



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

Delrapport 1 - följeforskning KTH och  
Nordregio







## **Förord**

I föreliggande rapport redovisas följeforskningens reflektioner efter det första halvåret. Projektet ESS MAX IV i regionen – TITA har dock formellt pågått närmare 1,5 år och rapporten utgör därför en halvtidsutvärdering. Rapporten ger en deskriptiv överblick över projektets bakgrund, innehåll och organisation, samt redovisar en analys av de frågor som vi funnit som extra intressanta och relevanta för projektets fortsatta utveckling. Källor är huvudsakligen dokument och intervjuer, samt observationer från deltagande vid projektmöten och arbetsgrupper. Följeforskarna svarar ensamma för rapportens innehåll.

Rapporten presenterades för projektledningen 20 juni 2011 och sändes sedan under sommaren ut till delprojekten för kännedom och möjlighet att ge kommentarer. En mindre revidering har gjorts av den presenterade versionen och slutversionen framställdes i oktober 2011.

Rapporten är skriven av Lisa Hörnström, Maria Lindkvist, Lise Smed Olsen, (Nordregio), Malin Hansen och Maria Håkansson (red) (KTH). Johan Ekström (KTH) har stått för slutlig layout, samt sammanställande av enkätresultat. I följeforskarteamet ingår även Göran Cars (KTH).

Stockholm juni/oktober 2011  
KTH och Nordregio



## Innehåll

1. Inledning .....	7
1.1 Bakgrund till projektet ESS MAX IV i regionen - TITA .....	7
1.1.1 Etableringen av ESS och MAX IV .....	7
1.1.2 Det tidigare visionsarbetet .....	7
1.1.3 Ansökan strukturfondsmedel .....	8
1.2 Följeforskningen – uppdrag och genomförande .....	9
1.2.1 Vad är följeforskning? .....	9
1.2.2 Uppdrag och genomförande.....	10
2. ESS MAX IV i regionen - TITA .....	13
2.1 Projektutformning.....	13
2.2 Organisation och roller .....	15
2.3 Struktur och aktiviteter .....	17
2.3.1 Övergripande projektverksamhet TITA.....	17
2.3.2 TI 1 Mottagarorganisation Syd .....	19
2.3.3 TI 2 Marknadsföring – sydsvenska världsanläggningar .....	20
2.3.4 TI 3 Mötesplats Lund NE .....	20
2.3.5 TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen .....	21
2.3.6 TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet .....	22
2.3.7 TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet .....	23
2.3.8 TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur .....	24
2.3.9 TA 2 Markregister Syd .....	25
2.3.10 TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning.....	26
2.4 Sammanfattande diskussion om TITA-projektets upplägg och innehåll .....	26
3. Näringsliv, innovation och marknadsföring .....	29
3.1 Näringslivets representation och deltagande .....	29
3.2 Inverkan på näringsliv och innovation.....	30
3.2.1 På kort sikt .....	30
3.2.2 På medellång sikt.....	30
3.2.3 På lång sikt.....	31
4. Regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur .....	33
4.1 Förankring och deltagande .....	33



4.2 Samhällsplanering och transportinfrastruktur.....	34
4.2.1 På kort sikt .....	34
4.2.2 På medellång till lång sikt.....	34
4.3 Regional utveckling .....	34
5. Analys och reflektioner.....	37
5.1 Analys av erfarenheter från TITA-projektet.....	37
5.1.1 Bakgrund och visionsarbete.....	37
5.1.2 Förankring och delaktighet i olika aktörsgrupper.....	38
5.1.4 Koppling till andra satsningar - regionala, nationella och EU.....	41
5.1.4 Samverkan mellan de olika delprojekten.....	43
5.2 Övergripande mål i relation till TITA.....	45
5.2.1 TITA-projektets relation till TABB-målen.....	45
5.2.2 TITA ur ett hållbarhetsperspektiv .....	45
5.2.3 Projektets relevans .....	45
5.3 Möjligheter .....	46
5.3.1 Unikt initiativ som för första gången samlar alla aktörer i Skåne .....	46
5.3.2 En konstruktiv flexibilitet i projektet.....	46
5.3.3 Valfungerande ledning av projektet.....	46
5.3.4 Spirande samarbete mellan olika delprojekt.....	46
5.4 Utmaningar .....	47
5.4.1 Förankring och långsiktighet .....	47
5.4.2 Det tar tid att komma igång .....	47
5.4.3 Relationen mellan regionen och kommunerna .....	48
5.4.4 Samarbetet mellan olika delar av Region Skåne.....	48
5.4.5Projektets organisation upplevs som oklar .....	48
5.4.6 Samordningen av delprojekten .....	49
5.4.7 Projektledarnas villkor.....	50
5.4.8 Upphandlingskompetens.....	51
5.4.9 Riskanalysernas roll.....	51
5.4.10 Hur kommuniceras projektet?.....	52
5.4.11 Risk för passivitet bland aktörerna .....	52
6 Förslag .....	53
6.1 Förslag om TITA-projektets organisation och inriktning.....	53



6.1.1	Se över organisationen för att skapa en än mer effektiv organisation .....	53
6.1.2	Måste skapa ETT projekt ej nio separata plus ett till.....	53
6.1.3	Förankring är en nyckelfråga för positiva effekter på lång sikt!.....	54
6.1.4	Proaktiva insatser som främjar långsiktiga effekter.....	54
6.1.5	Positiva förebilder - Visa upp att det faktiskt redan pågår saker! .....	54
6.1.6	Utnyttja resurserna effektivt .....	55
6.1.7	Det långsiktiga tänket är centralt .....	55
6.2	Följeforskningens fokus 2011-2012 .....	55
6.2.1	Deltagande .....	55
6.2.2	Bollplank.....	55
6.2.3	Förankringsprocesser .....	56
6.2.4	Fördjupa analysen av delprojekten och TITA som helhet .....	56
6.2.3	Fortsättning efter TITA.....	56
	Bilaga A - Fördelningen av delprojekten mellan KTH och Nordregio: .....	57
	Bilaga B - Enkätmanställning TITA-projektet.....	58



## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund till projektet ESS MAX IV i regionen - TITA

#### 1.1.1 Etableringen av ESS och MAX IV

I slutet av maj 2009 fattades beslutet om att en europeisk forskningsanläggning baserad på världens kraftfullaste neutronkälla, European Spallation Source (ESS), ska byggas i Lund. Den svenska regeringen hade två år tidigare uttryckt intresse för att Sverige skulle stå som värd för forskningsanläggningen. I Lund finns sedan 30 år ett nationellt forskningslaboratorium baserad på synkront ljus, MAX-Lab. I forskningscentrumet används ljuskällorna MAX I, II och III. I MAX-Lab pågår också forskning inom acceleratorfysik och kärnfysik. I samband med beslutet om att bygga ESS fattade också ett beslut om att göra en satsning på nästa generations anläggning för synkront ljus, IV. MAX IV planeras stå klart 2015 medan ESS beräknas vara färdigt 2019. ESS ska finansieras och drivas av ett partnerskap bestående av 17 europeiska länder medan MAX IV är en nationell satsning.

Byggandet av ESS ses som en strategisk satsning på forskningsinfrastrukturen för Europa som helhet. Den forskning som kommer att kunna bedrivas tack vare ESS är mycket viktig för att kunna studera egenskaper hos t.ex. plaster, proteiner och mediciner. Forskningen bidrar i förlängningen till att utveckla allt från komponenter i mobiltelefoner till olika typer av medicinska hjälpmedel. MAX-Lab används för forskning inom medicin och biomedicin, materialteknik, nanoteknologi, energiforskning, geologi och miljöforskning.

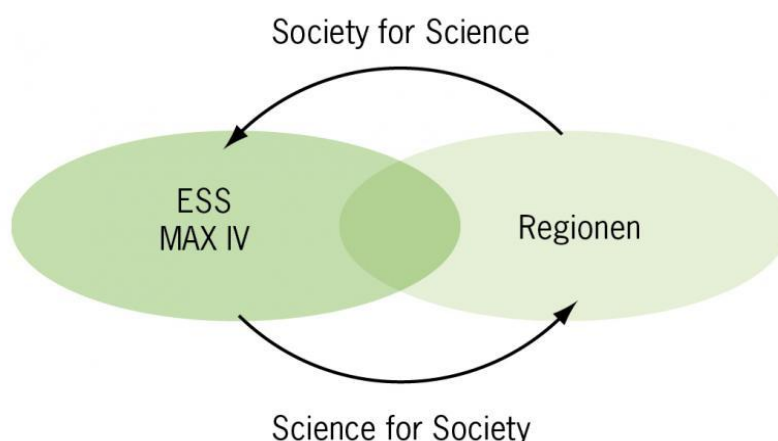
Byggande av dessa två nya världsledande forskningsanläggningar har stor potential att bli en drivkraft för tillväxt och innovation i Sydsverige och hela Öresundsregionen. Effekterna på tillväxten i regionen kommer både att vara direkta, under själva uppbyggnadsfasen då stora investeringar kommer att göras och många nya arbetstillfällen kommer att skapas och indirekta, eftersom anläggningarna förväntas ha stor positiv inverkan på innovationsklimat och teknologiutveckling i regionen. Det är dock helt avgörande att det omgivande samhället; forsknings- och utbildningsinstitutioner, kommuner, organisationer och befintliga företag i regionen, finns med tidigt i processen och arbetar aktivt för att effekterna av forskningsanläggningarna ska bli så stora och positiva som möjligt. På så sätt kan anläggningarna bli en verklig motor för regional utveckling.

#### 1.1.2 Det tidigare visionsarbetet

Redan innan etableringsbeslutet för ESS togs 2009 skedde förberedande arbete för att skapa beredskap om beslutet skulle vara positivt för att öka möjligheterna att etableringen av ESS och MAX IV ska bli en verklig drivkraft för utveckling i regionen. Under perioden oktober 2007-juni 2009 genomfördes projektet *Effekter på regional utveckling vid etablering av ESS*, avrapporterat i *ESS i Lund – effekter på regional utveckling*, som ett samarbetsprojekt mellan Malmö stad, Lunds kommun, Helsingborgs stad, Länsstyrelsen i Skåne, Lunds universitet och Region Skåne. Arbetet finansierades av EUs regionalfond.



Arbetet ledde fram till visionen *Society for Science - Science for Society* (Figur 1) med den grundläggande ambitionen att anläggningarna ska bli en integrerad del av det omgivande samhället och att det omgivande samhället i sin tur aktivt ska bidra till att skapa förutsättningar för att anläggningarna ska bli framgångsrika<sup>1</sup>. I rapporten konstateras att de indirekta effekterna av etableringen är de med störst potential att påverka den regionala utvecklingen positivt, men att det kräver insatser för att dessa indirekta effekter verkligen ska uppstå, bland annat genom samverkan mellan regionens kommuner, satsningar på förbättrad infrastruktur och ett ökat bostadsbyggande. I en rapport som gjorts på uppdrag av VINNOVA *Näringslivets förväntade nytta av MAX IV* lyfts frågan om vilken effekt den nationella satsningen på byggandet av MAX IV kan få för det regionala näringslivet.<sup>2</sup> Insikten om att det krävs att aktörer samarbetar och initiativ i regionen samordnas för att förverkliga visionen gjorde alltså att aktörer i regionen påbörjade arbetet med förankring och samordning redan innan det formella beslutet om att bygga ESS i Lund var fattat.



Figur 1. Den övergripande visionen *Society for Science – Science for society* (<http://www.essmax4tita.se/>)

### 1.1.3 Ansökan strukturfondsmedel

I det operativa strukturfondsprogrammet för Skåne-Blekinge är Innovation och förnyelse ett av insatsområdena. Det konstateras i programmet att Skåne-Blekinge redan är mycket konkurrenskraftigt i en europeisk kontext men att det finns stora inomregionala skillnader och en stor outnyttjad potential.<sup>3</sup>

Med utgångspunkt i slutsatserna i rapporten *ESS i Lund – effekter på regional utveckling* gjordes två projektansökningar i januari 2010 till Europeiska regionalfonden: ESS MAX IV Tillväxt Innovation (TI) och ESS MAX IV Tillväxt Attraktivitet (TA). Partnerskapet består av Region Skåne, Länsstyrelsen i Skåne, Region Blekinge, Invest In Skåne, samtliga 33

<sup>1</sup> ESS i Lund – effekter på regional utveckling, (Price Water House Coopers 2009)

<sup>2</sup> Näringslivets förväntade nytta av MAX IV, Ramböll Management

<sup>3</sup> Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Skåne-Blekinge 2007-2013, Tillväxtverket.





kommuner i Skåne, ESS AB, Lunds Universitet, Malmö högskola, Kristianstad högskola, SLU Alnarp samt Blekinge tekniska högskola. Samtliga är medfinansierare i de båda projekten vars totala finansiering är ca 47,4 miljoner. I maj 2010 fattade Tillväxtverket beslut om att bevilja finansiering från strukturfonderna till de två projekten. Tillväxtverkets bedömning var att projektansökningarna TI och TA låg helt i linje med det regionala strukturfondsprogrammet. Medel beviljades därför till TI i enlighet med åtgärd 1.3 om Innovativa miljöer och till TA beviljades medel från åtgärd 2.1 Sammanhållen region. De två projekten hänger tätt samman både tematiskt och organisatoriskt och är i sin tur uppdelade på sammanlagt nio delprojekt som beskrivs längre fram i den här rapporten.

Det övergripande målet är att stärka innovationsstrukturen och tillgängligheten i Sydsverige för att skapa sysselsättning och tillväxt till följd av etableringen. Utgångspunkten för ESS MAX i regionen – TITA<sup>4</sup> (härefter kallad TITA-projektet) är att insatser i regionen, men att ha ett bredare perspektiv på bland annat utvecklingen i Öresundsregionen med som en förutsättning. De aktiviteter som genomförs i projektet vänder sig till aktörer i Skåne och Blekinge, som exempelvis företag och utbildningsanordnare, men även kommunerna och andra offentliga aktörer. Resultat ska också kommuniceras och utvecklas i samarbete med andra aktörer i Öresundsregionen och i anslutning till andra pågående aktiviteter med relevans för projektens inriktning, exempelvis Strukturbild Skåne.

## **1.2 Följeforskningen – uppdrag och genomförande**

### ***1.2.1 Vad är följeforskning?***

Under senare år har det blivit allt vanligare med så kallad följeforskning eller lärande utvärderingar. Bakgrunden är att många utvecklingsprojekt under senare år fokuserat på kortsiktiga resultat snarare än långsiktiga effekter. För att skapa en ökad hållbarhet i genomförandet behöver många projekt kompletteras med ett lärandeperspektiv, där utvärderingar blir en löpande och integrerad del i utvecklingsarbetet.

Det finns ingen entydig definition av begreppen men ofta handlar det om fristående forskare och/eller konsulter som under en längre period följer ett projekt för att dokumentera utvecklingen, stötta projektledningen, strukturera och förmedla erfarenheter, samt kritiskt granska de insatser som genomförs. Till skillnad från traditionell utvärdering bygger detta på ett mer processinriktat arbetssätt med fokus på lärande och förståelse i dialog med berörda aktörer. Syftet är att resultaten ska kunna nyttiggöras, exempelvis som underlag för att fatta nya beslut.

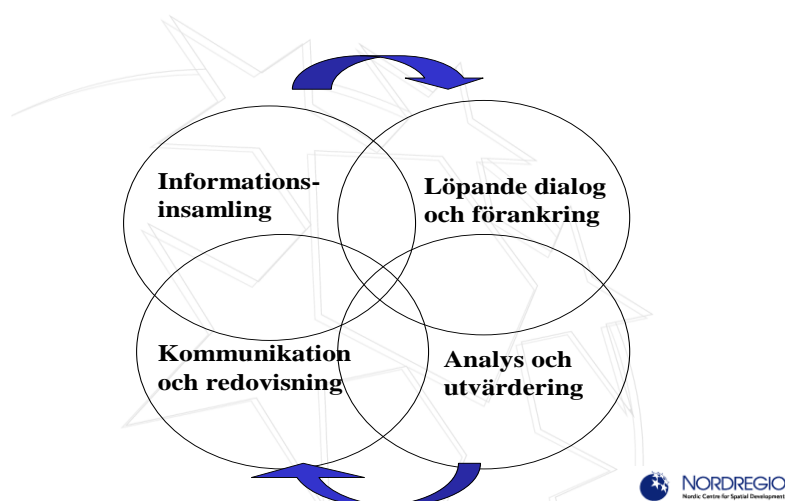
Genom att inte vara del av projektorganisationen ökar möjligheten för följeforskaren att arbeta förutsättningslöst och kritiskt granska den verksamhet som bedrivs. Samtidigt ställer detta arbetssätt höga krav på dialog med projektledning, berörda personer och relevanta organisationer för att säkerställa

---

<sup>4</sup> I december 2010 gjordes tillägget ”i regionen” till det tidigare övergripande projektnamnet ESS MAX IV - TITA



att resultaten inte bygger på missuppfattningar, förankra eventuella förslag och skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande (Figur 2).

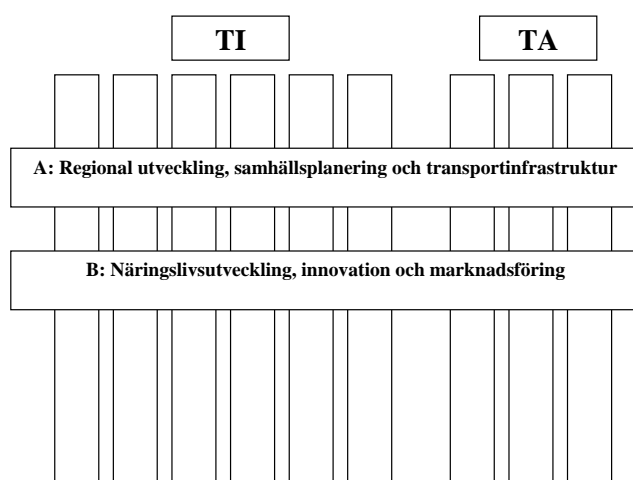


Figur 2. Följeforskningens delar och process (Nordregio)

### 1.2.2 Uppdrag och genomförande

Som en del av de två projekten upphandlades följeforskare. Förfrågningsunderlaget annonserades i juni 2010, och beslut fattades i oktober. Kontraktstiden löper från 2010-11-01 till 2013-06-30. Uppdraget till följeforskarna är att fortlöpande följa och utvärdera TI och TA i syfte att understödja genomförande under och efter projekttiden. Enligt följeforskningsuppdraget som det formuleras av uppdragsgivaren ska ”följeforskarna understödja erfarenhetsspridning och projektutförande under och efter projekttiden”. Det övergripande målet med följeforskningen är att skapa förutsättningar för lärande inom projektet men också i ett vidare perspektiv för regionala utvecklingsprojekt i allmänhet. Mer långsiktigt ska följeforskningen bidra till att nya projekt bli mer effektiva i sitt genomförande och att medel ur strukturfonderna således kommer till större nytta.

Följeforskaruppdraget är uppdelat på två kompetensområden: A. *Regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur* och B. *Näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring*. Följeforskningsuppdraget delas mellan KTH och Nordregio. KTH har särskilt uppdrag att följa och analysera projektet och dess genomförande utifrån kompetensområde A och Nordregio har i uppdrag att särskilt följa och analysera projektet utifrån kompetensområde B. Båda kompetensområdena ska följa samtliga projekt i TITA (Figur 3). En uppdelning av huvudansvar för delprojekten har gjorts, utifrån deras fokus i relation till de två kompetensområdena. (Bilaga A) Löpande dialog och förankring sker genom att följeforskarna deltar på möten med projektledningen, projektgrupper och den politiska styrgruppen samt genom kontakter med de enskilda delprojekten.



Figur 3. Strukturen för följeforskningens kompetensområden i relation till delprojekten i TI (Tillväxt och innovation) och TA (Tillgänglighet och attraktivitet).

Uppdraget omfattar att följa och utvärdera såväl den övergripande projektorganisationen och dess aktiviteter som de enskilda delprojekten, samt relationerna mellan ingående delar och mellan projektet och omvärlden, främst slutanvändare representerade av näringsliv och offentlig sektor i första hand.

Följeforskningsuppdraget som helhet utförs i nära samarbete mellan KTH och Nordregio. Följeforskarna har regelbundna gemensamma möten i syfte att diskutera projektets övergripande struktur och genomförande och presentera och diskutera iakttagelser från de enskilda delprojekten.

Informationsinsamlingen sker främst genom intervjuer och dokumentstudier. I dokument ingår förutom övergripande projektdokument övriga typer av dokument och produkter i projektet samt delprojektet, som minnesanteckningar, webbmaterial, konsultrapporter, beslutsprotokoll, riskanalyser och liknande. Intervjuer kommer fortlöpande att göras med projekt- och delprojektledare. Övriga intervjuer sker efter identifierade behov och kan exempelvis omfatta projektets medfinansiärer, företrädare för kommuner och företag samt politiker. Under maj-juni 2011 har en webbenkät genomförts för att undersöka deltagande och syn på relevans samt den allmänna kännedomen om projektet. (se bilaga B) Målgruppen var de som fanns på projektets sändlistor till partnerskapet, samt ansvariga i projektet såväl på övergripande och delprojektnivå. Detta inkluderar både tjänstemän och politiker samt företrädare för utbildningsinstitutioner och näringsliv. Data från enkäten används dels i de löpande analyserna, dels som underlag för upplägg av följeforskningen under hösten 2011 genom att identifiera riskområden. En uppföljande enkät kommer att göras i slutfasen av projektet.

Under den inledande fasen november 2010-maj 2011, som kan karakteriseras som uppstarts- och orienteringsfas med identifiering av strukturer och processer, har intervjuer genomförts med samtliga delprojektledare för att samla information om projekten och få en förståelse för det operativa arbetet. Uppföljande intervjuer har skett med samtliga. Informationsinsamling har också skett genom studier av projektdokument; projektansökningar, fördjupade projektbeskrivningar, arbetsprogram och visionsdokument. Följeforskarna har



hållit ett antal möten med den övergripande projektledningen, dels för ytterligare insamling av data, dels för förankring av upplägg av insatser samt för att redogöra för sina iakttagelser och reflektioner. Följeforskarna har även gett återkoppling till delprojekten i anslutning till gemensamma möten för projekten och arbetsgrupper. Forskarna ledde också i mitten av april 2011 en workshop med projektledningen, delprojektansvariga och delprojektledare där förankringen hos partners, hur långsiktigheten ska säkras och relationen mellan projekten diskuterades.



## 2. ESS MAX IV i regionen - TITA

### 2.1 Projektutformning

Projektansökan skrevs under hösten 2009 och lämnades in 11 januari 2010, vilket också är projektets formella startdatum. I backspegeln anser de ansvariga att det hade varit bättre om datumet satts till beslutsdatum, då väntan på beslutet gjorde att verksamheten inte kom igång förrän beskedet kom. Intentionen var inledningsvis att ansöka om ett samlat projekt, men på grund av finansieringsstrukturen delades ansökan till två separata projekt, TI (Tillväxt, Innovation) och TA (Tillgänglighet, Attraktivitet). De båda projekten drivs dock under en gemensam projektorganisation, vilken beskrivs i 2.2.

Ansökan togs alltså fram inom ramen för arbetsgruppen i projektet *Effekter på regional utveckling vid etablering av ESS*, (Malmö stad, Lunds kommun, Helsingborgs stad, Länsstyrelsen i Skåne, Lunds universitet och Region Skåne). Arbetet med ansökan inleddes mer eller mindre i anslutning till att det projektet avslutades, men kom igång på allvar hösten 2009, speciellt då man fick klart för sig att en ansökan i januari 2010 kunde vara den enda möjligheten för medfinansiering från ERUF (Europeiska regionala utvecklingsfonden). De som deltog i skrivandet var främst Therése Nilsson, Charlotte Lindström och Douglas Almquist, Lennart Svensson och Christer Källqvist. Sammanställningen av ansökan utifrån underlag från de andra personerna, gjordes av Charlotte Lindström och Therése Nilsson, som tidigare haft ansvaret för rapporten om de regionala effekterna av ESS.

I rapporten *ESS i Lund – effekter på regional utveckling* lyfts betydelsen av samverkan mellan Skånes kommuner i det strategiska arbetet fram som en viktig faktor för att skapa förutsättningar för positiva effekter av etableringen av ESS (vilket även gäller MAX IV). En viktig princip inför projektet var som en följd att alla kommuner skulle vara med som partners, och att alla skulle bidra till finansieringen av projektet. Ingen speciell summa (exempelvis i relation till befolkningsmängd eller dylikt) sattes, men ett krav var att det skulle ske en medfinansiering med ett faktiskt belopp, och inte exempelvis genom tid för deltagande personer. Andra viktiga partners som identifierades var Skåne och Blekinges högskolor och universitet, med en central roll både avseende kompetensförsörjning och forskning i relation till anläggningen. Det bildade partnerskapet som stod bakom ansökan bestod således av Region Skåne, Länsstyrelsen i Skåne, Region Blekinge, Invest in Skåne, samtliga 33 kommuner i Skåne, ESS AB, Lunds Universitet, Malmö högskola, Kristianstad högskola, SLU Alnarp samt Blekinge tekniska högskola. Denna breda förankring har varit central, och ses som i sig ett viktigt resultat då det tidigare inte förekommit en lika tydlig och bred samverkan mellan samtliga kommuner och regionala organ och verksamheter.

Arbetsprogram för de olika delprojekten samt övergripande verksamhet togs fram baserat på ansökan under 2010 och fastställdes i september 2010. I vissa fall har det varit den nuvarande projektledaren som skrivit eller varit med och skrivit arbetsprogrammet, i andra fall har någon som inte längre är aktiv inom



TITA-projektet stått för den huvudsakliga utformningen. Detta skapar olika förutsättningar i projekten, och för hur väl projektet genomförs i linje med programmet.

Projektet är uppdelat i följande huvudsakliga faser, och där följande innehåll presenteras i arbetsprogrammet för det övergripande arbetet, samt i projektets processkarta (internt arbetsmaterial):

### **Uppstart samt påbörja genomförande 2010**

- Under våren 2010: administrativa och ekonomiska rutiner, organisationsuppbyggnad påbörjas med bildande av utskott och bemanning av delprojekt. Informationsspridning.
- Kick-off (juni 2010).
- Upphandling av följeforskare inleds.
- Under hösten 2010 fortsätter organisationsuppbyggnad genom bildande av strategisk arbetsgrupp, politisk styrgrupp och kontrakterande av följeforskare. Bemanning av delprojekt slutförs i det fall det inte är klart.
- Upphandling av internationell strategikonsult och benchmarkingkonsult påbörjas.
- Framtagande av kommunikationsstrategi, hemsida, layout, informationsmaterial
- Ett första partnerskapsmöte (1 december 2010).
- En strategi för näringslivskontakter ska tas fram.
- En strategi för insatser gentemot nationell nivå ska tas fram.
- Marknadsförings-/kommunikationsaktiviteter – regional och nationell nivå.

### **Genomförande 2011-vår 2012**

- Uppstart av konsultuppdrag – internationell strategikonsult, benchmarking osv.
- Stor konferens med bred inbjudan (1 april 2011).
- Andra partnerskapsmötet (15 juni 2011).
- Fortlöpande analysarbete – konsultuppdrag.
- Två partnerskapsmöten under hösten 2011 och två under våren 2012.
- Marknadsförings-/kommunikationsaktiviteter – regional, nationell, internationell nivå.

### **Slutfas hösten 2012**

- Rapporter från delprojekten ska ske vid halvårsskiftet 2012.
- Redovisning av konsultuppdrag – slutrapport.
- Partnerskapsmöte.
- Slutkonferens med bred inbjudan.
- Marknadsförings-/kommunikationsaktiviteter – regional, nationell, internationell nivå.

TI har en totalbudget på ca 27,7 miljoner och TA 19,6 miljoner.



## 2.2 Organisation och roller

Projekten TI (Tillväxt, Innovation) och TA (Tillgänglighet, Attraktivitet) är samlade under en gemensam projektorganisation, under namnet ESS MAX IV i regionen – TITA. (Figur 4) En politisk styrgrupp är inrättad med representanter från Malmö stad, Lunds kommun, Trelleborgs kommun, Helsingborgs stad, Eslövs kommun, Staffanstorps kommun, SÖSK<sup>5</sup>, SKNO<sup>6</sup>, Lärosäten Syd, ESS AB och Länsstyrelsen i Skåne län. Styrgruppen leds av regionrådet Pia Kinhult. Styrgruppens funktion är främst förankring av resultat samt att besluta om större förändringar i projekten. Gruppen bildades i augusti 2010 då ett första möte hölls, och styrgruppen möts en gång i kvartalet, på olika orter. Vid styrgruppens möten deltar representanter för den övergripande projektledningen, och projektledaren fungerar som sekreterare. Till mötena inbjuds representanter för delprojekten för att presentera läget i arbetet, och för att möjliggöra diskussioner om behov av förankring eller beslut om fortsatt arbete.

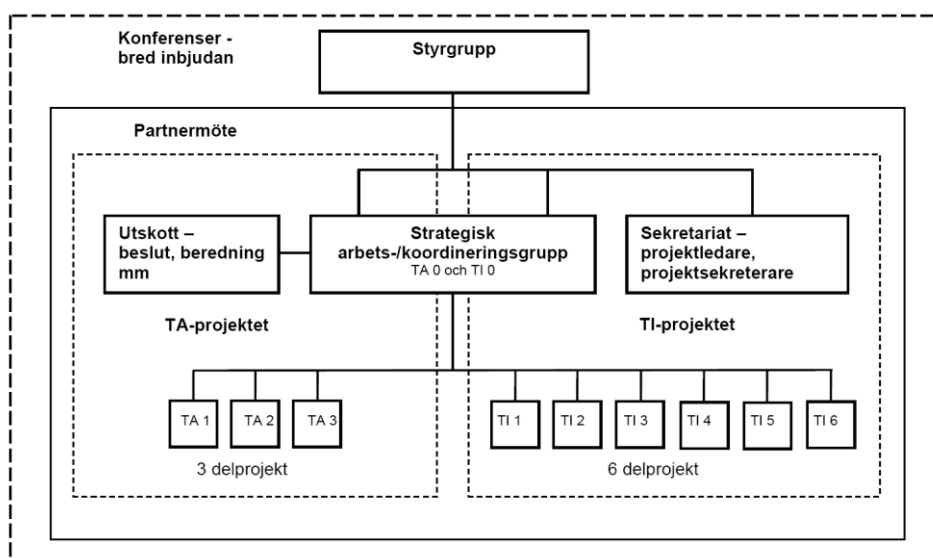


Fig.4 Skiss över den formella projektorganisationen ([www.essmax4tita.se](http://www.essmax4tita.se))

Den strategiska arbetsgruppen, som i enligt figur 4 har en central roll i projektorganisationen, har representanter på tjänstemannanivå motsvarande den politiska styrgruppen. Dessutom ingår representanter för delprojekten samt den övergripande projektledningen i gruppen. Den huvudsakliga funktionen är koordinerande, och gruppen förväntas löpande diskutera resultat och bidra med tvärsaktoriella analyser. Koordineringen mellan delprojekten och att identifiera behov av ytterligare samverkan är således tänkt att ske i denna gruppering. Gruppen ska också skapa arenor för regionalt, nationellt samt internationellt samarbete.

<sup>5</sup> Sydöstra Skånes samarbetskommitté (Simrishamn, Sjöbo, Tomelilla, Ystad)

<sup>6</sup> Skåne nordost (Bromölla, Hässleholm, Hörby, Kristianstad, Osby, Perstorp, Östra Göinge)





Utskottet är beredande och har också till uppgift att fatta beslut som rör aktiviteter och konsultuppdrag av mer omfattande slag. I utskottet finns representanter från Lunds kommun, Malmö stad, Lärosäten Syd, ESS AB och Region Skåne.

Sekretariatet, som även omfattar den övergripande projektledningen, vilket inte fullt framgår i figur 4, är placerad hos Region Skåne. Här ingår den övergripande projektansvarige (Jerker Bjurnemark), projektansvariga från Näringsliv Skåne (Gudmundur Kristjansson) och från Regional utveckling (Charlotte Lindström<sup>7</sup>), projektledaren Therése Nilsson och projektsekreteraren Sandra Swede som också ansvarar för internkommunikationen i projektet, samt Joen Garsén (Näringsliv Skåne) som ansvarar för den externa kommunikationen. Till sekretariatet är också en ekonomifunktion och en webbadministratör kopplad.

TI har sex delprojekt och TA tre delprojekt (se 2.2 för närmare beskrivning av delprojekten). I de flesta av delprojekten finns en delprojektansvarig och en delprojektledare. Bemanningen av delprojekten ligger hos den organisation som ansvarar för projektet (Tabell 1) och ligger alltså utanför den övergripande projektledningens direkta ansvarsområde. För vissa av projekten har ordinarie personal i den ansvariga organisationen bemannat projekten, i andra har projektanställningar skett med rekrytering internt/externt. Till varje delprojekt finns en arbetsgrupp, där projektets parter och berörda aktörer har möjlighet att delta. Konsulter upphandlas i skiftande mån i de olika projekten för att genomföra förundersökningar, behovsanalyser och liknande. Delprojekten står för det huvudsakliga genomförandet av projektet. I arbetsprogrammen för respektive delprojekt finns utpekade andra delprojekt med vilka samverkan behöver ske, då flera har angränsande uppdrag. I några fall finns personunioner mellan delprojekten.

Utöver den formella organisationen finns de informella grupperingarna projektgruppen som träffas 4-6 ggr/år samt stora projektgruppen, en grupp med projektledning, delprojektansvariga och delprojektledare. Anledningen till att inrätta dessa grupper var att skapa möjlighet till samordning och informationsspridning mellan delprojekten, samt mellan det övergripande projektet och delprojekten, och att ha en möjlighet att mer informellt dela erfarenheter från delprojekten och föra mer förutsättningslösa diskussioner än i de formella grupperingarna. Deltagandet från delprojekten har hittills varierat, och det varierar om endast projektledaren/delprojektansvarig eller båda deltagit i de gemensamma mötena.

---

<sup>7</sup> Charlotte Lindström slutar i Region Skåne halvårsskiftet 2011 och ersätts av annan person.





Tabell 1: Delprojekten och ansvarig organisation

Delprojekt	Ansvarig organisation
TI 1 Mottagarorganisation Syd	Invest in Skåne AB <sup>1</sup>
TI 2 Marknadsföring Sydsvenska världsanlägg	Invest in Skåne AB
TI 3 Mötesplats Lund NE	Lunds kommun
TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen	Näringsliv Skåne (RS <sup>2</sup> )
TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet	Näringsliv Skåne (RS)
TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för lokala och regionala näringslivet	Näringsliv Skåne (RS)
TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur	Enheten för Planeringsstrategi (RS) och Infrastrukturenheten (RS)
TA 2 Markregister Syd	Invest in Skåne AB
TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning	Näringsliv Skåne (RS)

<sup>1</sup> Invest in Skåne AB är ett regionalt bolag som ägs av Region Skåne och Skånes kommuner.

<sup>2</sup> RS = Region Skåne

Under den inledande fasen har delprojekten kommit igång vid olika tider, vissa redan våren 2010 medan andra haft den egentliga starten sent 2010-tidigt 2011. I vissa fall är delprojekten i stort en fortsättning på tidigare aktiviteter och ordinarie verksamhet medan det i andra fall krävts anställningar och upphandlingsförfaranden innan delprojektets organisation varit på plats.

## 2.3 Struktur och aktiviteter

### 2.3.1 Övergripande projektverksamhet TITA

Det övergripande projektarbetet benämns ibland TI 0/TA 0 för att markera att det även är en separat del av TITA-projektet, inte endast en samordnande roll. Organisationen består av den politiska styrgruppen, den strategiska/koordinerande gruppen, utskottet, partnerskapsgruppen och projektsekretariat inklusive övergripande projektledning. Det finns ett särskilt arbetsprogram som har samma upplägg som för de respektive delprojekten. Ett stort fokus ligger på kommunikation och att skapa nätverk och mötesplatser, dvs skapa förutsättningar för tvärssektoriell samverkan och möjliggöra synergieffekter.

Det övergripande arbetet fortsatte i princip direkt efter att ansökan var inlämnad. Therése Nilsson som i det tidigare projektet (*Effekter på regional utveckling vid etablering av ESS*) varit projektsekreterare och varit med i ansökningsskrivandet utsågs till projektledare. Organisationen tog form under våren 2010 och under hösten kom de sista delarna i organisationen på plats. I tiden mellan att ansökan lämnades in och beviljades gjordes inget större operativt arbete utan tiden som lades ner var förberedelser för att kunna starta i och med ett positivt beslut.

Enligt arbetsprogrammet för det övergripande TITA-arbetet är syftet att:



- Stärka tillgängligheten och attraktiviteten i regionen för att möjliggöra maximal sysselsättningseffekt som en konsekvens av etableringen av ESS och MAX IV.
  - Ta fram fördjupade analyser kring hur olika aktörer kan ta tillvara på tillväxteffekterna av ESS och MAX IV.
  - Sprida information och kunskap för att öka medvetenheten om ESS/MAX IV:s betydelse och behovet av åtgärder.
  - Skapa en skånsk samarbetsarena med fokus på innovations- och utvecklingsförutsättningar kring ESS och MAX IV.
  - Föra en dialog kring hur olika aktörer kan arbeta kring utveckling av attraktiva innovationsmiljöer utifrån ESS och MAX IV.
  - Stödja arbetet med att utveckla ESS/MAX IV:s bidrag till skånsk innovationskraft och innovationsförmågan i Öresundsregionen.
  - Integrera arbetet med den innovationssatsning som sker bl.a. i samarbete mellan lärosäten, Region Skåne och näringslivet.
- (Arbetsprogram övergripande projektverksamhet TITA 2010-09-29)

I juni 2010 skedde en kick-off. I juni 2010 gick även förfrågningsunderlaget för upphandling av följeforskare ut. Under hösten 2010 fortskred arbetet med att få organisationen på plats och komma i arbete fullt ut, men de viktigaste delarna var att stärka kommunikationen kring projektet. En kommunikationsstrategi togs fram och en projekthemsida etablerades med en publik del och en intern del med möjlighet att dela information och arbetsmaterial mellan projektets olika delar. Informationsmaterial och gemensamma mallar var annat sammanhållande arbete. I maj 2011 hölls ett kommunikationsseminarium som främst vände sig till kommunikatörer och informatörer, som ett stöd för fortsatt kommunikation kring ESS- och MAX IV-etableringarna och deras möjliga effekter. Ett första Partnerskapsmöte hölls 1 december 2010. I juni 2011 hålls det andra Partnerskapsmötet. Enligt arbetsprogrammet ska tre partnerskapsmöten hållas per år.

Under våren hölls den 1 april en konferens på temat *Forskningssatsningen i Skåne – ett lyft för hela Europa!* Som vände sig till politiker och tjänstemän på kommunal, regional och nationell nivå, branschorganisationer och representanter för lärosäten. En konferens som vänder sig mot näringslivet planeras våren 2012 och en slutkonferens senhösten 2012, i anslutningen till slutrapporten för TITA. Under våren 2012 planeras även en konferens på temat tolerans, ett tema som identifierats i arbetet som väsentligt att belysa då ett tolerant samhälle är viktigt för att kunna skapa attraktivitet och kunna erbjuda goda boendemiljöer för en internationell målgrupp. Under hösten 2011 ska en analys av internationella skolor presenteras, en fråga som kommit upp som väsentlig i flera delprojekts arbete.

Från juli 2011 knyts en internationell strategikonsult till projektets övergripande organisation, och ska finnas kvar till utgången av 2012. Uppdraget är att konsulten ”*utifrån visionen och strategierna i rapporten ”ESS i Lund – effekter på regional utveckling” konkretiserar vad regionen bör göra för att vara konkurrenskraftig*” (Arbetsprogram övergripande projektverksamhet TITA)



I augusti 2011 har man beslutat att samla delprojektledarna och projektledaren för TITA till ett internat i form av en två-dagars workshop med övernattnig för att diskutera samordningen mellan delprojekten och strategiska frågor med fokus på TITA efter att projektet avslutas.

De indikatorer för måluppfyllelse som anges i arbetsprogrammet fokuserar på att skapa kommunikation och arenor för möten. Den övergripande projektverksamheten ska ha stärkt eller bidragit till tillkomsten av minst fyra nätverk, utfört två internationella benchmarking-aktiviteter och tre aktiviteter som stärker Lund NE internationellt. Utifrån dagens tillgängliga information ser det rimligt ut att indikatorerna kommer att motsvara vad som görs i projektet. I vilken mån det övergripande målet om attraktivitet, tillgänglighet och en stärkt innovationsstruktur i liknande grad kommer att avspeglas i projektets aktiviteter och resultat är inte möjligt att bedöma i nuläget. Det innebär alltså att det är troligt att indikatorerna kan vara uppfyllda utan att målet uppnåtts.

### ***2.3.2 TI 1 Mottagarorganisation Syd***

ESS och Max IV förväntas locka till sig företag och forskare från hela världen och det finns därför behov av att bygga upp en bra organisation för mottagande av dessa. Syftet med delprojektet är att analysera vilka behov som finns när det gäller mottagande och att utarbeta en förstudie för en mottagarorganisation. Ansvar för delprojektet ligger hos Invest in Skåne. Delprojektledaren som är anställd på Invest in Skåne arbetar 45 % med TI 1 Mottagarorganisation Syd och 45% med TI 2 Marknadsföring – sydsvenska världsanläggningar. En arbetsgrupp bestående av projektpartners har etablerats inom ramen för delprojektet.

De aktiviteter som ska genomföras i delprojektet är en inventering av de mottagarinitiativ som redan finns i regionen, en behovsanalys samt studier av mottagarorganisationer i andra regioner/städer. Under 2010 har tre arbetsgruppsmöten hållits i projektet. I oktober 2010 genomfördes en studieresa till Hamburg för att studera den mottagarorganisation som har byggts upp där. Under våren 2011 har ytterligare två möten i arbetsgruppen hållits. Vid en första preliminär behovsinventering kom frågan om tillgången på internationella skolor upp. Därför genomfördes en kartläggning av de internationella skolor som finns i Skåne, Blekinge och även i Köpenhamnsområdet som helhet inom ramen för projektet. Frågan om internationella skolor har också lyfts till den övergripande projektledningen.

Inom delprojektet har också mindre arbetsgrupper etablerats för att på ett mer fördjupat sätt identifiera vad som krävs på olika nivåer, från lokal till global nivå samt vilka förväntningar företag respektive forskare har på en mottagarorganisation. Deltagarna i projektet har själva fått välja vilken av dessa arbetsgrupper som de vill delta i. Mottagarorganisationen ska inte bara vara en webbplats utan delprojektet undersöker också möjligheten att skapa en fysisk mottagarorganisation. I den första fasen av projektet har dock fokus legat på att titta på andra mottagarorganisationer på webben för att dra nytta av erfarenheter från dessa när webbportalen för Mottagarorganisation Syd byggs



upp. En konsult har anlåtats för att under hösten 2010 och våren 2011 genomföra den studien.

### **2.3.3 TI 2 Marknadsföring – sydsvenska världsanläggningar**

Primära målgrupper för delprojektet om marknadsföring är dels potentiella utländska underleverantörer till ESS och MAX IV och dels stora utländska företag och forskningsinstitutioner som kan tänkas vilja investera i regionen. Ansvaret för delprojektet ligger hos Invest in Skåne. En delprojektledare har anställts som arbetar 45 % med TI 2 och resterande 45 % med TI 1. För TI 2 har också en kommunikationsansvarig anställts på deltid.

Inom ramen för projektet ska riktade marknadsföringsinsatser till potentiella underleverantörer och några stora företag och/eller forskningsinstitutioner genomföras. Ett för regionens aktörer gemensamt marknadsföringsmaterial ska tas fram. I projektet ingår också att genomföra studier av hur andra liknande anläggningar har marknadsfört sig. I den sista fasen ska en fullskalig kampanj för marknadsföring av anläggningarna och regionen genomföras. I arbetet ingår till exempel att ta emot representanter ur de bägge målgrupperna för att marknadsföra de möjligheter som ges i regionen.

Under 2010 har två arbetsgruppsmöten hållits och under våren 2011 ytterligare ett möte. I september 2010 anordnades också en workshop för arbetsgruppen för att identifiera vad som gör regionen attraktiv, avgränsa målgrupper för marknadsföring och hitta olika sätt att nå målgrupperna. En studieresa till forskningsanläggningarna J-parc och Spring-8 i Japan genomfördes under 2010. Under hösten 2010 arrangerades också en roadshow i Tyskland i samarbete med svensk-tyska handelskammaren där ESS, Max IV och regionen i stort marknadsfördes. I samband med den resa som anordnades till Hamburg (inom ramen för TI1) för att studera deras mottagarorganisation gjordes också ett besök på en världsledande anläggning för materialforskning i Hamburg för att studera hur de jobbar med marknadsföring. I mars 2011 genomfördes ett seminarium med syftet att marknadsföra ESS och Max IV för utländska investerare på MIPIM som är en internationell bygg- och fastighetsmässa i Cannes, Frankrike. Man fanns också med som del i världsutställningen Expo 2010 i Shanghai.

### **2.3.4 TI 3 Mötesplats Lund NE**

Området kring forskningsanläggningarna ESS och MAX IV förväntas få besökare såväl internationellt, nationellt som regionalt. Området mellan Lunds centrala delar och anläggningen ska vidareutvecklas i funktionen som kunskapskorridor, och en spårvagnslinje kommer att knyta ihop bebyggelsen. Forskningsanläggningarna tillsammans med den planerade, nya stadsdelen Lund NE kommer att bli den nordöstra tyngdpunkten i det så kallade kunskapsstråket. Syftet med delprojektet är att genom en kartläggning och analys av framgångsfaktorer för skapandet en fysisk innovationsmiljö ta fram ett bra underlag för den fortsatta och konkreta utvecklingen av området och miljön kring forskningsanläggningarna. Målet är att på sikt skapa en regional och internationell kreativ mötesplats, samt ett Science Center av hög kvalitet i



området. Ett delsyfte är att resultaten ska kunna användas för att utveckla områden och mötesplatser även i andra delar av Skåne, baserat på den kunskap och erfarenheter som genereras. Ansvar för delprojektet ligger hos Lunds kommun. Till projektet finns det knutet en projektansvarig och en projektsekreterare, båda Lunds kommun, som arbetar vardera 10 % av sin arbetstid inom TI 3. Dessa två delar jämbördigt på projektledarskapet. En arbetsgrupp har bildats med representanter från kommunerna Lund, Malmö, Helsingborg, Eslöv, Staffanstorp och Simrishamn, samt ESS AB, Lunds universitet, Malmö högskola och SLU Alnarp. Sedan juni 2010 har sex arbetsgruppsmöten hållits.

Inom projektet tas en tredelad förstudie fram som ska ligga som underlag för fortsatt planering. Två delar är nästan färdigställda, vilket är dels en internationell benchmarking kring mötesplatser och forskningsanläggningar runt om i världen (av Smog Studio HB), dels en kunskaps- och forskningsöversikt om som görs av forskare knutna till Malmö Högskola. Båda avslutas halvårsskiftet 2011. I juni 2011 hålls en konferens på temat Arkitektur, stadsplanering och kunskapsöverföring i Simrishamn för att avrapportera vad man hittills kommit fram till. Den tredje förstudie är ännu ej påbörjad och behandlar ett möjligt Science Center, vilket går under arbetsnamnet ExpoLund. Här har man avvaktat för att ha möjlighet att anpassa delstudien efter de intressen och behov som finns bland aktörer som Lunds universitet för att få så hög relevans som möjligt. Som en delaspekt av ExpoLund ska vad som kalla Green Front utredas, en koppling till natur och kultur i form av ett sorts friluftsmuseum som kan göra tillgängligheten bättre och bidra pedagogiskt till centret. En tidigare förstudie från Lunds kommun finns kring detta som ska utvecklas och förankras under hösten. Studiebesök har diskuterats men intresset bland arbetsgruppens medlemmar har hittills bedömts som lågt. Under hösten 2011 kommer diskussionen kring ett eventuellt studiebesök och dess utformning att tas upp igen.

#### **2.3.5 TI 4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen**

Syftet med delprojektet är enligt arbetsprogrammet att förankra och vidareutveckla den existerande visionen *Society for Science – Science for Society*, och skapa förutsättningar och incitament för att den ska integreras i olika aktörers strategiska planer och egna visioner. Delprojektet 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.

Initiativet till delprojektet togs av näringslivsavdelningen inom Region Skåne, som ansvarar för projektet tillsammans med en projektledare från Lunds universitet. Inklusivt medfinansiering från universitetet i form av egen tid arbetar projektledaren i genomsnitt halvtid med projektet. En arbetsgrupp har bildats med representanter för ESS AB, Lunds universitet, Malmö högskola samt nio kommuner.



Det främsta medlet för att involvera aktörerna är genomförandet av sex så kallade Framsynsgillen, baserade på en metodik som tidigare använts bland annat inom vården och livsmedelsindustrin. Sedan hösten 2010 har följande tre gillen genomförts;

- 26 november 2010 – Malmö stads förvandling från kris till framtidsstad (Ilmar Reepalu, Malmö stad)
- 18 februari 2011 – Prototyping the city (Karl McFaul, ESS, och Jonas Birgersson, föreningen Nya Lund)
- 29 april 2011 – ESS MAX IV ur ett mikroperspektiv (Börje Caspari, boende i Flyinge, och Mari-Liis Männik, Eslöv kommun)

Dessutom genomfördes den 26 november 2010 även ett internt gille kring bildandet av Region Skåne (Jerker Bjurnemark, Region Skåne) med hela projektgruppen, med ambitionen att effektivisera arbetet mellan delprojekten. Det har inom projektet funnits en ambition att även besöka relevanta aktörer bland annat i kommunerna för att förankra processen ytterligare, men detta arbete har hittills inte hunnits med i önskad omfattning. Däremot har en diskussion om att utveckla en webbcommunity för att skapa ökat engagemang för de möjligheter som anläggningarna innebär påbörjats med bland annat ESS, Lunds kommun och föreningen Nya Lund.

Delprojektet har ett nära samarbete med delprojekt TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet, eftersom den delprojektansvarige i TI 4 även är projektledare för TI 5. Delprojekten har vissa gemensamma intressen, eftersom båda har ett långsiktigt perspektiv och inte genererar konkreta resultat på kort sikt. Det finns även vissa gemensamma behov av kunskapsunderlag, bland annat om studenternas syn på ESS och MAX IV, som framtida användare och kompetensresurser. En kartläggning har påbörjats inom TI 5, som även kommer att få betydelse för arbetet inom TI 4. Under våren 2011 har samarbetet mellan projekten fördjupats och en gemensam aktivitetsplan för perioden hösten 2011-hösten 2012 har arbetats fram. Detta innebär att man efter sommaren kommer att samla de två arbetsgrupperna till ett första gemensamt möte.

### ***2.3.6 TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet***

Bakgrunden till delprojektet är att ESS och Max IV ska ge innovationskraft i hela regionen, vilket kräver att anläggningarnas potential tillvaratas av merparten av Skånes näringsliv, akademi och samhälle. Delprojektet skall skapa en samlad bild av de behov och möjligheter som regionala utvecklingsinitiativ och innovationsstödjande aktörer ser kring ESS/MAX IV samt bilda nya regionala samspelsarenor. Där ska enligt projektplanen tas fram ett samlat beslutsunderlag för skapandet av ett regionalt klusterinitiativ kring materialforskning. Dessutom ska det skapas starka allianser och nätverk mellan kommuner, lärosäten och näringsliv inför etableringen av ESS och MAX IV. Delprojekt TI 5 har ett långsiktigt perspektiv, där det talas om effekter från och med år 2020, då ESS och MAX IV kommer att ha etablerats. Delprojekt TI 5 är





placerat vid Näringsliv Skåne, där projektledaren har arbetat 25 % med TI 5 och dessutom är projektansvarig för TI 5 och TI 4.

Under hösten hölls fem arbetsgruppsmöten i delprojektet. Delprojektledaren ansåg att det även fanns behov för att etablera en expertgrupp. Denna grupp, som kallas 'executive group', består av personer med kopplingar till diverse nätverk, bland annat deltar representanter för Öresundsprojekt. Under våren 2011 har det hållits ett möte med arbetsgruppen och ett möte med 'executive group'. Under den perioden har en forskare i materialvetenskap anställts på 50 % för att ta fram ett antal pm. Hittills har ett pm om ljus som samlande kraft tagits fram; en kartläggning av nätverk inom materialforskning enligt följande indelning: Skåne, Sverige, Europa, världen och ett pm om studieresor till forskningsanläggningar i Grenoble, Oak Ridge och Nashville. Projektmedarbetaren som bland annat arbetar med dessa pm kommer successivt att överta projektledarskapet för delprojekt TI 5, fortfarande i samarbete med nuvarande projektledare, som fortsätter att vara projektansvarig. En kulturanalys med fokus på studenter, och längre fram andra grupper, syn på anläggningarna ESS och MAX IV genomförs också inom ramen för delprojekt TI 5. En person som är anställd på Näringsliv Skåne arbetar på 25 % med uppdraget under sex månader.

Under hösten 2011 och våren 2012 planeras en rad aktiviteter som ska vara mer utåtriktade än vad som tidigare varit fallet med de möten som hållits. Dessa aktiviteter ska ske i nära samarbete med delprojekt TI 4. Delprojekten TI 4 och TI 5 ska således anordna en rad workshops, och i samarbete med partners såsom Interregprojektet ÖMIC arrangeras också studieresor. Bland annat ska fokus ligga på att etablera en 'open innovation platform'. Deltagarna i TI 4 och TI 5 kan delta i de aktiviteter som de tycker är mest intressanta i de vidare arbetet

### ***2.3.7 TI 6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet***

Bakgrunden till delprojektet TI 6 är att underlätta för kommuner och näringsliv i Skåne och Blekinge att ta del av de möjligheter som ESS och MAX kommer att innebära. I samband med det har det kunnat konstateras att det finns behov för en koordinerande funktion som genom samverkan med inblandade parter kanaliserar information och utvecklingsmöjligheter. TI 6 syftar till att ge effekter för näringslivet på relativt kort sikt, då det handlar om affärsmöjligheter i samband med etableringen av ESS och MAX IV. Delprojektet ligger under Näringsliv Skåne där projektledaren är anställd för att arbeta heltid med projektet. I arbetsgruppen ingår kommuner och representanter från flera andra projektparter. Lunds och Malmös kommuner har varit mycket aktiva i gruppen.

Delprojektledaren började under hösten 2010 med att utföra en kännedomsanalys, vilket innebar intervjuer med en rad olika aktörer i regionen. I projektet finns en projektgrupp och en intressentgrupp. Projektgruppen träffades varannan vecka under hösten 2010. Intressentgruppen träffas med två-tre månaders mellanrum. Under våren 2011 anordnades seminarier på tre



platser i Skåne och en i Blekinge, där det inledningsvis informerades om affärsmöjligheter i relation till ESS och MAX IV. En konsultfirma har anlåtats för att kartlägga affärsmöjligheter kring etableringen av ESS och MAX IV. Kartläggningen ska vara färdig i september 2011. En medarbetare på Näringsliv Skåne har anställts för att arbeta 60 % i tre månader för att ta fram en benchmarkinganalys av hur man på andra ställen har ”gått samman”. Dessutom planeras det att anlita ett undersökningsföretag, som ska ringa till ca 500 företag i regionen för att undersöka behovet av information om affärsmöjligheter.

I september 2011 är ett seminarium i samarbete med Svenskt Näringsliv och Företagarna för kompetensutveckling kring upphandlingar. Det kommer under hösten 2011 att startas en hemsida under Näringsliv Skåne, som ska fungera som en koordinerande funktion för vad som sker på ESS och MAX IV för att stötta kommuner och företag. Det planeras dessutom en rad seminarier i januari 2012 rörande inspiration om att skapa konsortier, och om affärsmöjligheter samt studiebesök till MAX-Lab.

### **2.3.8 TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur**

För att attrahera människor och företag måste regionen uppfattas som attraktiv och tillgängligheten måste vara god, det utgör en viktig utgångspunkt för TA 1. För att skapa förutsättningar för kringeffekter av etableringen av ESS och MAX IV behöver bland annat tillgängligheten till anläggningarna förbättras genom bättre transportinfrastruktur. Det krävs då att behovsanalyser och planeringsunderlag tas fram kring tillgängligheten till bostäder och service, behov och möjligheter att förbättra infrastrukturen. Delprojektet tar utgångspunkt i rapporten *ESS – effekter på regional utveckling*, och syftet är att de resultat som presenteras där ska kommuniceras så att kommunerna kan använda visionen och strategierna i de kommunala planerna. Effekter ska konkretiseras för att ge beslutsunderlag för möjliga långsiktiga utvecklingsvägar för att skapa positiva effekter som en följd av etableringen.

Ansvar för delprojektet ligger hos Avdelningen för Regional utveckling på Region Skåne. En delprojektledare har anställts på avdelningen för att arbeta heltid med projektet. Knutet till projektet finns en delprojektansvarig för samhällsplanering från Enheten för planeringsstrategier samt en delprojektansvarig för transportinfrastruktur från Enheten för infrastruktur. En arbetsgrupp har bildats med representanter från 25 olika kommuner, Region Skåne, ESS AB, Lundamark AB, Lunds universitet, Malmö högskola, SLU Alnarp, Skånetrafiken och länsstyrelsen i Skåne län. Många i arbetsgruppen har sedan tidigare kontakt och ingår i ett nätverk av planerare vilket underlättat arbetet i gruppen. Arbetet ska ske i nära samarbete med Strukturbild Skåne, vilket underlättas av att den delprojektansvarige för samhällsplanering parallellt arbetar med Strukturbilden. Delprojektet ska även samordnas med den ordinarie infrastrukturplaneringen i regionen, samt samverka med verksamheter och aktörer för att bidra till en ökad regional nytta av etableringen av ESS och MAX IV.





Under våren 2011 har två konsultuppdrag utförts, dels ”Vem kommer till Skåne?” som kartlägger vilka behov kring boende, service, kultur och så vidare som kan uppstå för besökare samt personer som flyttar till regionen till följd av anläggningarna, och som ska kunna fungera som underlag för kommunernas planering. Den andra är en utredning om effekter av etableringen på infrastrukturen och tillgängligheten lokalt och regionalt. Båda presenteras på partnerskapets möte i juni 2011. Planerade aktiviteter är delvis beroende av de resultat som framkommer, och i arbetsprogrammet finns en preliminär lista som fokuserar bland annat på behov av infrastruktur, bostäder, service och så vidare, samt att kommunicera behovet och möjligheterna till de kommunala planerarna. Dessutom betonas samverkan med pågående satsningar inom samhälls- och infrastrukturplanering.

### ***2.3.9 TA 2 Markregister Syd***

Ett sätt att skapa attraktivitet och tillväxt är att underlätta för företag att lokalisera sig i regionen. Markregister Syd syftar till att i ett webbsystem presentera mark som är tillgänglig för företagsetableringar och bostadsbyggande på kort och lång sikt. Tanken är att registret ska kunna användas både nationellt och internationellt, som ett led i Invest in Skånes marknadsföringsinsatser av Skåne. Registret bör främja entreprenörskap och innovation genom att förenkla proceduren för att hitta mark som till läge och kvalitet passar investeraren.

Projektet finns på Invest in Skåne där både delprojektansvarig och delprojektledare är anställda. Delprojektledare är anställd för att arbeta heltid med projektet. En arbetsgrupp har bildats med representanter från 16 kommuner, Region Skåne samt länsstyrelsen. Finansiellt är det här det största av delprojekten med en budget på 6,4 miljoner.

Under november 2010-februari 2011 gjordes en förstudie av WSP Group, som hade som syfte att visa på ett framtida markregisters syfte och roll, målgrupp och kunder, omfattning och avgränsning. Förstudien har presenterat på ett seminarium (1-2 mars) tillsammans med andra TITA-projekt med beröring till delprojektet. Baserat på förstudien, som presenterade två jämförbara alternativ avseende utformning av ett framtida digitalt register, utarbetades sedan ett beslutsunderlag för det fortsatta projektarbetet. Man har beslutat att gå vidare med utvecklingen av en ArcGIS Server och är för närvarande igång med att rekrytera en GIS-ingenjör som ska ta fram en pilotversion av markregistret, som under hösten 2011 ska prövas i några kommuner. Om det fungerar bra är avsikten att registret ska implementeras hos alla kommuner i Skåne. Under våren 2011 påbörjades ett arbete stärka förankringen av idén om ett register i kommunerna, både politiskt och hos planeringsansvariga och exploateringsavdelningar, som kan komma att få huvudansvaret för uppdateringar av ett sådant system. Bland annat så reser delprojektledare runt i Skånes alla kommuner för att presentera projektet och för att samla in information från parterna.



### **2.3.10 TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning**

TA3 har som syfte att kartlägga kompetensförsörjningsbehovet i relation till anläggningarna ESS och MAX IV. Projektet ska förutom kartläggning av kompetensbehov, väga detta mot tillgången på bostäder och liknande, samt föreslå strategier för kompetensförsörjning under byggande och drift av anläggningarna samt för att ta tillvara innovationskraft som kan uppstå.

Ansvar för delprojektet ligger hos Näringsliv Skåne. Delprojektledaren har 15 % av sin arbetstid avsatt för att jobba med projektet. En referensgrupp har knutits till projektet med representanter från olika kommuner, ESS AB samt olika utbildningsaktörer - Lunds universitet, Malmö högskola med flera. Inom delprojektet så har man hittills inte haft så många arbetsgruppsmöten, sammanlagt tre. Som ett led i att öka arbetsgruppens engagemang så har man gått samman med TI 6 och anordnat ett gemensamt möte (maj 2011). Detta var uppskattat av båda arbetsgrupperna och det är möjligt att flera gemensamma möten kommer att anordnas framöver.

Den internationella kartläggningen (konsulter är Oxford Research) av den regionala kompetensförsörjningen för liknande anläggningar som initierades under våren 2011 kommer att färdigställas i början av sommaren och senare presenteras och diskuteras inom delprojektet under hösten 2011. Studien har hanterat ett längre tidsperspektiv, det vill säga en bit in i driftsfasen och har samlat in lärdomar och erfarenheter från de internationella anläggningarna ILL/ESRF (Grenoble), ISIS/Diamond (Oxford), PSI (Schweiz) samt XFEL (Hamburg). Materialet skall stämmas av med lokala företrädare och sedan landa i en form av beslutsunderlag för mer konkreta insatser på kompetensförsörjningsområdet. Kartläggningen skall fungera som input i skånsk arbetskraft- och kompetensförsörjningsstrategi kopplad till ESS och MAX IV.

Det finns ett förslag på att under hösten 2011 initiera ett tilläggsuppdrag som ska belysa möjligheter och svårigheter i att etablera en industriell plattform i regionen.

### **2.4 Sammanfattande diskussion om TITA-projektets upplägg och innehåll**

Organisationen är komplicerad med de olika ingående delarna (de nio delprojekten, TI, TA, arbetsgrupper) å ena sidan och den övergripande organisationen å den andra, med sina grupperingar. Vad de olika forumen har för funktion är inte känt för alla, och hur de olika grupperna ska benämnas är inte heller klart utan en namnförvirring utanför den övergripande ledningsgruppen har observerats vid intervjuer och annan kommunikation med delprojekten.

Projekten är av sinsemellan olika karaktär. Vissa är mycket konkreta, som exempelvis TA 2 Markregister Syd, åtminstone vid en första påsyn, medan andra har mer långsiktiga mål och är mer oklara i sin utformning, som TI 4 Utveckla och förankra den existerande framsynen.

Tre av arbetsprogrammen har genomgått förändringar. För TA 1 gäller det mer en utveckling av dokumentet. Allt eftersom man har startat upp delprojektet så har de olika delarna blivit mer tydliga och då har man fyllt på med



information/text i arbetsprogrammet. För TA 3 så handlar det inte om en ändring på pappret än, men hur som helst om en ändring i projektets upplägg. Delprojektledaren har dels upptäckt starka länkar till ett av de andra delprojekt (genom informella kontakter i korridoren med delprojektledaren till TI 6, de sitter fysiskt nära varandra på kontoret), som visserligen omnämns under rubriken "samverkan med andra delprojekt" men inte i den utsträckning som nu har upptäckts. Dels så har inställning till vilken typ av studie som behöver göras ändrats. I TA 2 skall man ta fram ett register för ledig mark, vilket i textform är ganska konkret. Sen har det visat sig att det krävs många andra steg emellan de olika konkreta stegen i arbetsprogrammet. Så kanske kan detta arbetsprogram behöva revideras framöver. Den nuvarande delprojektledaren har dock redan gjort ändringar efter att sin start i projektet senhösten 2010. Alla dessa delprojektledare ser på arbetsprogrammet som ett levande dokument och har uppfattat signaler från den övergripande projektledningen att det går att göra förändringar om det är motiverat för att projektens aktiviteter skall ha relevans och långsiktiga effekter.

Näringsliv Skåne har ansvar för fyra delprojekt. I de fall där det har varit möjligt, har man sökt och rekryterat projektledare internt bland de medarbetare som redan arbetar med de frågor som delprojekten fokuserar på. Delprojektledare och projektmedarbetare för TI 5 är också involverade i det övergripande arbetet med att ta fram den nya regionala innovationsstrategin för Skåne, medan projektledaren för TA 3 är engagerad i avdelningens övriga arbete med kompetensförsörjningsfrågor. Frågan om att säkra förankringen av kunskap inom organisationen, så att den inte försvinner till exempel när en person slutar sin anställning, gäller inte bara för TITA-projektet, men är också en fråga, som man arbetar med mer generellt på Näringsliv Skåne.





### 3. Näringsliv, innovation och marknadsföring

#### 3.1 Näringslivets representation och deltagande

Region Skåne har erfarenhet av flera lyckade klusterinitiativ, men i intervjuer betonas det att arbetet med att etablera och upprätthålla länkar till näringslivet innebär en ständig utmaning. I TITA-projektet använder man sig delvis av de arbetsätt som har visat sig vara framgångsrika i existerande initiativ. Det räcker inte bara med att informera företag, det är också viktigt att skapa ett verkligt engagemang från näringslivets sida. Detta diskuteras också i samband med den strategiska gruppens arbete med hur resultat och erfarenheter som uppkommer i TITA-projektet ska förankras efter att projektet avslutats, särskilt hur man behåller de kontaktytor som nu etableras med olika företag.

I delprojekten *TI 5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet* och *TI 6 ESS/MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet* har näringslivsrepresentanter deltagit i arbetsgrupper genom att chefer och medarbetare från kommunernas näringslivsavdelningar varit med på möten och andra arrangemang. I TI 5:s expertgrupp är bland annat Lars Leijonborg, Senior Advisor på Diplomat Communications, och engagerad i SwedNanoTech, vars syfte är att främja investeringar i och export av nanoteknologi, involverad. Genom hans kontakter förväntas det att fler företag ska involveras i delprojektets aktiviteter. Inom både TI 5 och TI 6 finns ett nära samarbete med andra projekt. TI 5 har till exempel samarbete med Interregprojekten ÖMIC och NANO Connect Scandinavia, som båda två stöder uppbyggandet av innovationsmiljöer. TI 6 har primärt ett samarbete med Interregprojektet CATE (Cluster for Accelerator Technology) samt Sustainable Business Hub. Dessutom planeras aktiviteter med Svenskt Näringsliv och Företagarna under hösten 2011.

Delprojekten TI 5 och TI 6 inkluderar således näringslivet genom samverkan med representanter för organisationer som i sin tur representerar de företag som man försöker nå i projekten. TI 5 försöker med mer utåtriktade aktiviteter som workshops och studieresor inkludera företag i större utsträckning, bland annat via existerande kluster i regionen. I TI 6 har man i samband med fyra seminarier lyckats locka totalt 370 personer som deltog för att lära sig mer om de affärsmöjligheter som etableringarna av ESS och MAX IV kan medföra. I arbetet framöver planeras att i ökande grad inkludera företag i Skåne-Blekinge i aktiviteterna i TI 6 bland annat genom att arrangera ytterligare seminarier inriktade mot företag.

Även i delprojekten *TI 1 Mottagarorganisation Syd* och *TI 2 Marknadsföring Sydsvenska världsanläggningar* är företag och representanter för näringslivet i första hand indirekt involverade. Vid arbetsgruppsmöten har inga representanter för företag eller företagargorganisationer deltagit men däremot har Invest in Skåne, som är ansvariga för TI 1 och TI 2, genom sin ordinarie verksamhet kontakt med ett stort antal företag. Genomförandet av olika typer av marknadsföringsaktiviteter inom ramen för TI 2 vänder sig direkt till större företag men också forskningsinstitutioner som har ett tillräckligt långt



planeringsperspektiv för att redan i det här skedet tänkas intressera sig för vilka möjligheter ESS och MAX IV kan ge upphov till.

### **3.2 Inverkan på näringsliv och innovation**

#### **3.2.1 På kort sikt**

TI 6 är det delprojekt som tydligast syftar till att påverka näringslivet på relativt kort sikt. Delprojektet har ett brett branschperspektiv, och vänder sig således till alla små och medelstora företag, som kan se affärsmöjligheter i relation till etablering och drift av ESS och MAX IV. Efter de seminarier som hållits under våren 2011 med titeln *ESS och MAX IV – Affärsmöjligheter för dig*, där ca 340 företag har deltagit, har det kommit en rad förfrågningar från olika typer av företag. Den övervägande av de företag som deltog var teknikföretag, samt transport- och byggföretag men även hotell- och restaurangägare och blomsterhandlare. Frågor som delprojektet har fått från företagen handlar i huvudsak om tidsperspektivet för olika upphandlingar, där den kartläggning som ska vara klar i september 2011 kan vara till hjälp. Förfrågningar från företagen täcker i övrigt allt från tekniska frågor, där projektledaren ofta kan hänvisa vidare till CATE, ESS eller MAX IV, till frågor om det är lämpligt att öppna ett gatukök på platsen där MAX IV ska byggas.

TI 6 lanserar också en hemsida under Näringsliv Skåne, som ska fungera som en portal för samlad information kring vad som sker på ESS och MAX IV i syfte att stödja kommuner och företag. Dessutom planeras ytterligare en rad seminarier i januari 2012 för inspiration vid skapandet av konsortier och affärsmöjligheter. Det finns affärsmöjligheter redan på mycket kort sikt i och med de byggnationer som påbörjats. Utöver detta är syftet också att delprojekt TI 6 ska inverka på näringslivet på medellång och lång sikt, då det givetvis även efter att anläggningarna har etablerats, till exempel i samband med driften av anläggningarna, kommer att finnas stora affärsmöjligheter.

#### **3.2.2 På medellång sikt**

När det gäller delprojekten TI 1 och TI 2 kommer utfallet av dessa projekt främst att påverka på medellång till lång sikt. Delprojektet TI 1 ska skapa en webbportal som kommer att komma till nytta på kort sikt men mottagarorganisationen som helhet kommer först att få tydlig effekt när anläggningarna har etablerats och verksamheten är igång. Det har visat sig vara mycket värdefullt för en regions attraktionskraft på företag och individer hur mottagandet i regionen ser ut. Det är viktigt att det finns lättillgänglig och begriplig information om till exempel svensk skattelagstiftning, uppehålls- och arbetstillstånd, information om boende, barnomsorg, skolor, kommunikationer och fritidsverksamheter. Idealiskt sätt ska en mottagarorganisation vara en plats, fysisk och/eller virtuell, där all information som företag och individer kan tänkas efterfråga finns. Att bygga upp en välfungerande mottagarorganisation kan också vara en viktig faktor för att stärka sammanhållningen i regionen och bidra till regionens varumärkesbyggande.



Utmaningen men också möjligheten i delprojektet TI 1 är att samordna de initiativ som redan finns när det gäller mottagande, att komplettera med de bitar som fattas och att skapa ett koncept för en mottagarorganisation som hela regionen kan stå bakom.

När det gäller TI 1 har det uttryckts viss oro kring att det kan bli en konkurrent till de relokaliseringfirmor som redan finns i regionen och som hjälper företag och individer som vill etablera sig i regionen. Det har dock lyfts fram att det snarare är så att en mottagarorganisation kommer att ge dessa firmor fler uppdrag i och med att mottagarorganisationen kommer att innehålla nödvändig information men inte hjälpa till med själva etableringen. Tanken är alltså inte att mottagarorganisationen ska bli en konkurrent till relokaliseringfirmorna, utan snarare skall komplettera dessa.

TI 2 ska bidra till att potentiella underleverantörer och investerare får information om byggandet av ESS och MAX IV. De ska också informeras om de generella fördelarna med regionen. På längre sikt ska detta bidra till att få fler aktörer att investera i och etablera sig i regionen. På kort och medellång sikt är målet att lokala och regionala företag kan bli underleverantörer under byggandet av anläggandet, men de behöver dock i flera fall få stöd i frågor rörande upphandling.

I TI 4, med ett längre perspektiv med sikte på att uppdatera och förankra den existerande framsynen, har en dialog om utveckling av en webbcommunity, med syfte att skapa förutsättningar för förankring av visionen *Society for Science – Science for Society* i en bredare krets, påbörjats i samverkan med olika aktörer. Om communityn fungerar som det är tänkt så kommer man ha potential att nå ut till både företag och medborgare i regionen, och skulle kunna få effekter på medellång sikt.

### **3.2.3 På lång sikt**

Delprojekt TI 5 *ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet* har ett långsiktigt perspektiv, där det talas om effekter 2020 eller ännu längre fram, när ESS och MAX IV är etablerade. Ett av syftena med TI 5 är att ta fram ett samlat beslutsunderlag för skapandet av ett regionalt klusterinitiativ kring materialforskning. Det arbetas nu med idén om att etablera en 'open innovation'-plattform, som i grunden handlar om klusterbildningar, men med mer moderna element, som bland annat understryker att det inte bara handlar om företag som ligger geografiskt nära varandra. En samarbetspartner vid forskningsmiljön CIRCLE, Lunds Universitet, arbetar nu inför hösten 2011 med ett kunskapsunderlag, som ska beskriva bakgrunden till etablerandet av en 'open-innovation'-plattform. TI 5 har ett internationellt perspektiv, och har således gjort en kartläggning av företag och nätverk som är involverade i materialforskning, som kan komma att intressera sig för ESS och MAX IV enligt följande indelning: Skåne, Sverige, Europa, världen. Det är få företag i Skåne, som idag är direkt involverade i materialvetenskap och en eventuell 'open innovation'-plattform kommer också att rikta sig till företag utanför regionen. Under våren och sommaren 2011 genomförs intervjuer med verkställande direktörer för kluster i regionen, som förväntas ge en tydligare





bild av vilka möjligheter existerande kluster ser i relation till etableringarna av ESS och MAX IV. Det förväntas således inte att en 'open innovation'-plattform ska vara etablerad när projektet avslutas 2012, men att ett samlat beslutsunderlag för etablerandet av plattformen har tagits fram, och att frågan sedan drivs vidare och på längre sikt kommer att ha en inverkan på näringsliv och innovation.

En fråga som lyfts inom bland annat den centrala projektledningen är att det är viktigt att se och nyttja kopplingarna mellan TITA-projektet och andra aktiviteter som pågår parallellt. Med hänsyn till TITA-projektets påverkan på näringsliv och innovation på lång sikt kommer projektet att bli ett mycket viktigt inspel till Region Skånes innovationsstrategi. Den nya innovationsstrategin som förväntas vara klar under hösten 2011, har ambitionen att Skåne år 2020 ska vara en av Europas mest innovativa regioner. Det omfattande arbetet med innovationsstrategin involverar flera medarbetare som också arbetar med TITA-projektet. Utöver detta ska man också se TITA-projektets relation till andra aktiviteter som pågår, såsom Ideon Medicon Village, som växer fram i spåren av Astra Zeneca, som under 2011 flyttar från regionen, samt projektet Lund NE/Brunnshög, som har till syfte att göra området attraktivt för internationella företag inom forskning och utveckling.





## **4. Regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur**

### **4.1 Förankring och deltagande**

Kommunernas deltagande i TITA är väsentligt eftersom de har ansvaret för markanvändningsplaneringen och därför har en mycket central roll för utfallet och ambitionen att förbättra tillgänglighet och attraktivitet i regionen.

För att utvecklingspotentialen av etableringen av ESS och MAX IV ska kunna tas tillvara krävs att kommunerna själva är proaktiva och inte väljer en reaktiv väg och inväntar beslut på regional nivå eller att effekter uppstår kring anläggningen. Kommunerna har i sin roll möjlighet att exempelvis planera för bostäder och service i lägen som är lätta att kollektivtrafikförsörja, men ändå håller höga, unika kvalitéer som uppfattas som attraktivt.

Så långt i processen varierar kommunernas engagemang i TITA-projektet som helhet. Flera deltar främst som medfinansierare och har av orsaker som tids- och personalresurser begränsat sitt deltagande i arbetsgrupperna. Men det finns ett tydligt intresse att vara delaktig, inte minst i de delar som rör samhällsplanering och transportinfrastruktur. I delprojekt TA 1 har 25 kommuner av 33 anmält intresse att delta. Detta är också en av de arbetsgrupper som haft stor aktivitet och engagemang. Även i projekt TA 2, Markregister Syd, har relativt många kommuner, 16 stycken, anmält sitt intresse för arbetsgruppen. För att få ett användbart och uppdaterat register krävs att kommunerna deltar fullt ut och att systemet uppfyller grundläggande krav för att kunna användas för att identifiera alternativa markområden för tänkt användning. I annat fall bidrar inte registret till de övergripande målen. Detta är speciellt viktigt eftersom projektet har en relativt sett stor budget, som annars kunde användas på bättre sätt. En förankringsprocess som diskuterats under våren, och som ska fortgå under tiden för arbetet med pilotversionen blir alltså nålsögat för hur väl registret kommer att fungera. Fungerar det som tänkt kan det å andra sidan bidra indirekt till den regionala utvecklingen genom möjligheter till nya företagsetableringar av företag som annars valt bort regionen.

Engagemanget är relativt sett stort även i T1 3 Mötesplats Lund NE där Lunds kommun utgör den centrala aktören, med hög drivkraft. Här finns en tydlig koppling till framtidens byggande och möjliga effekter på såväl lokal och regional nivå på kort sikt, men även i ett längre perspektiv om satsningen på kunskapskorridoren och Science Center slår väl ut. I detta projekt finns en betoning på hållbar stadsutveckling, och bidrag har erhållits från Delegationen för hållbara städer för angränsande delar av projektområdet. Det sätter ett nationellt fokus på hur väl planeringen lyckas.

Goda kontakter med Trafikverket och den regionala infrastrukturplaneringen är viktiga för att skapa en långsiktig beredskap för nya investeringar.

Det arbete som görs i Strukturbild Skåne är centralt och utgör en utmärkt startpunkt för ökad förankring och aktivitet. Det är också viktigt att förankra de



framtida behoven, dock på en realistisk nivå, i de kommunala planerna, i första hand i översiktsplanerna och andra strategiska planer och program.

De gemensamma strategierna och visionen måste förankras i de lokala och regionala planerna genom en översättning och anpassning till de lokala förhållandena.

## **4.2 Samhällsplanering och transportinfrastruktur**

### ***4.2.1 På kort sikt***

Kortsiktiga utfall är exempelvis de kunskapsunderlag som tas fram och som kan skapa incitament på kommunal nivå att planlägga områden som tidigare inte varit intressanta att utveckla eller att göra ytterligare utredningar och inventeringar hur de kan möta eventuellt ökad efterfrågan på arbetsplatser och bostäder etc.

Ett annat exempel är de nätverk som uppstår under TITA-projektet, samt det allmänna intresset som skapas kring projekt av den storlek som ESS och MAX IV har. Att stadsbyggnads- och transportfrågor speglas mer regelbundet i lokaltidningar kan i sin tur bidra till större engagemang hos kommunens medborgare, vilket är önskvärt av demokratiska skäl. Nätverken kan bidra till att samarbete mellan kommuner uppstår, exempelvis för att påverka lokalisering av infrastruktur.

Redan under projekttiden kan de kunskapsunderlag som tas fram komma till användning i kommunernas detaljplaner, och i vissa fall översiktsplaner.

### ***4.2.2 På medellång till lång sikt***

De forskare eller andra besökare som kommer till ESS och MAX IV tillfälligt ska vilja komma tillbaka, kanske se regionen som en möjlig bostadsort eller en plats att återvända till med familjen på semester. Hur skapas de förutsättningar som krävs? Om långsiktiga förutsättningar för utbyggnad av infrastruktur och bostäder förbättras genom projektet är inte helt klart. Man kan dock säga att förutsättningarna för strategisk planering ökar genom att frågor och behovsanalyser blir tillgängliga.

Inom de uppdrag som initierats inom TA 1 har man kommit fram till att problembilden relaterat till tillgänglighet är känd sedan innan. Det är svårt att belägga orsakssamband med forskningsanläggningarna, och Lund, Malmö och Köpenhamnsregionen är en motor i sig, med eller utan ESS och MAX IV-anläggningarna.

Det är en styrka att man inom TA 1 valt att lägga samhällsplanering och transportinfrastruktur i ett gemensamt projekt. Nu handlar det mer om hur projektet utvecklas under resterande projektid och att en faktisk samverkan sker.

## **4.3 Regional utveckling**

TITA-projektet har goda förutsättningar att bidra till den regionala utvecklingen. Ett stort värde är de nätverk som uppkommer som följd av projektet. Bland annat visar uppgifter på att TITA, delvis som en förstärkning



av arbete som påbörjats inom Strukturbild Skåne, bidrar till stärkta relationer mellan Skånes kommuner, vilket skapar förutsättningar för framtida samarbeten. Att alla kommuner de facto kom med som medfinansiärer, i linje med det krav som satts upp, är ett tecken på detta. I de delar av regionen där utvecklingstakten är hög är projektets betydelse mindre, men generellt skapas en rad värden som kapacitetsbyggande, och som nämnts nya nätverk. Förhoppningsvis kommer utvecklingen att gå mot en öppenhet för övergripande regionala insatser som komplement till de lokala eller subregionala initiativen, då den regionala nivån i ett internationellt perspektiv många gånger kan skapa en tydligare motpart än en enskild kommun, vilket inte minst i ett EU-perspektiv är nödvändigt.

Att företagen, bland annat byggsektorn, är engagerade och utnyttjar de öppningar som uppstår i relation till etableringen och byggandet av anläggningarna kan ge regionala effekter. Ett ytterligare bidrag till den regionala utvecklingen är den kompetenshöjning som anläggningen och de utbildningssatsningar som görs leder till och som i sin tur kan bidra med nya verksamheter på längre sikt.





## 5. Analys och reflektioner

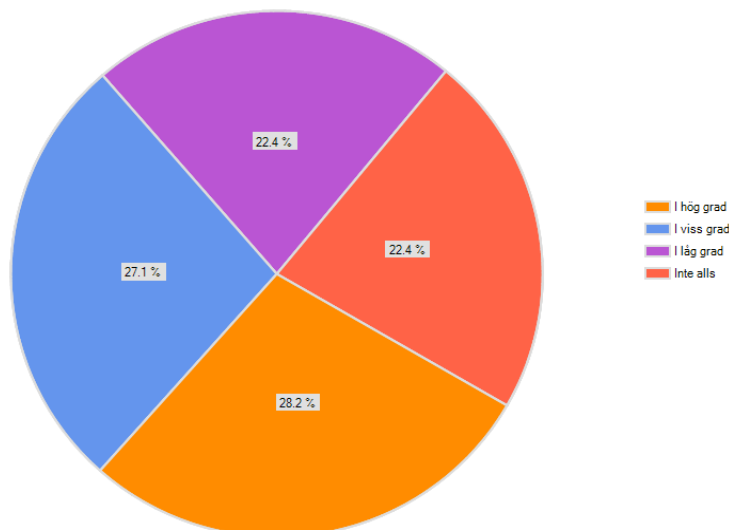
### 5.1 Analys av erfarenheter från TITA-projektet

#### 5.1.1 Bakgrund och visionsarbete

*ESS i Lund – effekter på regional utveckling* och visionen *Society for Science – Science for Society* ligger till grund för arbetet i TITA-projektet. Dessa utgångspunkter ingår i presentationer av projektet som har gjorts i olika sammanhang sedan projektet startade, exempelvis för partnerskapet och i olika grupperingar i regionen. Det finns ändå oklarheter kring förankringen, som gäller dels graden av kännedom om utgångspunkterna och deras innehåll, dels innehållet i sig. För kännedomen om utgångspunkterna kan vi i figur 5 se att närmare hälften av de svarande inte alls eller i låg grad känner till visionen *Society for Science – Science for Society*. De svarande tillhör då en grupp som är aktiva i partnerskapet i den mening att de ingår bland de knappt 300 som finns med på projektets sändlistor, och representerar sina organisationer på ett eller annat sätt, och dessutom är bland dem som valt att svara på en webbenkät om ESS MAX IV i regionen – TITA. Detta indikerar att kännedomen om visionen i andra grupper troligen är lägre. Det positiva i figuren är att den största andelen, dock marginellt större, är de som uppskattar att de känner till visionen i hög grad. När det gäller innehållet som sådant finns det röster som menar att det inte diskuterats och förankrats i tillräckligt stor utsträckning. En observation som gjorts är att det i utgångspunkterna hävdas att det finns ett stort intresse bland kommunerna av ett markregister, vilket delvis motsägs av erfarenheterna i TA 2 då flera kommuner är tveksamma om sin medverkan. Här rör det sig troligen om vad som avses såväl med kommun; vem i kommunen är det som avses; och vad som avses med positiva. I sak kanske man inte har något att invända men intresset kan vara lägre för att operationalisera, avsätta pengar och resurser samt att offentliggöra information om kommunens markinnehav som kommunen betraktar som en konkurrensfördel. Poängen här är dock att denna tveksamhet inte var något som delprojektet initialt hade räknat med.



Hur väl känner du till visionen "Society for Science – Science for Society"?



Figur 5. Enkät svar om hur väl man uppskattar att man känner till visionen Society for Science – Science for Society. Totalt 85 svar på frågan, ca hälften representerar kommuner.

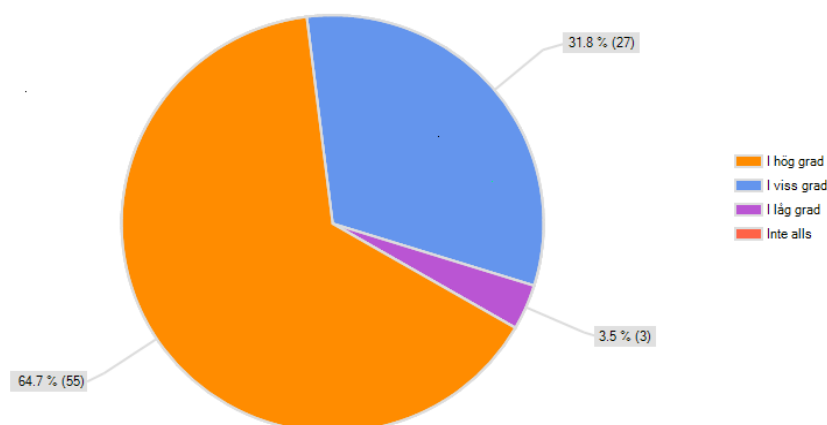
### 5.1.2 Förankring och delaktighet i olika aktörsgrupper

TITA-projektet som helhet handlar i stor utsträckning om att främja dialog mellan olika aktörer i regionen och skapa ett tätare samarbete och större samförstånd för att i förlängningen få bästa möjliga effekter för tillväxt och utveckling i regionen. Det är positivt i sig att olika aktörer i regionen genom projektet får möjlighet att träffas och samarbeta kring specifika frågor. Det är dock viktigt att skapa långsiktighet i projektet och att upprätthålla det nätverk mellan anläggningarna, universiteten och kommunerna som skapas i och med projektet.

I vilken mån de olika aktörsgrupperna engagerar sig i delprojekten och projekten varierar. Generellt kan säga att näringslivets direkta deltagande i arbetsgrupper och liknande är lågt, som en naturligt följd av att de inte är inbjudna, utan främst representeras av näringslivsorganisationer. Däremot är det lokala-regionala företagens deltagande i direkt riktade aktiviteter som exempelvis informationsmöten och seminarier vara högt, och det finns ett stort intresse av projektet.



## Hur väl känner du till projektet ESS MAX IV i regionen - TITA?



Figur 6. Enkät svar från 85 svarande ur projektets sändlistor till partnerskapet, inklusive politiker. Ca hälften av de svarande representerar kommuner, övriga främst andra offentliga organisationer.

I figur 6 kan vi se att alla utom tre personer angav att de i hög eller viss grad känner till TITA-projektet, ca två tredjedelar i hög grad. I anslutning till figur 5 kan vi konstatera att förankringen inte är självklar inom partnerskapet när det kommer till kännedom om utgångspunkter och hos de svarande som främst kommer från offentlig sektor.

Antalet personer som ingår i delprojektens arbetsgrupper varierar, men det finns också en skillnad mellan antalet som anmält intresse att delta och de som faktiskt deltar. Vilka som deltar har också i de flesta projekt visat sig variera mellan arbetsmötena. Generellt kan vi se att vissa kommuner ingår i många arbetsgrupper. Det är bland annat de största kommunerna, men även ett antal andra. Å andra sidan finns ett antal kommuner som ingår i partnerskapet men inte deltar i arbetsgrupper. Det har visat sig att vissa också har förväntningar att främst bli informerad om resultat snarare än att bidra till arbetet i arbetsgruppen, vilket blir en fråga om betydelsen av information och tydlighet om syfte och arbetssätt. Vid projektövergripande aktiviteter går kallelse ut till strax under 300 personer, då ingår även de med direkt engagemang i projektorganisationen. Vanligen svarar/deltar 60-80 personer i dessa aktiviteter.

Engagemanget har hittills varit måttligt bland vissa av kommunerna vid Framsynsgillena i TI 4. Inte heller har näringsliv eller medborgare hittills deltagit i önskad omfattning. Något som varit en speciell målsättning är att skapa bred förankring av visionen, även hos medborgarna. En liknande problematik finns inom delprojekt TI 5, där kommunrepresentanterna har kritiserat att det saknas dokumentation kring projektets fortskridande. Några av representanterna menade att de, inför sina chefer hade svårt att motivera att deras kommun ska delta i delprojektet. Kritiken kan bero på att man i



kommunernas näringslivsarbete inte är vana vid att förhålla sig till det långa tidsperspektiv, som TI 5 antar. Ett annat skäl, som gäller de flesta av arbetsgrupperna, är att olika personer kommer till arbetsgruppsmötena och att det därmed blir sämre kontinuitet och engagemang från kommunernas sida. Det ställer också stora krav på delprojektledaren att bemöta krav och frågor från nya deltagare. Det ligger en utmaning i att ständigt informera nya deltagare om projektet och samtidigt undvika att projektet ”stannar av” på grund av detta.

I TI 2 har mindre arbetsgrupper bildats i syfte att fokusera på olika nivåer i marknadsföringen, och också avlasta delprojektledaren. De mindre arbetsgrupperna har dock inte medfört att engagemanget hos arbetsgruppens deltagare mellan mötena har ökat och delprojektledaren upplever att det har skapat merarbete snarare än avlastat. Delprojektledaren har varit noga med att uppmuntra arbetsgruppens deltagare att engagera sig mer. Det är antagligen svårt för deltagarna, särskilt kommunrepresentanterna att engagera sig ytterligare på grund av tidsbrist.

Även i TI 3 har mindre grupper använts för att underlätta diskussionerna. Projektet har haft relativt täta arbetsgruppsmöten, men man hade inledningsvis vissa svårigheter att få igång diskussionerna i arbetsgruppen. Då delade man upp i mindre grupper under del av mötet för att låta deltagarna få tid att lära känna varandra. Det har lett till stor kontinuitet och en mycket kreativ sammansättning. Eftersom det främst är Lund och kommuner i Lunds närhet som deltar finns en kärna, vilket delvis underlättat arbetet. Men det fanns alltså ändå ett behov av initiativ för att stärka diskussionsklimatet.

Arbetet med att aktivera grupper som tidigare inte varit delaktiga i arbetet med TI 4 och TI 5 tycks ha ökade förutsättningar att komma igång nu med de gemensamma och mer utåtriktade aktiviteter som planeras under hösten 2011. En kartläggning av studenters syn på anläggningarna ESS och MAX IV genomförs inom ramen för delprojekt TI 5 och kan utgöra ett värdefullt underlag också för TI 4. Dessutom har en dialog om utveckling av en webbcommunity, som kan skapa förutsättningar för förankring i bredare krets, påbörjats i samverkan med andra aktörer.

I motsats till delprojekt TI 4 och TI 5 är engagemanget från kommunerna i intressent- och arbetsgruppen i TI 6 högt, något som kan hänga samman med att projektet är konkret i förhållande till målen och har ett kort tidsperspektiv, där kommunerna ser att de har tydliga fördelar av att delta. TI 6 har även representanter för lärosäten i regionen i intressentgruppen, men det har däremot inte varit möjligt att få representanter från lärosätena i projektgruppen. TI 6 planerar fortsättningsvis att i större utsträckning fokusera på målet att skapa starka allianser och nätverk mellan kommuner, lärosäten och näringsliv. Även i TI 1 och TI 2 är deltagande och engagemang hos kommunerna relativt högt vilket, i likhet med vad som är fallet för TI 6, hänger samman med att delprojektens innehåll är förhållandevis konkreta. I TI 2 kan kommunerna till exempel förhålla sig till och komma med synpunkter på det gemensamma marknadsföringsmaterial som tas fram.





I TA 1 ingår ett redan befintligt nätverk av planerare i arbetsgruppen. De känner varandra från tidigare sammanhang, som stadsarkitekträffar och strukturbildsarbetet. Att många känner varandra bidrar till att gruppen är aktiv. De flesta deltagare är vana att man ber dem komma med synpunkter, och de förväntar sig att få dela med sig av sina synpunkter och vara delaktiga. I andra fall blir upparbetandet av nätverk ett bidrag från TITA-projektet, vilket också ingår som indikatorer för projektet som helhet.

I TA 2 behöver arbetsgruppen breddas. Hittills har det övervägande varit personer med GIS-kompetens som har deltagit. Nu har man kommit till en fas där fler representanter engageras, till exempel planerings- och exploateringsföreträdare, som i framtiden kan komma att bli ansvariga för innehåll, användning etc. i relation till ett eventuellt regionalt markregister.

Inom delprojektet TA 3 så har man inte haft så många arbetsgruppsmöten hittills, sammanlagt tre, varav det senaste (maj 2011) var tillsammans med TI 6. Det har varit dålig uppslutning på de två första mötena men på det senaste så var det ett flertal personer från TA 3:s arbetsgrupp på plats. Nu finns det något att börja arbeta med i och med att konsulterna kommit igång med sina uppdrag. På det första mötet i arbetsgruppen, då delprojektet presenterades, kom många olika aktörer som hade intresse inom en rad områden, mer eller mindre länkade till delprojektet, bland annat HR-representanter från olika kommuner och rektorer för yrkesskolor. Detta visar att det ibland kan vara svårt för utomstående att avgöra vad de kan förvänta sig av ett visst projekt. Det visar på vikten av tydlighet i kommunikation och nätverkande för att sprida kunskap om delprojekten och dess delar externt och även internt inom partnerskapets representanter. Detta är något som måste prioriteras som del av verksamheten, då förankringen hos olika aktörsgrupper är central för hur väl samtliga delprojekt liksom det övergripande projektet lyckas uppfylla de uppsatta målen.

#### ***5.1.4 Koppling till andra satsningar - regionala, nationella och EU***

För att uppnå de övergripande målen om attraktivitet, tillgänglighet och stärkt innovationsstruktur som leder till regional utveckling, så är en samverkan och uppbyggnad av nätverk centrala. Samverkan avser både med andra aktörer och med olika verksamheter och projekt i omvärlden, för att möjliggöra synergieffekter. Dessutom bidrar samverkan till kunskaps- och erfarenhetspridningen från TITA, och är en del av det framåtsyftande arbetet att få kvarstående effekter efter projektens utgång.

Inom både TI 5 och TI 6 finns ett nära samarbete med andra projekt. TI 5 har till exempel samarbete med Interregprojekten ÖMIC och NANO Connect Scandinavia, som båda två stöder uppbyggandet av innovationsmiljöer. Dessa projekt involverar universitet, offentliga myndigheter och näringsliv. Samarbetat består i att TI 5 deltar i projektens studieresor och projektledarna sitter med i TI 5:s expertgrupp.

TI 6 har primärt ett samarbete med Interregprojektet CATE, Cluster for Accelerator Technology, som initierades av forskare som tillsammans insåg att det krävs att företagen samverkar med varandra och med universiteten om



regionens (Öresund, Kattegatt, Skagerack) företag ska ha möjlighet att leverera acceleratormoduler till forskningsanläggningar som ESS och MAX IV. Projektet har som ambition att koppla samman företag och erbjuda dem utbildning på området. Sustainable Business Hub, ett nätverk i södra Sverige, är en annan organisation som TI 6 har samarbete med. Organisationens syfte är att stärka konkurrenskraft och export hos regionens CleanTech-företag och därigenom öka tillväxten i sektorn. TI 6 samarbetar med CATE och Sustainable Business Hub genom kunskapsutveckling mellan projektledare och deltagande i varandras möten och seminarier. Under hösten 2011 planerar TI 6 gemensamma seminarier med CATE och Sustainable Business Hub. Dessutom planeras ett seminarium om upphandlingar för företag i samarbete med Svenskt Näringsliv och Företagarna, också det under hösten 2011.

Inom TI 3 och TA 1 är samverkan med kommunal och regional planering av vikt. Det gäller då bland annat framtagandet av behovsanalyser och samsyn kring frågor om markanvändning, infrastrukturutbyggnad och samhällsplanering i stort. Projekt av särskild relevans är Strukturbild Skåne, och Trafikverkets nationella planer för långsiktig utbyggnad av såväl spår- som vägtrafik. Dessutom finns en rad pågående stadsutvecklingsprojekt och infrastrukturutredningar.

TI 2 Marknadsföring ligger i linje med Invest in Skånes ordinarie verksamhet och det har underlättat igångsättande av och kontinuitet i projektet. Invest in Skåne har också integrerat marknadsföring av ESS och MAX IV i sitt ordinarie arbete och dess medarbetare fungerar i många sammanhang som ambassadörer för anläggningarna. Invest in Skånes ordinarie verksamhet är uppdelat på olika kluster, till exempel Life Science och IT och marknadsföringsinsatserna sker per kluster. Marknadsföringen av ESS och MAX-Lab IV kräver en helt annan strategi. Det ligger också en stor utmaning i att det som ska marknadsföras faktiskt inte existerar ännu. MAX-Lab är visserligen en existerande verksamhet men uppgraderingen till MAX IV och kopplingen till ESS är fortfarande otydlig. Marknadsföringsprojektet riktar sig i första hand till stora företag och institutioner som har en tillräckligt lång planeringshorisont för att redan nu vara intresserade av anläggningarna. Ju närmare själva byggnationen man kommer desto mer intresserade kommer potentiella underleverantörer att bli och därför är det helt avgörande att ha en beredskap för det.

Även om det finns en styrka i att framförallt delprojektet TI 2 Marknadsföring ligger nära Invest in Skånes ordinarie verksamhet så kan det också vändas till en svaghet för genomförandet. Delprojekten riskerar att alltför mycket bli en del av den ordinarie organisationen och verksamheten och på så sätt försvagas kopplingen till TITA-projektet som helhet.

När det gäller delprojektet TI 2 Marknadsföring så ligger det också en utmaning i att få olika nationella svenska myndigheter att se nyttan av att använda anläggningarna som en del av marknadsföringen av Sverige i stort. Invest in Skåne har dock genom Invest Sweden goda kanaler till den nationella nivån.

Generellt gäller det att bygga upp rätt nätverk och kopplingar till viktiga aktörer, att bevaka sin position, flytta fram sina positioner, för att man



verkligen skall få till en positiv regional utveckling och tillväxt i Skåne som följd av ESS och MAX IV. En av de intervjuade berättar att de uppmärksammat att aktörer från KTH och Chalmers träffat viktiga utländska aktörer (franska staten) för att prata ESS och kärnforskning, och frågar sig var de skånska aktörerna var då. Har man rätt kontakter in till departement och så vidare? Utländska aktörer kommer troligen att spela en stor roll och få uppdrag för att de skånska företagen är för dåligt förberedda eller inte har den kompetens som efterfrågas.

#### *5.1.4 Samverkan mellan de olika delprojekten*

Det övergripande intrycket är att samarbetet mellan de olika delprojekten till en början var förhållandevis begränsat men att delprojektledarna alltmer arbetar för att stärka kopplingarna, till exempel genom att ta initiativ till gemensamma möten och andra aktiviteter. Delprojektledarna har också efterfrågat ett forum där samtliga delprojektledare deltar för att kunna utbyta erfarenheter kring de olika delprojektens genomförande och innehåll, trots att detta har funnits genom två mer informella grupperingar, stora och lilla projektgruppen. I augusti 2011 kommer ett två-dagars workshop att hållas för delprojektledare och projektledaren för TITA med särskilt fokus på långsiktighet och kontinuitet efter att TITA-projektet avslutats. Synpunkten att detta borde ha genomförts långt tidigare har dock framförts. Samtidigt är det också klart att de informella grupperingar som skapats för att detta skulle kunna ske inte har fått den funktionen och inte varit prioriterade möten för flera av delprojekten. Detta har lett till brister i kontinuitet, och oklarheter om vilka som fått vilken information om de olika delprojekten. En anledning kan vara att det verkar finnas en osäkerhet om gruppernas funktion, och de upplevs av vissa som projektledningens forum för att ha kontroll på projekten och föra ut information, i alla fall i högre grad än att se det som diskussionsforum för mer informella och öppna diskussioner.

I arbetsprogrammen finns för respektive delprojekt en särskild rubrik som redovisar identifierade kopplingar och behov av samordning mellan delprojekten. Men det har inte självklart gjorts ansträngningar att få till dessa samarbeten, och det är inget som uppstår av sig själv. Hittills har personfrågor, exempelvis om delprojektledare tidigare känt varandra, eller organisatoriska frågor som om projekten har samma huvudman så man har kontakt i andra sammanhang haft minst lika stor vikt som intressegemenskap mellan projekten. Men detta är viktigt att uppmärksamma så att det dels inte blir nio separata projekt och dels för att undvika dubbelarbete samt stärka insatser och öka effektiviteten exempelvis genom samordning av benchmarking-insatser.

Inom delprojektet TI 4 har kopplingen till övriga projekt tidigare varit svag, trots att det i arbetsprogrammet är framskrivet som ett delprojekt med relation till de flesta andra projekten och kan ses som ett kitt. Hittills tycks det ha varit svårt för projektledaren att frigöra tid för aktiviteter och insatser mellan framsynsgillen (till exempel mellanliggande möten, förankring, identifiering av gemensamma satsningar och utvecklingsidéer). Dialogen har främst förts med den projektansvarige projektledaren för TI 5. Däremot finns en uttalad



ambition om att arbeta mer med detta när projektet kommit längre och har mer resultat att kommunicera. Kopplingen bör kunna stärkas redan nu genom det ökade samarbetet med delprojekt TI 5 och det gemensamma projektledarinternat som kommer att arrangeras. Eftersom både TI 4 och TI 5 har ett mer långsiktigt och visionärt perspektiv har man beslutat att slå samman arbetsgrupperna, vilket skapar förutsättningar för en ökad bredd både i utbud av aktiviteter och bland deltagare.

Delprojekt TI 5 utbyter också erfarenheter med delprojekt TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning eftersom den kartläggning som genomförs i TA 3 av effekter på den regionala kompetensförsörjningen i regioner där liknande forskningsanläggningar har etablerats också har relevans för TI 5.

Under sommaren 2011 kommer en dialog mellan TI 5 och TI 6 att sättas igång med fokus på de två projektens gemensamma mål att skapa starka allianser och nätverk mellan kommuner, lärosäten och näringsliv inför etableringen av ESS och MAX IV. I TI 6 finns intresse för att lära mer om det plattformssamarbetet som planeras i TI 5, på så sätt kan arbetet förankras även i TI 6. Ett gemensamt möte mellan TI 5, TI 6 och TA 3 har arrangerats i juni 2011, där framtida möjligheter ska diskuteras.

TI 6 och TA 3 hade i maj 2011 ett gemensamt arbetsgruppsmöte som fokuserade på de två delprojektens olika perspektiv på kopplingarna mellan forskningsanläggningarna och näringslivet i Skåne. På mötet deltog representanter från det konsultföretag som har i uppdrag att göra kartläggningar i båda delprojekten. Konsulterna presenterade preliminära resultat som sedan diskuterades i den samlade gruppen. Delprojektledarna menar att det har varit positivt att samma konsultföretag vann upphandlingen i de två delprojekten, då det har gett upphov till kunskapsutbyte mellan grupperna, och konsultföretaget har kunnat göra gemensamma presentationer för de två projekten, till exempel i kontakt med ESS och MAX IV.

Delprojektledaren för TI 6 ser också möjligheter för synergier med delprojekt TI 2, då marknadsföringsprojektet bland annat använder sig av 'storytelling', om hur företag har dragit fördelar av forskningsanläggningar i andra regioner/städer. Sådana historier kan också med fördel användas i kontakterna med näringslivet inom TI 6. Delprojektledaren för TI 2 menar också att kopplingarna till TI 6 är särskilt viktiga men inga gemensamma aktiviteter har däremot genomförts ännu. De två delprojekten TI 1 och TI 2 har samma projektledare och projektansvarig och det har därför varit naturligt att samordna olika aktiviteter, till exempel studieresor. I övrigt har de konkreta kopplingarna till övriga delprojekt varit relativt svaga.

TI 6 samarbetar också med delprojekten TA 1 och TA 2. Projektledaren för TA 1 har deltagit på ett intressentmöte i TI 6 och presenterat och diskuterat arbetet i delprojektet. Projektledaren för TI 6 har deltagit i projektgruppsmöten i den första fasen av TA 2 med fokus på att inkludera näringslivsperspektivet i gruppens arbete. Kopplingen mellan TA 1 och TA 2 skulle dock behöva stärkas.



## 5.2 Övergripande mål i relation till TITA

### 5.2.1 TITA-projektets relation till TABB-målen

TABB, vilket står för Tillväxt, Attraktivitet, Bärkraft och Balans, är inriktningsmål som ska gälla för all verksamhet driven av Region Skåne. Dessa mål nämns inte uttryckligen i anslutning till TITA-projektet i den grad vi kan överblicka materialet och skeendena. Däremot finns delar tydligt representerade i TITA-projektet, framförallt Tillväxt och Attraktivitet som är två av de huvudkategorier som även TITA-projektet har. Här kan man se en direkt påverkan i formuleringen av ansökan. När det gäller Bärkraft och Balans skulle de främst representeras av betoningen av långsiktighet och kapacitetsuppbyggnad i hela (den geografiska) regionen. Balans representeras även av betoningen att alla delar ska finnas representerade och bidra till medfinansieringen, för att få del av de direkta och indirekta effekterna av etableringen i Lunds kommun. Ambitionen är att såväl i tid som geografiskt sprida och skapa förutsättningar för positiva effekter. Om man tolkar Bärkraft som en rent ekologisk kategori är det något mindre tydligt. Det finns beskrivningar om miljövänliga transporter exempelvis, men en generell minskning av transportarbetet är inte aktuellt. Satsningar görs på spårväg mellan centrala Lund och anläggningarna. För en internationell anläggning blir också flyget en viktig funktion.

### 5.2.2 TITA ur ett hållbarhetsperspektiv

Betoningen är främst på de ekonomiska aspekterna, det vill säga att skapa tillväxt i regionen. Indirekt kan man tolka det som ett tydligt fokus på de sociala aspekterna, exempelvis genom ökningen i sysselsättning. Fokus i diskussionen är dock främst på ”den kreativa klassen” och välutbildade personer från en internationell arbetsmarknad som för kortare eller längre tid ska lockas att bosätta sig i Skåne, som ska vara ”attraktivt med god tillgänglighet”. Den goda tillgängligheten kan innebära att behovet att bosätta sig i regionen minskar eftersom det även kommer att vara enklare att pendla. Som en bieffekt av en annan studie har frågan om tolerans kommit upp. Ett tillägg har gjorts i arbetsprogrammet och en konferens ska ordnas på temat: för att uppnå attraktivt måste samhället också vara tolerant och dessutom framstå som tolerant och öppet mot människor från olika länder. Det är dock svårt att avgöra de långsiktiga sociala konsekvenserna i relation till andra generella åtgärder som görs i regionen. I relation till de horisontella målen kan vi se att genusperspektivet och det miljömässiga är svagast medan etnisk mångfald i någon mån behandlas. Som konstaterats är det ekologiska perspektivet relativt osynligt i diskussionerna. Det finns dock i de projekt som diskuterar planeringsunderlag, och där exempelvis Lund NE området och även ESS anläggningen har en mer miljöanpassad framtoning.

### 5.2.3 Projektets relevans

Generellt uppfattar personer i enkätundersökningen att de delprojekt de är inblandade i har hög eller mycket hög relevans. Uppfattningarna varierar i viss



mån mellan delprojekten men är en tydlig indikation. Dock säger frågeställningen inget om hur man uppfattar relevansen för andra delprojekt eller projektet som helhet.

Utifrån sett och i enlighet med arbetsprogrammen är relevansen hög i de ingående delprojekten. Det är dock tydligt att hur de utvecklas har betydelse för relevansen. Det gäller exempelvis förankring och användbarhet. Därför måste projekten kontinuerligt stämmas av.

### **5.3 Möjligheter**

Här summeras de främsta aspekterna som framstår som möjligheter i TITA-projektet och som ytterligare kan stärkas. Det är av vikt att inte tappa bort dessa aspekter under andra halvan av projektet.

#### ***5.3.1 Unikt initiativ som för första gången samlar alla aktörer i Skåne***

Utgångspunkten för TITA är mycket bra. För första gången har alla gått samman och finansierar något tillsammans. Det innebär att projektet bygger kapacitet för kommande projekt i hela den geografiska regionen, vilket i sig är ett viktigt resultat av TITA-projektet. I samarbetet ingår även Region Blekinge vilket visar på en ännu delvis outnyttjad potential till samverkan. Detta är en viktig del att förvalta genom projektet samt efter. Ett antal aktiviteter, bland annat kontakt med Näringsenheten i Blekinge samt att projektledaren haft informationsmöten för aktörer i Blekinge, har genomförts men det behövs troligen ytterligare långsiktiga insatser.

#### ***5.3.2 En konstruktiv flexibilitet i projektet***

Det finns en konstruktiv flexibilitet i projektet. Det gäller både omdisponering av pengar och inriktning i delprojekten vilket i båda fallen kan förändras, inom rimliga gränser, om pågående eller genomförda utredningar eller förändringar i omvärlden visar att de i arbetsprogrammet upptagna aktiviteterna inte är de centrala för att uppfylla projektmålen. När det har behövts förändringar så har de gjorts. Pengar tillåts alltså kanaliseras om baserat på erfarenheter som görs under projektets gång. Man lägger inte ner pengar på det som står skrivet i arbetsprogrammen om det inte längre är aktuellt. Man pratar om att lägga samman pengapotter mellan olika delprojekt och flytta mellan olika delprojekt.

#### ***5.3.3 Valfungerande ledning av projektet***

Projektledarrollen för TITA som helhet fungerar väl. Delprojektledarna känner ett förtroende för projektledaren och vittnar om att de snabbt får det stöd och den information/feedback de behöver. En förstärkning av ekonomiskt/administrativt stöd kunde dock frigöra mer tid för ren projektledning. Det finns ett antal drivna projektledare i organisationen som kan ge stöd till övriga delprojektledare med mindre erfarenhet.

#### ***5.3.4 Spirande samarbete mellan olika delprojekt***

Efterhand att projektet har kommit igång så har alla delprojekten börjat rulla och man har börjat generera resultat. Var och en har lärt känna TITA-projektet





som helhet och även fått insyn i de andra delprojektens syften och aktiviteter. Goda effekter av detta är att man undviker dubbelarbete, man stödjer varandra i förädlingen/utvecklingen av delprojektens innehåll och aktiviteter. I ett fall använder man sig två delprojekt av samma konsult vilket man upplever innebär en effektivisering genom att konsulten väl känner till det arbete som utförs inom närliggande uppdrag och på så sätt kan undvika dubbelarbete och ingående kan dra nytta av det arbete som görs inom båda uppdragen. Nya kopplingar mellan delprojekten har uppstått som långsiktigt kan bidra till mer hållbara resultat.

## **5.4 Utmaningar**

Här summeras de identifierade utmaningar som kan leda till såväl positiva som negativa resultat men som måste uppmärksammas inför andra halvan av projektet.

### ***5.4.1 Förankring och långsiktighet***

Frågan om man ska skapa långsiktighet i projektet är ständigt närvarande. Hur ska de nätverk som byggs upp och den kunskap som förvärvas genom projektet kunna bestå efter projekttidens slut? Med tanke på att projektet som helhet till stor del handlar om att förankra och skapa dialog och samförstånd mellan olika aktörer är detta extra viktigt.

Det är nu bara drygt ett år kvar tills delprojekten ska lämna sina slutrapporter. Därför måste man redan nu börja förbereda vad som händer efter projekttiden med de uppnådda resultaten. Vissa frågor behöver tid för att förberedas och förankras.

När man arbetar med och styr de olika aktiviteterna inom delprojekten är det viktigt att hela tiden ha ett långsiktigt perspektiv. Allt som görs bör vara sådant som leder till långsiktiga effekter, inte bara handla om att utföra en åtgärd eller aktivitet inom ramen för TITA och sen lämnar det inga avtryck i ett längre perspektiv.

Det har också lyfts upp att det är viktigt att säkra att kompetensen finns inom organisationerna som är med, främst Region Skåne. Detta kan vara ett argument för att anställa personer inom organisationen som arbetar med projekten snarare än att anlita externa konsulter. Det finns goda möjligheter och en vilja inom flera delprojekt att fortsätta arbeta med frågorna inom den ordinarie verksamheten efter programslut. I vissa fall kan det dock vara mer relevant att fortsätta arbetet i nya projektformer och ansöka om nya projektmedel.

### ***5.4.2 Det tar tid att komma igång***

En vanlig erfarenhet i samband med att man startar upp nya projekt, speciellt i TITA-projektets storleksordning är att det tar tid att komma igång med projektverksamheten. Så har också varit fallet för TITA-projektet. En av de vanligare orsakerna till detta är bland annat att det tar tid att få hela projektorganisationen på plats, det vill säga bemanna alla positioner såsom delprojektledare med flera. Det handlar också om att alla skall bekanta sig med



den del av projektet de skall arbeta med, dess roll inom det stora projektet samt mer detaljerat hur alla delar hänger samma såsom organisationen och innehåll. De olika personerna måste också bekanta sig med varandra.

#### ***5.4.3 Relationen mellan regionen och kommunerna***

”Relationen mellan regionen och kommunerna är speciell i Skåne” säger många. Regionen tenderar att ses som en överkommun av kommunerna, och det är inte önskvärt för någon part. Det finns en viss misstänksamhet gentemot Region Skåne. Dessutom finns det en rad maktbalanser mellan olika delar av regionen och mellan enskilda kommuner som upprätthålls. TITA har hittills fungerat bra som en plattform för att främja samarbetet mellan regionen och kommunerna, och generellt stödja relationerna mellan kommunerna och mellan kommunerna och Region Skåne. Dock måste detta och annat arbete som lagts ner i andra projekt vårdas. Verksamheterna måste främst ske utifrån kommunernas förutsättningar och villkor, inte för att Region Skåne vill göra något på ett visst sätt. Det innebär att alla delprojekt har ett ansvar för att bygga vidare på de nätverk som bildats. Till följd av att man är medveten om denna kommunala inställning så är man från regionens sida mycket noga med att inta en ödmjuk inställning gentemot kommunerna. Det man lägger vikt vid i förhållande till regional utvecklingsplanering i Skåne är att ha ett samarbete och en dialog med kommunerna. Förankring är viktigt för att Region Skåne skall lyckas i sitt arbete.

#### ***5.4.4 Samarbetet mellan olika delar av Region Skåne***

Det finns tecken på att skilda organisationskulturer skapar vissa hinder i samordningen av TITA som helhet. Det råder relativt skilda organisationslogiker som ligger bakom hur de olika projekten drivs framåt och vilka aktiviteter som anses viktiga att sätta i fokus. Ett exempel är om man betonar att åstadkomma snabba konkreta resultat eller prioriterar att arbeta med förankring för att på längre/lång sikt främja den regionala utvecklingen. I fallet med TITA påverkar det bland annat relationen mellan TITA och de ordinarie verksamheterna på olika sätt. Denna typ av skillnader i kultur är ofrånkomliga i större organisationer men måste medvetandegöras och hanteras för att inte riskera att bli ett problem för verksamhetens genomförande. De olika synsätten är nödvändigtvis inte ”rätt” eller ”fel”, men är framförallt olika. Beroende av situation kommer olika lösningar att krävas. Här är tydlig kommunikation kring sakfrågor och arenor, exempelvis arbetsgrupper och möten, där diskussioner kan föras en förutsättning, men också en medvetenhet hos de berörda parterna är en förutsättning.

#### ***5.4.5 Projektets organisation upplevs som oklar***

Många upplever projektets organisation som oklar eller otydlig; man har svårt att se sin egen roll i helheten, eller kanske det vanligast att få grepp om de olika grupperingarnas funktion. Organisationens delar och funktioner presenteras på hemsidan på ett enkelt och relativt lättförståeligt sätt. Så vad är det som gör att det är svårt att orientera sig? En del är att det finns en formell och en informell





struktur, varav den senare inte lätt går att slå upp. Den andra är att de personer som är inblandade nästan i samtliga fall ingår i andra projekt med andra grupperingar parallellt. Det verkar också finnas något i det faktum att projektet egentligen är två, och att dessa i sin tur omfattar nio delprojekt sammanlagt. Detta visar på vikten av att vara övertydlig i kommunikationen av struktur och uppbyggnad och att förmedla detta på olika sätt och i olika sammanhang. Men det kommer troligen att bli enklare över tid, vilket framgår av spirande samarbeten ovan (5.3.4).

En ytterligare aspekt på organisationen är det ”dubbelkommando” som kan uppkomma mellan ordinarie verksamhet och TITAs övergripande projektledning då projektledaren är anställd av respektive organisation. Det kan även finnas fördelar med detta, som tidigare nämnts, exempelvis avseende kontinuitet och förankring. Men å andra sidan kan det bli en konflikt mellan verksamhetsmål och projektmål. Den övergripande projektledningen måste således ha en tydlig strategisk roll och de ingående projektägande organisationerna skapa en samsyn om vad som gäller för den tid som avsätts till TITA.

#### **5.4.6 Samordningen av delprojekten**

Nu är det i viss mån nio separata projekt och inte nio delprojekt inom ett samlat projekt. Samordningen av delprojektledarna är viktigt med utgångspunkt i att man inom varje delprojekt skall hålla sig till de frågor som är relevanta att behandla inom just det delprojektet. Under diskussionerna i de olika delprojektens arbetsgrupper så är det vanligt och naturligt att diskussionerna sväller över och kommer in på de andra delprojektens delområden. Det kan vara nog så relevanta frågor för TITA som helhet, men de behandlas kanske redan inom ett annat delprojekt. Genom samordningen av delprojektledarna/delprojekten så kan information enkelt förmedlas om exakt vad som pågår i alla de andra delprojekten och då kan deltagarna i en viss arbetsgrupp känna att de frågor som känns viktiga tas upp, om än på annat håll och man kan skapa fokus på de delprojektspecifika frågorna. Samordningen och därmed kunskap om vad som händer inom resten av delprojekten är också viktigt i relation till de olika konsultuppdragen som initieras. Viktigt att kunna avgränsa uppdragen väl så att inte dubbelarbete görs. Vidare efterlyses möjligheten att ha strategiska diskussioner om sitt delprojekt i relation till i första hand det övergripande TITA-projektet men även till övriga delprojekt.

Man måste därmed se över strukturen av olika grupperingar inom TITA. Paradoxen är att den grupp som skapats för att få en arena för mer informella samtal inte fungerar samtidigt som de flesta efterfrågar en arena där samordning kan ske. Var sker samordningen av delprojektens aktiviteter bäst? I vilka eller vilken gruppering? Kanske är det en fråga om tydlighet och uthållighet. Om det är så att den informella, lilla projektgruppen anses vara ett viktigt forum så måste ett kontinuerligt deltagande från respektive delprojekt säkras. Vikten av denna gruppering måste signaleras kraftigt och formen och frekvensen på mötena måste vara sådana att de fyller den avsedda funktionen. Det finns dock ingen kontinuitet i deltagandet idag bland delprojektledarna



vilket hindrar att grupperingen funkar som det är tänkt. En bakomliggande orsak till detta är att det finns väldigt många olika grupperingar som delprojektledarna rekommenderas att delta inom och det kan speciellt vara ett problem för delprojektledare som inte arbetar 100 % med det delprojekt som de leder. Delprojektledarna har mellan 10-100 %. I den strategiska arbetsgruppen deltar antingen delprojektansvarig eller delprojektledare. I den senaste intervjuomgången ger några uttryck för att det är här man får information kring vad som händer i de andra delprojekten. Det är här det sker saker. Några har tyckt att denna gruppering därmed är mycket viktigare än den lilla projektgruppen där bara delprojektledarna deltar. På den strategiska arbetsgruppens möten träffar man många aktörer – där sitter finansierarna, det vill säga alla aktörer, och kanske är det så att det känns motiverande eftersom det är där man tar upp de strategiska övergripande frågorna och beslutar om dem. På den lilla projektgruppens möten är deltagandet varierande från gång till gång. Det är svårt att åstadkomma en kontinuitet.

I dagsläget sker vissa mer spontana samordningar av aktiviteter mellan vissa av delprojekten. Detta har dock lett till oro från de delprojekt som inte ingår i dessa ”exklusiva” samarbeten om att samma saker kanske görs inom olika delprojekt och att det sker dubbelarbete. Det blir en onödig negativ stämning inom projektet med risk för icke konstruktiv intern konkurrens. Delprojekt som är ledda av Region Skåne har en närmare dialog med varandra i vardagen. Detta beror antagligen på att man springer på varandra i korridoren, på andra interna möten eller helt enkelt jobbar några skrivbord bort. Delprojekten TI 3 Mötesplatser och TI 4 Framsynsprocessen, med delprojektledning baserad inom andra organisationer än Region Skåne, är projekt som försiggår lite i isolering från de andra delprojekten, och det övergripande TITA-projektet.

#### ***5.4.7 Projektledarnas villkor***

En del av delprojektledarna är projektanställda för att vara delprojektledare inom TITA. Dock löper inte dessa anställningar alltid under hela TITA-projektet. Detta innebär att anställningarna kan hinna gå ut innan delprojektet avslutat sin slutrapportering. Förutom att detta verkar skapa en viss oro hos de projektanställda, så är risken att man förlorar viktiga nyckelpersoner mitt under slutprocessen av TITA. Dessutom så innebär det en risk för att saker som oro och sökande efter nya anställningar tar kraft från själva projektarbetet.

Graden av erfarenhet som projektledare varierar. Vissa delprojektledare är mycket erfarna och genom samarbete mellan två eller fler delprojekt, och genom en välfungerande samordning av alla delprojekt genom förslagsvis den lilla projektgruppen så kan man internt åstadkomma ett lärande och en stödfunktion i relation till projektledarrollen. Att dela projektledarskapet kan vara en lösning, och möjligt i strukturen med delprojektansvarig och delprojektledare. Men strukturen kan också leda till oklarheter om vem som ansvarar för vad, så oberoende om man delar ledarskapet eller inte måste det tydliggöras.



#### **5.4.8 Upphandlingskompetens**

TITA-projektet använder sig av Region Skånes upphandlingsorganisation. Stödet som kan ges är av mer administrativ natur och denna organisation har mest erfarenhet av upphandlingar inom sjukhussektorn, inte av sådana frågor som TITA arbetar med såsom exempelvis regional utveckling, innovation och näringsliv. Upphandlingskontoret kan de delar som har med det juridiska och att formulera kriterier för upphandlingar att göra. Men den som gör beställningen, till exempel en delprojektledare, måste ha kunskap om just det ämne som upphandlingen rör sig om i det specifika fallet. Orsaker till de problem som uppstått i upphandlingen av konsulter kan vara otydlighet vid avtalskrivande och också det faktum att det har varit svårt att hitta konsulter som är specialiserade inom de specifika områdena. Man måste "beställa bra", vilket i sig är en specialkompetens. Vissa av delprojektledarna har använt varandras kompetens för att vidareutveckla och stämma av upphandlingstexter. Även organisationerna som sådana har inte lång erfarenhet av att driva denna typ av EU-finansierade projekt. Nytt för denna programperiod är att Skåne kunde söka pengar. Rent administrativt är det en lärprocess som satts igång, som också tar tid. Det innebär också att de administrativa och ekonomiska stödfunktionerna inte heller har kapacitet och eller full kompetens att ge det stöd som behövs.

#### **5.4.9 Riskanalysernas roll**

Riskanalyserna är potentiellt ett mycket användbart verktyg i den löpande styrningen av delprojekten och TITA som helhet. Processen kring framtagande av riskanalyser för delprojekten samt det övergripande projektet under våren 2011 var dock inte tillräckligt tydlig och samordnad. Detta syns i de resulterande riskanalyserna som är av varierande omfattning och kvalitet. Beskrivningarna av riskerna är på väldigt olika detaljeringsnivå och ibland framstår det som om de inte är riktigt delprojektanpassade. Utöver detta så skulle sannolikheten för varje risk samt för konsekvensen av risken anges och ett riskvärde räknas fram. Lämpliga åtgärder samt vem/vilka som är ansvariga för detta bör anges. Det är inte alla delprojekt som har fyllt i alla kolumnerna i riskanalystabellen. Dessa riskanalyser har potentialen att utgöra värdefulla verktyg i den dagliga styrningen av projektet. För att detta skall fungera på delprojektnivå/övergripande projektnivå så bör de löpande uppdateras, då riskerna ändras och kan omvärderas över tiden, allt eftersom vissa aktiviteter utförs och projekttiden går. I nuläget så har riskanalyserna inte spridits internt inom TITA utan det är endast projektledningen och följeforskarna som har tagit del av dessa samlat. Genom jämförelse och diskussion kring tankarna bakom de olika riskerna och deras värdering mellan projektledarna så kan analyserna utvecklas och förädlas till att dels bli användbara verktyg för respektive delprojekt, dels så kan de sammanställas på projektnivå när innehållet och värderingarna blivit jämförbara.



#### **5.4.10 Hur kommuniceras projektet?**

Detta handlar dels om språk: när används engelska respektive svenska? Hur påverkas förankringsarbetet lokalt och regionalt av att exempelvis den övergripande visionen är formulerad på engelska för att fungera även internationellt? Men det handlar också om vilka ord och uttryck som används. Används specialuttryck eller yrkesjargonger som målgrupperna kan antas vara bekanta med? Framsynsarbetet i TI 4 är ett exempel, där metoden förklaras med begreppen *Thinking-Debating-Shaping*, och ett gille hade temat *Prototyping the city*, men liknande språkanvändning och formuleringar finns även i andra delprojekt. Vem man vänder sig till måste styra val av språk och kommunikationssätt, för att på ett tydligt sätt nå de tilltänkta målgrupperna.

#### **5.4.11 Risk för passivitet bland aktörerna**

Projektets parter måste själva vara aktiva för att resultat ska uppkomma. Region Skåne och den övriga projektorganisationen kan skapa förutsättningar för agerande men utan de olika aktörernas eget engagemang händer inget. Deltagandet/intresset för att vara aktiv har avtagit lite, och dessutom varierat inom olika delprojekt. Alla aktörer måste inse att de måste vara aktiva. Hur kan man använda sig av detta framöver? Hittills inte så mycket konkreta resultat inom de olika delprojekten, men under sommar och tidig höst kommer en hel del konsultuppdrag att generera rapporter som potentiellt kan skapa förnyad aktivitet bland deltagarna. Genom analyserna/uppdragen/rapporterna inom TITA så får aktörerna/kommunerna tillgång till information/material som de sedan själv måste göra användning av.



## 6 Förslag

### 6.1 Förslag om TITA-projektets organisation och inriktning

#### 6.1.1 *Se över organisationen för att skapa en än mer effektiv organisation*

Nu har man drygt ett år kvar av aktiv projektverksamhet. Under det sista halvåret kommer mycket av tiden att användas åt att ”knyta ihop säcken”. Slutrapporter och utvärderingar kommer att påbörjas under nästa vår i delprojekten. Kanske är det då dags att förändra organisationen så att den passar för just dessa syften. Man skall då också lägga den slutliga grunden för fortsättningen av de frågor som behandlats inom TITA. Kommer den strategiska arbetsgruppens roll att bli speciellt viktig då? Behövs mer deltagare från till exempel kommunerna i slutfasen för att säkerställa/förankra fortsättningen?

Vid halvtid i projektet är det dags att utvärdera och se om några delar inte fungerar. Ska samtliga delprojekt fortsätta enligt plan? Kanske räcker de mindre förändringar som gjorts för att anpassa inriktningen i relation till ändrade förhållanden? Eller ska något delprojekt utgå?

I vissa fall kan det vara bättre att delprojekt mål inte uppfylls om de skulle motverka projektets övergripande mål om de fullföljdes. En kontinuerlig kontakt och avstämning är nödvändig.

Vilka grupperingar behöver stötta och prioriteras för att uppnå den önskade samordningen?

Försäkra sig om att de insatser som görs bidrar till kunskapsunderlag, nätverk och verksamhet som inte tillkommit i den ordinarie verksamheten utan är genererade av TITA-projektet.

Vi föreslår att man gör förändringar i budget och arbetsplan för de projekt där det varit oklart var de är på väg. Det kan vara mindre förändringar men det ska vara tydligt formulerat varför ändringen görs och vad det innebär.

#### 6.1.2 *Måste skapa ETT projekt ej nio separata plus ett till*

Även om projekten idag hänger ihop under TITA-projektet finns det skillnader gällande i vilken grad delprojekten upplever sig som ett TITA-projekt eller exempelvis ett Invest in Skåne- eller Lundaprojekt. Därför är det nödvändigt att fortsätta arbetet med att stärka samordningen mellan delprojekten. Dessutom bör det övergripande TITA-projektet och dess strategiska betydelse lyftas fram som en viktig delkomponent i helheten. Ledarskapet bör i högre grad än under inledningen vara strategiskt, vilket det nu när de administrativa rutinerna börjat sätta sig finns större utrymme för.

Vilken grupp som väljs för samordningen är inte viktigt, däremot att en av grupperna tydligt pekas ut och att förutsättningarna tydliggörs, samt att det betonas att det är av yttersta vikt att detta möte prioriteras. Det är en självklar åtgärd eftersom en sådan arena efterlysts av delprojektledarna vid flera intervjuer. Vid mötena måste den övergripande projektledningen bemöda sig om att skapa en miljö där förutsättningslösa samtal verkligen kan ske. Mötena



kan kombineras med olika inspirationsföreläsningar, presentationer av följeforskare och så vidare efter ett i förväg upprättat schema.

I relation till de delprojekt som har liten finansiering, alternativt en projektledning med låg procentsats, så kanske man skall fundera på om man kan lägga till ett finansiellt stöd för att dessa delprojektledare kan prioritera att vara med vid viktiga möten/diskussioner. Annars slukas deras projektbudget upp av framdriften av projektet (inklusive mycket administrativt arbete såsom avrapporteringar) och upphandling av konsulter.

### ***6.1.3 Förankring är en nyckelfråga för positiva effekter på lång sikt!***

Förankring gäller såväl externt och internt! Externt måste insatserna för att förankra projektet i partnerskapet och hos regionens näringsliv fortsätta.

Internt handlar det främst om att samordna delprojekten i relation till det övergripande projektet, men också andra näraliggande projekt som kan stärka TITA-insatserna. Detta kan ske bland annat genom att bjuda in ytterligare representanter i arbetsgruppen.

Kan en möjlig lösning för att underlätta arbetet inom TITA-projektet och stärka förankringen vara att arbeta med att skapa delregionala grupperingar, liknande de som redan delvis finns i Skåne samt exempelvis i Stockholmsregionen? Då blir det närmare bland annat avståndsmässig mellan de olika deltagande aktörerna och diskussioner som sker i dessa grupperingar kan utgöra inspel till de olika delprojekten och TITA-projektet i helhet.

### ***6.1.4 Proaktiva insatser som främjar långsiktiga effekter***

Det är viktigt att man satsa på de saker man finner konstruktiva utifrån de erfarenheter man gjort under vägs i projektet. Ett exempel är pågående diskussionerna om ett eventuellt tilläggsuppdrag inom delprojekt TA 3 som är tänkt att belysa möjligheter och svårigheter i att etablera en industriell plattform i regionen.

### ***6.1.5 Positiva förebilder - Visa upp att det faktiskt redan pågår saker!***

Positiva förebilder kan spela en viktig roll som inspiration. Det finns tendenser i hela projektorganisationen att tänka att det inte kommer att uppstå några resultat och att det bara är ett år kvar. Något måste till för att skapa nytt engagemang. Visa upp att det faktiskt redan händer konkreta saker i närheten av de kommande anläggningarna!

Lunds kommun och Malmö stad är redan nu igång med en hel del projekt. Dessa borde visas upp inom TITA. Dels som en positiv förebild på att det finns aktörer som proaktivt redan jobbar med olika projekt som skall göra så att anläggningarna funkar bra och genererar lokal utveckling/tillväxt. Dels som en sporre för andra kommuner - de finns redan de som är i farten! Det görs redan saker rent konkret. Som det är nu upplevs det av många aktörer mer som en massa idéer kring vad som skall kunna hända i framtiden. Gäller att alla aktörer börjar engagera sig aktivt och ta för sig.

Skulle Lunds kommun kunna agera mer kraftfullt och ta på sig en mer tydlig "ledartröja"? Skulle det främja eller stjälpa? Runt 80 % av de framtida





aktiviteterna och effekterna hamnar i Malmö/Lund-regionen, men det blir effekter även för andra, man måste bara vara på bettet och handla proaktivt.

#### **6.1.6 Utnyttja resurserna effektivt**

Arbeta aktivt med att samordna de olika internationella benchmarking-uppdragen, konsultuppdrag och så vidare som kan komma till nytta i mer än ett projekt. Undvik dubbelarbete. Den informella, lilla projektgruppen känns som det fora där detta kan ske mest effektivt, förutsatt att alla delprojektledare deltar på regelbunden basis.

Se över möjligheten att längre fram kunna skicka en mindre delegation till en eller några av de anläggningar som visar sig vara de mest intressanta. Vid besök på plats ger det personliga mötet ansikte mot ansikte ofta upphov till en närmare kontakt vilket gör att mer detaljerad information kommer fram. Det är också vanligt att besöket på plats, i den faktiska miljön, ger upphov till funderingar som inte alltid spontant kommer upp i samband med ett telefonsamtal eller en skrivbordsstudie.

#### **6.1.7 Det långsiktiga tänket är centralt**

Frågan om hur TITA-projektet förankras efter att det avslutats diskuteras på såväl projektlednings- som delprojektnivå. Region Skåne kan vara en drivande och samlande kraft och ta ett övergripande ansvar för långsiktigheten och att kompetens, kunskap och kontakter som genererats av projektet används och utvecklas även efter projektets slut.

### **6.2 Följeforskningens fokus 2011-2012**

*"Följeforskarna skall ha en framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats"*  
(D. Kravspec)

Nedanstående punkter ska vidareutvecklas i samråd med den övergripande projektledningen baserat på deras erfarenheter, enkätsvaren samt föreliggande rapport, speciellt de ovan listade utmaningarna.

#### **6.2.1 Deltagande**

Under hösten 2011 kommer en uppföljning av enkätresultaten göras med fördjupade intervjuer kring deltagande i TITA och hur man uppfattar projektet och dess relevans. Ett antal personer ur varje nyckelkategori (näringsliv, medborgare, utbildningsanordnare, kommuner) kommer att intervjuas. Varför väljer man att delta respektive inte delta?

#### **6.2.2 Bollplank**

Följeforskarna ska fortsätta att fungera som bollplank för diskussion om organisering och eventuella förändringar i projektets struktur med grund i analyser och enkätresultat, både för övergripande projektledning och i delprojekten.



### ***6.2.3 Förankringsprocesser***

Hur kan arbetet samordnas och förankras bättre/ytterligare såväl externt som internt?

### ***6.2.4 Fördjupa analysen av delprojekten och TITA som helhet***

Fortsatt följa de olika delprojekten samt det övergripande arbetet

### ***6.2.3 Fortsättning efter TITA***

Analysera och komma med förslag på hur arbetet kan fortsätta efter att TITA-projektet avslutats.





## **Bilaga A - Fördelningen av delprojekten mellan KTH och Nordregio:**

### **KTH (*Regional utveckling, samhällsplanering och transportinfrastruktur*)**

Kontakt övergripande frågor följeforskningen från KTH: Maria Håkansson/Göran Cars vxl 08-790 60 00

TA 1 Samhällsplanering och transportinfrastruktur

*Kontaktperson Malin Hansen/Maria Håkansson*

TA 2 Markregister Syd

*Kontaktperson Malin Hansen/Maria Håkansson*

TA 3 Förstudie kring kompetensförsörjning

*Kontaktperson Malin Hansen/Maria Håkansson*

TI 3 Mötesplats Lund NE

*Kontaktperson Malin Hansen/Maria Håkansson*

### **Nordregio (*Näringslivsutveckling, innovation och marknadsföring*)**

Kontakt övergripande frågor följeforskningen från Nordregio: Maria Lindqvist vxl 08-463 54 00

TI 1 Mottagarorganisation Syd

*Kontaktperson Lisa Hörnström*

TI 2 Marknadsföring - sydsvenska världsanläggningar

*Kontaktperson Lisa Hörnström*

TI4 Uppdatera och förankra den existerande framsynen

*Kontaktperson Maria Lindqvist*

TI5 ESS och MAX IV som innovationskraft för näringslivet

*Kontaktperson Lise Smed Olsen*

TI6 ESS och MAX IV som tillväxtmotor för det lokala och regionala näringslivet

*Kontaktperson Lise Smed Olsen*



## Bilaga B - Enkät-sammanställning TITA-projektet.

Sammanställningen är baserad på den enkät som gjorts under maj-juni 2011. Totalt har 89 personer svarat, vilket utgör ca en tredjedel av adresserade personer på projektets partnerskapssändlistor, inklusive projektorganisationens medlemmar.

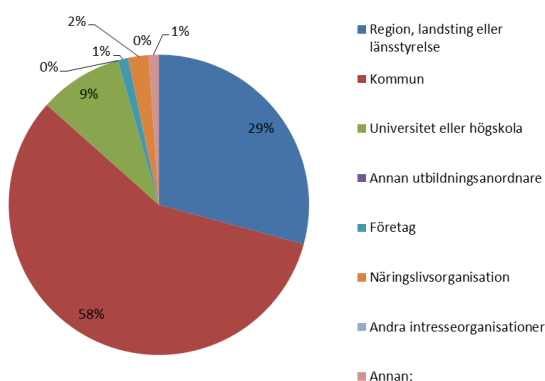
Enkätfrågorna handlar både om projektet generellt och om varje enskilt delprojekt. Frågorna som berör delprojekten har bara besvarats av respektive deltagare. Det innebär att en del av de delprojektspecifika frågorna bara besvarats av ett fåtal respondenter.

### Bakgrund och generella frågor om projektet

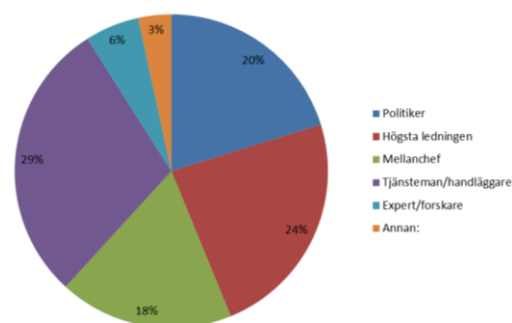
Nedan redovisas svaren på den del av enkäten som gäller projektet i sin helhet. På dessa frågor har samtliga respondenter svarat.

Respondenternas bakgrund

Vilken typ av organisation representerar du?



Vilken funktion har du inom den egna organisationen?



De flesta av respondenterna kommer från kategorierna kommun eller region/landsting/länsstyrelse.

Vilka är dina förutsättningar för medverkan i ESS MAX IV i regionen - TITA?	
	Ganska höga till mycket höga förutsättningar
Eget intresse/kompetens	87%
Relevans för verksamheten	91%
Tid avsatt för medverkan	58%
Mandat att agera/fatta beslut	71%
Tydligt uppdrag internt	68%

I svaret på denna fråga kan man se att det finns ett stort intresse för TITA-projektet och att de svarande känner att projektet är relevant för deras arbete.



Däremot är det inte lika många som upplever att de har tillräckligt mkt tid för att medverka.

Vilka är dina möjligheter till intern förankring av det som görs inom ramen för ESS MAX IV i regionen - TITA och de delprojekt du har kännedom om i din egen organisation?	
	Ganska höga till mycket höga möjligheter
Löpande diskussioner/möten	80%
Interna arbetsgrupper	57%
Verksamhetsutveckling	66%
Strategi- och visionsarbete	71%

På frågan om vilka möjligheter till intern förankring respondenterna har känner en stor del av de svarande att de har goda möjligheter att förankra arbetet med TITA-projektet. Framförallt verkar det finnas löpande diskussioner och möten inom de svarandes egna organisationer. Information och kunskaper om projektet:

Hur har du tagit del av information om anläggningarna ESS och MAX IV?	
Delaktig i operativt arbete	16,3%
Medverkan i projektet ESS MAX IV i regionen - TITA	68,6%
Personliga kontakter	37,2%
Seminarium/konferenser	81,4%
Media	44,2%
Informationsbroschyrer	53,5%
Rapporter	45,3%

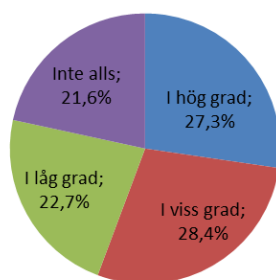
Att delta i seminarier och på konferenser är det absolut vanligaste sättet för respondenterna att få information om TITA-projektet.

Hur väl känner du till projektet ESS MAX IV i regionen - TITA?	
I hög grad	64,8%
I viss grad	31,8%
I låg grad	3,4%
Inte alls	0,0%

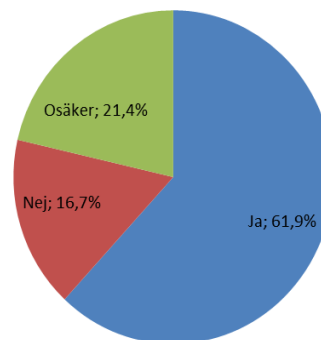
Nästan samtliga svarande känner alltså väl till TITA-projektet. Däremot är det inte lika många som känner till vad förkortningen TITA står för eller känner till projektets vision.



### Hur väl känner du till visionen "Society for Science – Science for Society"?



### Vet du vad TITA i projektnamnet ESS MAX IV i regionen - TITA står för?



Bara drygt **50 %** känner till visionen i hög eller viss grad, och **38%** vet inte eller är osäkra på vad TITA betyder.

#### Delprojektfrågor, sammanställt

Upplevd grad av engagemang och bidrag?						
Answer Options	Lågt	Medel	Högt	Varierande	Vet ej	Svarande
Ditt eget deltagande	11	28	26	10	0	75
Projektledning	8	16	46	1	3	74
Konsulter	10	22	25	3	13	73
Näringsliv	30	16	8	6	14	74
Kommuner	12	31	17	14	1	75
Övriga deltagare	7	14	4	6	15	46

Hur många gånger har du deltagit i aktiviteter i delprojektet?				
Answer Options	1-2 gånger	3-5 gånger	5-10 gånger	Fler än 10 gånger
Arbetsgruppsmöten	28	30	8	0
Seminarier/konferenser	43	12	1	0
Annan aktivitet	27	1	0	0
Ange vad som avses med andra aktiviteter:				

Hur bedömer du relevansen av delprojektets inriktning?	
Answer Options	Response Count
Hög relevans	25
God relevans	29
Låg relevans	9
Ingen relevans	0
Vet ej	1



Hur uppskattar du nyttan av delprojektet hittills?							
Answer Options	Mycket låg	Ganska låg	Låg	Ganska hög	Hög	Mycket hög	Vet ej
Utvecklade kontakter med andra aktörer	5	13	13	33	3	4	4
Samverkan med andra delprojekt	9	14	24	20	6	0	3
Diskussioner/erfarenhetsutbyte	7	7	7	41	11	2	1
Information/underlag/rapporter	9	3	12	39	8	2	2
Studieresor	21	3	1	3	5	0	34
Annat	6	0	0	2	0	0	18

Framför allt diskussioner och underlag som är viktigt

Minst upplevd nytta: TI 4:

Hur uppskattar du nyttan av delprojektet hittills?							
Answer Options	Mycket låg	Ganska låg	Låg	Ganska hög	Hög	Mycket hög	Vet ej
Utvecklade kontakter med andra aktörer	2	0	2	1	0	0	0
Samverkan med andra delprojekt	2	0	3	0	0	0	0
Diskussioner/erfarenhetsutbyte	1	1	1	2	0	0	0
Information/underlag/rapporter	2	0	1	2	0	0	0
Studieresor	2	0	0	0	0	0	1
Annat	1	0	0	0	0	0	0

Högst upplevd nytta: TI 6:

Answer Options	Mycket låg	Ganska låg	Låg	Ganska hög	Hög	Mycket hög	Vet ej
Utvecklade kontakter med andra aktörer	0	1	0	7	2	4	0
Samverkan med andra delprojekt	1	2	3	3	5	0	0
Diskussioner/erfarenhetsutbyte	0	0	1	7	4	2	0
Information/underlag/rapporter	0	0	1	6	4	2	0
Studieresor	3	0	1	0	2	0	5
Annat	1	0	0	0	0	0	5

Förväntningar på att delprojektet ska bidra till framtida resultat?
---



Answer Options	Mycket låg	Ganska låg	Låg	Ganska hög	Hög	Mycket hög	Vet ej
Kontakter och samverkan	4	0	5	37	16	14	0
Ökad sysselsättning	4	1	14	33	13	6	2
Ökat nyföretagande	5	2	14	29	15	5	1
Tillväxt i befintliga företag	5	3	10	32	14	7	1
Bättre kompetensförsörjning	6	5	12	26	16	4	3
Ökad innovationsförmåga	6	1	12	30	13	7	2
Utveckling av image och attraktionskraft	4	1	8	26	16	17	1
Internationell konkurrenskraft	5	2	9	25	17	13	1
Förbättrad infrastruktur	8	3	20	20	10	8	2
Attraktiva bostäder	9	3	16	29	10	2	2
Högre servicenivå	4	4	17	29	8	6	5
Följdinvesteringar inom kultur och utbildning	9	6	23	17	9	1	4
Annat	1	0	3	3	1	0	14

Generellt sett ganska höga förväntningar

60% har låga till mycket låga förväntningar på följdinvesteringar inom kultur och utbildning

Övriga synpunkter på delprojektet?					
Answer Options	Mycket bra	Bra	Dålig	Mycket dålig	Ingen uppfattning
Information från projektledning	22	37	6	5	4
Möjligheter att bidra till förväntade resultat	12	29	10	5	6

Det har funnits möjlighet att ge öppna svar och där svaren ingått i underlaget för delrapport 1 samt utgör underlag för intervjuer med projektparter under hösten 2011.