



Lärdomar om regional mobilisering

Erfarenheter från följeforskning om genomförandet av
ESS MAX IV i regionen – TITA



NORDREGIO
Nordic Centre for Spatial Development



Förord

Under åren 2010-2012 drev Region Skåne i samarbete med 42 andra offentliga aktörer i Skåne och Blekinge med finansiering från den Europeiska regionala strukturfonden projektet ”ESS MAX IV i regionen – TTTA”. Syftet var att stärka tillväxt, innovationsstruktur, tillgänglighet och attraktivitet genom att utnyttja etableringen av forskningsanläggningarna ESS och MAX IV i Lund.

Under hösten 2010 fick KTH och Nordregio i uppdrag att som följeforskare löpande följa arbetet med projektet, avseende dels regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur, dels näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring. Genom att ta del av dokumentation, medverka i aktiviteter samt genomföra intervjuer och enkäter med berörda aktörer har följeforskarna dokumenterat och löpande avrapporterat utvecklingen skriftligt och genom medverkan vid ett antal möten inom TTTA.

Syftet med denna rapport är att presentera en sammanfattande beskrivning och analys av projektet och de lärdomar som identifierats. Rapporten baseras i huvudsak på underlag från tidigare rapporter, och uppföljande intervjuer med representanter för projektsekretariatet. Rapporten gör inte anspråk på att vara heltäckande, istället har följeforskarna valt att lyfta fram sådant som kan bidra till lärande inför framtida satsningar av liknande karaktär.

I de tre inledande kapitlen ges en kortfattad presentation av TTTA, följeforskningen samt organisation och roller. Därefter diskuteras de aktiviteter som genomförts inom projektet, utifrån ett antal frågeställningar som gemensamt kan bidra till regional utveckling. I nästa kapitel lyfts projektets viktigaste resultat fram, i form av en regional mobiliseringsprocess, potentiell strukturpåverkan, ekonomisk tillväxt och kunskapsutveckling. Därefter diskuteras erfarenheter och lärdomar av den arbetsmodell som tillämpats inom TTTA. Avslutningsvis presenteras ett antal viktiga frågeställningar inför en framtida förvaltning av de resultat som åstadkommit inom projektet och de viktigaste lärdomarna från projektet sammanfattas i kapitel 8.

Rapporten har sammanställts av ett forskarteam bestående av Maria Håkansson och Malin Hansen, Urbana och regionala studier, Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, KTH, samt Maria Lindqvist, Lisa Hörnström och Lise Smed Olsen, Nordregio, Nordic Centre for Spatial Development. Ansvariga för kvalitetssäkring av projektet var Göran Cars, KTH, och Ole Damsgaard, Nordregio.

Stockholm februari 2013

Maria Lindqvist, Nordregio

Maria Håkansson, KTH

Innehåll

1. ESS MAX IV i regionen – TITA: ett projekt blir till.....	4
2. Följeforskning – att främja ett kontinuerligt lärande.....	6
3. TITA-organisationen – aktörer och roller.....	7
4. Aktiviteter för att skapa regional utveckling.....	9
Innovation och näringslivsutveckling.....	9
Vikten av kompetensförsörjning.....	10
Samhällsplanering.....	10
Kommunikation och marknadsföring – regionalt, nationellt och internationellt	11
5. Förutsättningar inför framtiden	12
En regional mobiliseringsprocess.....	12
Framtida strukturlägesförändring.....	12
Fortsatta insatser för ekonomisk tillväxt.....	14
Dialog kring kunskapsunderlag	14
6. TITA-modellen – erfarenheter av organisering av projektet.....	16
Initial otydlighet kring organisationen ledde till förändringar	16
Behov av olika genomförandestrategier i olika faser	16
Stora projekt kräver långa processer.....	18
Betydelsen av bred delaktighet.....	18
Tydliggör förväntningarna hos deltagarna	18
Att leda och driva utvecklingsprocesser.....	19
Kommunikation, dialog och förankring	19
Säkra en nationell dialog.....	20
Långsiktig förvaltning.....	21
Vikten av projekt- och processledningskompetens	21
Kompetensuppbyggnad internt och externt	21
Helhetssyn och tvärsektorierarbete.....	22
De horisontella målen	22
Additionalitet	23
7. Post-TITA- viktiga insatser för att resultaten ska leva vidare	24
Behovet av ett samlat regionalt ägarskap	24
Långsiktig förvaltning.....	25
Säkra förankringen av kompetens, relationer och kunskaper.....	25
Attitydpåverkan, kommunikation och marknadsföring	26
Fortsatt regional mobilisering	26
8. Sammanfattande lärdomar för framtiden	27
Rapporter från följeforskarna	29

1. ESS MAX IV i regionen – TITA: ett projekt blir till

I det operativa strukturfondsprogrammet för Skåne-Blekinge är *Innovation och förnyelse* ett av insatsområdena. Även om Skåne-Blekinge är konkurrenskraftigt i en europeisk kontext så konstateras att det finns stora inomregionala skillnader och en stor utnyttjad potential.¹ Med utgångspunkt i slutsatserna i rapporten *ESS i Lund – effekter på regional utveckling* gjordes två projektansökningar till Europeiska regionalfonden: ESS MAX IV Tillväxt Innovation (TI) och ESS MAX IV Tillgänglighet Attraktivitet (TA). I maj 2010 fattade Tillväxtverket beslut om att bevilja finansiering av de båda projekten, som samordnades både tematiskt och organisatoriskt under det gemensamma namnet ”ESS MAX IV i regionen – TITA”.

Syftet med TITA var att stärka tillväxten, innovationsstrukturen, tillgängligheten och attraktiviteten i Skåne-Blekinge genom att utnyttja etableringen av forskningsanläggningarna European Spallation Source (ESS) och MAX IV i Lund. Projektet skulle också bidra till ökad sysselsättning i regionen. Medfinansierare var Region Skåne, Skånes samtliga kommuner, Lunds universitet, Invest in Skåne, ESS AB, Malmö högskola, Länsstyrelsen i Skåne län, Högskolan Kristianstad, Region Blekinge, SLU Alnarp och Blekinge Tekniska Högskola.

Sammanlagt genomfördes nio tematiska delprojekt. *ESS MAX IV i regionen – Tillväxt Innovation (TI)* bestod av sex olika delprojekt, med delvis olika målgrupper. Delprojekten syftade till att (1) genomföra en förstudie för att utveckla en mottagarorganisation för utländska företag och arbetskraft, (2) marknadsföra regionen och anläggningarna, (3) skapa mötesplatser mellan näringsliv, kommuner, universitet, högskolor och besökare i Lund NE (North East), (4) uppdatera och förankra visionen ”Society for Science – Science for Society” genom en regional framsynsprocess, (5) genomföra en förstudie av förutsättningarna för ett regionalt klusterinitiativ inom materialvetenskap, samt (6) analysera anläggningarnas roll som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet. *ESS MAX IV i regionen – Tillgänglighet Attraktivitet (TA)* bestod av tre delprojekt, avseende (1) samhällsplanering och transportinfrastruktur, (2) utveckling av ett markregister, samt (3) en förstudie om kompetensförsörjningsbehov.

¹Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Skåne-Blekinge 2007-2013 Tillväxtverket.

Box 1**European Spallation Source (ESS)**

I slutet av maj 2009 fattades beslutet att en europeisk forskningsanläggning baserad på världens kraftfullaste neutronkälla, European Spallation Source (ESS), ska byggas i Lund i Skåne. Den svenska regeringen hade två år tidigare uttryckt intresse för att Sverige skulle stå som värd för forskningsanläggningen. ESS, som ska finansieras och drivas av ett partnerskap bestående av 17 europeiska länder, beräknas vara färdigt 2019. Byggande av ESS ses som en strategisk satsning på forskningsinfrastruktur för Europa som helhet. Den forskning som kommer att kunna bedrivas tack vare ESS är viktig för att kunna studera egenskaper hos t.ex. plaster, proteiner och mediciner. Forskningen kan i förlängningen bidra till att utveckla allt från komponenter i mobiltelefoner till olika typer av medicinska hjälpmedel.

MAX IV

I Lund finns sedan 30 år ett nationellt forskningslaboratorium baserad på synkrotronljus, MAX-Lab. I forskningscentrumet används ljuskällorna MAX I, II och III. MAX-Lab används för forskning inom medicin och biomedicin, materialteknik, nanoteknologi, energiforskning, geologi och miljöforskning. I MAX-Lab pågår också forskning inom acceleratorfysik och kärnfysik. I samband med beslutet om att bygga ESS fattades också ett beslut om att göra en satsning på nästa generations anläggning för synkrotronljus, MAX IV. Anläggningen är en nationell satsning, som planeras stå klar 2015.

Källa: <http://europeanspallationsource.se/ess-story> och <https://www.maxlab.lu.se/about>

2. Följeforskning

– att främja ett kontinuerligt lärande

I samband med strukturfondsprogrammen för perioden 2007-2013 lanserades i Sverige begreppen fölieforskning och lärande utvärdering, som en metod för att möta EU:s önskemål om så kallad ”on-going evaluation”². Bakgrunden var att många utvecklingsprojekt under tidigare programperioder fokuserat på kortsiktiga resultat, snarare än på långsiktiga effekter. För att bidra till ökad hållbarhet i genomförandet önskades ett lärande perspektiv och ett processinriktat arbetssätt, där utvärderingar skulle utgöra en löpande och integrerad del i det regionala utvecklingsarbetet³.

Det finns ingen entydig definition av begreppet fölieforskning, men ofta handlar det om fristående forskare och/eller konsulter som under en längre period följer ett projekt eller program. Det kan gälla olika typer av insatser, exempelvis för att dokumentera utvecklingen, stötta projektledningen, genomföra mätningar, strukturera och förmedla erfarenheter, samt kritiskt granska de insatser som genomförs. Omfattning och innehåll varierar mellan olika projekt. Metodiken tillämpas idag av Tillväxtverket för uppföljning av alla större strategiska projekt med finansiering från EU:s regionala strukturfonder⁴.

Inom TTTA fick KTH och Nordregio i uppdrag att följa arbetet ur två kompletterande perspektiv. KTH hade uppdraget att följa projektet med fokus på regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur. Nordregio hade ett motsvarande uppdrag avseende näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring. Uppdragen genomfördes i nära samverkan mellan de båda teamen och i dialog med uppdragsgivarna vid Region Skåne. Genom att löpande ta del av dokumentation, medverka vid ett urval av möten inom projektet, samt genomföra intervjuer och e-enkäter med berörda aktörer har fölieforskarna samlat in ett omfattande underlag. Med utgångspunkt i detta har tre delrapporter presenterats, med fokus på projektets organisation och utformning, parternas erfarenheter och preliminära resultat. Dessutom har fölieforskarna levererat ett PM, som inspel inför projektets avslutning och det fortsatta arbetet efter projektets slut. Löpande muntlig återkoppling har skett till projektledning och projektgrupp.

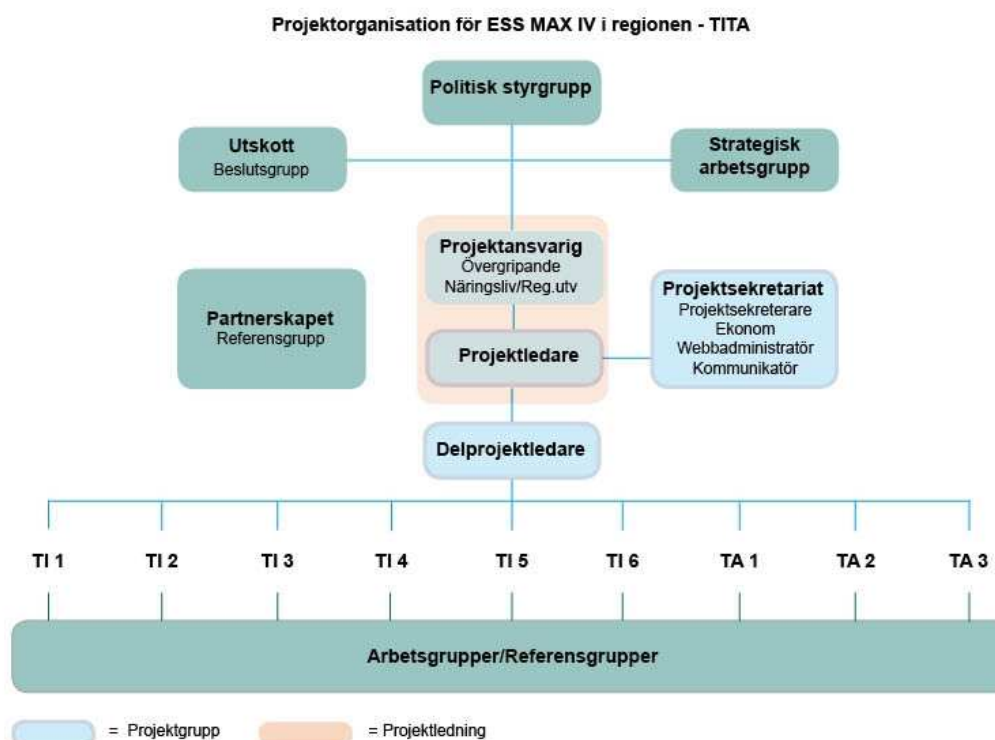
² EU (2007), Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation During the Programme Period, Working Document No. 5, April 2007

³ Svensson, et al (2009), Lärande utvärdering genom fölieforskning, Studentlitteratur

⁴ Nutek (2008), Nyttan med fölieforskning, En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007-2013, R 2008:16

3. TITA-organisationen – aktörer och roller

TITA involverade ett stort antal aktörer, och i kombination med projektets ekonomiska omfattning innebar det en stor och komplex organisation med många olika grupper med varierande sammansättning och funktion (Figur 1).



Figur 1 Projektorganisationen för TITA (källa TITA)

I den *politiska styrgruppen*, som leddes av regionrådet, fanns förutom Region Skåne, Malmö stad, Lunds kommun, Trelleborgs kommun, Helsingborgs stad, Eslövs kommun, Staffanstorps kommun, SÖSK⁵, SKNO⁶, Lärosäten Syd, ESS AB och Länsstyrelsen i Skåne län representerade. Vid styrgruppens möten deltog även representanter för den övergripande projektledningen, och projektledaren fungerade som sekreterare. Styrgruppens funktion var att följa projektets utveckling, förankra resultat samt besluta om större förändringar i projektet. Till gruppens möten, som hållits en gång i kvartalet, bjöds representanter för delprojekten in för att presentera läget i arbetet, och för att möjliggöra diskussioner om behov av förankring eller beslut om fortsatt arbete.

Den *strategiska arbetsgruppen* hade representanter på tjänstemannanivå motsvarande den politiska styrgruppen. Dessutom ingick representanter för delprojekten samt den övergripande projektledningen i gruppen. Syftet var att gruppen skulle ha en koordinerande funktion, föra löpande diskussioner om projektets resultat, och bidra med tvärssektoriella analyser. Gruppen hade också i uppdrag att skapa arenor för regionalt, nationellt och internationellt samarbete.

⁵ Sydöstra Skånes samarbetskommitté (Simrishamn, Sjöbo, Tomelilla, Ystad)

⁶ Skåne nordost (Bromölla, Hässleholm, Hörby, Kristianstad, Osby, Perstorp, Östra Göinge)

Utskottet hade dels en beredande funktion, dels uppdraget att fatta beslut om aktiviteter och konsultuppdrag av mer omfattande slag. I utskottet ingick representanter från Lunds kommun, Malmö stad, Lärosäten Syd, ESS AB och Region Skåne.

Projektets övergripande *projektledning*, som administrativt fanns på Region Skåne, bestod av en övergripande projektansvarig, projektansvariga från Näringsliv Skåne och avdelningen för Regional utveckling, samt projektledare och projektsekreterare.

I *sekretariatet*, där även projektledare och projektsekreterare ingick, fanns från januari 2012 en kommunikatör anställd. Dessutom var resurser för ekonomihantering och webb kopplade till sekretariatet.

En operativ *projektgrupp* inrättades augusti 2011 bestående av projektledaren, delprojektledarna, projektsekreteraren och kommunikatören. Förutom avstämningar kring de respektive delprojekten samt planering och genomförande av gemensamma aktiviteter under den avslutande fasen i projektet hade gruppen en beredande funktion och arbetade fram förslag för hur resultaten från TITA skulle förvaltas.

Medfinansierarna till projektet utgjorde projektets *partnerskap*. Genom nyhetsbrev och partnerskapsmöten samt genom att delta i delprojektens arbetsgrupper fick de information om utvecklingen och resultaten i projektet.

Tabell 1 Delprojekten och ansvarig organisation

Delprojekt	Ansvarig organisation
TI 1 Mottagarorganisation Syd	Invest In Skåne AB ¹
TI 2 Marknadsföring Sydsvenska världsanläggningar	Invest In Skåne AB
TI 3 Mötesplats Lund NE	Lunds kommun
TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen	Näringsliv Skåne (Region Skåne)
TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet	Näringsliv Skåne (Region Skåne)
TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet	Näringsliv Skåne (Region Skåne)
TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur	Enheten för Planeringsstrategier och Infrastrukturenheten (Region Skåne)
TA 2 Markregister Syd	Invest In Skåne AB
TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning	Näringsliv Skåne (Region Skåne)

¹Invest in Skåne AB är ett regionalt bolag som ägs av Region Skåne och Kommunförbundet Skåne.

I de nio *delprojekten* fanns en delprojektansvarig och en delprojektledare. De delprojektansvarigas uppgift var att förankra arbetet i respektive ansvarig organisation, ha överblick över annan närliggande verksamhet och att bidra till samordning. Delprojektledarens uppgift var att leda det löpande arbetet. Bemanningen av delprojekten låg hos den organisation (*Tabell 1*) som ansvarade för projektet och låg därmed utanför den övergripande projektledningens direkta ansvarsområde. För vissa av projekten var ordinarie personal i den ansvariga organisationen utsedda som delprojektledare, i andra skedde projektanställningar med rekrytering externt. I anslutning till varje delprojekt fanns en *arbetsgrupp* med deltagare från partnerskapet, som själva valde i vilka arbetsgrupper de engagerade sig. I vissa fall har ytterligare berörda aktörer funnits representerade. Ett delprojekt hade såväl en arbetsgrupp som en 'exekutiv grupp', som var mer operativ. Arbetsgruppernas funktion varierade också under projekttiden i ett och samma delprojekt beroende på arbetets faser. För varje delprojekt fanns ett arbetsprogram som beskrev projektets innehåll och aktiviteter.

En *internationell strategikonsult* upphandlades sommaren 2011 för att ta fram underlag till strategier för ett fortsatt arbete (post-TITA). Utöver detta anlätades *konsulter* genom upphandling i de olika delprojekten för att genomföra förundersökningar, behovsanalyser och liknande. För perioden december 2010-mars 2013 upphandlades *följeforskare* vilka haft i uppdrag att kontinuerligt följa arbetet.

4. Aktiviteter för att skapa regional utveckling

”Tänk också samhällsplanering. För vi vill ha kvar de här forskarna, vi vill bygga industrier och annat även efter att anläggningarna är igång 2019. Så tänk samhällsplanering och miljö och andra aspekter som ligger utanför de fysiska byggnaderna och den teknik som hör till dem. Då kan vi långsiktigt bygga välfärd i landet.”

Håkan Ekengren (C) statssekreterare Näringsdepartementet på seminarium om anläggningarna och utvecklingspotentialen i Almedalen 2012

Regional utveckling förutsätter en samverkan mellan fysiska, sociala och ekonomiska aspekter i samhället, och innefattar såväl innovation och näringslivsutveckling som samhällsplanering. I den regionala utvecklings- och tillväxtpolitiken betonas regional mobilisering och behovet att skapa utveckling utifrån de egna regionala resurserna och förutsättningarna. Den nationella politiken liksom EU:s regelverk betonar också hållbar utveckling som en viktig grund i arbetet med regional utveckling. Speciell uppmärksamhet ska iaktas när det gäller de horisontella målen jämställdhet, mångfald och miljö.

I TTTA skapades aktiviteterna utifrån nyckelorden tillväxt, innovation, tillgänglighet och attraktivitet. Utgångspunkten för projektet var behovet av en helhetssyn med ett tvärsektorielt angreppssätt för att skapa förutsättningar för att ta tillvara synergieffekter som följd av anläggningarnas etablering men också att skapa förutsättningar för uppkomsten av positiva effekter. Men trots den uttalade ambitionen med tvärsektoriella angreppssätt var samhällsplanering och transportinfrastruktur respektive näringslivsutveckling i TTTA förlagda i skilda delprojekt. Kopplingar mellan projekten växte emellertid fram efterhand.

I detta kapitel presenteras aktiviteter och lärdomar från TTTA-projektet, delvis med utgångspunkt i de frågeställningar som följeforskarna fått i uppdrag att studera närmare, men även med fokus på övergripande aktiviteter som berör kompetensförsörjning, kommunikation och hållbarhetsaspekter.

Innovation och näringslivsutveckling

Redan i den tidiga planeringsfasen av TTTA lyftes innovation och näringslivsutveckling fram som en viktig potentiell effekt av anläggningarna. När det gäller näringslivsutveckling har det visat sig att förutsättningarna för att dra nytta av anläggningarna varierar kraftigt mellan olika typer av företag. Det kan exempelvis röra potentiella leverantörer av specialiserad utrustning, företag som själva kan bedriva forskning på anläggningarna och företag som kan utnyttja resultaten av forskningen i sitt arbete. Här finns också mer traditionella företag som kan få uppdrag, erfarenheter och referenser på kort sikt i samband med byggande av anläggningarna, men även genom löpande underhåll, exempelvis inom elektronik, ventilation och VVS. Det finns dessutom en rad företagskategorier som på längre sikt kan dra nytta av den miljö som växer fram runt anläggningarna, exempelvis inom restaurang och handel.

Inom TTTA genomfördes olika aktiviteter i syfte att skapa bättre förutsättningar för innovation och näringslivets utveckling, inriktade mot olika typer av företag och aktörer. Det handlade bland annat om insatser för internationell marknadsföring och utveckling av en mottagarorganisation för att attrahera framför allt utländsk kompetens och

företagsetableringar. Det gjordes flera satsningar för att skapa mötesplatser och innovationsmiljöer, speciellt med inriktning mot materialvetenskap. Det genomfördes även en rad studier avseende bland annat näringslivets affärsmöjligheter och framtida kompetensförsörjning. Sammantaget har det visat sig att en effektiv användning av anläggningarna ställer krav på att miljön runtomkring kan erbjuda rätt kompetens, information och tillgänglighet. Man identifierade även ett behov av att utveckla samverkansplattformar mellan aktörer inom akademi, näringsliv och offentlig sektor för att skapa ökade förutsättningar för kompetensöverföring och utveckling av nya eller förbättrade produkter och tjänster med utgångspunkt i materialvetenskap.

Samtidigt har det under projektets gång konstaterats att anläggningar av ESS och MAX IV:s typ historiskt sett i första hand utnyttjas av forskare för grundforskning. Forskningsområdena är komplexa och traditionen avseende näringslivssamverkan är ofta svag. Eftersom det är kostsamt att använda anläggningarna och att hålla sig med egen kompetens inom forskningsområdet kommer det troligen att finnas behov av servicefunktioner för att bistå företag och andra aktörer i användningen av anläggningarna. Det tycks även finnas behov av att stödja forskare vid anläggningarna i samband med kommersialisering av forskningsresultat, exempelvis genom företagsetableringar och licensiering. Detta lyftes upp i strategierna för det fortsatta arbetet genom ett identifierat behov att utveckla stödsystem för att stärka näringslivets konkurrens- och innovationskraft.

Vikten av kompetensförsörjning

Frågan om kompetensförsörjning till anläggningarna och till näringslivet i regionen är central. Samtidigt ställer den stora krav på samverkan mellan olika sektorer; det offentliga, utbildningsaktörer (gymnasieskolor, universitet och högskolor, yrkesutbildningar) och näringslivet. Det kan gälla allt från att skapa en attraktiv miljö för att kunna locka kompetens från andra regioner eller länder, till att etablera samverkan för att underlätta matchning mellan kompetensutveckling och efterfrågan i näringslivet, bredda utbudet av utbildningar på olika nivåer eller öka kunskapen och nyfikenheten kring ett område bland unga. Samtidigt kan kompetensförsörjning innebära en stor utmaning, speciellt för mindre företag. Tidigare erfarenheter visar att många företag engagerar sig i olika typer av initiativ för att säkra kompetensförsörjningen på längre sikt. Där kan näringslivet ha en viktig roll genom att exempelvis erbjuda elever och studenter möjligheter till praktik och examensarbeten, eller medverka som gästföreläsare och i programråd vid universitet och högskolor.

Kompetensförsörjningen till anläggningarna i sig kan gälla såväl forskare och övrig personal för forsknings- och utvecklingsverksamheten som underhåll och service samt andra kringverksamheter. För den första gruppen sker det delvis genom internationell rekrytering. Men det är också viktigt att integrera anläggningarna med utbildningssystemet, inte minst universitet och högskolor. Möjligheten till praktik på anläggningarna, att utveckla kurser och utbildningar i samarbete som även kan locka internationella studenter är några sätt att skapa kompetensförsörjningen. Genom en välutbildad befolkning generellt ökar också möjligheten att attrahera nya företag till regionen.

Inom TTTA har man också identifierat behovet av att i Skåne och Blekinge arbeta med olika åtgärder för att öka och stärka intresset för naturvetenskap och teknik hos barn och ungdomar. De kan då ha hunnit gått igenom hela utbildningskedjan när anläggningarna kommer att vara i full drift.

Samhällsplanering

Inom TTTA var frågan om attraktivitet och tillgänglighet i hög grad kopplad till fysiska strukturer som vägar, spårtrafik och bostäder, men också till sociala aspekter som skapande

av fysiska mötesplatser för kunskapsutbyten och möten mellan olika grupper. I strategierna för fortsatt arbete betonas att tillgängligheten i hela regionen behöver stärkas i relation till området kring anläggningarna. Bostadsbyggande ska bidra till ökad attraktivitet och ge ökad möjlighet för företag att etablera sig respektive rekrytera arbetskraft.

Ambitionen är att integrera anläggningarna lokalt och regionalt, bland annat genom att skapa en stadsstruktur i direkt anslutning till dem och genom att förbinda området fysiskt till Lunds central med spårtrafik. Området ska kompletteras med mötesplatser i olika skala, från mötet mellan forskare på anläggningarna till besökare från nationell och internationell nivå. Sammantaget är det ett sätt att skapa förutsättningar för effekter även utanför det direkta närområdet. Om Brunnshögsområdet kan etableras som en målpunkt i regionen, som också kan attrahera besökare från andra delar av landet, bidrar det även till regionens attraktivitet. Sammantaget ökar detta också möjligheten för nya företagsetableringar, både i närheten av anläggningarna och i andra strategiska lägen beroende på inriktning och behov av närhet till olika funktioner.

Kommunikation och marknadsföring – regionalt, nationellt och internationellt

Kommunikation och marknadsföring är viktiga funktioner i ett stort regionalt utvecklingsprojekt som TTTA, för att säkra kunskap och engagemang bland aktörer som direkt eller indirekt berörs eller påverkas av de aktiviteter som genomförs. När det gäller etableringen av forskningsanläggningar som ESS och MAX IV kan syftet vara att attrahera kompetens, att stimulera investeringar och etableringar i anläggningarnas närhet, att öka intresset för anläggningarnas utrustning bland potentiella användare eller att informera om möjligheten att leverera varor och tjänster under både byggande och drift av anläggningarna.

Inom TTTA har det funnits en satsning på marknadsföring av anläggningarna, framför allt till internationella investerare och forskningsinstitut. Informationsaktiviteter riktade till medborgare och andra aktörer, framför allt i Skåne och Blekinge, har skett i viss mån, exempelvis i form av publicering av rapporter och fotoutställningen Snapshots of science. Projektet har också spridit information genom hemsidan, nyhetsbrev och seminarier, samt deltagit på KommeK-mässan och under Almedalsveckan.

Även arbetsgrupperna har varit en del av kommunikationen, genom att erbjuda parternas deltagare en möjlighet att hålla sig uppdaterad om vad som hänt i enskilda delprojekt och föra in erfarenheter och kunskaper till projektet. De partnerskapsmöten som anordnats ca fyra gånger per år har varit en annan viktig aktivitet för att arrangera möten och sprida information till politiker, tjänstemän och andra parter. Under olika teman har delprojekten redovisat underlag, framtagna rapporter har presenterats och inbjudna talare har lyft olika frågor.

Vid TTTA:s slutkonferens i december 2012, som samlade 350 deltagare, presenterades TTTA:s resultat och slutsatser tillsammans med fem strategier som var tänkta att vara vägledande för det vidare utvecklingsarbetet kring ESS och MAX IV: En del av konferensen utgjordes av ett samtal mellan regionala och nationella aktörer. Syftet var att peka på etableringarnas nationella och internationella betydelse, och behovet av att den nationella nivån engageras ytterligare framöver. Samtidigt som slutkonferensen kommunicerade projektets resultat och vikten av vidare engagemang, från såväl regionalt som nationellt håll, för att satsningarna ska utvecklas och leva vidare fram till de faktiska etableringarna av anläggningarna, så pekade kommentarer från konferensdeltagare och medverkande på behovet av fortsatt förankring.

5. Förutsättningar inför framtiden

”Det fanns en kraft framåt, något viktigt att samlas kring”

Tjänsteman i Hässleholm apropå att man inom TTTA mest träffat personer som man även möter i andra sammanhang, men att projektet ändå gjort skillnad.

Resultaten av ett projekt av TTTA:s storlek kan uppkomma på många olika nivåer, och är mer eller mindre påtagliga. En stor del rör kunskaps- och kompetensuppbyggnad, bildande av nätverk och uppkomsten av nya mötesplatser, medan andra är mer konkreta produkter, som exempelvis rapporter och utvecklade strukturer. Vissa resultat är mer oväntade medan andra är i linje med de mål som satts upp inledningsvis. Alla resultat behöver inte heller vara positiva. Eftersom projektet genomförts i ett tidigt skede av etableringarna av anläggningarna kan man inte heller förvänta sig konkreta företagsetableringar, ökat antal arbetstillfällen och färdigställd infrastruktur men TTTA har bidragit till att skapa förutsättningar för detta när forskningsanläggningarna står klara.

I detta kapitel presenteras ett antal förutsättningar som identifierats i samband med TTTA-projektet och som har betydelse för det framtida utfallet.

En regional mobiliseringsprocess

Regional utveckling kräver bred mobilisering av aktörer från olika sektorer och discipliner. TTTA har haft en betydelse för den regionala mobiliseringen, inte minst geografiskt i och med att samtliga kommuner i Skåne deltagit tillsammans med representanter för Region Blekinge och Region Skåne, regionens universitet och högskolor samt anläggningarna. Parterna ger också uttryck för den mobiliserande effekt projektet haft – att samtliga kommuner i Skåne finns med upplevs som unikt. 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 TTTA har nya kontaktytor skapats och optimismen kring anläggningarnas effekter har bidragit till att skapa en v-känsla i regionen. Det är inte bara bland de kommuner som ligger närmast Lund som intresset för projektet varit stort, utan i stort sett hela regionen engagerade sig i TTTA – om än i varierande grad. Region Skåne har stärkt sin roll som en central aktör och har med TTTA etablerat en helhetssyn kring regionens framtidsperspektiv.

För den regionala utvecklingen finns ett stort värde i att det genom TTTA tycks ha uppkommit en delvis ny regional självbild, där det inomregionala beroendet mellan enskilda kommuner och mellan enskilda kommuner och regionen som helhet har medvetandegjorts som en bieffekt. Detta i sig skapar en handlingsberedskap och möjliggör samverkan på delvis nya sätt som stärker utvecklingskraften.

Projektet har bidragit till utvecklade relationer mellan olika aktörer och en process för att definiera en tydligare rollfördelning och utveckla gemensamma visioner har påbörjats. Rätt förvaltnad kan denna process i framtiden innebära ökade möjligheter att initiera och genomföra nya gemensamma projekt och investeringar.

Framtida strukturpåverkan

Ett viktigt resultat av strukturfondsinsatser gäller möjligheterna till långsiktig påverkan på de strukturella förutsättningarna för tillväxt och utveckling i en region. Förutom olika typer

av samverkansstrukturer kan det exempelvis gälla utvecklade stödsystem och fysisk infrastruktur. Inom TTTA har ett antal olika insatser identifierats och i vissa fall även påbörjats i syfte att utveckla en regional struktur som kan bidra till ett effektivt utnyttjande av anläggningarnas potential.

Ett exempel på detta är det förslag till utformning av en konkret stödfunktion i form av en ”*Industriell plattform*” som utarbetats som ett resultat av TTTA. Målgruppen för plattformen är små och medelstora företag inom en bredd av branscher, från teknik till servicenäring. Plattformen skall enligt förslaget hantera tre områden: information och kunskapsspridning, kompetensutveckling och samverkan. Arbetet med att etablera plattformen drivs inledningsvis av Region Skåne, med fokus på affärsmöjligheter i anslutning till ESS och MAX IV. Ambitionen är att på sikt utveckla plattformen till att även inkludera stöd för företag som vill leverera till internationella anläggningar och andra större offentliga investeringar i regionen eller dess närhet, men detta kräver ett utvecklat samarbete med den nationella nivån (t.ex. Tillväxtverket, VINNOVA, branschorganisationer).

Med utgångspunkt i TTTA påbörjades i april 2012 även ett arbete med att etablera en ”*Öppen innovationsarena*” inom materialvetenskap, med utgångspunkt i etableringarna av ESS och MAX IV. En styrelseordförande från näringslivet har utsetts och Region Skåne har erbjudit sig att ta värdskapet för satsningen under utvecklingsfasen. Arenan ska fungera som ett komplement till forskningsagendan kring anläggningarna och skapa en internationell innovationsmiljö för affärer och tillväxt. En viktig uppgift är att involvera akademi, anläggningarna, det offentliga och en större del av näringslivet, eftersom ambitionen är att arenan på sikt skall vara näringslivsdriven. Materialvetenskap har förankrats som ett tredje prioriterat område tillsammans med personlig hälsa och hållbara städer i Skånes internationella innovationsstrategi 2012-2020⁷. Enligt en representant för Region Skåne har man dessutom påbörjat en nationell dialog om forskning och innovation inom materialvetenskap.

TTTA genomförde även en förstudie för koncept och finansiering av ett *science center* i anslutning till forskningsanläggningarna i Lund. Den övergripande målsättningen är att intressera skolungdomar och andra besökarna för naturvetenskap och teknik i allmänhet och verksamheten vid anläggningarna i synnerhet.

Dessutom investerade TTTA i utveckling av olika *digitala plattformar*, i syfte att sprida information om regionen och anläggningarna till olika målgrupper. Ett exempel på detta är Next Community som innehåller information av bredare karaktär. Ett annat exempel är den mottagarportal som utvecklats för att tillhandahålla stöd och information till utländska företag och personer som är intresserade av att arbeta eller investera i regionen. Ett tredje är det markregister som utvecklats, för att samla information från kommunerna och underlätta för potentiella investerare att identifiera tillgänglig mark i regionen. Vilket det långsiktiga resultatet av dessa investeringar blir är helt beroende av möjligheterna till långsiktig förankring och drift hos berörda aktörer.

Under projektet togs vidare en rad kunskapsunderlag fram som kan ligga till grund för prioriteringar och argument för en förbättrad *transportinfrastruktur* i regionen, som ökar tillgängligheten. Flera av dessa har direkta kopplingar till andra regionala satsningar, som Strukturbild för Skåne och Tågstrategi 2037. Denna typ av satsningar är dock beroende av nationella beslut och att finansiering finns och successivt kommer att byggas upp.

⁷ FIRS/SIS (2011), Internationell innovationsstrategi för Skåne 2012-2020

Fortsatta insatser för ekonomisk tillväxt

Det finns i ansökan till Tillväxtverket uttalade ambitioner om att projektet ska bidra till ekonomisk tillväxt, exempelvis genom ökad sysselsättning, nyföretagande, nya eller stärkta nätverk och konkreta samarbetsprojekt. Detta ligger väl i linje med de standardindikatorer som används i Tillväxtverkets avrapporteringar. Samtidigt blev det under projektets gång allt tydligare att det knappast finns realistiska förutsättningar för att skapa sysselsättning och nyföretagande inom ramen för ett projekt som TITA, där anläggningarna ännu inte finns på plats och de flesta delprojekten involverar projektets partners snarare än enskilda företag.

Även om det är för tidigt att räkna med resultat i form av ökade intäkter eller sysselsättning så finns det tecken på att projektet bidragit till andra typer av resultat. Under hösten 2012 genomförde följeforskarna en e-enkät riktad till lokala och regionala företag. Enkäten skickades till drygt 800 representanter för företag som deltagit i seminarier, informationsmöten, workshops och studiebesök inom ramen för TITA. Av de företag som besvarade e-enkäten levererade drygt hälften, 56 procent, företagstjänster. Den näst största andelen, en dryg fjärdedel, representerar tillverkningsindustri och en dryg tiondel byggsektorn. Bland de 145 personer som svarade uppgav cirka 92 procent att de fått konkret nytta av projektet i form av information och kunskap. Mer än hälften hade haft nytta av de kontakter som etablerats med andra företag genom aktiviteterna och en fjärdedel uppgav att de har haft viss nytta av stöd genom enskilda möten, e-post- eller telefonkontakter med Region Skåne. Cirka 18 procent av respondenterna menade att projektet även i någon mån bidragit till att de påbörjat utvecklingen av nya produkter, tjänster eller organisatoriska lösningar.

De företagsgrupper som på kortare sikt redan fått nytta av anläggningarna är med stor sannolikhet de som deltagit i bygg- och anläggningsfasen. Den mest konkreta effekt som lyfts fram av deltagare i projektet är det företagsstöd som erbjudits i samband med MAX-Labs upphandling av ramavtal för mekaniska lösningar i december 2011. I samarbete mellan partners i ett av TITA:s delprojekt utformades ett förklarande underlag som även presenterades vid seminarium och företagsträffar. De flesta teknikföretagen i målgruppen behövde denna översättning för att förstå de tekniska specifikationerna och i varierande grad behövde de också assistans i anbudsfasen. Av de 20 företag som slutligen fick ramavtal var 17 företag baserade i Skåne/Blekinge. Flera av företagen har ingått nya samarbetskonstellationer för att möta de tekniska specifikationerna och upphandlingarna har bidragit till kunskapsutveckling och ökad medvetenhet om affärsmöjligheter kopplade till anläggningarna.

Dialog kring kunskapsunderlag

Generellt har de kunskapsunderlag som tagits fram haft en mobiliserande och kunskaphöjande funktion, i delvis nya sammanhang. Att parterna haft en möjlighet att diskutera utvecklingsfrågor i anslutning till anläggningarnas etablering har skapat en arena som av många uppskattas just som en mötesplats där de egna frågorna delvis kunnat sättas i perspektiv. I strategierna för post-TITA betonas att fortsatt arbete inom partnerskapet är väsentligt och behovet av en arena för dialog är stort vid sidan av en koordinerande funktion.

En viktig följd av de framtagna kunskapsunderlagen är att parterna själva kan identifiera viktiga frågor, vilket delvis kan ses som en bas för det långsiktiga, mer strategiska arbetet. Att ha ett bra faktaunderlag och analyser av hög kvalitet ses som ett viktigt resultat av kommunerna. Underlagen har både fungerat som ögonöppnare och skapat realistiska förväntningar hos aktörerna kring potentiella effekter av forskningsanläggningarnas etablering. Kunskapsunderlagen skapar en handlingsberedskap även i relation till andra

projekt, vilket kan ses som en viktig synergieffekt av TTTA. Det finns en ökad planberedskap i kommunerna, ett påbörjat samarbete kring näringslivsutveckling och en ökad medvetenhet om de enskilda kommunernas förutsättningar och möjligheter, som även kan nyttjas i andra utvecklingsprojekt. Vissa rapporter som producerats har använts i undervisning inom arkitektur, landskapsarkitektur och planering i regionen, vilket möjliggör en vidare spridning av TTTA:s resultat och en mer generell kompetenshöjning kring berörda frågor.

Genom de framtagna kunskapsunderlagen har argument tillkommit som kan stödja prioriteringar i regionen, bland annat i kontakten med nationella aktörer i frågor om infrastruktursatsningar, kompetens och forskningsfrågor. Utöver detta har också nya kontakter och möjligheter till samarbeten inom regionen uppkommit kring olika utvecklingsprojekt.

6. TITA-modellen

– erfarenheter av organisering av projektet

En viktig del av erfarenheterna från ett projekt av TITA:s storlek handlar om den arbetsmodell som har tillämpats. I detta kapitel presenteras en rad lärdomar som kan vara användbara i framtiden vid etablering och genomförande av komplexa samverkansprojekt, med många aktörer.

Initial otydlighet kring organisationen ledde till förändringar

Under en relativt lång period i projektets inledande fas upplevdes dess organisation som otydlig och svåröverskådlig både internt och externt. En anledning till detta internt var uppbyggnaden med *en informell samverkansgrupp* för de delprojektansvariga, som ibland även var tänkt att inkludera delprojektledarna. Denna konstruktion samt rollfördelningen mellan delprojektansvarig och delprojektledare visade sig vara oklar. Informationsöverföringen mellan delprojektansvarig och delprojektledare skedde inte heller alltid i den utsträckning som man inledningsvis tänkt sig. Denna organisering främjade inte på önskvärt sätt den samordning som behövdes.

Som ett led i att tydliggöra olika grupperingar och roller inom TITA - och för att öka samordningen mellan delprojekten och få ett tydligare ledarskap - gjordes en översyn av projektorganisationen under sommaren 2011. Den viktigaste åtgärden var bildandet av att en *ny formell projektgrupp* (Figur 1), där projektsekretariatet, projektledaren och delprojektledarna ingick. Denna grupp fanns med som förslag redan i det inledande skedet men infördes inte då i den formella organisationen.

Bildandet av en formell grupp för delprojektledarna skapade en gemensam arena som bidrog till ett ökat samarbete mellan delprojekten, men framförallt stärkte det delprojektledarnas helhetssyn och tydliggjorde projektets gemensamma målbild. Detta bidrog till att lösa viss oklarhet och öka informationsflödet mellan den övergripande projektledningen och delprojekten samt mellan delprojekten. Överblicken över projektets innehåll, genomförda aktiviteter och utveckling ökade och gemensamma frågor kunde behandlas i ett givet forum, där också samordning av insatser kunde ske. Exempel på det ökade samarbetet mellan delprojekten är gemensamma arbetsgruppsmöten, gemensamma workshops, gemensamma informationsmöten samt ett löpande samarbete i olika konstellationer.

För parter och andra utanför projektorganisationen upplevdes en oklarhet kring de olika delprojektens innehåll och inbördes samband. Framst var det en följd av projektets storlek och relativt höga antal delprojekt som ofta vardagligt omnämndes med sina ”nummer”, det vill säga TA3, TI4 och så vidare. I flera delprojekt utfördes dessutom liknande kartläggningar, exempelvis internationell benchmarking. Under projektets gång har en tydligare TITA-identitet utvecklats, bland annat som en följd av att resultaten från olika studier lagts fram och diskuterats.

Behov av olika genomförandestrategier i olika faser

Under projekttiden har det allmänt funnits en flexibilitet hos projektledningen som lett till successiva förändringar och förbättringar i organisation och aktiviteter. Detta har stärkt genomförandet och visar på vikten av att anpassa verksamheten efter förutsättningarna och

de utmaningar som uppkommer under projektets gång istället för att hålla fast vid de initiala idéerna. Det har också funnits en öppenhet för de kommentarer och förslag som getts av följeforskarna kring organisation och genomförande.

Det fanns vid projektstarten en ambition att snabbt komma igång med arbetet i arbetsgrupperna, och en enhetlig organisationsmodell användes för samtliga delprojekt. Samtidigt visar erfarenheten att det i vissa fall hade varit bättre att avvakta och formera arbetsgrupper i senare skeden, medan det i andra fall hade varit mer motiverat med en referensgrupp i inledande skede och senare någon form av mer operativ gruppering. Slutsatsen är att de organisatoriska formerna för att skapa engagemang och delaktighet hos parterna kunnat ske på olika sätt i delprojekten beroende av inriktning och arbetssätt. I flera fall blev arbetsgruppernas roll inledningsvis främst av informationskaraktär, och det är först i senare skeden som de övergått till att vara mer aktiva, exempelvis i samband med diskussioner kring framtagna kunskapsunderlag och underlagens betydelse för parterna. Detta visar att det inte finns en modell som passar alla delprojekt.

En annan följd av att ambitionen att snabbt komma igång med arbetsgrupperna, tillsammans med faktumet att projektiden började löpa innan beslutet kom och man alltså redan låg efter i tidplanen från start, var att en inledande fas där projektet förankrades och en gemensam målbild diskuterades fram internt inte hanns med.

Under det inledande året var samordningen mellan de olika delprojekten inte så framträdande. Mycket av detta berodde på avsaknaden av tillräckligt förarbete och en tydlig gemensam arena där delprojektledarna kunde möttas på regelbunden basis för att utbyta information och erfarenheter och diskutera gemensamma utmaningar. Att delprojektledarna rekryterades vid olika tidpunkter samt att vissa redan fanns inom verksamheten medan andra rekryterats externt har också haft betydelse för graden av kunskapen om projektets organisation och genomförande i inledningsfasen. De som funnits internt inom Region Skåne har generellt, oberoende av om de varit projekt- eller tillsvidareanställda, haft tillgång till löpande information i högre utsträckning än övriga. I och med bildandet av den formella projektgruppen för projektledarna så karakteriserades andra halvan av projektiden av bättre samordning.

Ytterligare en organisatorisk förnyelse som stärkte samarbetet är att projektgruppen och den övergripande projektledningen under 2012 vid tre tillfällen träffades för avrapportering och diskussion med följeforskarna. Tidigare rapporterade följeforskarna direkt till projektledningen, vilket exkluderade delprojektledarna som grupp när det gällde återkoppling på arbetet från följeforskningen. Däremot har det hela tiden skett en viss återkoppling till enskilda delprojektledare, exempelvis vid intervjuer, men då har de inte ingått i den bredare diskussionen om projektets utveckling.

Den strategiska arbetsgruppen kom under en relativt lång period att fungera främst som ett informationsforum. Den strategiska funktionen kom först i och med att projektet gick in i den syntetiserande fasen och i samband med att förslag till strategier presenterades av strategikonstulterna. Lärdomen är att det krävs ett konkret arbetsmaterial för att engagera denna typ av gruppering, och att genomförandet av det strategiska arbetet i en sådan grupp måste planeras och ledas. Syftet med gruppen måste klargöras redan inledningsvis för deltagarna om vilka förväntningar som finns på deras bidrag.

I slutfasen skedde slutrapportering från delprojekten parallellt med att arbetet med syntesen för TITA som helhet inleddes. Projektgruppen blev, i ett relativt sent skede, tvungen att ta över syntesarbetet och utarbetandet av slutrapporten. Detta har troligen bidragit till att man lyckats komma längre i såväl syntesarbetet och formuleringen av strategierna, eftersom gruppen hade god kunskap om resultat och genomförda aktiviteter. Den konsult, som man

inledningsvis upphandlat för detta, hade troligen inte kunnat göra motsvarande arbete i brist på erfarenheter, inblick och information om det konkreta projektet.

Stora projekt kräver långa processer

Att TITA påbörjades redan under 2010, det vill säga cirka fem år innan MAX IV beräknas tas i bruk och nästa 10 år innan färdigställandet av ESS, är något som lyfts fram som unikt i flera av de studier som genomförts av andra liknande anläggningar. Dessutom har projektet haft ambitioner om att ta ett helhetsperspektiv på de regionala utvecklingsmöjligheterna i anslutning till anläggningarna. Med en total budget på 47,3 miljoner är detta en av de absolut största strukturfondssatsningarna i Sverige.

En sådan satsning kräver engagemang och insatser av många olika aktörer, på olika nivåer. Eftersom detta tar tid att etablera så har det varit en styrka i projektet att börja i så god tid. Samtidigt är det en utmaning att underhålla det engagemang som byggs upp även efter projektets slut, eftersom det kommer att dröja ytterligare ett antal år innan anläggningarna är i drift och större effekter kan förväntas.

Betydelsen av bred delaktighet

Organiseringen och genomförandet av TITA har varit mycket ambitiöst för att nå ut till regionens parter och involvera och engagera många aktörer i genomförandet. Det har gällt dels konkret genom deltagande i arbetsgrupper, seminarium, partnerskapsmöten och liknande, dels genom informationsspridning via nyhetsbrev, filmer och en webbsida med tydlig information och tillgång till rapporter, protokoll och annan information som hållits uppdaterad och aktuell under hela projektet.

Som ett resultat av arbetet har deltagandet framför allt inom den *offentliga sektorn* i regionen varit högt och det faktum att samtliga Skånes kommuner medverkat har varit unikt. Däremot har involveringen av andra aktörer, på regional, nationell eller internationell nivå, varit mer begränsad än vad som kanske varit önskvärt, trots att de berörts av flera av delprojekten.

När det gäller *näringslivet* så har deras delaktighet varit relativt begränsad, liksom i många stora projekt av liknande karaktär. Detta avspeglar delvis den inledande ambitionen om att i olika delprojekt etablera arbetsgrupper bestående enbart av projektets parter. Eftersom näringslivets representanter och organisationer inte varit partners i TITA så var de heller inte en naturlig del av det inledande arbetet. I vissa delprojekt har man senare valt att involvera näringslivet, antingen genom att bjuda in företagare eller näringslivsorganisationer i arbetet, eller genom att arrangera seminarier, kompletterande arbetsgrupper och andra aktiviteter. En tidig förankring inom näringslivet blir speciellt viktigt om man avser att företagen långsiktigt ska ta ett ansvar för att medverka i eller driva de satsningar som initieras.

En annan utmaning gäller den framtida *delaktigheten från akademien och andra kunskapsleverantörer*. Diskussionen tycks hittills i huvudsak ha fokuserat på frågor om hur man kan utveckla och koppla forskning inom materialvetenskap vid Lunds universitet till anläggningarna. Samtidigt finns det goda förutsättningar även för andra forskningsenheter och aktörer, både i regionen eller utanför, att erbjuda kompletterande forskning, kunskapsinsatser och utbildningar till framtida medarbetare eller användare av anläggningarna och dess resultat.

Tydliggör förväntningarna hos deltagarna

Inför framtiden kan det finnas skäl att i högre grad anpassa och bredda deltagandet i olika arbetsgrupper och forum efter frågeställningar och intresseområden, för att säkerställa att alla relevanta aktörer medverkar. I vissa av delprojekten hade exempelvis näringslivet eller

andra myndigheter än parterna kunnat bidra till arbetet. Samtidigt är det viktigt att förstå olika aktörers behov, förväntningar och förutsättningar för delaktighet. Engagemanget bland kommunerna har exempelvis varierat med olika frågor. En faktor som tycks ha påverkat enskilda kommuners engagemang i näringslivsfrågorna är näringslivets sammansättning. Kommuner med företag inom byggsektor och tillverkningsindustri tycks ha sett en möjlighet till konkreta affärsmöjligheter i konstruktionsfasen, medan antalet potentiella användare av anläggningarnas forskningsutrustning i regionens kommuner är begränsat. När det gäller näringslivets engagemang så tycks intresset och kännedomen om anläggningarna minska med ett ökat geografiskt avstånd.

Inledningsvis fanns det uttryck hos parterna för att man upplevde deltagandet i arbetsgrupper som mindre intressant då de främst uppfattades som informationsarenor. Ett antal personer som fanns med från början deltog därför inte mer än inledningsvis. Vartefter det fanns mer konkreta resultat ändrades detta och många har upplevt arbetet i arbetsgrupperna som positivt. I de mer operativa faserna, med dialoger kring parternas roller i relation till resultat och diskussioner om utveckling av strategier och liknande, fanns en konkret möjlighet att engagera sig.

Att leda och driva utvecklingsprocesser

Idag betonas från EU vikten av att tydliggöra en regional process och bred involvering, ”governance”, för att säkra ägarskapet av visioner och strategier, som grund för olika typer av prioriteringar mellan regionala utvecklingsinsatser. Parallellt med övriga aktiviteter har man inom TTTA arbetat med att förädla och vidareutveckla visionen ”Society for Science – Science for Society”. För att en vision ska hållas levande, samtidigt som förutsättningar i omvärlden ständigt skiftar, finns ett behov av att ha en löpande process dels för uppföljning och revidering av visionen, dels för operationalisering i strategier på kort och lång sikt.

Samtidigt har det hos flera av TTTA:s partners funnits begränsat med interna resurser och kompetens för detta arbete, varför aktiviteterna inom detta område i huvudsak genomförts med hjälp av projektanställda eller externa projektledare och de externt anlitate strategikonsulterna vid SWECO Eurofutures. Detta tydliggör behovet av långsiktig intern kompetensutveckling och erfarenhetsuppbyggnad, exempelvis genom att satsa mer på projekt- och processledarutbildning i tidiga faser av framtida projektsatningar.

Kommunikation, dialog och förankring

Ett av TTTA:s övergripande syften, enligt projektansökan, var att sprida information och kunskap för att öka medvetenheten om ESS och MAX IV:s betydelse och behovet av åtgärder. TTTA som helhet har till stor del handlat om att förankra och skapa dialog och samförstånd mellan olika aktörer genom de löpande aktiviteterna. Partnerskapsmötena har haft en viktig funktion i den bredare kommunikationen till parterna, liksom arbetsgrupperna. Däremot har kommunikation inte skett i så hög grad mot allmänhet och det nationella forskarsamhället, eftersom detta inte uppfattats som ett mål för projektet. Samtidigt utgör universitet och högskolor en viktig samarbetspart i kunskapsdrivna utvecklingsprocesser och all relevant forskning finns sällan representerad inom en specifik region. Men även kommunikation till allmänheten har betydelse, bland annat för att visa på möjligheter till samverkan inom olika delar av näringslivet och för att skapa intresse för kompetensutvecklingsinsatser bland ungdomar.

En rad aktiviteter har genomförts, men inom ramen för TTTA har resurserna för löpande kommunikation ändå varit begränsade. Kommunikationen var inte en egen funktion, med en bemannad tjänst, förrän under det avslutande året. Den interna kommunikationen, inom och mellan de olika projektparterna, har därför inte skett i den omfattning som behövts i

ett projekt av denna storlek. Att öka kännedomen om visionen brett regionalt, bland medborgare och olika aktörer, kunde ha skett i högre omfattning under projektiden. Projektet har inte heller haft någon uttalad målsättning om att nå ut med information via media och andra kanaler för att öka kännedomen om anläggningarna till underleverantörer, forskare och andra forskningsinstitutioner i övriga delar av Sverige. Samtidigt har anläggningar som ESS och MAX IV betydelse även på nationell nivå. Att exempelvis sätta samman ett konkurrenskraftigt konsortium för att lägga ett anbud eller genomföra ett forskningsprojekt kräver att relevanta företag i Sverige ges möjlighet att medverka, oavsett var i landet de är lokaliserade.

Under slutfasen av projektet utnyttjades kommunikationsresurserna framför allt i arbetet med slutrapporten och det var främst under projektets sista månader som insatser för att nå ut med riktad kommunikation till olika målgrupper kunde genomföras mer systematiskt. Detta har delvis skett under den förlängning av projektet med tre månader under 2013 som gjordes. Man har bland annat inriktat sig på förankring genom fortsatt spridning av resultaten i partnerskapet och till övriga aktörer i regionen, samt till nationella aktörer. Även medborgare omfattades genom att göra information tillgänglig i olika former. Den avslutande perioden handlade i övrigt i hög grad om förankring och att skapa förutsättningar för att de kunskaper som byggts upp ska finnas tillgängliga och användas.

Inom Region Skånes organisation har TTTA resulterat i en tvärssektoriell dialog, med nya kontakter mellan avdelningar. Detta kan skapa möjligheter för ökade samarbeten även i framtiden i den löpande verksamheten och vid nya projekt genom en organisatorisk kapacitetsuppbyggnad. När det gäller förankring i övrigt finns det oklarheter dels i vilken omfattning det faktiskt har skett, dels på vilken nivå eventuell förankring av aktiviteter gjorts. Representanter för parterna har inte nödvändigtvis förankrat och spritt information till andra i den egna organisationen och i vissa fall är det bara en sektor eller enhet som funnits representerad. Detta gäller såväl delprojektens arbetsgrupper som den strategiska arbetsgruppen – i vilken mån har det stannat på individnivå och när har parten i vidare mening fått kunskap om och haft möjlighet återkoppla till pågående arbete inom TTTA? Det är viktigt att deltagarna har förutsättningar att återkoppla till den ordinarie verksamheten för beslut, för att arbetet ska få möjlighet att integreras. En lärdom är att det är väsentligt att förankring sker med personer på rätt nivå och med rätt mandat för att skapa legitimitet och säkra långsiktigheten.

Säkra en nationell dialog

Som tidigare konstaterats är MAX IV, ESS och andra internationella forskningsanläggningar inte en angelägenhet enbart för regioner som Skåne och Blekinge. Det är knappast realistiskt att etablera en enbart regional arena inom ett internationellt forskningsområde, som exempelvis materialvetenskap. Det är därför av stor betydelse att etablera en dialog med aktörer på nationell nivå. Kommunikation med den nationella nivån är väsentligt även inom andra områden som exempelvis utbildning, kompetensförsörjning och infrastruktur.

I samband med bland annat utvecklingen av en industriell plattform och en öppen innovationsarena har TTTA påbörjat en dialog med nationella aktörer för att hitta former för samverkan och medfinansiering, men rollfördelningen mellan den nationella och regionala nivån är fortfarande oklar. Däremot finns det goda skäl för regionen att fortsätta dialogen och för nationella aktörer att ta tillvara det engagemang och regionala mobilisering som påbörjats inom ramen för TTTA.

Långsiktig förvaltning

Inför projektet planerades delprojektens teman utifrån att de skulle kunna integreras i befintlig organisation och att man därmed skulle underlätta övergången till ordinarie verksamhet efter projekttiden. Den projektansvariga organisationens ordinarie verksamhet har därmed i mer eller mindre hög grad påverkat delprojektens fokus och genomförande. Organisering och samarbeten som hade varit möjliga utifrån grundfrågeställningarna har inte alltid utvecklats över sektors-/organisationsgränser i den omfattning som varit möjlig. Delvis kan detta vara en följd av det klart uttalade målet att TTTA:s resultat skulle integreras i linjeorganisationen efter projekttiden, och att man då utgått från att det fanns en direkt koppling mellan projektansvarig organisation och delprojektens resultat. Ett alternativ kunde vara att utgå från bredare samverkan inledningsvis och sedan, först i den avslutande fasen, avgöra på vilket sätt integreringen i organisationen skulle kunna ske. Ett delat ansvar skulle i vissa delprojekt ha kunnat stärka projektets intentioner.

Under projektets slutfas fördes en diskussion för att identifiera och indikera vilka aktörer som borde ha övergripande ansvar för att föra arbetet vidare efter avslutandet av TTTA (post-TTTA) och för genomförande i linje med de framtagna strategierna. Denna typ av diskussioner behöver föras redan tidigt för att kunna bygga en modell för att ta tillvara på resultat och erfarenheter. Det kan ske genom en satsning på exempelvis en fysisk nod i form av ett projektkontor, eller genom nätverk genom att anställa en koordinator som fortsätter arbetet.

När det gäller mer konkreta resultat, som de framtagna tjänsterna och plattformarna, så visar tidigare erfarenheter att det är relativt svårt att upprätthålla dessa efter projektidens utgång om inte medel för fortsatt drift finns utpekade samt en tydlig ansvarsfördelning angetts. Utvecklingen av denna typ av produkter innebär alltså en risk att pengar lagts ner som sedan inte kan nyttiggöras. Det finns goda förutsättningar för en långsiktig förvaltning av resultaten från TTTA, men det krävs ett fortsatt engagemang och vilja till investeringar på ledningsnivå.

Vikten av projekt- och processledningskompetens

TTTA:s genomförande har varit baserat på de nio delprojektens aktiviteter. Det är av vikt att de som leder projekt har rätt kompetens, inte bara om sakfrågorna utan även i praktisk projektledning. I komplexa projekt som detta är det dessutom väsentligt med en erfarenhet av att leda processer, för att skapa engagemang och involvering hos deltagarna.

En erfaren projekt- och processledning är också viktigt för att säkerställa att regionen har kompetens att utveckla ett lärande arbetssätt, med utgångspunkt i analyser, kunskapsunderlag och de uppföljningar och utvärderingar som kommer att krävas inom ramen för de nya strukturfondsprogrammen. I ett inledande skede skulle en gemensam processledarutbildning dels kunna bidra till en samsyn mellan delprojektledare, dels säkerställa en lägsta nivå inför genomförandet.

Kompetensuppbyggnad internt och externt

De flesta studier som genomförts inom delprojekten har utförts av externa konsulter. Det rör olika typer av kunskapsunderlag, internationella utblickar, förundersökningar, behovsanalyser och liknande. Att utnyttja externa konsulter har både för- och nackdelar. Det ger potentiell tillgång till olika specialkompetenser och möjlighet till nya infallsvinklar. Samtidigt har uppdragen till externa konsulter föregåtts av en process för offentlig upphandling. I många fall har detta inneburit långdragna och komplicerade processer, som medfört förseningar i planerade leveranser. Det har också visat sig vara en utmaning att utforma uppdragen så väl att slutprodukten är av den kvalitet och utformning som varit avsikten.

En utmaning med att lägga ut uppdrag på olika konsulter istället för att genomföra dem inom deltagande organisationer är att i nästa steg lyckas internalisera den externa kompetensuppbyggnad som sker hos konsulterna i samband med studiernas faktiska genomförande. Hur man än gör så stannar åtminstone i de flesta fall delar av den kunskap som upparbetats hos konsulten, istället för att utgöra en vidare grund i den löpande verksamheten. I andra fall har utgångspunkter och antaganden som använts som bas för konsultstudierna inte varit relevanta, vilket skapat orealistiska förväntningar på resultat.

Vidare har TTTA visat på betydelsen av anställningsformerna för de involverade projektledarna. Vissa av delprojektledarna hämtades internt från främst Region Skåne, medan flera blev anställda speciellt för att arbeta med ett visst delprojekt. Att säkra en långsiktig kompetensutveckling och förvaltning av den kompetens och de relationer som byggs upp inom ett projekt som TTTA är viktigt. Detta blir extra problematiskt när det gäller stora och långsiktiga projekt som TTTA, där vissa delprojektledare haft projektanställningar som gått ut redan innan projektet var avslutat. Det är alltså av vikt att på olika sätt planera för hur den kompetens som byggs upp under projektets gång kan behållas och föras vidare i den löpande verksamheten. Det gäller såväl expertkunskaper som processkompetens.

Helhetssyn och tvärsektoriellt arbete

Enligt följeforskarnas tidigare erfarenhet är det ofta svårt att få ihop aktiviteter inom ramen för näringslivsutveckling med frågor som rör samhällsplanering och infrastruktur. Detta kan delvis förklaras av olikheter i kultur och språkbruk inom de olika sektorerna och olika tidshorisonter i planeringen av insatser. Medan samhällsplanering och transportplanering har en lång tidshorison, och kan upplevas som mer abstrakta frågeställningar som rör framtiden, arbetar näringslivsenheterna ofta i realtid med att hitta lösningar för företag som finns på plats, eller är på väg att etableras. Naturligtvis finns det även i deras verksamhet ett framtidsperspektiv inför framtida etableringar, men mycket ligger i en relativt nära framtid.

Svårigheten att få ihop dessa delar tycks även i viss mån ha gällt arbetet inom TTTA, både på regional och på kommunal nivå. Men samtidigt har man genom TTTA skapat en ökad kontakt mellan och insyn i de respektive sektorerna och det har funnits en ambition att fortsatt utveckla ett *tvärsektoriellt perspektiv på regional utveckling*. Så medvetenheten och förutsättningarna för ett fortsatt arbete i denna riktning har etablerats, och ett vidareutvecklat tvärsektoriellt samarbete och bibehållen helhetssyn betonas i strategierna för det fortsatta arbetet. Det gäller då både inom Region Skåne, där nya samarbeten uppkommit genom projektet, men också i kommunerna, där denna ökade kontakt mellan sektorerna inte självklart varit ett resultat. Däremot har man i arbetsgrupperna ofta träffat företrädare både från andra sektorer och från andra kommuner, vilket bidragit till tvärsektoriella diskussioner.

De horisontella målen

Det är viktigt att se relationen mellan regionens utveckling och de utmaningar som är kopplade till hållbar utveckling, socialt, ekonomiskt och miljömässigt. I de inledande projektbeskrivningarna för TI respektive TA återfanns skrivningar om att ”stärka regionens konkurrenskraft och hållbar utveckling”. I samband med ett arbete med riskbedömningar – under våren 2011 - lyftes risken med att de horisontella målen inte implementeras i projektet fram. Det kan konstateras att de horisontella målen främst behandlats indirekt och inte diskuterats i någon högre utsträckning. Jämställdhet är det som har berörts i minst utsträckning men i diskussioner om bland annat företagsamhet, utbildning och resmönster hade detta kunnat diskuteras mer. Integration och mångfald kan delvis sägas diskuterat i och med att tolerans och öppenhet kom upp som ett tema inom projektet. Samma sak

gäller miljö, som var ett underliggande tema i flera av underlagen om den fysiska planeringen.

Additionalitet

Frågan om additionalitet, det vill säga vad TTTA bidrar med som annars inte hade genomförts, är svår att besvara. Dessutom varierar uppfattningen mellan deltagare och delprojekt. De flesta är eniga om att TTTA bidragit till ökade kontakter och samverkan mellan aktörer i regionen som inte uppkommit annars. Projektet får även beröm för den unika framförhållning som man haft, genom att påbörja mobiliseringsprocessen så långt innan anläggningarna är färdigställda. Detta proaktiva förhållningssätt, att etableringarna diskuteras ur ett framtidsperspektiv i kommunerna, innebär att exempelvis infrastrukturfrågor lyfts på ett mer aktivt sätt i stora delar av regionen och att planeringen av gemensamma stödinsatser riktade till företag och forskare påbörjats. Ett ytterligare bidrag är de olika kunskapsunderlag som tagits fram inför ett fortsatt utvecklingsarbete i regionen.

Däremot kan konstateras att vissa delprojekt troligen genomförts även utan TTTA, men kanske i mindre skala. På det sättet kan TTTA ha bidragit med medel till projekt som ändå skulle ha genomförts. Samtidigt har TTTA bidragit med ett tydligare regionalt helhetsperspektiv genom att det 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, marknadsföring, näringslivsutveckling och innovation i samverkan mellan olika aktörer.

7. Post-TITA

– viktiga insatser för att resultaten ska leva vidare

För förvaltning av de resultat som uppkommit och för fortsatt verksamhet efter TITA:s avslutning har en övergripande och fem riktade strategier utarbetats. För var och en av de riktade strategierna definieras vilken organisation som ansvarar för strategins genomförande och för att samordna de parter som bör involveras (Box 2). Inom TITA har inga konkreta handlingsplaner tagits fram, men däremot har konkreta förslag på insatser getts för varje strategi, baserat på de syntetiserade slutsatserna.

Box 2: Övergripande och riktade strategier från TITA och ansvarig organisation

Övergripande strategi– koordinera strategiarbetet (Region Skåne)

1. Stärk näringslivets konkurrens- och innovationskraft (Region Skåne)
2. Bygg en stark utbildningsregion (Region Skåne)
3. Skapa dynamiska forskningsmiljöer (Lunds universitet)
4. Öka tillgängligheten i hela regionen (Region Skåne)
5. Utveckla regionens internationella attraktivitet (Region Skåne)

Källa: TITA:s slutrapport *TITA Regional mobilisering kring ESS och MAX IV* (2012)

Behovet av ett samlat regionalt ägarskap

I de regionala strategier som utarbetats inom TITA har Region Skåne utpekats som den aktör som bör ha det övergripande ansvaret för att koordinera det fortsatta arbetet efter TITA, men det måste finnas ett engagemang i hela den geografiska regionen, inklusive Blekinge. Den regionala mobiliseringen har hittills slagit väl ut, men de nätverk som uppstått under TITA måste fortlöpande underhållas och vidmakthållas för att utvecklas och vara verksamma.

I samband med utformningen av strategierna har insatser för att ta tillvara resultaten och huvudansvariga och centrala aktörer för genomförandet utpekats i en ansvarsmatris. Man lyfter bland annat fram betydelsen av ett antal samverkansgrupperingar, som det regionala partnerskapet, Öresundskommittén, forsknings- och innovationsråd (FIRS), Kompetenssamverkan Skåne och Science Village Scandinavia AB (f.d.Lundamark). Samtidigt är det viktigt att det även i framtiden finns arenor och mötesplatser mellan olika grupper, för att säkra en långsiktig och tvärsektoriell samverkan mellan frågeområden.

Fortsättningsvis behövs en koordinatorsfunktion på regional nivå som ser till att nätverket underhålls, där Region Skåne utpekats som ansvarig. En viktig fråga som väcks är hur man tar tillvara den kompetens som byggts upp hos enskilda personer under projektiden för att skapa en överlappning från projektet till fortsättningen. En annan viktig fråga med anslutning till en sådan koordinatorsfunktion rör den flernivåstyrning som krävs för denna typ av projekt, då offentliga aktörer som EU, svenska staten, Region Skåne respektive Blekinge och kommunerna ska samspela kring gemensamma frågor där parter kan ha

avvikande intressen i olika faser. Dessutom tillkommer privata aktörer i näringslivet, universitet, högskolor och andra utbildningsanordnare samt olika grupperingar på lokal och regional nivå. Hänsyn måste vidare tas till lagstiftning och regleringar på de olika förvaltningsnivåerna. Sammantaget krävs en god överblick över gällande förutsättningar och lång erfarenhet av att koordinera stora projekt. I ett fortsatt arbete post-TITA är tydlighet kring roller en grundsten, där kommunernas roll visavi Region Skåne, Region Skåne visavi staten och så vidare så långt som möjligt åskådliggörs i en processöversikt.

Långsiktig förvaltning

När det gäller operationalisering av visioner och strategier är det viktigt att fastlägga vilka aktörer som ska ansvara för olika insatser. Det kan gälla allt från etablering, löpande drift och förvaltning av webbplattformar och stödfunktioner för näringsliv och forskare i anslutning till anläggningarna, till planering av framtida bostäder och transportsatsningar. Utmaningen är att gå från projekt till en fortlöpande verksamhet. Med stöd av konsulter och egna analyser påbörjades inom TITA ett arbete med att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan olika aktörer. För vissa aktiviteter finns det en naturlig hemvist även långsiktigt. Exempel på detta är Region Skånes regeringsuppdrag om kompetensplattformar, arbetet med Strukturbild och kommunernas fysiska planering och ambitionerna om en industriell plattform och öppen innovationsarena. Lunds kommun kan enkelt integrera erfarenheter och kontakter från projektet i det fortsatta arbetet med utvecklingen av den fysiska miljön kring anläggningarna, medan andra kommuner framför allt ser potential kopplat till framtida bostadsförsörjning och näringslivsutveckling, eller i besöksnäring kopplat till kultur- och naturmiljö.

För andra aktiviteter är den långsiktiga förvaltningen ännu inte lika tydlig. Invest i Skåne ser exempelvis möjligheterna att integrera utvecklingen av en mottagarfunktion och ett markregister i den ordinarie verktygslådan för att stödja utländska etableringar, men detta ställer krav på kompletterande finansiering och fortsatt engagemang från kommunerna. Frågor om utbildning, kompetensförsörjning, och stöd för kommersialisering av forskningsresultat i anslutning till anläggningarna har en naturlig hemvist inom olika kunskapsorganisationer, men kräver även de en fortsatt dialog och förankring.

Säkra förankringen av kompetens, relationer och kunskaper

Att säkra en långsiktig förvaltning av resultat, kompetens och relationer som byggs upp inom ett projekt som TITA är viktigt. Samtidigt har flera av nyckelpersonerna i TITA varit projektanställda, med kontrakt som i vissa fall gått ut redan innan TITA avslutades. Detta innebär en påtaglig risk för att kompetens som byggts upp under projektet går förlorad för den löpande verksamheten. Det gäller såväl expertkunskaper som processkompetens, men kanske ännu mer allvarligt, förlust av de många relationer som byggts upp. Det blev även en försvarande omständighet i själva arbetet under avslutningsfasen då den kunskap som byggts upp och de resultat som genererats under projektet skulle föras tillbaka till de olika deltagande parterna och ut till en vidare krets aktörer. Några av projektledarna inom TITA har dock fortsatt arbete inom den ordinarie verksamheten vid exempelvis Invest in Skåne, Region Skåne eller Lunds kommun, vilket kan bidra till kontinuitet.

Man behöver dessutom försäkra sig om att det kunskapsunderlag som tagits fram inom TITA i form av olika studier och rapporter sprids och kommer till användning, inom Region Skånes organisation och bland kommuner och andra parter. Att kunskapsunderlag trycks som böcker, finns tillgängliga på webben och används som kurslitteratur är exempel på hur kunskapen kan spridas även efter projektets avslut.

Attitydpåverkan, kommunikation och marknadsföring

För att lyckas med ambitionen att attrahera besökare, nya invånare och företag är det viktigt att fortsätta arbetet med att utveckla exempelvis berättelsen om det innovativa Skåne. Det handlar både om att skapa en självbild inomregionen, men också om att förändra den mediala bilden av Skåne som ofta fokuserar på främlingsfientlighet och Malmö som våldsdrabbat, och istället fokusera på attraktivitet i betydelsen kompetens-, boende- och livsmiljö. Tidigare erfarenheter visar att en viktig förutsättning för att lyckas med extern platsmarknadsföring är att den bild som sprids av en region överensstämmer med den bild eller berättelse som medborgarna har. Nyckeln till att på ett framgångsrikt sätt kunna marknadsföra och ge en positiv bild av regionen utåt är att det finns en god självbild. Det är därför viktigt att också fokusera på de personer som redan bor i Skåne och Blekinge för att skapa en attraktiv region för inflyttning och företagsetablering. Det handlar också om att långsiktigt förändra attityderna hos unga kring naturvetenskap och teknik. Båda aspekterna är viktiga för en framtida rekrytering av arbetskraft i regionen. Det blir också viktigt att arbeta vidare med att skapa ett språkbruk kring anläggningarna, för att öka intresset hos potentiella användare som idag inte kopplar samman sin verksamhet med materialvetenskap.

Fortsatt regional mobilisering

Det kanske viktigaste resultat av TITA är de nätverk som skapats mellan projektets parter. De kontakter som skapats har inneburit en möjlighet för enskilda kommuner och andra aktörer att tänka strategiskt, även ur ett regionalt perspektiv. I takt med att anläggningarna etableras och tas i drift kommer dessutom nya utmaningar och möjligheter att uppstå och därmed nya frågor att samverka kring. Den kunskap och de erfarenheter som uppstått behöver nu föras tillbaka till dem som delfinansierat projektet för att visa på behovet av att även fortsättningsvis arbeta ”på tvärs” i regionen, så att näringslivsfrågor och samhällsplanering fortlöpande kan diskuteras i ett gemensamt sammanhang. Därför behövs arenor där man, på olika nivåer (lokalt – regionalt – nationellt – internationellt), inom olika grupperingar (politiskt och tjänstemän), och mellan sektorer (näringsliv, kommuner och akademi) möts kring gemensamma frågeställningar.

8. Sammanfattande lärdomar för framtiden

I denna rapport har vi sammanfattat erfarenheter och lärdomar från följeforskningsinsatsen kopplad till projektet ESS MAX IV i regionen – TTTA. Projektet är unikt, eftersom forskningsanläggningarna ESS och MAX IV utgör de hittills största investeringarna i forskningsinfrastruktur i Sverige. Det är också ett av de största strukturfondsprojekten någonsin i Sverige. Satsningen på ett proaktivt projekt för att skapa förutsättningar för genomförandet och för regional utveckling är även internationellt sett unikt.

För att tillvarata potentialen i etableringen av anläggningarna har offentliga aktörer i Skåne och Blekinge genomfört en omfattande regional mobiliseringssatsning. Projektet har resulterat i en regional kunskapsutveckling och i aktiviteter som kan påverka de strukturella förutsättningarna för tillväxt och utveckling i regionen. Även om det ännu är för tidigt att uttala sig om de ekonomiska effekterna på lång sikt så kan vi redan idag konstatera att projektet under projekttiden bidragit till viss konkret nytta, främst i form av utvecklingsinsatser och nya samverkanskonstellationer bland underleverantörsföretag. Hur man efter projektet tar vara på resultat och erfarenheter kommer att vara avgörande för de långsiktiga effekterna.

Samtidigt har erfarenheter från TTTA:s arbetsmodell bidragit till en rad lärdomar om hur man i framtiden kan etablera komplexa samverkansprojekt, med många aktörer:

- ***Säkra regional mobilisering och ägarskap***
 - En bred involvering av olika aktörsgrupper är viktig under regionala utvecklingsprocesser för att skapa ett ägande av de visioner och strategier som tas fram.
 - Förankring kräver att den görs med personer på rätt nivå och med rätt mandat för att skapa legitimitet och säkra långsiktigheten.
 - Skapa arenor för samarbeten mellan aktörer som normalt inte samarbetar.
 - Tydliggör roller och ansvar för genomförandet redan i inledningen av projekten, och att under projekttiden identifiera insatser, ansvarsområden och ansvariga aktörer för att föra vidare resultat och ta tillvara erfarenheter efter att projektet avslutats.
 - Det är viktigt att deltagande parter har realistiska förväntningar på resultat och effekter, speciellt om dessa ligger långt fram i tiden. Därför är kommunikation och tillgång till gemensamma arenor viktigt redan i inledande skeden. Modellen med TTTA:s partnerskapsmöten kan användas som inspiration.
- ***Satsa på en genomtänkt organisation och projektledning***
 - En genomtänkt projektorganisation som är tydlig gällande olika funktioner och roller behöver etableras inför projektet.
 - Utgå från projektets syfte, inte befintlig organisation, vid utformning av arbetsgrupper och ansvarsområden för att säkra additionaliteten.
 - Ha inte för bråttom utan använd de inledande månaderna till att förankra arbetet och identifiera aktiviteter samt informera om projektet internt och externt.
 - Samtliga projektledare ska ha adekvat ämnes- och ledningskompetens. En gemensam utbildning i processledning, med koppling till aktuellt projekt, kan underlätta genomförandet.

- Vid flera delprojekt är en gemensam arbetsgrupp önskvärd för att skapa synergier och effektivitet.
- Adekvata stödfunktioner behövs under hela projektet, exempelvis gällande ekonomi, upphandlingskompetens, kommunikation och omvärldsbevakning.
- Underskatta inte betydelsen av intern kommunikation och förankring under hela projekttiden.
- ***Var flexibel i genomförandet***
 - Det behövs olika strategier och arbetsformer i olika faser och för olika typer av aktiviteter i komplexa och långsiktiga projekt.
 - För att säkra deltagarnas engagemang behöver deras förväntningar tydliggöras i ett tidigt skede – anpassa sedan deltagandet i olika grupper efter intresseområden.
 - Skapa en möjlighet för att resultat som uppkommer under genomförandet kan påverka det fortsatta arbetet.
- ***Tänk långsiktigt***
 - Det krävs en långsiktig förankring och förvaltning av investeringar i plattformar, strukturer och kompetens, även efter projektets avslutande.
 - Investera långsiktigt i projekt- och processledningskompetens, för att effektivisera projektgenomförandet och undvika att de nätverk och den kompetens som byggs upp går förlorade efter projektets slut.
 - Skapa strategier och arbeta för hur projektets resultat ska förvaltas redan under projekttiden, och skapa en organisation för detta.
- ***Utveckla externa länkar***
 - Avsätt resurser för samverkan, kommunikation, dialog och förankring med olika aktörsgrupper, inte bara på lokal och regional nivå, utan även nationellt och globalt
 - Samordna, om möjligt, olika former av benchmarking inom olika områden men med gemensamt intresse av samma anläggningar, länder eller liknande.
 - Identifiera befintliga nätverk, grupperingar och verksamheter med bäring på projektet och etablera kontakt och samarbeten om detta inte redan finns.
- ***Skapa förutsättningar för lärande***
 - Utveckla en helhetssyn på regional utveckling, baserat på ett tvärsektorielt synsätt och samverkan mellan olika politik- och kunskapsområden, och skapa också forum för möten och dialog.
 - Det behövs ökad kunskap om hur hållbarhetsaspekterna (sociala, ekonomiska och miljömässiga) kan integreras i regionalt utvecklingsarbete. Dessa aspekter ska finnas med redan i inledningen i linje med regelverkens intentioner, och inte adderas i slutfasen. På så sätt kan det bidra till bättre och mer långsiktiga resultat.
 - Ta fram en strategi för hur de underlag och aktiviteter som genomförs av konsulter eller andra externa parter kan integreras i verksamheten långsiktigt och bli levande kunskap.
 - Konsulter och följeforskare kan fungera som stöd i den regionala utvecklingsprocessen. De behöver ha en oberoende roll och det är viktigt att projektledare och ledning har kompetens och intresse av att beställa, ta till sig och använda de resultat och underlag som levereras.

Rapporter från följeforskarna

KTH och Nordregio (2011) *Regional mobilisering – samarbeten i Sydsverige inför etableringen av ESS och MAX IV. Delrapport 1 - följeforskning KTH och Nordregio*, oktober 2011.

KTH och Nordregio (2012) *Regional mobilisering – Samarbeten i Sydsverige inför etableringen av ESS och MAX IV. Delrapport 2 - Parternas erfarenhet i fokus*, januari 2012.

KTH och Nordregio (2012) *Reflektioner kring fortsatt TITA-arbete och post-TITA*. PM från följeforskarna, 15 maj 2012.

KTH och Nordregio (2012) *Regional mobilisering – Samarbeten i Sydsverige inför etableringen av ESS och MAX IV. Delrapport 3 – TITA-projektets resultat i relation till kompetensområdena Näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring och Regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur*, september 2012.

KTH och Nordregio (2013) *Lärdomar om regional mobilisering – Erfarenheter från följeforskning inom projektet ESS MAX IV i regionen – TITA*, februari 2013 (Tryckt version)

Lärdomar om regional mobilisering

Under åren 2010-2012 drev Region Skåne i samarbete med 42 andra offentliga aktörer i Skåne och Blekinge med finansiering från den Europeiska regionala strukturfonden projektet ”ESS MAX IV i regionen – TITA”. Syftet var att stärka tillväxt, innovationsstruktur, tillgänglighet och attraktivitet i Skåne-Blekinge genom att utnyttja etableringen av forskningsanläggningarna ESS och MAX IV utanför Lund.

Hösten 2010 fick KTH och Nordregio i uppdrag att som följeforskare löpande följa arbetet med projektet, avseende dels regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur, dels näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring. I rapporten presenteras resultatet av följeforskningen med fokus på vad man uppnått, hur det kan tas tillvara efter projektiden och vilka lärdomar som finns inför framtida projekt.

Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad är en av tio skolor inom KTH. Vi utbildar och forskar om framtidens samhälle; om hur städer, byggnader och infrastruktur ska utformas och byggas, om hur institutioner och regelsystem bör utvecklas för att ge en hållbar livsmiljö och goda utvecklingsförutsättningar för näringslivet.

Nordregio, Nordic Centre for Spatial Development, etablerades 1997 av Nordiska Ministerrådet. Nordregio arbetar med policyrelevant forskning samt utvärdering och utredning inom regional utveckling och demografi, styrning, planering, innovation och välfärdsutveckling. Nordregio har även stor erfarenhet av att genomföra projekt i nära samverkan och dialog med många aktörer.

ESS MAX IV i regionen-TITA

Region Skåne i samarbete med alla kommuner i Skåne, Lunds universitet, Invest in Skåne, ESS AB, Malmö högskola, Länsstyrelsen i Skåne län, Högskolan Kristianstad, Region Blekinge, SLU Alnarp och Blekinge Tekniska Högskola.

En investering för framtiden



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden