



TILLVÄXT GENOM NÄRINGS LIVSSAMARBETE

En studie av nio Interregprojekts samspel med näringslivet.

Oktober 2011

TILLVÄXT GENOM NÄRINGSLIVSSAMARBETE

En studie av nio Interregprojekts samspel med näringslivet.

Oktober 2011

Datainsamling utförd mellan augusti 2011 och oktober 2011.

För frågor om studien:

Jan Persson,

Telefon: +46 727 32 89 11

Email: jan.persson@oxfordresearch.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Kapitel 1. Inledning	7
1.1 Programgeografin	8
1.2 Uppdraget	9
1.3 Metod	9
1.4 Näringslivsprojekt inom ÖKS-programmet	9
1.4.1 Företagsförekomst i projekten	10
Kapitel 2. De nio projekten	13
2.1 Urval av projekt	13
2.2 Översikt över projekten	14
2.3 Presentation av projekten	14
2.3.1 Women in Business	14
2.3.2 KASK Inkubator	15
2.3.3 KASK Innovation	15
2.3.4 Öresund Business Match	16
2.3.5 FoodBEST	16
2.3.6 Vind i Öresund	17
2.3.7 Nano Connect Scandinavia	17
2.3.8 Framtidskuster	18
2.3.9 Rekreativa ruter	18
Kapitel 3. Resultat	21
3.1 Hur bidrar projekt till att bygga upp och organisera näringslivssamverkan över de nationella gränserna?	21
3.1.1 Utbildningsprojekt	21
3.1.2 Samarbetsprojekt	24
3.1.3 Entreprenörskapsprojekt	26
3.2 Hur främjar projekten hållbar tillväxt inom näringslivet genom projektinsatser för utveckling av företag och entreprenörer?	28
3.3 Vilka aktörer är drivande i att initiera gränsregionala näringslivsprojekt?... 30	
3.3.1 Vilka aktörer är drivande i projekten?	30
3.3.2 Varför är dessa aktörer drivande?	31
3.3.3 Andra faktorer för framgång	33

3.4	Vilka strategier nyttjas för att säkerhetsställa lärande och kunskapsspridning inom och utanför projekten?.....	35
3.4.1	Kunskapsspridning inom projekten	35
3.4.2	Extern kunskapsspridning	37
3.4.3	Projektens fortlevnad	39
3.5	Vilka programgemensamma respektive delområdesspecifika möjligheter och hinder har identifierats för stärkt gränsregional tillväxt sett utifrån näringslivets behov?	40
3.5.1	Företagens motivation för deltagande i projekten.....	40
3.5.2	Hinder för företagens medverkan	41
3.5.3	Skillnader och likheter i programgeografin.....	42
	Kapitel 4. Reflektioner och rekommendationer	43
4.1	Reflektioner	43
4.2	Rekommendationer	44
	Kapitel 5. Referenser	46
	Bilaga 1. Generella hinder för projekten att nå sina mål.....	48
	Bilaga 2. Intervjuguide	50

Sammanfattning

Oxford Research fick i maj 2011 i uppdrag av Tillväxtverket att sammanställa tre tematiska delrapporter inom ramen för utvärderingen av Interreg IVA Öresund-Kattegatt-Skagerrak. Detta är den första och berör temat Näringsliv och Tillväxt. Syftet med rapporten är att besvara hur projekt inom programmet arbetar med företag, vilka aktörer som är drivande i projekten, vilka strategier som har använts för kunskapsspridning, vilka hinder och som projekten och företagen har stött på i samband med projekten samt företagens uppfattning om projekten och deras motivation för medverkan. Detta har gjorts genom fallstudier av nio projekt inom vilka kvalitativa djupintervjuer har hållits. Viktiga resultat av studien presenteras i punktform nedan men det är viktigt att komma ihåg att dessa resultat (med undantag för den första punkten) baserar sig på ett begränsat antal fallstudier bland projekten och därför inte nödvändigtvis speglar situationen i programmet som helhet:

- Det är få projekt som har privata företag i sina styrgrupper eller referensgrupper. Av de 50 projekt i programmet som har företag som målgrupp är det endast sju stycken som har privata företag med i sin styrgrupp eller i sin referensgrupp.
- De nio projekt som valdes ut som fallstudier arbetar alla på vitt skilda sätt med företag. Man kan dock dela upp projektet i tre övergripande kategorier efter hur de arbetar med företag och hur de vill främja hållbar tillväxt.
 - Utbildningsprojekt som syftar till att utbilda och coacha företag.
 - Samarbetsprojekt som syftar till att skapa mötesplattformar mellan företag, mellan universitet och företag eller/och mellan företag och det offentliga.
 - Entreprenörskapsprojekt som syftar till att underlätta nyföretagande eller stötta befintliga företag.
- Bland projekten är det främst universitetspartners samt offentliga aktörer som har varit drivande i projekten. I delprogramområde Öresund dominerar universiteten medan det är vanligare med drivande offentliga aktörer i Kattegatt-Skagerrak. Analysen av projekten visar att det är en fördel om projekten har en drivande aktör som är ekonomiskt och organisatoriskt stor, har administrativ kompetens och besitter tidigare erfarenhet från Interregprojekt.
- Kunskapsspridningen har i projekten varit avhängig målgruppen, och mycket litet kontakt med media har skett. Däremot ägnas mycket resurser åt en fungerande intern och extern kunskapsspridning, inte minst på grund av programmets betoning av viken kring detta i statusrapporter och ansökningsdokument.
- Hinder för företagens medverkan i näringslivsprojekt är kopplat till att de inte ser nyttan av deltagande i alltför stora och komplexa projekt och att de har svårt att avsätta tid för deltagelse. Dessutom kommer de ofta in för sent i projekten och företagens behov blir då inte tillgodosedda.
- Företagens motivation för deltagande i de nio näringslivsprojekt vi studerat är främst att hålla sig ajour med den senaste forskningen från akademien, att kunna nätverka med andra företag samt representanter från akademien och det offentliga och slutligen att projekten ger möjligheter till affärsutveckling för företaget.

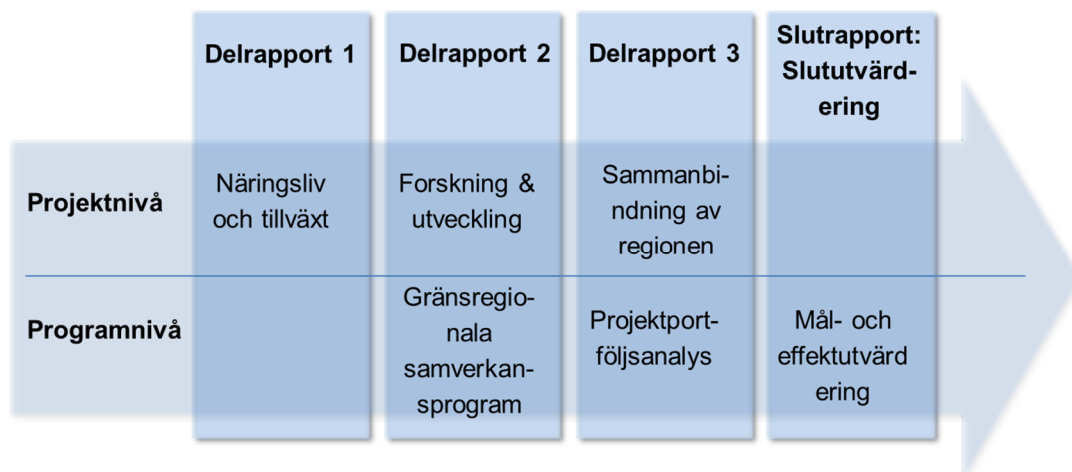
Kapitel 1. Inledning

Oxford Research fick våren 2011 i uppdrag av Tillväxtverket att genomföra utvärderingen av Interreg IV A Öresund-Kattegatt-Skagerrak. Utvärderingen ska fungera som stöd för det fortsatta genomförandet av programmet samt lägga en god grund inför framtida gränsregionalt samarbete. För att uppfylla detta ska de externa utvärderingsinsatserna:

- Belysa och värdera hur väl programmet, genom dess projekt, når programdokumentets mål och förväntade resultat.
- Lyfta fram och spegla olika erfarenheter som uppkommer i projekt inom delområdet som helhet och dess geografiska delområden.

För att kunna tillgodose den andra punkten fastställde Tillväxtverket att tre tematiska fördjupningsstudier skulle genomföras inom ramen för utvärderingsuppdraget varav detta är den första som rör Näringsliv och Tillväxt. De övriga är delrapport två som avhandlar *Forskning och utveckling* och delrapport tre som har *sammanbindning av regionen* som tema. Utöver detta genomförs en slutrapport innehållandes en mål- och effektutvärdering. Utvärderingsförloppet beskrivs översiktligt i figuren nedan:

Figur 1.1 Utvärderingens genomförande



I detta kapitel presenteras programgeografin. Vi redogör även mer utförligt för uppdraget samt redovisar kort hur uppdraget har genomförts.

1.1 Programgeografin

Figur 1.2 Karta över regionen



Källa: Oxford Research 2011, baserat på www.Interreg-oks.eu

På kartan ovan är programområdet för Interreg ÖKS markerat, med delprogrammet Kattegatt-Skagerrak i mörkblått. KASK består av följande fylken i Norge, från väst till öst; Vest-Agder, Aust-Agder, Telemark, Buskerud, Vestfold, Oslo, Akershus, Østfold. Alla norska fylken som deltar i programmet har kust till Skagerrak, Buskerud har en kortare kuststräcka till Oslofjorden mellan Vestfold och Akershus. Den svenska delen av KASK-programmet utgörs av Västra Götalandsregionen, samt av Region Halland. Danmark representeras av Region Nordjylland och Region Midtjylland.

Det andra delprogramområdet utgörs av Öresundsregionen som innefattar de administrativa områdena Region Själland, Region Hovedstaden och Region Skåne.

Till detta kärnområde tillkommer de så kallade 20-procentsområdena, eller angränsade områden. Max 20 % av finansieringen till ett projekt får gå till projektdeltagare från dessa regioner. I Norge är Rogaland fylke väster om Vest-Agder en sådan region, tillsammans med Oppland och Hedmark norr om Oslo. I Sverige deltar Värmland, Örebro län, Jönköpings län, Blekinge län samt Kronobergs län som angränsade områden. Delar av Midtjylland var tidigare angränsade områden, men numera deltar hela Region Midtjylland fullt ut i programmet.

1.2 Uppdraget

I uppdraget från Tillväxtverket fastställdes tydligt vilka frågeställningar som denna tematiska fördjupningsstudie ska besvara. Dessa är:

- Hur bidrar ÖKS-projekt till att bygga upp och organisera näringslivssamverkan över de nationella gränserna?
- Hur främjar projekten hållbar tillväxt inom näringslivet genom projektinsatser för utveckling av företag och entreprenörer?
- Vilka strategier och arbetsformer har använts för att säkerhetsställa lärande och kunskapsspridning inom och utanför projekten?
- Vilka aktörer är drivande i att initiera gränsregionala näringslivsprojekt?
- Vilka programgemensamma respektive delområdesspecifika möjligheter och hinder har identifierats för stärkt gränsregional tillväxt sett utifrån näringslivets behov?

Dessa fem frågeställningar har sedan operationaliserats av oss och utgjort intervjuguide till berörda aktörer i projekten och dess omedelbara närhet.

1.3 Metod

Arbetet med rapporten inleddes med att ett urval av nio projekt från olika delar av programgeografin som har en tydlig inriktning mot näringslivet och som arbetar med företag gjordes. Efter urvalet av projekten gick deras projektansökningar och statusrapporter igenom och därefter genomfördes intervjuer med representanter från projektens samtliga direkt berörda aktörer. Detta för att få en heltäckande bild av hur Interregprojekt, som har en tydlig inriktning mot företag, arbetar och för att kunna besvara uppdragets olika frågeställningar.

Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade intervjuer med fyra grupper av respondenter:

- Lead partners
- Projektledare
- Samarbetspartners
- Deltagande företag

Totalt har 45 intervjuer gjorts, varav 12 personliga intervjuer med lead partners och vissa samverkanspartners. Dessutom var utvärderingsteamet med på programmets workshop som arrangeras regelbundet och där sekretariaten i Kungsbacka och Köpenhamn deltar tillsammans med förvaltande myndigheter i Norge och Sverige. I juni ägde denna workshop rum i Jeløy utanför Moss.

1.4 Näringslivsprojekt inom ÖKS-programmet

Av de projekt som riktar sig mot näringslivet i ÖKS-programmet tillhör den stora merparten prioritet 1; Främja hållbar ekonomisk tillväxt, vars uttalade syfte är att genomföra

insatser som stärker näringslivets förutsättningar. Detta gäller såväl befintligt företagande som nyföretagande.

Fram till den sista december 2010 hade 28 av de vid den tidpunkten totalt 76 beviljade projekt inom programmet beviljats stöd inom denna prioritering. Då denna prioritering är den som har haft den högsta indikativa budgeten slog Ramböll Management fast i sin projektportföljanslys att programmet är i behov av fler projekt inom området.¹

1.4.1 Företagsförekomst i projekten

Interreg IV A:s projekthandbok, som ska fungera som stöd till aktörer som vill starta gränsöverskridande projekt, pekar uttryckligen på vikten av att inkludera företag i projekten:

*I projekt som till exempel syftar till att utveckla, och/eller främja branschers/näringslivets utvecklingsförutsättningar är företag/företrädare för näringsliv en mycket viktig och central partner i ett projektpartnerskap. [...] Samarbete med privata företag förbättrar möjligheterna att forma insatserna efter näringslivets behov samt bidrar till att stärka resultatet och bredda förankringen vilket ökar möjligheterna för bestående projektnytt.*²

Hur ser då förekomsten av projekt som riktar sig mot näringslivet ut inom programmet, och hur många av dessa involverar privata företag i projektgenomförandet och projektstyrningen?

Vi har bitt sekretariatet att ta ut information på hur många av samtliga 89 beviljade projekt som den 15 november 2011 hade privata företag som finansiär, som målgrupp, som deltagare i styrgrupp, som deltagare i projekten och som hade företag som har lämnat en avsiktsförklaring att delta i projekten. Med privata företag menas företag som är till över hälften privat ägda. Denna distinktion är viktig att göra eftersom ett flertal offentliga bolag är med som partners och finansiärer i Interregprojekt. Exempel på sådana är Invest in Skåne och Wonderful Copenhagen.

I tabellen nedan presenteras hur dessa projekt har fördelat sig bland de kategorier av företagsförekomst som har specificeras.

Tabell 1.1 Antal projekt med företagsförekomst i Interreg IV A ÖKS

	Antal projekt totalt	Företag som målgrupp	Företag involverade i projektet	Avsiktsförklaring att företag skall delta i projektet	Företag i projektets styrgrupp, referensgrupp/ advisory board	Företag som finansiär
Öresund	49	23	19	3	4	0
KASK	27	18	19	1	3	0
ÖKS	11	9	9	3	0	0

¹ Ramböll Management 2011. Uppnådda resultat ÖKS-programmet

² Interreg IV A ÖKS 2011. Projekthandbok v. 5.0

Som tabell 1.1 visar har 50 av 89 projekt privata företag som målgrupp. Dessa projekt har i regel involverat företagen i projektens aktiviteter. I delområde KASK är det till och med fler projekt som har involverat företag än som har dem som målgrupp. Detta kan bero på att företag har varit involverade i projekten som till exempel leverantörer av tjänster. Vad tabellen även visar är att det är förhållandevis få privata företag som är involverade i projektens operativa ledning. Sju av de 50 projekt som har företag som målgrupp har involverat företag i projektens styrgrupp eller referensgrupp. Avslutningsvis kan vi konstatera att inga företag har varit med och finansierat projekt i Interreg IV A ÖKS.

Hur kommer det sig då att få projekt har involverat företag i projektens ledning? En vanligt förekommande förklaring ges av tabellen. Då det inte finns möjlighet för privata företag att få medfinansiering från Interreg är det inga företag som bidrar med finansiering.³ Att företag inte får medfinansiering innebär indirekt att en privat aktör blir "mindre värd" i uppstarten av ett projekt eftersom företagets pengar inte utlöser medfinansiering. Offentliga lead partners kan därför tänkas vara mer mottagliga för att offentliga partners går in i projektets styrgrupp istället för privata företag. Det sker således en typ av utträngningseffekt av privata företag i projektledningen.

Denna förklaring kan problematiseras. I Femern Bælt-programmet där privata medel i vissa fall kan ge rätt till medfinansiering⁴ är det inte mer vanligt förekommande med privata företag som samarbetspartners. Mer empiriska studier baserade på företagsintervjuer behövs för att med säkerhet kunna säga att skillnaderna i hur man behandlar privat medfinansiering ger upphov till ett ökat respektive minskat deltagande av privata företag.

En annan mer trolig anledning till varför privata företag sällan deltar som finansörer eller i projektens styrgrupper i Interregprojekt är att de vid skrivelsen av programmet inte ansågs som primär målgrupp. De huvudsakliga målgrupperna/nyckelaktörerna inom prioritet 1 i programmet är "universitet, högskolor, forskningsinstitutioner, näringslivsorganisationer, bransch- och intresseorganisationer, kommuner, landsting, fylkeskommuner, myndigheter och andra offentliga organisationer, offentliga bolag, turismorganisationer"⁵ Då privata företag inte har ansetts som målgrupp för programmet har därför begränsade informationsinsatser gjorts mot denna grupp. Bristen på kunskap om möjligheten att delta i Interregprojekt kan förklara företagens frånvaro. I föreliggande studie har flertalet företag betydligt bättre kunskap om andra EU-finansierade fonder, såsom Sjunde ramprogrammet och Leader, än om Interreg.

Från företagen har det också kommit röster om att projekten inom Interreg IV A ÖKS många gånger är för stora och för komplexa. Det är svårt för företagen att se den omedelbara nyttan av ett projekt som håller på så lång tid som i tre år och som innefattar en lång rad delaktiviteter.

Att det är få näringslivsprojekt inom Interreg IV A ÖKS som har näringslivsaktörer som deltagare i projektens styrgrupper kan, som nämnts ovan, göra det svårt för projekten att veta vad företagen vill ha ut av projektet och därigenom försvårar projektens försök

³ På Övervakningskommittens möte i maj 2010 beslutades en revidering av det operativa programmet så att egenfinansiering från stödberättigade privata partners kan användas som medfinansiering till EU-medel. Detta gäller dock inte privata företag utan enbart organisationer som agerar utan vinstdrivande syfte (non-profit)

⁴ Fehmarnbeltregion 2011. Håndbog Vejledning, Retningslinjer og Forordninger om støtte til projekter inden for Målet om Europæisk territorialt samarbejde (INTERREG IV A) i programmet "Fehmarnbeltregion" 2007-2013 Version nr. 3 15.08.2011. s. 8.

⁵ Interreg IV A 2008. *Program för europeiskt territoriellt samarbete: Interreg IV A ÖKS 2007-2013*

att möta deras behov. I denna studie finns det exempel på projekt där man har förutsatt företagets deltagande, men när projektet väl har dragit igång haft svårt att få dem delaktiga och villiga att ställa upp i projektet.

Trots att företag inte kan få medfinansiering från EU eller ofta inte känner till Interreg IV A ÖKS finns det trots allt företag som deltar i projekten. Vi kommer senare i denna studie ytterligare problematisera kring anledningar och hinder för företagets medverkan i nio utvalda projekt.

Kapitel 2. De nio projekten

I detta avsnitt presenteras de nio projekt som har valts ut för fallstudier. Först förklaras hur urvalet av projekten gått till, följt av en översiktlig presentation av projekten och slutligen presenteras projekten mer utförligt.

2.1 Urval av projekt

Eftersom det inte är möjligt att studera alla de näringslivsrelaterade projekt som får stöd genom Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak har ett urval av projekt för fallstudier gjorts. I uppdraget ingår att genomföra mellan sex och åtta fallstudier per tematisk delrapport. Inför denna första delrapport har vi i samråd med både Tillväxtverket och sekretariatsledarna i Kungsbacka och Köpenhamn valt ut nio projekt utifrån följande urvalskriterier:

- **Projektet ska relatera till det tematiska området:** Det första grundläggande urvalskriteriet är att projekten ska kunna besvara de näringslivsrelaterade frågor som Tillväxtverket har formulerat som underlag för denna första delrapport.
- **Projektens geografiska representation:** För att de tematiska delrapporterna ska kunna relateras till den slutliga mer övergripande utvärderingen av Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak och vara trovärdiga krävs att alla ingående geografiska områden finns representerade i fallstudierna. Därför har både projekt inom Öresund respektive Kattegat-Skagerrak inkluderats i fallstudierna. Utöver detta har också projekt som tvärgeografiskt rör Öresund, Kattegat och Skagerrak valts ut.
- **Projektens tidsmässiga utveckling.** För att projekten ska kunna ge nödvändig information om exempelvis utveckling av samarbeten, aktörer och erfarenheter krävs att projekten bedrivit sin verksamhet under så pass lång tid att slutsatser och upplevelser kan identifieras och lyftas fram. Därför är de projekt som valts ut inte helt nystartade utan har varit igång i minst ett och ett halvt år.

2.2 Översikt över projekten

I matrisen nedan presenteras de nio projekt som valdes ut enligt kriterierna ovan i samråd med sekretariatet och Tillväxtverket. Samtliga projekt ryms inom det första prioriterade området; främja hållbar ekonomisk tillväxt.

Tabell 2.1 Projektens finansiering och partners

	KASK			Öresund			ÖKS		
Projekt	Women in Business	KASK Inkubator	KASK Innovation	Øresund Business Match	Foodbest	Vind i Öresund	Nano Connect Scandinavia	Framtidskuster	Rekreative ruter
Budget (milj. EUR)	1,5	5,2	3,9	1	1,4	1,9	4,5	1,5	5
Antal partners	8	11	3	9	5	4	13	9	48
Typ av partners	Regioner Fylken Organisationer	Region Midtjylland Inkubatorer	Universitets- sjukhus	Regioner Kommuner	Universitet Organisationer	Universitet	Universitet Regioner	Universitet Kommuner	Kommuner Regioner Turist- organisationer
Lead partner	Föreningen Norden	Region Midtjylland	Ålborgs Universitets sjukhus	Erhverv.net	Roskilde Universitet-	Lunds Universitet	Lunds Universitet	Lunds Universitet	Region Nordjylland
Norsk projekt-ägare	Aust-Agder fylkeskommune	Forskningsparken i Oslo	Oslo Universitets sykehus					Vest-Agder fylkeskommune	Østfold fylkeskommune
Projektledare	Nordiskt inforamsjonskontor Sørnorge	Region Midtjylland	Konsult	Erhverv.net	Lunds Universitet	DTU, LTH	Anställda i projektet	Göteborgs Universitet	Region Nordjylland

2.3 Presentation av projekten

Nedan beskrivs projektens syfte aktiviteter och resultat på ett kortfattat sätt. Mer information om projekten kan fås på <http://www.Interreg-oks.eu/se> eller på projektens egna hemsidor.

2.3.1 Women in Business

Women in Business syftar till att stärka kvinnors företagande men även till att skapa kunskap om och förändra attityder kring kvinnors företagande i Kattegatt-Skagerrak-regionen. Projektets lead partner är Föreningen Norden som arbetar för att driva en rad för nordens gemensamma frågor. Utöver dessa är det även fylken, organisationer och regionala aktörer som är med som samarbetspartners i projektet.

Projektet är främst inriktat på små och medelstora företag som drivs av kvinnor och slutmålet är att bidra med kunskap kring de förutsättningar som företagare som är kvinnor har att skapa tillväxt och utveckling i sina företag. Denna kunskap ska sedan

ligga till grund för en modell för hur kvinnors företagande kan få förbättrat stöd genom det regionala näringslivsstödet. Processen för detta arbete sker genom att tolv deltagande företag från varje land deltar i:

- Växksamlingar
- Konferenser

Vid växksamlingarna deltar utöver företagarna forskare från Agderforskning i Norge, Aalborg Universitet i Danmark och Göteborgs universitet i Sverige samt näringsutvecklare från de tre länderna. I dessa möten eller seminarier fungerar företagsledarna som fokusgrupp för forskningsprojektet. Fokus ligger vid att låta deltagare utvecklas genom diskussion och delande av erfarenheter från de olika verksamheterna och de olika länderna. Totalt har sex växksamlingar genomförts, geografiskt fördelade med två växksamlingar i varje land. Inom projektet anordnas också konferenser som ett sätt att sprida den kunskap som samlats in men också som en mötesplats för kvinnliga företagare.

Denna samverkan mellan företagare, forskare och näringslivsutvecklare har gett upphov till en forskningsrapport innehållande projektets resultat, en elektronisk mötesplats för deltagarna samt en modell för näringslivsutveckling för kvinnors företagsamhet.

2.3.2 KASK Inkubator

KASK Inkubator har som syfte att skapa accelererad tillväxt i företag i inkubatorer i samarbetsparternas respektive regioner. Som projektnamnet antyder är det ett projekt inom Kattegatt-Skagerrak-regionen som är riktat mot företagare samt inkubatorer som arbetar med företag och har acceleratorprogram. Bakom projektet står Region Midtjylland och inkubatorer i Danmark, Norge och Sverige.

Detta görs genom projektets två huvudaktiviteter:

- Business Coach Program
- Acceleratorprogram för företag

Den första delaktiviteten syftar till att sätta samman en utbildning som ska kompetensutveckla personalen vid inkubatorerna. Detta för att dessa ska bli bättre på att bistå företagen i deras utveckling. Den andra delaktiviteten är att erbjuda ett acceleratorsprogram för nya och yngre företag vid inkubatorerna som ska hjälpa företagen att nå nya mål och framgång. KASK Inkubator ska också etablera gemensamma samarbetsplattformar mellan bland annat deltagande företag och inkubatorer. I partnerskapet ingår partners från Norge, Sverige och Danmark.

2.3.3 KASK Innovation

KASK Innovation vill använda gränsöverskridande samarbete mellan Ålborgs Universitetssjukhus, Oslos Universitetssjukhus och Sahlgrenska Universitetssjukhuset och utbyta erfarenheter och kunskap som finns i organisationerna knutet till både kommersialisering, forskning och utveckling. Syftet var att parterna gemensamt skulle bygga upp en infrastruktur för utveckling av innovation och kommersialisering av forskning och i den processen lära av varandra. Kortfattat ska projektet samla idéer och innovationer från den offentliga vårdsektorn och kommersialisera dessa eller ta till vara dem inom den egna organisationen.

De tre huvudaktiviteter som är centrala för projektet är:

- Etablering och drift av idékliniker som ska samla upp, värdera och vidareföra innovationer från medarbetare på sjukhusen.
- Identifikation av kritiska succéfaktorer för innovation och definition av målparametrar samt design och implementering av en gemensam databas för medarbetardrivna innovationsprojekt.
- Kompetensutveckling och nedbrytning av barriärer för innovation på de deltagande sjukhusen.

Målgruppen för dessa aktiviteter är i första hand medarbetare på sjukhusen men när en kommersialiseringsprocess kommer igång kommer även näringslivet och andra aktörer att tillhöra målgruppen, i arbetet med att realisera idéernas potential. Sahlgrenska Universitetssjukhuset beslutade sig för att lämna projektet våren 2011. Enligt Eva Hedman, utvecklingschef på sjukhuset, var anledningen till att man lämnade projektet dels att Sahlgrenska inte hade de administrativa musklerna att driva projektet och dels att Västra Götalandsregionen drog igång initiativet Innovationsmotorn, som till viss del inte gick att förena med KASK Innovation.

2.3.4 Öresund Business Match

Öresund Business Match är ett Öresundsprojekt som namnet antyder och lead partner är Öresunds-universitetets. Syftet med projektet är tudelat.

- Dels ska projektet utbilda befintliga företagsrådgivare i Skåne och på Själland att bli så kallade Öresundskonsulenter som kan hjälpa företagare från Sverige och Danmark med rådgivning om förhållanden i de respektive länderna.
- Dels ska projektet skapa ett visst antal matchningar mellan svenska och danska företag. Matchningarna kan röra företag som vill starta butiker, hitta underleverantörer eller söka delägare på andra sidan sundet.

Utöver Öresundsuniversitetet är även en rad kommuner och regionala aktörer från både Danmark och Sverige med i projektet som samarbetspartners. Ambitionen med Öresundskonsulenterna är inte nödvändigtvis att de ska vara experter på det andra landet men det faktum att de får reda på vem de kan vända sig till i det andra landet gör att de kan vara behjälpliga företagen i specifika Öresundsfrågor. Målgruppen för projektet är därmed företagare i Sverige och Danmark som är intresserade av att utvidga sina affärer över gränsen.

Projektet har stött på flertalet problem under genomförandet och i oktober 2011 ser projekts framtid oviss ut. Den ursprungliga lead partnern Erhverv.net, som är ett kommunsamarbete inom företagsrådgivning på Nordsjälland, har signalerat att de inte vill driva projektet vidare. Inga pengar har ännu betalats ut från Interreg IV A ÖKS till projektet.

2.3.5 FoodBEST

FoodBEST har som syfte att marknadsföra livsmedelssektorn i Öresundsregionen regionalt och internationellt. Livsmedelssektorn är en framgångsrik sektor både i Sverige och i Danmark men detta är relativt okänt i andra delar av EU. Öresundsuniversitetet är lead partner och driver projektet tillsammans med danska och svenska samarbetspartners så som Levnedsmiddelcenteret och Skånes Livsmedelsakademi. Målet är att regionens livsmedelssektor ska bli mer allmänt känd genom att regionen ansöker om en så kallad KIC, vilket står för Knowledge Innovation Center. Det är ett initiativ från

EU för att främja innovation och företagande inom olika områden och på så sätt stödja ekonomisk tillväxt. Att tilldelas en KIC kräver dock att regionen kraftsamlar och klarar att konkurrera med de andra kandidaterna. Här fyller projektet en samordnande roll i att samla och motivera de regionala aktörer som behövs för att skapa en politisk opinion. Projektets aktiviteter omfattar därför mestadels:

- organisering av aktörer för etablerande av nätverk
- påverkansarbete gentemot beslutsfattare.

Dessa två huvudsakliga aktiviteter har skett parallellt och varit uppdelade i olika steg. I båda har nätverksbyggande varit viktigt för att etablera idén om en KIC i Öresund. För tillfället så ligger fokus vid att forma en nationell styrgrupp som ska leda arbetet med att marknadsföra regionen inför en KIC. Utöver detta ligger även stor vikt vid extern och intern kommunikation och PR.

2.3.6 Vind i Öresund

Vind i Öresunds är ett Öresundsprojekt vars övergripande mål är att stärka och utveckla Öresundsregionens position som ledande aktör inom vindkraft. Detta sker både genom utbildningar och samarbete mellan de fyra deltagande institutionerna från Lunds universitet och Danmarks Tekniske Universitet. Dessa fyra har viktiga och kompletterande kompetenser inom vindkraft, vilket de har utnyttjat att mötas och samverka främst kring demonstreringar av integrering av energi från vindkraft. Projektet har även gett möjlighet för aktörer inom vindkraftsområdet i regionen att ta del av resultaten från denna forskning, liksom generell forskning på området vindkraft från dessa universitet. Slutligen har samarbetet kring demonstration gett möjlighet till unika utbildningstillfällen för institutionernas studenter.

De huvudsakliga aktiviteterna inom projektet är därför:

- Demonstreringar av storskalig integrering av vindkraft
- Konferenser och seminarier
- Samarbete i universitetskurser

Projektet har genomfört flera gemensamma kurser på ämnet vindkraft och har även haft ett par kunskapspridande konferenser och workshops dit regionala aktörer är inbjudna. Vind i Öresund har en tudelad målgrupp, dels är det mottagare av forskningen i ett mer direkt perspektiv, de studenter som läser utbildningar och de företag i regionen som arbetar inom området. I ett vidare perspektiv utgör även hela samhället en målgrupp i och med det ökade behovet av koldioxidneutral energi.

2.3.7 Nano Connect Scandinavia

Nano Connect Scandinavia är ett projekt som täcker hela Öresund-Kattegatt-Skagerrak-regionen, och inkluderar sju olika universitet och institut, som alla är framstående inom nanoforskning. Syftet är inte bara att öka samarbetet mellan de inblandade aktörerna, utan i minst lika stor utsträckning att vända sig till näringslivet, för att öka kontaktytorna mellan företag och akademi och att visa upp de olika styrkeområden som finns i regionen.

De aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet är av två typer. Dels konferenser och seminarier som syftar till att marknadsföra den kompetens som finns inom regionen och att olika aktörer ska träffa varandra. En annan typ av aktiviteter kategoriseras som

matchmaking-orienterad. Det kan vara både företag, forskare eller doktorander som vänder sig till Nano Connect Scandinavia, som i sin tur ser till att de hittar rätt kompetens eller expertområde. Regionens företag kan därmed använda Nano Connect Scandinavia som en One-Stop-Shop för att hitta kompetens inom nanoforskning.

Projektet har resulterat i en katalog som presenterar de olika nischerna som finns inom nanoforskningen vid de olika universiteten och forskningsinstitutionerna. Man har även anordnat studieresor till forskningsanläggningar i Europa för att lära om näringslivssamverkan och anordnat konferenser och seminarier för att näringsliv och akademi ska mötas. Den största av dessa konferenser har varit *Update 2011*, en tvådagarskonferens i Helsingborg med runt 200 deltagare från näringsliv och akademi.

2.3.8 Framtidskuster

Framtidskuster syftar till att främja hållbar utveckling och till att stödja den ekonomiska, kulturella och sociala utvecklingen i besöksnäringen i kustsamhällen i Öresund-Kattegatt-Skagerrak-regionen. Projektet vänder sig till deltagare som har tidigare erfarenhet av besöksnäring- och hamnutveckling ur ett lokalt perspektiv. Samarbetspartnerna i Framtidskuster består av medstadels kommunala aktörer och fylken så som Kungälv kommun, och Vest-Agder men även några organisationer så som båtbyggarföreningen Han Herred Havbåde. Som samarbetspartners finns även Lunds Universitet och Göteborgs Universitet. De vill inom projektet skapa gränsöverskridande samverkan som ska generera bättre resursutnyttjande och nya strategier för besöksnäringen vid regionens kuster. Projektet siktar på att använda det gemensamma kulturarvet för att skapa hållbar ekonomisk tillväxt hos lokala företag, men även för att stärka livskvaliteten i kustnära samhällen. I första hand är den övergripande målgruppen kommuner, både de deltagande men även andra kommuner som kan dra nytta av de erfarenheter som kommer ur projektet.

Projektet har fyra delprojekt varav det första handlar om att tillvarata kuststräckornas kulturhistoria. Det andra delprojektet handlar om ta fram kunskap om fritidsbåtsturism i regionen och det tredje delprojektet handlar om att utveckla en bättre gästhantering och tillgängliggöra information vid fyrar. Slutligen arbetar de i det fjärde delprojektet med dokumentation och förmedling av kulturarvet kring Skudehandeln, den historiska handelsförbindelsen mellan Danmark och Norge. Utöver dessa projekt arbetar Framtidskuster även med att anordna konferenser om hållbar kustutveckling.

2.3.9 Rekreativa ruter

Rekreativa Ruter bygger på tidigare projekt som utvecklats kring Nordsjön och arbetar mot samma mål som dess föregångare. Målet är att det ska finnas attraktiva vandringsleder runt kusterna som är väl marknadsförda med ett levande lokalt näringsliv runt sig som servar vandrare på lederna. Målgrupper är således företag runt lederna, vandrare, boende och offentliga aktörer. Projektet har kommuner, regioner och turistorganisationer som partners runt kusterna i både Öresund och Kattegatt-Skagerrak. Totalt är 48 organisationer partners i projektet och Region Nordjylland är lead partner.

Aktiviteterna i projektet sorteras in under olika arbetsgrupper, som är ansvariga för olika delar av projektet. En arbetsgrupp är ansvarig för att rent fysiskt utveckla vandringsleder. En annan arbetsgrupp är ansvarig för att utveckla så kallade gateways, som ska fungera som lokala noder för vandringslederna där information och service från lokala företag

koncentreras. En tredje arbetsgrupp arbetar med mobila informationssystem om vandrandringslederna och den fjärde arbetar med marknadsföring kring projektet.

När denna rapport publiceras har drygt halva projekttiden gått och några gateways har etablerats. Mobila informationssystem har också arbetats fram och vandrandringslederna har utökats.

Kapitel 3. Resultat

Under augusti, september och oktober 2011 genomförde Oxford Research sammanlagt 45 intervjuer med projektledare, samarbetspartners och deltagande företag för att få svar på de frågor som ligger till grund för denna delrapport. I detta kapitel presenteras resultaten från intervjuerna och svar ges på hur projekten bidrar till att bygga upp och organisera näringslivssamverkan över gränserna, hur projekten främjar hållbar tillväxt inom näringslivet genom projektinsatser för utveckling av företag och entreprenörer, vilka aktörer som är drivande i projekten, vilka strategier som har använts för kunskapsspridning, vilka hinder som projekten och företagen har stött på i samband med projekten samt företagens uppfattning om och motivation för medverkan i projekten.

3.1 Hur bidrar projekt till att bygga upp och organisera näringslivssamverkan över de nationella gränserna?

På vilket sätt de nio projekten bidrar till att bygga och organisera näringslivssamverkan över de nationella gränserna varierar stort. Alla projekt arbetar med företag som en mer eller mindre central målgrupp men har olika syfte med sin verksamhet mot företagen. Grovt kan projekten delas in i tre typer efter deras syfte att samarbeta med näringslivet. De tre sätt som projekt bygger upp och organiserar näringslivssamverkan över de nationella gränserna är genom:

- **Utbildningsprojekt:** Projekt som syftar till att utbilda företag. Till dessa hör Women in Business och KASK Inkubator.
- **Samarbetsprojekt:** Projekt som syftar till att skapa mötesplattformar sinsemellan företag, mellan företag och det offentliga eller mellan företag och högskola/universitet. Till dessa hör Öresund Business Match, Vind i Öresund, Nano Connect Scandinavia och FoodBEST
- **Entreprenörskapsprojekt:** Projekt som har som syfte att underlätta nyföretagande eller stötta befintliga företag. Till dessa hör Rekreativa Ruter, KASK Innovation och Framtidskuster.

Nedan utvecklas de tre typerna av projekt och hur de specifikt samarbetar med näringslivet och bygger upp näringslivssamverkan över de nationella gränserna. Dessa lärdomar är uppdelad efter vilka de deltagande företagen är, hur företagen rekryteras samt vilka metoder och arbetssätt som projekten använder gör att bygga upp näringslivssamverkan över de nationella gränserna.

3.1.1 Utbildningsprojekt

KASK Inkubator och Women in Business (WiB) syftar båda till att stärka små och medelstora företag genom utbildning och mentorskap. I KASK Inkubator genomgår de deltagande företagen ett utbildningsprogram som syftar till att utveckla deras förmåga att skapa accelererad växt. Women in Business handlar om att låta deltagande företag utvecklas genom diskussion och delande av erfarenheter främst på de så kallade

växksamlingarna, där även gruppen av företagare utgör en fokusgrupp åt den forskning som ryms inom ramen för projektet. Båda projekten har således ett uttalat utbildningssyfte. KASK Inkubators utbildningsförlopp är emellertid mer formaliserat med tydliga block som företagen ska gå igenom.

Deltagande företag

Till skillnad från projektens ansökningar till Interreg IV A ÖKS är de företag som utgör projektens reella målgrupp inte små och medelstora företag utan uteslutande små- och mikroföretag. I KASK Inkubator är de flesta av de deltagande företagen nystartade företag som inte har mer än en eller två anställda. Spridningen på branscher är stor inom projektet och projektledaren Allan Holst menar även att det inte spelar någon roll vilken bransch företagen kommer ifrån:

“Det är de samma utmaningar som man möter oavsett vilken bransch man tillhör.”

Allan Holst förklarar att företagen själva har efterfrågat mer tvärsektoriella kurser eftersom de lär sig mycket av varandra och får möjlighet att bredda sitt nätverk.

I Women in Business utgörs de deltagande företagen av något mer etablerade företag jämfört med KASK Inkubator, men fortfarande uteslutande av småföretag. Dessa drivs av kvinnor.

Rekrytering av företagen

Deltagande företag i WIB rekryterades i stor utsträckning genom ett kontaktnät från ett tidigare projekt som gick under namnet Facett. Samarbetet inom Facett startades 2001 och innefattade samordning av konferenser för företagare som är kvinnor, med syfte att utveckla kontaktnät över Skagerrak. År 2006 avslutades Facett men samarbetet mellan projektparterna fortsatte genom att de samordnade studiebesök för företagare mellan de skandinaviska länderna. Kontaktnätet från Facett låg alltså som till bakgrund för själva samarbete inom Women in Business, och underlättade på så sätt rekryteringen av företagen.

Företagen som ingår i KASK Inkubators utbildningsprogram har rekryterats av inkubatorerna som företagen ingår i. Medarbetarna på inkubatorerna har fungerat som "mäklare" mellan projektledningen och företagen. Dessa har genomfört marknadsföringen av projektet och rekryteringen av företagen lokalt. Detta ses av projektledaren Allan Holst som ett av projektets framgångsfaktorer. Sådan närhet till företagen, genom de personer som arbetar ute i inkubatorerna, har även gjort att man inte har behövt ha några stora rekryteringskampanjer. Det har istället varit tal om gräsrotsrekrytering i de enskilda inkubatorerna.

Metoder och arbetssätt

De två utbildningsprojekten skiljer sig åt på flera punkter när det gäller genomförande. KASK Inkubator har som tidigare konstaterats ett mer formaliserat utbildningsförlopp medan WIB annordnar mer oregelbundna växksamlingar för företagen. Där ges möjlighet att bredda sitt nätverk samt att få goda råd från andra kvinnor som driver företag. Växksamlingarna är det primära sättet för WIB att nå sin målgrupp och fungerar förutom som nätverksträff för företagarna även som ett sätt att samla en fokusgrupp till forskningsarbetet, som syftar till att ta fram en modell för stöd och råd till företagare. Den riktar sig därmed till rådgivningsinstanser inom offentlig sektor med syfte att nå den

största potentialen i företagarna. Modellen bygger på den information som framkommit under fokusgrupper vid sex växtsamlingar och har tagit utgångspunkt i arbetet inom projektet, men också i de brister som finns i samhället idag. En sådan brist som respondenterna inom WiB identifierar berör det bemötande företagare får i mötet med representanter från offentlig sektor som arbetar med företagsutveckling och företagsrådgivning:

"De här kvinnorna upplever att det är problematiskt att berätta om sina idéer och möta folk från offentlig sektor som arbetar med företagsutveckling och företagsrådgivning. De känner sig utlämnade och att de blir nedvärderade för att de inte är den klassiska typen av företag där man har en produkt man ska utveckla och sälja utan det är mer tjänsteföretag."

WiB har vidare anordnat konferenser där de bjudit in personer som inte innefattas i den direkta målgruppen. Syftet med dessa öppna konferenser har främst varit att ge företagarna möjlighet att bredda sina nätverk och att därmed finna nya möjligheter att utveckla sina företag.

Ökade möjligheter till nätverkande är även något som har efterfrågats av de deltagande företagen i KASK Inkubator. Arbetssätten och metoderna skiljer sig till viss del åt i de tre acceleratorprogram som hålls i Oslo, Region Midtjylland och Varberg men företagen har i alla tre länder efterfrågat ökade möjligheter till nätverkande. Både i Norge och Danmark har man löst detta genom att lägga in en övernattningsnatt i programmet så att företagen träffas från lunch till lunch och då hinner med en nätverksmiddag på kvällen den första dagen.

Skillnaderna i metoder och arbetssätt i KASK Inkubators acceleratorprogram i de tre länderna är att man i Norge har ett kortare förlopp öppet för alla nyföretagare medan man i Danmark har en mer intensiv, personligare coaching för ett urval av företag med växtpotential. Det svenska programmet som hålls av Alexandersoninstitutet i Varberg är ett mellanting av dessa två, med tät coaching vid flertalet utbildningstillfällen men öppet för alla företag vid Alexandersoninstitutet eller i dess närhet. Anders Hultén som representerar Alexandersoninstitutet i projektet berättar att detta arbetssätt kommer att förändras inför nästa utbildningsomgång då förloppet kommer att göras mer intensivt. Anledningen till detta är företagets begränsade tid.

"Företagen har inte tid med långa, utdragna utbildningsförlopp där man måste delta på alla utbildningstillfällen. [...] För att få med mer etablerade företag och inte bara nystartade så skapar vi nu ett mer intensivt program."

Olikheter i arbetssätt i de tre länderna har enligt respondenterna främst två förklaringar:

- **Olikheter i stödstrukturen till företag:** Det danska förloppet är en vidareutveckling av det befintliga Business Boost-programmet som drivs av Växthuset i Region Midtjylland och som endast är inriktat på företag med växtpotential. I Varberg höll man på att bygga upp en ny inkubator i Alexandersoninstitutet. I Norge var det en förutsättning att utbildningsprogrammen skulle vara breda och tillgängliga för många företag eftersom programmet måste täcka flera fylken i den norska KASK-geografin eftersom finansiering kommer från bland annat fylken i geografin samt från statliga Innovasjon Norge.
- **Tiden:** Vid ett uppstartsmöte i Danmark gjordes en arbetsfördelning där det enades om att Forskningsparken i Oslo skulle ha hand om utformningen av acceleratorprogrammet medan Alexandersoninstitutet skulle planera hur business coach-programmet skulle se ut. Tanken var sedan att dessa två program skulle

vara gemensamma för de tre länderna. Dock blev det inte på det sättet. Utvecklings- Utvecklingen av programmen drog ut på tiden och i väntan på formeringen startade både norska och danska projektpartners egna program. En respondent menar att man måste träffas mycket tätare och framförallt ha en längre startsträcka för att kunna skapa helt homogena program.

Huruvida det skulle vara ett problem att acceleratorprogrammen har sett lite annorlunda ut ser varken lead partner eller samverkanspartners i de tre länderna detta som ett problem. Snarare är detta, enligt respondenterna, nödvändigt för att få ett så anpassat och skraddarsytt program som möjligt för företagen i respektive land. Det kommer enligt projektledaren Allan Holst att hållas kunskapsdelningsmöten mellan länderna eftersom implementeringen är lite olika. Han poängterar dock att de teoretiska utgångspunkterna är desamma.

3.1.2 Samarbetsprojekt

Samarbetsprojekten har alla ett nätverkssyfte och vill skapa kontaktytor mellan olika typer av aktörer. I Nano Connect Scandinavia och Vind i Öresund finns tre nätverksdimensioner. Dels syftar de två projekten till att skapa nätverk mellan företag verksamma inom vindenergi respektive nanoteknik, dels ska projekten forma samarbeten mellan universitet och högskolor inom och över gränserna och slutligen ska de båda projekten etablera samarbeten mellan företagen och akademien.

Varken FoodBEST eller Öresund Business Match har liknande formella samarbeten med akademien. Istället fokuserar FoodBEST på att skapa goda kontakter mellan livsmedelsindustrin och beslutsfattare på nationell och europeisk nivå för att få till stånd ett Knowledge Innovation Community⁶ (KIC) inom livsmedelsnäringen i Öresundsregionen. Lobbyarbetet med att skapa ett KIC i Öresund har även gjort att företagen inom livsmedelsindustrin har träffats inom projektet. Således finns det två huvudsakliga nätverksdimensioner i FoodBEST.

Öresund Business Matches syfte var att etablera företagskontakter mellan danska och svenska företag i Öresundsregionen samt att utbilda "Öresundskonsulenter" som ska fungera som rådgivare när ett svenskt respektive ett danskt företag, till exempel vill starta verksamhet eller hitta partners på andra sidan sundet. Öresund Business Match har haft stora problem att komma igång och i oktober 2011 är projektets framtid osäker. Anledningar till varför projektet inte har lyckats att genomföra sina aktiviteter behandlas bland annat i avsnitt 3.5.2 Hinder för företagens medverkan.

Deltagande företag

FoodBEST syftar, som nämnts ovan, till att sprida kunskap om projektet, att skapa en KIC i Öresund samt att livsmedelsindustrin inom Europa får en mer framträdande roll. Arbetet med detta sker främst genom de båda intresseorganisationerna, Levnedmidelcentret och Livsmedelsakademien. Indirekt är de deltagande företagen i projektet de företag som ingår i dessa intresseorganisationer.

I Nano Connect Scandinavia består kärnan av deltagande företag av de 17 som skrev på en avsiktsförklaring redan i ansökningsprocessen. Trots detta finns det inte någon

⁶ Knowledge Innovation Communities är en storskalig satsning i EU:s regi på innovation och utveckling. Inom en KIC samverkar 4-5 noder inom Europa med syfte att främja och utveckla det område man valt att arbeta med. Projektet FoodBEST arbetar med att utveckla en KIC inom livsmedelsnäringen i Europa.

företagsrepresentant i projektets styrgrupp. Nano Connect Scandinavia har en ambition om att vara en one-stop-shop för företag som vill hitta rätt kompetens inom nanoteknik och har därför haft personliga kontakter och bollat idéer med företagen längs med vägen. Man har bland annat haft luncher där företag bjudits in för att projektet ska kunna lyssna till vad de är intresserade av att göra och medverka i. Fram tills idag har över 140 företag med ett intresse för nanoteknik deltagit i projektet. Ett incitament som lead partnern i Nano Connect Scandinavia ser för deltagande i projektet är att företagen får en möjlighet att nå forskare och doktorander och breddar på så sätt sin rekryteringsbas. Även de företag som ingår i projektet Vind i Öresund har ett liknande syfte för att delta i projektet. Georg Lindgren på Lunds Tekniska Högskola utvecklar:

"Företagens syfte är att ta del av den akademiska kunskapen och rekrytera utbildad arbetskraft."

Rekrytering av företagen

De drivande aktörerna inom FoodBEST hade redan innan ansökan till Interreg IV A ÖKS ett fungerande samarbete vilket fortsatte inom ramen för Interreg. Under projektets gång har dock strukturen inom ledningen förändrats då det tidigare sekretariatet för projektet, Öresundfood, lades ned av sina svenska respektive danska uppdragsgivare. Rekryteringen av företag har därmed skett indirekt genom de intresseorganisationer som ingår i projektet.

I Nano Connect Scandinavia har rekryteringen av företag varit mer direkt och bygger på den avsiktsförklaringen som undertecknades innan projektstart. För att sedan utöka företagskretsen har Nano Connect Scandinavia kontinuerligt försökt identifiera företag som kan tänkas vara intresserade av nanoteknik och kontaktat dessa för medverkan i projektet. Inför konferensen Update 2011 gjordes till exempel ett massutskick till 400 företag i regionen med potentiellt intresse för nanoteknologi och nanovetenskap.

Vind i Öresund har haft som ambition att ha med både små, medelstora och stora företag i projektet. För att lyckas med detta har man först gått ut till de stora vindenergiaktörerna i Öresund och sedan har deras deltagande gjort att även mindre företag har intresserat sig för projektet. De stora företagen Dong Energy, Energinet.dk, Energy Opticon E-ON, Siemens Wind Power, Vattenfall och Vestas var alla med i projektet från början och gjorde det enligt respondenter från projektledningen lätt att få med sig andra företag verksamma inom vindenergi.

Metoder och arbetssätt

Metoderna och arbetssätten skiljer sig åt mellan FoodBEST å ena sidan, och Nano Connect Scandinavia och Vind i Öresund å andra sidan. De två sistnämnda projekten är lika i sitt utförande även om Vind i Öresund har mer fokus på utbildning och forskning. Projektets överordnade mål är att "stärka Öresundsregionens position och potential inom vindenergi på olika sätt och att sammanfläta universitetens kompetens inom området."⁷ En stor del av projektet utgörs därför av utveckling av gemensamma kurser inom vindenergi på Lunds Tekniska Högskola och på Danmarks Tekniske Universitet. Företagen involveras i projektet främst genom de workshops och seminarier som anordnas av projektet där olika teman inom vindenergiforskning diskuteras. Projektet är på så sätt mer ett F&U-projekt än ett näringslivsprojekt, men företagen vill vara involverade

⁷ Ur projektansökan till Vind i Öresund

eftersom det är en arena för dem att få ny kunskap och öka sin rekryteringsbas av forskare inom området.

Nano Connect Scandinavia har mer fokus på företagen och syftar till att utveckla ett funktionellt kompetenskluster inom nanoteknologi. Ambitionen är att bidra till ekonomisk tillväxt genom att skapa samarbete mellan akademi och näringsliv. Rent praktiskt anordnar man konferenser och seminarier största delen av tiden medan resterande tid ägnas åt matchmaking. Matchmaking kan ske mellan olika företag, mellan företag och akademi eller mellan akademi och akademi. Projektledningen upplever att Interregs krav på att alla aktiviteter ska vara gränsregionala inte går att uppfylla utan genomför även viss matchmaking och liknande inom samma land. När seminarier eller aktiviteter av det slaget anordnas är det dock alltid gränsöverskridande, till exempel genom att talare från ett annat land involveras.

De 17 ursprungliga företagen involverade i Nano Connect Scandinavia har haft löpande engagemang i projektet. I en del av företagen har engagemanget svalnat, till exempel på grund av att medarbetare bytt jobb, men nya engagerade företag har då tillkommit istället. Projektledningen menar att man på den danska sidan inte varit lika framgångsrik med att ha en bra kontakt med företag. Delvis på grund av hög medarbetaromsättningen hos samverkanspartnerna Danmarks Tekniske Universitet och Köpenhamns universitet och delvis på grund av att det existerar en konkurrenssituation mellan universiteten som ibland har försvårat rekryteringen av företag då vissa lärosäten inte velat dela med sig av sina företagskontakter. Konkurrenssituationen mellan de inblandade universiteten bottnar i att man de facto arbetar med samma forskningsområden inom nanoteknik.

FoodBEST skiljer sig som bekant från Nano Connect Scandinavia och Vind i Öresund på så sätt att det är inte lika inriktat mot forskning trots att Roskilde Universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet och Lunds Universitet är partners. I stället består största delen av aktiviteten i projektet av utveckling av en lobbyplattform och nätverksbyggande. Nätverksbyggandet återspeglas exempelvis i ett VD-nätverk samt ett totalt nätverk för olika former av utveckling och innovationer av företag. Enligt Magnus Lagnevik på Skånes Livsmedelsakademi bygger nätverksorganiseringen inom FoodBEST på medverkan från näringslivet vilket förutsätter identifierat behov av nätverk bland företagen. Vidare befinner sig Foodbest för närvarande i en process att involvera företag mer i projektet. I den nya strukturen har även industripersoner tagits in i den nya styrelsen – en från den danska sidan och en från den svenska sidan. Tanken är att företagen från och med nästa år ska betala en avgift för sin medverkan eftersom detta fungerar som en garanti för att de verkligen ska engagera sig i projektet. I nuläget är företagen inte med och finansierar projektet. Däremot är de enda som medverkar de som uttryckligen har sagt att de kommer att fortsätta att vara en del av projektet även i framtiden.

3.1.3 Entreprenörskapsprojekt

De projekt som vi har kategoriserat som entreprenörskapsprojekt syftar antingen till att stödja befintliga småföretag genom att förbättra deras ramförutsättningar eller att underlätta nyföretagande. KASK Innovation tillhör den senare kategorin och hade som delmål i sin ansökan att man skulle öka antalet nystartade företag inom vården genom att bättre ta till vara på medarbetarnas innovationer, så att dessa kan skapa nya företag.

De projekt i vårt urval som arbetar för att förbättra förutsättningarna för småföretagare är främst Rekreativa Ruter som arbetar med att skapa attraktiva vandringsleder runt kusterna, som är väl marknadsförda och med ett levande lokalt näringsliv som serverar vandrare på lederna.

Framtidskuster är det projekt bland de nio utvalda där kopplingen till näringslivet är svagast och projektet arbetar endast indirekt med näringslivet genom att utreda förutsättningarna för nya innovativa koncept och tjänster i kustnära samhällen i Kattegatt-Skagerrak.

Deltagande företag

I KASK Innovation var privata företag inte involverade i uppstarten av projektet. De kommer istället in när innovationerna ska kommersialiseras. Det har också skett ett visst skift från den ursprungliga ansökan genom att fokuseringen på nyföretagande har försvunnit allt eftersom. Detta beror framförallt på att det ursprungligen fanns en övertro på att läkare och sjuksköterskor skulle starta företag. Även Interregs målsättningar och indikatorer om att projekten ska skapa fler arbetsplatser och nya jobb är anledningen till att detta accentuerades i ansökan. Projektledningen förklarar:

"De som skriver ansökningarna går in på hemsidan och kollar vilka ord det är som ska vara med i ansökan för att man ska få igenom den. Man skriver det de gärna vill höra."

En annan orsak till att det inte har blivit så många nya arbetsplatser och nystartade företag har varit att man har fått in många idéer som syftar till omorganiseringar av arbetsplatsen. Detta går oftare att genomföra snabbare än att utveckla en kommersialiserad produkt och kan ge enorma besparingar. Den norska projektägaren påpekar att rådande arbetskraftsbrist i Norge gör det irrelevant att tala om att skapa nya arbetsplatser. Det handlar istället mer om att optimera den nuvarande arbetsinsatsen.

I Rekreativa Ruter har företag på olika sätt varit inblandade i projektet. Framst genom de gateways som ska fungera som noder i vandringsledssystemet där information om lokala näringsidkare ska finnas. Huvudidén är att företag ska kunna utveckla sin service och affärsplan runt gateways. Därmed ska företag kunna synas i högre grad längs med lederna och inte minst samarbeta mer med varandra.

Rekrytering av företagen

Då rekrytering inte är avgörande för denna typ av projekt har det heller inte gjorts några större insatser för att få med företag i projekten. Rekreativa Ruter är det enda projekt av de tre där det finns ett behov och uttalat mål att samla småföretagare. Trots detta har Rekreativa Ruter haft problem med att få med företag i projektet. En del i detta är att man inte helt har kartlagt företagets behov av projektet och inte sett dem som en primär målgrupp. Projektledare Mette Arleth förklarar:

"I förhållande till vad man trodde från början har projektet fått vara mer uppsökande mot företagen. Förhålla oss mer till deras villkor och möjlighet att delta i ett sådant här projekt. Vi trodde nog att de ville vara med, men vi upptäckte att det är svårt att engagera dem. Därför var vi mer tvungna att se på hur vi kunde göra projektet mer attraktivt för företagen. Därför tänker vi mer på företag som en målgrupp nu än vi gjorde i början."

Något som ytterligare försvårar rekrytering av företag som vore relevanta för Rekreativa Ruter är att de i normalfallet är små företag där man ofta inte ens arbetar heltid utan det sköts vid sidan om annan sysselsättning, till exempel ett café som är öppet enbart på sommaren. Då är det svårt att få dessa företag att lägga ned tid i projektet.

Framtidskuster har inte haft ett behov av att rekrytera företag då dessa inte har varit delaktiga i projektet. I KASK Innovation däremot finns det som ovan nämnts ett behov av företagssamarbete när man väl kommer till kommersialiseringsfasen av de innovationer

som skapas på sjukhusen. För Ålborgs Universitetssjukhus har detta inneburit samarbete med Connect Denmark, som fungerar som en länk mellan företag och arbetsgruppen på sjukhuset. Även BioMed Community i Nordjylland har använts som kontakt när det kommer till kommersialisering av innovationen. Tanken är att man börjar med att kontakta BioMed Community. Om de inte kan finna ett företag som kan göra det som projektet vill beställa så går de ut nationellt i Danmark. Projektet får dock inte köpa loss några prototyper tillverkade av företagen på grund av Interregs regler.

Metoder och arbetssätt

De tre projekt som kategoriseras som entreprenörskapsprojekt har alla en mindre koppling till näringslivet än de andra två typerna av projekt. Entreprenörskapsprojekt arbetar sällan direkt med företag i projekten. Rekreativa Ruter är det projekt som till störst del har involverat företag och detta sker i den delaktivitet som syftar till att skapa gateways. Denna delaktivitet är dock den största i projektet.

Den projektpartner som har kommit längst i sitt arbete med gateways är Region Halland. Den arbetsmetod som Region Halland har funnit framgångsrik för att främja företagsutveckling genom gateways går ut på att hitta en eller två företagare som kan fungera som dragare på den ort där de identifierat ett bra läge för en gateway. Projektet har sedan inlett dialog med dem, varpå det ordnas ett möte med företagarföreningen eller byalaget på orten. Där diskuteras vad en gateway är och vad de olika parterna kan förvänta av varandra, samt vad det finns för lönsamhet i det hela. Företagen informeras om att det ska vara företagsdrivet och att det ska finnas digital information, men att det finns pengar i projektet för att köpa datorer, skyltar och liknande. Detta har visat sig fungera bra och företag har enligt Region Halland visat stort engagemang. Det kan också vara så att det är företagen själva som hör av sig och meddelar sitt intresse för att skapa en gateway.

3.2 Hur främjar projekten hållbar tillväxt inom näringslivet genom projektinsatser för utveckling av företag och entreprenörer?

De projekt som godkänns av sekretariaten inom prioriterat område 1 ska främja hållbar tillväxt. Den naturliga värdegrunden i det regionala utvecklingsarbetet är hållbar utveckling och programmet ska därför ta hänsyn till att dagens behov ska tillgodoses, utan att möjligheterna för kommande generationer äventyras.

Givet det långa tidsperspektivet som termen "hållbar tillväxt" ger upphov till är det viktigt att inleda med att det är svårt att besvara frågan; *Hur främjar projekten hållbar tillväxt inom näringslivet?* De nio projekten i vårt urval är pågående projekt, vilket gör det svårt att kartlägga vilka effekter de faktiskt har haft på näringslivet i programgeografin. Vi kan redogöra för hur de vill främja hållbar tillväxt men inte om de verkligen har lyckats.

De nio projekt vi har studerat faller alla inom programmets prioritering 1; *Främja hållbar tillväxt*. Denna prioritering har till syfte att stödja projekt som har till syfte att understödja Lissabonstrategin och Göteborgsgendan och motsvarande nationella strategier, avsedda att främja en hållbar ekonomisk utveckling. Under denna prioritering har sedan delmål satts upp för de båda delområdena Kattegatt-Skagerrak och Öresund.

I Öresund är delmålen:

1. Ökad kunskapsbaserad tillväxt och stärkta spetskompetenser
2. Stärkt utveckling av företag och entreprenörer
3. Ökat antal besökare och företagsetableringar

I Kattegatt-Skagerrak är delmålen:

1. Ökat samarbete kring teknologi- och kunskapsutveckling
2. Fler entreprenörer och nya företag
3. Utveckling av befintliga företag
4. Ökat antal besökare och företagsetableringar

Projekten som har studerats syftar alla till att uppfylla ett eller flera av delmålen. Övergripande går den projektindelning som presenterades i förra avsnittet att applicera på frågeställningen om hur projekten främjar hållbar tillväxt inom näringslivet genom projektinsatser för utveckling av företag och entreprenörer.

Utbildningsprojektet syftar till att främja ökad hållbar tillväxt inom näringslivet genom att öka kunskapen hos både småföretagare och rådgivningsstrukturen.

I både KASK Inkubator och Women in Business sker utbildning av både de deltagande företagen och representanter från företagsrådgivningsstrukturen i de deltagande länderna. Det senare utbildningsförloppet sker i Women in Business indirekt genom det forskningsprojekt som är påkopplat projektet. I KASK Inkubator utbildas förutom företagen i inkubatorerna även de anställda vid inkubatorerna till så kallade business coaches. Dessa projekt kan till viss del relateras till delmål 3 i KASK, Utveckling av befintliga företag. Inom detta delmål poängteras dock vikten av att stötta företag som vill expandera i angränsande länder. Något som inte är det huvudsakliga fokuset i varken KASK Inkubator eller Women in Business.

Samarbetsprojektet syftar till att främja ökad hållbar tillväxt inom näringslivet genom nätverksbyggande.

I Nano Connect Scandinavia, Vind i Öresund och FoodBEST finns nätverksdimensioner som kan kopplas till delmål 1 i Öresund; Ökad kunskapsbaserad tillväxt och stärkta spetskompetenser. Detta delmål stipulerar att "samarbetet mellan innovationsmiljöer, forskarparker och andra aktörer inom innovationssystem kan genom ökad dialog, koordinering och kunskapsdelning bidra till företagsetableringar och kommersialisering av forskning." De nätverk som skapas mellan företag verksamma inom vindenergi respektive nanoteknik och akademien kan ge upphov till dessa effekter. Även i delområde Kattegatt-Skagerrak har mål angående ökat samarbete kring teknologi- och kunskapsutveckling satts upp och ses som en väg mot att främja hållbar ekonomisk utveckling.

Entreprenörskapsprojektet syftar till att främja ökad hållbar tillväxt inom näringslivet genom nyföretagande och förbättrade förutsättningar för företagande.

För KASK Innovation som i ansökan hade som syfte att öka antalet nystartade företag inom värden genom att bättre ta till vara på medarbetarnas innovationer, så att dessa kan skapa nya företag har tonats ner i efterhand då det visade sig att de flesta innovationer som uppstod rörde organisatoriska förändringar. På så sätt främjar KASK Innovation hållbar tillväxt genom att optimera arbetsinsatsen så att besparingar kan åstadkommas i den offentliga värden. Rekreativa Ruter främjar hållbar tillväxt genom att

främst försöka uppfylla delmål 3 i respektive programgeografi. Projektet syftar både till ökat antal besökare och företagsetableringar och genom utveckling av befintliga företag. Detta sker främst genom de Gateways, som ska skapas, kring vilka företagen kan etableras, utvecklas samt attrahera nya besökare och i förlängningen kunder.

3.3 Vilka aktörer är drivande i att initiera gränsregionala näringslivsprojekt?

Genom att analysera vilka aktörer som är drivande i de nio fallstudierna kan en bild av vilken typ av aktörer som har intresse och kapacitet att driva Interregprojekt inriktade mot näringsliv till viss del ges. I detta fall tas analysen även ett steg längre och omfattar även andra aspekter av samarbetet mellan projektens parter, då det vid intervjuer med de nio projektens samarbetspartners har blivit tydligt att det finns flera viktiga aktörrelaterade aspekter som påverkar projektens utfall. Med anledning av detta har fokus även lagts vid skillnader och likheter som finns mellan projekten vad gäller antal samarbetspartners, storleken på de olika samarbetsparterna samt vilka erfarenheter aktörerna har sedan tidigare.

3.3.1 Vilka aktörer är drivande i projekten?

De drivande aktörerna i de nio projekt som har analyserats i denna rapport finns i huvudsak i offentlig sektor (främst regioner, kommuner eller kommunförbund) eller universitet. Projekten kan därför, med undantag för Women in Business, delas in enligt tabellen nedan:

Projekt med lead partner:

från universitet	från övrig offentlig verksamhet
Vind i Öresund (Ö)	KASK Inkubator (KASK)
Nano connect (ÖKS)	Öresund Business Match (Ö)
FoodBEST (Ö)	KASK Innovation (KASK)
Framtidskuster (Ö)	Rekreative ruter (KASK)

I Women in Business är det Föreningen Norden/Nordiskt informationskontor i Göteborg som är lead partner och Aust-Agder fylkeskommune som är norsk projektägare. Det är även värt att notera att Kask Innovation är ett samarbete mellan universitetssjukhus, vilket innebär att det befinner sig någonstans mellan de två grupperna.

Då dessa mönster jämförs med de som finns på programnivå⁸ går det att se att de är i stort samstämmiga. Lunds Universitet som är den totalt sett största finansiären inom Interreg IV A ÖKS är också den flitigaste lead partnern i dessa projekt, tätt följt av Danmarks Tekniske Universitet och Aalborg Universitet som också är representerade i projekten i denna rapport. Efter universiteten är det Region Skåne och Region Halland som är de största finansiärerna och även de finns representerade i projekten, om än inte

⁸ Se Gränslös utveckling i Öresund, Skagerrak och Kattegatt. Interreg IV A s. 8

som lead partners. Att mönstret på programnivå går igen på detta sätt visar att de projekt som är utvalda i viss mån är representativa för projekt inom programperioden i stort.

Inte i något av fallen har företag varit med från skrivandet av ansökan eller som lead partner eller samarbetspartner. I många fall använder sig projekten istället sig av sina samarbetspartners för att identifiera företagen, exempel på detta är Women in Business där företagen blev rekryterade i de tre regionerna via projektets samarbetspartners. KASK Inkubator har använt sig av liknande arbetssätt där de har utnyttjat det kontaktnät som växthus och inkubatorer har från sin dagliga verksamhet. KASK Inkubators projektledare Allan Holst beskriver:

"Forskningsparkerna har fingret på pulsen och vi har därför varit lyhörda för deras åsikter i utformningen av projektet. Vi har haft väldigt många deltagare så det måste innebära att vi har gjort något rätt i alla fall."

Projekten har på olika sätt inkluderat eller strävat efter att inkludera näringslivet i sina aktiviteter. Därför är det intressant att titta närmare på hur och när företag har involverats i projekten. I stor utsträckning rör denna fråga även hur väl förankrade projektens mål är hos företagen, i hur stor utsträckning utgår projekten från vad företagen behöver? Flera av de intervjuade respondenterna beskriver svårigheter med att involvera företag och en sak som återkommer är att företag måste erbjudas något konkret. Projekten måste kunna svara på frågan "what's in it for me?" vilket många upplever som ett problem, speciellt för projekt som inte har ett så specifikt och konkret mål.

3.3.2 Varför är dessa aktörer drivande?

De nio projekt som analyserats i denna studie pekar mot att det är tre grundläggande förutsättningar som lead partners bör uppfylla för att framgångsrikt kunna driva projekt. Dessa är *storlek*, som hör ihop med *administrativ kompetens*, samt *tidigare erfarenheter av liknande samarbeten*. Resultaten visar att de lead partners som inte har dessa förutsättningar stöter på problem med att driva projektet, i form av olika typer av förseningar. Omvänt visar studien att flera stora regionala aktörer och universitet har betydligt bättre förutsättningar för att driva projekt. Dessa är organisatoriskt, ekonomiskt och administrativt kapabla samt har ofta tidigare erfarenhet av Interregprojekt eller andra EU-projekt.

Storleken och administrativ kompetens spelar roll

Samarbetsparternas storlek varierar stort inom de nio projekten. De flesta har åtminstone en organisatoriskt och ekonomiskt stor partner från varje land, men här finns undantag. Women in Business samt Öresund Business Match är två projekt vars lead partners har beskrivits som små. Föreningen Norden/Nordiskt informationskontor i Göteborg, som är lead partner för Women in Business, har upplevt att det har varit ett betungande administrativt arbete för en så liten organisation. De har även upplevt att förseningar i systemet har föranlett att de måste vara beredda att ligga ute med stora summor pengar själva, vilket inte har varit lätt för en så liten organisation. Detta har gått att lösa längs vägen genom kompromisser med sekretariatet, men blivit en viktig lärdom för dem. Det är också en anledning till att de är tveksamma till att fortsätta söka pengar från kommande Interreg-program. I Norge är det Aust-Agders Fylkeskommun som är projektägare i Women in Business.

I Rekreativa Ruter beskriver Mette Arleth, projektledare från Region Nordjylland, att det har varit en balansakt att se vilka partners som ska vara med som betalande samarbetspartners och vilka som ska vara med utan att bidra till den totala budgeten. Många samarbetspartners hoppade av i början för att det inte var lönsamt. De administrativa kostnaderna blev för höga. Därför är de istället med utan att bidra till budgeten.

Universiteten finns med som lead partners i fyra av de nio projekten och utöver detta finns de även med som samarbetspartners i flera av de andra projekten. I tabellen ovan går det även att utläsa att de flesta av de projekt som har universitet som lead partners finns inom programområde Öresund. I KASK är det andra offentliga aktörer som är lead partners.

Viktigt i detta är att förstå att lead partner i flera fall är aktiv vid projektets start och därefter sedan men att den drivande rollen sedan läggs över på andra aktörer. Ett exempel på detta är Öresundsuniversitet som har varit aktivt i uppstarten av flera projekt i programområde Öresund, som Framtidskuster, Nano Connect Scandinavia och FoodBEST. Dessa har sedan förts över till andra samarbetspartners, som Lunds universitet och Göteborgs universitet. Öresundsuniversitet har beskrivits som en administrativt stark samarbetspartner, som har den erfarenhet och kapacitet som behövs för att skriva ansökningar och starta projekten, men även kunnat vara med som samarbetspartner i många projekt. I Framtidskuster beskriver projektledare Mia Larson på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet hur Öresundsuniversitet bidrog med administrativ kompetens och menar att projektet inte hade varit möjligt utan deras hjälp.

Trots att Öresundsuniversitetet som namn lades ner våren 2011 är den administrativa enheten som utgjorde projektstöd för Interregprojekt på Lunds Universitet intakt. Enligt enhetens nuvarande chef Bengt Streijffert kommer Lunds Universitet att fortsätta driva projekt administrativt.

Nano Connect, FoodBEST och Framtidskuster har alla tre en blandning av universitetsaktörer och offentliga aktörer som samarbetspartners. I Framtidskuster beskriver projektledare Mia Larson hur det är ett forskardrivet projekt vilket inte alltid förenklar kommunikationen. Privata företag och kommuner beskrivs som otåliga och saknar det långsiktiga perspektivet.

Erfarenheter från tidigare samarbete och Interregprojekt

Flertalet av projektens samarbetspartners har sedan tidigare etablerade samarbeten sinsemellan. Flera har deltagit i tidigare projekt som ligger till grund för det nuvarande. Tidigare erfarenheter från Interregprojekt eller från samarbete med nuvarande projektpartners har betonats av flera respondenter som särskilt värdefullt i projektarbetet. Intervjupersoner har tryckt på att tidigare erfarenheter från Interregprojekt är speciellt viktigt i skrivandet av projektansökan. Detta då de detaljerade ansökningarna ställer höga krav på noggrannhet, och erfarenhet av detta underlättar arbetet. Vidare har tidigare samarbeten och personliga kontakter ofta legat till grund för valet av samarbetspartners, finansörer och målgrupp i många projekt vilket tyder på att det är det främsta sättet som projektpartners väljs ut på.

Ett av projekten som är sprunget ur tidigare projekt är Rekreativa Ruter som har sin bakgrund i projekt som Nortrail, North Sea Trail och North Sea Cycle Route. Projektledare Mette Arleth berättar att de flesta som var med i North Sea Trail är idag också med i Rekreativa Ruter och de känner alltså till varandra sedan tidigare. Detta gjorde att projektet hade väldigt lätt att hitta samarbetspartners när ansökan skrevs, det var tvärtom ett problem att det fanns så många intresserade partners.

Women in Business är ett annat projekt som bygger på erfarenheter från tidigare projekt. I detta fall var det ett skandinaviskt samarbete som kallades Facett, som samordnade och koordinerade konferenser om kvinnligt företagande för att skapa ett skandinaviskt kontaktnät. Detta innebar att Women in Business kunde utnyttja samma projektunderlag som Facett hade byggt upp, med kontakter till företagare, offentlig sektor och finansärer, vilket beskrivs som en väldig fördel för projektet. Det medförde bland annat att de inte behövde förankra projektet bland deltagare och samarbetspartners i början.

Universiteten i regionen har en tradition av att samarbeta med varandra i projekt men även i mindre forskarlag. Detta gör att man är medveten om de andra universitetens styrkor vilket i sin tur underlättar samarbete i projekt. Detta är uppenbart i projektet Vind i Öresund där det beskrivs att de olika institutionerna inte haft tidigare projekt men likväl samarbeten tillsammans. Detta har gjort valet av samarbetspartners självklart.

KASK Innovation inleddes efter ett möte mellan forskningscheferna på Aalborgs universitetssjukhus och Ullevåls universitetssjukhus där de identifierade att båda sjukhusen behöver bli bättre på att ta till vara på de idéer som fanns på sjukhusen. Därefter sökte de kontakt med Sahlgrenska universitetssjukhuset för att få med dem i en ansökan om Interregmedel.

3.3.3 Andra faktorer för framgång

Utöver de faktorer som påverkar de drivande partnernas förmåga att på ett lyckat sätt driva projektet finns det utifrån de nio fallstudierna andra faktorer som påverkar projektgenomförandet. I grunden ska Interregprojekten vara samarbeten och därför påverkar även samarbetspartnerna projektets resultat. Här visar våra fallstudier på att projekten tjänar på att ha ett lagom antal samarbetspartner, att projekten inte ska underskatta de kulturella skillnaderna mellan länderna samt att skillnader i offentlig administrativ struktur många gånger påverkar projektets genomförande.

Antalet samarbetspartners

I de projekt som denna studie omfattar varierar antalet samarbetspartners stort. Intervjuerna har belyst både fördelar och nackdelar med att ha både många och få samarbetspartners. Generellt går det att säga att "lagom är bäst". Projekten med alldeles för många samarbetspartners får så stora administrativa problem att det hämmar projektpartnernas arbete. Samtidigt riskerar för få samarbetspartners minska genomslaget och kunskapsspridningen från projektet till allmänheten.

Bland de projekt som har offentliga projektpartners ligger Rekreativa ruter i topp med 48 samarbetspartners och KASK Innovation i andra änden med endast tre samarbetspartners inklusive lead partner. Enligt Rekreativa Ruter har det stora antalet projektpartners orsakat stora administrativa problem. Flera intresserade mindre aktörer har inte klarat av den administrativa bördan och har därför dragit sig ur som betalande samarbetspartners. Problemen med de många projektpartnererna skapade en projektadministration uppbyggd kring regionala koordinatörer som sköter och förmedlar information mellan projektorganisationen, de många samarbetspartnerna och olika arbetsgrupper som sköter projektarbetets olika delar. På så sätt har den administrativa bördan för projektorganisationen minskat.

I KASK Innovation har det lilla antalet samarbetspartners varit nyckeln till framgång för projektet, enligt intervju med Jörn Kristensen, operativ projektledare i KASK Innovation.

Han berättar att han har varit inblandad i projekt tidigare med 15 samarbetspartners och att skillnaden är stor gentemot KASK Innovation som enbart har tre.

I en intervju med Women in Business projektledare, Mikael Szanto, beskriver denne hur antalet projektpartners totalt inte har påverkat projektet, men att det snarare är fördelningen av projektpartners som har gjort att det uppstått problem. I Women in Business är den svenska lead partnern Föreningen Norden den enda operativa svenska partnern, vilket har inneburit att organisationen har fått dra ett stort lass både administrativt och praktiskt vid växtsamlingar och konferenser. Detta medan de norska och danska samarbetspartnerna har kunnat dela denna börda. Karen Bagge-Nielsen beskriver dessa problem som att svenskarna har haft svårt att engagera sina deltagare då de har bytt projektledare flera gånger och haft svårt med kontinuiteten. Hon beskriver hur det är en styrka att ha många projektpartners, eftersom man kan dela på arbetet. Vidare berättar Mikael Szanto på Föreningen Norden hur flera svenska partners hade varit bra i projektets nästa steg, där det gäller att nå ut med och etablera en modell för näringslivsutveckling för kvinnor.

"Men hade Västra Götalandsregionen, Almi eller andra varit med likt det är i Norge och Danmark hade det varit enklare när det gäller implementering och att sprida kunskap om projektet. Föreningen Norden är inte rätt part att sprida modellen utan det borde komma från organisationerna själva. där hade man haft mycket mer att vinna på ett bredare partnerskap i Sverige." (Mikael Szanto, Women in Business)

Samarbete över de nationella gränserna

Själva samarbetet över de nationella gränserna beskriver många projektparter som utvecklande samtidigt som det är utmanande. Nästan alla projekt har upplevt en kulturkrock i varierande utsträckning, vilket delvis kan tillskrivas att man generellt underskattar kulturskillnaderna.

Öresund Business Match har haft stora problem med samarbetet där det har uppstått konflikter kring utbetalning av projektpengar och mätningar av projektmål. De beskriver även hur det har varit en ryckig beslutsprocess då danskarna är snabbare till beslut än svenskarna, vilket i sin tur har skapat stor osäkerhet i projektet.

När det gäller företag så är det ibland svårt att veta i hur stor utsträckning projektet har bidragit till att de har gått över gränserna. Vid en intervju med Vind i Öresund har det framkommit att de svenska företagen främst kommunicerar med de svenska projektpartnerna och vice versa på den danska sidan. Projektet har med andra ord inte lett till att företagets regionala rörlighet har ökat, dock ska det sägas att detta inte var det primära målet för projektet.

Skillnader i administrativ struktur

Det finns skillnader i administrativ struktur mellan länderna som påverkar projekten negativt. De svenska samarbetspartnerna är oftare på läns- eller regionnivå medan de danska och framförallt de norska samarbetspartnerna oftare är på kommun- eller fylkesnivå. Dessa varierande administrativa nivåer kan leda till problem och slitningar inom projektorganisationen.

Enligt intervjuer med representanter för Region Skånes Näringslivsenhet för företagsutveckling, som är med som samarbetspartners i Öresund Business Match, led projektet av att de olika aktörerna befann sig på olika nivåer inom det offentliga

systemet. Exempelvis var de svenska samarbetsparterna på regional nivå medan de danska var på kommunal nivå och inte hade samma befogenheter och ansvarsområden.

Även i Framtidskuster har detta problem uppenbarats sig. Kåre Kristensen, norsk koordinator vid Vest-Agders Fylkeskommun beskriver hur det inte var helt lätt att samarbeta i Framtidskuster då flera av parterna hade olika utgångspunkter på grund av deras organisation. Han exemplifierar det genom att de i Norge är fylkeskommuner och i till exempel Danmark är det universitet och kustkulturcenter som är medlemmar. Detta försökte man åtgärda genom en gemensam workshop där förutsättningarna och förväntningar diskuterades.

Det finns även exempel på projekt som har samarbetspartners som är lika eller åtminstone befinner sig på samma administrativa nivå. KASK Innovation är ett av dessa projekt. Där samarbetade initialt universitetssjukhus från de tre länderna och vid intervjuer har respondenter beskrivit att samarbetet i projektet har utmärkt sig av att vara positivt. Dock visar att en av projektpartnerna nyligen drog sig ur med hänvisning till den administrativa bördan att aktörernas lika administrativa nivå inte är en garant för att projektet ska vara problemfritt.

3.4 Vilka strategier nyttjas för att säkerhetsställa lärande och kunskapsspridning inom och utanför projekten?

Det finns en risk med breda program som finansierar projekt inom många olika sektorer, utförda av många olika typer av aktörer och som arbetar med olika problemställningar att projekten inte bidrar till att skapa permanenta strukturer. Programmet som helhet bidrar därmed inte till att uppnå målen i optimal utsträckning, även om projekten i sig själva bidrar åt rätt håll. För att samhället i en bredare bemärkelse ska påverkas av Interregprogrammet krävs därför att kunskap sipprar ut från projekten och leder till lärande.

För att bidra till detta försöker Interregprogrammet i Öresund-Kattegatt-Skagerrak att styra projekten mot att arbeta aktivt med både intern och extern kunskapsspridning. Detta görs dels genom att ansökningsmallen som projekten använder rymmer en box där informationsinsatser och kommunikation beskrivs. Detta bidrar till att projekten redan i ansökningsfasen måste fundera över hur de ska arbeta med dessa bitar. Även statusrapporterna som projekten kontinuerligt skickar in till sekretariatet innehåller en standardiserad del med information om både intern och extern kunskapsspridning.

Några nationella skillnader mellan om drivande aktörer varit norska, danska eller svenska har inte kunnat konstateras i urvalet av projekt. Kunskapsspridning och lärande verkar fungera på ett liknande sätt, även om antalet fallstudier är för litet för att långtgående slutsatser ska kunna dras. Eventuellt kommer mer subtila skillnader nationellt att kunna skådas när fler projekt studeras, och därmed illustreras i senare delrapporter och i slutrapporten.

3.4.1 Kunskapsspridning inom projekten

Ett typiskt Interregprojekt har en budget på mellan 1,5 och 4 miljoner euro, involverar ett stort antal (ibland upp mot 50) partners från minst två olika länder och löper vanligen på 3 år. Naturligtvis är det en stor mängd information och kunskap som genereras i sådana komplexa projekt. Denna kunskap behöver spridas internt i projektgruppen och i deltagande organisationer för att projektet ska fungera på tänkt sätt och nå sina mål. Det

är inte ovanligt med personalomsättning i projektledningen, vilket ytterligare förstärker vikten av väl fungerande intern kunskapsspridning i projekten.

Det finns två typer av behov av intern kunskapsspridning som kan vara viktig att hålla isär. Dels behöver de som arbetar operativt i projektgruppen ha en löpande kontakt och utbyta erfarenheter och kunskap med varandra över lands- och regiongränser. Dels behöver den kunskap som genereras i projektgruppen spridas till och förankras i de organisationer som är samarbetspartners. Det finns annars en potentiell risk att kunskapen hamnar hos enskilda personer, medan samarbetsorganisationerna enbart blir passiva finansiärer till projekten.

Kunskapsspridning mellan och inom partners

Ofta finns det ett samband mellan hur många partners som finns och hur involverade de är i projekten. När det är många partners finns det ett behov av samordning mellan dem på ett regionalt plan. Exempelvis Rekreativa Ruter, med 48 partners, har regionala koordinatörer som ansvarar för kunskapsspridning i sin egen region. På ett liknande sätt fungerar det i KASK inkubator, där projektledaren kommunicerar med en partner i vardera land som sedan är ansvarig för att sprida informationen vidare. I KASK Inkubator har ambitionen tonats ned när det gäller att utveckla nya gemensamma lösningar mellan länderna. Fokus är nu istället på kunskapsspridning mellan länderna, det vill säga att lära av befintliga lösningar snarare än att hitta på nya (Anders Hultén, KASK Inkubator). Den interna kunskapsspridningen kan på dessa sätt utvecklas till att bli det primära gränsöverskridande mervärdet i vissa projekt.

De statusrapporter som sekretariatet samlar in innehåller, som nämnts, information om projektens interna kunskapsspridning. Dessa boxar behandlas ibland lite styvmoderligt genom att fokus ofta hamnar på den externa kunskapsspridningen. Men statusrapporterna i sig själva bör bidra till intern kunskapsspridning eftersom de sammanfattar all aktivitet under en viss tidsperiod, vilket kräver samordning mellan parterna i projektet. De allra flesta projekt har en mycket tätare samordning än så, men statusrapporterna garanterar att en miniminivå upprätthålls.

Kunskapsspridning i projektledningen

I den operativa projektledningsgruppen brukar information spridas genom regelbundna möten, både personliga och över telefon, i intranät, nyhetsbrev eller e-postkedjor. Hemsidan har ofta ett dubbelt syfte, att sprida information både externt och internt. Även om detta kan tyckas vara okomplicerat, är det sällan så på grund av de komplexa projekt som Interregprogrammet huserar, med stort antal partners i olika länder. Att många projekt bygger på tidigare projekt i en eller annan form underlättar alltid. Många respondenter har uttryckt att personer som inte är vana vid att arbeta över gränserna har problem med språket i början, men att man snabbt brukar komma över det. Skillnaderna i arbets- och organisationskultur i de olika länderna ska inte heller underskattas, men verkar inte ställa till några långvariga problem i projekten, utom i undantagsfall som nämndes i avsnitt 3.2.3. Många anser snarare att sådana skillnader berikar projekten, åtminstone så länge man är medveten om dem och inte bortser från dem.

Bristande intern informationsspridning och dess konsekvenser

Ett projekt har inte varit lika framgångsrikt som övriga när det gäller den interna kommunikationen. I Öresund Business Match fick projektledaren sluta efter ett år i

projektet. Trots att en ny projektledare tillsattes tappades där 8-9 månader av projektperioden, och projektledningsgruppen, med representanter från de olika regionerna, träffades inte på ett och ett halvt år. Sårbarheten i ett projekt blir naturligtvis mycket större när den interna kunskapsspridningen inte fungerar. Projektledaren måste försäkra sig om löpande uppdateringar från alla inblandade, och personliga möten är viktiga, särskilt när saker och ting inte fungerar optimalt. När allting flyter på smärtfritt kan man dock minska på resor och personliga möten. Nano Connect Scandinavia är ett sådant exempel, där man i början av projektperioden möttes oftare och under längre perioder än vad man behöver göra när projektet nu är moget.

Intern kommunikation till näringslivet

Tidigare har det påvisats att involvering av näringslivet i själva projektgenomförandet är ganska begränsad, företagen är mer mottagare av projektens resultat än aktiva deltagare i dem. Detta gör att företag mer får ta del av den externa kunskapsspridningen än den interna. I många fall kan det vara svårt att göra en så tydlig distinktion mellan intern och extern kunskapsspridning, och i dessa fall är ofta företag inblandade. I Rekreative Ruter används till exempel möten med företag, men även med andra relevanta lokala aktörer som kan vara partners i projektet, för att informera om deras aktiviteter. Kommunikationen med företagen anses vara ett ansvar för aktörer i samma land som företagen, i till exempel Rekreative Ruter. Även i KASK Inkubator har stödsystemen i respektive land ansetts vara alltför olika för att utveckla någon typ av gemensam kommunikationssystem för alla företag i projektet, men videoklipp där man intervjuar medverkande företag om deras upplevelse i projektet används.

3.4.2 Extern kunskapsspridning

Eftersom företag ingår i projektets målgrupp betydligt mer frekvent än de ingår som partner är de också mottagare av extern kunskapsspridning betydligt oftare än av intern dito. Bland de projekt som vi har studerat nämner i princip alla företag som sin målgrupp, om än ibland som sekundär sådan.

Hur når projekten ut till företagen då? Redan tidigare har en del strategier nämnts för att rekrytera företag, och dessa kan vara mer eller mindre direkta. Nano Connect Scandinavia arbetar till exempel med direktutskick till utvalda företag och har även möten med företag för att höra om vilka behov de har. Foodbest arbetar med nätverksbyggande och etablering av VD-nätverk för att sprida information om projektet, även om nätverksbyggandet också måste ses som ett resultat av projektet.

Bred och smal kunskapsdelning

Många projekt arbetar aktivt, på uppmaning av programmet, med att nå ut till media. Enligt programmet ska ökad PR bidra till högre kvalitet i projekten och bättre praxis. "Information och service till media ska prioriteras" (Interreg 2008). Naturligtvis ligger det på sekretariatets ansvar, och inte på de enskilda projekten, att sprida information om programmet som helhet. Att sprida information, kunskap och lärdomar om projekten och dess resultat främjar definitivt programmets mål. Kunskapsspridningen i till exempel KASK Innovation har underlättats av att projektet har fått en hel del mediatid i nationell tv bland annat i ett av Danmarks största faktaprogram. Projektets resultat har fått tala för sig själv och det har inte gjorts särskilt stora externa informationsinsatser.

Utöver KASK Innovation har inte alla varit framgångsrika med att nå ut i media. Detta kan bero på att målgruppen inte är så bred att det inte finns någon större relevans att vända sig till media för att nå ut. Detta gäller till exempel Nano Connect Scandinavia, som vänder sig till universitet, forskare och en begränsad grupp med specialiserade Nano-företag. När målgruppen är så begränsad lönar det sig bättre med mer riktade informationsinsatser. Detta gäller flera av de studerade projekten. Spridandet av resultaten i Women in Business sker främst genom forskningsrapporter och konferenser. Women in Business har också skapat en implementeringsstrategi där tanken är att man önskar en spridning av resultaten till de målgrupper som man tror har särskild betydelse för att föra vidare fokus i detta arbete.

Riktad extern kunskapsspridning är en logisk strategi för de enskilda projekten. En begränsad målgrupp är naturligt eftersom många projekt syftar till att åtgärda specifika problem på ett gränsöverskridande sätt eller att öka det gränsöverskridande samarbete. Då är det fullt naturligt att den externa kunskapsspridningen enbart når denna målgrupp. För programmet som helhet är det dock olyckligt att projekten så sällan når ut till en bredare allmänhet. Som en konsekvens härav är det få företag som känner till Interregprogrammet och tar en aktiv roll i projekten.

Målgruppen avgör

Målgruppen avgör alltså vilka strategier som används för att nå ut externt. Är målgruppen bred försöker man gå ut i media, är målgruppen smal försöker man med mer riktade insatser. De projekt som till stor del tar plats i universitetsvärlden arbetar ofta med konferenser och seminarier, till exempel Nano Connect Scandinavia, Vind i Öresund och FoodBEST.

Ett projekt som arbetat aktivt med att nå ut till både målgrupp och allmänhet är Vind i Öresund. Metoder för att nå målgruppen är utbildning och seminarier för doktorander, workshops för företag samt kunskapsspridning om projektet. För kunskapsspridning om Vind i Öresund till allmänheten har en journalist anställts för att samla information och presentera den så att informationen blir "begriplig och riktig". Rekryteringen av journalisten är resultatet från ett möte med sekretariatet där de framhållit att projektet bör förbättra kommunikeringen av sina resultat. Formen för kunskapsspridningen var vid tiden för intervju ännu inte fastställd. Kunskapsspridning sker även vid och genom universiteten då de har utvecklat interna och externa kanaler för att föra vidare forskningsresultat. Enligt Georg Lindgren, administrativt ansvarig för Vind i Öresund är det viktigaste inom kunskapsspridningen att kommunicera nyttan med projektet och att regionen blir känd för att arbeta med utvecklingen av vindkraft.

Även Foodbest har anlitat en konsult för den externa kunskapsspridning, men här är det fokus på målgruppen, i detta fallet företagen. Konsulten har i uppdrag att informera företag om vad projektets syfte skulle innebära, det vill säga att upprätta en Knowledge Innovation Community i regionen. Företagen har en avvaktande inställning till detta, varför mer information från projektets sida anses vara nyttig. KASK Inkubator, som i och för sig är ett mer konkret projekt från företagens synvinkel, arbetar istället med strategin att låta företag informera varandra om projektet. En informationsvideo har tagits fram, där företag som varit delaktiga i projektets aktiviteter berättar om varför de valde att vara med, och vad de fick ut av det.

För de flesta projekt gäller, helt naturligt, att informationsinsatserna blir mer intensiva närmare projektets slut. Det gäller till exempel Vind i Öresund, Rekreativa Ruter och Framtidskuster. I denna rapport har pågående projekt studerats, vilket försvårar att analysera hela cykeln av informationsinsatser. Projekten väntar tills de har konkreta

resultat att påvisa för journalister. Detta är fullt naturligt, men gör att när resultaten väl presenteras är fokus just på resultaten, och sällan på processen fram till resultaten, och det gränsöverskridande samarbetet eller värdet av programmet kommer inte alltid fram.

3.4.3 Projektens fortlevnad

Lärande är dock mer än kunskapsspridning. Man kan, förutom individuellt lärande som ofta blir den mest uppenbara effekten av kunskapsspridning, även prata om institutionellt eller organisatoriskt lärande. Det är dock svårt att i pågående projekt utvärdera om ett verkligt organisatoriskt lärande sker eller kommer att ske.

Ett sätt att titta på om ett sådant lärande har grogrund är att se om det finns mekanismer i projekten som bidrar till att projektets resultat kommer att leva vidare efter att Interregs finansiering upphört. De flesta projekt i det begränsade urvalet som är studerat arbetar aktivt med att säkerställa att projektets resultat ska leva vidare efter projektperiodens slut. Det finns dock många exempel på gott arbete och fina resultat i projekt som sedan ändå runnit ut i sanden när finansiering och kontroll upphört.

Ibland underskattas risken för att projektet trots goda resultat inte kommer att leva vidare. Det finns exempel på respondenter som menar att projektets framgång i sig kommer att garantera att projektets resultat och metod lever vidare. En sådan strategi är troligen alltför naiv. Det stora flertalet av respondenterna uppger att det nu finns samarbetsformer och kontaktytor mellan personer på olika sidor av de nationella gränserna, vilket de argumenterar kommer att göra att samarbetet lever kvar. Personer känner nu varandra och har lättare för att initiera och upprätthålla samarbetet. Ett organisatoriskt lärande på tvärs över nationsgränserna etableras därmed. Men frågan är om ett sådant lärande har de rätta förutsättningarna att upprätthållas över tid. Personalomsättningar och institutionella förändringar kan riskera projektets fortlevnad, även om ett lärande har skett.

Vissa projekt arbetar också mer aktivt med att säkerställa överlevnad, och både hängslan och livremmar är troligtvis nödvändiga. Ett av de studerade projekten överlämnar en del av resultatet till drift av företag och räknar med att resterande del av projektet ska vara så intressant för de deltagande offentliga parterna att de blir motiverade att engagera sig även i framtiden. När det gäller företagets del, fortsatt drift av så kallade Gateways (noder i vandringsleder) räknar man med att affärsidén i detta är tillräckligt stark för att säkerställa långsiktighet i driften.

Mekanismer i projekten för att säkerställa deras fortlevnad i någon form berör inte bara lärande, utan är nödvändigt för att programmet som helhet ska ha en långsiktig positiv effekt på hållbar tillväxt i regionen. Om projekten enbart löper i tre år och därefter upphör utan att lämna spår efter sig är effekten på hållbar tillväxt begränsad, på gränsen till försumbar. En allvarlig sådan risk kan ses även i projekt som är lyckosamma i övrigt. Det är därför bra att flera projekt arbetar aktivt med projektets fortlevnad, även om en än större potential finns.

3.5 Vilka programgemensamma respektive delområdesspecifika möjligheter och hinder har identifierats för starkt gränsregional tillväxt sett utifrån näringslivets behov?

Genom de intervjuer som genomförts och genom deltagande i programmens seminarium i norska Jeløy i juni med sekretariaten och förvaltande myndigheter i Sverige och Norge har ett antal möjligheter och hinder för företagens medverkan i gränsregionala näringslivsprojekt kunnat identifieras. De möjligheter som företagen upplever med att delta är starkt kopplade till deras motivation för att delta och dessa presenteras nedan.

3.5.1 Företagens motivation för deltagande i projekten

Som denna studie tidigare har konstaterat är det få projekt inom Interreg IV A ÖKS som har lyckats involvera företag som deltagare i styrgrupper eller referensgrupper. Det är dock desto fler som har företag som direkt eller indirekt målgrupp och sex av nio projekt har företag direkt involverade i projekten. Vad är då företagens motivation för att delta i projekten? Motivationen är såklart avhängigt av projektets syfte och utformning men i de intervjuer vi har genomfört med de deltagande företagen är det främst följande motiveringar för deltagande som har kommit upp:

Viktigt att hålla sig ajour med den senaste forskningen

Bland de projekt som fokuserar på att stärka banden mellan näringslivet och universiteten ser företagen det som viktigt att vara med i projekten för att kunna stärka sin kompetens inom vindenergi eller nanoteknik. Företagen kan också välja att vara med för att hålla koll på vad som händer och även för att hålla koll på sina konkurrenter. Ett exempel är Nobel Biocare som inte själva i nuläget arbetar med nanoteknik, men man misstänker att konkurrenterna gör det eller är i startgroparna för att göra det, och då är det viktigt för företaget att hålla koll på vad som händer. Andra företag har även nämnt att projekten är bra forum för att veta var den specifika expertisen finns inom akademien för att veta vem man ska vända sig till.

Nätverksskapande

Flera företag framhåller även möjligheterna för nätverksskapande som en viktig anledning till varför de valde att delta i projektet. I FoodBEST deltar företagen för att skapa ett starkare nätverk inom livsmedelsbranschen i Öresundsregionen. Arla Foods representant i FoodBEST menar att nätverksskapandet med akademien, industrin och regionen är det främsta motivet för företagets deltagande i projektet.

Även företag som har deltagit i KASK Inkubator och Women in Business har framhållit möjligheterna till nätverksskapande som en bidragande faktor till att gå med i projektet. En företagare i Women in Business tyckte att projektet appellerade till henne eftersom "*[...] projektet var spännande med deltagare från de olika länderna, från olika branscher och olika människor.*"

Nätverkandet inom projekten har även setts som en affärsmöjlighet av flera företag, då möjligheter att skapa kontakter med andra företag att samarbeta med eller att finna kunder för sin verksamhet ges.

Affärsutvecklande

En av de mest naturliga motiveringarna från företagens sida att delta i projekten är att det gynnar deras verksamhet. Företagens tid är knapp och de skulle vanligtvis inte delta om projekten inte bidrar till att skapa ökad vinst för företagen. De mest uppenbara exemplen på affärsutvecklande motivering för att delta i projekten i våra nio fallstudier kommer från projektet KASK Inkubator. I detta projekt har företag erbjudits individuell företagscoachning samt utbildningar i företagsutveckling. Företagen som har intervjuats såg erbjudandet till gratis utbildning som "för bra för att tacka nej till" och projektet har därför varit populärt bland företagen.

3.5.2 Hinder för företagens medverkan

Intervjuerna som ligger till grund för denna rapport visar att företagen generellt sett inte är med vid uppstarten av projekten eller vid ansökningsprocessen. Istället kommer de in i ett senare skede, med begränsade möjligheter att bidra till projektets mål och struktur. Detta riskerar att försvåra förankringen av projektet hos företag och minskar delaktigheten i projekten. När företagen kommer in så sent är det svårt att etablera ett ägandeskap för projektet hos dem. Vidare så har inget av projekten baserat sin verksamhet på en förstudie av något slag för att ta reda på och kartlägga företagens behov. Istället så kontaktas företag baserat på tidigare projekts kontaktnät, personliga kontakter eller bara efter intresse eller geografisk belägenhet. Detta gör att projekten startar och målen sätts för att i nästa steg hitta företagen som matchar dessa mål, istället för att göra tvärtom och ta möjligheten att fylla ett faktiskt och belagt behov. Dessutom pekar flera på det är en paradox i regelverket när det gäller att få med företag i projekt:

"Det är en paradox att programmet ska få till regional näringslivsutveckling, men samtidigt gör det väldigt vanskligt att ta in näringslivet i projektet som partner" (Intervju Kåre Kristiansen, Framtidskuster)

Som citatet beskriver är det svårt att få in företag i projekt och här råder en stor osäkerhet kring vad som är tillåtet eller inte. Som översikten i avsnitt 1.4.1 visade så är det sju företag som är aktiva i styrgrupper eller referensgrupper i Interreg IV A ÖKS för närvarande. Att företag har så litet inflytande över projektens utformning riskerar att sluta med projekt som inte är attraktiva för företag. Dock finns det flera projekt som har företag som har lämnat avsiktsförklaring att de är intresserade av projektet eller som på annat vis är delaktiga (se 1.4.1), men reellt inflytande över projekten har de sällan. I företagsintervjuer har flera företag svarat att de måste få veta vad de får ut av projekten för att våga vara med. "What´s in it for me?" är frågan som många vill ha svar på för att de ska kunna lägga sina begränsade resurser på ett projekt.

Det är några projekt som har lyckats svara på denna fråga genom att erbjuda företagen en konkret tjänst eller produkt. Exempel på detta är KASK Inkubator samt Women in Business. Dock beskriver även dessa projekt hur de stöter på stora problem med att företagen har tidsbrist och att ersättning till företag inte är tillåtet enligt Interregs regler. Det går därför inte att kompensera företagen för att de är med. Generellt har de företagsintervjuer som genomförts visat att företagen har låg kännedom om Interreg, istället vet företagen ofta att de är med i ett EU-projekt eller liknande. Interreg är hos företagen känt för att vara byråkratiskt och långsamt och flera har svårt att ge en nyanserad bild av programmet. Därifrån är steget mot ett fördjupat deltagande långt, något som utgör en utmaning för programsekretariaten.

Ett ytterligare hinder för företagens deltagande är att företagen beskriver sig inte kunna bege sig in i projekt som de inte kan överblicka. De vill ha konkreta resultat fort och har inte tid att arbeta i projekt som ger långsiktiga fördelar, fördelar som kanske inte går att begränsa till själva företaget. Detta gör att de är tveksamma till om de vill ge sig in i projekt som samarbetspartners. En av företagsrespondenterna beskriver det som att de vill kunna gå in i ett projekt och få lite skit under naglarna utan att de dras in i något som är allt för komplex eller långsiktigt. I företagsintervjuerna har det även framkommit att företagen ibland har svårt att se vad projektet ska leda till men deltar ändå, t.ex. inom nanoteknik där kommersialiseringsbarheten är otydlig men företag deltar ändå för att hålla sig uppdaterade.

I forskningsprojekt är även immaterialrättsliga frågor ett problem som företag måste ta ställning till, vad som händer med resultaten från projektet. I projekthandboken beskrivs hur resultaten från projektet ska spridas och att projekten i förhållande till privata aktörer inte får verka konkurrenssnedvridande. Detta kan avskräcka företag från deltagande i vissa typer av projekt och utgör därför ett hinder för företags deltagande i Interregprojekt.

Slutligen har det framkommit att projekten är dåliga på att fånga upp företagen då det ofta är "fel" personer som är med i projektorganisationen. Exemplet som gavs under intervjuerna var att det är främst personer som jobbar med turism i projektet Rekreativa Ruter och inte personer som kan näringslivsutveckling. Detta gör det svårare att på ett smidigt sätt involvera näringslivet.

3.5.3 Skillnader och likheter i programgeografin

De två delområdena i Interreg IV A ÖKS skiljer sig åt på ett flertal punkter och har därför olika behov och förutsättningar. Öresund har varit med som programgeografi i två tidigare program medan denna programomgången är den första för KASK. Öresundsregionen skiljer sig också från KASK på så sätt att den är mer av en funktionell region med bland annat en hög arbetspendling mellan Danmark och Sverige. Detta gör att projektportföljen inte ser likadan ut för de båda delområdena. Inom prioritering 3, som syftar till att främja vardagsintegrationen, har Öresundsområdet en övervägande del av den finansiering som har godkänts och beviljats.⁹ Naturligt eftersom avstånden är betydligt större inom KASK och vardagsintegration därmed blir svår att uppnå.

Inom prioritering 1 och 2 är fördelningen av godkända medel jämnt fördelade mellan de båda delområdena, vilket indikerar att det inte finns några stora skillnader i programgeografin inom dessa prioriteringar. Utifrån de möjligheter och hinder som har identifierats för företags deltagande i de nio projekten har vi heller inte kunnat se några skillnader orsakade av programgeografins delområden. När det kommer till näringslivets behov och förutsättningar verkar dessa vara liknande oavsett var i programgeografin företagen befinner sig.

⁹ Ramböll Management 2011. Uppnådda resultat ÖKS-programmet s. 6

Kapitel 4. Reflektioner och rekommendationer

De reflektioner och rekommendationer som följer är baserade på metoden inför denna delrapport, det vill säga fallstudier på nio projekt. Därför bör de resultat som vi påvisar tolkas med försiktighet eftersom de inte med nödvändighet speglar verkligheten för programmet som helhet.

4.1 Reflektioner

En första reflektion i arbetet med denna studie är hur få företag det är som är aktivt inblandade i utformningen och genomförandet av Interregprojekt. Konsekvensen kan bli att företag inte känner sig involverade och därmed minskar deras incitament att de facto delta när väl projektet drar igång. Vissa projekt har dock varit mer framgångsrika än andra på denna punkt och har arbetat aktivt med att få in synpunkter om vad näringslivet vill få ut av projekten och justerat projektgenomförandet därefter.

Att man missar målet med att stärka näringslivet när man inte vet vad näringslivet vill ha ut av projektet är naturligt och detta har vi sett exempel på i några av de projekt vi har studerat. Det är också tydligt att få av projekten erbjuder en nytta för företagen på kort sikt. För företagen att kunna besvara frågan "What´s in it for me?" är centralt och har kommit upp ett flertal gånger i både intervjuer med projektpartners och företag.

Företagens ovilja att delta i projekten skylls ofta på det faktum att privata medel inte ger rätt till medfinansiering av EU. I denna studie har alternativa förklaringar såsom bristande marknadsföring till företag och att projekten inom Interreg är för stora och komplexa presenterats. Denna fråga bör utredas för att på så sätt kunna få en tydligare förklaring till varför företag inte deltar i Interregprojekt och därigenom kunna komma åt problemet. Detta förutsätter att programmet ser det som ett problem att få företag deltar aktivt i Interregprojekt.

Programmet bör bestämma sig för att antingen satsa på att man ska involvera det privata näringslivet och då utforma lämpliga strukturer för detta eller ha kvar den nuvarande programskrivningen även in i nästa period och då acceptera att få företag kommer involvera sig i projekten.

Företags motivation att delta i de projekt vi har studerat har inte i någon större utsträckning rört sig kring det gränsöverskridande mervärdet. Istället har det varit den lokala, regionala eller nationella aspekten i projekten som har lockat företagen att delta, som till exempel medverkan i gateways, företagsstöd eller bevaka kunskapsutveckling. Det är i sig anmärkningsvärt att Interreg-programmet inte fullt ut har lyckats med att utforma projekt som lockar företag till gränsöverskridande samarbete.

Nationella skillnader mellan Norge, Sverige och Danmark har inte varit i fokus i denna delrapport. I kommande delrapporter kommer eventuella skillnader att följas upp mer systematiskt. Att Norge inte är ett EU-land har inte förknippats med problem eller särskilda möjligheter enligt de intervjuer som har gjorts eller i de projekt som har studerats. Totalt har nio intervjuer med norska projektägare, samarbetspartners och

företag gjorts, och resonemangen i dessa intervjuer skiljer sig inte nämnvärt från övriga intervjuer.

4.2 Rekommendationer

Utifrån resultaten i denna delrapport har ett antal rekommendationer tagits fram som är tänkta att vägleda dels projekt som vill arbeta mot näringslivet och dels Interreg IV A ÖKS i sitt arbete med att försöka få till stånd ökat näringslivssamarbete i programmets projekt.

För att program och projekt ska bli mer lyckosamt med att involvera företag och därmed bidra till hållbar tillväxt bör man ta till sig följande rekommendationer:

På kort sikt, det vill säga i innevarande programperiod:

- **Programmet bör informera företag om möjligheten att delta i Interregprojekt** eftersom många idag inte känner till programmet. Även bland dem som deltagit i projektens aktiviteter är kunskapen låg.
- **Vara lyhörd för företagens behov och möjligheter** för att kunna skapa projekt som kan lösa reella problem.
- **Tydliggöra företagens nytta av att delta i projektet.** Att kunna förklara företagets nytta av projektet på kort sikt är centralt för företagets deltagande.
- **Dela upp aktiviteterna så att projekten blir greppbara för företagen.** Företag i vår studie har klagat på att projekten är för stora och komplexa. Att ha delaktiviteter med företagsspecifika förlopp som inte sträcker sig över för lång tid är att rekommendera.

På lång sikt, det vill säga för kommande programperiod:

- **Involvera organisationer som har ett nära samarbete med företagen.** Organisationer med god kontakt med företag, som intresseorganisationer eller företagsinkubatorer, har en bra uppfattning om företagets behov och involveras med fördel i projekt riktade mot näringslivet.
- **Genomföra förstudier** för att formera ett partnerskap och därmed inte förlora tid i uppstarten av projektet.
- **Involvera företagen i projekten i ett tidigt skede** för att skapa en delaktighet och ge företagen en chans att vara med och utforma projektet.
- **Överväg att tillåta att privata medel från vinstdrivande företag utlöser Interregmedel.** Det är svårt att säkerställa effekten av en sådan reform, men det är värt att utreda för att få in företag i ett tidigare skede i projekten.
- **Kräv att projekt som syftar till att stärka näringslivet har en tätare och tidigare dialog** med näringslivet, gärna genom till exempel intresseförklaringar i ansökan.

Kapitel 5. Referenser

Intervjupersoner

Respondent	Prosjekt	Organisation	Roll i projektet	Tidpunkt	Intervju
Lars Montelius	FoodBEST, Nano Connect, Framtidskuster	Lunds Universitet	Lead partner	14/9 11.00	Personlig
Magnus Lagnevik	FoodBEST	Skånes Livsmedelsakademi	Samarbetspartner	3/10 09.00	Telefon
Birthe Jessen	FoodBEST	Levnedsmiddelcentret	Samarbetspartner	20/9 11.00	Telefon
Jenny Bergsten	FoodBEST	Öresund Food	Projektledare	10/10 10.00	Telefon
Mia Larson	Framtidskuster	Göteborgs universitet	Samarbetspartner	20/9 14.00	Telefon
Kåre Kristiansen	Framtidskuster	Vest-Agder Fylkeskommune	Samarbetspartner	19/9 13.00	Telefon
Inga Merkyte	Framtidskuster	Köpenhamns universitet	Samarbetspartner	19/9 10.30	Telefon
Allan Holst	KASK Inkubator	Region Midtjylland	Lead partner	9/9 13.00	Personlig
Eva Hansen	KASK Inkubator	Væksthus Midtjylland	Samarbetspartner	19/9 11.00	Telefon
Anders Hultén	KASK Inkubator	Alexandersoninstituttet	Samarbetspartner	23/9 08.00	Telefon
Marius Øgaard	KASK Inkubator	Forskningsparken AS	Norsk prosjekteier	27/9 10.00	Telefon
Jörn Kristiansen	KASK Innovation	Aalborgs Universitetssjukhus	Lead partner	15/9 10.00	Personlig
Eva Hedman	KASK Innovation	Sahlgrenska Universitetssjukhuset	Samarbetspartner	26/9 15.00	Telefon
Kjeld Lisby	KASK Innovation	Aalborgs Universitetssjukhus	Samarbetspartner	15/9 10.00	Personlig
Christoffer Ellingsen	KASK Innovation	Oslo Universitetssykehus	Norsk prosjekteier	15/9 10.00	Personlig
Lars Samuelsson	Nano Connect	Lunds universitet	Lead partner	5/9 14.00	Personlig
Johan Borgström	Nano Connect	Nano Connect	Projektledare	22/9 08.00	Personlig
Nina Ahlbäck	Nano Connect	Öresundsuniversitetet	Samarbetspartner	22/9 08.00	Telefon
Mette Ahrlet	Rekreative ruter	Region Nordjylland	Lead partner	15/9 16.00	Personlig
Tommy Löfquist	Rekreative Ruter	Region Halland	Samarbetspartner	23/9 09.00	Telefon
Nils-Arvid Andersson	Rekreative Ruter	Vellinge kommun	Samarbetspartner	16/9 10.00	Telefon
Søren Sørensen	Rekreative Ruter	Østdansk turisme	Samarbetspartner	22/9 10.30	Telefon
Rune Svensson	Rekreative Ruter	Direktør Oslofjordens Friluftsråd	Upphandlad samarbetspartner	19/9 15.00	Telefon
Georg Lindgren	Vind i Öresund	Lunds universitet	Lead partner	14/9 09.00	Personlig
Henrik Madsen	Vind i Öresund	DTU Informatik	Samarbetspartner	4/10 16.00	Telefon
Mikael Szanto	WiB	Föreningen Norden	Lead partner	6/9 13.00	Personlig
Karen Baqge-Nielsen	WiB	Frederikshavn Erhvervsråd	Samarbetspartner	5/10 10.00	Telefon

Respondent	Projekt	Organisation	Roll i projektet	Tidpunkt	Intervju
Hilde Lona	WiB	Nordisk informasjonskontor Sør-Norge	Norsk prosjekteier	19/9 09.00	Telefon
Bent Kiemer	ÖBM	Erhverv.net	Lead partner	12/9 10.00	Personlig
Ingalill Lelky	ÖBM	Region Skåne	Samarbetspartner	13/9 10.00	Personlig
Andreas Henriksson	Rekreative Ruter	Ugglarps Camping	Deltagande företag	11/10 16.00	Telefon
Erik Ruth	KASK Inkubator	Nordic Surfers	Deltagande företag	17/10 10.00	Telefon
Jonas Nygren	KASK Inkubator	Njutningsfrämjandet	Deltagande företag	19/10 10.00	Telefon
Rasmus Egebjerg	Nano Connect	Haldor Topsøe	Deltagande företag	11/10 15.00	Telefon
Karoline Brattås	Nano Connect	Nobel Biocare	Deltagande företag	18/10 14.00	Telefon
Henrik Jorgen Andersen	FoodBEST	Arla Foods Amba	Deltagande företag	12/10 15.00	Telefon
Mats Larsson	FoodBEST	Lantmännen R&D	Deltagande företag	12/10 14.30	Telefon
Åsa Jisbrant	WiB	Global Gifts AB, Sv	Deltagande företag	11/10 16.00	Telefon
Sidsel Pettersen	WiB	Innoventi Kreativ Kommunikasjon	Deltagande företag	11/10 16.30	Telefon
Carina Hultin Dahlmann	WiB	Novatrix Ltd	Deltagande företag	11/10 16.30	Telefon
Anne Mette Bergelius	WiB	am bergelius	Deltagande företag	11/10 16.30	Telefon
Susanne Helberg	WiB	Helberg Design	Deltagande företag	11/10 16.00	Telefon
Anette Palmqvist	WiB	Tremaq AB, Sv	Deltagande företag	11/10 16.00	Telefon
Antonis Marinopoulos	Vind i Öresund	ABB Power Technologies	Deltagande företag	20/10 11.30	Telefon
Kenneth Friis Jensen	Vind i Öresund	Balslev	Deltagande företag	20/10 11.31	Telefon

Tryckta källor

Fehmarnbeltregion 2011. *Håndbog Vejledning, Retningslinjer og Forordninger om støtte til projekter inden for Målet om Europæisk territorielt samarbejde (INTERREG IV A) i programmet "Fehmarnbeltregion" 2007-2013 Version nr. 3 15.08.201.*

Interreg IV A ÖKS 2010. *Gränslös utveckling i Öresund, Kattegat och Skagerrak*

Interreg IV A ÖKS 2011. *Prosjekthåndbok v. 5.0*

Interreg IV A 2008. *Program för europeiskt territoriellt samarbete: Interreg IV A ÖKS 2007-2013*

Interreg IV A Projektansökningar och statusrapporter från de nio studerade projekten

Ramböll Management 2009. *Samarbete kring Öresund, Kattegat och Skagerrak: Hur fungerar det nya EU-programmet?*

Ramböll Management 2010. *Samverkan kring Öresund, Kattegat och Skagerrak: gränsoverskridande mervärde i sex projekt*

Ramböll Management 2011. *Uppnådda resultat ÖKS-programmet*

Bilaga 1. Generella hinder för projekten att nå sina mål

Förutom hinder för företagens medverkan finns det mekanismer i programmet som hindrar projekten att uppnå sina mål. Dessutom har problem påtalats som riskerar att påverka hela programmet negativt, och inte bara de enskilda projekten.

Alla respondenter påtalar den uppenbarligen massiva byråkratin i programmet som ett stort problem. En respondent, som arbetat med Interregprojekt i femton år, menar att problemet har vuxit i och med den senaste programperioden, och att det nu har fått sådana proportioner att många offentliga organisationer helt enkelt kommer att vägra att medverka i Interregprojekt i framtiden.

Norska projektägare och samarbetspartners har i princip att rätta sig efter samma regler som dem som gäller partners i EU-länderna Danmark och Sverige. Enligt norska respondenter fungerar det dock smidigare i Norge. Det finns till exempel möjlighet att ha gemensam budget för olika norska partners, enligt en norsk respondent.

Nationell kontroll

Enligt respondenterna i de intervjuer som har genomförts upplevs byråkratin värre på den danska sidan än i Sverige, på grund av att det har valts olika lösningar för den nationella kontrollen (känd som revision). I Danmark sköter företaget Deloitte den nationella kontrollen. Projekten upplever detta som en alltför betungande kontroll.

Bengt Streiffert, chef för avdelningen för innovations- och nätverksprojekt på Lunds Universitet och före detta sekretariatsledare för Öresundsuniversitet menar att det blir svårare och svårare att få med danska organisationer och personer i Interregprojekt på grund av Deloittes granskningar.

Den nationella kontrollen och övrig dokumentation som avkrävs gör att partnerorganisationerna känner sig misstänkliggjorda. En respondent uttryckte angående att underskrivna närvarolistor och minnesanteckningar krävs från alla möten där det finns en kostnad:

"Den här signeringen... Jag tycker att hela systemet bygger på att man misstänkliggörs ungefär som om man håller på att försöka lura pengar av EU, vilket jag tycker är en väldigt tråkig attityd" (Svensk samarbetspartner i Rekreative Ruter).

Aktörerna är i allmänhet offentliga och granskas redan av olika instanser. Mängden ytterligare kontroll anses därmed som alltför betungande, och riskerar att ta död på lusten att vara med i gränsöverskridande territoriellt samarbete.

Höga administrativa kostnader

Projekten har blivit så tunga att driva att de kräver stora organisationer som Lead partner, med minst en person som arbetar nära heltid i projektet. Om organisationerna bakom projekten är för små är sårbarheten vid personalomsättning väldigt stor, vilket har tydliggjorts i projektet Öresund Business Match. Det kan också uppstå problem om det finns en obalans mellan partnernas kapacitet. I Women In Business är Föreningen

Norden projektledare och Lead partner, och samarbetar i projektet med till exempel Reg-Region Nordjylland och Norska fylkeskommuner. Skillnaden i kapacitet är uppenbar och ställer till med problem. Föreningen Norden har svårt att ligga ute med pengar, i väntan på att ersättas från sekretariatet, man har tvingats byta projektledare, vilket försvårar för andra partners, och projektledarorganisationen hade behövt vara större för att kunna nå ut med resultaten av projektet på ett bättre sätt. Skillnader mellan partners i olika länder kan också ställa till problem om ansvaret för en fråga ligger på olika nivåer i olika länder. Det har varit ett problem i de projekt som ägnar sig åt företagsstöd, där ansvaret ligger på kommunal nivå i Danmark men regional nivå i Sverige.

Personalomsättning är inte bara ett problem i projektledningen. Projektet KASK Innovation upplever att det har varit tidsödande att kommunicera med sekretariatet i Kungsbacka, just på grund av hög personalomsättning där. Totalt har man haft kontakt med fem till sex olika personer, och varje gång i princip fått börja från noll med att förklara syfte och logik i projektet.

Det största hindret i programmet idag är magnituden på byråkratin, vilket gör att organisationer inte kommer att medverka i fler Interregprojekt i framtiden på grund av de administrativa kostnader som förknippas med programmet. Det är ett problem som absolut bör tas på allvar om Interreg-programmet ska ha positiv effekt på utvecklingen i gränsregionerna kring Öresund, Kattegatt och Skagerrak. Redan idag verkar detta vara ett reellt problem. Ramböll intervjuade i sin rapport (2009) personer som avstått från att lämna in en ansökan, där den komplicerade ansökningsprocessen kom upp som en administrativ kostnad som ansågs vara alltför hög. Det är rimligt att anta att problemet med organisationer som avstår att söka medel kommer att växa i nästa programperiod, när ryktet om de administrativa kostnaderna i projektgenomförandet kommer att sprida sig. Programmet bör därför ta ett krafttag för att avsevärt minska de administrativa kostnaderna inför nästa programperiod.

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide Utvärdering Interreg IV A ÖKS – Lead Partners och samarbetspartners

Introduktion

Introduktion till utvärderingen:

- Berätta kort om syfte, utvärderingens faser och målgrupp

Projektets idé och syfte

- Hur uppkom idén till projektet? Vem/vilka var drivande i uppstarten?
- Medverkade näringslivet/enstaka företag på något sätt i uppstarten av projektet?
- Förankring av projektet bland partners och i målgruppen?
- Vad var näringslivet/företagens syfte med att delta i projektet?
- Har projektet förändrats sedan formulering av ansökan och ursprunglig projektplan?

Intressenter/samverkanspartners

- Hur har samarbetet med partners sett ut generellt?
- Var det svårt att hitta partners till projektet?
- Var det tydligt vilka som skulle vara partners?
- Hur har samarbetet fungerat över de nationella gränserna?
- Hur har samverkan med interregsektariatet?
- Vilken roll har näringslivet/företagen i projektet?
 - Styrgrupp?
 - Aktivt deltagande i utformning, genomförandet av projektet?
 - Finansiär?

Målgruppen

- Vilka är målgruppen för projektet?

- Hur pass väldefinierad var målgruppen när ni skickade in ansökan? Har målgruppen förändrats?
- Har några andra än den ursprungliga målgruppen berörts av projektet?

Projektgenomförandet

Ansökningsprocessen

- Hur upplevde ni ansökningsprocessen?
- Hur fungerade stödet från sekretariatet under ansökningsprocessen?
- Anmodades ni att göra korrigeringar/förändringar av ansökan och projektbeskrivningen?
- Fanns det andra aktörer som medverkade?

Metoder/Arbetssätt

- Vilka metoder och arbetssätt använder ni för att nå er målgrupp?
 - Har ni utvecklat nya arbetsmetoder/arbetssätt?
- Var har ni fått inspirationen till ert arbetssätt ifrån?
 - Praxis?
 - Tidigare interregprojekt?
 - Annat?
- Om fler än en målgrupp: Har ni olika metoder för olika målgrupper?
- Hur aktiva är näringslivet/företagen i projektgenomförandet?
- Hur gör ni för att engagera näringslivet i projektet?
 - Informationsinsatser?
 - Rekrytering?
- Hur främjar ni företagande, företags utveckling och entreprenörskap i projektet?
- Hur har ni organiserat er i projektet för att kunna arbeta gränsöverskridande?
 - Stygrupp med flera nationaliteter?
 - Regelbundna möten på olika ställen i programgeografin?
 - Andra arbetssätt?
- Skulle man kunna förändra något i arbetssättet för att bättre kunna nå projektets mål?

Iakttagelser/Lärdomar

- Vilka fördelar och nackdelar har det funnits med att samarbeta över nationella gränser?
- Hur har samspelet fungerat mellan de deltagande företagen, samarbetspartners och projektorganisationen?
- Hur upplever ni att företagen/näringslivet har gynnats av projektet? I så fall hur och med vilka resultat?

Lärande och kunskapsspridning

- Vilka strategier och arbetsformer har använts för att sprida lärande inom projektet?
- Vilka typ av insatser har ni gjort för att sprida projektets resultat och vilka aktörer har medverkat?
- Hur fungerar kunskapsöverföringen från projektet till näringslivet?
 - Avnämare har medverkat från början och påverkat mål och aktiviteter?
 - Utöver de företag som deltar i projektet?
- Upplever ni att ni har kunnat påverka era målgrupper?

Hinder

- Vilka hinder har begränsat företagens medverkan i projektet?
- Upplever ni att interregs regler begränsar projektets genomförande?
- Har ni stött på andra hinder i ert arbete med att nå projektets mål?

Projektets fortlevnad

- Vad anser ni krävs för att lärdomarna från ert projekt ska bibehållas?
- Hur kommer ni arbeta med att omvandla projektets metod och resultat till permanenta strukturer?
- Skulle projektet genomförts även utan finansiellt stöd från Interreg?

Regionala förutsättningar

- Hur upplever ni att den allmänna inställningen är till Interregprojekt bland företag?

- Finns skillnader inom programgeografin som påverkar projektet?
 - Gränshinder?
 - Kulturella skillnader?
 - Annat?
- Har eller kommer projektets resultat och effekter bidra till tillväxten i regionen?

Intervjuguide Utvärdering Interreg IV A ÖKS – Företag

Introduktion

Introduktion till utvärderingen:

- Berätta kort om syfte, utvärderingen och målgrupp

Erfarenhet

- Har du eller ditt företag någon tidigare erfarenhet av EU-projekt?
- Motivation för deltagande i projektet?
- I vilken form har ditt företag varit delaktiga i projektet?
- Vilka hinder finns för delaktighet i projektet?

Resultat

- Vad har ni fått ut av att vara delaktiga i EU-projektet?
 - Nätverksskapande?
 - Kunskap?
 - Samarbete med universitet/det offentliga?
- Är ni nöjda med att ha deltagit i projektet?

Regionala förutsättningar

- Hur upplever ni att den allmänna inställningen är till EU-projekt bland företag?
- Har eller kommer projektets resultat och effekter bidra till tillväxten i regionen?



TILLVÄXT GENOM NÄRINGSLIVSSAMARBETE

oktober 2011

Oxford Research finns i:

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

BELGIEN

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
secretariat@ensr.eu