

- Vad hände sedan

EN SAMMANSTÄLLNING OCH
RESULTATUPPFÖLJNING AV PROGRAMPERIODEN
2007-2013 OCH DESS PROJEKT

ISABELLA FÄLT

Innehåll

Inledning	3
Syfte och frågeställning	3
Avgränsning	4
Teori	5
Analys	8
Sammanställning av programperiodens kvalitativa mål och visioner.....	8
Sammanställning av resultaten ur slutrapporten för programperioden 2007-2013.	11
Redogörelse för Insatsområde 1	12
Redogörelse för Insatsområde 2	13
Teoretisk koppling till programperiodens utvärderingsmetod och bakomliggande förhållningssätt.....	14
Tillväxt Biskopsgården	16
Insatser och mål för projektet	16
Extern utvärdering av projektet	18
Intervju, Tillväxt Biskopsgården	19
Re-design Textile Studio	23
Insatser och mål för projektet	23
Intern utvärdering av projektet	24
Intervju, Re-design	25
Hälsoteknik Centrum Halland	31
Insatser och mål för projektet	31
Extern utvärdering av projektet	32
Verksamheten idag	34
INREDIA.....	35
Insatser och mål för projektet	35
Extern utvärdering av projektet	37
Intervju, Inredia	39
Gemensamma framgångsfaktorer i projekten.....	44
Förbättringsmöjligheter	46
Slutsats	47
Källförteckning	49
Bilaga 1	51

Inledning

Slutrapporten för programperioden 2007-2013 ska lämnas in i mars 2017. Det säger något om hur länge en faktiskt arbetar med en programperiod och hur många år av planering, genomförande och resurser det handlar om. De projekt som prioriterades under programperioden valdes ut för att just de hade möjlighet att bidra till förändring och uppnå målen för 2007-2013. Men vad innebär det att bidra till en förändring och hur har dessa projekt gjort detta? Vilka bestående effekter kan vi se även idag?

Denna rapport kommer att behandla just detta, och har som mål att besvara den stora frågan: "Vad hände sedan?", genom att lyfta utfallet i en rad utvalda projekt. I slutrapporten skildras några av projekten som särskilt goda exempel och vilka effekter och förändringar dessa bidragit till, men i denna rapport är förhoppningen att också visa på mer generella effekter som gör att ett projekt når goda resultat och effekter på lång sikt. För att programperioden 2007-2013 ska kunna bli ett lärande för den nuvarande programperioden och de efter denna, så krävs en generell bild av vad som är framgångsfaktorer i ett projekt och vad som fungerar mindre bra. Det gäller också att fånga upp de projektägare som drivit projekt i den förra programperioden för att få reda på var de står idag, vilka de själva anser är deras framgångsfaktorer, samt vilka deras lärdomar varit under dessa år. Målet är att detta i sin tur ska kunna fungera som ett kompletterande stöd i en process till prioritering av nuvarande projekt.

Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka vad som hänt i projekten, både under och efter programperioden 2007-2013, med avstamp i de mål som skrevs i början av perioden. Fokus ligger även på att ringa in de kvalitativa resultat som ska spegla den strukturförändring varje programperiod ämnar uppnå.

Rapporten avser även undersöka effekterna av projekten, samt om det finns generella faktorer som påverkar om ett projekt blir lyckat eller ej.

Detta ämnar rapporten svara på genom följande frågeställningar:

- Hur överensstämmer programperiodens kvalitativa mål och visioner om en strukturförändring för 2007-2013 med de resultat som beskrivs i slutrapporten för programperioden?
- Var står projekten idag och finns det generella faktorer som bidragit till deras framgång?

Avgränsning

Rapporten behandlar programskrivningen för det operativa programmet i Västsverige, samt slutrapporten för programperioden för Västsverige. Ett urval av de projekt som pågick mellan programperioden 2007-2013 har även gjorts. En geografisk avgränsning, tillsammans med spridning inom det för tiden aktuella insatsområdena har varit utgångspunkten för val av projekt. Två projekt ur respektive insatsområde valdes ut och totalt behandlar rapporten fyra projekt.

Teori

"Vi lever i utvärderingens tidevarv när allt som görs inom den offentliga sektorn ska granskas, bedömas och inspekteras i en omfattning som inte förut skådats."

- Lena Lindgren ur *Nya Utvärderingsmonstret*
(Lindgren 2014, s.9).

Det föreligger en komplexitet att utvärdera och följa upp effekter och resultat ur EU:s sammanhållningspolitik, varför en ständigt söker nya verktyg att värdera verkan av insatserna som genomförs. För en förvaltningsmyndighet, som Tillväxtverket, kan resultat beskrivas som levererade prestationer, vad dessa i sin tur får för effekter, samt till vilken kostnad det gjorts. Kort sagt kan resultat avse allt som kommer ut ur en verksamhet, antingen prestationerna som verksamheten levererar eller de effekter som prestationerna ger upphov till (Lindgren 2014, s.53). Brulin beskriver tre olika grupperingar som kan användas vid resultatuppföljning: *Den uppföljningsorienterade gruppen (indikatorer och mål)*, *Den planeringsstyrda utvärderingsmodellen* och *Den utvecklingsstödjande utvärderingen* (Svensson 2013, s.82).

Den uppföljningsorienterade gruppen

Den uppföljningsorienterade gruppen beskriver verkan genom uppföljning och indikatorer. Problemet med denna metod, menar Brulin, är att det finns brister i indikator- och uppföljningssystemen gällande svag validitet och dålig reliabilitet. En kan alltså inte garantera att en mäter det som en avser att mäta. Inom Strukturfonderna är indikatorerna många och det föreligger ett problem i att de inte är entydigt definierade, utan mäts på olika sätt i de olika projekten i strukturfondsprogrammen. Brulin hävdar också att mätningarna inte är sanningsenliga eftersom det förekommer många dubbelräkningar i systemet. Indikatorer som "Nya jobb" och "Nya företag", några av de kärnindikatorer som används i strukturfondsprogrammet, indikatorer som Brulin anser vara bisarra då strukturfonderna finns för att skapa en långsiktig strukturomvandling mot tillväxt, innovation och sysselsättning, inte nya jobb och företag i ett kort perspektiv (Svensson 2013, s.83-84).

Den planeringsstyrda utvärderingsmodellen

Den planeringsstyrda utvärderingsmodellen utgår istället från att målen i utvecklingsprogram och projekt är förhandsdefinierade så att de ska vara utvärderingsbara. Detta innebär att målen ska uppfylla SMART-kriterierna och således vara Specifika, Mätbara, Antagna och Accepterade, Realistiska och Tidsatta. Brulin menar dock att det föreligger problem i att på förhand definiera mål för verksamheter som är experimentella, nyskapande och innovativa eftersom målen, de förväntade resultaten och långsiktiga effekterna är svåra att förutse. Han anser att en istället bör utvärdera arbetssätt, metoder och verksamheter än att definiera specifika mål utifrån universell kunskap. Mål och medel måste tillåtas att förändras under arbetets gång, och det är snarare genomförandeprocessen av projekt och program som en bör dokumentera och analysera (Svensson 2013, s.86).

Den utvecklingsstödjande utvärderingen

Den utvecklingsstödjande utvärderingen är en utvärderingsmetod för att förstärka verkan. Detta kallas följeforskning och innebär att verkan av insatserna ska förbättras, att lärandet av program och projekt kan drivas ska ökas, att erfarenheter och kunskaper ska bidra till multiplikatoreffekter i den reguljära arbetsmarknadspolitiken och i det regionala tillväxtarbetet. Denna metod innefattar även *public debate*, där ett deltagande i den offentliga diskussionen och debatt kring hur det regionala jobbskapandet och tillväxten kan drivas på ingår. Detta beror på att strukturfondernas insatser genomförs med skattebetalarnas pengar och att dess effekter och resultat därmed utgör grunden för dess legitimitet (Svensson 2013, s.86).

Inom den Europeiska regionala utvecklingsfonden används ofta olika former av planeringsstyrda utvärderingsmodeller för att fånga resultat och effekter av insatser. Brulin menar att denna typ av utvärderingsmodell för med sig en rad problem, bland annat används enkla mått och indikatorer som inte möjliggör en värdering av insatserna, vars mål är att förändra, förbättra och förstärka strukturer, institutioner och förhållningssätt på ett nyskapande vis (Svensson 2013, s.81).

Ett Potentialorienterat eller Problemorienterat förhållningssätt?

Bakomliggande synsätt och förhållningssätt är också faktorer som styr vilka effekter program och projekt får (Svensson 2013, s.159). I denna rapport kommer två förhållningssätt att redovisas, det *Potentialorienterade* och det *Problemorienterade*. Vid ett potentialorienterat förhållningssätt intresserar en sig för det som kan tänkas vara orsaken till problemet, både negativa och positiva faktorer, och inte enbart till det som till synes är problemet. Ett problemorienterat förhållningssätt riktar istället mer selektiva, kortsiktiga insatser på det som till synes är problemet, för att lösa enbart detta. Beroende på vilket förhållningssätt som framhålls tillämpas varierande resultatmått och indikatorer, som i sin tur definierar vad som är en framgång eller ett misslyckande i ett projekt eller ett program (Svensson 2013, s.160).

Analys

Sammanställning av programperiodens kvalitativa mål och visioner

Insatsområde 1. Entreprenörskap, innovativt företagande och hållbar statsutveckling

Detta insatsområde har som mål att: *Aktiviteterna ska bidra till att skapa nya tillväxtföretag och ökad konkurrenskraft samt en hållbar statsutveckling* (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.45). Detta insatsområde syftar till att öka förmågan att generera och ta tillvara idéer som kan omsättas till något värdeskapande, där entreprenörskap är ett uttryck för de aktiviteter som individer utför när idéer genereras och omsätts till något värdeskapande och där den huvudsakliga målgruppen inom det innovativa företagandet är nya och etablerade innovativa små- och medelstora företag, oavsett bransch (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.40).

Entreprenörskap för en strukturell ökning av nyföretagande

För att det ska ske en strukturell ökning av nyföretagande är fler entreprenöriella individer en förutsättning och entreprenörskap är även en förutsättning för förnyelse i det befintliga näringslivet. Satsningar på ökat entreprenörskap ska ta tillvara på samtliga medborgares kreativitet, varför mångfald och jämställdhet är särskilt prioriterat inom detta område. En ökad innovationstakt i hela ekonomin är långsiktigt avgörande för den regionala tillväxten och välfärden (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.43).

Innovativt företagande och hållbar statsutveckling

Innovativt företagande syftar till ökad innovationskraft och tillväxt i nya och etablerade små- och medelstora företag (SMF), med ett särskilt fokus på företag som utvecklar innovationer som förväntas behöva lång tid innan genombrott på marknaden. En ökad produktionsutveckling och fler innovationer kan bidra till en hållbar tillväxt genom att skapa förutsättningar för en tillväxt utan ökad resursanvändning, exempelvis genom processinnovationer som medför ökad produktionseffektivitet (Regionalt strukturfondsprogram för regional

konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.41). Insatsområdet syftar också till att minska socioekonomiska skillnader mellan olika bostadsområden och befolkningsgrupper i Göteborg, genom åtgärder som höjer utsatta stadsdelars attraktivitet samt bidrar till ökad integration och sammanhållning i staden och regionen (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.44).

De utsatta stadsdelarna i Göteborg är i behov av investeringar och lokalt utvecklingsarbete som skapar företagande, arbetsplatser och sysselsättning. Aktiviteter som ger en positiv påverkan på faktorer som offentlig service och miljö, kommunikationer, kommersiellt utbud, kulturliv och lokala nätverk, som höjer områdets status, leder till nyetableringar och ökad trygghet är därför prioriterade. Insatsområdet syftar främst till att ge positiva effekter i stadsdelar såsom Bergsjön, Biskopsgården, Gunnared och Lärjedalen (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.44).

Minskad segregation genom nya arbetstillfällen

Slutsatsen av tidigare satsningar är att kopplingar till det omgivande samhället och gemensamma ansträngningar från alla samhällssektorer är nödvändiga för att minska segregation och utanförskap. Att utjämna ojämlika skillnader är ett gemensamt ansvar för alla samhällsaktörer. Programmet som helhet har målet att 20 procent av nya företag och arbetstillfällen ska involvera personer med utländsk bakgrund och för att förverkliga detta mål behövs särskilda insatser riktade till dessa befolkningsgrupper och till de mest invandrantäta stadsdelarna i Göteborg (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.44).

För att se hur insatserna bidragit till målen ska indikatorer, vars mätresultat utgör underlag för att utvärdera målpuppfyllelsen, användas (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.45).

Insatsområde 2. Samverkansinitiativ och innovativa miljöer

Detta insatsområde har som mål att: *Aktiviteterna ska bidra till en ökning av innovationstakten och konkurrenskraften i nya och befintliga företag i Västsverige* (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.49). Insatsområdet syftar till att förstärka den internationella konkurrenskraften inom regionala styrkeområden. För att positionera sig på en global marknad handlar det om att bygga på de områden där Västsveriges företag har särskilda konkurrensfördelar.

Samverkan

Avgörande för den regionala innovationskraften är även hur väl samspelet mellan näringsliv, akademi och samhället fungerar, varför målgruppen för insatsområdet är företag i nätverk inom prioriterade tillväxtområden, som i samverkan med akademi och samhälle arbetar mot gemensamma visioner och mål (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.48).

Innovativa miljöer

Inom ramen för insatsområde 2 ska arbetet med tillväxtområdena vidareutvecklas. Innovation i gränssnitten mellan branscher, teknik- och kompetensområden ska speciellt prioriteras under perioden, inklusive ökade insatser för tjänstesektorn. Speciellt fokus ska ligga på tillväxtområden med inriktning mot hållbara lösningar och innovationer. Insatsområdet omfattar dels *nätverks- och klusterinitiativ* där mål och konkreta utvecklingsinsatser för tillväxtområden identifieras och genomförs i samverkan mellan företag, FoU-aktörer och samhälle och dels utvecklingen av den *fysiska infrastrukturen* för innovation, t.ex. arenor för samverkan, experiment- och testmiljöer och kompetenscentra (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.49).

För att se hur insatserna bidragit till målen ska indikatorer, vars mätresultat utgör underlag för att utvärdera målluppfyllelsen, användas (Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Operativt program, s.50).

Sammanställning av resultaten ur slutrapporten för programperioden 2007-2013

De genomförda projekten skulle bidra till det övergripande målet för programmet:

Hållbar tillväxt genom fler och växande företag som bidrar till nya jobb samt hållbar stadsutveckling

Totalt har 122 projekt beviljats medel och 97,6 procent av budgeten har betalats ut (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.39). I programmet sattes ett antal kvantitativa mål för att kunna följa upp programmets effekter. En av kärnindikatorerna var "Antal nya arbetstillfällen", vilket fick ett högt utfall, där målet var 3400 årsarbetskrafter, men där programmet totalt bidragit till 7313 arbeten inom ramen för de projekt som programmet medfinansierat. En annan kärnindikator är "Antal nyetablerade företag", där målet var 1300 nya företag, vilket uppnåddes med 2158 nystartade företag. Dessa siffror bygger på inrapportering från de projekt som deltagit under programperioden 2007-2013. Indikatorn "Antal företag som utvecklat sin marknad" har också en skillnad mellan utfall och mål, då målvärdet var satt till 50 och utfallet slutade på 934 företag som utvecklat sin marknad. Att skillnaden är stor förklaras av att målvärdet var lågt satt, samt att definitionen av begreppet "utvecklat sin marknad" var vag.

Horisontella kriterier

Effekten av horisontella kriterier i programmet har varierat och har framförallt haft ett tydligt fokus på miljö. 22 projekt syftar till att förbättra miljön, 9 projekt syftar ha en positiv inverkan på integration och 8 projekt har arbetat för att förbättra jämställdhet. Överlag har projekten under programperioden haft en positiv påverkan på de horisontella kriterierna . I de fall där projekten misslyckats med att integrera horisontella kriterier saknar mål och aktiviteter för något av kriterierna och i dessa fall har bedömningen gjorts att de har en övervägande negativ inverkan på de horisontella kriterierna då de förstärker rådande strukturer (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.40).

Den ekonomiska tillväxten i Västsverige har under 2000-talet varit tudelad med en stark tillväxt i Göteborgsregionen, Sjuhärads och Hallands län medan utvecklingen i

Skaraborg och Fyrbodal varit klart sämre än riksgenomsnittet. Göteborgsregionen har haft en betydligt bättre befolknings- och sysselsättningsutveckling än övriga Västsverige (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.41).

Redogörelse för Insatsområde 1

Det har totalt genomförts fjorton utlysningar under programperioden, med olika inriktningar. I tolv av utlysningarna har insatsområdet varit öppet för ansökningar och 107 ansökningar har inkommit. 75 projekt har genomförts inom aktuellt insatsområde, varav sex har varit förstudier. Insatsområdet var indelat i nio prioriterade områden. Projekten arbetade med att främja attityder till företagande, understödja affärsidéer, nystartade företag och befintliga företag. Det fanns projekt inom samtliga nio prioriterade områden och flest projekt fanns inom "avancerade stödtjänster till företag och grupper av företag". Där återfanns en stor bredd av projekt, som exempelvis inkluderar insatser för företagsutveckling inom tillverkande industri och insatser för att stärka befintliga företags nätverk och kunskap. Flertalet projekt fanns också inom kategorin nya kunskapsintensiva företag, med bland annat de västsvenska inkubatorerna som projektägare, följt av kategorierna företagstillväxt samt kapitalförsörjning. Inom hållbar stadsutveckling arbetade samtliga projekt med attraktivitetshöjande insatser för att höja stadsdelens status, öka tryggheten och stimulera nyetableringar (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.20-21).

Under 2011 ändrades insatsområde Hållbar Statsutveckling från att vara ett eget insatsområde till att ingå i insatsområde 1. Entreprenörskap och innovativt företagande. Detta på grund av ett lågt söktryck inom Hållbar stadsutveckling, samt för att de berörda prioriterade områdena hade ett gemensamt fokus på entreprenörskap. Denna ändring möjliggjorde att ett mer effektivt nyttjande av resterande medel kunde främjas och att inlåsnings effekter i högre grad kunde undvikas (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.20).

Utfallen har för många av indikatorerna varit högre än de målsättningar som sattes när programmet skrev. Detta beror på en rad faktorer, men en vanlig orsak är att målen varit relativt låga och/eller att definitionerna av indikatorerna varit vaga. Vissa indikatorer, exempelvis *antal nya företag*, *antal deltagande företag* och *antal skapade arbetstillfällen*, har utfall högre än det förväntade, vilket troligtvis beror på att dessa indikatorer varit centrala under programperioden (Slutrapport programperioden

2007-2013, s.22).

Det västsvenska strukturfondsprogrammet har även bidragit till en hållbar statsutveckling genom åtgärder som upprustning av den fysiska miljön, strategisk samverkan samt fokus på ökad integration och mångfald i regioners arbetsliv. Samtliga beviljade projekt för hållbar statsutveckling har arbetat med attraktivitetshöjande insatser för särskilt utsatta områden (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.24).

Redogörelse för Insatsområde 2

Det har totalt genomförts fjorton utlysningar under programperioden, med olika inriktningar. I tretton av utlysningarna har insatsområdet varit öppet för ansökningar och 86 ansökningar inkom. De sista två utlysningarna hölls öppna för mindre ansökningar, ifall det skulle ha blivit stora återföringar. Inom insatsområdet har totalt 47 projekt genomförts, varav sex har varit förstudier.

Flest projekt har varit verksamma inom kategorin kopplad till insatser för tekniköverföring och samverkan mellan näringsliv och akademi, inom styrkeområdena miljö och energi samt upplevelsenäringen, men det fanns en stor bredd inom programmet och det fanns insatser inom många branscher. Den största andelen medel beviljades till projekt som arbetade med testanläggningar och demonstrationsmiljöer, liksom uppbyggnad av miljöer riktat mot tillverkande industri, biomedicin och hälsa. Även i detta insatsområde klassificerades ett antal insatser under området "avancerade stödtjänster", med kopplingar till exempelvis destinationsutveckling och kemiindustri.

Inom Insatsområde 2 har det varit ett högt utfall på antal deltagande företag, målet var att 2000 företag skulle delta och utfallet blev något över det, 2967 företag som har tagit del av olika verksamheter i 47 olika projekt i insatsområde 2. Flera aktörer har genomfört mer än ett projekt under programperioden, vilket innebär att förtroendet och kännedom om aktörerna och det regionala strukturfondsprogrammet för Västsverige har ökat, och därmed också antalet företag som har nåtts av insatserna. Enligt utvärderingar och en enkätundersökning som genomfördes har kompetensen runt EU-projekt ökat i regionen (Slutrapport programperioden 2007-2013, s.33).

Teoretisk koppling till programperiodens utvärderingsmetod och bakomliggande förhållningssätt

Programperiodens kvalitativa mål och visioner för vardera insatsområde beskrivs tämligen ingående. Trots att dessa föreskrives vara just kvalitativa så tenderar slutrapporten att beskriva programperiodens resultat och effekter i kvantitativa termer. En jämför indikatorers utfall med dess målsättning och beskriver inom vilka områden det bedrivits projekt inom. Detta skulle kunna kopplas till Brulins beskrivning om *den uppföljningsorienterade gruppen*, eftersom den utgår från att beskriva verkan av ett program med hjälp av indikatorer. Han argumenterar för att indikatorer är fel tillvägagångssätt för att mäta effekter och verkan eftersom dessa utgår från ett kortsiktigt perspektiv (Svensson 2013, s.83-84).

Bakomliggande förhållningssätt

Detta kan dock delvis förklaras av vilket bakomliggande synsätt och förhållningssätt som finns inom organisationen. Likt Brulin beskriver så tillämpas varierande resultatmått och indikatorer beroende på vilket förhållningssätt som framhålls (Svensson 2013, s.160). Samtidigt finns det en annan dimension av effekterna och resultaten under programperioden, samt hur dessa utvärderats. De insatser som ska utvärderas består delvis av de projekt som genomförts inom ramen för programperioden, vilka i sin tur också utvärderas genom intern eller extern utvärdering beroende på projektets omfattning. Slutrapporten är alltså en sammanställning av det samlade resultatet från samtliga projekt under programperioden, varför resultatet framställs i kvantitativa termer. Eftersom projekteten även har olika förhållningssätt inom organisationen så kan enbart en sammanställning av generella effekter och resultat för insatserna göras i slutrapporten. Huruvida de kvalitativa målen för programmet uppfyllts eller inte är därav avhängigt projektens resultat och effekter, varför en mer djupgående undersökning har gjorts på fyra projekt i Västsverige. Att sammanställa alla de projekt som genomförts inom ramen för programperioden 2007-2013 i kvalitativa termer i en slutrapport, vore en för resurs- och tidskrävande åtgärd.

En utvärdering ur kvalitativa eller kvantitativa termer?

Ur detta perspektiv skulle en kunna analysera programperiodens resultat och effekter, och projektens resultat och effekter, genom olika förhållningssätt. Detta

skulle också förklara varför varierande resultatmått och indikatorer beskrivs i slutrapporten, där både kvalitativa och kvantitativa resultat redogörs för. Trots att slutrapporten beskriver resultaten och effekterna från insatserna under programperioden i kvantitativa termer, så kan insatserna som projekt, ha utvärderingar som beskriver resultat och effekter i kvalitativa termer. Då EU-stödet till insatser som projekt genomförs med skattebetalarnas pengar, utgörs således deras resultat och effekter grunden för dess legitimitet (Svensson 2013, s.86). För att legitimera enskilda satsningar på projekt kräver den förvaltande myndigheten, i detta fall Tillväxtverket, att projektet rapporterar in resultat. Projekt vars EU-stöd överstiger 3 miljoner åläggs extern utvärdering, och vid EU-stöd på över 10 miljoner åläggs utöver detta även följeforskning. Detta kan kopplas till den *utvecklingsstödjande* utvärderingsmetoden, där verkan av insatserna ska leda till förbättringar och där lärande från projektet ska tas i beaktning, vilket i sin tur leder till erfarenheter och kunskaper i det regionala tillväxtarbetet och den reguljära arbetsmarknadspolitiken (Svensson 2013, s.86). En tolkning torde därmed vara att de kvantitativa resultaten är en sammanställning av en stor mängd kvalitativa resultat och effekter, som sammanställts från de tusentals projekt som utgör programperiodens insatser för 2007-2013.

I termer av ett *Potentialorienterat* eller ett *Problemorienterat* förhållningssätt möjliggörs även en tolkning av förhållningssätten inom programmet respektive dess insatser. Programperioden 2007-2013 syftar till att uppnå det övergripande målet "*Hållbar tillväxt genom fler och växande företag som bidrar till nya jobb samt hållbar stadsutveckling*" via insatser (däribland projekt) så är en möjlig tolkning att programmet utgår från ett *potentialorienterat* förhållningssätt som intresserar sig för orsaken till problemet och därmed riktar insatserna till denna. Insatserna (projekten), i sin tur, kan därmed tolkas i termer av ett *problemorienterat* förhållningssätt, där mer kortsiktiga insatser riktas på det som till synes är problemet. Tillsammans skulle en då kunna säga att programperiodens olika projekt riktar insatser som är del av en mer långsiktig insats som bidrar till en strukturell förändring under en programperiod (Svensson 2013, s.160).

Tillväxt Biskopsgården

Insatser och mål för projektet

Tillväxt Biskopsgården planerade att i sitt projekt genomföra en rad insatser för att utveckla området och för att skapa en hållbar tillväxt och en attraktiv stadsdel. Dessa bestod av:

1. Utveckling och ombyggnad av Friskvåderstorget.
2. Biskopsgårdens Företagsrådgivning.
3. Pilotundersökning om utländsk släkt- och vänturism för långsiktig satsning på entreprenörskap inom besöksnäringen.
4. Utveckling av den allmänna kommunikationen, pilotprojekt inom Tillväxt Biskopsgården med ny busslinje.
5. Byggande av aktivitetshus för olika verksamheter; inkluderande kommersiella möjligheter samt entreprenörskap.
6. Långsiktigt arbete med varumärkesstrategi av Biskopsgården.

Tillväxt Biskopsmålen formulerade utifrån dessa insatser mål som inom ramen av projektets längd ämnades uppnås. Målen för projektet var följande:

- De olika insatserna, som beskrivits ovan, ska verkställas som ett gemensamt projekt för att utvinna mesta möjliga synergieffekter och inte som separata stuprörsprojekt.
- Biskopsgården ska vara ett av de områden i Göteborg, som ses ett förstahandsval för dem som vill bo och verka i ett dynamiskt, naturskönt, tryggt och citynära område.
- Besöksnäringen ska utvecklas både som en viktig näringsgren, men också för att stärka varumärket Biskopsgården.
- Hela området ska präglas företagsamhet, entreprenörsanda och initiativkraft.
- Gränsöverskridande partnerskap mellan samhällets olika sektorer ska vidareutvecklas.
- Flerspråkighet ska ses som en tillgång i vardagens kreativitet.
- Det civila samhället ska vara en aktiv partner i arbetet med att göra

Biskopsgården till en attraktiv stadsdel.

Verksamhet efter projektavslut

Det fanns också planer på att driva vidare verksamheten efter projektavslut, där exempelvis torget skulle fortsätta utvecklas via en ideell organisation vid namn Partnerskapet Friskvädertorget. Företagsrådgivningen skulle drivas vidare genom dess permanenta verksamhet, med finansiering från olika håll, medan verksamheten i aktivitetshuset istället skulle fortsätta utvecklas genom idrottsliga, näringslivs- och kulturella arrangemang. Även arbetet med utveckling av allmänna kommunikationerna skulle fortlöpa och besöksnäringen skulle drivas vidare av en jämt könsfördelad grupp entreprenörer, med främst utländsk bakgrund och från olika etniska grupperingar.

Resultat och effekter på sikt

De effekter Tillväxt Biskopsgården antog ge på sikt var främst att stadsdelen skulle bli mer attraktiv. Genom ovanstående insatser var målet att Biskopsgården, med dess nya aktivitetshus och nybyggda torg, skulle öka inflyttningen till stadsdelen och att ett tryggt centrum skulle etableras. Satsningarna skulle också öka entreprenörskapet och företagandet i stadsdelen, där nya företag väntades starta inom olika branscher, liksom ett ökande av andelen små mikroföretag som arbetar i nätverk. Företagsrådgivningen, Aktivitetshuset, den nya busslinjen och arbetet med strategisk verksamhetsutveckling skulle fortsätta utvecklas och införlivas. Resultaten avsåg uppnå efter projekttiden beskrivs även och lyder:

- Kunskapen kring utländsk släkt- och vänturism har ökat och medfört att den västsvenska besöksnäringen också uppmärksammar denna målgrupp. En antal nya företag i Biskopsgården har sett denna möjlighet och startat utifrån dessa mera systematiska kunskaper.
- Biskopsgårdens Företagsrådgivning är etablerad och finansieras dels genom offentliga medel dels genom sponsorer från näringslivets olika delar.
- Friskvädertorget är ombyggt, rent och tryggt med en aktiv företagsförening i Norra Biskopsgården.
- Utbyggnaden av de allmänna kommunikationerna har bidragit till ett minskat bilåkande och till en ökad attraktionskraft. Utbyggnaden har också lett till att den lokala arbetsmarknadsregionen för boende i Biskopsgården har

utvidgats. Personer med utländsk bakgrund, kvinnor och män startar nya företag som överlever.

- Arbetet med den långsiktiga varumärkesstrategin har lett att Biskopsgårdens image/rykte har förbättrats.
- Etableringen av aktivitetshuset har lett till att det finns större möjligheter för det civila samhället att ha en gemensam mötesplats och till att Biskopsgården och i synnerhet Norra Biskopsgården är en magnet för arrangemang av olika slag (Tillväxtverket 2009: Beslut Tillväxt Biskopsgården, 2009-03-18).

Extern utvärdering av projektet

Vid projektslut anlätades en extern utvärderare, vilken sammanställde en slutrapport innehållande graden av måluppfyllelse och utvärdering av insatser. Sammanfattningsvis bedömer utredaren att de planerade insatserna genomförts enligt plan, men att graden av måluppfyllelse är något varierande. Framförallt så lyfts frågan om hur de presterade resultaten ska tas vidare, där utredningen om utländsk släkt- och vänturism vid projektslut sakade mottagare. Även processen kring varumärkesstrategin saknar enligt utvärderaren en tydlig mottagare, vilket också kan försvåra arbetet med att ta resultatet vidare. Det bedöms som en strategisk fråga för parterna att säkerställa att den fortsatta processen tas vidare då det finns risk att delprojektet annars inte kommer ge några tydliga avtryck i stadsdelen.

Delprojekt Företagsrådgivning hade däremot vid projektslut ingått ett samarbetsprojekt där *Business Region Göteborg* var samarbetspart. Även busslinjen bedömdes att sannolikt bestå, med reservation för att passagerarunderlag fortlöper vara tillräckligt. Både Friskvårdstorget och aktivitetshuset Sjumilahallen lever vidare efter projektslut och dessa fysiska investeringar bedöms bidra till fortsatt utveckling i stadsdelen. Det förefaller sig dock vara svårt att uppskatta vad effekterna av Friskvårdstorget kan komma bli, då det inte var helt färdigbyggt vid projektslut. Det finns emellertid tvivel på om Sjumilahallen kommer att utvecklas till det aktivitetshus som det från start var tänkt, eftersom det vid projektslut saknade andra aktiviteter än idrottsrelaterade sådana. Utvärderaren bedömer vid projektslut att detta är något som aktivt måste bevakas och stöttas för att utveckla aktiviteterna, då förutsättningar för ett aktivitetshus med ett bredare innehåll än idrott finns (Tillväxtverket 2011: Slutrapport Tillväxt Biskopsgården, 2009-03-18).

Intervju, Tillväxt Biskopsgården

Som ett komplement till Tillväxtverkets beslut och den externa utvärderingen av Tillväxt Biskopsgården, har Rosie Rothstein intervjuats för denna rapport. Hon var under perioden för projektet anställd som internationell koordinator och har lång erfarenhet av att arbeta med statsutveckling. Rollen som internationell koordinator innebar att göra allt förarbete för en projektansökan, förhandla, skriva ansökan och sedan genomföra och koordinera hela projektet. Hon förklarar att en viktig del för ett lyckat projekt ligger i att säkra upp att de parter som ska vara med också vill vara med, samt att allt det administrativa, tekniska och den medfinansiering som projektet ska ha med, måste vara klart innan ansökan skickas in. Processen med förarbetet för Tillväxt Biskopsgården inleddes med en rad workshops, för att kunna härleda vad en kunde ansöka till och hur målen för projektet skulle formuleras. I dess workshops deltog bland annat människor från Nyföretagarcentrum, Västtrafik och Polisen, och dessa aktörer var med hela vägen eftersom Biskopsgården har en tradition och kultur av att samarbeta. En annan viktig del i planeringsstadiet är att ha en ekonom som är med i hela processen och detta, belyser Rothstein, som en viktig framgångsfaktor (Rothstein 2016, Intervju).

Samarbete och förankring av projektet

Tillväxt Biskopsgården växte fram ur ett behov från invånarna i Biskopsgården och vad de ansåg att de behövde. Göteborg stad hade sedan tidigare en stadsutvecklingsplan och i Biskopsgården fördes en dialog med de boende för att lämna in en utvecklingsplan för stadsdelen. Ur detta samarbete mellan de boende och stadsdelen växte synpunkter och önskemål fram och Rothstein beskriver att detta kom till underifrån, utifrån invånarnas behov och erfarenheter. En annan mycket viktig faktor till att projektet startade var att det fanns en lång tradition av att använda EU-pengar och EU-stöd i form av EU-projekt i Biskopsgården, och av denna anledning kom Tillväxt Biskopsgården till (Rothstein 2016, Intervju).

Projektets delprojekt

Till skillnad från beslutet för projektet så benämns de sex olika insatserna i intervjun som delprojekt och Rothstein framhåller det som en viktig särskiljning. Detta för att det fanns en projektägare för varje delprojekt, vilket innebar att det förelåg ett horisontellt samarbete och där skillnaden är att organisationen inte var hierarkiskt

styrd. Delprojekten och målen för dessa växte, som tidigare nämnt, fram ur invånarnas erfarenheter och behov. Därav behövde de aldrig förankras, eftersom det grundade sig i ett långvarigt samarbetsprojekt där samarbete mellan olika aktörer i stadsdelen var naturligt och där delprojekten knöt an till de önskemål som fanns.

Busslinjen var ett av de önskemål som var starkt från de boende och från många andra, då det var krångligt att resa kollektivt i Biskopsgården. Många gånger innebar det att de boende fick åka in till stan för att sedan i princip åka tillbaka för att komma dit de ville, och därför uppkom förslaget att upprätta en busslinje. Ett annat önskemål var företagsrådgivning, som även det blev ett av delprojekten. Utländsk släkt- och vänturism var något som efterfrågades då många boende i Biskopsgården har släkt och familj som bor i andra delar av världen, vilka kommer och hälsar på. Detta undersöktes och valdes som ytterligare ett delprojekt, då besöksnäringen är en växande näring som omsätter stora summor i Sverige. Friskvåderstorget, som för tiden av projektet var slitet och nedgången, prioriterades också som ett delprojekt, samt varumärkesstrategin som syftade till att stärka och öka attraktionskraften för Biskopsgården som stadsdel. Det sista delprojektet var aktivitetshuset, ett hus där både idrott och kulturella aktiviteter skulle få ta plats. Också detta var ett önskemål från de boende, där behovet av ett kulturcenter var stort (Rothstein 2016, Intervju).

Framgångsfaktorer i projektet

De framgångsfaktorer som Rothstein belyser handlar främst om att samarbete var vanligt i Biskopsgården, att det inte var avvikande att arbeta med EU-projekt, att projektet låg i led med strategisk stadsutveckling, samt att invånarnas önskemål och erfarenheter lade grunden för projektet. En annan viktig framgångsfaktor är att projektet hade ett gediget förarbete bakom sig, med en bra koordinator och ekonom. De bestående synliga förändringarna för projektet är främst aktivitetshuset, Friskvåderstorget och busslinjen. Hon säger:

”De är de synliga, kan man säga, och det är sånt som gör Regionalfonden rolig – att det går att göra bestående förändringar.”

Även företagsrådgivningen var en succé, där en viktig framgångsfaktor var personen som anställdes som rådgivare vilket också ledde till oväntade effekter. Rådgivaren var en man i 60-65 årsåldern som varit företagare hela sitt liv, detta i kombination med

sin ålder, menar Rothstein var en av de stora framgångsfaktorerna med företagsrådgivningen då många människor uppskattade att få råd från en äldre person. Hon beskriver att förklaringen till detta kan vara att många av människorna i sammanhanget inte har tillgång till sina mor- och farföräldrar, eller ens sina föräldrar, som kan systemet på svenska. I kombination med att det fanns ett behov så var hans erfarenhet, nätverk och ålder en viktig faktor till framgång för företagsrådgivningen. En annan framgångsfaktor i projektet var hur spridningen av projektet gick till, eftersom det också är grunden till engagemang och delaktighet. Rosie säger:

”Det är mycket såhär i sådana här områden att djungeltelegrafan spelar roll. Får du inte igång djungeltelegrafan så behöver du inte jobba heller. Vet du vad första grejen jag gjort när jag startat EU-projekt i Biskopsgården? Då har jag bett att få träffa dem som koordinerar, de som är dagmammor. /.../ Så har jag bett att få – och det står inte heller någonstans – men jag har alltid bett om att få träffa dem och berätta om projektet. Det är minst lika bra som att ha en hemsida, för jag har varit där flera gånger. Varit där, fikat med dem och pratat om projektet, och då sprider det sig.”

Detta är vad Rothstein kallar ”mjukisfaktorer”, faktorer som är väldigt effektiva men som är svårare att mäta i en resultatuppföljning. Metoden kallas Community Work och handlar om hur en får igång processen med att berätta något så att det också berättas vidare. En stor framgångsfaktor, något som utvärderingen inte belyser. Exempelvis besöktes även vårdcentralerna där Rothstein deltog i deras personalmöte för att på så sätt komma i kontakt med personalen och sprida informationen om projektet vidare (Rothstein 2016, Intervju).

Förbättringsmöjligheter i projektet

De förbättringsfaktorer som Rothstein framhåller är främst arbetet med varumärkesstrategin, där tanken kring hur Biskopsgården skulle framställas hade behövt mer tid och planering för att lyckas. Under tiden för projektet slogs även de två vitt skilda stadsdelarna Torslanda och Biskopsgården ihop, vilket ledde till slitningar i stadsdelsapparaten. Detta påverkade arbetet med varumärkesstrategin, menar Rosie, och detta borde ha tagits med ut utformningen av varumärkesstrategin då lokalidentitet är en viktig del i stadsutveckling. En annan förbättringsfaktor var också samarbetet med ett projekt i Angered, där ett större utbyte av lärande hade

gynnade båda projekten. En nackdel för själva projektet var och är att Tillväxtverkets projekt inte är transnationella. Ett projekt som Tillväxt Biskopsgården, där många av invånarna har släkt och familj i halva Europa, hade enligt Rothstein haft stor nytta av att byta erfarenheter från andra länder där liknande bostadsområden och stadsdelar finns, men där en kanske har en annan plan för stadsutveckling (Rothstein 2016, Intervju).

Verksamhet idag

Efter projektavslut drevs delar av verksamheten vidare genom två nya projekt, först Företagsamma Västra Hisingen och därefter av One Stop Future Shop. Dessa finansieras både av stadsdelen och av Europeiska regionala utvecklingsfonden. Tillväxt Biskopsgården kom att ge bestående effekter i form av de tre fysiska investeringarna som utgjordes av aktivitetshuset, Friskvåderstorget och busslinjen. Företagsrådgivningen levde kvar i Företagsam Västra Hisingen, men finns idag i det nuvarande projektet One Stop Future Shop, som kan ses som en eftergångare till Tillväxt Biskopsgården. Det finns fortfarande en tradition av att arbeta med EU-projekt. Däremot togs delprojektet utländsk släkt- och vänturism inte vidare, även om Rothstein personligen tror att potentialen för en sådan satsning finns.

Varumärkesstrategin beskrivs som något av ett misslyckande, dels på grund av de skjutningar som ägt rum i norra Biskopsgården, men också på grund av att sammanslagningen mellan stadsdelarna Torslanda och Biskopsgården försvårade skapandet av en lokalidentitet i stadsdelen. Denna omvärldsförändring, som sker eftersom ett projekt inte är isolerat från omvärlden, ledde till att varumärkesstrategin inte var anpassad till den nya stadsdelsförändringen. Detta är något som Rothstein framhåller som viktigt, dels menar hon att projektet skulle tänkt om för att anpassa varumärkesstrategin utifrån nya förutsättningar, men i själva sammanslagningen tog en heller inte hänsyn till att lokal identitet är centralt i stadsutvecklingsprojekt. Västra Hisingen blev snarare ett förvaltningsadministrativt uttryck, än en plats som en refererade som ett hem. Rothstein exemplifierar:

”Det är ingen som säger ’Jag kommer från Västra Hisingen’, det är inte någon som säger det. Men en kan säga ’Jag kommer från Biskopsgården’”

(Rothstein 2016, Intervju).

Re-design Textile Studio

Insatser och mål för projektet

Inom insatsområde 1 prioriterades även projektet Re-design Textile Studio. Detta Boråsbaseade projekt hade som utgångspunkt att bidra till produktutveckling som bygger på att göra nya innovativa produkter av befintliga varor och material inom textilindustrin. Syftet med projektet var följande:

- Formgivare och mönsterkonstruktörer utvecklar nya innovativa idéer och mönsterkonstruktioner för re-design inom textil.
- Nya affärsmöjligheter för kvinnliga entreprenörer.
- Minska miljöpåverkan genom att ta vara på överskott av textilt material.
- Sprida idéer och kunskap för att skapa intresse och uppmärksamhet för re-design, som andra kan inspireras av och lära av.
- Att få re-design att bli ett attraktivt val för kunder inom mode och inredning.
- Större utbud av unika och professionellt framtagna re-designade produkter av god design på marknaden.

Målen inom projektperioden var:

- Minst 60 prototyper tas fram i Designstudion av överskottsmaterial.
- Minst 60 prototyper presenteras offentligt som goda exempel tillsammans med instruktioner hur man gör som underlag till nya produkter.
- 8 kvinnliga företagare utvecklar sina affärsidéer.
- I samband med varje Designstudios avslutning sker en aktivitet för att uppmärksamma resultatet och sprida kunskap och inspiration kring re-design.
- Etablera samarbete med företag som ser re-design som en framtida affärsidé.

Resultat och effekter efter projektavslut

Efter projektperioden väntade sig projektet att det skulle finnas idéer, mönster och instruktioner till 60 prototyper gjorda av re-design och som är tillgängliga för produktion på marknaden. Re-design skulle också blivit ett mer intressant affärsutvecklingsområde hos etablerade företag inom mode och inredning, samt att

fler kunder skulle efterfråga mer miljöanpassade textilier och mer kritiskt ifrågasätta dagens produktion och konsumtion. Projektet väntade även resultat som stärkt affärsutveckling och fler uppdrag samt arbetstillfällen för kvinnliga entreprenörer inom textil.

Verksamhet efter projektavslut

Verksamheten Re-design Textile förväntades efter projektavslut att bli en samarbetsportal mellan olika aktörer inom re-design i Västsverige. Nya företag med re-design som affärsidé skulle även komma att kvarstå, samt etablerade företag som skapar former för hur kontinuerligt arbete med re-design kan utvecklas.

Effekter på sikt

På sikt väntade sig projektet följande effekter:

- En re-design verkstad i Sjuhärad dit företagen sänder material och duktiga formgivare, sömmerskor med flera få arbeten för att skapa nya unika produkter som går tillbaks till butiker för försäljning.
- Att man kan göra så schyssta modeller av återanvänt material att det blivit ett attraktivt val för kunderna.
- Nya affärsmöjligheter inom re-design.
- Minskad miljöpåverkan inom textil produktion och minskat överskott av produkter (Tillväxtverket 2012: Beslut Re-design Textile Studio, 2012-01-12).

Intern utvärdering av projektet

Då EU-stödet understeg 3 miljoner ålades projektet intern utvärdering. Av den utläses att projektet uppnått samtliga av de mål som de ämnade uppnå vid projektansökan. Det framgår även att syftet med projektet är uppfyllt, samt att verksamheten ska tas vidare via Marketplace Borås. Projektet har även bidragit till nyskapande nätverk, däribland Around, vilket är ett nätverk innehållande sex designerföretag som tillsammans skapat ett redesignkollektiv. En lärdom av projektet har varit att det kommer ta tid att lösa överflödet av textil som blir vid textilproduktion och att det främst handlar om att finna en logistik som kan fungera för att ta spillmaterial och insamlade kläder och tillverka nya råvaror eller produkter

av dessa. De menar att det krävs ett mer rationellt system för att tillverkningen av råvaror från insamlade kläder och industrispill ska bli lönsam, vilket är problematiskt då det inte finns någon struktur i samhället för ett logiskt eller rationellt system. Vid projektslut fanns ingen textilåtervinning i Sverige, varför en fortsättning av Re-design kommer att drivas vidare av Västra Götalandsregionen, i form av en förstudie (Tillväxtverket 2014: Slutrapport Re-design Textile Studio, 2012-01-12).

Intervju, Re-design

Birgitta Nilsson var vid tiden för projektet en av projektledarna. Hon beskriver sin roll som administrativ projektledare, vilken kompletterades av en person med en mer konstnärlig projektledarroll. Som komplement till beslutet och den interna utvärderingen för projektet, genomfördes denna intervju för att fungera som ett stöd i frågan om vart projektet står idag. Nilsson beskriver att projektet startades ur ett politiskt perspektiv i Västra Götalandsregionen, eftersom textil är en stor fråga i Västsverige. Miljönämnden i Västra Götalandsregionen valde att fokusera på de textila frågorna då det är en miljöpåverkande bransch, men eftersom de inte visste vilken den viktigaste textila frågan att fokusera på var, så genomfördes en förstudie inom området. Denna förstudie resulterade i en insikt att den absolut viktigaste frågan var att undersöka hur en kunde minska konsumtionen av textil, då det produceras alldeles för mycket textilier som används en kort tid för att sedan kasseras. En viktig del i detta var att använda textilier och att ge dem en längre livslängd (Nilsson 2016, Intervju).

Förstudie och förankring av projektet

Nästa steg var att föra diskussioner med Textilhögskolan i Borås och de stora aktörerna på den textila arenan, samt på modesidan, för att hitta någon som kunde ta vid där förstudien slutade och starta ett projekt. När inget större intresse visades från textilsidan så bestämde sig Västra Götalandsregionen för att själva ta sig an och driva projektet och att de under tiden för projektet skulle väcka ett intresse för dessa frågor. Studio Re:design startades därmed, från att politiken såg detta som en fråga som de ville påverka. Nilsson, som även deltog i förstudien, gick då in som en av två projektledare, vars huvudansvar var att rigga själva projektet från att ta fram en projektidé till att skriva ansökan och sedan hålla ihop och driva projektet. Västra Götalandsregionen ansökte om finansiering från Tillväxtverket och gick själva in med resterande medfinansiering.

Eftersom textilbranschen inte var intresserade av att driva frågan själva så började Västra Götalandsregionen att undersöka vad som var möjligt att uppnå under projektperioden och utifrån det så upparbetades mål för projektet och därefter ett arbetssätt för att nå dessa. Vid tiden för detta projekt var vidareutveckling av spillmaterial till nya produkter ett nytt arbetssätt i Västsverige och ingen bedrev marknad kring detta. Det fanns ingen struktur i hur en skulle få tillgång till detta spillmaterial och därför påbörjades arbetet utifrån en förhoppning om vad som skulle kunna uppnås, därefter sattes målsättningarna. För att prioritera och förankra insatserna i projektet inleddes ett arbete med att åka ut och träffa olika textila aktörer för att lyssna in vad de efterfrågade. Deras önskemål kombinerades med Nilssons erfarenheter från att driva projekt och den kreativa projektledarens erfarenheter från textilbranschen, tillsammans med vad politiken ville se av detta projekt. De bestämde sig för att arbeta både mot mode och mot inredning (Nilsson 2016, Intervju).

Utveckling av arbetssätt

Projektet genomfördes i två delar. I den första delen utgick de ifrån produktionsspill från företag, där det första steget var att bestämma att på materialsidan utgå från olika typer av textilier som producerades i Västra Götaland, allt från klassiska bomullstextilier för kläder till möbeltyger och tekniska textilier. Därefter besökte de olika företag och aktörer för att undersöka om de hade spill, hur mycket och vilka volymer det handlade om, samt om detta skiljde sig mycket åt mellan aktörer. Det ledde till att en i första delen började undersöka produktionsspillet och därefter anställde tre designers, som under en halvårsperiod skulle arbeta med prototyputveckling och utifrån det prova detta arbetssätt. Dessa kopplades ihop med ett antal välkända företag som hade spill, där exempelvis Etons spill från skjortor blev pyjamasar åt Salming. På så sätt kunde projektet också påverka företagen och visa dem vad deras spill kunde användas till. Nilsson säger:

”Ja, vår målsättning var ju egentligen att vi visa att även om det är ett spillmaterial så är det något som är grus för er men som skulle kunna bli guld någon annan stans.

Det var ju liksom grunden i projektet, för att väcka ett intresse.”

I den andra delen ingick de i ett samarbete med Röda Korset, eftersom de är en insamlingsorganisation. Varför just Röda Korset valdes ut var för att de hade en person som var textilansvarig och hade bra koll på textilier. I denna del utgick de ifrån

Röda Korsets spill och jobbade mer på hur designer och nya företag skulle kunna arbeta med affärsutveckling, med hjälp av redan insamlat material (Nilsson 2016, Intervju).

Projektets vision

Nilsson berättar att det är en stor brist på textila fibrer, där vi nått toppen för hur mycket naturfibrer som kan produceras i världen. Samtidigt ökar ständigt produktionen av polyesterfibrer, gjord av olja, och sedan finns det otroliga mängder textila fibrer som betraktas som avfall. Så visionen med projektet var att visa att det finns textila fibrer och att vi måste kunna göra något åt de här textilierna, att sätta fokus på frågan, ta hand om de textilier som kasseras och minska överkonsumtionen. En kombination av en minskad resursförbrukning och nya affärsmöjligheter i Västra Götaland lade grunden för detta projekt, men eftersom branschen var omogen inom detta område så började projektet med att väcka ett intresse för textilt återbruk (Nilsson 2016, Intervju).

Re-design bidrog till en förändring

Den största förändring som Nilsson framhåller att projektet bidrog till, var att väcka ett intresse för frågan. De fick designer att arbeta med design på ett annat sätt. Tidigare hade utbildningen för modedesigner byggts på att en i designprocessen är fri att välja vilken typ av material och hur mycket material en vill. Istället synliggjorde och utvecklade de en ny typ av designprocess där en istället har befintligt material som utgångspunkt, samt metoder för hur denna alternativa designprocess kan se ut. Ett intresse väcktes hos väldigt många företag och nya företag startades, men den viktigaste lärdomen var att projektet hade en påverkan på befintliga företag. Hon exemplifierar:

”Hela samhället är uppbyggt på att vi har ett linjärt system, all vår produktion och konsumtion bygger på att vi tillverkar saker, vi köper dem och sedan slänger vi dem när vi inte vill ha dem längre.”

I bästa fall lämnas kläderna på en insamlingsstation, exempelvis hos Röda Korset. Utbildningen för designers byggdes på samma linjära princip och det saknades en struktur för att kunna arbeta på ett annat mer cirkulärt system. Så en av de stora förändringarna som Nilsson berättar att projektet bidrog till var att just väcka ett

intresse, i synnerhet i den första delen av projektet där en ville väcka intresset för kommande affärsutveckling och att se en potential i att arbeta på detta sätt. I den andra delen av projektet, där designer själva skulle utveckla sina affärsidéer utifrån Röda Korsets insamlade kläder så var affärsutvecklingen mer i fokus (Nilsson 2016, Intervju).

Framgångsfaktorer i projektet

En viktig framgångsfaktor i projektet var de drivna designers som anställdes för att ta fram prototyper av produktionsspill. Nilsson berättar att drivna designers är avhängigt i denna bransch, då det är grunden för att locka företagen och visa att det går att göra något spännande och lönsamt av restmaterial. En annan framgångsfaktor var samarbetet med forskare, att arbeta på en arena med kunskap, design, teknikutveckling och näringslivssamarbete. Genom att göra detta kunde ett system för hur en skulle arbeta byggas upp och det skapar en positiv spiral som leder arbetet framåt (Nilsson 2016, Intervju).

Förbättringsmöjligheter i projektet

En förbättringsfaktor som Nilsson talar om såhär i efterhand är att de hade gynnats av att samarbeta med forskare redan vid projektstart, eftersom att de nu vet att det krävs för att fördjupa kunskapen och sätta det i ett större perspektiv. De forskare som var med från start var följeforskare, vilket enligt Nilsson inte gav speciellt mycket tillbaka till projektet. Hon exemplifierar:

”Och de följeforskade oss, och det var knappt det, och då bestämde vi när de skulle följeforska att då måste vi åtminstone ha en avstämning mitt i projektet, så att vi kan få någon slags nytta av det ni ser. Men det var jättesvårt redan efter halva tiden att få någon slags info utav dem, för de ville ju helst inte publicera deras resultat innan de kunde kommunicera det. Så vi fick ju liksom dyrt och heligt lova att vi inte skulle säga någonting /.../ men eftersom de följer oss, så visste vi ju egentligen redan det som de kom fram till.”

En annan förbättringsmöjlighet rör den andra delen i projektet, med fokus på redan insamlat material från Röda Korset, som åtta designer använde för att skapa egna affärsidéer. Här pekar Nilsson på att de hade haft nytta av att redan från början arbeta med att uppdatera kläder från garderoben, istället för att arbeta med insamlat

material. Samtidigt säger hon att de startade i ett skede där inget intresse för återanvändning av textilier fanns från branschen, vilket gör att det detta eventuellt inte ens hade varit möjligt vid projektets start(Nilsson 2016, Intervju).

Verksamhet idag

Idag arbetar projektet med produktionsspill och med affärsutveckling, tillsammans med forskning och kunskap. Det föreligger ett mer systematiskt tänk för hur en ska positionera sig för att kunna ställa om till en mer cirkulär textilindustri i Västsverige. Det har gått från att väcka ett intresse till att arbeta mer med affärsutveckling och till att bygga systemen. Högskolan i Borås och Marketplace i Borås, aktörer som Nilsson anser borde burit projektet från början, visade intresse och sedan tog Marketplace Borås sig an ett brygningsprojekt tillsammans med högskolan som pågick i några månader. Jan Karlsson, som arbetar på högskolan, började forska kring de textila flödena och vart det finns kommersiella möjligheter inom detta. Han ritade upp systemet och visade hur mycket textilier som kommer ifrån mode, vad som går åt och hur mycket som blir över, dessutom så visade han vilka affärsmöjligheter som finns inom återbruk av dessa textilier. Tack vare Karlssons studier kunde de visa att den största affärsmöjligheten ligger i att använda och uppdatera kläderna som människor har i sina garderober. Och det är de kläder som hänger kvar i garderoben som han såg den största affärspotentialen i, eftersom de hänger kvar av en anledning. På så sätt kan en slopa hela insamlingsloopen och istället satsa på att ta fram tekniken som krävs för att uppdatera plaggen som människor redan äger. Det är i denna del som projektet befinner sig i idag. Numer är det människor i textilbranschen som driver verksamheten, som är lokaliserad på Science Park i Borås, där högskolan i Borås driver det tillsammans med Marketplace. Tack vare initiativet från Västra Götalandsregionen att starta Re-design och driva frågor kring textilt återbruk så ligger Västsverige nationellt i framkant inom dessa områden (Nilsson 2016, Intervju).

Fokus idag

Idag ligger fokus även på att göra rätt från början, att designa och ta fram kläder som kan uppdateras för att få en längre livslängd. Detta projekt heter More:Re, vilket ska börja designa för Re:design. Verksamheten är bra på att föra prototyputveckling på redan insamlat material, både i liten och stor skala. Idag fungerar även samarbetet mellan forskare och designer mycket väl, och en av anledningarna till detta är att det är väldigt många på Textilhögskolan i Borås som lever i vad Nilsson kallar för

”gränslandet”, där tillgången på maskinell och teknisk utrustning är stor men där en är nära själva industrin. Fokus för Re:design är just design och hur en ska förlänga livslängden på textilier med hjälp av teknik och olika designmodeller. Under dessa år har det utvecklats ett labb, ett showroom och olika tekniker för hur en kan arbeta. Därmed är huvudfokus idag att arbeta med teknikutveckling och att ha designers som kan visa att en kan använda dessa tekniker. I det skede som verksamheten befinner sig just nu så kan delar av arbetssättet likna sig vid att arbeta som en mäklare. Det handlar om att resa runt, både inom Sverige och i Europa, för att dels finna nya tekniker och för att kunna utveckla dessa (Nilsson 2016, Intervju).

Hälsoteknik Centrum Halland

Insatser och mål för projektet

Inom insatsområde 2 drev Högskolan i Halmstad under programperioden projektet Hälsoteknikcentrum Halland, som handlade om att utveckla nya tekniska hjälpmedel för att underlätta inom vård- och omsorg. Projektet syftade att öka konkurrenskraften både nationellt och internationellt hos regionens hälsoteknikföretag genom att skapa en tillväxtmotor som skulle öka mångfalden, hastigheten och träffsäkerheten i utvecklingsprocessen. Detta ämnade en uppnå via följande mål:

- En ökad tillväxt och utveckling av hälsoteknikområdet.
- Ett effektivt centrum där näringsliv, akademi, samhälle och användare samverkar.
- Utveckling av bättre produkter och tjänster som möter användarnas behov.
- Bidrag till utveckling av kvalitet och effektivitet hos länets egna vård- och omsorgsorganisationer genom att dessa organisationer får ett forum där deras behov står i centrum.
- Bidrag till Regionens och Högskolans profilering inom hälsoteknik.
- Ökad regional forskning inom hälsoteknikområdet.
- HCH ska vara första val för företag, organisationer och personer vid val av extern samarbetspartner inom hälsoteknikområdet.
- Delar av HCH skall fungera som självfinansierande verksamheter efter projektets avslut.
- Bidrag till ökad jämställdhet och ökat miljömedvetenhet inom hälsoteknikområdet.

Verksamhet efter projektavslut

Efter projektavslut förväntades HCH bli ett internationellt erkänt centre för produkt- och tjänsteframtagning inom hälsoteknikområdet, där centrets primära styrkeområden är en bred kompetens, tydlig användarinvolvering och ett effektivt innovationssystem. Verksamheten skulle tack vare att branschen växer leva vidare eftersom projektet spådde ett ökat behov av produkter och tjänster inom området,

vilket sannolikt även innebär ett ökat behov av centrät. Med en på Högskolan prioriterad forskning inom hälsoteknikområdet torde centrät att få den nödvändiga basresursen för att kunna driva verksamheten vidare med Högskolan i Halmstad som ägare. De beskriver det som mycket troligt att vissa delar av centrät kommer att fungera som självfinansierande verksamheter efter projektets avslut.

Effekter på sikt

På sikt beskriver projektet följande effekter:

- Centrät skall i hög grad bidra till att regionens hälsoteknikföretag skall få ökad konkurrenskraft nationellt och internationellt och därmed ökad tillväxt.
- Hastigheten i innovationsprocessen bör öka och nå högre träffsäkerhet i kommersialiseringen genom användarinvolveringen i utvecklingen.
- Marknaden för hälsoteknikprodukter och tjänster växer och de företag som bäst kan rusta sig för att ta tillvara denna marknadstillväxt kan förvänta sig egen tillväxt.
- För Högskolans del så förväntas centrät kunna bidra med en kraftig tillväxt av den relativt ny etablerad forskning inom hälsoteknikområdet.
- Ledningen för forskningsmiljön EIS har tydligt markerat att området är strategiskt viktig för verksamhetens framtid och är ett av fyra prioriterade applikationsområden för forskningsmiljön.
- En offentlig sektor som är med och påverkar och har kompetens för att värdera ny teknik, men också kunna uttrycka behovet (Tillväxtverket 2009: Beslut Hälsoteknik Centrum Halland, 2009-05-25).

Extern utvärdering av projektet

Då projektets EU-stöd uppgår till över 10 miljoner så ålades projektet såväl extern utvärderare för slutrapporten, som kontinuerlig följeforskning under projektets genomförandefas. Hälsoteknik Centrum Halland skriver dock i sin slutrapport till Tillväxtverket att de upplevt en brist på intresse och engagemang från följeforskarna, kring att löpande dokumentera hur projektet fortskrider och löpande redovisa och rapportera resultat till projektägaren. Därav har ett val gjorts i att använda Hälsoteknikcentrums slutrapport till Tillväxtverket, istället för den externa utvärderingen.

Framgångar i projektet

Utifrån projektets mål beskriver slutrapporten att Hälsoteknik Centrum Halland under projektperioden blivit en ledande aktör gällande utveckling av behov, idéer, produkter och tjänster inom hälsoområdet, som såväl företag, vård- och omsorgsorganisationer samt privatpersoner vänder sig till. De beskriver även verksamheten som ett föredöme nationellt inom hälsoteknikområdet, då många aktörer själva tog kontakt med projektet vilket i sin tur ledde till att den uppsökande verksamheten kunde trappas ned. Företag utanför regionen har också visat intresse för HCH, samt företag från andra delar av landet och företag med internationella marknader.

HCH har i sitt projekt arbetat behovsmotiverat, vilket innebär att eftersom de utvecklade produkter och tjänster som möter användarnas behov så har detta lett till en användarinvolvering i utvecklingsprocessen. Projektet menar att detta i sin tur har lett till bättre produkter och tjänster. Även följeforskningen lyfter detta som en framgångsfaktor och skriver att inventeringen av behoven är kärnan i HCH:S arbete (s.3 Resultat slutrapport, TVV).

Tack vare HCH:s kommun- och regionkoordinatorer har kopplingen till länets egna vård- och omsorgsorganisationer varit stark, och dessa har själva vänt sig till HCH och uttryckt behov och problem som de vill arbeta vidare med. Deras delaktighet har även påverkat utvecklingen av de produkter och tjänster som projektet tagit fram. Vad gäller självfinansiering har medel från Region Halland erhållits för att kunna driva etableringsarbetet vidare och på sikt bedömer projektet att verksamheten kommer etableras som en självständig aktör.

Projektet har även tagit fram en reflektionsguide i syfte att lyfta frågor om genus och innovation, samt för att införliva och synliggöra ett genusperspektiv i verksamhetens projekt och processer. Denna guide är framtagen för HCH:s verksamhet, men eftersom frågorna är generella menar projektet att reflektionsguiden även kan appliceras på andra verksamheter och projekt som vill integrera ett genusperspektiv. Projektet har även kontinuerligt arbetat för att minimera miljöbelastningen, exempelvis genom att värdera och prioritera projekt utifrån miljöpåverkan, samt genom telefon- och webbmöten för att minska antalet resor och således minimera

miljöbelastningen.

Slutrapporten skriver avslutningsvis att Hälsoteknik Centrum Halland har uppnått samtliga mål i projektplanen och att vissa målvärden även fått ett bättre utfall än planerat (Tillväxtverket 2012: Slutrapport Hälsoteknik Centrum Halland, 2009-06-05).

Verksamheten idag

Intervjun med Hälsoteknik Centrum Halland blev dessvärre inställd och kunde inte genomföras inom ramen för rapporten. Detta medför att HCH inte kommer att tas med i jämförelsen av projekten, kring framgångsfaktorer och förbättringsmöjligheter. Istället kommer en redogörelse hur verksamheten bedrivs idag att beskrivas.

Efter projektavslut sökte verksamheten medel från Region Halland, för att driva etableringsarbetet av Hälsoteknik Centrum Halland vidare. Dessa medel erhöles (Slutrapport HCH s.10). Hälsoteknik Centrum Halland har idag ett etablerat samarbete med Region Halland, de halländska kommunerna och Högskolan i Halmstad och är en projektverkstad som huvudsakligen arbetar med innovationsprojekt. De har en fortsatt förankring i Högskolan i Halmstad och deras fokus idag är att utveckla, utforska och utmana idéer, tjänster och produkter för sjukvård, omsorg och hälsosektorn. Tillsammans med Högskolan i Halmstad driver nu Hälsoteknik Centrum ett projekt vid namn HiCube, med finansiering från Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, Region Halland och de halländska kommunerna. HiCube har som målsättning att skapa och vidareutveckla en hållbar hälsoinnovationsarena, som skapar nytta, innovation och långsiktiga effekter nationellt inom hälsoinnovationsområdet (Hälsoteknikcentrum 2016).

INREDIA

Insatser och mål för projektet

Ett annat projekt inom insatsområde 2 under programperioden var INREDIA, ett Tibrobaserat projekt som bedrevs via IDC West i Skövde. Projektet syftade till att stärka innovationstakten och konkurrenskraften inom trä- och inredningsbranschen, genom att skapa strukturerade innovations- och samverkansarenor för bred, nydanande och gränsöverskridande samverkan mellan företag, branscher, akademi, kluster, projekt och nätverk. Det övergripande målet var att skapa en designnod och en flerdimensionell mötesplats för bred samverkan kring marknadsinsatser och ett målinriktat innovations- och utvecklingsarbete, som stärker företagens innovationsförmåga och konkurrenskraft.

Projekt mål

Projektet formulerade även en rad kvalitativa och kvantitativa mål. De kvalitativa målen var att skapa förutsättningar för samverkan och utvecklingsdrivande samarbete, som integrerar olika perspektiv och stimulerar till branschöverskridande samarbete och nya former för tjänste- och produktutveckling, till exempel genus- och miljödriven design. Inredia ska vara "platsen" där företagen möts och affärsmöjligheter skapas. Fysiska lokaler och virtuella forum ska upplevas som självklara mötesplatser för utveckling, kundkontakter, internationella möten och olika typer av visningar – en plats som erbjuder upplevelser och inspirerar branschfolk, forskare, studenter, medborgare och näringsliv till skapandet och innovativa lösningar, en mötesplats för världens inredare. De kvantitativa målen var följande:

- Årligen genomföra behovsanalyser på minst 20 företag.
- Genomföra underleverantörskartläggning på 30 företag.
- 30 företag stärks inom internationalisering.
- 40 företag genomför affärsmöten.
- Årligen genomföra tre behovsstyrda "think tanks" inom inredningsområdet.
- Årligen bjuda in andra kluster till 3 utvecklingsdagar.
- Årligen genomföra två seminarier och workshops för att skapa förutsättningar för genus- och miljödriven design.
- Genomföra tolv klusterrådsträffar.

- Att årligen genomföra åtta "inredningsbufféer".
- Årligen delta på två internationella inredningsevents.
- Årligen genomföra "inredardagar" för 135 nationella och internationella inredare och arkitekter.
- Årligen genomföra Swedish Interior & Designdays i samverkan med Möbelriket, för 50 internationella inredare och designers per tillfälle (totalt 150 på tre år).
- Skapa en virtuell design- och simuleringsmiljö.
- Skapa en virtuell mötesmiljö.
- Genomföra benchmarking med tre andra innovativa miljöer tillsammans med Gothia Innovation.
- Identifiera 30 innovationer och eller produktutvecklingsidéer.
- Genomföra sex inspirationsdagar för näringsliv och akademi.
- Bidra till att minst tre forskningsprojekt startas.

Resultat på sikt

Resultaten efter projektavslut förväntades vara en strukturerad mötesplats för trä- och inredningsbranschen – ett fysiskt och virtuellt forum, där företag, akademi och samhälle möts. Inredia skulle stimulera till innovation och det finns labb- och testmiljöer för trä- och inredningsbranschen, möjlighet till gemensam forskning i gränssnittet mellan branscher och ett utvecklat forum för gemensam marknadsföring på den internationella arenan. I förlängningen skulle det ge ett starkare och bredare kluster med internationella uppdragsgivare. Genom att den fysiska mötesplatsen erbjuder upplevelse och demomiljöer förväntades branschfolk att söka sig till Skaraborg för sitt utvecklingsarbete. Att ligga i framkant när det gäller utvecklingsarbetet innebär att regionen får lättare att attrahera arbetskraft. Projektet beskriver också att de efter projektavslut ska ha genomfört och nått de kvantitativa målen ovan.

Verksamhet efter projektavslut

Projektet beskriver att verksamheten ska drivas vidare efter projektavslut, vilket ska ske i samarbete med aktörer och kommuner i regionen. Inredia som innovativ mötesplats ska vara etablerat som ett starkt utvecklings- och kunskapscentrum för trä- och inredningsbranschen. Även samarbetet med högskolor och universitet, både internationellt och nationellt, ska fortsätta utvecklas och de aktiviteter som

genomförts under projekttiden ska skapa en god spiral för innovationer och spännande resultat initierar i ny forskning. Klustret ska då ha skapat möjligheter för klustrets aktörer att delta i europeiska forskningsprojekt och etablerade forskningssamverkan med de stora akademiska aktörerna på inredningsarenan. Efter projektavslut förväntas också Inredia vara ett gemensamt, välkänt och respekterat varumärke och besöksmål för både professionella och privata besökare.

Effekter på sikt

De effekter som projektet väntades ge på sikt var att Inredia skulle bli en av nycklarna för att Skaraborg ska kunna hävda sig i konkurrensen med storstäderna, lyckas locka kompetent arbetskraft och långsiktigt kunna konkurrera på marknaden. De beskriver även Inredia som den koordinationsarena vilken ger trä- och inredningsbranschen den spetskompetens och det samarbete mellan olika aktörer som skapar de avancerade inredningslösningar som behövs för att konkurrera internationellt. Projektet väntas även ge effekter som:

- Ökade affärsmöjligheter för befintliga företag samt att inspirera till uppstart och/eller inflyttning av nya företag.
- Bidra till att stärka besöksnäringen i Skaraborg, både genom ett ökat antal affärsresenärer och shopping- och kulturturism bland privatpersoner. Ett ökat antal besökare ger direkt effekt i form av en lokal omsättningsökning och allra mest spenderar affärsresenärer.
- Investeringar för att öka besöksnäringen ger även en god avkastning i form av att den totala omsättningen i besöksnäringen ökar. Både nya arbetstillfällen och nya invånare bidrar till ökade skatteintäkter.

Sammantaget leder en satsning på Inredia till att lokalsamhället stärks socialt och ekonomiskt. Inredia kommer också att sätta Skaraborg/Västsverige på kartan som centrum för inredning och bidra till att synliggöra den strategiskt viktiga del av det västsvenska näringslivet som trä- och inredningsbranschen utgör för att skapa hållbar utveckling i regionen (Tillväxtverket 2012: Beslut INREDIA, 2012-01-10).

Extern utvärdering av projektet

Inredia ålades extern utvärdering, då sökt EU-finansiering översteg 3 miljoner

kronor. Utvärderingen framhåller mötesplatsen som en av de mest påtagliga effekterna med Inredia-projektet. Denna fysiska miljö främjar samverkan och möjliggör möten mellan företag, vilket i sin tur gjort att dessa samverkat i problemlösning, innovation och produktutveckling och marknad, något som ökar förutsättningarna för starkare konkurrenskraft. Sammantaget lyfter utvärderingen fram innovationsaktiviteterna, marknadsaktiviteterna, ökad konkurrenskraft och innovationskraft, samt samverkan, som faktorer som tagit steg framåt tack vare projektet.

Måluppfyllelse

Inredia uppfyllde majoriteten av sina målsättningar gällande aktiviteterna för de deltagande företagen, med något varierande utfall. Exempelvis hade projektet som målsättning att genomföra 60 behovsanalyser, där 40 genomförts vid projektavslut. Andra målsättningar som inte uppfylldes var klusterrådsträffar, där 9/12 genomfördes, och att 40 företag genomför affärsmöten, där utvärderingen visar att ett stort antal bokningar gjorts för möten men där inget antal uppges. Däremot finns det också aktiviteter som givit bättre utfall än dess målsättning, däribland aktiviteten inredningsbufféer som hade målsättningen att genomföra 8 men där målresultatet var hela 26. Antalet anordnade inredningsdagar är även något högre än målsättningen, samt identifierade innovationer. Detta gäller även för antalet genomförda inspirationsdagar, där målsättningen var 6 och utfallet blev 15.

Vad gäller planerade effekter och indikatorer, varierar även här de verkligt uppnådda effekterna och indikatorerna. Inredia uppskattade att 60 nya arbetstillfällen skulle skapas, varvid utfallet blev 26 nya arbetstillfällen. Bland de effekter som inte uppnådde sitt planerade resultat återfinns även "Företag som deltar i kluster" och "Företag som deltar i projekt för samverkan mellan företag och klusteraktiviteter", där effekterna blev något lägre än vad projektet planerat. Men även här återfinns resultat som är högre än de planerade effekterna. Vad gäller samverkansprojekt mellan företag-akademi/offentlig verksamhet är den planerade effekten 30 och den uppnådda 44, och för antal nystartade företag är den planerade effekten tre och den uppnådda fyra, samt ett företag med ny ägarkonstellation.

Sammantaget beskriver utvärderingen att Inredia bidragit till en ökad samverkan mellan det offentliga/kommunen och näringslivet. Projektet har också skapat den

mötesplats, både fysiskt och virtuellt, som var ett av projektens mål. I utvärderingen kan en även läsa att verksamheten kommer att tas vidare av In Tibro AB, varvid en VD var tillsatt innan projektavslut. Ett strukturerat samverkansarbete bör finnas på In Tibro ABs agenda, menar utvärderingen. Tibro kommun har också sökt och fått finansiering till förstudien "Smart Solutions for senior furniture, interior and clothing" av Vinnova, vilket projektet framhåller inte varit möjligt utan Inredia och Tibro kommuns delaktighet i projekt Inredia (Tillväxtverket 2014: Slutrapport INREDIA, 2012-01-10).

Intervju, Inredia

Intervjun för Inredia kompletterar Tillväxtverkets beslut och projektets externa utredning. Projektledare Inger Johansson och koordinator Magdalena Svedlund har intervjuats för denna rapport. Under 2007 förde Tibro kommun diskussioner med företag i kommunen kring att bygga ett möbelslott, varvid en fastighet köptes och renoverades. Efter renovering av den gamla skjortfabriken kom den istället för ett möbelslott att bli den fysiska mötesplatsen för Inredia. Visionen för projektet var att bli en mötesplats för världens inredare, varför en ville ha en gemensam plattform och fysisk mötesplats. Johansson jobbade vid tiden för projektet som produktionsanalytiker vid IDC i Skövde och fick frågan om att bli projektledare för Inredia. Hennes tidigare erfarenheter inom tillverkande industri och sin breda kompetens på IDC gjorde att hon bedömdes lämpa sig väl för rollen som projektledare. Svedlund, som har en bakgrund som möbelsnickare och formgivare, är istället expert på möbelbranschen och började som koordinator i projektet. Både Johansson och Svedlund framhåller att deras olika bakgrund och infallsvinklar är en av framgångsfaktorerna i projektet, eftersom de kunde komplettera varandra (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Projekt mål och förankring i näringslivet

Målen för projektet formulerades utifrån tidigare erfarenheter, men en inspirerades även av ett projekt som Västra Götalandsregionen drev – Design med omtanke – varför ett inkluderande arbetssätt var grunden för målen i projektet. Att marknadsföra Tibro och Inredia för att lyfta möbelbranschen i kommunen blev en av projektets grundbultar och på så sätt rikta fokus mot Tibros tillverkande företag. Målen och insatserna för projektet förankrades i näringslivet genom att näringslivsenheterna på Tibro kommun hade en nära kontakt med och arbetade med

företagen i kommunen. Näringslivsenheterna arbetar mycket med nyetableringar och handel och besitter därmed en företagskunskap. Förankringen av målen för projektet gynnades även av att projektet fick en trovärdighet hos företagen genom att projektorganisationen faktiskt kunde branschen, tack vare att det inom projektet fanns expertis inom såväl möbelbranschen som näringslivet. Det fanns även sedan tidigare ett upparbetat nätverk med klusterföretag, som vi kallar klusterrådet, berättar Svedlund. Det gjorde att projektet kunde "tala samma språk med företagen" i de olika sammanhangen, vilket gjorde att företagen kände förtroende för Inredia (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Projektets Vision

Inredias vision var enkel – de ville bli mötesplatsen för världens inredare. Den viktigaste kunden för producenterna i projektet är en arkitekt eller en inredare, någon som faktiskt ritar in deras möbler i en lokal eller liknande, berättar Svedlund. En aspekt som är viktig för projektet är att visa att Tibro har en tradition av att tillverka möbler, varför historien är viktig och det bidrar i sin tur till den kunskap om möbelbranschen som finns i kommunen. Samtidigt gäller det att vara nyfiken på framtiden, för att skapa det bästa i nutid (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Inredia bidrog till en förändring

Projektet bidrog till en rad förändringar, Johansson och Svedlund framhåller ett par som är av särskild vikt. Dels så har kommunens och företagets arbete närmats sig varandra, med en ökad förståelse från båda håll. Detta är även en av framgångsfaktorerna i projektet och en effekt som var önskad eftersom det är en viktig faktor i ett samhälle. En annan förändring som projektet bidragit till är att dra blickarna tillbaka till Tibro som möbelort. För företagets överlevnad har Inredia gjort stor skillnad genom att marknadsföra Tibro och marknadsföring, framhåller Johansson och Svedlund, var något som företagen själva inte var så duktiga på. En förklaring kan vara att många av företagen är underleverantörer, vilket innebär att de inte själva har speciellt starka varumärken att marknadsföra, men att det ändå är av vikt att synas för att erhålla kunder.

I och med projektet berättar även Johansson och Svedlund att en lyckats med att ändra föreställningen om möbelindustrin i Tibro. Tidigare har den setts som en "gammal" industri, men i och med Inredia så berättar de att denna föreställning

ändrats och att en nu ser möbelindustrin i Tibro som en framåtsträvande industri. Projektet har även uppmuntrat och samverkat i att återbruka och återvinna möbler, vilket i sin tur har lett till att en kan se möjligheter på nya sätt (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Framgångsfaktorer i projektet

Inom projektet finns såväl framgångsfaktorer och förbättringsmöjligheter. En framgångsfaktor är att det förelåg ett bra samarbete inom projektet, där Inredia gynnades av att de dels hade expertkunskap om möbelbranschen, kombinerat med ett nära samarbete med näringslivet i form av näringslivsenheternas kontakt med företagen. De framhåller att det fanns en tillit till varandra och varandras kunskaper i projektorganisationen, men att detta beror på att de faktiskt la ner tid på teambuilding. Inredia gynnades också av att huset stod klart vid start, eftersom de hade en naturlig närhet till varandra i och med att de satt i samma hus. Detta ökade också samarbetet mellan kommunens och företagens arbete.

En annan framgångsfaktor i Inredia är att det skett en förändring i vilken kund som företagen väljer att producera möbler till. Från start producerade företagen möbler till framförallt hemmiljö, vilket innebar mindre volymer och därmed mindre förtjänst. Nu har majoriteten av företagen övergått till att producera och sälja möbler till offentlig miljö, där volymen i beställningarna är högre och således också ger en större förtjänst. I offentliga sammanhang krävs också en kvalitet som dessa företag kan leverera. Detta är mycket tack vare att Inredia har en fysisk mötesplats, menar Johansson och Svedlund, eftersom det innebar att företagen kunde se varandra och varandras arbete. På så sätt spreds övergången till att producera och sälja till offentlig miljö, vilket också är ett sätt för dessa företag att överleva. Det har även lett till ett ökat samarbete företagen emellan och att de, kanske omedvetet framhåller Svedlund, specialiserar sig på olika delar för att kunna hjälpa varandra (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Förbättringsmöjligheter i projektet

En förbättringsmöjlighet, som senare kom att bli en framgångsfaktor i projektet, var hur monterytorna i Inredia-huset skulle delas upp bland de deltagande företagen. Svedlund berättar:

”När man skrev den här avsiktsförklaringen att en skulle vara med i Inredia, för de här femton företagen, så var det extremt viktigt att en fick sin egen monteryta på Inredia. Och sedan visade det ju sig att en öppnade upp ett enormt hål i golvet för att bygga en stor trappa, vilket gjorde att företagsutställningarna också blev lite mindre och hur företagen faktiskt blev arga för att det i avsiktsförklaringen stod tio kvadratmeter och så fick de fyra i verkligheten.”

Detta blev problematiskt då företag som exempelvis tänkt ställa ut två soffor inte längre fick plats med det i den nya monterytan. Detta öppnade upp för idéer om att istället blanda företagen i ett stort inspirationsrum, men vid tiden för detta så var inte företagen mogna för att blandas utan var och ett ville ha sin egen monter. När det sedan gått drygt ett år och företagen börjat vänja sig vid att vara i samma hus så gick det bättre, vilket ledde till att en kunde etablera ett inspirationsrum där hela företagsutställningen rymdes. Detta kom att bli en framträdande framgångsfaktor, som i sin tur stärkte samverkan företagen emellan (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Utökat samarbete mellan kommun och näringsliv

Under projektet kom kommunen och näringslivet närmare varandra. Näringslivet var så pass engagerade i projektet att de startade ett näringslivsbolag vid namnet In Tibro som efter projektavslut tog verksamheten vidare. I kommunen har detta blivit en viktig faktor, eftersom näringslivet fått en insyn i hur kommunen arbetar och hur detta arbete fungerar lokalt. Näringslivsbolaget In Tibro tog på sig att driva huset Inredia, med ett än bredare perspektiv än enbart möbelindustrin i Tibro, då de också arbetar med att bygga upp möbelindustrin underifrån. Det är en bransch vars anställda är en relativt homogen grupp, där majoriteten är äldre män. Detta arbetar en med genom att nyanställa för att gå in nya krafter, och det går in i deras nollvision om arbetslösa ungdomar, som kommer att gynna industrin. Arbetet med att fortsätta synas inom branschen utåt i Sverige fortsätter, det är något som en är mån om att inte tappa.

Många av de mål som var uppsatta var också aktiviteter som skulle uppnås, berättar Johansson. Hon säger:

”Och där kan jag faktiskt tycka att vi genomförde allt det här på olika sätt. Sedan blir

det ju mer att 'Vad har det gett för effekt?'. Även om målen är uppfyllda så är det ju inte säkert att resultatet och själva projektet är bra, men det har ju ändå skapat det. För det här är ju mer aktiviteter, men också mål, men inte resultatmål på det sättet riktigt. Men jag skulle vilja säga att vi uppnådde det mesta?"

Svedlund tillägger:

"Men det är inte alltid som man måste göra precis allting själv, utan det kan vara så att man initierar saker och som man kommer på efterhand, men jag tycker absolut att vi uppnådde målen bra."

(Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Verksamhet idag

Idag drivs Inredia vidare av näringslivsbolaget In Tibro och har gjort det i snart två år. I slutet av 2014, när projektet skulle ha sina avslutsmånader blev Svedlund tillfrågad om hon ville bli VD på näringslivsbolaget In Tibro, vilket hon sa ja till. Hon säger att det var en omställning att gå från att vara fem personer till att vara ensam och att det gjorde att hon var tvungen att prioritera vad verksamheten skulle göra i framtiden. Samtidigt uttrycker hon sig såhär:

"Mycket av det som ändå var bra och som vi hade gjort var ju lättare att ta vidare. En behövde ju inte uppfinna hjulet, vi hade ramar för det, vi hade jättebra upplägg och program för vad jag kallar arkitektdagar, Interior 2014 eller 2015, beroende på vilket år det är. Så en kunde bara köra vidare på det."

Många av aktiviteterna i projektet har alltså fortlöpt, om än i uppdaterad form, i näringslivsbolaget. Från och med i januari 2017 kommer dock kommunen att ta tillbaka driften av Inredia. Svedlund kommer att sitta kvar i huset och arbeta med de aktiviteter som fungerat bra: företagsutställningarna – för att hålla dem uppdaterade, arkitektdagar, möbelhelgen och möbelbilagan, samt delar av möbelbruket. De ser positivt på att kommunen kommer att ta över driften, främst för att de är fler människor som kommer att involveras i verksamheten. Att driva såväl huset Inredia som verksamheten ensam är inte hållbart i längden och därför är det bra att kommunen går in, förklarar Svedlund (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Gemensamma framgångsfaktorer i projekten

Tillväxt Biskopsgården, Re-design och Inredia är tre ganska skilda projekt. Tillväxt Biskopsgården grundade sig i invånarnas erfarenheter och önskemål, därav behövdes ingen förankring. Re-design kom istället från ett politiskt initiativ från Västra Götalandsregionen, men lyckades ändå väcka ett stort intresse för de textila frågorna. Inredia växte fram från Tibro kommun, som fört diskussioner med företag som arbetade inom möbelbranschen runt om i Tibro. Så vad har dessa tre projekt gemensamt? Den främsta framgångsfaktorn är att verksamheterna för respektive projekt lever kvar än idag, om än i ett något omarbetat format. Gemensamma faktorer som kan ha bidragit till detta är *samarbete*, en *stabil projektorganisation* och ett gediget *förarbete*, vilket samtliga projekt framhåller som framgångsfaktorer.

Samarbete

För Tillväxt Biskopsgården var *samarbete* grunden för själva projektet, eftersom det förelåg, och fortfarande föreligger, en tradition av att samarbeta i stadsdelen. Det är även vanligt att arbeta med EU-projekt, vilket gjort att projektet blivit väl mottaget hos invånarna i Biskopsgården. En annan framgångsfaktor gällande *samarbete* i Tillväxt Biskopsgården var ett gott samarbetet med ekonomen i projektet (Rothstein 2016, Intervju). För Re-design är *samarbete* som framgångsfaktor snarare det samarbete som de arbetade fram med forskarna i projektet, eftersom det ledde dem till den fas de är i idag (Nilsson 2016, Intervju). I Inredia, likt i Tillväxt Biskopsgården, har ett gott *samarbete* visat sig dels i själva projektorganisationen mellan Johansson, Svedlund och övriga gruppen. De belyser också att projektet främjat ett samarbete mellan kommunen och företagen som inte förelegat tidigare, samt mellan själva projektet och näringslivet. Företagen emellan har också utökat sitt samarbete, till exempel genom att specialisera sig på olika områden för att kunna hjälpa varandra. Det fanns även ett upparbetat nätverk med klusterföretag sedan tidigare, vilket gjorde att en etablerad kontakt mellan näringsliv och kommun existerade innan projektstart och detta har ytterligare förstärkts tack vare projektet (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

En stabil projektorganisation

För Inredia hör en *stabil projektorganisation* ihop med att samarbetet inom organisationen fungerat väl. Detta främjade företagets förtroende för dem eftersom

projektorganisationens sammansättning innehöll kompetenser om såväl möbelbranschen och företagande (Johansson och Svedlund 2016, Intervju). Detta gäller även för Re-textile, som beskriver att *projektorganisationens stabilitet* och uppbyggnad var grunden till ett gott samarbete med de designers som anställdes. Tack vare att de hade Nilsson som administrativ projektledare tillsammans med en person som var kreativ projektledare, så utgjordes projektorganisationen av personer med kompetenser från såväl den textila sidan och som den mer administrativa och ekonomiska sidan. Detta kom att bli en lyckad sammansättning där parterna kompletterade varandra (Nilsson 2016, Intervju). Tillväxt Biskopsgården pekar också på samspelet mellan en duktig ekonom och drivna projektledare och koordinatörer. En *stabil projektorganisation* inger förtroende för projektets insatser och genomförandekapacitet (Rothstein 2016, Intervju).

Förarbete

Projektet har även *förarbete* som gemensam framgångsfaktor, vilket dockar in i såväl ett gott *samarbete* som en *stabil projektorganisation*. Re-design menar att ett gediget *förarbete* innehåller många komponenter som är nödvändiga för ett lyckat projekt. De framhåller exempelvis att det krävs förarbete för att skriva en bra ansökan, eftersom det kräver att mål och visioner ska vara uppnåbara och att detta i sin tur kräver att en undersöker såväl möjligheter för att genomföra ett projekt som en vetskap om vad behovet av det i är samhället (Nilsson 2016, Intervju). Även Tillväxt Biskopsgården framhåller detta som grunden för ett lyckat projekt och att det kan ta upp emot ett år av förarbete och riggning av ett projekt för att bygga upp en bra genomförandekapacitet (Rothstein 2016, Intervju). För Inredia handlar ett bra *förarbete* i projektet om att arbeta fram en gemensam vision inom projektet och att aktiviteterna för att nå denna är förankrade i både projektorganisationen som näringslivet. De framhåller också vikten av att ta med sig erfarenhet från tidigare projekt och att inspireras av andra aktörer, redan i planeringsstadiet (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Gemensamma framgångsfaktorer mellan Re-design och Inredia

Re-design och Inredia har även ytterligare en framgångsfaktor gemensamt, som lett projekten till en förändring i respektive branschområde. Denna framgångsfaktor är att båda projekten har väckt ett intresse kring arbetssätten och dragit blickarna till respektive ort de varit verksamma i (Nilsson, Johansson och Svedlund 2016,

Intervjuer). För Re-designs del innebar de att de väckte ett intresse för frågan om textil produktion och hur en arbetar med design, vilket gjort att branschen nu arbetar mer cirkulärt (Nilsson 2016, Intervju). Inredia drog med projektet blickarna tillbaka till Tibro som möbelort och de förändrade en föråldrad föreställning av möbelindustrin till något nytänkande, som även gjorde att företagen började producera och sälja till offentlig sektor i högre grad. Något som gav såväl större volymer som större förtjänst i jämförelse med att främst producera till privata kunder (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Förbättringsmöjligheter

Under intervjuerna gav projekten föga få exempel på förbättringsmöjligheter och det fanns ingen gemensam grund i svaren om vad de skulle ha gjort annorlunda under genomförandefasen för respektive projekt.

Tillväxt Biskopsgården framhåller *förarbete* som en viktig framgångsfaktor och deras exempel på en förbättringsmöjlighet kan kopplas till bristen av just detta. Ett av delprojekten i Tillväxt Biskopsgården, "Varumärkesstrategin", beskrivs som ett delprojekt där resultatet inte blev som väntat och således hade behövt mer planering och tid för att lyckas. Projektet betonar även lärande från andra projekt som pågick vid tiden för deras eget, där erfarenheter från ett stadsutvecklingsprojekt i Angered hade kunnat utbytas (Rothstein 2016, Intervju).

Re-design talar istället i termer av att de i tidigare skede skulle kopplat in forskare som hade kunnat bidra med kompetens redan i första fasen. På så sätt hade arbetet framåt mot var de är idag och den verksamhet som bedrivs gått snabbare (Nilsson 2016, Intervju).

Inredia framhåller istället att planeringen av monterytorna i Inredia-huset skulle ha planerats bättre, då en inte tog ytan för trappan med i beräkningarna vid planeringen av företagets montrar. Samtidigt blev detta "misstag" ett av projektens framgångsfaktorer och ledde till det inspirationsrum som fortfarande är aktuellt än idag och som gjorde att företagen i högre grad började att *samarbeta* med varandra (Johansson och Svedlund 2016, Intervju).

Slutsats

Inledningsvis presenterades en ambition om att undersöka huruvida programperioden för 2007-2013 uppnått de mål som skrevs i början av programperioden. Rapporten ämnade även undersöka effekterna av de projekt som ägde rum för perioden, om det finns generella faktorer som påverkar om ett projekt blir lyckat eller ej, samt vart projekten står idag.

Bakomliggande förhållningssätt och utvärderingsmetod påverkar resultatet

Likt analysavsnittet visar så är resultat och effekter avhängigt vilket förhållningssätt och vilken utvärderingsmetod som tillämpas. Utifrån Brulins grupperingar om uppföljningsmetoder vid resultatuppföljning analyserades de kvalitativa målen och visionerna i relation till vilka effekter och resultat som slutrapporten presenterade. Det operativa programmet för 2007-2013 skriver "För att se hur insatserna bidragit till målen ska indikatorer, vars mätresultat utgör underlag för att utvärdera måluppfyllelsen, användas". Slutrapporten beskriver resultaten i indikatorer och huruvida dessa uppnåtts i termer av exempelvis "Antal nya arbetstillfällen" och "Antal nyetablerade företag". Således skulle svaret på den första frågan kort och gott vara att de kvalitativa målen och visionerna för en strukturförändring för 2007-2013 stämmer överens med resultaten i slutrapporten. Samtidigt skriver Brulin att det inte går att följa upp en strukturförändring med hjälp av indikatorer, eftersom dessa tenderar att mäta kortsiktiga förändringar, vilket i så fall är motsatsen vad en programperiod ämnar uppnå. Detta antagande gör att svaret kan ses som tudelat.

Måluppfyllelse för programperioden

Givet att utvärderingsmetoden inte går att applicera på de kvalitativa mål och visioner som det operativa programmet beskriver, så blir inte heller resultatet för programperioden rättvisande. Det kan ge en indikation på huruvida insatsområdena bidragit till målen, men detta skulle inte kunna mätas med säkerhet. Samtidigt är det vad denna rapport har att tillgå, en ny utvärderingsmetod är inte möjlig att applicera på en redan utvärderad programperiod inom ramen för denna rapport. Vad en däremot kan göra är att komplettera med insatser som var en del av att uppnå målen och visionerna för programperioden, i detta fall projekt som verkat inom tiden för programmet. Genom att visa vilken förändring och vilka effekter specifika projekt gett upphov till kan en visa delar av en strukturförändring.

Tillväxt Biskopsgården, Re-design, Hälsoteknikcentrum och Inredia bedriver verksamheter än idag

Av de fyra projekt som valdes ut och undersöktes så bedrivs verksamheter med liknande insatser än idag. Delar av Tillväxt Biskopsgårdens insatser, exempelvis "Företagsrådgivningen", har tagits vidare av ett projekt inom nuvarande programperiod och som heter "One Stop Future Shop". Re-design Textile Studio drivs idag av Högskolan i Borås och Marketplace Borås, vilka nu gått in i en tredje fas av projektet som fokuserar på cirkulär ekonomi inom textilbranschen. Hälsoteknik Centrum Halland, vars intervju uteblev, är idag en projektverkstad som drivs av Region Halland, Högskolan i Halmstad och de halländska kommunerna. För närvarande drivs projektet HiCube i nuvarande programperiod. Driften av Inredia och Inredia-huset drevs vidare av näringslivsbolaget In Tibro, men i januari 2017 kommer driften att tas tillbaka av Tibro kommun. De fokuserar fortfarande på möbelindustrin och arbetar numer även med att bygga upp möbelindustrin underifrån genom att nyanställa. Detta är även ett led i deras nollvision om arbetslösa ungdomar.

Gemensamma framgångsfaktorer i projekten

Tillväxt Biskopsgården, Inredia och Re-design har i synnerhet tre delade framgångsfaktorer. Dessa är *samarbete*, en *stabil projektorganisation* och ett *gediget förarbete*, vilka har varit grunden för att projekten ska kunna bidra till en förändring och uppfylla sina respektive mål.

Källförteckning

Beslut *Hälsoteknik Centrum Halland*. Ärende-id: 118045. Tillväxtverket, 2009.

Beslut *INREDIA*. Ärende-id: 163232. Tillväxtverket, 2012.

Beslut *Re-design Textile Studio*. Ärende-id: 163247. Tillväxtverket, 2012.

Beslut *Tillväxt Biskopsgården*. Ärende-id: 70387. Tillväxtverket, 2009.

Förändra, förbättra och förstärka. Att arbeta med regional tillväxt i strukturfondsprogrammet för Västsverige. Slutrapport programperioden 2007-2013.
Tillväxtverket.

Hälsoteknikcentrum Halland 2016. *Om oss*. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://halsoteknikcentrum.hh.se/om-oss/>. Hämtdatum: 2017-01-04.

Johansson, Inger och Svedlund, Magdalena, 2016. Projektledare och koordinator,
INREDIA. Intervju 8 december 2016.

Lindgren, Lena (2014). *Nya utvärderingsmonstret: om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Birgitta, 2016. Projektledare, *Re-design Textile Studio*. Intervju 14 december 2016.

Regionalt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Västsverige 2007-2013, Reviderat Operativt program. Tillväxtverket.

Rothstein, Rosie, 2016. Internationell koordinator, *Tillväxt Biskopsgården*.
Telefonintervju 14 december 2016.

Slutrapport *Hälsoteknik Centrum Halland*. Ärende-id: 118045. Tillväxtverket, 2012.

Slutrapport *INREDIA*. Ärende-id: 163232. Tillväxtverket, 2014.

Slutrapport *Re-design Textile Studio*. Ärende-id: 163247. Tillväxtverket, 2014.

Slutrapport *Tillväxt Biskopsgården*. Ärende-id: 70387. Tillväxtverket, 2011.

Svensson, Lennart (red.) (2013). *Att fånga effekter: av program och projekt*. 1. uppl.
Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Mitt namn är Isabella Fält och jag är praktikant vid Tillväxtverkets kontor i Västsverige, Göteborg. Denna termin har jag fått i uppdrag att göra en sammanställning över en rad projekt ur föregående programperiod, i syfte att undersöka vart projekten står idag. Då ert projekt startades och pågick under programperioden 2007-2013 kontaktades ni för att delta i denna intervju, som uppskattas pågå i cirka en timma. Det övergripande målet för programperioden var: *Hållbar tillväxt genom fler och växande företag som bidrar till nya jobb samt hållbar stadsutveckling.*

Tillväxtverket i Göteborg vill nu göra en mer utförlig uppföljning av hur verksamheten för X (projektnamn) ser ut idag, om målen och de förväntade effekterna uppfylldes, samt om det går att se resultat av projektet även idag.

Tack för din medverkan!

Intervjufrågor:

1. Hur påbörjades arbetet med X (projektnamn)?
2. Vilken var din roll i projektet?
3. Hur formulerades målen för projektet?
4. Hur prioriterades och förankrades insatserna i såväl projektorganisationen som i näringslivet?
5. Vad var er vision med projektet?
6. Bidrog X till en förändring?
Om ja, vilken/vilka?
Om nej, vilka faktorer gjorde att projektet inte bidrog till en förändring?
7. Anser du att ni uppfyllde målen med projektet?
8. Hur ser verksamheten ut idag?
9. Vilka är framgångsfaktorerna enligt dig?

10. Vilka är förbättringsmöjligheterna enligt dig?
11. Finns det oväntade resultat eller effekter tack vare projektet som du anser inte belystes i slutrapporten?
Om ja, vilka?
12. Hur togs resultatet vidare av projektet?
13. Vem drev verksamheten vidare efter projektavslut?
14. Har verksamheten kommit att förändras efter projektavslut?
Om ja, på vilket sätt?