



Regional mobilisering – Samarbeten i Sydsverige inför etableringen av ESS och MAX IV

Delrapport 2 - Parternas erfarenhet i fokus

KTH och Nordregio





Förord

I föreliggande delrapport redovisas följeforskningens reflektioner av projektläget i TITA december 2011, när projektet pågått i nästan 2 år. Huvudfokus i rapporten är hur projektparterna som deltagit i arbetsgrupper ser på TITA och de respektive delprojekten. Källor är huvudsakligen dokument och intervjuer, samt observationer från deltagande vid projektmöten och arbetsgrupper. Följeforskarna svarar ensamma för rapportens innehåll.

Rapporten är skriven av Lisa Hörnström, Maria Lindqvist, Lise Smed Olsen (Nordregio), Johan Ekström och Maria Håkansson (KTH). I följeforskarteamet ingår även Göran Cars (KTH) och Malin Hansen (föräldraledig, KTH).

Stockholm januari 2012

KTH och Nordregio



Innehållsförteckning

Förord	2
1. Inledning	7
1.1 Bakgrunden till rapporten	7
1.2 Metod för rapporten	7
2. TITA-projektet – en lägesrapport	10
2.1 Övergripande projektverksamhet TITA	10
2.1.1 Lägesbeskrivning.....	10
2.1.2 Reflektioner från följeforskarna	12
2.2 Internationella strategikonsulter.....	14
2.2.1 Lägesbeskrivning.....	14
2.2.2 Reflektioner från följeforskarna	14
3. TITAs delprojekt – en lägesrapport	18
3.1 TI 1 Mottagarorganisation Syd	18
3.1.1 Lägesbeskrivning.....	18
3.1.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	19
3.1.3 Reflektioner från följeforskarna	20
3.2 TI 2 Marknadsföring – sydsvenska världsanläggningar	20
3.2.1 Lägesbeskrivning.....	20
3.2.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	21
3.2.3 Reflektioner från följeforskarna	22
3.3 TI 3 Mötesplats Lund NE	23
3.3.1 Lägesbeskrivning.....	23
3.3.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	24
3.3.3 Reflektioner från följeforskarna	25
3.4 TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen.....	25
3.4.1 Lägesbeskrivning.....	25
3.4.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	27
3.4.3 Reflektioner från följeforskarna	28



3.5 TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet.....	29
3.5.1 Lägesbeskrivning.....	29
3.5.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	31
3.5.3 Reflektion från följeforskarna.....	32
3.6 TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet	32
3.6.1 Lägesbeskrivning.....	32
3.6.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	34
3.6.3 Reflektion från följeforskarna.....	34
3.7 TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur	35
3.7.1 Lägesbeskrivning.....	35
3.7.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	36
3.7.3 Reflektioner från följeforskarna	37
3.8 TA 2 Markregister Syd.....	37
3.8.1 Lägesbeskrivning.....	37
3.8.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	38
3.8.3 Reflektioner från följeforskarna	39
3.9 TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning	39
3.9.1 Lägesbeskrivning.....	39
3.9.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare.....	40
3.9.3 Reflektioner från följeforskarna	40
4. Arbetsgruppsdeltagarnas synpunkter på TITA – en intervjustudie	42
4.1 Förväntningar från olika parter	42
4.1.1. Kommunernas förväntningar på TITA.....	42
4.1.2 ESS och MAX IVs förväntningar på TITA	43
4.1.3 Övriga parter förväntningar på TITA	44
4.2 Genomförandet av projektet.....	44
4.2.1 Bred projektportfölj.....	44
4.2.2 Osäkerhet om projektets målbild och struktur	45



4.2.3 Kommunikation	47
4.2.4 Ojämn projektledningskompetens	47
4.2.5 Risk för konsultberoende.....	48
4.3 Delaktighet och påverkansmöjligheter.....	49
4.3.1 Varierande engagemang.....	49
4.3.2 Möjligheter att påverka	50
4.4 Nyttå – resultat – effekter	51
4.4.1 Kortsiktig nytta och konkreta resultat	51
4.4.2 Regional mobilisering	51
4.4.2 Långsiktiga resultat och effekter	52
4.5 Farhågor kring projektet.....	53
4.5.1 Projektets inriktning	53
4.5.2 Arbetsätt	54
4.5.3. Bredare delaktighet och intern förankring.....	54
4.5.4 Regionens roll	55
4.5.5 Regional avgränsning.....	55
4.5.6 För snävt näringslivsfokus?.....	55
4.6 De intervjuades förslag till förändringar.....	56
5 Sammanfattande diskussion.....	58
5.1 Genomförandet av projektet.....	58
5.1.1 Organisationsförändringen har tydliggjort arbetsformerna.....	58
5.1.2. Integrera strategikonsulternas arbete.....	58
5.1.3 Ökad insyn genom kommunikation.....	58
5.1.4 Utveckla projekt- och processledningskompetensen.....	59
5.2 Utvärderingsfrågor	60
5.2.1 Nyttå, resultat och effekter	60
5.2.2 Additionalitet (mervärde).....	61
5.2.3 Långsiktighet.....	62
5.2.4 Region Skånes roll.....	62



5.2.5 Näringslivets delaktighet	62
5.3 Avslutande reflektion	63
Appendix A: Intervjuade personer.....	64
Appendix B: Intervjumall.....	65
Appendix C: Rapporter från TITA och delprojekten.....	66



1. Inledning

1.1 Bakgrunden till rapporten

Hur ser läget ut i TITA som helhet och i de nio delprojekten, nu snart två år efter projektstart och ett drygt halvår innan underlag till slutrapporteringen ska färdigställas?

Förankring i regionen är en viktig del i TITA projektet. För att uppnå detta hålls bland annat ett antal partnerskapsmöten under projekttiden och till varje delprojekt finns en arbetsgrupp där parterna kan engagera sig. Parterna i TITA är samtliga kommuner i Skåne, Region Skåne, Region Blekinge, Invest in Skåne, Länsstyrelsen i Skåne, ESS, Malmö högskola, Lunds universitet, Kristianstad högskola, SLU Alnarp och Blekinge Tekniska högskola. De har i varierande grad representanter i delprojektens arbetsgrupper

En erfarenhet i projektorganisationen är att engagemanget i arbetsgrupperna varierat och att det ibland varit svårt med kontinuitet eftersom det är olika personer som deltar vid olika möten. Partnerskapsmötena har varit uppskattade och generellt välbesökta. Hur ser då användarna/parterna på projektet som helhet respektive på de ingående delprojekten, vilka förväntningar finns på resultaten av projektet och vilka incitament har de personer som representerar parterna att delta?

1.2 Metod för rapporten

För att besvara frågor om läget i TITA och delprojekten (kapitel 2 och 3) används material insamlat genom intervjuer med projektledning, observationer från deltagande i arbetsmöten och skriftligt material (arbetsmaterial, rapporter och hemsidan). I kapitel 3-4 redovisas också erfarenheter och uppfattningar om de olika delprojekten baserat på intervjuer med personer som representerar olika parter i TITA.

I maj-juni 2011 genomförde KTH och Nordregio en enkätundersökning som vände sig till de personer som finns med på TITA-partnerskapets sändlistor. Enkäten var inventerade och innehöll bland annat frågor om deltagande och syn på nyttan av TITA-projektet. Under oktober-november 2011 genomfördes uppföljande intervjuer med personer som deltagit i en eller flera arbetsgrupper i delprojekten (*Appendix A*), i syfte att fånga upp hur de upplevt delprojekten och TITA som helhet (kapitel 4). Många av de kommentarer som representanterna för parterna gett i intervjuerna härrör sig till tidiga skeden i projektet och reflekterar inte alltid nuläget. Flera intervjupersoner uttrycker även personliga åsikter, om exempelvis önskemål och förhoppningar om TITA-projektets inriktning, som inte nödvändigtvis överensstämmer med projektets syfte. Poängen är här att, baserat på de genomförda intervjuerna, lyfta fram exempel på erfarenheter och uppfattningar som finns hos



representanter för parterna, inte att ge en beskrivning av hur projektet faktiskt har genomförts. Från dessa kan man få en förståelse för hur olika aktiviteter och strävanden landar hos mottagare och göra sig en bild av de potentiella hinder och möjligheter som finns för genomförandet, i det vidare partnerskapet. I förlängningen kan detta användas för att utforma framtida projekt.

En sammanställning har gjorts av de personer som anmält intresse att delta i respektive arbetsgrupp samt de som deltagit vid arbetsgruppernas möten (i den mån minnesanteckningar funnits tillgängliga). Antalet arbetsgruppsmöten varierar mellan projekten, liksom graden av deltagande. Vissa kommuner finns representerade i de flesta arbetsgrupper medan andra helt saknas eller ingår i endast en arbetsgrupp. Det är tydligt att de som varit anmälda inte självklart är de som deltagit vid möten.

Delprojektledarna har tillfrågats om förslag på personer att intervjua i deras respektive arbetsgrupper. De har själva valt kriterier, men det har främst rört sig om personer med stort engagemang, viktiga nyckelpositioner i sin organisation/den geografiska regionen och/eller personer med hög närvarofrekvens. Ett antal personer i vissa kommuner/organisationer har blivit föreslagna mer än en gång, vilket kan indikera ett stort engagemang. De flesta av de föreslagna personerna har kontaktats för en intervju om sin syn på TITA. I vissa fall har ett urval gjorts om flera personer med liknande arbetsuppgifter föreslagits hos samma part. En spridning över regionen samt mellan olika funktioner och typer av parter har eftersträvat. Utöver föreslagna personer har därför ett antal personer lagts till som fyller i de geografiska områden respektive parter som inte täckts in. Dessa identifierades utifrån deltagande i arbetsgrupperna eller genom att de hade anmält intresse att delta i en grupp.

Ett visst bortfall från de föreslagna respektive utvalda deltagarna har skett. En orsak är att personer som tidigare funnits med har bytt arbetsuppgifter/arbetsgivare eller är tjänstlediga. I några fall har personen tackat nej till att delta med motiveringen att de deltagit vid inget eller enstaka möten alternativt upplevt att de inte berörs av temat i arbetsgruppen och därmed inte kan bidra med meningsfulla kommentarer. Det reser frågor dels om hur personer anmäls till arbetsgrupperna, dels av vilka skäl vissa personer sedan valt att inte delta. En närmare granskning av dessa frågor kan möjligen resultera i en kort uppföljande studie. (Detta undersöktes m.a.o. inte i denna studie, men kan tas upp i en eventuell uppföljning.)

Sammanlagt har 23 personer intervjuats. Dessa representerar 10 kommuner (av totalt 33), Lunds universitet och Malmö högskola, ESS och MAX IV samt Tech Network (ett företagsnätverk som deltagit som representant för Region Blekinge). (*Appendix A*) Intervjuerna har gjorts på telefon eller vid ett personligt möte och pågått cirka en halv till en timme vardera. Ett antal



grundteman har utgjort intervjumall och ligger i linje med de frågor som ställdes i enkäten. (*Appendix B*)

I rapporten presenteras följeforskarnas kommentarer dels löpande i texten om det övergripande TITA-projektet och delprojekten (se respektive rubrik i kapitel 2-3), dels i det avslutande kapitlet (kapitel 5).



2. TITA-projektet – en lägesrapport

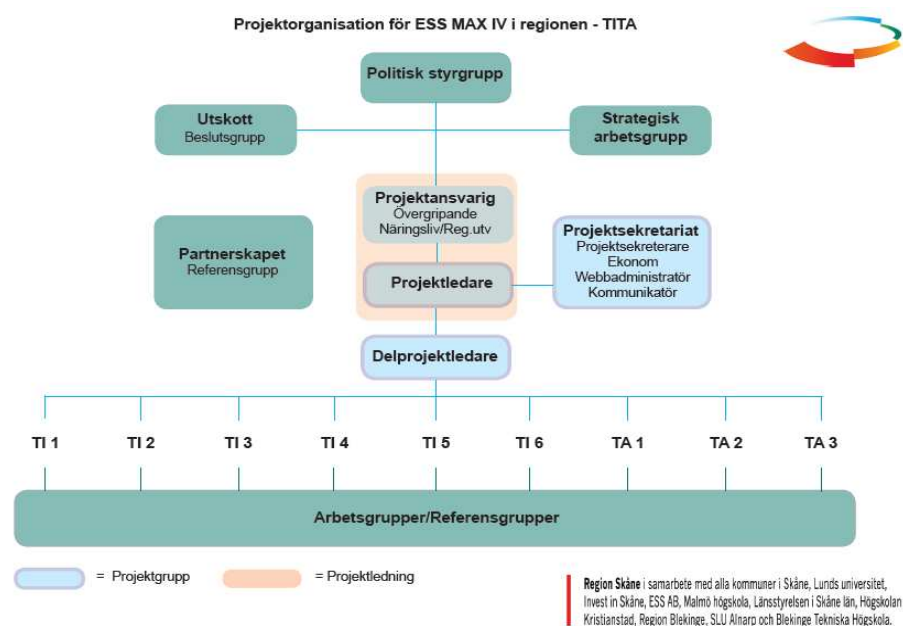
Här redovisas vad som skett i det övergripande TITA-projektet sedan maj 2011 (för en överblick av utvecklingen fram till detta, se följeforskarnas delrapport 1) Kapitlet ger en sammanfattning av fokus för arbetet innehållsmässigt och organisatoriskt. Ett eget avsnitt ägnas åt den internationella strategikonstulttjänst som under våren upphandlades och där kontrakt skrevs i juni 2011. De intervjuade arbetsgruppsdeltagarnas kommentarer om TITAs delprojekt och det övergripande projektet presenteras i kapitel 3-4.

2.1 Övergripande projektverksamhet TITA

2.1.1 Lägesbeskrivning

Under sommaren gjordes en översyn av projektorganisationen för att tydliggöra de olika grupperingarna och rollerna. Den viktigaste skillnaden är att en ny *formell* grupp har bildats, projektgruppen (*figur 1*), där projektsekretariatet, projektledaren och delprojektledarna ingår. Gruppen motsvarar den tidigare informella grupperingen. Syftet har varit att skapa en tydligare organisation, för att på så sätt öka samordningen mellan delprojekten och få ett tydligare ledarskap.

I den övergripande projektledningen ersattes efter sommaren Charlotte Lindström, som lämnade Region Skåne för ett nytt arbete, av Therese Andersson som representerar Regional utveckling (Enheten Planeringsstrategier).



Figur 1 Den uppdaterade projektorganisationen för TITA



Uppstarten för projektgruppen efter sommaren var ett internt 24-25 augusti på Idala gård, där man drog upp riktlinjerna för det fortsatta arbetet och arbetade fram en handlingsplan. Handlingsplanen har tre fokusområden: Identifiering av resultat, Förankring av resultat samt Ledarskap. Under hösten har sedan projektgruppen mötts ca två gånger i månaden. Under tidig höst har delprojektens arbetsprogram reviderats och målstrukturen har gått igenom och sorterats på leverans- och effektmål. Ett antal av indikatorerna motsvarades inte av det som efterfrågas av Tillväxtverket, och de kunde då nedprioriteras i de fall man bedömde att de skulle behöva extra insatser för att nås. Vid ett heldagsmöte 23 november gjordes en uppföljning av målarbetet. Den bruttolista över uppnådda och förväntade resultat som påbörjats vidareutvecklades genom grupparbeten. Avslutning och avrapportering av projektet diskuterades särskilt av projektsekretariatet och projektledaren för *TI 4 Uppdatering och förankring av den existerande framsynen*.

I augusti skedde också ett arbets- och koordineringsmöte i den strategiska arbetsgruppen (som motsvarar den politiska styrgruppen på tjänstemannanivå) där strategikonsult och de konsultrapporter som blivit klara (TI 3, TI 6 och TA 3) behandlades. I oktober diskuterades gruppen tillskapandet av en "task force" som ska bistå strategikonsulterna Sweco Eurofutures. Mötet hade en ny punkt på dagordningen, "Erfarenhetsutbyte". Syftet är att deltagarna kan diskutera bland annat förankringen av TITA-resultat och den generella utvecklingen av projektet. En annan punkt på dagordningen var "Verktyg för att nå TITA:s mål". Här presenterade delprojektledare från *TI 1 Mottagarorganisation* och *TA2 Markregister Syd* utvecklingen i sina delprojekt. Vid mötet 7 december presenterade Kai Böhme från Sweco Eurofutures arbetet med att utveckla strategier. På mötet diskuterades vidare behovet av en arena för TITA-frågor efter projekttiden och hur TITA ska slutrapporteras.

Under hösten har två partnerskapsmöten hållits, 29 september och 9 december. Vid det första presenterades TITA-filmen "*Skåne som Europas mest innovativa region*". Dessutom presenterades läget i delprojekten *TI 3 Mötesplats Lund NE* och *TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet*. I december var temat innovation, och delprojektet *TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet* presenterades som en programpunkt. Man hade även en föreläsning om öppen innovation och en paneldebatt om hur innovationsstrukturer kan stärkas med deltagare från ESS, MAX IV, Näringsliv Skåne, Lunds Universitet och klusterinitiativet Mobile Heights.

Tre utskottsmöten har hållits under hösten. Den 27 september informerades utskottet om att upphandlingen av Förstudie kring Expo Lund (*TI 3 Mötesplats Lund NE*) avbrutits, att White vunnit upphandling om visualisering av visionen, att Sweco Eurofutures upphandlats som internationell strategikonsult och att Oxford Research påbörjat arbetet med tilläggsuppdrag kring utvecklingen av



en industriell plattform¹. Beslut om en webbcommunity (*TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen*), en planerad konferens kring attraktivitet och tolerans (*TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur*) under våren och planerna att anställa en kommunikatör var andra informationspunkter. Den 1 november handlade mötet främst om pågående konsultupphandlingar. Beslut fattades att godkänna förslagen om Bostäder, fördjupad analys och Ortsutveckling - starka stråk (TA 1). Information att upphandlingen kring Förstudie kring Expo Lund (TI 3) har avbrutits. Vid det sista utskottsmötet för hösten, var en viktig punkt diskussionen om det identifierade behovet av framtida insatser inom TITA. Man hade även en diskussion om första delen av strategikonsulternas internationella kartläggning av framgångsfaktorer, risker och utmaningar kring liknande anläggningar. Som beslutspunkter fanns bland annat beslut om upphandling av en plan- och profilstudie för en möjlig framtida station i Brunnsnöjesområdet, en konsultupphandling av en tillgänglighetsanalys avseende transportinfrastruktur samt upphandling av kommunikationsstöd inför slutrapporteringen.

I och med att upphandlingen av strategikonsult (se vidare 2.2) blev färdig har deras arbete i relation till projektet, delprojekten och även följeforskningen diskuterats bland annat i den politiska styrgruppen (9 september) men även löpande i projektgrupp och hos utskottet. Ett antal möten har hållits mellan projektledning och strategikonsultens representanter.

Under hösten har löpande planeringen för projektets avslutning, organisation för skrivandet av slutrapporten och hur förankringen av uppnådda resultat och fortsatt arbete inför etableringen av anläggningarna ska ske pågått i de olika grupperingarna. I delprojekten har man börjat planera för en redaktionsgrupp, där bland annat projektledaren för *TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen* ingår eftersom delprojektets inriktning fokuserar på projektövergripande frågor i samband med förankringen av visionen.

2.1.2 Reflektioner från följeforskarna

Den förändring som genomförts av organisationen har tydliggjort arbetsformerna inom projektet, något som under det inledande året efterfrågades av flera. Det var många, både inom och utanför projektorganisationen som tidigare uppgav att projektet var rörigt med oklara grupperingar och roller. Att föra in en formell grupp för delprojektens projektledning tillsammans med projektsekretariatet synes motsvara den gemensamma arena som efterfrågats. Dessutom bidrar den till att stärka helhetssynen i projektet och kommunikationen mellan samtliga delprojekt. Detta fanns med som förslag redan i initiala skeden men infördes inte då i den

¹ Uppdraget genomförs i samverkan mellan de tre delprojekten TA 3, TI 5 och TI 6.



formella organisationen. Detta kan i efterhand snarast karakteriseras som ett misstag, eftersom bristen av en formell arena tycks ha bidragit till sämre samordning och erfarenhetsuppbyggnad under det inledande skedet av TITA.

Under våren 2011 påbörjades i allt högre grad samarbeten mellan delprojekten. Denna utveckling har fortsatt och stärkts under hösten då allt fler samarbeten har skett, bland annat genom gemensamma arbetsgruppsmöten, gemensamma workshops, gemensamma informationsmöten samt löpande samarbeten i olika kombinationer mellan delprojekten.

Den gemensamma handlingsplanen kan verka som styrdokument för att slutföra projektet men också förbereda övergången till tiden efter TITA. Att ha haft ett gemensamt arbete kring målstruktur och revideringen av arbetsprogrammen ser ut att ha varit stärkande för kompetensuppbyggnaden i projekten. Att ha möjlighet att diskutera och dela erfarenheter har bidragit till en bättre inblick i varandras projekt. Det stod klart via de diskussioner som följeforskarna haft möjlighet att ta del av att det rått oklarheter i delprojekten om hur målen på kort och lång sikt ska tolkas och vad som ska uppnås (leveransmål kontra effektmål). Inför framtiden finns det också anledning att se över indikatorerna för att tydliggöra kopplingen mellan leverans-, resultat- och effektmål, i enlighet med EU-kommissionens så kallade effektlogik. Ett exempel är de detaljerade effektindikatorerna avseende antal arbetstillfällen, som finns kvantifierade i projektansökan. Denna typ av effekter är alltid svår att mäta vid projektslutet och inget unikt för TITA. Därför är det av pedagogiska skäl viktigt att identifiera mätbara resultatmål, som kan användas för att visa att projektet är på rätt väg.

Parallellt med att ett antal nya upphandlingar görs och arbetet i delprojekten i flera fall är i aktiv fas, så planerar man också för avslutningen. I juni ska delprojekten lämna in sina slutrapporter som ska ligga till underlag för slutrapporten för projektet som helhet. En del förankrings- och informationsspridningsaktiviteter förutom den planerade slutkonferensen kan komma att ske parallellt med slutrapporteringen under sommar/höst.

Som helhet är det i december 2011 i första hand kring strategikonsulternas arbete som det finns viss osäkerhet om vad man kommer att uppnå då upphandlingen försenats och man delvis frångick initiala idéer att det skulle vara en internationell profil på rekrytering, vilket mångas tolkat som en internationellt baserad konsult snarare än en svensk konsultfirma (dock med internationell verksamhet). Se vidare nedan 2.2.



2.2 Internationella strategikonsulter

2.2.1 Lägbeskrivning

I projektansökan till Tillväxtverket presenteras ambitionen om att till den strategiska arbetsgruppen knyta en internationell strategikonsult. Under våren 2011 utarbetades ett upphandlingsunderlag för att kontraktera konsulter som stöd i arbetet med att utveckla strategier med utgångspunkt från etableringen av ESS och MAX IV. Upphandlingsprocessen var i det skedet försenad och man hade tonat ner den internationella rollen. Enligt uppdragsbeskrivningen bestod uppdraget av fyra delar;

- Identifiera framgångsfaktorer, risker och utmaningar kring andra anläggningar
- Nulägesanalys samt möjligheter, risker och utmaningar i Skåne/Blekinge
- Underlag till strategier med tydliga rekommendationer
- Återkoppling av resultat till projektet

I juni 2011 beslutade Region Skåne att uppdra åt Sweco Eurofutures att i samverkan med forskningsinstitutionen CICLE vid Lunds universitet genomföra uppdraget. Uppdraget inleddes efter sommaren 2011 med det första steget, en kartläggning av fem internationella orter, varav fyra representerade vetenskapliga etableringsmiljöer och en ort hade en hög forskningskoncentration. Urvalet skedde i samråd med representanter för TITAs projektledning. Syftet var att identifiera områden där en forskningsetablering kan få positiva eller negativa effekter. Som resultatet av studien identifierades följande fyra temaområden: Näringsliv och sekundära användningsområden, Infrastruktur och rumslig utveckling, Samverkansområden samt Varumärkesbyggande och internationell synlighet.

Inom det andra steget, som påbörjades under hösten 2011, är ambitionen att koppla resultaten från den internationella studien till Skåne-Blekinge i form av en SWOT-analys. Denna ska utvecklas genom kombination av desk research och ett antal delfi-fokusgrupper för diskussion inom de fyra temaområdena.

2.2.2 Reflektioner från följeforskarna

Tanken med internationella strategikonsulter uppfattas av de flesta tillfrågade i samband med intervjustudien som positivt. Samtidigt upplever ett antal intervjupersoner att det finns en viss överlappning med de delprojekt som redan pågår inom ramen för TITA-projektet. Liknande farhågor fanns hos flera delprojektledare under sommar/höst 2011 innan arbetet startade, då man inte visste vad strategikonsulterna skulle göra och i vilka grupperingar. I



nedanstående analys konstaterar följeforskarna att det finns en överlappning mellan de temaområden som identifierats av strategikonserulterna och inriktningen på specifika delprojekt (*Tabell 1*).

Tabell 1 Strategikonserulternas temaområden och koppling till delprojekten

Temaområde	Delprojekt	Kommentar
1. Näringsliv och sekundära användningsområden	TI 5 Innovationskraft för näringslivet och TI 6 Tillväxtmotor för näringslivet TA3 Kompetensutveckling	TI 5 har fokus på långsiktiga insatser, exempelvis i form öppna innovationsplattformar, TI 6 fokuserar även kortsiktiga möjligheter t.ex. för underleverantörer till anläggningarna
2. Infrastruktur och rumslig utveckling	TA1 Samhällsplanering och infrastruktur, TI 3 Mötesplats Lund NE	Båda projekten har en tydlig koppling till fysisk miljö och infrastrukturen runt anläggningarna
3. Samverkansområden		Detta är ett genomgående tema i samtliga delprojekt genom arbetsgrupper, samt i det övergripande projektet genom partnerskapsmöten, politiska styrgruppsmöten samt strategiska arbetsgruppsmöten
4. Varumärkesbyggande och internationell synlighet	TI 1 Mottagarorganisation Syd, TI 2 Marknadsföring, TA 2 Markregister	Flera av projekten drivs av Invest in Skåne, som arbetar löpande med liknande frågor

Källa: Egen bearbetning

Ambitionen om att diskutera och stämma av resultaten från kartläggningen i steg 1 med berörda nyckelaktörer är positiv, men har mött visst motstånd bland TITAs delprojektledare. Man konstaterar att många personer redan deltar i flera delprojekt och att det också delvis är samma personer som skulle komma att inbjudas till de planerade delfi-fokusgrupperna. Idag har delprojektledarna påbörjat ett arbete med att arrangera gemensamma aktiviteter, för att öka intresset bland deltagarna och minska risken för överlappningar. För att undvika konkurrens mellan olika aktiviteter inom TITA finns det skäl att överväga hur strategikonserulternas arbetsprocess kan integreras med övrig planerad verksamhet under våren 2012.



För det andra har frågan om överlappning mellan strategikonsulternas uppdrag och delprojekt TI 4 *Uppdatera och förankra den existerande framsynen* kommit upp. Det senare delprojektet har haft till syfte att bidra till att utveckla visionen och integrera den i berörda aktörers strategier och handlingsprogram. Resurserna för genomförandet av delprojektet har dock varit förhållandevis begränsade och deltagandet av personer i beslutsfattande ställning har hittills varit relativt måttligt. Inom ramen för strategikonsulternas uppdrag finns betydande resurser avsatta för liknande insatser. Här finns skäl att se över möjligheter att utveckla synergier, där det underlagsmaterial som tagits fram av strategikonsulterna bör kunna användas för att bredda engagemanget till en bredare krets, både för att vidareutveckla visionen och delta i strategidiskussioner. Detta skulle exempelvis kunna ske genom att arrangera ett gemensamt seminarium eller genom att komplettera något eller några av de planerade seminarierna inom TI 4 med inspel och deltagande från strategikonsulterna. I båda fallen bör en riktad marknadsföringsinsats genomföras för att säkra deltagande av nyckelaktörer av strategisk betydelse.

En ytterligare fråga som kommit upp gäller valet av svenska, snarare än internationella konsulter för uppdraget. Detta har underlättat upphandlingsprocessen och möjligheten att medverka i strategiproessen. Samtidigt ställer det högre krav på konsulterna att själva bygga upp kunskap om internationella exempel i första steget av projektet. Inom ramen för delprojekten i TITA har det redan genomförts flera olika kartläggningar och studiebesök till andra anläggningar. Som ett resultat av detta planeras nu ett gemensamt möte mellan strategiprojektet och delprojekten för kunskapsöverföring kring detta, vilket bedöms vara positivt.





3. TITAs delprojekt – en lägesrapport

I denna del ges en summerande lägesrapport för vart och ett av de nio delprojekten, följt av en summering av synpunkter från deltagare i arbetsgrupper. Synpunkterna på delprojekten kommer både från personer som ingår i respektive arbetsgrupp men också från andra som exempelvis fått sin uppfattning genom andra i sin egen organisation, partnerskapsmöten, andra presentationer eller på annat sätt. För varje delprojekt finns en reflektion från följeforskarna.

3.1 TI 1 Mottagarorganisation Syd

3.1.1 Lägesbeskrivning

Under hösten 2011 har *webbportalen* för mottagarorganisationen börjat ta form och en konsult har anlåtats för att ta fram konceptskisser för portalen. Dessa skisser lanserades på ett arbetsgruppsmöte som hölls den 29 november. Framtagandet av webbportalen sker i samarbete med kommunikationsavdelningen på Business Region Skåne. En person har anställts under fem månader för att arbeta med att lägga in information på webbportalen och göra den tydlig och lättillgänglig. Möten med kommunerna och övriga intressenter planeras också för att ytterligare koordinera den information som ska finnas med på webbportalen. En viktig fråga som togs upp på mötet den 29 november och som ska diskuteras vidare var hur mycket information från de olika organisationerna som ska finnas direkt på portalen och hur mycket som man helt enkelt kan länka till. Arbetet med att hitta en långsiktig lösning för förvaltning av mottagarportalen och även markregistret som byggs upp inom ramen för delprojektet *TA 2 Markregister Syd* har intensifierats och bl.a. har diskussioner förts med Kommunförbundet i Skåne om ett eventuellt samarbete kring förvaltningen. Diskussioner förs också internt på Region Skåne kring hur den långsiktiga förvaltningen ska säkras och vilken roll Region Skåne kan spela.

I den ursprungliga arbetsgruppen för TI 1 ingick 15 personer, med representation för ESS, MAX-lab, Kristianstad högskola, Skatteverket, Lunds universitet samt 8 kommuner. Av dessa personer har 14 personer medverkat vid minst ett tillfälle. Totalt har 32 personer medverkat vid 5 möten och två studieresor, fördelat på följande deltagargrupper:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| • Representanter för TITA | 6 personer |
| • Övriga Region Skåne | 2 personer |
| • Anläggningarna | 5 personer |
| • Universitet/högskolor | 5 personer |
| • Kommuner (7stycken) | 12 personer |
| • Skatteverket | 2 personer |



Deltagandet har varit relativt jämnt fördelat mellan de olika deltagargrupperna. Omkring en tredjedel av de 32 personerna har deltagit i tre eller fler av de aktiviteter som anordnats. Under projektets gång har minst en person bytt arbete och därför ersatts av en annan person. En person har gått i pension och därför lämnat arbetsgruppen. Studieresor till Hamburg och Japan anordnades som gemensamma aktiviteter för delprojektet TI 1 och TI 2, men deltagandet redovisas endast för TI 1 och ingår i de ovanstående antalet deltagare i aktiviteter.

3.1.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Mottagarorganisation ses som ett viktigt projekt och det påpekas också att TITA-projektet varit en förutsättning för att bygga upp en gemensam sådan. I intervjuerna med deltagare i arbetsgruppen framkommer att det finns ett stort behov av funktionen och att delprojektet verkar ha skapat en större medvetenhet om att man måste tänka i nya banor för att locka nya personer till regionen och också för att ha möjlighet att ta emot internationella forskare.

Det upplevs positivt att delprojektet visat på vilka som kan tänkas komma till regionen som en följd av etableringarna av ESS och MAX IV. Det är tydligt att det finns olika behov hos dem som vill etablera sig i regionen. Forskare har inte sällan medföljare som också har en akademisk bakgrund, varför det blir viktigt med tillgång till andra arbetsplatser på universitet, högskolor och storföretag i regionen. Många vill också stanna kvar, etablera sig på riktigt och kanske välja skolor med internationell inriktning för sina barn. Delprojektet har därför också lett till en diskussion om internationella skolor och om det finns behov av att erbjuda fler inriktningar inom dessa. För kommunerna handlar det dock i många fall främst om att kunna erbjuda bra förskolor.

Flera av de intervjuade lyfter fram att delprojektet har bidragit till förbättrad information på engelska, och att skapa en medvetenhet kring värdet av att all viktig information (även hos kommunerna) översätts till engelska på ett korrekt sätt, t.ex. information kring bostäder och mark.

Samtliga av dem som intervjuats menar att delprojektet och TITA-projektet som helhet starkt har bidragit till bättre samverkan i regionen. De som deltagit i arbetsgruppen har knutit kontakter med personer och organisationer som de annars hade haft svårare att komma i kontakt med och som en följd av det kunnat börja samarbeta kring andra projekt eller initiativ.

Flera av de intervjuade betonar behovet att förankra och säkra långsiktig drift och ägande av mottagarorganisationen innan lansering. När det gäller den långsiktiga förvaltningen av Mottagarportalen så är det några av de intervjuade som betonar att det är lämpligt att ansvaret ligger hos Region Skåne. Dock framkommer det i intervjuerna att det också är viktigt att bjuda in näringslivet och inte minst de större företagen för att säkra näringslivsperspektivet. En idé



som framkommer i intervjuerna är också att använda de erfarenheter som finns vid Lunds universitet eftersom det där finns väl utbyggda strukturer för mottagande.

Synpunkter har också kommit upp kring att projektet ännu inte varit så involverande. En utmaning är att kommunerna behöver lägga tid på att koppla upp sig mot portalen. Det är viktigt att företag och individer hittar in och det krävs också att det finns kontaktpersoner på kommunerna som företag och individer kan vända sig till för ytterligare information. Idag är också Skatteverket deltagare i delprojektet, trots att det inte är några regionala skillnader i regler, men de har ett intresse att kunna sprida information om skatteregler etc. på ett bra och lättillgängligt sätt.

3.1.3 Reflektioner från följeforskarna

Den fråga som blir särskilt viktig när projektet nu går in i sin slutfas är den framtida förvaltningen och uppdateringen av webbportalen. Där pågår det en viktig diskussion både internt på Region Skåne och också med andra organisationer. Det är dock också viktigt, något som kanske inte har tagits upp i tillräcklig utsträckning, att diskutera vilka andra delar utöver webbportalen som ska ingå i mottagarorganisationen. Ska det t.ex. finnas ett fysiskt kontor dit personer och företag kan vända sig? Vem ska i så fall stå för förvaltning och finansiering av ett sådant kontor? Det har i delprojektet genomförts studier av andra regioner där man också har öppnat fysiska kontor där man samlar olika myndigheter för att underlätta för inflyttande företag och personer. Hur ska man använda erfarenheterna från andra regioner för att kunna bygga upp en bra mottagarorganisation för Skåne och Blekinge?

3.2 TI 2 Marknadsföring – sydsvenska världsanläggningar

3.2.1 Lägesbeskrivning

Under hösten 2011 har det material för marknadsföring som arbetats fram färdigställts; en marknadsföringsfilm och en powerpoint med talmanus. En kortare version av filmen har också kommit på engelska. Ett möte med arbetsgruppen har hållits den 24 november.

Den 31 augusti arrangerades ett *studiebesök* för Invest Sweden på ESS och MAX-lab. Syftet med studiebesöket var att förbättra kunskapen om möjligheterna med anläggningarna för potentiella investerare och också att öka samarbetet med den nationella nivån. Den 14 september arrangerades ett annat studiebesök på ESS och MAX IV för ambassadörer för sex länder i Sydamerika tillsammans med dessa länders konsuler i Skåne. ESS och MAX IV har också presenterats på Stockholm/Skåne-dagen den 22 november i Stockholm.



Samarbetet med *TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet* har utökats och det har också underlättats av den rapport ”*Affärsmöjligheter i spåren av ESS och MAX IV*” som tagits fram och som riktar sig till underleverantörer till anläggningarna. Delprojektledaren för TI 2 och delprojektledaren för TI 6 deltog i december i en mäsas i Frankrike där bl.a. exempel från andra delar av Europa kring hur man kan involvera underleverantörer presenterades. Det har legat en stor utmaning i att identifiera potentiella underleverantörer och frågan om man ska inrikta sig på ett specifikt land har diskuterats. Ett exempel på hur man också arbetat väldigt konkret är att Invest in Skåne har haft ett möte med ett företag i Slovenien som vunnit en upphandling för leverans till MAX Lab och som vill etablera kontor i Skåne.

I den ursprungliga arbetsgruppen för delprojektet ingick 18 personer, med representation för ESS, Max Lab, Invest in Skåne, Malmö högskola, Lunds universitet, Landskrona stad, Helsingborgs stad, Lunds kommun, Skurups kommun, Vellinge kommun, Ystad kommun och Östra Göinge kommun. Av dessa personer har 13 personer medverkat vid minst ett tillfälle. Totalt har 23 personer medverkat vid 4 möten, fördelat på följande deltagargrupper:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| • Representanter för TITA | 3 personer |
| • Övriga Region Skåne | 2 personer |
| • Anläggningarna | 5 personer |
| • Universitet/högskolor | 3 personer |
| • Kommuner (6 stycken) | 10 personer |

Under projektets gång har minst en person bytt arbete och därför ersatts av en annan person. En person har gått i pension och därför lämnat arbetsgruppen.

Studieresorna till Hamburg och Japan anordnades som gemensamma aktiviteter för delprojekteten TI 1 och TI 2, men deltagandet redovisas endast på ett av projekten, nämligen TI 1.

3.2.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Intervjuerna visar att de studiebesök som har genomförts inom ramen för delprojektet har varit väldigt uppskattade av dem som deltagit. De organisationer som ingår i arbetsgruppen har inte själva möjligheten att arrangera studiebesök och därför har de studiebesök som anordnats i delprojektet varit särskilt värdefulla. Man har lärt sig mycket – både av de positiva och negativa erfarenheter som har gjorts vid andra anläggningar. De har också gett inspiration till kommunerna att arrangera egna studieresor; t.ex. ska Landskrona kommun anordna studiebesök i Hamburg för näringslivet i kommunen under våren 2012.



Enligt ett par intervjupersoner har syftet med delprojektet varit otydligt för dem. Det var från början inte tillräckligt tydligt vilken målgrupp projektet fokuserar på; om det enbart är näringslivet, eller om det också är forskare och studenter? Det innebär att intresset svalnade hos vissa aktörer när man upplevde att syftet främst var att marknadsföra anläggningarna mot underleverantörer och att man hade starkt fokus på internationella företag. Idag är det främst Lund, Helsingborg, Staffanstorp och Eslöv kommuner som är aktiva i arbetsgruppen.

Det framgår också i intervjuerna att det finns ganska stora överlappningar mellan TI 2 och TI 6 och att man tycker därför att det är positivt att man har börjat samarbeta mer mellan de två delprojekten.

Man konstaterar att arbetsgruppen har haft ganska få möten. Den har i praktiken inte fungerat som en arbetsgrupp utan det har mer blivit en redogörelse för vad som har gjorts. Man efterlyser även aktiv marknadsföring ute i kommunerna.

När det gäller marknadsföringsmaterialet så är det flera som är nöjda med att materialet har kommit till men det finns också synpunkter och frågetecken kring vad som egentligen är syftet och vem/vilka den egentligen riktar sig till. Det har framkommit att det finns en osäkerhet kring hur och i vilka sammanhang projektdeltagarna till exempel ska kunna använda de PP-presentationer som tagits. Några av de intervjuade ansåg att det är mycket befintligt material som Invest in Skåne redan använder som har presenterats i projektet och att delprojektet riskerar att gå in alltför mycket in i Invest in Skånes ordinarie verksamhet. Samtidigt uttrycker andra att det hade varit bra att få ut konkret material redan tidigt i projektet. Man menar att det givetvis är viktigt att göra ett bra förarbete genom målgrupps- och behovsanalyser men att det hade varit bra att ha något konkret att visa upp för de respektive organisationerna redan i ett tidigt skede. Materialet hade sedan kunnat förbättras och utvecklats efter hand.

3.2.3 Reflektioner från följeforskarna

Det är tydligt att det finns många beröringspunkter mellan framför allt TI 2 och TI 6 och det är därför mycket positivt att samarbetet mellan de två projekten har intensifierats. Det kan leda till att det marknadsföringsmaterial som produceras kan förfinas och bli bättre inriktat mot målgrupperna.

Både deltagare i arbetsgruppen och delprojektledaren menar att arbetsgruppen inte riktigt har fungerat som en arbetsgrupp utan i praktiken mer varit en referensgrupp. Genom att etablera mindre arbetsgrupper i arbetet med att identifiera målgrupper för marknadsföring på olika nivåer har engagemanget mellan mötena blivit något större.



3.3 TI 3 Mötesplats Lund NE

3.3.1 Lägesbeskrivning

Delprojektet syfte är att utreda förutsättningarna för att utveckla Lund NE som mötesplats och hur innovationsmiljön kan stärkas genom den fysiska miljön. I detta ingår också att se vilka förutsättningar som krävs för att utveckla ett Science Center i området. Tidigare i projektet upphandlades studier för att skapa ett kunskapsunderlag kring mötesplatser respektive innovationsmiljöer och fysisk miljö. Dessa har nu börjat resultera i rapporter.

Delprojektet har efter sommaren 2011 haft förändringar i bemanningen. Daniel Svärd slutade vid Lunds kommun i början av hösten för arbete vid Region Skåne. Därmed lämnade han det delade projektledarskapet, och Eva Dahlman har nu ensam rollen. Daniel var dock ansvarig för uppdateringen av arbetsprogrammet under september-oktober. En student från Blekinge Tekniska Högskolas utbildning i fysisk planering arbetar under hösten med praktiska delar i delprojektet.

Som start på rapporteringen av kunskapsunderlagen ordnade delprojektet en (partner intern) konferens 29 juni i Simrishamn på temat arkitektur, stadsplanering, kreativitet och kunskapsöverföring. Workshopen var välbesökt. Här presenterades bland annat de uppdrag delprojektet upphandlat: Smog Studio HBs/PUSH Architecture rapport *coLAB CITY – A comparative study on research environments* som avslutats före sommaren men då inte tryckts och den då precis påbörjade kunskapsöversikten om mötesplatser och stråk av Tomas Wikström och Lina Olsson, forskare vid Malmö högskola, som anställt för detta uppdrag. Dessutom gjordes presentationer av projekt av det danska arkitektkontoret ag5 architects och de Londonbaserade konstnärerna ecoLogicStudio.

CoLAB-rapporten ger en översikt över tio internationella forskningsmiljöer och hur arkitekturen används för att stärka kreativitet och kunskapsuppbyggnad samt skapa mötesplatser. Bland annat diskuteras samspelet mellan forskningsmiljöerna och närområdet/staden, hur rumsliga aspekter kan stimulera kreativitet och innovation, och hur arkitekturen kan bidra i dessa sammanhang. Rapporten, som är på engelska, trycktes under sommaren och presenterades vid partnerskapsmötet 29 september. Studien *Mötesplatser och stråk – en kunskapsöversikt* beräknas vara klar i början av 2012 efter en viss försening. Kunskapsunderlagen är en viktig del i delprojektet och ska kunna vara utgångspunkt för diskussioner om utvecklingen i området och även kunna utgöra underlag för beslut.

Andra aktiviteter under hösten är den workshop för internationella studenter i arkitektur, landskapsarkitektur, stadsbyggande, industridesign med flera från Lunds universitet, *Space(s) Innovation*, som genomfördes under två dagar i



september, i samband med en internationell konferens (Innovation in Mind). Uppgiften var att skapa rum för kreativitet och innovation som byggdes som en installation.

Ett temporärt besökscentrum planeras idag av ESS, MAX IV, Lunds kommun, Lunds universitet och Region Skåne. Detta sker inte inom ramarna för TITA men har kopplingar till det fasta besökscentrum som man i delprojektet arbetar fram förutsättningar för.

Till arbetsgruppen för TI3 har 19 personer anmält sig, varav 6 personer från 5 kommuner, 9 personer från Lunds Universitet, SLU och Malmö Högskola, 2 personer från TITA samt 3 personer från ESS. Av dessa har 14 personer kommit på minst ett möte, och 6 personer på 3 möten eller fler.

Sammanlagt har 27 personer deltagit i arbetsgruppsmötena. Deltagarlistorna är inte kompletta med deltagarnas organisationer, men där det går att få fram deltagarnas arbetsgivare är de fördelade enligt följande:

- Representanter för TITA och Region Skåne 5 personer
- Anläggningarna 2 personer
- Universitet/Högskolor 5 personer
- Kommuner 6 personer
- Okänt 9 personer

3.3.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Även om det är få intervjupersoner som kommenterat projektet, bland annat för att det varit svårt att få kontakt med personer som ingått i arbetsgruppen, då flera bytt arbete eller varit tjänstlediga, så går åsikterna isär.



Generellt förekommer kommentarer om att detta är ett ”Lunda-projekt”, som nu fått lite mer resurser, men som man antar hade genomförts i någon form ändå. En person som varit intresserad att vara med hävdar att det har varit svårt att få kontakt med delprojektet. Andra menar att projektledaren fungerat bra och drivit på projektet. Någon påpekar att det var oklart vad det handlade om i början, men projektet har sedan utvecklats mycket vilket har bidragit till intressanta utblickar.

3.3.3 Reflektioner från följeforskarna

Projektet verkar upplevas som relativt anonymt men har under hösten och i och med att rapporterna blivit klara blivit mer synligt. En anledning kan vara att det instinktivt upplevs av många som ett Lunda-internt projekt, vilket inte är fallet. Att delprojektledaren är anställd i Lunds kommun kan möjligen förstärka den uppfattningen hos andra parter men kan snarare vara en styrka då detta projekt i hög grad rör platsens förutsättningar. Aktiviteter som studentworkshop och presentationer av kunskapsunderlagen kommer troligen att öka synligheten både i TITA-sammanhang och i regionen. Att en av rapporterna är på engelska kan delvis motverka spridningen lokalt/regionalt.

Genom att delprojektledaren inte är anställd av Region Skåne blir möjligen den dagliga, eller mer regelbundna kontakten med andra delprojektledare något mindre än mellan många av de andra, men genom arbetsgruppen upprätthålls regelbundna kontakter så detta ska inte utgöra något problem. Projektet har samarbete med TA 1 med bland annat gemensamt arbetsmöte i januari 2012.

Delprojekten har, i likhet med flera andra, under relativt lång tid varit fokuserad på att ta fram kunskapsunderlag och kontakter med konsulter innan man nu sedan sommaren gått in i en mer utåtriktad fas.

3.4 TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen

3.4.1 Lägesbeskrivning

Syftet med delprojektet är enligt arbetsprogrammet att lyfta in visionen ”Society for Science – Science for Society” i olika aktörers strategiska planer och egna visioner. Projektet ska genom en systematisk framsynsprocess ta fram framtidsbilder och strategier som kan bidra till att konkretisera visionen och därigenom skapa intresse och engagemang hos medborgarna i Skåne kring tillväxtfrågor kopplade till etableringen av ESS och MAX IV.

Delprojektet har en extern projektledare vid Lunds universitet och genomförs i nära samverkan med näringslivsavdelningen inom Region Skåne, som även ansvarat för delprojekt *TI5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet*. Under våren utarbetades en gemensam aktivitetsplan för de två delprojekten, som presenterades vid en kick-off på Ystads stadsteater i augusti 2011. Planering och genomförande av insatser har skett i samverkan, även om



gillen fortsatt har en huvudsaklig hemvist inom TI4 och frågor om innovation och näringslivsutveckling inom TI5. Den 20 september genomförde delprojekten en workshop om arkitektur, kreativitet och kunskapsöverföring på museet Louisiana i Humlebaek. Vid TITAs partnerskapsmötet den 9 december, med fokus på innovation, deltog projektledarna för båda delprojekten. För närmare presentation av dessa aktiviteter, se redovisning för TI5.

I december 2011 arrangerades fotoutställningen ”*Snapshots of Science*” i Malmö, med utgångspunkt i ett samarbetsprojekt kring ungdomars uppfattning om vetenskap. Projektet genomfördes av två studenter inom mastersprogrammet MACA vid Lunds universitet och koordinerades av Region Skåne. Resultaten visade på en dålig kunskap om vetenskap ute i skolor och bland lärare, men även på en kritisk grundinställning hos ungdomarna. I samband med vernissagen deltog bl.a. Regionstyrelsens ordförande Pia KINHULT, forskningschef Jesper Andersson vid MAX Lab samt Lennart R Svensson från Region Skåne. Ambitionen är att utställningen senare skall turnera till flera platser i regionen.

Den modell för framsynsarbetet som använts i delprojektet har kallats för Framsynsgillen. Den 6 december genomfördes ett fjärde externt gille i Hässleholm, med temat *Att bygga från grunden*. Gillet inleddes med en presentation av en svensk rådgivningsinsats mellan 2007-2010 för att stärka säkerheten och bidra till utvecklingen av Liberia. Med utgångspunkt i berättelsen identifierades fem teman, som sedan användes för att konkretisera insatser av betydelse för den framtida utvecklingen i Sydsverige till följd av etableringarna av ESS och MAX IV. Det handlade främst om följande fem områden:

- Att skapa nya och breda allianser, som även inkluderar civilsamhälle, forskning och näringsliv
- Behov av regionalt ledarskap för kommunikation och samordning av de många initiativ som pågår
- Vikten av att tidigt skapa intresse för anläggningarna bland unga
- Erbjudna relevant fort- och vidareutbildning för att sprida kännedom, t.ex. via lärare, kommundeltagare och unga ambassadörer
- Utgå från det som är möjligt här och nu

Trots att temat låg långt ifrån den operativa verksamheten inom TITA så bedömdes arbetssättet ha fungerat väl. Gillet kommer även att ligga till grund för en instruktionsfilm om systemiskt framsynsarbete.



I den ursprungliga arbetsgruppen för delprojektet ingick 13 personer, med representation från ESS, Lunds universitet, Malmö högskola samt nio kommuner. Av dessa personer har sex personer medverkat vid minst ett tillfälle. Två av dessa har senare bytt arbete, medan tre personer har deltagit vid 3-4 olika tillfällen. Övriga sju personer har inte hittills deltagit vid några aktiviteter. Totalt har 63 personer, inklusive föredragshållare, medverkat vid de åtta aktiviteter² som sedan starten genomförts inom TI4 eller i samverkan med TI5, fördelat enligt följande:

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| • Representanter för TITA | 23 personer |
| • Övriga Region Skåne och ISA | 5 personer |
| • Anläggningarna | 3 personer |
| • Universitet/högskolor | 10 personer |
| • Kommuner (8 stycken) | 13 personer |
| • Övriga | 9 personer |

Inom TITAs projektgrupp har de flesta deltagit vid flera tillfällen, medan representanter för flertalet kommuner, universitet/högskolor och övriga organisationer endast har deltagit vid enstaka tillfälle.

Diskussionen om att utveckla en *webbcommunity* för att skapa ökat engagemang kring de möjligheter som anläggningarna innebär har under hösten resulterat i ett samarbetsavtal mellan delprojektet, Region Skåne och Lunds kommun. Ambitionen är att erbjuda tre funktioner; en databas med material om regionen, en interaktiv funktion samt en extern hemsida. Ambitionen är att lägga ut ett uppdrag inom den närmaste tiden.

3.4.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Detta är ett av de projekt som lyfts fram som ett av de strategiskt mest viktiga för regionens framtida utveckling. Samtidigt är det också ett av de projekt som får mycket kritik, eftersom många har haft svårt att se den konkreta nyttan av aktiviteterna. Vissa teman har uppfattats som långsökta i förhållande till den pågående verksamheten, varför de upplevts som svåra att prioritera och att diskutera. I några fall efterlyser man en mer involverande process för att identifiera relevanta teman.

Detta är troligen en bidragande orsak till varför deltagandet, framför allt från kommunerna, har varit svagt. Detta har i sin tur medfört en viss besvikelse från övriga deltagare. Några möjliga orsaker som framförts gäller bl.a. risken med

² Ett internt gille med efterföljande uppföljning, fyra externa gillen, samt kick-off och workshop i samarbete med TI 5. Exklusive fotoutställningen i december, som saknar deltagarförteckning



personberoende och varierande möjlighet att se nyttan av anläggningarna för den egna kommunen. Därför menar man att det finns behov av olika typer av insatser, från ren information om anläggningarna till operativt utvecklingsarbete. Någon konstaterar att flera kommuner redan vid startmötet var oklara över vad man ville få ut av projektet. Vissa upplever även en viss osäkerhet beträffande vilka grupper delprojektet haft för avsikt att mobilisera, t.ex. kommunens näringslivschefer eller politiker? Som det blivit ser vissa deltagare en risk att de personer som har mandat att påverka kommunens utvecklingsprocesser inte är med, vilket innebär att det inte sker något på hemmaplan. Det är därför få som ser hur projektet ska bidra till utveckling av strategier och visioner.

Samtidigt finns det en mindre grupp som varit mycket aktiv i delprojektet. I något fall beror det på ett personligt intresse för frågor kring framsyn och scenarioplaning. Där finns en nyfikenhet på metodiken med framsynsgillan, som är relativt okänd. Däremot har flera deltagare ännu svårt att se någon konkret nytta. Någon frågar sig om man kommit längre med en annan metodik? Kanske har projektets höga abstraktionsnivå skrämt bort vissa deltagare?

På det personliga planet tycks flera personer anse att de möten som genomförts varit intressanta och bidragit till egen kunskapsutveckling. Aktiviteterna har dessutom skapat möjligheter till nya kontakter och bra diskussioner med andra aktörer. I något fall lyfter man fram satsningen på en webb-community som en möjlighet att bidra till en långsiktig förvaltning av resultaten från TITA-projektet. Andra ser sammanslagningen mellan TI4 och TI5 som en möjlighet att effektivisera arbetet.

2.4.3 Reflektioner från följeforskarna

En återkommande kritik har gällt de teman för gillena som presenterats. Redan i projektansökan hade ett antal förslag till teman identifierats. Samtidigt är det flera intervjupersoner som menar att dessa upplevts som abstrakta, vilket resulterat i att man prioriterat bort dem. Vi kan även konstatera att deltagandet från kommunerna generellt varit lågt, trots att detta upplevs vara ett projekt av stor strategisk betydelse. Hälften av de personer som anmälts till arbetsgruppen har inte deltagit över huvud taget. Kanske kan en lärdom av detta vara att det är nödvändigt att lägga mer tid för förankring och involvering redan i tidiga skeden av projektet, för att säkerställa både att utvalda teman upplevs som relevanta och att de personer som ingår i arbetsgruppen har ett tydligt mandat att medverka och även bidra till genomförande av konkreta insatser på hemmaplan.

Metodik med systemisk framsyn och framsynsgillan är relativt ny i dessa sammanhang. Även teman som ligger långt ifrån den operativa verksamheten kan bidra till kreativt tänkande. Samtidigt kan man fråga sig om detta möjligen



är en metodik som passar bättre i en mer homogen grupp än vad som varit fallet inom TITA? I det tidiga skedet av processen kanske projektet borde ha utgått från gemensamma bilder, kända verksamheter och befintliga strategier, för att sedan successivt vidga perspektivet i takt med att förtroendet mellan deltagarna förstärkts och förståelsen för metodiken utvecklats?

Vad som däremot är intressant är att projektet har haft relativt högt deltagande från TITA internt, dels genom det interna gille med uppföljning som arrangerats, men även genom deltagande vid övriga gillen. Detta kan ha varit av betydelse för att skapa gemenskap och erfarenhetsutbyte mellan delprojekt, speciellt under projektets först år, då det saknades ett forum för löpande dialog mellan delprojektledarna. Det finns även en viss tveksamhet till att framsynsprocessen organiserats som en separat delprojekt, istället för som en stabsfunktion till projektledningen. På så sätt skulle framsynsprocessen i högre grad ha kunnat fungera som en integrerad del i projektkoordinering och i den regionala mobiliseringsprocessen. Detta skulle även ha kunnat bidra till ett utvecklat samarbetet mellan olika kommuner och mellan kommunerna och Region Skåne.

Med en större integrering inom TITA projektet och bättre förankring hos deltagande kommuner skulle delprojektet kunna ha en större betydelse för förankring och utveckling av strategier och visioner än vad som hittills varit möjligt. Det finns även en tydlig risk för överlappning med det uppdrag som påbörjats av strategikonserterna, när det gäller att ta fram en regional analys och strategi genom en interaktiv process med kommunerna. För att undvika dubbelarbete är det viktigt att processerna samordnas.

3.5 TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet

3.5.1 Lägesbeskrivning

Som tidigare konstaterats så beslutade man under våren 2011 att genomföra arrangemang av interaktiv karaktär gemensamt mellan TI4 och TI5. Tidigare hade man inom TI5 två olika grupper; en projektgrupp, som primärt bestod av representanter för skånska kommuner, och en executive-grupp, som bestod av forskare och representanter med koppling till olika nätverk. Med den nya mötesformen vill man uppmuntra delprojektdeltagare att medverka vid de aktiviteter som de upplever som intressanta.

Under hösten 2011 har man haft två arrangemang, förutom en fotoutställning och det Framsynsgille som presenterades under TI4. Det första var det gemensamma *kick-off mötet* som hölls i Ystad i augusti 2011. Där deltog förutom projektteamet från TI4 och TI5 representanter för anläggningarna ESS och MAX Lab och tre kommuner. Vid mötet presenterades en aktivitetsplan för det närmaste året, med möjlighet för deltagarna att kommentera denna. Däremot gjordes inga efterföljande ändringar i planen. Vid mötet presenterades



även resultaten från ett PM om Nätverk och företag. I samband med detta möte introducerades idén om att etablera en s.k. Open Innovation Plattform inom materialteknik, snarare än ett traditionellt klusterinitiativ. Tre masterstudenter från Lunds Universitet, som under hösten 2011 praktiserat inom TITA-projektet, presenterade resultaten av sina analyser av ungdomars uppfattning av naturvetenskap och ESS och MAX IV. Avslutningsvis diskuterade man hur man framöver kan arbeta med konkretisering av visionen ”Science for Society – Society for Science”, speciellt med koppling mot kultur, attraktivitet och besöksnäring.

Det andra arrangemanget var en *workshop* som genomfördes på museet Louisiana i Humlebæk, Danmark, i september. Vid mötet deltog, utöver TITAs projektteam, två kommuner, ESS, Lunds universitet samt Interregprojektet ÖMIC II, för utveckling av Öresundsregionen. Efter en rundvandring på museet diskuterades frågor om arkitektur, kreativitet och kunskapsöverföring.

Delprojektet har även medverkat aktivt vid TITAs partnerskapsmöte den 9 december, med temat innovation. I samband med mötet diskuterades bland annat begreppet öppna innovationer (open innovations).

Delprojektledaren har under hösten 2011 inlett en andra intervjurunda med ledningen för diverse klusterorganisationer i Skåne, med huvudsakligt syfte att samla in deras synpunkter på en framtida plattform inom materialvetenskap. I detta sammanhang har man även inlett ett samarbete med Lund Universitets Innovationssystem (LUIS), som har till syfte att nyttiggöra forskning i samhället. Delprojektledaren och ansvarig har under perioden i ökande grad deltagit i nationella och internationella nätverk med koppling till forskning och innovation, t.ex. genom löpande kontakter med Vetenskapsrådet och VINNOVA. Man har även bidragit med inspel till den framtida forskningsstrategin i EU. I det sammanhanget delprojektledaren medverkat i konferensen *SciTechEurope, Advancing Research, Innovation and Collaboration* i Bryssel, där gemensam tillgång till europeisk forskning och innovation diskuterades.

Inom TI 5 föreligger inga mötesanteckningar för 2010, men baserat på mötesanteckningar under 2011 kan fördelningen av executive-grupp och projektgruppen beskrivas.

Executive-grupp är en mindre grupp, som upprättades av projektledaren med forskare från Lunds Universitet; representanter med koppling till projekten Nano Connect Scandinavia och Öresundsprojektet ÖMIC; Lars Lejonborg, som var medverkade i processen för att attrahera lokaliseringen av ESS till Skåne; samt Avdelningschefen för Näringsliv och Kluster, Region Skåne.

Projektgruppens medlemmar representerade 12 kommuner; ESS; MAX-lab; projektledare för Innovation och Utveckling vid Malmö Högskola;



Innovationsansvarig vid Lunds Universitet; samt Krinnova Science Park. Vid de två projektgruppsmötena under våren 2011 deltog:

- 9 kommuner (3 personer deltog på bägge mötena)
- ESS (bägge mötena)
- Malmö Högskola (ett möte)

Representanter från MAX-lab, samt Krinnova Science Park deltog inte vid dessa projektgruppsmöten. Representanten från Lunds Universitet slutade innan projektet startade och har därför inte deltagit. Under hösten 2011 har en representant från Lund Universitets Innovationssystem (LUIS) ingått i projektet. Deltagande i aktiviteter som genomförts i samverkan med TI 4 under hösten 2011 ingår i beskrivningen för TI 4.

3.5.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Projektet lyfts av flera deltagare fram som ett projekt av stor strategisk betydelse. Eftersom anläggningarnas främsta roll är att bygga, designa och driva anläggningen, så är näringslivssamverkan inte en kärnverksamhet och resurserna för detta begränsade. Då det handlar om tekniskt avancerad och delvis unik forskning kan det i dagsläget vara svårt för företagen att förstå potentialen. Möjligheterna att få hjälp från TITA-projektet med att identifiera möjliga samarbetsområden och informera om dessa uppskattas.

Samtidigt finns det delade åsikter om projektets fokus mot modern materialteknik och nanoteknik. Vissa anser att detta är alltför snävt, eftersom den forskning som kommer att bedrivas på anläggningarna har ett betydligt bredare applikationsområde. För att identifiera olika områden menar man att det finns behov av en närmare dialog med forskare. Andra menar att inriktningen i sig möjliggör en bred satsning.

Flera deltagare är kritiska till delprojektet, som man tycker inledningsvis har haft ett otydligt syfte, måttlig relevans och begränsad insyn. Man hade uppskattat en större involvering av parterna i tidiga skeden, för att diskutera vilka aktiviteter som borde fokuseras. Det finns även kritik när det gäller kommunikationen kring projektet. Speciellt projektgruppsdeltagare, men även deltagare i executive-gruppen, påpekar att man gärna hade diskuterat mer konkreta frågor vid mötena.

Att projektets syfte upplevts som oklart och resultaten begränsade har bidragit till att vissa deltagare fallit ifrån under projektets gång. Däremot ser man samarbetet med delprojekt TI4 som fördelaktigt. Några personer hade dock uppskattat en ökad involvering i utarbetandet av den nya aktivitetetsplanen, för att säkerställa relevansen för deltagarna.



Projektet har ännu inte mycket konkreta resultat. Däremot finns det förhoppningar om att projektet skall bidra till ökad förståelse för vad anläggningarna ESS och MAX IV kan innebära och på sikt även bidra till en etablering av en innovationsplattform i Sydsverige.

3.5.3 Reflektion från följeforskarna

Kritiken från projektdeltagarna gäller framför allt att man inte sett nyttan av att delta i projektet och upplever att syftet har varit oklart. Samtidigt anger många att projektet är av hög strategisk betydelse, det vill säga delvis motsägelsefulla ståndpunkter som dock pekar på att det finns klara föreställningar hos flera parter om vad man vill att det ska handla om för att passa deras behov.

Målen med delprojektet är att skapa en samlad bild över behov och möjligheter av ett regionalt klusterinitiativ kring materialforskning; samt att skapa starka allianser och nätverk mellan kommuner, lärosäten och näringsliv. Mot bakgrund av deltagarnas kommentarer kan man fråga sig om målsättningarna borde ha varit annorlunda. Under första delen av projektperioden låg fokus på utarbetande av PM och kartläggningar. Kanske borde man under den perioden ha satsat mer på att etablera en dialog med forsknings- och innovationsaktörer i regionen (t.ex. kluster, LUIS, ÖMIC, Nano Connect Scandinavia) eller mot nationell/internationell nivå? Projektdeltagarna hade då kunnat bjudas in i ett senare skede, då det fanns mer underlag t.ex. i form av analyser, för att ge mer konkreta input för en framtida förankring. Detta skulle exempelvis kunna ske genom workshops, där deltagarna kan känna att de bidrar och samtidigt får tillgång till ny kunskap eller idéer till nytta för den egna organisationen. Detta hade kanske bidragit till att man lättare skulle uppnå målen, inklusive att skapa allianser och nätverk mellan kommuner, lärosäten och näringsliv.

Kritiken mot den inledande fasen av delprojektet gäller bl.a. brist på insyn och kommunikation. Detta bör vara ett mindre problem idag, eftersom projektet fått resursförstärkning med en ny projektledare, som i högre grad arbetar med dessa frågor. Dessutom har projektet nu gemensamma aktiviteter med delprojektet TI4, vilket uppfattas som positivt. Några av de intervjuade nämner att ha hade önskat en större involvering i utarbetandet av aktivitetsplanen för TI4 och TI 5. Det fanns möjlighet att kommentera planen via e-mail eller vid kick-off mötet, men man hade möjligen kunnat överväga andra former för att öka engagemang hos deltagarna i planläggningen.

3.6 TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet

3.6.1 Lägesbeskrivning

Modellen för arbetet inom TI 6 har varit att utnyttja en projektgrupp, som arbetar operativt med projektet, och en intressentgrupp, som träffas mer sällan



för att ta del av information om projektets aktiviteter. Under hösten 2011 genomfördes två projektgruppsmöten och två intressentmöten. Medlemmar i projektgruppen har haft löpande dialog med projektledaren även mellan möten.

Under oktober arrangerades tre seminarier kring upphandling i Lund, Hässleholm och Ronneby, med rubriken ”*Upphandling – what’s in it for me?*” Sammantaget deltog cirka 100 personer. Vid seminariet presenterades information om Lagen om offentlig upphandling och om affärsmöjligheter i samband med etableringen av anläggningarna ESS och MAX IV. På delprojektets hemsida (tillvaxtmotor.se) kommer företag som erbjuder mer detaljerad utbildning och personliga rådgivare att presenteras. Dessa kan ge företag ytterligare stöd i samband med offentlig upphandling.

Under våren började delprojektledaren presentera delprojektet vid företagsträffar i de skånska kommunerna. I samband med frukost-, lunch- och kvällsträffar har företagen informerats direkt om hur de kan få information om vad som är på gång kring etableringarna. Mellan augusti och december har föredrag hållits på 15 platser, i bl.a. Kristianstad, Ystad, Vellinge, Höör, Staffanstorps, Malmö och Bromölla. Mera än 500 personer har deltagit vid dessa träffar.

En bidragande orsak till den stigande efterfrågan på information från företag och näringslivsenheter kan hänga samman med den omfattande uppmärksamheten i media till följd av kartläggningen ”*Affärsmöjligheter i spåren av ESS och MAX IV*”. Då rapporten var färdig, publicerade Region Skåne ett pressmeddelande som under början av november genererade ca tio artiklar i diverse tidningar i regionen. Rapporten om affärsmöjligheter har sedan sammanfattats i en kortare broschyr, som sprids till företag i regionen.

Vid senaste projektgruppsmötet i slutet av oktober gjordes en avstämning av vad som fortsatt skall göras, utifrån de aktiviteter som man initialt planerat inom TI6. Fyra punkter lyftes fram: fortsatt informationsspridning; seminarium kring konsortiebyggande; något initiativ kring teknik- och kunskapsöverföring; och ringa in utvecklingsprojekt/behov. Gruppen fortsatte på mötet att planera för inspirationsseminariet om konsortiebyggande, som kommer att äga rum i februari 2012. Dessutom arrangerades ett gemensamt projektgruppsmöte med TA3 i december 2011, med syfte att få bredare diskussioner utifrån uppdraget om en industriell plattform. En konsultrapport om att etablera en sådan plattform tas fram i samverkan mellan delprojekten TI 5, TI 6 och TA 3. Uppdraget utförs av Oxford Research, som även ansvarade för rapporten om affärsmöjligheter. En ambition med rapporten är att stärka förståelsen om hur man kan underlätta teknik- och kunskapsöverföring.

Inom TI 6 var från starten 28 projektdeltagare registrerade, inklusive 21 skånska kommuner; ett företagsnätverk i Blekinge (på uppdrag av Region Blekinge); ESS; projektledare för Innovation och Utveckling vid Malmö



Högskola; och Innovationsansvarig vid Lunds Universitet. Representanten för Lunds Universitet har sedan dess slutat och därför inte deltagit i gruppen. Övriga organisationer är fortfarande representerade, även om alla inte deltagit vid alla arrangerade möten. Inom TI 6 har det dessutom tillkommit tre deltagare från skånska kommuner efter delprojektets start.

3.6.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

TI6 uppfattas av många som ett av de mest konkreta delprojekten inom TITA och deltagarna är generellt mycket positiva till projektet. Man säger att delprojektledaren har lyckats konkretisera projektet och arbeta målinriktat, samtidigt som hon varit lyhörd för deltagarnas synpunkter. Deltagarna understryker att oavsett storlek och geografiska placering så har alla kommuners synpunkter kommit fram i projektgruppen. Det innebär att även mindre kommuner har fått möjlighet att påverka delprojektets utveckling. Delprojektet upplevs även som ett bra exempel på möjligheten att utveckla samarbetet mellan Skåne och Blekinge.

Man konstaterar att de konferenser som har anordnats på olika håll i regionen har varit mycket bra och nyttiga. Genom dessa har man lyckats nå många personer med relativt liten insats. De underlag som tagits fram i projektet utgör underlag för fortsatta beslut både inom kommuner och i företag.

Bland företagen är det bland annat byggföretag som visat intresse för affärsmöjligheter och några företag arbetar redan nu som underleverantör i bygget av MAX IV. På längre sikt ser flera deltagare möjligheter att engagera fler företag för möjligheterna kring ESS och MAX IV. Andra är mer skeptiska. Man menar att möjligheterna delvis beror på geografisk närhet till anläggningarna – befintliga företag i närliggande kommuner har troligen större möjligheter och etableringar av nya företag sker troligen främst i närheten av anläggningarna. Deltagarna konstaterar dessutom att de upphandlingar som kommer är mycket stora och komplexa. En möjlighet för mindre företag är att gå samman i offentliga upphandlingar. Deltagande i de seminarier som genomfört kan bidra till att stärka företagens kunskap om upphandlingar, vilket kan stärka dem även inom andra områden.

3.6.3 Reflektion från följeforskarna

Det kan konstateras att delprojektet under det senaste halvåret genom företagsträffar och seminarier har varit i kontakt med ett stort antal små och medelstora företag i regionen, vilket är den primära målgruppen för delprojektet. Dessutom har kunskapen och intresset för projektet bland näringslivsansvariga inom kommunerna ökat under perioden, bland annat som en konsekvens av det stora mediagenomslaget kring kartläggningen ”Affärsmöjligheter i spåren av ESS och MAX IV”.



Det operativa arbetet i projektgruppen har fortsatt genom möten och dialoger mellan möten i syfte att uppnå delprojektets mål. Intervjuerna med deltagare visar på positiv inställning till projektet, som man menar varit nyttigt för inblandade organisationer och kommuner, liksom för företag på både kort och lång sikt. Däremot varierar inställningen beträffande i vilken utsträckning anläggningarna kan bidra till affärsmöjligheter för de lokala företagen.

3.7 TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur

3.7.1 Lägesbeskrivning

Projektets syftar till att ta fram underlag för vilken typ av infrastruktur och vilka andra behov i bygd miljö som exempelvis bostäder, som behövs för att öka tillgängligheten och på bästa sätt ta tillvarata och stärka effekterna från etableringen av anläggningarna. Under hösten har två beställda rapporter publicerats, båda upphandlade från Tyréns AB. Den ena är rapporten *Vem kommer till Skåne – som en effekt av ESS/MAX IV-etableringen?* som först presenterades för projektledningen i slutet av juni, men som sedan omarbetats. En kortversion av rapporten ska tas fram under våren 2012 med hjälp av en kommunikationsbyrå. Rapportens syfte är att ge ”en bild av vilka människorna som flyttar till Skåne på grund av ESS och MAX IV är och hur arbetsmarknaden kommer att påverkas”. Frågeställningarna rör vilka som kan komma att flytta till regionen, möjliga nya arbetstillfällen och behovet av nya bostäder.

Tyréns har identifierat direkta och indirekta effekter av anläggningarna. De konstaterar att de som kommer för att arbeta med anläggningarna inte är tillräckligt många för att påverka Skånes arbets- eller bostadsmarknad. De som kommer på grund av indirekta effekter är betydligt fler, och de kommer ha en mycket större effekt på både arbets- och bostadsmarknaden i Skåne. Den största efterfrågan kommer att gälla Lunds kommun och sydvästra Skåne enligt rapporten.

Den andra rapporten, *Förstudie Transportinfrastrukturen med ESS och MAX IV*, presenterades för projektledningen kring midsommar och omarbetades sedan något. Rapporten har utgått från två perspektiv, vad ESS och MAX IV och Lund NE innebär för transportinfrastrukturen i regionen, samt vilken infrastruktur som krävs för att dra maximal nytta av ESS och MAX IV i regionen. Tyngdpunkten i förstudien är en ”översiktlig bedömning av framtida infrastruktur, kopplat till effekterna av ESS och MAX IV”. En tillgänglighetsanalys med de fyra nivåerna lokalt, regionalt, interregionalt och internationellt är också en central del av förstudien. Förstudien mynnar ut i ett stort antal slutsatser (19 st), men pekar också på en rad obesvarade frågor, samt pekar på hur en mer komplett utredning av transportinfrastrukturbehovet skulle kunna se ut. Rapporten presenterades vid arbetsgruppsmötet i Hässleholm den



16 november. Mötet avslutades med en workshop om Skåne år 2050, med fokus på kollektivtrafik och persontäthet.

På arbetsgruppsmöte i Lund den 20 september presenterade Lunds kommun hur man planerar inför forskningsanläggningarna. Arbetsgruppen diskuterade också hur gruppen kan arbeta vidare med cases och workshops.

Under hösten har flera uppdrag kring infrastruktur påbörjats då delprojektansvarig som ansvarar för denna del nu är tillbaka efter en tjänstledighet. Bland annat har Fojab AB under hösten påbörjat en fördjupad analys om möjligheten att utveckla orter längs goda kollektivtrafikstråk.

Under hösten har också diskussioner om ökad samordning för vissa frågor skett med TI 3 Mötesplats Lund NE, och med en gemensam workshop för arbetsgrupperna i januari 2012 på temat *Attraktiva orter med mötesplatser och stråk*.

Till arbetsgruppen hade 58 personer anmält sig, med representation från ESS, Lunds Universitet, Malmö högskola, SLU, Länsstyrelsen, Skånetrafiken, Trafikverket, Region Skåne och 25 kommuner. Av dessa har 45 personer deltagit vid minst ett tillfälle. 15 personer har deltagit 3 gånger eller fler. Totalt har 72 personer medverkat vid de 6 arbetsgruppsmöten som hållits. Deltagandet är fördelat enligt följande:

- Representanter för TITA och Region Skåne 10 personer
- Anläggningarna 1 personer
- Universitet/Högskolor 6 personer
- Kommuner 49 personer
- Myndigheter (Länsstyrelsen, Trafikverket) 2 personer
- Konsulter 4 personer

3.7.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Projektet nämns inte explicit i intervjuer med deltagare i andra arbetsgrupper, men det framkom kommentarer om förväntningar på förbättrad infrastruktur och bostadsbyggande som ett resultat av TITA.

Deltagare i arbetsgruppen upplever att fokus i arbetet successivt växt fram och att Region Skåne bättre formulerat vad man vill uppnå vilket de tycker har gett bättre struktur åt arbetet i delprojektet och arbetsgruppen. Samtidigt påpekar de intervjuade att mycket arbete med anknytning till projektet redan gjorts i bland annat Strukturbild Skåne. En kommentar rör att projektet inte är lika konkret som en del andra delprojekt, eftersom det rör framtida behov och framtida investeringar och byggande. Arbetet verkar ha blivit mer tydligt för flera efter att Tyréns rapport presenterades. Den uppfattas som en grund för fortsatt mer konkret arbete, exempelvis att bygga scenarier utifrån.



I en intervju påpekas att fokus hittills varit på samhällsbyggnad, och inte så mycket transportinfrastrukturfrågor, personen menar att det kanske beror på att det inte finns självklara pengar som kan gå till infrastrukturprojekt. Projektledaren är uppskattad och man upplever att det är ordning på minnesanteckningar och andra delar av organisationen.

3.7.3 Reflektioner från följeforskarna

Samarbetet med TI 3 Mötesplats Lund NE är en logisk följd av de båda delprojektens innehåll och har stärkts sedan våren 2011. Projektet har också haft löpande kontakter med andra delprojekt, där TA 2 Markregister syd är ett av de som ligger närmast. Under hösten har transportinfrastrukturdelen av projektet åter kommit igång, vilket innebär att det finns en viss obalans i resultaten så här långt och att det blir relativt kort tid för slutförande av de delar som nu upphandlas och i vissa fall påbörjas under våren. En farhåga är att samordningen mellan transportfrågorna och de andra frågorna kommer att bli relativt låg, när det borde vara en prioriterad fråga att arbeta integrerat, men att detta inte varit praktiskt genomförbart beroende på omständigheterna. Dock finns förutsättningar för att mycket av detta kommer att komma på plats under vårens arbete då samtliga upphandlade kunskapsunderlag kommer att vara avrapporterade och man går in i en syntesfas med de resultat som framkommit.

Det finns också förväntningar på TITA som helhet att det ska leda till underlag och initiativ till förstärkning av transportinfrastruktur och ett ökat bostadsbyggande vilket idag är svårt att bedöma, men delprojektet bör ge goda underlag för fortsatt planering och att skapa beredskap i regionen. Projektet har möjlighet att bidra med kunskapsunderlag för förbättringar och mycket av underlagen börjar först nu bli klara. Projektet har hela tiden varit planerat och genomfört så att en samordning/avstämning mot Strukturbild Skåne skett, bland annat genom att delprojektansvarig också varit ansvarig för strukturbildsarbetet, något som kanske varit oklart för den arbetsgruppsdeltagare som påpekat att överlappningen var stor. Vi bedömer att detta är en styrka att ha en tydlig koppling till andra närliggande aktiviteter i regionen.

3.8 TA 2 Markregister Syd

3.8.1 Lägesbeskrivning

Delprojektet syftar till att ta fram ett markregister och en modell för drift. Projektet har under hösten gått in i en utvecklings- och testfas. I juni 2011 blev rekryteringen av en projektanställd systemutvecklare med GIS-kompetens som bygger systemet, och som anställdes 1 september.

Delprojektet har genomfört en nystart, genom att skapa en aktivprojektgrupp på 17 personer. Man har också skapat en pilotgrupp, som under hösten 2011



testade en pilotversion av markregistersystemet. Nystarten på projektet genomfördes med en kick-off den 8-9 september 2011. Syftet var att diskutera utseende och funktioner i Markregistret. Projektgruppen antog med vissa ändringar det förslag som tagits fram innan mötet.

Vid ett arbetsgruppsmöte i Staffanstorp den 21 november presenterades den första versionen av Markregister Syd, *ALFA 0.8 av Markregister Syd*. På mötet diskuterades också vad som ska med i nästa version och hur projektet ska utvecklas i framtiden. Diskussionerna handlade bland annat om förankring och framtida drift av registret. Databasen finns nu i två versioner, en intern och en extern. Den externa sidan med en pilotversion är öppen för alla på adressen <http://gis.skane.se/markReg/extern/>.

En viktig fråga under hösten har varit hur systemet ska förvaltas långsiktigt. Här förs diskussioner tillsammans med TI 1, Mottagarorganisation, som också innebär en webblösning som kräver en långsiktig lösning. För att skapa en långsiktigt stabil lösning finns förhoppningar att Region Skåne kan ges ansvaret då det upplevs som osäkrare med en enskild aktör, utan övergripande uppgift som förvaltare.

Samarbete har också skett med TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur.

TA2s arbetsgrupp bestod ursprungligen av 17 personer. 16 av dessa har deltagit på minst 1 möte, och 8 personer har varit med på 3 eller fler möten.

Totalt har 53 personer deltagit på TA2 s 5 möten, fördelat enligt följande:

- Representanter för TITA och region Skåne 11 personer
- Universitet/Högskolor 3 personer
- Kommuner 32 personer
- Myndigheter (Länstyrelsen, Trafikverket) 2 personer
- Övriga (konsulter mm) 5 personer

3.8.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

När det gäller markregister så går åsikterna om projektet isär. Vissa ser detta som ett konkret och framgångsrikt projekt som kommit långt, medan andra menar att det saknar förutsättningar för att drivas långsiktigt eftersom problemet inte är att ta reda på om eller var marken finns, utan vad kommunen vill prioritera (t.ex. inte fler logistikföretag). Här framkommer en viss oro från intervjuade personer att Region Skåne ska få en alltför dominerande roll. Enligt vissa har förväntningar om vad projektet ska leda till hittills inte infriats och det har varit begränsad kommunikation kring hur projektet utvecklats. Någon menar att projektet kanske hade kommit igång snabbare om man redan innan starten haft en dialog med nyckelpersoner i Malmö och Lund. I något fall ställdes frågan om detta projekt skulle ha påbörjats även utan TITA.



Det viktigaste för att projektet ska bli framgångsrikt är att så många kommuner som möjligt går med och att databasen hålls uppdaterad, det vill säga att det finns mark med i registret. Här finns en viss skepsis uttryckt då det kan vara känsligt för vissa kommuner att visa vilken mark man har. En intervjuperson menar dock att det kommer uppdateras, då systemet är uppbyggt på ett sätt som underlättar att hålla det uppdaterat.

Från flera finns en stilla tillförsikt att delprojektet kommer att leda till ett fungerande system som kan användas av kommunerna i övrig verksamhet och inte bara som en marknadsföring av regionen i samband med behov som uppkommer i anslutning till ESS och MAX IV.

3.8.3 Reflektioner från följeforskarna

Osäkerheterna kring delprojektet har minskat sedan föregående år. Det verkar som förankringen på högre nivåer i kommunerna, det vill säga i detta fall utanför de GIS- eller systemansvariga, har skett mer allmänt och gett resultat. Det är dock för tidigt att säga på vilket sätt registret kommer att användas. Ambitionen med ett brett användningsområde, exempelvis att systemet skulle kunna användas för exempelvis kommuninformation och att det ska kunna fungera som en prototyp för andra kommuner kan möjligen stärka framgångsmöjligheten.

Men för att projektet ska kunna bedömas som framgångsrikt krävs även att de deltagande kommunerna håller systemet uppdaterat med sina uppgifter om tillgänglig mark. Så långt det är möjligt har underlättandet av det byggts in i systemlösningen, för att göra det så lätt som möjligt. Däremot har man inte inom delprojektet någon direkt möjlighet att långsiktigt påverka viljan att delta, och det är just här som tveksamheter har uttryckts: många kommuner vill kunna använda sin mark strategiskt och välja vem som man erbjuder mark.

Ett ytterligare frågetecken är i vilken mån det är möjligt att hitta en långsiktig lösning för förvaltningen av systemet. Ett visst motstånd hos parterna finns uttryckt mot en lösning där Region Skåne är förvaltare då man uppfattar det som att det då är "deras" system som hotar att styra vad de enskilda kommunerna kan göra.

3.9 TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning

3.9.1 Lägesbeskrivning

Delprojektet har hitintills haft en relativt låg utåtriktad aktivitet med få arbetsgruppsmöten. Fokus har främst lagts på att ta fram ett kunskapsunderlag innan man tänker sig att vidga arbetet ut mot andra aktörer. En rapport kring internationell benchmarking, *Förstudie kring kompetensförsörjning* har nu tagits fram. Först beräknades den vara färdig i slutet på september, vilket sedan blev början november. I november hade man ett gemensamt arbetsgruppsmöte



med TI6 där en preliminär version av rapporten presenterades. Syftet var också att starta en diskussion om hur resultaten kan spridas.

Studiens syfte är ”att ta ett holistiskt synsätt på kompetensförsörjningsfrågan innefattande tekniska, vetenskapliga och politiska aspekter”, och består av tre delar; Internationella fallstudier; Regional kartläggning och analys, samt Sammankopplande analys. Frågeställningarna i studien handlar om vilka typer av företag som kan komma att söka sig till regionen, vilken typ av arbetskraft de kommer efterfråga, hur man ska skapa bra förutsättningar för kunskapsöverföring mellan forskning och näringslivet samt hur man kan skapa bra förutsättningar för tillväxt utifrån ESS och MAX IV. Studien resulterar i ett stort antal slutsatser och rekommendationer för fortsatt arbete

Inom delprojektet, och samordnat med TI 6 och TI 5, har ett tilläggsuppdrag getts till Oxford Research kring en industriell plattform. Uppdraget startade i september 2012 och rapporten *Industriell plattform* presenteras i januari 2012.

TA3s arbetsgrupp innehåller 23 personer med representanter från 11 kommuner, Region Skåne, Malmö Högskola och Lunds Universitet, ESS och utbildningsföretaget Competensum.

Det finns inga minnesanteckningar eller mötesförteckningar för TA3, men på det möte som TA 3 höll tillsammans med TI6 i maj 2011 deltog 6 personer som är anmälda till TA 3s arbetsgrupp.

3.9.2 Synpunkter från arbetsgruppens deltagare

Projektet om kompetensförsörjning och industriella plattformar anses fungera mycket bra. Man anser att projektledaren gör ett bra jobb och att Oxford Research gjort en bra och verklighetsnära kartläggning av internationella anläggningar. Dock framförs röster att det är brist på minnesanteckningar och annan struktur, delvis beroende på att det varit mycket få möten, och där gruppen tidigt tappade många deltagare så att man vid det andra mötet bara var två personer närvarande.

Man upplever att det är positivt att ha arbetsgruppsmöten med en annan grupp eftersom man då är flera och det är en möjlighet att föra en diskussion.

3.9.3 Reflektioner från följeforskarna

Ett kvarstående problem i projektet är den begränsade tid projektledaren har haft att lägga på projektledningen. Samordningen med andra delprojekt förbättrar situationen med arbetsgruppsmöten men löser egentligen inte frågan om tiden som kan läggas på projektet. Nu när förstudien är avslutad och då tiden gått till att arbeta mot konsulterna behövs nu ett arbete för att förankra och gå vidare utifrån rapporten. Den innehåller ett material med många slutsatser och rekommendationer. Det innebär ett behov av att arbeta fram



prioriteringar och en strategi att arbeta vidare efter, där engagemang från ledningsnivå i TITA (Styrgrupp, Strategisk grupp) blir avgörande.



4. Arbetsgruppsdeltagarnas synpunkter på TITA – en intervjustudie

4.1 Förväntningar från olika parter

Intervjuerna visar tydligt på skillnader i förväntningar mellan olika aktörer inom TITA-projektet.

4.1.1. Kommunernas förväntningar på TITA

Bland de deltagande kommunerna varierade förväntningarna. I vissa fall tycks deltagandet snarast vara pliktskyldigt, alternativt för att bevaka sina rättigheter, medan andra kommuner visar ett stort engagemang. Detta kan troligen förklaras av hur långt man kommit i den egna processen och av vilken potential man ser för den egna kommunen. I Lunds kommun hade man redan kommit långt i planeringen och det finns röster som menar att man inte alltid har möjlighet att "vänta in" TITA-projektet eftersom det gäller utveckling av den egna, löpande verksamheten. Mindre kommuner som ligger nära Lund ser en stor potential för egen utveckling i möjligheten att påverka investeringar i t.ex. bostäder och infrastruktur. Samtidigt kan vi konstatera att vissa kommuner knappast deltagit alls, vilket uppfattas som ett bekymmer av övriga. Det gäller framför allt de mer geografiskt avlägsna kommunerna. Att regionen uppmuntrade alla kommuner att delta gjorde att alla kände sig manade. Sedan kommer frågan om i vilken grad man avsätter resurser för deltagande i arbetsgrupperna utöver det ekonomiska bidraget (samfinansieringen).

Ett incitament till att engagera sig var framförallt de förväntningar som fanns på vad ESS (och MAX IV, men det nämns inte lika ofta eftersom MAX Lab redan finns och i den meningen ses inte MAX IV en ny anläggning av många utan en utveckling av det befintliga) skulle innebära. Det upplevdes av många kommuner som viktigt att hålla sig informerade se till att den egna delen av regionen representerades och inte blev förfördelad. Man såg potential att använda projektet i den egna verksamheten och ville vara med från början för att se vad som ska hända och bedöma vad det kan få för effekter på exploateringstryck osv. Att vara förberedd om det visar sig uppstå möjligheter ansågs vara ett viktigt motiv för deltagande.

Det vanliga är att det finns ett politiskt beslut om medverkan. Många tidigare försök till samverkan mellan offentliga aktörer i Skåne har enligt vissa inte varit särskilt framgångsrika och därför var förväntningarna på att TITA-projektet skulle kunna åstadkomma god samverkan inte alltid så stora. Men det har visat sig att TITA har varit mycket positivt för att öka samverkan mellan olika parter i regionen.

Flera kommuner, bland annat Eslöv och Sjöbo, lyfter upp möjligheten att på sikt kunna locka såväl boende som företag till kommunen, delvis beroende på



att man finns geografiskt nära anläggningarna. Eslöv som geografiskt ligger nära anläggningarna, som ligger mitt emellan Lunds och Eslöv, var därför tidiga i sitt engagemang, och beslutade att vara med så mycket som möjligt i TITA-projektet. Huvudsyftet var att få en inblick i projektet, som en del i kommunens omvärldsbevakning, men också att lyfta fram Eslöv. Från Landskrona kommun var förväntningarna höga och kommunen ser också tack vare sin geografiska närhet till Lund och goda kommunikationer en tydlig nytta av etableringarna. Kommunen bestämde därför att det var strategiskt viktigt att vara med från början. Även Simrishamns kommun var tidigt engagerad, tillsammans med Tillväxtnämnden i Sydöstra Skåne. Simrishamn har haft ett tydligt syfte att förstärka samarbetet för att skapa tillväxt i Sydöstra Skåne och motivera infrastrukturinvesteringar i delregionen. Det fanns bl.a. en ambition att förstärka icke-turistsäsong med gästforskare och att öka möjligheten för lokala affärsmöjligheter.

Men det var inte bara på kommunnivå man diskuterade deltagandet, utan även sinsemellan mellan kommunerna i de olika delregionerna, de fyra hörnen. I Skåne Nordost säger man att det var viktigt att se till att gemensamt finnas representerade i alla arbetsgrupper för att bevaka att nytta och effekter av projektet inte bara landar i Sydvästra Skåne.

För de som deltar i en enskild arbetsgrupp är vanligen förväntningarna mer specifika. Det gäller exempelvis TI 1 Mottagarorganisation och TA 2 Markregister, där de flesta har konkreta förväntningar på en ”produkt”. Förväntningarna kan också yttra sig i ett intresse för specifika frågor, som materialforskning, nanoteknik, innovationer, näringslivsfrågor och de potentiella möjligheter som etableringen av forskningsanläggningarna skulle kunna innebära.

Samtidigt varierar inställningen mellan olika personer. Någon tycker att man har ett ansvar för just den fråga som arbetsgruppen behandlar och för just den egna kommunens roll, medan andra hävdar att det i första hand gäller att se till att hela regionen får nytta av etableringarna.

4.1.2 ESS och MAX IVs förväntningar på TITA

Från anläggningarna finns en förväntan på att projektet ska bidra med kunskapsunderlag och stöd i olika förankringsprocesser för att påverka planering och framtida investeringar i bostäder, infrastruktur och andra stödfunktioner. Samtidigt skiljer sig det inledande engagemanget tydligt åt mellan ESS, som var djupt involverade även i det föregående projektet *ESS i Lund – effekter på regional utveckling*, och MAX IV, som i tidiga skeden inte medverkade i lika hög utsträckning. Det hade troligen också att göra med att MAX Lab redan var en etablerad anläggning och därigenom inte en nyhet i regionen på samma sätt som ESS. Man hade dessutom redan ett etablerat kontaktnät. Med tiden har kontakterna mellan MAX IV och TITA utvecklats



och idag deltar flera personer i olika delprojekt. Man ser det som positivt eftersom man själva inte har samma möjlighet att fördjupa sig i olika frågor på samma sätt som TITA-projektet.

ESS företrädare kommenterar att TITA är ett fantastiskt projekt till stöd för ESS (politiskt, praktisk planering av boende, infrastruktur och science center och samhället). Storleken på ESS och MAX IV gör att detta är nytt och unikt i svensk forskningspolitik. Det finns begränsad erfarenhet av stora forskningsanläggningar i Sverige och måttlig kunskap om hur forskningsinfrastruktur fungerar inom och mellan kommuner, regioner och högskolor, vilket gör att det finns behov av den typ av aktiviteter som TITA driver. Det är en fördel att man började planera tidigt och flera personer påpekar att det internationellt är unikt att det omgivande samhället tar så aktiv del i ett tidigt skede.

När det gäller förväntningar på olika typer av insatser så handlar det främst om mobilisering av regionala aktörer för ökad samverkan och om att ta fram olika analys-, planerings- och beslutsunderlag, framför allt avseende framtidstrender.

4.1.3 Övriga parter förväntningar på TITA

Bland övriga parter, d.v.s. Lunds universitet, Malmö Högskola, SLU Alnarp, Högskolan i Kristianstad, Blekinge Tekniska Högskola, Länsstyrelsen i Skåne län samt Region Blekinge, är deltagandet relativt måttligt, och de intervjuade som ingår i denna grupp representerar främst universiteten. Lunds universitet har en naturlig involvering genom kopplingen till anläggningarna, men är inte så aktiva i flertalet delprojekt. Malmö högskola deltar i vissa delprojekt och har som syfte att informera om sin verksamhet inom och genom TITA-projektet. Även om effekterna av etableringarna främst kommer att vara indirekta så menar man att det har varit viktigt att delta för att bevaka sina intressen, eftersom det annars är Lunds universitet som dominerar i sammanhanget.

4.2 Genomförandet av projektet

4.2.1 Bred projektportfölj

TITA-projektet är stort och omfattande, enligt vissa intervjupersoner kanske alltför stort. Att man delat upp projektet i olika delprojekt med olika inriktning har bidragit till att göra det tydligare. Samtidigt kräver TITA stora personella resurser, både från de projektansvariga organisationerna och från deltagarna i varje delprojekt.

TITA innehåller en bred portfölj med nio olika delprojekt som på olika sätt belyser frågor som berör framtida resultat och effekter av anläggningarna. Dessutom har man vid sidan av dessa upphandlat en strategikonsult (Sweco Eurofutures) som parallellt med delprojekten kommer att ta fram ett diskussionsunderlag och i samverkan med projektledningen ta fram underlag



och förslag för utveckling av konkreta strategier och förankring. Detta kritiserar av vissa intervjupersoner, som upplever en överlappning mellan olika aktiviteter och delprojekt. Samtidigt ser intervjupersonerna idag tecken på en ökad samordning mellan delprojekt, exempelvis mellan TI 4 ("Framsyn") och TI 5 ("Innovation") respektive TA 3 ("Kompetensförsörjning") och TI 6 ("Tillväxtmotor"), vilket uppskattas. Det upplevs som mycket positivt att träffa personer som har andra perspektiv och kunskaper, och att det uppstår andra diskussioner. Samtidigt är flera intervjupersoner besvikna på vissa projekt, medan andra upplevs fungera mycket bra. Detta kan delvis förklaras av att delprojekten haft olika tydliga uppdrag. Men eftersom hela TITA-projektet gäller komplexa frågor som det finns begränsad erfarenhet av i Sverige så tycker man inte att det är speciellt förvånande.

Det upplevs ibland som förvirrande att man inom TITA använder sig av delprojektens förkortningar, vilka kan vara svåra att hålla reda på. Samtidigt påpekar flera att det är viktigt att inse att det är många olika projekt som kräver deltagarna engagemang, även utanför TITA.

4.2.2 Osäkerhet om projektets målbild och struktur

Det framkommer i flera av intervjuerna en viss osäkerhet om vilka målsättningarna med TITA-projektet är. Det kan till exempel handla om relationen mellan TITA och anläggningarna - vad är TITA-projektets uppdrag respektive ESS och MAX IVs? Eller den övergripande målsättningen, vad är det man vill uppnå med den regionala mobiliseringen? Att skapa förutsättningar för innovationskraft, en förbättrad fysisk infrastruktur, eller både-och? Det framkommer alltså en viss osäkerhet beträffande vikten av olika frågor inom TITA som helhet. En person säger: *"I början visste Region Skåne själva inte riktigt vad man skulle göra. Ingen visste vad man ville göra. Sen gjorde regionen hemläxan, och det blev bättre struktur på innehållet. Det har växt fram. Vad som krävs, vad man kan göra."* Detta pekar alltså på att kommunikations tydlighet avgörs av mottagaren, och att det som kan vara självklart och tydligt internt i exempelvis en arbetsgrupp ändå kan uppfattas som oklart av dem som inte är lika involverade, vilket är en utmaning vid alla kommunikationsinsatser och som måste beaktas. Det får också betydelse för genomförande av aktiviteter och hur organisationen ser ut. Vilka arenor finns för de olika parterna? När det exempelvis gäller frågan ovan om var ansvaret ligger för olika aktiviteter och insatser (TITA och/eller anläggningarna) kan även det synbart självklara behöva tas upp till diskussion i flera olika sammanhang så det kan formas en gemensam bild av syfte och mål.

Själva strukturen upplevs av flera av de intervjuade som svår att överblicka och man tycker att det finns för många delprojekt och grupperingar. Det kan då vara svårt för en part, exempelvis en kommun, att prioritera mellan inbjudningar från olika delprojekt och TITA som helhet, som man upplever



som frikopplade/okoordinerade. Annat som kommer fram är att man inte är självklart säker på vad som kommer att komma ut av TITA, vad som är ”produkten”. Likaså vad deltagarna i arbetsgrupperna, det vill säga parterna i regionen, kan och förväntas bidra med. När det gäller målsättningarna upplevdes i något fall att de snarast kom i efterhand och deltagaren efterlyste behovet av en större tydlighet redan inledningsvis. Det finns bland annat kommentarer om att man uppfattade att det, trots en stor budget, till en början var improviserat hur och med vad delprojektet arbetar. Beträffande tidsaspekten så konstateras av flera att det tog tid innan TITA kom igång, samtidigt som det finns en förståelse för att projektets komplexitet kräver detta.

Delvis tycks denna kritik och osäkerhet hänga samman med de olika delprojektens skilda karaktär, där vissa upplevs som mycket konkreta, exempelvis TA 2 Markregister syd och TI 1 Mottagarorganisation, medan andra har haft en mer konceptuell karaktär och därför krävt längre tid för deltagarna att komma samman kring en gemensam uppfattning om projektets karaktär. När det gäller relationen till TITA-projektet som helhet finns en tendens att det upplevs som Region Skånes ” eget ” projekt. Flera kommenterar också att de har dålig överblick över vad som sker i de delprojekt där de inte är direkt involverade.

Mot detta kan ställas röster som betonar att det är en styrka att man tagit ett samlat grepp kring frågorna, att man samlat alla parter i ett stort projekt, och att det inledningsvis (i förstudien, framtagandet av visionen *Society for Science, Science for Society*) var en bra diskussion om vad man behövde i TITA. Man menar att projektet lyckats identifierat rätt frågor och startat rätt delprojekt. Dessa röster, som dock inte är i majoritet, menar att det skapats en gemensam grund och en helhetsbild av projektet. Även några av de mer kritiska rösterna kring överblickbarhet och målsättningar stödjer att TITA är ambitiöst upplagt och ett viktigt initiativ för regionen. Sammantaget pekar detta på att projektet är svårt att överblicka för de som inte varit med under processen och att erfarenheten och hur väl insatt man är i verksamheten varierar mycket mellan de som representerar de olika parterna, delvis beroende på vilka positioner de har.

Av de personer som upplever TITA som rörigt efterfrågas fler gemensamma aktiviteter, och möjligheten att få en bättre överblick. Naturligtvis skiljer detta sig beroende på om den intervjuade finns med i en eller flera arbetsgrupper eller andra typer av grupperingar, och därmed vilken grad av insyn i projektets verksamhet och organisation man har. Samtidigt påpekar andra att det finns en utmärkt möjlighet att genom partnerskapsmötena ta del av projektets utveckling och att denna möjlighet borde utnyttjas mer. Diskussionen om att undvika dubbeljobb mellan projektet och ett större samarbete mellan delprojektet under 2011 upplevs mycket positivt.



4.2.3 Kommunikation

När det gäller kommunikation så uppskattas det att allt material finns på hemsidan, eftersom det skapar transparens i det som görs i TITA-projektet. Samtidigt går åsikterna isär om hur väl man kommunicerat resultaten internt i partnerskapet. Vissa anser att TITA har varit bra på att samla ihop alla aktörer några gånger per år för att summera resultat, att man lyckats nå ut i regionen. Partnerskapsmötena anses vara viktiga i denna del av kommunikationen, för regional förankring och informations-spridning. Andra anser att delprojektledningen inte återrapporterar tillräckligt konkret till deltagande organisationer. Parallellt finns kritik mot att kommunikationen hittills främst är inriktat mot de regionala parterna. Man betonar att det också behövs en ökad nationell och internationell kommunikation om det som pågår i Skåne, och man önskar att det även ska riktas mot forskarsamhället. Detta är ett tecken på att man hos flera parter delvis har andra förväntningar på projektet och dess inriktning än vad det faktiskt syftar till. Även om det inte ryms inom TITA-projektet är dessa förväntningar viktiga aspekter att överväga inför ett fortsatt arbete med förankring och nya projekt.

När det gäller extern kommunikation, via t.ex. press och andra intressenter inom TITA, konstateras av vissa personer att det finns mer att göra, men att det krävs löpande kontakter och viss frekvens för att få genomslag. Man upplever att det hittills varit ett fåtal mediainslag, merparten initierat av forskningsanläggningarna själva. Bland delprojekten lyfts TI6, Tillväxtmotor, fram som det projekt som lyckats bäst i såväl extern som intern kommunikation. Samtidigt menar flera personer att TITA-projektet som helhet förtjänar att bli mer omskrivet för att profilera Skåne och tydliggöra de potentiella effekterna av en jättesatsning som ESS och MAX IV. Detta kan enligt en intervjuperson få företag och fastighetsägare att börja fundera tidigare kring framtida möjligheter: Exempel på vad man anser skulle kunna lyftas fram är möjligheterna till arbete för ungdomarna, Sverige som forskningsnation och att bo kvar i regionen.

4.2.4 Ojämn projektledningskompetens

En fråga som framkommer vid några intervjuer gäller projektledningskompetensen. Man konstaterar att flera projektledare är projektanställda inom Region Skåne och vissa frågar sig hur rekryteringen gått till. När de intervjuade beskriver de enskilda delprojekten så varierar omdömena om projekten och deras ledning, vilket kan bero på såväl förutsättningar (tydlighet i uppdrag, tid och resurser) som erfarenhet av projektledning. Man konstaterar att vissa delprojektledare är mer oerfarna än andra av denna typ av större regionala projekt.

I några fall framkommer kritik beträffande hantering av dokumentation, involvering av deltagare, utskick av underlag, återkoppling och uppföljning av



diskussioner och så vidare. Eftersom parterna upplever att de har begränsat med tid att lägga i projekten så önskar de större tydlighet för att den nedlagda tid ska bli så meningsfull som möjlig. Att skicka ut underlag innan möten och dokumentation efteråt är exempel på hur man skulle kunna öka effektiviteten och underlätta för deltagarna att förbereda och avrapportera arbetet i sin hemorganisation.

Vissa deltagare i arbetsgrupperna påpekar att en viktig roll för projektledaren är att upprätthålla motivationen hos deltagarna över tid, även i perioder då det inte händer så mycket konkret i delprojektet. Förslag framförs om att utveckla mötesformen, eftersom de flesta mötena upplevs som relativt traditionella (storgrupp i rader/runt konferensbord med information från projektledaren). Genom att exempelvis ha diskussioner i mindre grupper kan kontakter skapas och idéer genereras som i sig kan bidra till regionens tillväxtpotential.

4.2.5 Risk för konsultberoende

Liksom vid tidigare intervjuer med delprojektledarna så framkom i flera intervjuer med representanter för parterna en oro för ett allt för stort beroende av externa konsulter. Ibland upplever man att man är i händerna på konsulter som inte alltid har rätt kunskap och att konsultrapporterna varit av skiftande kvalitet. Man konstaterade bl.a. vid ett partnerskapsmöte att den underliggande rapporten (*ESS i Lund - effekter på regional utveckling*) verkar ha utgått från felaktiga antaganden, vilket påverkar prognoser av trafikströmmar, bostäder, infrastruktur, etc. Detta har resulterats i att siffrorna blåsts upp i kampanjerna om ESS (och indirekt MAX IV), vilket i sin tur fått konsekvenser för politiska beslut på kommunnivå. Samtidigt uppkommer frågan om man hade kunnat tillvarata kunskapen från det inledande projektet bättre. Nu har många uppfattningen att mycket av kompetensen stannade hos konsulterna. I andra fall upplever man att delprojekt tagit in konsulter som varit mindre kompetenta än deltagarna till presentationer på möten eller att man använt alltför allmän konsultkompetens, när man hade kunnat ta in mer teknisk eller forskningsbaserad kompetens. Vissa kritiska röster menar att TITA har haft alltför stort fokus på att ta fram rapporter.

Någon har uppfattningen att projektet initialt fokuserade på att skapa sig en bild av hur andra gjort, eftersom det inte var klart hur projekten skulle göras. Detta gjordes ofta via olika konsultuppdrag, som sedan avrapporterades. För deltagarna i arbetsgrupperna innebar det att belastningen inte varit så stor. Några menar att det är först efter att konsultrapporterna börjar bli klara som det blir intressant att diskutera, exempelvis hur rapporten ska användas, vad det får för betydelse för delprojektet och så vidare. Man upplever att delprojektets fokus blivit tydligare, och tagit form i och med rapporterna. I vissa fall har man i arbetsgrupperna efter hand diskuterat vilka krav som ska ställas på konsulternas arbete, men i andra fall upplever man att detta skett främst i



samtal mellan projektledaren och de upphandlade konsulterna. Det finns en osäkerhet om hur upphandlingsprocesserna sett ut och vad som efterfrågats.

4.3 Delaktighet och påverkansmöjligheter

4.3.1 Varierande engagemang

Som tidigare konstaterats så varierar deltagande och grad av engagemang mellan olika parter, men också mellan olika projekt eftersom de upplevs som mer eller mindre relevanta för de olika parterna. Även om graden av engagemang varierar så menar man att det en stor framgång att TITA-projektet lyckats få samtliga kommuner i regionen delaktiga. I någon kommun har cirka 6-7 personer deltagit i flera olika delprojekten och pågående arbeten har avrapporterats till KSAU ungefär halvårsvis. Liknande grupper finns även i andra kommuner, där man diskuterar sinsemellan samt avrapporterar till kommunledning och politiker. I Lund leder planeringschefen en grupp bestående av dem som deltar i arbetsgrupperna, och som träffas ibland för avstämning. I andra kommuner tycks engagemanget vara svagt. Man poängterar att det är viktigt att komma ihåg att många av dem som deltar även ingår i en rad andra grupperingar utanför TITA, som exempelvis Strukturbild Skåne, som har kopplingar till projektets teman. Om man kunde uppnå en större blandning av parter skulle utgångspunkterna i diskussionerna bli bredare och ha större potential att identifiera nya infallsvinklar. Någon lyfter fram att anläggningarna har såväl nationell samt internationell betydelse och att det skulle kunna bjudas in fler från ett större geografiskt område för att skapa större genomslag.

När det gäller anläggningarna så upplever övriga parter att de varit mycket närvarande och engagerade. Dock så är det inte deras roll att arbeta med regional utveckling. Det kan även uppfattas som kontroversiellt att de ägnar sig åt detta, eftersom anläggningarna är en nationell/internationell investering. Däremot upplevs de en viktig roll när det gäller att förse TITA-projektet med korrekt information och fakta.

Partnerskapsmötena anses av flera ha varit en bra mötesplats för de aktiva i projekten från olika kommuner, även för en vidare krets än de som ingår i arbetsgrupperna. I något fall konstaterar man att alltför få nyckelpersoner och förtroendevalda har deltagit. Detta menar man är anmärkningsvärt, eftersom det varit bra tillfällen att förmedla bred och djup kunskap/underlag för beslut. Vissa kommuner har haft god representation från tjänsteman och någon politiker, men andra kommuner inte deltagit alls. Programmen för partnerskapsmötena upplevs som mycket bra, där man exempelvis har haft möjligheter till genomgång av projekt, erfarenhetsutbyten och intressanta föreläsningar.



Flera påpekar att en grupp som hittills i liten utsträckning varit involverad i TITA är forskarna, trots att det är de som sitter med en stor del av kunskapen om hur den forskning som kommer att bedrivas på ESS och MAX IV skulle kunna omsättas i konkreta projekt och produkter. Vissa av de intervjuade beklagar att näringslivet och enskilda entreprenörer inte finns mer representerade i TITA, trots att de har mycket kunskap. Projektet som helhet upplevs till följd av organiseringen ha en tendens att bli byråkratiskt, och därmed inte nå/involvera alla de som har de kunskaper som behövs för att uppnå målen. Någon upplever dock att blandningen mellan tjänstemän, politiker och näringsliv varit bra och fruktbar. Troligen syftar man då på de mer utåtriktade mötena och partnerskapsmöten eftersom arbetsgrupperna är öppna enbart för parterna i TITA.

Några intervjupersoner kommenterar att kommunpolitikerna i väldigt liten omfattning tar del av TITA i någon form, men här finns en skillnad i hur uppdragen om deltagande av tjänstemän i arbetsgrupperna skett. För exempelvis Eslöv, som är geografiskt nära anläggningarna, har det varit självklart att ha en hög representation, och även i andra delar av regionen har politikerna betonat vikten av att bevaka kommunens eller regiondelens roll (exempel Skåne Nordost) genom representation i arbetsgrupperna. Politiken finns även representerad i den politiska styrgruppen för projektet som helhet.

I några arbetsgrupper upplevs engagemanget ha varierat över tid. Efter ett inledande skede har vissa delprojekt tappat medlemmar, och på möten har deltagarna varit för få för att få till bra diskussioner. Ett förslag som framkommer är att mötena i högre grad bör förläggas på olika delar i regionen för att få ha bred representation, och inte som nu huvudsakligen i Lund/Malmö.

Någon lyfter fram att det behövs mer nytänkande, och menar att projektet idag har ett relativt traditionellt regionalt perspektiv. Regionens och kommunernas kultur är i hög grad inriktad på planering/förvaltning som inte självklart möjliggör mer innovationsprocesser. Man menar därför att det skulle behövas en större dynamik, med möten mellan flera olika perspektiv, för att skapa en större mångfald och ett arbetsklimat med högt i tak och ”öppenhet för det oväntade”.

4.3.2 Möjligheter att påverka

I vilken mån man upplever att man som partner i TITA och deltagare i arbetsgrupper har möjlighet att påverka arbetes innehåll och utformning varierar. Någon lyfter fram delprojektets ledning som lyhörd och öppen för förslag kring innehållet. Denna upplevelse hänger troligen ihop med graden av engagemang hos respektive part. Inledningsvis har det funnits diskussioner om vad delprojekt ska göra som sedan vidareutvecklats av projektledningen och lett till bland annat upphandlingen av konsulter. Här är det dock oklart hur detta står i relation till de arbetsprogram som togs fram inför ansökan och vissa



deltagare kan ha deltagit även på ett initialt stadium, innan den egentliga projektstarten.

Inom delprojekten upplever flera personer att de haft stor möjlighet att delta och arbeta konkret med frågor. Exempelvis anger en person att man arbetat direkt mot näringslivsenhet och näringsliv i den egna kommunen. Andra upplever att de försökt skapa dialog kring frågor men inte lyckats få med andra, trots att frågorna varit centrala i målsättningen för arbetsgruppen. Det finns alltså helt motsatta erfarenheter av möjligheterna att bidra till arbetet. I sammanhanget lyfts bredden av aktiviteter och möten inom TITA fram som positivt, eftersom det ger en möjlighet att välja utifrån vad som passar en själv och det sätt man kan bidra med.

4.4 Nyttan – resultat – effekter

4.4.1 Kortsiktig nytta och konkreta resultat

Uppfattningarna om vad som är kortsiktig nytta av TITA-projektet går delvis isär. Något som ofta betonas i intervjuerna är att alla kommuner i regionen och många andra aktörer deltar i arbetet, vilket lett till nya samarbeten och ökad kunskap. Andra menar att det inte uppkommit några konkreta resultat ännu och att det därför är svårt att bedöma nyttan.

Det påpekas att det proaktiva och framtidsorienterade förhållningssättet, att redan innan etableringen börja jobba med den regionala mobiliseringen, är ett viktigt resultat i sig. Arbetet har fått uppmärksamhet och gett erkännande hos internationella aktörer med erfarenhet av liknande stora anläggningar.

Flera påpekar i intervjuerna att det nu i allt högre grad börjar komma rapporter från de anlitate konsulterna och att de utgör en bas för att diskutera hur man ska gå vidare. Kommunerna själva kan identifiera viktiga frågor, vilket delvis kan ses som en konkret nytta, det vill säga en bas för det långsiktiga, mer strategiska arbetet. Att ha ett bra faktaunderlag och analyser av hög kvalitet ses som ett viktigt resultat, även om de mer långsiktiga resultaten/effekterna, som substantiell ökning av antal företag, arbetstillfällen, bostäder och liknande ligger längre fram i tiden. Att skapa realistiska förväntningar på vad etableringen kan innebära för enskilda kommuner och som helhet betonas av flera som viktigt.

Några intervjupersoner har sett att det etablerats företag i regionen som en mer eller mindre direkt följd av etableringarna. En annan konkret nytta som lyfts fram är att markregistret (TA 2) under hösten tagit form i en provversion.

4.4.2 Regional mobilisering

Det finns en stor enighet om att TITA haft en stor betydelse för att skapa kontaktytor och öka samverkan mellan olika aktörer i regionen. De aktiva



kommunerna/parterna deltar i ett flertal av delprojektens arbetsgrupper medan andra, framförallt de små, deltar i begränsad omfattning. Detta är delvis en fråga om begränsade resurser, men beror även delvis på att man delar representation och informationsöverföring inom de olika subregionala sammanslutningarna. Genom att fördela deltagandet i arbetsgrupper så täcker man upp helheten utan att var och en av kommunerna behöver delta i flera arbetsgrupper. Någon påpekar att man redan har en tradition av samverkan inom ”de fyra hörnen”, men att det har skapats nya kontakter mellan dessa regiondelar genom TITA.

Från Lunds kommun menar man att det är helt avgörande med samverkan i regionen vid ett sådant stort projekt då man som enskild kommun inte själva skulle kunna driva frågorna kring etableringarna av ESS och MAX IV och ge de förutsättningar som krävs. Kontakter via TITA har dessutom bidragit till ett stärkt samarbete och etableringen en lokal mötesplats mellan aktörer i Lund som tidigare knappast samverkat.

För ESS är det en direkt nytta att hitta samarbeten med andra aktörer och att kunna påverka för att skapa förutsättningar för tillväxt. Genom projektet kan offentliga aktörer i regionen bättre förstå de behov som ESS har, vilket gör det lättare att locka kvalificerade personer. Dessutom upplever man från ESS att man fått en bättre inblick i hur det omgivande samhället fungerar. TITA-projektet har även skapat en ny kontaktyta mellan Malmö högskola och Lunds universitet.

Flera parter ger uttryck för att TITA bidragit till att etableringen av ESS och MAX IV har blivit en gemensam fråga att samlas kring, även för de kommuner som inte är geografiskt närbelägna. Det har blivit en regional angelägenhet och inte något som bara berör Lund och sydvästra Skåne, vilket man menar annars troligen varit fallet. TITAs grupperingar och nätverken ses som en möjlighet att vara med och påverka utvecklingen i regionen. Det har inte bara skett på tjänstemannanivå utan även varit en mobilisering politiskt, med ökad samverkan som följd. Detta kan ge nytta även utanför TITA-sammanhang. Samtidigt uppstår ett uppenbart behov av att arbeta över kommungränser med utvecklingsfrågor. Detta bidrar till nya attityder och nya sätt att tänka genom att skapa en vi-känsla i regionen.

4.4.2 Långsiktiga resultat och effekter

Det finns en utbredd enighet hos intervjupersonerna att det är viktigt att skapa en långsiktighet, att inte avbryta insatserna och att inte se TITA enbart som ett projekt, utan som en fortlöpande aktivitet. Flera intervjupersoner lyfter fram betydelsen av de skapade kontakterna som en garanti för långsiktigheten, som troligen kan spela en större roll än de rapporter och andra resultat som produceras.



En förutsättning är att kontaktytorna och samverkan mellan aktörerna kvarstår även i framtiden. Långsiktiga resultat och effekter är dessutom beroende av att de framtida strategier och planer som man idag identifierar följs upp under hand, för att ta till vara att man startat arbetet tidigt. Detta kräver att organisatoriska strukturer som fungerar över tid etableras och att den fysiska infrastruktur som behövs faktiskt byggs.

Men det finns också en viss oro att fokus kommer att vara mer på fysisk struktur än på förutsättningar för innovation. Det handlar inte bara om att skapa bättre infrastruktur, utan om att skapa ramar snarare än att detaljstyra. Flera pekar på vikten av att skapa långsiktiga förutsättningar för innovation och utveckling. Kunskap och tekniköverföring är nyckelord som nämns av flera. Här pekas på betydelsen av att inte låsa sig till ett eller få tillämpningsområden, utan att rikta sig mot alla relevanta delar av näringslivet. Ett exempel som diskuteras är materialteknik, ett annat är Life science, där det finns kopplingar till Medicon Village.

Ett resultat av TITA som kan få stora effekter på lång sikt är det arbetssätt för samarbeten och regional mobilisering som utvecklas under projektet. Det kan användas även generellt i utvecklingsprocesser genom de nätverk och samarbeten som uppstår direkt eller indirekt som följd av TITA. Man menar att modeller och strukturer som byggs upp i projektet kommer att kunna hjälpa regionens aktörer när nya projekt ska lanseras i framtiden. Ett exempel är Malmö stad som ser TITA som en möjlighet att generellt stärka samarbetet med Lund.

Samtidigt påpekas att det är viktigt att lyfta fram erfarenheten av att arbeta i ett komplext sammanhang med många aktörer som del av resultatet. Det gäller samverkan såväl mellan regional och lokal nivå, som mellan olika aktörer på respektive nivå. Detta menar man att det finns intresse för även utanför regionen, bland annat inom andra internationella miljöer. Det finns i regionen också en medvetenhet om beroendet av yttre faktorer, som en fortsatt positiv utveckling, för att de uppnådda resultaten ska bli använda och att vi-känslan fortsatt stärks i regionen.

4.5 Farhågor kring projektet

Det finns en rad farhågor som uttrycks i intervjuerna, som ibland visat sig varit ogrundade, ibland kvarstår. Sammanfattat handlar de om arbetssätt, inriktning, regionens roll, regional avgränsning och näringslivsfokus.

4.5.1 Projektets inriktning

Bland de viktigaste övergripande synpunkterna är farhågan att TITA bara blir ett projekt som resulterar i rapporter och inte fortlever efter projektidens utgång. Någon pekar att det finns en tendens att TITA skulle kunna uppfattas som en förstudie, vilket möjligen skulle kunna ge negativa förväntningar i



regionen. Andra påpekar att det är viktigt att titta på och lära sig av vad andra regioner gör, men samtidigt får man inte tro att man automatiskt får samma utveckling eftersom förutsättningarna är olika och unika. En annan farhåga är att projektet misslyckas med att skapa konkreta förutsättningar för innovation och entreprenörskap, och i bästa fall leder till förbättrad infrastruktur i regionen.

Ett viktigt område att arbeta med för att skapa förutsättningar för innovation och entreprenörskap och som lyfts fram i intervjuerna är kompetensförsörjning. Det handlar om ett brett förhållningssätt, som inkluderar utbildning från förskolor och grundskola ända till forskarutbildning. Detta innebär att såväl kommuner som högskolor är viktiga utbildningsanordnare. En utmaning för framtiden är att skapa intresse bland ungdomar för teknik- och naturvetenskapliga utbildningar.

4.5.2 Arbetsätt

Det fanns hos vissa en initial skepsis mot projektet, då det fanns tidigare erfarenheter av EU-projekt som relativt ”fluffiga” och även farhågor att projekt av denna typ får ett alltför byråkratiskt arbetsätt. Med tiden har man konstaterat att TITA blivit ett relativt konkret projekt, även om det fortfarande finns oklarheter om vilka faktiska resultat som kan uppnås, utöver de samarbeten och den ökade kommunikation som uppnåtts.

Det konstateras även av flera intervjuade att TITA i hög grad är personberoende. Vilka personer som deltar i delprojekten som representant för en organisation styr hur förankring, samarbeten och engagemang ser ut. Projektet är beroende av att någon har vilja och mandat att delta.

4.5.3. Bredare delaktighet och intern förankring

Det uppskattas att TITA-arbetet gett möjlighet till nya samarbeten, även om flera önskar ett större deltagande från universitet och högskolor. Dessa har funnits med i partnerskapet men man (kommunerna) upplever att de inte varit aktiva i exempelvis arbetsgrupper. Hittills menar man att det framför allt tycks vara samverkan mellan andra offentliga aktörer, med visst inslag av ESS och MAX IV, som stärkts.

Man påpekar även att samverkan främst skapas mellan de som konkret deltar, det vill säga de personer som representerar sin kommun/organisation, genom att de knyter kontakter. Det är inte säkert att den samverkan som etableras mellan exempelvis deltagande näringslivsansvariga eller planerare inom olika kommuner sprids vidare till andra tjänstemän, kommunledning och politiker inom kommunerna.



4.5.4 Regionens roll

Det finns bland de intervjuade farhågor om att TITA blir ett Region Skåne-projekt. Vissa uttalanden tyder på att man upplever tendenser, befogade eller obefogade, till att personer inom Region Skånes organisation ser detta som deras egen aktivitet. Man menar att det generellt blir väl mycket fokus på Region Skåne och deras roll.

Samtidigt är det flera som upplever att det är oklart vad som kan göras på den regionala nivån, vad den regionala rollen är och var ansvaret ligger. Man konstaterar att vissa frågor ligger på nationell nivå, exempelvis skattefrågor, medan exempelvis välfärden är en lokal fråga. Därför menar man att det är viktigt att förtydliga rollfördelningen. Dessutom finns det höga förväntningar på att Region Skåne ska stå för kontinuitet och långsiktig förvaltning efter projektets slut.

4.5.5 Regional avgränsning

En annan fråga handlar om den regionala avgränsningen. Från vissa håll framför kritik mot att samarbete med Danmark och Öresundsregionen inte är tillräckligt utvecklat idag. Man påpekar att närheten till Kastrup och en god infrastruktur inom Skåne var viktiga skäl till att etableringarna landade just i Skåne, eftersom detta är oerhört viktigt för var företag och individer etablerar sig. Idag finns även kritiska röster till att marknadsföra ”Skåne” eller ”Öresund”, då båda begreppen upplevs som relativt okända internationellt och dessutom har en problematik avseende stavning. I något fall föreslår man istället användning av den mer precisa lokaliseringen Lund.

Samtidigt kan vi konstatera att TITA är ett svenskt projekt, finansierat av det regionala strukturfondsprogrammet i Sydsverige. Det gäller därför för deltagande aktörer att utveckla och tillvarata synergier mellan aktiviteter med finansiering från TITA och övriga aktiviteter som syftar till utveckling av hela regionen.

4.5.6 För snävt näringslivsfokus?

En fråga som framförts gäller vilken typ av näringsliv som kan ha nytta av anläggningarna? Det handlar inte bara om forskningsbaserad verksamhet på lång sikt, utan även om kortsiktiga tekniska projekt (leverantörer).

När det gäller nya forskningsbaserade företag, t.ex. inom materialforskning, så kommer dessa igång först efter etableringen av ESS (cirka 2019-2025) och MAX IV. Här frågar sig några personer varför man just valt att fokusera på materialforskning, eftersom det finns många andra forskningsområden där man skulle kunna gå vidare. Eftersom inte anläggningarna arbetar direkt med näringslivsutveckling så kom frågan upp om TITA-projektet skulle kunna ta en mer proaktiv roll, exempelvis genom att säkra/driva program för tekniköverföring till olika delar av näringslivet.



Samtidigt konstateras att näringslivsutveckling kan förekomma i olika faser, som uppbyggnad, drift och forskning. I uppbyggnadsfasen är det relativt enkelt att definiera vilka aktiviteter som är aktuella, medan detta kan vara svårare i forskningsfasen. Detta upplever vissa deltagare behöver diskuteras, för att bli mer konkret kring vilka företag regionen vill attrahera och hur befintliga företag i regionen ska kunna delta i de olika faserna. En person som jobbat med att engagera företag att ta del av de möjligheter etableringen av anläggningarna ger upplever att det funnits ett visst motstånd hos företag som inte varit direkt specialiserade mot anläggningarnas kärnverksamhet. Andra är redan aktiva och medvetna om potentiella möjligheter. Detta talar för betydelsen av att nå ut mot regionens företag i bred mening.

4.6 De intervjuades förslag till förändringar

Sammanfattningsvis presenteras ett antal förslag på tänkbara förändringar som framkommit i intervjuerna:

- Projektet skulle behöva öka tempot, ställa högre krav på deltagare och delprojektledare mellan möten, lyfta fram tydligare mål. För att hantera detta behöver man kanske *utveckla delprojektledarnas roll* när det gäller att leda och driva projekt, arrangera möten, etc.
- Idag ligger mycket fokus på att höja lägsta kompetensnivå bland kommunerna. Engagemanget bland många små och geografiskt avlägsna kommuner är begränsat, samtidigt som de kommuner som kommit längst kanske inte får så stor nytta av delprojekten. Finns det skäl att *målgruppsanpassa insatserna* mer, genom att kombinera allmänna informationsinsatser med mer konkreta aktiviteter eller workshops för mer motiverade/engagerade aktörerna?
- *Arbeta mer utåtriktat*. Kommunicera projektet och anläggningarna mer externt, både nationellt och internationellt, t.ex. inom Öresund och via EU-samarbeten. Idag är vissa stora företag i Skåne med, men det är viktigt att nå ut även i övriga landet, t.ex. genom en konferens för svenska näringslivet.
- Finns det skäl att arbeta mer på att *involvera andra grupper* och konstellationer? Kan TITA skapa förutsättningar för meningsfulla möten mellan offentlig sektor och näringsliv? Hur kan man öka forskarnas engagemang och involvering, för att få en större bredd i diskussionen om framtida affärsmöjligheter? Kan man bjuda in entreprenörer mer aktivt i arbetet?



- Från anläggningarna kommer förslag på att i framtiden i högre grad utnyttja möjligheten att integrera insatser för exempelvis näringslivsutveckling i deras ordinarie verksamhet, exempelvis genom att erbjuda projektledare och utvecklingsansvariga att fysiskt vara *lokaliserade på anläggningarna* och därigenom lära känna verksamheten.
- I något fall lyfter man även möjligheten att i ännu högre grad arbeta med *konkreta frågor*, till exempel direktbuss till anläggningarna från viktiga knutpunkter. Detta kan även vara ett sätt att öka intresse och engagemang från näringslivet.



5 Sammanfattande diskussion

5.1 Genomförandet av projektet

5.1.1 Organisationsförändringen har tydliggjort arbetsformerna

Följeforskarnas intryck av den nya organisationen är positivt. Skapandet av en formell grupp för delprojektens projektledare har skapat en gemensam arena för projektet, vilket har varit efterfrågat. Den nya organisationen och framtagandet av en gemensam handlingsplan har bidragit till ett ökat samarbete mellan delprojekten, men framförallt stärkt delprojektledarnas helhetssyn och tydliggjort projektets gemensamma målbild.

Detta har även gjort det tydligt att arbetsgruppernas organisation och funktion har sett olika ut i de olika delprojekten. Det fanns vid projektstarten en ambition om att snabbt komma igång med arbetet i arbetsgrupperna. Samtidigt visar erfarenheten att det i vissa fall kanske hade varit bättre att avvakta och formera dem i senare skeden. I andra fall kanske arbetsgruppen skulle ha involverats ännu mer i tidigt skede, för att säkra en känsla av engagemang och delaktighet. Detta visar att det inte finns en modell som passar alla projekt.

5.1.2. Integrera strategikonsulternas arbete

Under sommaren 2011 påbörjade de upphandlade strategikonsulterna sitt arbete med att kartlägga erfarenheter från internationella forskningsmiljöer och påbörja en dialog med projektledningen om resultaten. Ambitionen är att i samverkan mellan projektledning och strategikonsulter gå vidare med en regional dialogprocess, som involverar de strategiska aktörerna i regionen.

Bland delprojektledarna har det funnits en oro för att strategikonsulternas arbete ska överlappa det arbete som redan görs i delprojekten och att strategikonsulternas fokusgrupper kommer att innebära merarbete för projektdeltagare som redan har ont om tid att ägna sig åt TITA. Det finns därför skäl att försöka skapa synergier mellan planerade och nya aktiviteter, exempelvis genom gemensamma aktiviteter och riktad marknadsföring av dessa till strategiskt viktiga målgrupper.

5.1.3 Ökad insyn genom kommunikation

Generellt kan konstateras att parternas syn på TITA och de olika delprojekten varierar kraftigt och det är svårt att få en entydig bild av projekten och dess innehåll utifrån intervjuerna. I våra intervjuer har vi både mött projektdeltagare som var mycket nöjda med projekten och dess innehåll samt personer som i princip förkastade allt som TITA ägnar sig åt.



Detta beror delvis på att delprojekten är sinsemellan olika, delvis på att projektdeltagarna själva har olika förväntningar, intressen, ambitioner och förutsättningar att delta i projekten. En faktor som påverkar detta är deltagarnas egen erfarenhet av liknande frågor. En annan faktor är vilken position de har i den egna organisationen, eftersom detta kan påverka vilken inblick de har i projektet. Många känner bara till TITA genom deltagande i enskilda delprojekt och efterlyser aktiviteter som genomförs inom andra delprojekt. Några av deltagarna har en stark förankring i den egna organisationen, medan andra främst tycks representera specifika frågor eller intressen. Detta innebär att vissa synpunkter och åsikter om projektet grundas på rena missförstånd eller bristande insikt om projektet som helhet. Det kan också vara så att enskilda arbetsgruppsdeltagare har förväntningar på vad TITA, enligt dem, borde handla om och blivit besvikna då detta inte stämmer med den faktiska inriktningen. I några fall har det visat sig att brister i förankring och kommunikation som framförts främst grundar sig i att deltagare som anmälts till arbetsgrupper inte alls eller i begränsad omfattning deltagit i arbetet, alternativt inte återfört information. Detta faller alltså tillbaka på att även parterna har ett ansvar för exempelvis det egna deltagandet och hur information sprids tillbaka in i den egna organisationen.

Många av de kommentarer som representanterna för parterna gett i intervjuerna härrör sig till tidigare skeden i projektet och reflekterar inte alltid den faktiska utvecklingen och nuläget i projektet. Däremot måste man vara medveten om att det finns dessa uppfattningar.

För att komma till rätta med detta är det viktigt att kommunikationen om projektet blir korrekt, väl spridd och förankrad hos parterna. TITA får beröm för att ha materialet tillgänglig på hemsidan och för bra partnerskapsmöten. Samtidigt når dessa kanaler bara en begränsad grupp av redan informerade personer, medan kännedomen om projektet hos den bredare allmänheten troligen är sämre. Även om kommunikationen ökat under senare tid, speciellt med anledning av rapporten om affärsmöjligheter kring ESS och MAX IV, så finns det skäl att överväga om det går att nå ut bredare genom ytterligare bearbetning på såväl regional som nationell nivå, exempelvis genom media och den webbcommunity som planeras.

5.1.4 Utveckla projekt- och processledningskompetensen

En fråga som uppkommit i samband med intervjuerna gäller projektledningskompetens. I några fall handlar det om praktiska frågor, som möjligheter till förberedelser genom utskick av underlag, tillgång till minnesanteckningar, etc. I andra fall handlar det mer om att leda processer, skapa engagemang och involvering hos deltagare. Att vara en duktig



projektledare betyder inte nödvändigtvis att man har erfarenhet av det senare, eller vice versa.

I detta sammanhang kan det vara på sin plats att diskutera vilka förväntningarna på projektledarna är. I tidigare sammanhang har det konstaterats att det krävs delvis olika kompetens för att arbeta som ledare av tydligt definierade projekt – med konkret början och slut – eller som ledare av långsiktiga utvecklings- och förändringsprocesser³. I det senare fallet används en rad olika begrepp, som t.ex. processledare, facilitator, klustermotor och eldsjäl. I de flesta fallen är processledningen en funktion som utgörs av mer än en person, med förmågan att skapa förutsättningar för mobilisering, samhällsförändring och industriell förnyelse i komplexa sammanhang.

”Komplexiteten ställer unika krav på processledningen eftersom det inte går att styra ett system-initiativ bestående av autonoma aktörer med traditionell management. Ingen av aktörerna (t.ex. företagen, de offentliga aktörerna eller akademin) kan bestämma vad de andra ska göra. Trots det har processledningen till uppgift att ”leda” utvecklingen av initiativen och genom olika aktiviteter knyta samman det sociala och reala systemet.”⁴

Att detta inte är en enkel uppgift är tydligt och det finns skäl att överväga behovet av att stärka projekt/process-ledarna i sina roller genom att erbjuda de som så önskar kompetensutveckling och verktyg, exempelvis tillämpning av mer interaktiva mötesmetoder.

5.2 Utvärderingsfrågor

5.2.1 Nytt, resultat och effekter

Det finns mycket som tyder på att TITA haft en betydelse för den regionala mobiliseringen. Att projektet har bidragit till att öka samverkan mellan olika aktörer i regionen uppfattas som det mest konkreta och även det långsiktigt mest tydliga resultatet av projektet hittills. Tack vare TITA har nya kontaktytor skapats och framåtandan kring anläggningarna har bidragit till att skapa en vi-känsla i regionen. Det är inte bara bland de kommuner som ligger närmast Lund som intresset för projektet är stort, utan i stort sett hela regionen har engagerat sig i TITA – om än i varierande grad. Region Skåne har stärkt sin

³ Se t.ex. Svensson, L et al (2005) Att leda projekt och utvecklingsprocesser, Nutek Info 098-2005

⁴ Christensen, L (2005), Formering för samhandling. Framväxten av BioFuel Region, Nutek Info 069-2005



roll som en central aktör och har med TITA etablerat en helhetssyn kring regionens framtidsperspektiv.

Samtidigt finns det delade åsikter om i vilken utsträckning projektet hittills bidragit till konkret nytta och resultat. Å ena sidan har projektet medverkat till att utveckla nya kontaktytor, samverkansmodeller och gemensamma bilder av framtida behov, vilket skapar förutsättningar för konkreta resultat. Å andra sidan måste nya strukturer formaliseras och beslut implementeras för att resultaten ska uppstå. Samtidigt är det viktigt att redan i tidigt skede identifiera kortsiktig nytta av projekt, eftersom framgångsrika projekt är beroende av att relativt tidigt kunna visa upp konkreta resultat för att upprätthålla intresset bland deltagarna, speciellt inom näringslivet.

Som tidigare indikerats är det svårt att i detta skede tala om effekter i termer av nya företag, sysselsatta och tillväxt i företagen, eftersom dessa i hög grad förväntas komma först efter etableringen av anläggningarna. Vi har emellertid fått indikationer på vissa konkreta resultat i form av nya företagsetableringar i regionen och företag som fått stöd i upphandlingsprocesserna kring byggnationen av MAX IV. Vilka dessa resultat är kommer att studeras närmare i nästa fas av följeforskningsprojektet.

5.2.2 Additionalitet (mervärde)

Frågan om additionalitet, det vill säga vad TITA-projektet bidrar med som annars inte hänt, är inte så lätt att besvara. Dessutom varierar uppfattningen mellan deltagare och delprojekt. De flesta är eniga om att TITA bidragit till ökade kontakter och samverkan mellan aktörer i regionen (se ovan) som inte uppkommit annars. Projektet får även beröm för den unika framförhållning som man haft, genom att påbörja mobiliseringsprocessen så långt innan anläggningarna var färdigställda. Detta proaktiva förhållningssätt, att etableringarna diskuteras ur ett framtidsperspektiv ute i kommunerna, innebär att exempelvis infrastrukturfrågor lyfts på ett mer aktivt/tydligt sätt i stora delar av regionen. Ett ytterligare bidrag är de olika kunskapsunderlag som tas fram inför ett fortsatt utvecklingsarbete i regionen.

Däremot kan vi konstatera att vissa delprojekt troligen genomförts även utan TITA, men kanske i mindre skala. På det sättet kan TITA ha bidragit med medel till projekt som ändå skulle ha genomförts. Samtidigt har TITA bidragit med ett tydligare regionalt helhetsperspektiv genom att skapat en möjlighet att genomföra projekt eller förstärka diskussioner som funnits en längre tid i regionen och som det fanns behov av. Det gäller bland annat frågor om infrastruktur, markfrågor, innovation och samarbeten mellan olika kommuner.

Bidragen kan alltså summeras i ord som kontaktytor, samverkan, mobilisering, analyser, möten och planering. Dessutom uppkommer nya frågor och



samarbeten i och med arbetet, även om det är svårt att säga något om de långsiktiga effekterna av detta.

5.2.3 Långsiktighet

Flera projektdeltagare lyfter fram behovet av en fortsatt diskussion kring den långsiktiga förvaltningen av TITAs insatser. En förutsättning för långsiktighet är att kontaktytorna och samverkan mellan aktörerna kvarstår även i framtiden. Det kan inledningsvis handla om att hitta former för gemensamt arbete kring regionala utvecklingsfrågor. Fortsättningsvis kan det utvecklas ett förhållningssätt som kan påverka både Region Skånes arbete och synen på kommunernas ansvar.

Om TITA inte ska bli ett kortsiktigt projekt utan starten på en långsiktig utvecklingsprocess så krävs en integrering av samverkansformer och roller i parternas löpande verksamhet. Det är därför nödvändigt att redan på detta stadium påbörja arbetet med att förankra resultat och framtida arbetsformer hos berörda parter. Där kan samarbetet mellan delprojektet TI 4 *Förankra den existerande framsynen* och strategikonserterna fylla en viktig funktion.

5.2.4 Region Skånes roll

Region Skåne har varit en central aktör i arbetet med den regionala utvecklingen kring etableringarna ESS och MAX IV, eftersom TITA-projektet skapat förutsättningar för budget, struktur, mötesorganisation och, därigenom, ett driv framåt. Idag finns uttalade förväntningar hos deltagarna om att TITA ska drivas vidare i någon form och att Region Skåne, som sammankallande länk, även fortsättningsvis ska skapa arenor för diskussion och möten mellan regionens aktörer. Detta ställer ökade krav på kompetens för såväl projekt- som processledning inom Region Skåne.

Region Skåne kan även ha en avgörande roll när det gäller den långsiktiga förvaltningen av de system och strukturer som byggs upp. I vissa av delprojekten har en sådan diskussion startat. Det ställer krav bl.a. på hur man väljer att bygga långsiktigt och följer upp aktiviteter. Konkreta exempel är mottagarorganisationens portal och markregistret, som båda kräver lösningar på hur de ska förvaltas och leva vidare. Frågan om långsiktig förvaltningen kanske borde ha tagits upp i ett tidigare skede, men är svår att hantera innan det finns en konkret produkt att diskutera.

5.2.5 Näringslivets delaktighet

Som tidigare diskuteras så kommer näringslivet att involveras i olika grad i olika faser av etableringen av anläggningarna. Hittills har insatserna främst fokuserat på möjligheter för befintligt näringsliv, exempelvis genom den information om upphandlingsmöjligheter som presenterats inom ramen för TI 6 *ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet*.



Här tycks det redan finnas vissa konkreta resultat, som kommer att studeras närmare.

På längre sikt handlar det även om att skapa förutsättningar för innovation i nya och befintliga företag genom ökad samverkan och utnyttjande av de resurser som skapas i anslutning till anläggningarna och de så kallade öppna innovationsplattformar som diskuteras inom *TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet*. Inom detta område är det fortfarande för tidigt att förvänta sig mer omfattande delaktighet från näringslivet.

5.3 Avslutande reflektion

Som vi kan se har nu TITA-projektet i allt större utsträckning börjat visa upp konkreta resultat och planering har påbörjats för hur de resultat som uppnåtts ska användas och förvaltas tiden efter TITA. Under våren kommer flera delresultat att tillkomma, och avrapporteringar och förankringsprocesser kommer att ske under hela det kommande året.

Ett viktigt resultat som uppnåtts rör den ökade kompetensen i regionen som helhet, och i organisationen Region Skåne särskilt, att delta i och driva stora utvecklings- och mobiliseringsprojekt som kan komma regionen tillgodo i framtiden. Det är dock viktigt att ta tillvara detta resultat och integrera de gjorda erfarenheterna i regionens organisationer så de kan användas i framtida projekt.

TITA ska ses som starten på en större och mer långsiktig utvecklingsprocess, inte ett avslutat projekt. De konkreta resultaten och den mobilisering av resurser och samarbeten som uppnåtts ska alltså verka långsiktigt i regionen i linje med de uppsatta målen. Det finns idag inget som pekar på att man inte kommer att ha uppnått en sådan plattform för fortsatt arbete vid tiden för TITA-projektets avslutning.



Appendix A: Intervjuade personer

Mats André, Lunds kommun, 2011-10-05

Johan Borgström, Lunds Universitet/Nano Connect, 2011-11-17

Mats Brodén, Simrishamns kommun, (konsult) 2011-12-02

Yvonne Brogaard-Nelsson, Lunds kommun, 2011-12-13

Marianne Ekdahl, ESS, 2011-10-05

Roger Eriksson, ESS, 2011-11-15

Cecilia Erlandsson, Eslövs kommun, 2011-12-13

Torsten Helander, Eslövs kommun, 2011-11-29

Gunnel Herrström, Eslövs kommun, 2011-11-21

Hanna Holm, Malmö högskola, 2011-11-14

Thorsten Karlén, Landskrona kommun, 2011-11-14

Kristina af Klinteberg, Lunds kommun, 2011-10-05

Karin Lilja, MAX Lab, 2011-10-05

Lars Montelius, Professor Nanotechnology, LU/Nano Connect/ÖMIC 2011-11-14

Anders Nilsson, Osby kommun, 2011-11-30

Claes Nilsson, Staffanstorps kommun, 2011-12-08

Annette Orrheim, Ideon Medicon Village (f.d. Lunds universitet), 2011-12-13

Christina Zoric Persson, Hässleholms kommun, 2011-12-07

Ulrika Ström, Lomma kommun, 2011-11-24

Mats Svensson, Tech Network Blekinge, 2011-11-14

Tommy Wegbratt, Malmö stad, 2011-11-16

Lena Ytterberg, Sjöbo Kommun, 2011-11-17

Jan-Erik Zandersson, Simrishamns kommun, 2011-11-18



Appendix B: Intervjumall

Bakgrund

- Egen bakgrund
- Kontakt med projektet
- Förväntningar

Genomförandet

- Programmets utformning
- Organisation
- Aktiviteter

Resultat/effekter

- Nytt/Resultat (kortsiktigt)
- Resultat/Effekter (långsiktigt)
- Samverkan mellan aktörer i regionen
- Additionalitet
- Exitstrategier (långsiktig förvaltning)

Synpunkter/erfarenheter

- Positiva
- Negativa
- Förslag till ändringar



Appendix C: Rapporter från TITA och delprojekten

”ESS i Lund - effekter på regional utveckling”. Konsultrapport från PWC, 2009.

”Skåne som Europas mest innovativa region”. Film producerad av ESS MAX IV i regionen - TITA, september 2011.

”TITA - the movie (or why we will be number 1 in Europe) vol. 2”. Film producerad av ESS MAX IV i regionen - TITA, november 2011

”coLAB CITY – A comparative Study On Research Environments”. Gjord av smog studio och Push Architecture, september 2011 (TI 3)

”Snapshots of Science”. Utställning på Att:Studio i Malmö, december 2011 (TI 4 och TI 5)

”Ljus som en samlade idé”. PM skapat av Maria Gerling, mars 2011 (TI 5)

”Affärsmöjligheter i spåren av ESS och MAX IV”. Sammanställt av Oxford Research AB i samarbete med Olof Hallonsten vid Forskningspolitiska Institutet, Lunds universitet, november 2011 (TI 6)

Tillvaxtmotor.se. ”ESS och MAX IV – en affärsmöjlighet för dig?” hemsida producerad av Region Skåne, september 2011 (TI 6)

”Vem kommer till Skåne – som en effekt av ESS/MAX IV-etableringen?”. Konsultrapport från Tyréns, december 2011 (TA 1)

”Förstudie - Transportinfrastrukturen med ESS och MAX IV”. Konsultrapport från Tyréns, december 2011 (TA 1)

”Förstudie kring ett framtida digitalt markregister - Empiriskt kunskapsunderlag med strategisk inriktning på att öka Skånes internationella konkurrenskraft”. Konsultrapport från WSP, maj 2011 (TA 2)

Alpha-version av Markregister Syd. Hemsida och databas producerad av Region Skåne, november 2011 (TA 2)

”Utbildnings- och kompetensbehov i spåren av ESS och MAX IV – ett kunskapsunderlag”. Författats och sammanställt av Oxford Research AB, december 2011 (TA 3)