västra delen av Sörmland. Upplägget har sedan tagits fram i nära samarbete med de tre kommunernas näringslivsenheter för att anpassas efter de lokala behoven. Det har därmed varit något av ett pilotprojekt från Handelskammarens sida, där syftet också varit att utvärdera vad en bred utbildning inom internationell handel för SME-företag kan bidra till i form av utveckling och tillväxt. Underlag och slutsatser ska därefter ligga till grund för fortsatta regionala insatser.

De tre kommunerna hade uppdraget att marknadsföra utbildningen och fick ett sammantaget deltagande från 24 företag. Utbildningen med fokus på internationell handel genomfördes under våren 2014 med fem utbildningstillfällen som var inriktade på export, import, affärsjuridik, betalning/leverand/försäkring, samt exportfinansiering. Handelskammaren ansvarade för import och export, medan externa aktörer stod för övriga inslag. Uppföljningar gjordes efter varje utbildningstillfälle och visar sammantaget att deltagande företag varit mycket nöjda med innehållet. Uppfattningen från kommunerna är att det hade varit mycket svårt för företagen att få kompetensutveckling i denna omfattning lokalt inom internationell handel utan det genomförda projektet.

Ur Handelskammarens synvinkel menar man också att utbildningen inte kunnat genomföras utan regionsförbundets finansiering. I detta fall har Handelskammaren använt sin ordinarie verktyglåda men där resurserna gjort det möjligt att genomföra utbildningen lokalt nära företagen, samt att man kunnat ta in externa experter för vissa delområden. Enligt Handelskammaren syftar denna kompetens främst till att öppna dörrar och minska trösklar för företag att ta nästa steg i sin utveckling. Det går därför inte att mäta resultat i ökad omsättning eller export. För Handelskammaren har insatsen bidragit till att stärka deras utbildningskoncept, som ligger till grund för kommande internationaliseringsinsatser inom avtalet med regionförbundet för 2015.

Affärsmodeller för internationalisering av SME i Sörmland (utanför avtalet)

Handelskammaren var initiativtagare till en detta projekt som genomförts under 2014 med stöd av förstudiemedel från EU och medfinansiering av regionförbundet på 400 000 kr. Syftet med förstudien var att undersöka olika möjligheter för sörmländska företag att förnya eller utveckla sig på internationella marknader, med stöd av utländska och regionala företagsfrämjande aktörer. Handelskammaren beskriver att målet har varit att skapa och operativt testa ett par olika modeller för internationalisering som kan ligga till grund för kommande större projekt med stöd av EU-medel.

Inom ramen för projektet har man genomfört åtta landseminarier om internationella marknader i tre sörmländska städer. Inbjudan gjordes brett i regionen och totalt deltog över 170 personer på de erbjudna aktiviteterna. I ett nästa steg ville man även ge företag möjlighet att besöka en marknad. Inom ramen för projektet fanns möjlighet att genomföra två match-makingresor till europeiska marknader, för ett begränsat antal företag. De utvalda marknaderna blev Polen och Norge med motivet att det var kort planeringstid och att det här fanns väl upparbetade kontakter. Urvalet av medföljande företag gjordes av Handelskammaren baserat på företagens förutsättningar. Det blev slutligen två företag som besökte den Polska marknaden och fem företag som besökte Norge.

Eftersom syftet var att upparbeta nya affärsmodeller, testades två olika upplägg. För den polska marknaden valde man att bjuda in den Polska Handelskammarens representant att besöka företagen i förväg hos dem i Sörmland, medan man inför den norska resan endast hade förberedande kontakter mellan länderna. Handelskammaren noterar att bägge koncepten fungerade. De som träffats innan hade möjligen lättare att hitta rätt samarbete, men sett till resultaten efteråt syns ingen skillnad. En uppföljning som gjordes under hösten 2014 visar att samtliga sju företag fortsatt arbeta med de utvalda marknaderna.

I Övrigt medgav satsningen att Handelskammaren kunde göra ett stort antal länderseminarier på flera platser i länet, som därigenom gjort att fler företag fått upp ögonen för möjligheten till internationalisering. Förstudien hade enligt Handelskammaren inte avsikt gå vidare i ett specifikt nytt projekt, utan föreslås fortsätta inom ramen för det internationella arbete som utförs inom ramen för samarbetsavtalet med regionförbundet.

Internationalisering av besöksnäringen i Sörmland

Sedan 2012 har Handelskammaren inom ramen för avtalet med regionförbundet drivit ett projekt i nära samarbete med STUA i syfte att utveckla exportmognaden inom besöksnäringen. Under 2012 och 2013 har Handelskammaren kopplat till det då pågående destinationsutvecklingsprojektet besökt ett urval exportmogna turismföretag i länet. Urvalet gjordes av STUA, och insatsen bestod framförallt av rådgivning och analys av företagets verksamhet. Under hösten 2013 fick sju företag besök med analys och rådgivning. I samband med besöken fångades också fortsatta behov av kompetensutveckling upp. Detta ledde till att man under 2014 i nära samarbete med STUA gav två inspirationsföreläsningar i Nyköping respektive Katrineholm, med fokus på affärsutveckling och internationalisering. Föreläsningarna visade på hur turismnäringen genom samarbeten och internationalisering kan skapa säljbara varumärken till en internationell målgrupp. Föreläsningarna lockade sammanlagt 28 personer som enligt uppföljningar ansågs vara mycket nöjda. Det utvecklade samarbetet med STUA medförde även att de deltog i Handelskammarens match-makingresa till Norge inom ramen för projektet "Internationalisering av SMF i Sörmland".

Enligt planerna kommer STUA och Handelskammaren att fortsätta att utveckla samarbetet inom internationalisering för besöksnäringen under 2015.

Förstudie - Hur nå ut bredare till fler företag?

Projektet lanserades som en förstudie och genomfördes under 2014, inom ramen för avtalet med regionförbundet. Inom uppdraget genomfördes ett antal seminarier på temat internationalisering, men själva målet med projektet har varit att dra erfarenheter av de samlade insatser som gjorts under året, i syfte att kunna utveckla framtida projekt inom ramen för den nya regionafondsperioden. Resultatet utgörs därmed fysiskt av en rapport eller manual som sammanfattar Handelskammarens erfarenheter och lärdomar om hur små- och medelstora företag i Sörmland på bästa sätt ska få tillgång till aktiviteter, information och kontakter som främjar och stimulerar till ökad internationalisering. Enligt Handelskammaren handlar det om att skapa ett slags institutionellt minne, som kan användas för att ytterligare öka kvalitet och effektivitet i nya satsningar. Man har använts lärdomar från seminarier och utbildningar inom internationell handel från Sörmland, men också erfarenheter från Östergötland och Gotland. Sammantaget handlar det om 20 seminarier med 475 deltagare, samt 22 utbildningstillfällen inom internationell handel med drygt 15 deltagande företag per gång.

Bland slutsatserna som dras i rapporten, konstateras att man ser ett behov av och ökande intresse för internationalisering bland företagen i Sörmland, men att det är utmanande och tidskrävande att få företag att medverka. Att använda sig av korta, informativa och kvalitativa seminarier på internationellt tema ses som ett effektivt verktyg som man vill fortsätta med framöver då det varit uppskattat av deltagarna. Näringsstrukturen och den generellt svaga exportmognaden hos Sörmlands SME-företag gör det svårt att fokusera för mycket på branscher om man önskar tillräckligt stort deltagande. Det konstateras också att Sörmland är en "delad" region, där företag inte gärna reser mellan orter för att medverka på olika evenemang. Detta gör att man ser att det är fortsatt viktigt att kunna erbjuda aktiviteter och seminarier lokalt i olika delar av länet.

4.2.2 Avslutande kommentar och bedömning

De fyra projekten har samtliga fokus på att främja export och internationalisering hos Sörmlands små och medelstora företag. Tre genomförs inom avtalet med regionförbundet och ett som ett externt projekt med medfinansiering av regionförbundet. Projekten har en mycket tydlig koppling till Sörmlandsstrategins mål att stärka befintliga företags konkurrenskraft genom ökad internationalisering. Vi noterar att projektens omfattning är relativt begränsade i tid och medel och insatserna fokuserade på metodutveckling. Detta kan delvis förklaras av att projekten till stora delar genomförts i glappet innan den nya strukturfondsperioden börjar, med begränsade möjligheter till större projektfinansiering. Projekten lanseras också i termer av pilot, förstudie eller modellbyggande, och kan till stora delar betraktas som ett förberedande för nya insatser till den kommande strukturfondsperioden. Det gör också att innehållet i projekten parallellt med genomförande av seminarier, utbildning, matchmaking etc, till största del handlat om att vässa Handelskammarens verktyglåda och metoder för att kunna erbjuda rätt koncept till rätt målgrupp och plats i regionen. Det framgår också av Handelskammarens summering av resultaten att man anser sig vara på rätt väg med de seminarie- och utbildningskoncept som utvecklats.

Via uppföljningar från seminarietillfällena ges endast viss återkoppling från företagen, som i huvudsak säger sig vara mycket nöjda med insatserna. Däremot sägs i princip inget om vilken betydelse och påverkan som insatserna har eller får för företagets fortsatta utveckling. Handelskammarens erfarenheter av internationalisering är det oftast är ett mycket långsiktigt arbete som sker stegvis och som måste värderas på lång sikt. Just därför anser vi fortlöpande uppföljning på medverkande företag skulle vara mycket intressant och värdefull för att skapa ett ökat lärande av den långsiktiga betydelsen för denna typ av näringslivsfrämjande insatser.

Slutsatser från projekten har dock stärkt Handelskammaren om att det finns både intresse och fortsatt behov hos företagen i Sörmland att vidga sina marknader, men att det också är en praktisk utmaning att få företag att delta och att våga satsa. Det är många steg på vägen som handlar om att företag måste få insikt om möjligheten, utveckla verktyg för att kunna, samt ofta konkret få stöd för att ta sista steget mot en ny marknad. Summerat kan man säga att Handelskammaren upplever att de genom dessa projekt fått ökad förståelse för utmaningarna i Sörmland och utvecklat sina metoder för att kunna fortsätta det långsiktiga arbetet även under kommande strukturfondsperiod.

Avslutningsvis bör det noteras att Östsvenska Handelskammaren genom avtalet med regionförbundet får en viss särställning i länet avseende insatser för internationalisering av SME-företag. Genom de projekt som genomförts bäddas också kontinuerligt för fortsatta insatser. För regionförbundet är det därför extra viktigt att ha en samlad kunskap och förståelse för hur övriga aktörers initiativ för att främja företags internationalisering hakar i det som Handelskammaren gör och vill göra. Detta för att säkerställa att de satsningar som prioriteras ger bästa möjliga nytta ur ett helhetsperspektiv.

4.3 Plattformer för kunskapsöverföring mellan Akademi och Näringsliv

4.3.1 Kompetens för tillväxt

Bakgrund och verksamhet

I Östsvenska Handelskammarens årliga avtal med regionförbundet ingår att främja samverkan mellan näringsliv och akademi. Kompetens för tillväxt är dock ett projekt som tillkommit utanför avtalet och som initierats och drivits av Handelskammaren ihop med flera partners. Syftet med satsningen var att koppla kompetens från akademien med näringslivets behov för att stärka deras konkurrenskraft. Idén var att företag som behövde kompetens skulle vända sig till projektet som hjälpte dem att konkretisera deras behov till ett uppdrag som kunde lösas med stöd av kompetens från Mälardalens Högskola eller Linköpings universitet. För att möjliggöra utbytet skulle företagen dessutom få en kompetenscheck värd upp till 50 000 kr, för att täcka sina kostnader för genomförandet.

Att man valde att genomföra projektet i Sörmland var att det fanns tydliga regionala mål om att öka kompetensen hos näringslivet. Handelskammaren hade också känt av från sina medlemmar att det fanns intresse att öka sitt utbyte med akademien, men att det ofta saknades kontakter, tid och resurser. Projektet arbetades fram i samverkan med lärosätena, Almi och Regionförbundet Sörmland, och drevs som ett regionalfondsprojekt 2011-2013. Regionförbundet möjliggjorde satsningen rent finansiellt genom medfinansiering på totalt 3 miljoner kr, vilket med EU-medel gav en total projektbudget på 6 miljoner. För Handelskammaren Östra Sörmland har Kompetens för tillväxt varit en av deras största satsningar som gjorts i Sörmland. Efter projektet fanns fortfarande intresse hos fler företag som inte fanns möjlighet att genomföra inom ramen för EU-projektet. För att ge dessa företag möjlighet att göra sin kompetensinsats, beslutade regionförbundet att som ensam finansiär med totalt 1,5 miljoner kr, stödjade en separat fortsättning under 2014.

Resultat och effekter

En viktig utgångspunkt för projektet var att minska trösklarna mellan den akademiska världen och det lokala näringslivet. Det är generellt sett få SME-företag som har naturliga ingångar till den akademiska världen och det finns både respekt blandat med fördomar kopplat till akademisk kompetens. Studenters examensarbeten görs ofta i näringslivet men när de själva väljer blir det ofta större och kända företag. Genom projektet har man istället utgått från företagets behov och försökt matcha dem med kompetens hos forskare och studenter. Samarbetet var kopplat till Mälardalens högskola och Linköpings universitet, och i de få fall kompetens inte funnits på plats har man lyckats lösa det genom andra lärosäten.

Ambitionen var att kompetensinsatserna skulle erbjudas av både forskare och studenter. Det visade sig dock tidigt att det var svårt att anpassa behoven till tillgänglig forskning. Del s var summan på 50 000 kr oftast för liten för att påbörja mer forskningsbaserade insatser, dels var det svårt att koppla företagets behov till forskare rent praktiskt och tidsmässigt. Detta har gjort att projektet framförallt kommit att använda sig av studenter. För många företag har detta varit första kontakten med akademisk kompetens och då har studerande ofta varit ett tillräckligt stort första steg. Summan på 50 000 kr per check hade

tagits fram utifrån liknande satsningar i Danmark, samt efter diskussion med såväl företag som lärosätena. För studenter innebar det ca 300 timmar eller två månaders arbete. Erfarenheten har varit att såväl tid som summa oftast varit tillräcklig för de uppdrag som genomförts.

För att intressera företag för projektet gick man ut med information till omkring 500 företag genom de kanaler som fanns via samarbetspartnerna. Knappt 100 av dessa kom att skicka in en intresseanmälan. Inom ramen för EU-projektet har sedan ett 60-tal företag fått möjlighet att genomföra ett uppdrag med stöd av en kompetenscheck till något av lärosätena. Genom regionförbundets särskilda medel för 2014 har sedan ytterligare ett 20-tal företag fått chansen. Företagen finns representerade i alla länets kommuner och täcker ett stort antal branscher inom såväl industri som tjänstesektorn. Fördelning på uppdrag mellan Linköping och Mälardalens Högskola har också varit ganska jämn.

Den utvärdering² som gjorts inom ramen för projektet visar att omkring hälften av de medverkande företagen hade haft någon form av tidigare samarbete med akademien. För företag som själva hade akademisk bakgrund var också tröskeln lägre och dialogen enklare eftersom de talade samma språk. Det finns olika aspekter när man studerar resultat och effekter av denna typ av uppdrag. Det ena handlar om huruvida projektet stärkt strukturer och möjligheterna till ökade utbyten mellan akademi-näringsliv, och det andra rör de konkreta resultaten och värdena för företagen av de utförda uppdragen. På det övergripande planet visar utvärderingen att företagens kunskaper och intresse för samarbete med akademien generellt sett ökat och att man framöver tar med samarbete med akademien i sin planering i högre grad. Med något enstaka undantag upplevs kontakterna med studenter och forskare varit positiva och man efterlyser ett fortsatt samarbete med dessa.

Vad gäller utfallet av de enskilda uppdragen visar utvärderingen att ungefär hälften av företagen upplever att de fått bra, konkreta resultat som de kan arbeta vidare med. Nycklar till framgång hos dessa företag har varit en god förståelse för varandras grundbehov och förmåga att justera och förtydliga uppdrag efter hand, samt en hög delaktighet hos bägge parter genom projektgenomförandet. En viktig framgångsfaktor som också lyfts fram har varit att studenter/forskare haft kunskap om företagets bransch. När detta inte varit fallet har ofta stor tid fått läggas på detta för att resultatet ska bli bra. För den andra hälften som inte varit lika nöjda har det bland annat berott på att studenten inte fullt ut förstått företagets behov, uppdrag och målgrupp, eller saknat rätt kompetens för att utföra det. I vissa fall upplevs resultatet inte heller tillräckligt konkreta för att kunna användas för företagen, och i andra fall upplevs studenten främst haft fokus på att göra klar sin uppsats.

Ur studenternas perspektiv anser de flesta att medverkan har varit positivt för deras del, dels genom att företag fått upp ögonen för deras kompetens, dels att det har varit meriterande för dem att kunna hjälpa företagen. Samtidigt framgår att det funnits kulturkrockar som framförallt i projektets början låg i att företaget inte alltid förstod att även studenterna hade behov av att uppdraget också skulle kunna resultera i ett akademiskt projektarbete. Handelskammarens uppfattning är att ju längre projektet fortlöpt, inklusive fortsättningen 2014, så har parterna blivit mer samspelade och bättre på att uppfylla de

² Utvärderingen baserades på 100 enkätsvar och 12 fördjupade intervjuer med projektdeltagare som genomförts under perioden november 2012 till oktober 2013.

behov och förväntningar som funnits från bägge sidor. Tanken med projektet var främst att öppna dörrar och minska trösklarna mellan akademi och näringsliv, något som Handelskammaren upplever att projektet också bidragit till. Själva kompetenschecken var en viktig morot som underlättade för företagen att ta steget, men i efterhand och för fortsättningen ses inte den delen vara lika betydelsefull. Det svåra har enligt Handelskammaren varit att praktiskt mäkla och matcha ihop behoven som funnits hos företagen och hos akademien. Dessutom anses den egna funktionen som neutralt mäklare, ha haft en viktig betydelse för att lyckas, och som även för företagen haft en viktig kvalitetsäkrande funktion.

Projektet avslutades 2014 och ingen fortsättning planeras i projektform framöver. Däremot avser Handelskammaren att fortsätta förmedla de upparbetade kontakterna med lärosätena till företag som behöver kompetens, men således utan ekonomiskt stöd i form av kompetenscheckar.

Avslutande kommentarer och bedömning

Projektets viktigaste syfte att bidra till konkret samverkan genom kompetensöverföring mellan akademi och SME-företag i Sörmland har uppnåtts. Projektet har visat på flera goda resultat, men också att det finns förbättringsområden exempelvis vad gäller att skapa rätt förutsättningar för att kunna styra samarbetsprojekten på ett effektivt sätt för bägge parter.

Vår uppfattning är att Kompetens för tillväxt varit ett ambitiöst och kompetent genomfört projekt, som visat på positiva resultat, men som också på ett tydligt vis förmedlar flera av de svårigheter som är förknippade med uppgiften att främja samverkan mellan akademi och näringsliv. I detta projekt blir det så uppenbart att det inte bara baseras på företagens behov och akademins utbud, utan att akademien också har tydliga behov som måste uppfyllas för att matchningen ska lyckas. Ett första sådant är att det inte blev så många forskare involverade som tänkt, utan att uppdragen framförallt utförs av studerande. Sedan visar det sig att även studenterna har vissa behov av att uppdragen anpassas till deras examensarbeten etc. Det ligger också i sakens natur att det är en praktisk utmaning att hitta studenter med både rätt kompetens och branschkunskap.

Trots detta är det centralt för bägge parter att strukturer för utbyte och kompetensöverföring mellan akademi-näringsliv fortsatt möjliggörs. Det är också viktigt att detta inte bara sker utifrån akademins perspektiv genom examensarbeten och med grund i den forskning som finns, utan att det också mer får utgå från faktiska och konkreta behov i näringslivet. Vi anser också att det är ett riktigt beslut att inte fortsätta arbetet i projektform, utan att bygga vidare på de nätverk som byggts upp ihop med lärosätena. Detta kräver dock fortsatt någon form av förmedlande och mäklande roll som det är frågan om akademien klarar på egen hand. Speciellt om ambitionen i likhet med projektet, fortsatt ska vara att samarbeten i högre grad ska utgå och anpassas efter företagens behov. Detta är ett viktigt område som finns uttalat i Sörmlandsstrategin och som regionförbundet fortsatt bör prioritera rent allmänt och i samarbetsavtalet med Östsvenska Handelskammaren ihop med uppdragen inom internationalisering.

4.3.2 Miljödrivna marknader

Bakgrund och verksamhet

Miljödrivna Marknader är ett projekt som drevs genom Mälardalens Högskola under 2012-2013 med ambitionen att bygga upp en plattform inom miljöteknikområdet med tonvikt på miljöteknik, näringslivsutveckling och forskningssamverkan i Mälardalsregionen. Budgeten var 3,9 miljoner kr, med finansiering genom Tillväxtverkets program Miljödrivna marknader, samt regionala medel från Länsstyrelsen Västmanland och Regionförbundet Sörmland. Regionförbundet Sörmland bidrog med 550 000 kr och motiverade beslutet med att Sörmland har ambitioner att vidga företags marknader nationellt och internationellt och att projektets syfte låg i linje med Sörmlandsstrategins intentioner inom näringslivsområdet. Man hänvisar även till en tidigare inventering som visat att Sörmland hade få aktiva företag inom miljöteknikområdet, vilket gjorde det intressant att stödja ett initiativ som bedömdes ha direkt nytta för företagandet i Sörmland med möjlighet att öka sina affärer.

Satsningen ska egentligen ses som en helhet bestående av tre på varandra följande projekt. Det aktuella projektet Miljödrivna marknader föregicks av ett annat regionafondsprojekt CLEAN Mälardalen 2009-2011, som också drevs av Mälardalens Högskola men utan medverkan från Regionförbundet Sörmland. I samband med att projektet Miljödrivna Marknader avslutades 2013, så har planering för ytterligare en fortsättning tagits under projektnamnet 'SusBiz for Future Energy' för åren 2014-2016. Regionförbundet Sörmland har här beslutat att bidra till en förstudie för detta projekt med 500 000 kr för 2014.

Utgångspunkten för plattformensatsningen inom miljöteknik är MDH:s kompetens och erfarenhet av samproduktion av forskning med företag och offentlig sektor inom energi och miljöområdet. Tanken har varit att skapa en långsiktig verksamhet som kan engagera och koppla företag i Mälardalsregionen till forskningen och affärsutvecklingen vid MDH. Man vill också utveckla konkreta affärsmöjligheter för regionens företag på exportmarknader genom att initiera projekt med behov av samleveranser. Samverkan har här byggts upp med den ideella föreningen Sustainable Business Mälardalen (SusBiz) som haft rollen att arbeta praktiskt med att utveckla export och affärsmöjligheter för företagen.

Enligt de operativa projektmålen ingick bland annat att projektet skulle få med minst 300 SME-företag för deltagande i olika aktiviteter. Vidare skulle man för sina fyra prioriterade fokusområden få med minst tio företag till dialog med forskare för samordnad affärsutveckling på området, samt minst fem företag med intresse för systemleveranser inom respektive område. Satsningen skulle vidare bidra med minst tio exportaffärer avseende svensk miljöteknik. Avslutningsvis skulle satsningen leda fram till ett koncept för en långsiktigt hållbar plattformorganisation som kunde säkerställas genom offentliga ägare.

Resultat och effekter

Från projektets tidiga delrapporter under 2012 framgår att många av de insatser som görs bygger vidare på det tidigare CLEAN-projektet. Insatser är ofta långsiktiga och det är därför svårt att dra en tydlig gräns för vad som utgör resultat från Miljödrivna Marknader eller det tidigare projektet. I slutrapporten framgår bl.a. att projektet resulterat i nya samproduktionsprojekt där medel bl.a. sökts från KK-stiftelsen. Det har vidare gjorts en undersökning bland regionens företag som syftade till att utreda

deras önskemål och drivkrafter med avseende på export-, utvecklings- och samarbetsprojekt. En central del av projektet har utgjorts av medverkan i olika exportsatsningar där man utnyttjat miljöteknik och kompetens från Sverige. Genom projektet har organisationen SusBiZ Mälardalen och MDH på detta sätt medverkat i delar av större svenska miljöteknikåtaganden som bl.a. finansierats av aktörer som SIDA, Tillväxtverkets program Demo miljö etc. Projekten har i huvudsak funnits i utvecklingsländer som Namibia, Botswana och Vietnam, men det finns också exempel från Europa genom Polen och Litauen. I ett SIDA-projekt för Botswana var exempelvis syftet att elektrifiera en landsbygdsort med hjälp av svensk teknik och att göra detta långsiktigt hållbart ur såväl ekologisk som ekonomisk och socialt perspektiv. SusBiz fungerade här som projektsamordnare, och som en del i projektet medverkade också Mälardalens Högskola genom att göra en processbeskrivning av konceptet för byutveckling utifrån ett forskningsperspektiv.

Erfarenheter från Svante Sundqvist vid SusBiZ Mälardalen som medverkat i exportsatsningarna i bägge projekten under perioden 2009-2013 är att det tar lång tid att bygga upp en regional struktur och kompetens för att kunna medverka i den här typen av större miljöteknikexportinsatser. Det är stor skillnad jämfört med att som enskilt företag ta hjälp av aktörer och program för att ta sig ut på nya marknader. För att kunna medverka och ta del i miljöteknikexportinsatser internationellt krävs ett omvänt arbetsätt. De exportprojekt som genomförts inom ramen för de två huvudprojekten, har utgått från att det finns en uttalad efterfrågan, och därefter kommer steget att hitta finansieringslösningar genom exempelvis SIDA eller program som Demo Miljö. Först därefter kan processen startas på hemmaplan för att se om det finns kompetens som kan genomföra uppdraget.

Här har lärdomen tyvärr ofta blivit att det varit svårt att få med företag från Mälardalsregionen i den utsträckning som man önskat. Enligt Svante Sundqvist vid SusBiZ Mälardalen handlar det kanske om en handfull företag från Sörmland som medverkat på något sätt i dessa exportsatsningar. Problemet är generellt att SME-företag saknar tillräckliga resurser för denna typ av insatser. Det har dock varit fler som medverkat vid projektets andra delar med forsknings- och matchmakingseminarier etc. Genom projekten upplevs dock att man har utvecklat en modell för miljöteknikexport som fungerar utifrån en nationell marknad, men som i dagsläget är svår att enbart basera på små- och medelstora miljöteknikföretag med säte i Mälardalen.

Efter projektet gör MDH en ansökan om en ny satsning med namnet 'SuBiz Future Energy' för perioden 2014-2016. Här lyfter man fram några centrala erfarenheter från de tidigare årens arbete, som en grund för en ny projektperiod. Här nämns bl.a. att man har identifierat en fungerande struktur för exportmöjligheter baserat på att identifiera marknadsbehov som sedan kan matchas mot regionens företag. Vidare betonas att det finns ett stort antal växande miljöteknikföretag i regionen, men att de flesta verkar lokalt och inte är exportmogna. Dessutom saknas tillräcklig kunskap hos SME-företag om hur de kan använda forskning och utveckling, professionell affärsutveckling och stöd för marknadsutveckling. Med dessa erfarenheter är meningen att 'SuBiz Future Energy' ska fokusera på tre områden: i) att tillsammans med andra aktörer hjälpa SME-företag med bl.a. marknads/FoU/f finansieringsarbete, ii) att fortsätta utvecklingen av internationella utvecklingsprojekt, samt iii)

vidareutveckla möjligheten till nationell och internationell finansiering för utvecklingen av miljöteknikföretagandet i regionen. Regionförbundet Sörmland har beslutat att bidra till den fortsatta satsningen med 500 000 kr för 2014.

Avslutande kommentarer och bedömning

Projektet Miljödrivna marknader ska som framgår ses som ett sammantaget utvecklingsarbete som byggts under en längre period från Mälardalens Högskola ihop med SusBiZ Mälardalen, i syfte att skapa plattform för forskning, samverkan och samproducerade projekt inom miljöteknikområdet ihop med näringsliv och offentliga aktörer. Det har ur ett uppföljningsperspektiv inte varit helt enkelt att se hur projekten och insatserna hålls isär och vad som gjorts inom ramen för dessa och vad som görs ändå via MDH och SusBiZ Mälardalen etc.

Samtidigt utgör extern projektfinansiering en reell verklighet för den akademiska världen, där beroendet av samfinansiering ofta är direkt avgörande för att överhuvudtaget kunna bedriva forskning och utvecklingsverksamhet. För att kunna få medfinansiering av regionala tillväxtmedel krävs också en mycket tydlig koppling till behov hos näringslivet och att insatserna leder till stärkt utveckling och konkurrenskraft. I detta fall anspelar projektet och MDH:s forskningsområde till de behov och önskemål som har lyfts fram som särskilt viktiga för Sörmland att stärka och utveckla. Här ingår miljöteknik, internationalisering, SME-företag, stärka högskolans roll i regionen, kompetensöverföring, plattformsutveckling etc. Alla dessa "buzz words" går att finna i Sörmlandsstrategin och gör isig att det är svårt för regionförbundet att inte prioritera när en sådan satsning dyker upp som initierats och drivs av den regionala högskolan.

Denna typ av plattformprojekt som bygger på en kombination av utveckling av forskningsområden med utveckling av näringslivet är ofta svåra att driva utan stöd från näringsliv och offentlig grundfinansiering. Eftersom regionförbundet efterfrågar denna typ av långsiktiga plattform- och utvecklingsprojekt med bas i akademien blir det allt mer centralt att de också bygger upp strategisk kompetens för att bedöma vilka områden och plattformar som bör prioriteras långsiktigt. I detta fall har man hållit på sedan 2008 med att utveckla plattformarbetet och dragit lärdomar steg för steg, som leder vidare till nästa satsning med nya mål osv. Om just miljöteknik är ett av Sörmland strategiska utvecklingsområden bör nog regionförbundet se över hur man på bästa sätt kan säkerställa en mer långsiktigt hållbar struktur, som också tydligt gynnar regionens näringsliv.

4.3.3 MITC - Mälardalen Industrial Technology Center

Bakgrund och verksamhet

Bakgrunden till MITC, Mälardalen Industrial Technology Center, går att härleda till början av 2000-talet och uppbyggnaden av forskningsområdet innovativ produktion vid Mälardalens Högskola, och som med regionens satsning på Robotdalen fick ökat fokus på forskning och utveckling i samverkan med näringslivet. I och med finanskrisen 2008 som slog generellt hårt mot industrin i Sörmland och specifikt mot fordonsindustrin i Eskilstuna då omkring 2000 arbetstillfällen försvann på kort tid, gjordes flera proaktiva satsningar i direkt samverkan mellan akademi, samhälle och företag. Exempel på dessa var en forskarskola, excellenceutbildningar och kompetensutvecklingsprojekt genom socialfonden. Insatserna gav resultat och skapade även en bred mobilisering mellan aktörer, som när krisen väl var över sågs som en viktig grund för att jobba mer långsiktigt med insatser för att kunna förebygga liknande konsekvenser framöver.

Ur detta skapade Eskilstuna kommun, Fabriksföreningen och Mälardalens högskola idén om att etablera en gemensam plattform för forskning och kompetensutveckling i Mälardalsregionen. Målet var att kunna förse den viktiga tillverkande industrin och fordonssektorn med tillämpad FoU, utvecklingsprojekt och kompetensförsörjning, baserat på samproduktion mellan näringsliv, akademi och samhället. Under uppbyggnaden av MITC mellan 2011 och 2014 har verksamheten till stor del drivits som ett projekt med strukturfondsmedel, medfinansierat av bland andra Regionförbundet Sörmland. Regionförbundet bidrog med totalt 350 000 kr till projektet 2011-2013, vilket rent finansiellt utgjorde en mindre del av budgeten. Efter projektet har däremot regionförbundet gett ytterligare bidrag till MITC på 500 000 kr per år för 2013 och 2014.

Resultat och effekter

Huvudmålet med den inledande satsningen var att bygga upp MITC till en etablerad samverkans- och utvecklingsorganisation. Som ett av de viktigaste resultaten av EU-projektet kan också ses att MITC blivit en reguljär plattform, genom MITC AB som ägs av tio stora företag med ca 5000 anställda, Eskilstuna och Köpings kommun, och genom avtal med föreningen MITC vid MDH säkrar strategisk och operativ samverkan inom fyra utvalda verksamhetsområden. Inledningsvis fanns en förhoppning att MITC skulle nå en större geografi och även innefatta Västerås och Södertälje som också har viktig tung industri. Dessa har dock hittills inte valt att ingå i satsningen.

MITC struktur vilar till stor del på de koordinatörer som genom projektet kunnat tillsättas vid MDH med ansvar för de fyra verksamhetsområdena produktion, innovation, produktutveckling och energi och miljö. Dessa utgör motorn för att kunna samordna och tillgodose samverkande företag med kompetens från akademien, studenter till examensarbeten, projektarbeten och anställning, samt möjligheter att ingå i gemensamma forskningsprojekt. Andra centrala faktorer för MITC har varit att kunna samordna befintliga resurser och starta nya utvecklingsinitiativ. Här nämns bl.a. att de under perioden lyckats bli en samverkansnod för industriföretag i regionen och att de lyckats etablerat samarbeten med andra

aktörer och initiativ, som exempelvis Robotdalen, Automation Region, Minst Innovation, Produktionslyftet och Teknikcollege.

Till de viktigaste mervärdena av MITC hittills för företagen anses vara att de fungerar som en snabb och enkel ingång till den akademiska världen, och att det där finns utsedda personer som arbetar direkt mot deras behov inom de bestämda verksamhetsområdena. Företag har genom projektet medverkat i ett betydande antal insatser kopplat till både forskning, teknik- och affärsutveckling, med påtagligt värde för företagen även om det noteras att det sällan går att mäta effekter av denna typ av insatser direkt i omsättning eller anställning. Från företagen noteras också att MITC erbjuder ett forum för att vara med och påverka högskolans inriktning och erbjudanden. För akademien har MITC bl.a. inneburit att de kunnat ha forskare deltidsanställda inom sina fokusområden som koordinatörer, vilket ökat deras möjligheter att arbeta mot näringslivet och även till ökad kunskapsöverföring från företagen in i akademien. MITC har också kommit att utgöra den primära samverkansplattformen för MDH:s avdelning IPR, Innovation och Produktrealisering, vilket gör att verksamheten också breddas och fördjupas inom högskolan.

Även om MITC genom projektformen och EU-medel lyckats med målet att etablera en plattformorganisation som utgår från behov hos företag, kommuner och akademien i regionen, så kommer de - i likhet med det tidigare beskrivna plattformprojektet Miljödrivna Marknader - efter projektets avslut 2013 att hamna i ett läge där de fortsatt också behöver offentlig basfinansiering för att upprätthålla verksamheten. MITC uppskattar kostnaden för att hålla driftorganisation gående till omkring fyra-fem miljoner kr per år. För detta krävs, utan EU-medel, både ett ökat stöd från befintliga och nya partners, och årliga driftstöd från offentliga partners.

Med motivet att MITC blivit en viktig funktion i regionen som med grund i MDH forskningsprofiler kan främja industrins möjligheter till FoU, kompetensutveckling och kompetensförsörjning, har MITC därefter ansökt om årligt driftstöd från Regionförbundet Sörmland för såväl 2013 som 2014 på 500 000 kr per år. Som noterades inledningsvis har också regionförbundet bidragit med det önskade beloppet, men vilket kan bör noteras, inte utifrån motivet att utgöra ett driftstöd utan för att främja ytterligare insatser och utveckling av MITC. Detta bedöms av regionförbundet vara fortsatt viktigt då den tillverkande industrin i regionen består av små och medelstora företag som behöver fungerande former för samverkan med akademien för att kunna ta del av kompetens och forskningsresultat. Det noteras också att insatsen ligger väl i linje med målen för Sörmlandsstrategin.

Avslutande kommentarer och bedömning

Det är svårt att studera satsningen på MITC utan att dra vissa paralleller till den tidigare beskrivna satsningen Miljödrivna marknader. Bägge har haft en tydlig utgångspunkt i att bygga upp plattformar vid akademien för att kunna utveckla och driva projekt och insatser med företag i syfte att stärka deras kompetens och konkurrenskraft. I jämförelse får dock tilläggas att MITC lyckats bygga upp en mer robust och etablerad organisationsstruktur som bl.a. ägs av partners från stora industriföretag i regionen som också borgar för näringslivets behov och intresse. MITC kan också sägas ha en bredare bas för sin verksamhet genom sin inriktning mot industrin och utifrån definierade profilområden inom MDH/IPR. Även Miljödrivna marknader utgick tydligt från forskningskompetens vid högskolan, men hade något

svårare att skapa konkreta samverkansprojekt med företag i regionen, delvis också utifrån satsningens fokus på SME-företag i kombination av export av miljöteknik.

Utifrån regionförbundets perspektiv och målen i Sörmlandsstrategin, betonas vikten av denna typ av plattformssatsningar för att öka utbytet mellan akademi och näringsliv, men det görs också mycket med utgångspunkt av just behovet att få de mindre företagen att dra nytta av högskolans kompetens. De riktigt stora företagen har ofta antingen egen FoU-verksamhet eller ingångar till akademi och forskning.

Bägge plattformssatsningarna har här utmaningen att kunna hitta bra och konkreta former för samverkan med små- och medelstora företag. MITC partners utgörs av större företag och verksamheten utgår därför naturligt mycket från de samverkande företagens behov. Enligt MITC har dock inte det största problemet varit att få mindre företag intresserade av samverkan, utan just att hitta former och konkreta program som passar för dem. Erfarenheten är att aktiviteter måste vara mer direkt applicerbara på företagens kärnverksamhet. Här försöker man särskilt utveckla modeller där SME-företag ska kunna medverka i mer systematiska insatser exempelvis genom Produktionslyftet, samarbete med Tillväxtmotorn, och konceptet MITC light. Det senare syftar just till att kunna erbjuda alternativa former för mindre företag att ta del av MITC program och erbjudanden.

En viktig reflektion är också de problemen som denna typ av satsningar har att gå från projektform till reguljär verksamhet. MITC har lyckats bli en etablerad samverkansplattform som koordineras och utvecklas från MDH i samverkan med sina partners, men som trots det behöver offentlig basfinansiering i form av driftstöd för att fungera. Detta är inget specifikt för MDH eller Sörmland utan ett generellt problem och konstaterade av en rådgivande situation. För offentliga aktörer som ofta går in som tillfälliga medfinansierare till satsningar är detta dock något som är viktigt att ha kunskap och förståelse för. Det tar både lång tid och kräver ofta betydande resurser för att etablera fungerande samverkansformer mellan akademi och näringsliv. Projektformen och EU-stöd är ofta ett bra sätt att komma igång, men sedan behövs ofta vid sidan av näringslivets medverkan även fortsatt offentliga medel för att hålla igång en driftorganisation, även om det vanligtvis kräver mindre resurser.

Vår bedömning är att de plattformssatsningar som man regionalt beslutar sig för att främja för att stärka näringslivet och regionens konkurrenskraft måste grundas i ett långsiktigt utvecklingsperspektiv. Plattformorganisationerna ska i huvudsak kunna fungera som en kompletterande regional utvecklingsaktör inom forskning och innovation som dels driver och utvecklar behovsmotiverade insatser och samfinansieringsprojekt med näringslivet, och dels kan fungera som regional mottagare för större nationella och internationella initiativ. Om MITC med sin koppling till forskningen på MDH/IPR ska ha möjligheten att spela en sådan roll för Sörmland, krävs en fungerande basfinansiering. Regionförbundet har visserligen valt att ge bidrag till MITC de två sista åren efter projektiden avslutats, men det är ändå inte helt klart hur regionförbundet ser långsiktigt på MITC eller andra plattformssatsningar som skapas för att stärka kompetensöverföring och samverkan mellan näringsliv och akademi.

4.4 Besöksnäring och destinationsutveckling

Bakgrund och verksamhet

Sörmlands turismutveckling AB, STUA, har haft uppdraget att utveckla besöksnäringen i Sörmland sedan 2007. När regionförbundet övertog ansvaret för besöksnäringen från landstinget valde man att genom en upphandling lägga ut basuppdraget på en extern aktör. STUA vann upphandlingen och även den senaste upphandling för en ny sexårsperiod med start från 2013. Det årliga anslaget för besöksnäringsuppdraget har legat på ca 3 miljoner kr. I praktiken har det ofta varit mer omfattande då även externa EU-projekt kunnat drivas med anslaget som medfinansiering, vilket möjliggjort uppväxling av basmedlen. Under perioden 2010 till 2014 har STUA på detta sätt haft ca 18 miljoner kr via basuppdraget från regionförbundet. Tillsammans med de övriga satsningar som gjorts i form av strategiprocessen, externa projekt, satsningen på destinationsutveckling etc, summerar regionförbundets resurser till utvecklingen av besöksbranschen till nästan 23 miljoner för de senaste fem åren. Under denna period har också mycket hänt i arbetet med besöksnäringen avseende strategier och arbetsätt. Regionsförbundet har också gått från att arbeta med flera separata projekt till att från 2014 samla alla initiativ kopplat till besöksnäringen i ett sammanhållet uppdrag till STUA.

Analysen av besöksnäringen i detta avsnitt kommer därför att fokusera på de mest strategiska insatserna och processerna som drivits sedan 2010, och försöka belysa vilka effekter och påverkan det hittills haft avseende strategisk inriktning och arbetsätt, samt betydelse för turismföretagen i regionen.

- *Stort behov av förändring gav ny strategi för besöksnäringen*

Som utgångspunkt ska noteras att arbetet med besöksnäringen utvärderades under 2009 med det övergripande omdömet att STUA:s arbetsätt var för spretigt och ofokuserat samt att regionförbundet hade en svag beställarroll med styrning av vad uppdraget skulle leda fram till. Parallellt fanns samtidigt ett ökat nationellt fokus på besöksnäringen som framtidsnäring och under 2010 lanserades en nationell strategi för turismutveckling med målbilden att Sverige fram till 2020 skulle ha 20 nya exportmogna destinationer och en fördubblat omsättning jämfört med 2010.

Pådrivet av ovan faktorer innebar 2010 också en nystart för Sörmlands arbete med besöksnäring, som tog fart genom valet 2010 med nya personer i regionstyrelsen med starkt intresse för besöksnäringen, och tjänstemän inom regionförbundet med kompetens och erfarenhet. Man tog en tydlig utgångspunkt i den nationella strategins fokus på internationalisering och behovet av mer exportmogna produkter. Detta var också något som betonades i EU:s program för ökad sysselsättning och konkurrenskraft och inte minst i Sörmlandsstrategin. Så när Sörmland genom regionsförbundet och STUA 2011 påbörjade ett arbete med en ny strategi, var man först i landet att använda den nationella strategins inriktning och mål, men anpassat efter Sörmlands förutsättningar. 2012 var Sörmlands strategi för en hållbar besöksnäring klar, med målet att bli en av Sveriges nya exportmogna destinationer till 2020, samt att nå en fördubbling av omsättningen i besöksnäringen till 2023. Till de viktigaste områdena i strategin låg behovet av att utveckla fler exportmogna destinationer för att stärka konkurrenskraften. Den nya strategin kom också från och med 2013 att till grund för det regionala turismuppdraget till STUA.

-
- *Destinationsutvecklingsprojektet och andra satsningar för att stärka exportmognaden*

Arbetet med strategin hade involverat många aktörer och inte minst näringen, så för att inte tappa fart när inriktningen var klar för den nya strategin, togs ett viktigt beslut att redan våren 2012 påbörja en utvecklingsprocess med näringen riktad mot de nya målen. Detta blev Destinationsutvecklingsprojektet, med regionförbundet som ägare, och där processen drevs från STUA ihop med länets kommuner, med hjälp av ett upphandlat processtöd. Syftet var dels att arbeta konkret med turistföretagen för att göra deras produkter mer exportmogna och stärka affärsmannaskapet utifrån de krav som ställs på internationell marknad, och dels att stärka kommunernas kompetens och strategiska roll som en central partner i utförandet av den nya strategin. Destinationsutvecklingsprojektet ses i efterhand som en urtyp för hur en satsning möjliggörs i projektform för att sedan övergå i reguljär verksamhet. Från 2014 ingår också destinationsutvecklingen som en central del i STUA:s grunduppdrag.

Andra viktiga insatser för att göra företagen mer medvetna och mogna för en internationell marknad har gjorts genom projekt som Open doors och senare Business Boost bägge med stöd av EU-medel. Enligt regionförbundet har dessa projekt varit mer riktad till nya och unga företag och därmed fungerat som en plattformutbildning för att kvalificera sig för medverkan i destinationsutvecklingen. Enligt regionförbundet är det omkring 130 företag som idag är med i destinationsutvecklingen, som tidigare medverkat i Open Doors, och ytterligare ett 40-tal företag som medverkar i projektet Business Boost.

- *Nytt upphandlat besöksnäringsuppdrag från 2013 med fokus på destinationsutveckling*

Regionförbundets nya upphandling av besöksnäringen perioden 2013-2018, innebar ett tydligt mer fokuserat uppdrag än det som fanns 2010. Uppdraget bygger helt på den nya regionala strategin och ligger också i linje med destinationsutvecklingsprojektet, som flyttats in i STUA:s grunduppdrag. Det nya uppdraget tydliggör också rollfördelningen mellan regionförbundet som beställare och STUA som utförare med ett tydligare mandat för STUA att ta ansvar för utvecklingen av besöksnäringen i länet, i nära samarbete med medlemskommunerna. Det regionala turismuppdraget innebär enligt avtalet att arbeta med affärsutveckling av och med besöksnäringen i Sörmland, samt att samordna aktiviteter till företagen för att utveckla produkter och attraktioner såväl branschmässigt, tematiskt som geografiskt.

Resultat och effekter

De långsiktiga effekterna av satsningen på besöksnäring i Sörmland ska enligt målen kunna mätas genom ökning av antalet utländska besökare och av svenska besökare främst från Stockholm-Mälardalsområdet. Vidare ska Sörmlands redan exportmogna företag öka sin omsättning, och turistnäringen som helhet kunna erbjuda fler produkter med hög kvalitet för svenska och utländska marknader. Det kan direkt konstateras att varken STUA eller regionförbundet hittills har gjort några försök att mäta effekter av insatserna för besöksnäringen på ett sätt som gör det möjligt att värdera dem mot de kvantitativt uppställda målen. STUA har samtidigt i och med det nya uppdraget påbörjat ett arbete för att stärka uppföljningsarbetet av insatserna för att möjliggöra detta under den kommande perioden. Det betonas också att den nya inriktningen för besöksnäringen fortfarande befinner sig i en uppbyggnadsfas där det ännu är för tidigt att kvantitativt mäta utfallet mot de långsiktiga målen.

Utifrån ett mer processororienterat perspektiv kan ändå STUA se tydliga värden och avtryck av det arbete som bedrivits senaste åren, bl.a. genom främjandet av destinationer med hög attraktivitet, vilket inte minst skett genom destinationsutvecklingsprocessen. De ser vidare att de påskyndat utvecklingen av näringen genom att kunna samordna resurser för konkret utveckling i företagen, både genom projekt och genom samverkan med andra företagsfrämjande organisationer i länet. De ser också att arbetet leder till att de attraherar nya besökare till regionen genom utvecklandet av nya produkter och reseanledningar att komma till Sörmland.

Gällande avtrycken hos företagen, märks det främst genom en långsamt ökad professionalism inom näringen. Av cirka 600 företagen inom näringen, bedöms omkring 150 idag ha uppnått olika nivåer av exportmognad. Utvecklingen märks också genom att fler företag visar ökat intresse för att växa, utveckla sin produkt, marknad och säsong. Det senaste året kan STUA genom Destinationsutvecklingssatsningen och det pågående projektet Business Boost visa upp inte mindre än 287 olika produkter, som nu säljs via STUA på internationella mässor och genom den nya webbplatsen Visit Sörmland som de också driver.

Trots detta anses ett av huvudproblemen vara att det fortfarande finns alldeles för få mogna turismföretag i Sörmland och produkter som på egen hand kan utgöra en reseanledning. Resultaten är ännu mycket på aktivitetsnivå och kan enligt STUA fortfarande avläsas mer i form av ökat antal "flerspråkiga skyltar" än genom ökade gästnätter, omsättning eller sysselsättning. Det är också lättare att påvisa resultat av enstaka projekt. Efter avslutningen av Open Doors konstaterades bl.a. att nya samarbeten resulterat i färdiga exportmogna paket som erbjudits utländska researrangörer. Under projektet etablerade också flera företag kontakt med nya researrangörer, vilket ledde till att avtal slöts, som i sin tur ledde till ökat utbud och försäljning av sörmländska produkter i utländska researrangörers program. Om STUA ska summera två centrala betydelseer av arbetet för företagen lyfter man fram:

- Ökad professionalism, affärsmannaskap och exportmognad - med vetskap att de finns stora nivåskillnader inom branschen.
- Ökad samverkan mellan företagen i länet - som dels skapat helt nya produkter, dels bidrar till att lyfta kompetens hos företag som kan se hur de mer mogna företagen gör.

Gällande avtrycken på systemnivå utgör det kanske viktigaste resultatet hittills av att man lyckats skapa en gemensam målbild, profil och metodik för besöksnäringen i Sörmland. Profilen som ska användas för att positionera regionen är "Slott och Herresäten", och används numera även av Visit Sweden i nationella och internationella sammanhang. Den nya metodiken har utvecklats genom destinationsutvecklingsprocessen och innebär att kommunerna medverkar på ett mycket djupare plan än tidigare. Samtidigt noteras att förutsättningar och behov fortsatt ser mycket olika ut inom Sörmland, vilket också avspeglar sig inom detta område. Bilden som ges är ändå att STUA idag har ett betydligt större förtroende från kommunerna än vad fallet var vid ingången av perioden 2010.

Avslutande kommentarer och bedömning

Av beskrivningen framgår att besöksnäringen i Sörmland under den senaste femårsperioden, haft något av en nystart med både ny strategi och ett nytt upphandlat betydligt mer koncentrat basuppdrag med

fokus på destinationsutveckling och exportmarknad. Bland de viktigaste *symboliska* avtrycken som åstadkommit under perioden hör kanske att man i det heterogena Sörmland lyckats fastställa en gemensam profil i "Slott och herresäten" för att positionera Sörmlands som besöksmål. Till de strategiskt viktigare avtrycken är sannolikt att man etablerat ett nytt sätt att arbeta med besöksnäringen genom destinationsutvecklingsprocessen ihop med kommunerna och näringen.

Från nationellt håll och andra regioner har också bekräftats att Sörmlands arbete med strategin och destinationsutvecklingen varit lite av föregångare som väckt intresse hos andra regioner. Det konstateras samtidigt att det är svårt för ett län som Sörmland att konkurrera med de stora turismregionerna. Sörmland har många fina miljöer men saknar tydliga destinationer som skapar reseanledningen, och som gör att man kan utveckla paket och produkter runt denna. Det kan här jämföras med exempelvis Jämtland med Åre som destinationsmotor. För Sörmland blir utmaningen istället att bygga olika typer av paket som kan skapa en reseanledning, eller genom att fler dagsutflykter och genomresor resulterar i övernattningar, vilket skapar fler gästnätter, ökad omsättning etc.

I sammanhanget ska också noteras att det är en rätt ansenlig del av regionförbundet tillväxtmedel som går till denna näring. Ser man på de samlade insatserna som regionsförbundet gjort senaste åren finns det knappast någon annan bransch i Sörmland som haft lika omfattande finansiellt stöd. Till visst försvar kan möjligen noteras att besöksnäringen är den bransch som är mest tydligt utpekad som prioriterad i Sörmlandsstrategin. Det är dock svårt att hävda att besöksnäringen, även om den i sin breda tolkning sysselsätter många, utgör en basnäring eller spetsnäring för Sörmland, på det sätt som den gör för Jämtland, Dalarna, Gotland etc. Insatserna visar också att det rör sig om kanske ett par hundra företag som man försöker stärka och göra mer professionella och exportmogna genom olika satsningar, och där den allra största andelen utgörs av mycket små företag. Här lyfts också farhågor om att inte tillräckligt många av dessa har tillräcklig vilja eller förmåga att utvecklas och växa.

Den riktigt stora utmaningen framöver nu när strategi och metodik har börjat sätta sig, handlar därför också om att kunna visa att insatserna även börjar ge synbara resultat hos företag i form av just fler gästnätter, utländska besök, omsättning etc. För STUA nås inte detta enbart genom att driva olika insatser, utan här kvarstår en viktig uppgift i att hitta relevanta metoder för att kunna mäta värden hos näringen, och i mindre utsträckning genom processer och aktiviteter. För att vara tydlig handlar det om att även i tider då näringen kanske går ner, ändå kunna visa på betydelsen av de insatser och arbete som görs kontinuerligt.

5 Samlade slutsatser och rekommendationer

I detta avslutande kapitel kommer vi att lyfta fram några centrala slutsatser och framåtsyftande rekommendationer som baseras på analysen från tidigare kapitel. Genom uppdraget har vi haft ett antal grundläggande frågeställningar som kommer att användas som utgångspunkt för den avslutande diskussionen. Sammantaget kan dessa summeras i den mer övergripande frågeställningen huruvida Regionförbundets Sörmlands insatser och resurser har använts och fördelats på ett adekvat och effektivt sätt för att kunna skapa bästa möjliga hävstång och effekt för näringslivets utveckling.

5.1 Lågkonjunktur och global oro har inte satt avtryck på inriktningen under tidsperioden

Det noterades inledningsvis att utvärderings fokus på den senaste femårsperioden, tog avstamp i de direkta efterdyningarna av finanskrisen 2008-2009 och som därmed skulle kunna ge avtryck på de insatser som skapats därefter. Finanskrisen kom att få en mycket påtaglig effekt för Sörmland genom sin tyngd inom industrin och där fordonsbranschen med underleverantörer var dem som drabbades först och hårdast i landet. Vi kan dock i efterhand konstatera att de mest intensiva insatserna som gjordes, bl a inom ramen för varselsamordningsuppdraget avslutades under 2010, och har därefter endast i mindre grad återspeglats i de insatser som gjorts. Det tydligaste undantaget är satsningen på MITC som har en direkt bakgrund i erfarenheterna från finanskrisens påverkan på industrin. Ser vi till konjunkturläget för perioden inleddes det med en kort uppgång just 2010, men vände ganska snabbt nedåt till följd av den efterföljande skuldcrisen i Europa. För Sörmland innebar åren direkt efter finanskrisen en stigande arbetslöshet med varsel och neddragningar från företag med starkt beroende av omvärlden. Liksom i landet i övrigt har det även medfört att grupper som generellt haft svårt att få ett arbete nu fått ännu tuffare att etablera sig på arbetsmarknaden. Konjunkturen i Sverige har stabiliserats men påverkas alltjämt av internationell oro och låg global tillväxt och efterfrågan. Att vissa delar av landet fortfarande påverkas av den svaga konjunkturen kan också illustreras av regeringens extra tilldelade tillväxtmedel till vissa regioner, där Sörmland var en av åtta län som fick extra resurser för insatser 2013 och 2014.

Det är också lite ur detta perspektiv som inriktningen på de insatser som gjorts för att stärka Sörmlands näringsliv och konkurrenskraft ska betraktas. Vår sammantagna bedömning är här att själva tidsandan och den ekonomiska situationen inte haft nämnvärd påverkan på inriktningen.

Frågan är om de *insatser som prioriterats under perioden återspeglar länets strategiska behov och mål?* Denna behandlades genom en belysning av regionens mål inom näringslivsområdet utifrån strategiska styrdokument, satt i direkt relation till de insatser som prioriterats under åren 2010-2014.

5.2 De samlade insatserna ligger i linje med regionens uttalade behov och mål

Perioden täcks av två regionala utvecklingsstrategier där den nya Sörmlandsstrategin gällt sedan 2013. Även om det passerat ett antal år mellan strategierna är de grundläggande utmaningarna för Sörmland inom näringslivsområdet desamma. Det finns viss skillnad i tonläget där den tidigare strategin från 2007 togs fram i en period av längre tillväxt och allmänt god framtidstro i länet och landet. Omsättning och kapacitetsutnyttjandet i näringslivet var högt, samtidigt som regionens känslighet med en

konjunkturberoende tillverkningsindustri under starkt global konkurrens betonades. Den gällande strategin togs istället fram med finanskris och ekonomisk nedgång i ryggen och går mer direkt på de utmaningar som alltså finns för regionen. Sammantaget betonas regionens vikt av *ett ökat företagande och internationalisering som till stor del* hindras av regionens struktur och attityder, tillsammans med behovet av *ökad förnyelse och innovation inom näringslivet* där Sörmland avsaknad av tillräckligt forskningsintensiva miljöer och utvecklad samverkan mellan akademi och näringsliv utgör ett hinder. Den kanske tydligaste förändringen i den aktuella strategin är att utvecklingen av branscher och kompetensområden fått en mer framhåvd position. Vid sidan av besöksnäringen framgår dock inte explicit vilka övriga områden som bör prioriteras framöver. Vår slutsats avseende Sörmlands strategier som styrinstrument för inriktningen inom näringslivsområdet, är att de ligger på en mycket allmän nivå som framförallt bidrar till att peka den övergripande inriktningen. Behovet av insatser finns i allt från att stärka attityder, entreprenörskap och innovation till branschutveckling och stärkta kopplingar och utbyten mellan akademi-näringsliv.

Sett till det faktiska utfallet av de prioriterade insatser som gjorts med stöd av regionsförbundets tillväxtmedel 2010-2014, kan bli följande konstateras. Det första är att regionförbundet begränsade medel sammantaget uppgått till över 100 miljoner kronor för att stärka näringslivet. Dessa har fördelats över ett 40-tal olika insatser bestående av externa projekt och verksamheter som regionsförbundet medfinansierat, uppdrag som lagts ut på aktörer, samt en del insatser som drivits genom regionförbundet själva. Avseende insatserna sammantagna inriktning är vår bedömning att de på en övergripande nivå rätt väl återspeglar de utmaningar och behov av insatser som styrdokumentet betonar. På en grundläggande nivå finns insatser med syfte att *främja attityder, ökat nyföretagande och entreprenörskap*. Detta följs av insatser för att *utveckla och stärka konkurrenskraften hos befintliga företag*, och på en ytterligare nivå finns insatser för att *främja system och strukturer genom utveckling inom vissa kunskapsområden och branscher*. Styrdokumentet betonar särskilt vikten av att stärka *kunskapsöverföring mellan akademi och företag*, samt att utveckla *besöksnäringen i regionen*. Vid en fördelning av regionförbundets tillväxtmedel över dessa områden blir slutsatsen också att insatserna täcker de strategiska områden och behov som lyfts fram i Sörmlandsstrategin. Samtidigt som det blir väldigt tydligt att huvuddelen av resurserna går till att främja och stärka näringslivets utveckling med grund i det befintliga företaget.

Insatsområden	Totala medel 2010-2014 (tkr)
Främja nyföretagande och entreprenörskap	7745
Företagsutveckling – affärsutveckling, finansiering, innovation, internat, etc	62970
Branschutveckling, strategiska kompetensområden	9225
Regional kunskapsöverföring Akademi-Näringsliv	7200
Besöksnäring och turismutveckling	22890
Strategiskt utvecklingsarbete: analys, kunskap och strategier	4360
Tot: 114 400 tkr	

Insatser för företagsutveckling tar nästan hälften av befintliga medel, men innehåller samtidigt en bred palett av insatser med stöd för affärsutveckling, finansiering, internationalisering och främjande av innovationer.

En annan slutsats är att av de två områden som lyfts fram extra tydligt i Sörmlandsstrategin - *besöksnäringen* respektive *akademins roll för näringslivet i regionen* - är det besöksnäringen som fått klart störst andel av resurserna. I sammanhanget och med utgång av att *klimat och attityder till företagande* ansågs vara en av de tydligt hämmande faktorerna för regionens tillväxt, så läggs förhållandevis lite resurser på tidiga insatser för att främja attityder och ökat nyföretagande och entreprenörskap. Vår bedömning är samtidigt att fördelningen mellan insatser för potentiella företagare och befintliga företag, är rätt väl avvägd utifrån hur den faktiska behovsbilden och möjligheterna för insatser ut, samt utifrån hur övriga resurser och program all okeras inom området regionalt, nationellt och genom EU.

Det är således viktigt när man studerar inriktningen på Sörmlands "näringslivsportfölj" att också förstå satt utseendet i hög grad också återspeglar den nationella politiken och EU:s inriktning genom strukturfonderna. Portföljen följer här enligt oss rätt väl de strömningar som funnits under den senaste programperioden och genom nationella initiativ. Exempel på insatser i Sörmland som kan kopplas till dessa är bl.a. regeringens satsning på att främja kvinnors företagande, särskilda insatser för att bygga upp och stärka finansieringsinstrument för företag, samt inte minst det generella fokus som funnits på innovation, internationalisering, miljöteknik, kreativa näringar och inte minst besöksnäring som nationell framtidsbransch.

Det är också viktigt att tillägga att regionförbundets resurser allt som oftast ingår som en medfinansiering till projekt som ägs och drivs av externa aktörer i breda partnerskap. Detta gör att den sammantagna budgeten för insatserna överstiger regionförbundets medel flera gånger om. Hur stor har inte varit möjligt att fastställa i denna analys, och därmed inte heller den finansiella hävstången av regionförbundets tillväxtmedel. I många fall har regionförbundets medfinansiering varit helt avgörande för insatsernas tillkomst, antingen genom omfattning eller som regional garant för dess betydelse vilket möjliggjort medfinansiering med EU-medel. I andra fall är regionförbundets roll relativt liten finansiellt, men visar sig ändå kunna ha stor betydelse symboliskt och för att dra med andra aktörer i en satsning. Bedömningen blir att regionförbundets tillväxtmedel har en tydlig inputadditionalitet och därmed stark betydelse för tillkomst och finansiell uppväxling av de insatser som genomförts. I en region där det inte finns så många andra starka offentliga utvecklingsaktörer blir också denna roll mer central i Sörmland.

Den sammantagna slutsatsen blir därmed - med beaktande av styrdokumentens något breda inriktning - att portföljen av insatser inom näringslivsområdet är relativt väl balanserad utifrån de behov och mål som pekats ut i Sörmlandsstrategin.

5.3 Generellt sett väl utförda insatser med tydliga resultat - men begränsade möjligheter att mäta och värdera insatsernas strategiska betydelse och påverkan i näringslivet

Portföljanalysen gav en bild av de insatser som gjorts och hur de relaterat till regionens uttryckta utmaningar och behov i Sörmlandsstrategin. För att kunna belysa frågan om vilka resultat och påverkan som insatserna haft på näringslivet genomfördes mer djupgående analyser av ett antal insatser som medfinansierats av regionförbundet. Insatserna täckte fyra olika typer av insatsområden, och gav även

uttryck för olika sätt för regionförbundet att främja näringslivsutveckling på. Insatsernas skilda verksamheter, inriktningar och mål gör det svårt att göra relevanta jämförelser mellan dem. För en bättre insikt om de enskilda insatserna och deras resultat hänvisas därför till kapitel 4. Det går dock att på en mer övergripande nivå dra några generella slutsatser avseende insatsernas resultat och påverkan, baserat på de fyra områdena:

- Främjande av nyföretagande och entreprenörskap - Nyföretagarcentrum och UF
- Företagsutveckling fokus på export och internationalisering - Östsvenska Handelskammaren, ÖHK
- Plattformer för kunskapsöverföring Akademi och Näringsliv - Mälardalens Högskola och ÖHK
- Besöksnäring och destinationsutveckling – STUA

De belysta insatserna och verksamheterna är generellt väl genomförda med tydlig relevans och koppling till de bakomliggande behov och problembilder som de avser att påverka

Exemplen utgörs generellt av väl etablerade verksamheter med projektägare och insatser inom sina kärnområden. De har samtidigt stora olikheter i avseende på komplexitet och målgrupper. Insatserna kopplat till attityder och nyföretagande samt mot företagsutveckling med internationalisering är mer avgränsade än de två övriga. Produkterna och aktiviteterna som erbjuds är mer avgränsade i form av exempelvis rådgivning, utbildning, seminarier etc, och målgrupperna utgörs i huvudsak av en part. Plattformsatsningarna för samverkan akademi-näringsliv, samt för besöksnäringen består till större del av att mäkla och samordna intressen och insatser mellan olika samverkande parter. Det gör både insatser och innehåll mer omfattande och komplext, och i viss mån också svårare att begränsa i tid och rum och hålla isär från det som görs och påverkar utanför insatsen.

Insatserna är också allmänt sett väl genomförda och utgår till stor del från utvecklade koncept och kompetenser, men där utmaningen och arbetet också till stor del ligger i att identifiera och intressera företag och personer för erbjudandet. På det viset är insatserna till stor del utbudsstyrda, men där genomförandet ofta skraddarsys efter de explicita behov som finns hos målgrupperna. En tydlig skillnad i satsningarnas komplexitet framgår också av att det allmänt sett tar betydligt längre tid för satsningarna som bygger på frågan samverkan mellan akademi-näringsliv att bygga upp och generera konkreta insatser hos företag och näringsliv, än vad som är fallet inom exempelvis nyföretagarrådgivningen.

Insatserna visar på många positiva resultat – men de utgör också ofta delar och processer som tar lång tid att ge synbar påverkan hos företagen och som därför är svåra att mäta effekter av i näringslivet

Resultaten av de insatserna mäts ofta i kvantitativa output-termer i form av antal medverkande företag och personer eller genom antal genomförda aktiviteter och insatser. Detta är en viktig indikator för att värdera om insatser och projekt haft en relevant funktion och kunnat utföra vad de syftat till. Det säger dock mycket lite om vad insatserna bidragit till för målgrupperna. Här är tyvärr slutsatsen att det allt för ofta saknas relevanta uppföljningar och värderingar av insatsernas värde och betydelse för de företag och personer som medverkat. Även om de övergripande målen syftar till ökat nyföretagandet, att få fler

företag på internationella marknader, att öka omsättning och konkurrenskraft etc, så är den erbjudna insatsen i många fall alltför liten och begränsad för att det ska vara relevant att mätas och värdera den mot de övergripande målen. I realiteten är det en ofta en mängd såväl interna som externa faktorer som påverkar såväl företags som personers vägval. Detta är inte unikt för de studerade insatserna utan snarare ett allmänt konstaterande. Ur ett utvärderingsperspektiv innebär det dock att många av satsningarna saknar tillräckliga indikatorer och mätverktyg för att på ett relevant vis kunna påvisa hur just deras insats påverkar sin målgrupp stegvis i riktning mot de övergripande målen. Istället blir det här ofta mätningar av antal aktiviteter som genomförts eller upplevd direkt nytta och kvalitet av genomförda insatser. Detta har ett viktigt värde för att värdera insatsens direkta betydelse, men skapar lite värde och nytta om det inte följs upp avseende deras fortsatta påverkan på vägval och satsningar.

Samtidigt ska konstateras att det i samtliga satsningar görs kontinuerliga bedömningar av verksamheten och vad den leder till, men som baseras mer på kvalitativa faktorer och centrala processer i genomförandet. Detta gör enligt oss att det trots ofta bristande möjligheter att mäta effekter och måluppfyllelse i kvantitativa termer, ändå finns en tillräckligt uppbyggd och dokumenterad kunskap av såväl genomförandets resultat som vad det har haft för betydelse och påverkan på individer, företag och näringsliv. De presenterade fördjupningarna visar att det inom insatsområdena och projekten finns en god bild av såväl styrkor och förtjänster av insatserna, som av de svårigheter och tillkortakommanden som denna typ av näringslivsfrämjande insatser innefattar. Här ska inte heller glömmas bort att plattformprojekten för ökad samverkan mellan akademi-näringsliv till stor del handlar om att bygga upp infrastruktur och en organisation för att kunna erbjuda långsiktiga insatser inom sina områden, och att det för dessa egentligen är alldeles för tidigt att kunna avläsa effekterna i näringslivet. Besöksnäringen är också ett exempel på en långsiktig satsning som under denna period gjort något av en omstart med ny inriktning, metoder och arbetsätt, och där man först nu ser att det börjar bli aktuellt är prata om synlig påverkan på företagets kompetens och verksamhet etc. Även gällande insatserna för internationalisering är bilden att det tar lång tid att påverka företag i deras process för att ta steget mot nya marknader. För Handelskammaren har också flera av insatserna under senare tid främst syftat till att utveckla och stärka deras koncept och erbjudande för att bli ännu bättre anpassat till företagets olika behov i Sörmland.

En viktig slutsats av de fördjupande projektanalyserna är därför att det hos de flesta insatsområdena handlar om långsiktiga processer och åtaganden som ständigt kräver anpassning och förnyelse för att stämma mot näringslivets förändliga behov. De lågt hängande frukterna är således relativt få och sällan så lättplockade, utan insatserna präglas mer av långsiktighet och idogt arbete. Det bekräftas också från flera håll att en av de stora utmaningarna i Sörmland ligger i att få företagen att vilja lägga tillräcklig tid och resurser för att kunna utveckla sitt företagande. Detta gäller framförallt för de mindre företagen som oftast också utgör huvudmålgruppen för denna typ av insatser. Det gör också att det blir viktigt att ha ett helhetsperspektiv med långsiktighet bakom insatserna inom näringslivsområdet.

Vår samlade bedömning av de fördjupande insatserna är att de till stora delar visar på väl fungerade verksamheter och insatser, samt i många fall goda resultat. Det blir samtidigt tydligt att det också ofta handlar om enskilt ganska begränsade insatser som utgör delar i ofta långsiktiga processer ur företagets

perspektiv. Detta gör att det både tar lång tid för att skapa reell påverkan hos företagen, men också att det blir mycket svårt att mäta av insatsernas effekter i näringslivet på både kort och längre sikt. Det är viktigt att notera att det inte är det samma som att det inte ger effekter, utan endast att de kausala sambanden är mycket svåra att utvärdera.

Samtidigt kvarstår vår bedömning att det går att förbättra uppföljningen av enskilda insatsers betydelse och påverkan hos företag och målgrupper. Dagens brister påverkar och framåtsyftande möjligheter att säkerställa att kommande insatser utformas på bästa sätt ur ett långsiktigt hållbart perspektiv. En rekommendation är därför att de verksamheter och insatser som medfinansieras av regionförbundet på ett bättre vis ska kunna redogöra för hur resultat och effekter ska kunna följas upp och värderas genom adekvata mål- och resultatindikatorer. Regionförbundet kan också stärka den strategiska kunskapen om vad olika typer av insatser ger för långsiktig påverkan genom att fortsätta att följa upp och utvärdera värdet av strategiskt viktiga insatser ur ett målgruppsperspektiv. Härifrån är steget också nära att göra några avslutande reflektioner och slutsatser kopplat till regionförbundets roll och arbetsätt för att främja ett stärkt näringsliv.

5.4 Regionförbundet har en fungerande struktur och arbetsätt för att främja insatser inom näringslivet – men kan utveckla en mer strategisk och proaktiv roll i regionen

Regionförbundets resurser för näringslivsutveckling har sammantaget för perioden varit relativt väl anpassat till utbudet av insatser och efterfrågan från företag och näringsliv

I analysen har påtalats att Sörmland har relativt lite regionala tillväxtmedel för att bedriva näringslivsutveckling, inte minst i relation till andra län med liknande struktur. Samtidigt visar portföljanalysen med de satsningarna som gjorts över den sammanhållna perioden på en rätt substantiell verksamhet där bara regionförbundets insatser och medfinansiering uppgår till över 100 miljoner kr. Tillgången till resurser måste också sättas i relation till behovet av insatser. Hur stort det reella behovet är hos näringslivet är svårt att bedöma, men ett sätt att värdera balansen mellan utbud och efterfrågan är att relatera de insatser som ingår i portföljen med de som inte har kunnat bli av endast på grund att det inte funnits tillräckliga medel.

Här är bedömningen att tillgången till medel för näringslivsområdet, varit rätt väl anpassat till behov och möjligheter att genomföra insatser. Det är möjligt att större resurser hade kunnat ge mer omfattande och kanske något fler satsningar, men sammantaget anger även regionförbundet att det som prioriterats i stort varit det som funnits att ta ställning till. Portföljanalysen visar också att de insatser som gjorts täcker in de centrala insatsområden som lyfts fram i Sörmlandsstrategin. Antalet aktörer som kan driva utvecklingsprojekt i regionen är begränsade och nyckelaktörerna har också med sina huvudsakliga områden och insatser i portföljen. Vår uppfattning är också utifrån de fördjupade projektanalyserna att det inte är självklart att mer resurser skulle ge markant bättre utfall och större effekt. Någonstans möter utbudet efterfrågan. I viss mån sätter också tillgången till resurser en möjlig ram som påverkar utformandet av insatser, och som därmed blir självreglerande. För regionsförbundet har de begränsade resurserna exempelvis medfört att de inte haft behov av att skapa en typ av

projektadministration som hanterar företagstöd och projektansökningar på ett sätt som Örebro, Västmanland och Östergötland med mer resurser gjort.

För Regionförbundet i Sörmland har fokus under perioden framförallt handlat mycket om att ihop med medlemskommunerna och andra aktörer försöka utveckla och rigga tillräckligt starka projekt i länet, som därmed kan konkurrera om de befintliga medlen inom det större strukturfondsområdet. För detta ändamål har man också avsatt specifika interna resurser för att försöka skapa ett effektivt samutnyttjande med resurser från strukturfonder under perioden.

Vår bedömning och slutsats är således att tillgången till tillväxtmedel visserligen varit begränsade, men att de i stort ändå varit tillräckliga utifrån regionens förutsättningar att skapa insatser med hög kvalitet som också har hög efterfrågan hos näringslivet.

Regionförbundet har en fungerande modell och arbetsätt för att främja näringslivsinsatser – samtidigt som det finns stort utrymme att inta en mer proaktiv och strategisk roll i regionen

I inledning av studien belystes regionförbundets styrning för att prioritera projekt, där vi valde att tolka dessa i tre övergripande principer och arbetsätt enligt följande:

- Att använda befintliga näringslivsfrämjande aktörer för att driva och genomföra specifika uppdrag i linje med Sörmlandsstrategins mål
- Att sträva efter att regionförbundets tillväxtmedel används som hävstång för större satsningar genom att växlas upp genom nationella program och EU-medel
- Att regionförbundet ska ha strategisk och operativ förmåga att kunna prioritera och stödja rätt externa satsningar - men också att kunna utveckla och driva insatser på eget initiativ

Av portföljanalysen framgick på ett tydligt sätt att dessa principer också hade ett reellt avtryck på det sätt som regionförbundet bidrog till de olika näringslivsfrämjade insatserna. Hälften av regionförbundets tillväxtmedel under perioden fördelades på *befintliga aktörer för att genomföra uppdrag* som ansågs prioriterade i Sörmlandsstrategin. Genom detta utnyttjar regionförbundet befintliga organisationers kompetens och resurser, samtidigt som det ger regionförbundet en möjlighet att styra och påverka hur medlen används. Vidare gick omkring en fjärdedel av medlen till att *medfinansiera ett 20-tal externa projekt*, där regionförbundets roll ofta var som regional garant för projektens betydelse och möjliggjorde därmed ytterligare medfinansiering genom exempelvis regionalfonden. Avslutningsvis användes ungefär en lika stor andel för att *själva initiera och driva uppdrag och insatser* inom vissa områden. Här ingick då även den strategiska satsningen på uppdrag av styrelsen att skapa en bestående struktur för ett mer gynnsamt innovationsklimat genom bl.a. innovationsmotorn och innovationsnoderna. I denna del ingick också olika insatser från regionsförbundet i syfte att utveckla regionens kompetens och strategier för att kunna genomföra det regionala tillväxtuppdraget på bästa sätt. Här ingick exempelvis satsningen på att skapa ett effektivt nyttjande av strukturfonderna som noterades ovan.

Vår sammantagna bedömning är att detta har varit ett verksamt och till stora delar väl fungerande arbetsätt från regionförbundets sida och som skapat en rätt balanserad insatsportfölj med avseende på

hur resurser använts och hur de fördelats över insatsområdena. Vi upplever också att det varit ett riktigt val att använda befintlig kompetens både för basuppdrag och för mer riktade insatser under förutsättning att man också tar ett tydligt ansvar för styrningen. Även om en rätt stor andel av resurserna legat på egna initiativ under perioden handlade detta till största del om en större innovationssatsning som regionsförbundet tog övergripande ansvar för och som nu etablerats hos aktörerna i regionen. Det har från några håll funnits synpunkter om att regionförbundet i för hög utsträckning själva bygger upp och driver insatser framför att låta resurserna göra nytta i regionen och hos företagen. Slutsatsen från denna analys är snarare tvärtom att regionförbundet i rätt liten grad agerar projektägare, utan att satsningarna i de allra flesta drivs av externa aktörer där regionförbundets roll främst är att vara medfinansierare. Här skiljer sig faktiskt Regionbundet Sörmland från hur många andra regioner valt att arbeta.

Vi ser samtidigt att det fortsatt finns möjligheter för regionförbundet att utveckla och stärka sin strategiska funktion, samt att bli en mer proaktiv och drivande part i det regionala utvecklingsarbetet. En brist som lyfts fram är att Sörmlandsstrategin är för allmän för att ge reellt stöd för styrning. Handlingsprogrammet inom näringslivsområdet skulle hantera detta men även här saknas enligt många en tillräcklig fokusering, vilket bl.a. märks i avsaknaden av prioriterade bransch- och kompetensområden. Här jämförs ibland med både Västmanland och Östergötland som anses ha kommit betydligt längre i den processen. Det finns också kommentarer om att handlingsprogrammet i för hög utsträckning handlar om samordning och ansvarsfördelningen mellan regionförbundet och medlemskommunerna istället för att ha ett samlat perspektiv.

Vad gäller regionförbundets roll i projektverksamheten ser vi att det finns utrymme att inta en mer aktiv roll, och att man idag av många uppfattas främst som en medfinansierare och inte tar tillräcklig del i verksamheten och dess resultat. Ett område där regionförbundet kan stärka sin position och kompetens inom är särskilt kopplat till forsknings- och kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv. Inom detta område krävs också att regionförbundet ihop med relevanta aktörer först kommer fram till vilka kompetensområden som är särskilt viktiga för regionens och näringslivets utveckling på lång sikt. Därefter behöver även regionförbundet bygga upp en tillräcklig kompetens för att kunna fungera som en aktiv samverkanspart med förmåga att se den strategiska betydelsen av olika former av insatser.

Vi ser också att om behovet av långsiktighet utgör en nyckelfaktor generellt för satsningar inom näringsområdet, så är det helt avgörande för plattformssatsningar ihop med akademien. I två av de medfinansierade satsningarna inom industriteknik och miljöteknik kommer det finnas ett långsiktigt behov av offentlig medfinansiering om de ska kunna utvecklas i regionen. Här anser vi att regionförbundet bör ta en mer principiell diskussion för hur man avser att stödja denna typ av utvecklingsprocesser i regionen på bästa sätt. Att medfinansiera projekt är ett sätt, men kanske kan regionförbundet även här arbeta mer genom avtal för att säkra en långsiktig verksamhet inom prioriterade områden. Det finns givetvis för- och nackdelar med att stödja mer varaktiga strukturer inom näringslivsarbetet. Till fördelarna hör givetvis möjligheten att bygga upp mer långsiktig och strukturell kompetens som gör att insatser kontinuerligt kan utvecklas efter målgruppens behov. Risken med

Långsiktiga avtal är på samma gång att både kunskap och bedömning om inriktning och behov flyttas över helt till aktören som är den som har mest ingående kunskap. Det är därför centralt att regionförbundet har tillräcklig kompetens internt för att kunna vara en aktiv part i de fall man arbetar genom riktade uppdrag och avtal. Detta är särskilt viktigt inom komplexa utvecklingsområden och som bygger på samverkan mellan akademi, näringsliv och samhälle.

Sörmland som region drar geografiskt åt olika riktningar, vilket också ställer ökade krav att kunna utveckla och anpassa insatser mer efter delregionala behov och förutsättningar

Avslutningsvis vill vi lyfta fram Sörmlands geografiska struktur som en av regionförbundets fortsatta utmaningar inom näringslivsarbetet. Det är uppenbart att regionen drar åt olika håll, vilket inte bara speglas genom vilka lärosäten som är mest naturliga för utbildning och samverkan, utan även genom övriga insatsområden i allt från entreprenörskap och internationalisering till utvecklingen av besöksnäringen. Två tendenser som vi ser av detta är dels att insatserna kan behöva anpassas mer efter näringslivets lokala struktur och förutsättningar, och dels att den geografiska uppdelningen i sig gör att företag och personer blir mindre benägna att ta sig utanför sin del av regionen för att ta del av de insatser som erbjuds. För att nå ut med erbjudanden inom exempelvis internationalisering i Sörmland framställs det nästan som en förutsättning att utbildning och seminarier kan erbjudas delregionalt, och för att kunna ge en bra nyföretagarservice blir det allt viktigare att kunna finnas tillgänglig med rådgivning inom den egna kommunen.

För regionförbundets del bedömer vi sammantaget att näringslivsarbetet framöver därmed både kommer att ställa allt högre krav på strategisk kompetens inom olika insatsområden kopplat till nationella och internationella program, samtidigt som det blir ännu viktigare att ha kompetens om de skilda lokala behoven. Det gör också att regionförbundets alltmer kan behöva fungera som proaktiv utvecklingsaktör där man ihop med kommuner och organisationer över länsgränser kan erbjuda anpassade insatser och lösningar som i högre grad baseras på delregionala behov och strukturer.

Bilaga: Intervjuförteckning

- Maria Andersson, Östsvenska Handelskammaren, Näringslivsutvecklare
- Josefin Bengtsson, Regionchef Ung Företagsamhet Sörmland
- Anna Bird, Projektledare MITC, Forskningsamordnare Mälardalens Högskola
- Birgit Båvner, Verksamhetsledare Nyföretagarcentrum Östra Sörmland
- Magnus Eriksson, fd Regionchef Ung Företagsamhet Sörmland, Regionchef UF Västmanland
- Mats Forslund, VD, Jämtland Härjedalen Turism, styrelsen Visit Sweden och Svensk Turism AB
- Catharina Frändberg, Regionförbundet Sörmland, Chef regional utveckling, bitr. förbundsdirektör
- Jonas Ivervall, Näringslivschef Trosa Kommun, Styrelsen Nyföretagarcentrum Östra Sörmland
- Magnus Lindahl, Östsvenska Handelskammaren, Regionansvarig Sörmland Internationell handel
- Thomas Karlsson, VD Munktell Science Park, VD Sörmlandsfonden
- Eva Lilja, fd Näringslivschef Eskilstuna kommun, Näringslivschef Örebro kommun
- Magnus Nilsson, Regionförbundet Sörmland, Näringslivsutveckling, Besöksnäring
- Ola Nilsson, VD STUA, Sörmlands Turismutveckling AB
- Michael Rydell, Verksamhetsledare MITC, VD Eskilstuna Fabriksförening
- Svante Sundquist, Miljödrivna Marknader, Processledare Sustainable Business Mälardalen
- Bo Wiktorin, Regionförbundet Sörmland, Regional analytiker