

STRATEGISKT UTLÅTANDE

Torsta AB och projekten GREN och SPRINT bedömer att projektet Kreativa Jämtland Härjedalen berör en relevant frågeställning. Behovet av att stärka det företagsfrämjande systemet och utveckla stödet till kulturella och kreativa näringar (KKN) är välkänt.

Samtidigt saknar projektet tydlig förankring i det arbete som redan pågår för att stärka länets innovationsekosystem. Inom ramen för projekten i ERUF:s 1:4 har aktörer samlats i en gemensam arbetsgrupp för att minska innovationsekosystemet fragmentering, tydliggöra roller och bygga ett mer sammanhållet system. I arbetsgruppen deltar även Region Jämtland Härjedalen.

Projektet Kreativa Jämtland Härjedalen har inte förankrats i den gruppen och utgår inte från det arbete och de ställningstaganden som redan gjorts.

I arbetsgruppen har vi, med stöd i relevanta kunskapsunderlag, landat i att Regionen behöver gå från att "genomföra själv" till att "skapa förutsättningar för andra". Det här projektet går i motsatt riktning. Regionen tar en tydligare genomföranderoll i stället för att hålla ihop, styra (arbeta med governance, inte governing) och möjliggöra.

Vi har förståelse för att projektet riktar sig till företagsfrämjande aktörer, men vill lyfta fram att företagen saknas i sammanhanget. Projektet syftar till att stärka befintliga företagsfrämjande aktörer genom att offentlig sektor ska kompetensutveckla dessa. Samtidigt visar underlagen att både offentlig sektor och det företagsfrämjande systemet har brister i kunskap och förtroende i relation till KKN. Det innebär att aktörer som redan saknar tillräcklig kunskap och förtroende nu ska utveckla varandra – utan direkt koppling till dem det faktiskt handlar om. Arbetet blir därmed introvert. I stället för att utgå från företagens behov och bygga kapacitet i samspel med dem, sker utvecklingen inom systemet självt. Det gör det svårt att se hur projektet ska leda till bättre förutsättningar för företagen.

Tidigare analyser och förstudier visar att KKN efterfrågar en funktion nära företagen, en intermediär. Den typen av funktion finns i begränsad utsträckning i projektet, men utgör inte en bärande del av upplägget. Samtidigt innehåller projektet inslag som handlar om att ta fram metoder, strukturer och mötesplatser. Det ligger nära en intermediär funktion. Om en sådan funktion ska utvecklas behöver den utgå från företagen. Här saknas den kopplingen. Det är därför ytterligare problematiskt att projektet saknar koppling till företagen. En intermediär är företagens funktion för att stärka deras konkurrenskraft och innovationsförmåga. Denna bedömning grundar sig i hur vi har tolkat förstudien om KKN inom ramen för 1:4, samt i de diskussioner som förts i arbetsgruppen.

Det saknas också tydlighet kring vad som är projektets faktiska tillförda värde. Gränsdragningen mellan projekt och ordinarie verksamhet är otydlig, och det framgår inte vad som är nya insatser jämfört med arbete som redan bedrivs.

SAMLAD BEDÖMNING

Torsta AB bedömer att projektet i sin nuvarande form har låg strategisk relevans i förhållande till det arbete som pågår i innovationsekosystemet. Delar av projektet har också karaktären av en förstudie. Samtidigt finns redan en genomförd förstudie inom området genom Coompanions arbete under Grön regional förnyelse-paraplyet, vilket gör det oklart vilket nytt kunskapsvärde ytterligare en förstudie skulle tillföra.

Projektet saknar tillräcklig förankring, bygger inte vidare på befintliga strukturer och adresserar inte det identifierade behovet på ett ändamålsenligt sätt. Det riskerar därmed att bidra till ökad fragmentering och otydlighet snarare än att stärka systemet.

För att kunna bedömas som strategiskt relevant behöver projektet utgå från den gemensamma inriktningen i ekosystemet, tydligare rikta insatser mot funktioner nära företagen samt stödja en förflyttning där Regionen möjliggör för andra aktörer i stället för att själv ta en genomförande roll.

BAKOMLIGGANDE RESONEMANG

BEHOV AV FÖRANKRING OCH GEMENSAM INRIKTNING I INNOVATIONSEKOSYSTEMET

Vi är flera organisationer som redan har arbetat med förstudier och genomförandeprojekt och har kommit en bit på vägen med våra insatser för att råda bot på det fragmenterade ekosystemet. Som en del av lösningen har vi som driver 1:4-projekt samlats i en gemensam grupp där även Region Jämtland Härjedalen deltar.

Därför har vi förväntat oss att nya projekt förankras i denna grupp. Så har inte skett. Hade projektet förankrats i gruppen hade vi föreslagit förändringar för att projektet skulle stämma med den gemensamma inriktningen och det som redan byggts upp. Vi landar i ett arbetssätt som skapar parallella strukturer och otydlighet och bidrar till att systemet blir mer splittrat eller fortsätter att vara splittrat.

Ett mindre fragmenterat system byggs inte genom enskilda insatser. Det kräver att funktioner samlas, roller tydliggörs och att det finns en struktur som håller ihop stödet till företagen. Förankring och omvärldsbevakning är centrala delar i framtagandet av projekt och ett krav som tydligt ställs på oss som organisationer. Mot den bakgrunden är det anmärkningsvärt att dessa delar inte hanterats på samma sätt i Regionens egna projekt.

- Varför har projektet inte förankrats i den gemensamma grupp som redan arbetar med dessa frågor?

- Hur säkerställs att projektet inte skapar parallella strukturer och ökad splittring?
- På vilket sätt bidrar projektet till en mer sammanhållen struktur för företagsstöd i länet?
- Hur tas den kunskap och de insatser som redan finns i systemet till vara?

OTYDLIGHETER I PROJEKTETS LOGIK OCH ANSVARET FÖR RESULTAT

Det finns flera otydligheter i projektets upplägg som gör det svårt att förstå hur det ska leda till den förändring som efterfrågas.

I underlagen – KKN <3 RUS (Kristina Ernehed och Ylva Eriksson) och förstudierapporten *Företagsfrämjande systemets roll för att stärka KULTURELLA OCH KREATIVA NÄRINGAR i Jämtland Härjedalen en grundförutsättning för utveckling, innovation och stärkt konkurrenskraft* (Coompanion Jämtland Härjedalen) – framgår att KKN behöver en funktion nära företagen, en intermediär. Projektet går i stället ut på att offentlig sektor ska utveckla det som redan finns och utbilda aktörer. Det finns ett glapp i logiken. Behovet handlar om att skapa något som saknas, medan projektet utvecklar det som redan finns.

- Det är oklart vad projektet faktiskt ska leda till på lång sikt. Vad ska finnas kvar när projektet är slut? Vem ska ta ansvar för det? Finns den kapaciteten?
- Är det inte rimligt att det är en intermediär som skulle äga ett sådant arbete? Och är det inte just en sådan funktion som saknas idag?

UTMANINGAR I PROJEKTETS LOGIK OCH GENOMFÖRANDE

Kunskapsunderlagen visar att KKN har ett bristande förtroende för det offentliga stödsystemet och att det finns brister i förståelse och kunskap om KKN inom offentliga aktörer. Projektet bygger trots detta på att Regionen, med en kombination av befintlig personal och nyanställda, ska arbeta med kunskapsutveckling och stärka de företagsfrämjande aktörerna. Det innebär att den del av systemet där brister har identifierats också ges en central roll i att åtgärda dessa brister. Det väcker frågor om logiken i projektets upplägg.

Den kunskap som byggs upp utgår från samma perspektiv som redan har brister. I stället för att förändra systemet förstärker projektet det som redan finns.

För oss hade det varit mer logiskt att utvecklingsprojektet drevs av aktörer inom KKN eller att extern kompetens köptes in i projektets relativt omfattande budget. Det hade ökat möjligheten att nå faktiska effekter. Det hade också inneburit att Regionen inte behövde lägga in ordinarie tjänster i projektet och samtidigt bygga upp en ny projektorganisation inom den egna verksamheten.

- Är det rimligt att den del av systemet som saknar kunskap också ska stå för kunskapsuppbyggnaden?

- Hur säkerställs att projektet faktiskt leder till en förändring, och inte bara förstärker det som redan finns?

PÅVERKAN PÅ ORDINARIE ARBETE OCH GENOMFÖRANDE

Det framgår inte hur det ordinarie arbetet påverkas när både befintlig personal deltar i projektet och nya resurser byggs upp parallellt. Samtidigt består delar av projektorganisationen av personer som avsätter en mindre andel av sin tid, till exempel 5–10 procent. Deras roll beskrivs övergripande som stödjande, men det är oklart vilka konkreta uppgifter de faktiskt ska utföra inom projektet. Gruppen beskrivs ha en central roll i att hålla ihop projektet och säkra långsiktighet. Vår bild är att denna typ av styrgrupp eller referensgrupp inte brukar vara en del i projektets kostnad utan en del av den projektägande organisationens ansvarstagande för projektet. Den gör det svårt att se vad som är nya insatser och vad som i praktiken motsvarar ordinarie arbete. Det väcker frågor om hur projektet skiljer sig från den verksamhet som redan bedrivs, och vad som faktiskt tillförs. Det är också en del i Alison Hunters analys att Regionen behöver prioritera in arbetet med smart specialisering i den ordinarie verksamheten och det här är ett steg i motsatt riktning.

Arbetet med smart specialisering har dessutom stått stilla en längre tid, och kunskapsunderlaget från Alison Hunter visar att Regionen behöver gå från att göra själv till att möjliggöra för andra. Projektet pekar dock i motsatt riktning, där Regionen i stället tar en mer operativ roll och bygger upp egen kapacitet. Mot den bakgrunden är det problematiskt om både tid och resurser binds upp i projektet i stället för att driva det arbete som redan är utpekad.

Sammantaget är det svårt att se vad projektet tillför i sak, och vad som främst innebär att befintligt arbete samlas och förstärks i projektform.

- Hur påverkas det ordinarie arbetet när både befintlig personal deltar i projektet och nya resurser byggs upp parallellt?
- Vilka delar av det ordinarie arbetet prioriteras bort när personal binds upp i projektet, och vem tar ansvar för dessa uppgifter?
- Hur säkerställs att projektmedel inte finansierar verksamhet som redan bedrivs inom ordinarie organisation?
- Vad tillför projektet i sak som inte redan kan göras inom befintlig verksamhet?
- Vilka konkreta och avgränsade uppgifter ska de roller som deltar i mindre omfattning (t.ex. 5–10 %) utföra, och hur skiljer de sig från deras ordinarie arbete?
- Vilken funktion har projektstöttargruppen i förhållande till projektledning och styrgrupp?
- Varför organiseras denna funktion inom projektet i stället för i ordinarie verksamhet?

VEM HAR EFTERFRÅGAT PROJEKTET?

Vad vi förstår söker Regionen inte egna projekt utan att det finns en efterfrågan från organisationer i systemet. Vi har inte hört talas om detta projekt innan vi fick det för strategiskt utlåtande.

Vi är inte nämnda i projektet, men Regionens processledare inom styrkeområdet Jord, skog och vatten ska engageras. Vi verkar som Tier 1-organisation i det styrkeområdet och är inte på det klara om vi är en del av målgruppen och vilken roll vi i så fall förväntas ha.

Det är allmänt känt att det finns kapacitetsutmaningar i systemet. Vi intermediärer har mycket svårt att bygga den kapacitet som vi behöver om offentlig sektor kliver in och ersätter sådant som organisationer själva kan driva. Vi ser också att delar av projektet skulle kunna utvecklas av andra aktörer. Gaaltje arbetar med KKN och har detta i sina planer, och Coompanion har genomfört en förstudie inom området. Det är därför oklart varför dessa aktörer inte har en tydligare roll i projektet.

- Vilka aktörer har efterfrågat projektet?
- Hur har deras behov tagits till vara i utformningen av projektet?
- Är vi att betrakta som en del av målgruppen, och vilken roll förväntas vi i så fall ha?
- Har relevanta aktörer som Gaaltje och Coompanion tillfrågats att medverka eller driva delar av projektet, och i så fall avstått?

UPPSKATTAT VÄRDE AV KUNSKAPEN

Projektets målgrupp är företagsfrämjande aktörer, inte företag. Samtidigt ska insatserna ytterst bidra till att stärka företagets konkurrenskraft och innovationsförmåga.

Det framgår dock inte vilka resultat projektet ska uppnå eller hur de ska mätas. Det gör det svårt att bedöma både relevans och kostnadseffektivitet. Det är också oklart hur projektets resurser ska användas i praktiken. Endast ett fåtal främjarorganisationer nämns, samtidigt som projektet omfattar flera tjänster. Det gör det svårt att förstå hur resurserna ska arbeta, vilka aktörer som omfattas och hur insatserna kopplas till företagets behov. Sammantaget är det svårt att se hur projektet når brett i systemet och vilket värde som faktiskt skapas.

- Hur säkerställer projektet konkurrensneutralitet när offentliga medel används för att stärka dessa aktörer?
- Vilket värde bedömer Regionen att stödet motsvarar för respektive aktör?
- Hur fördelas resurserna mellan projektledning och insatser som når företagen?
- Hur säkerställs att stödet inte tränger undan verksamhet som dessa aktörer annars skulle bedriva på marknadsmässiga villkor?
- Vilka indikatorer gäller, hur många organisationer ska delta och hur många företag förväntas använda de stödstrukturer som tas fram? Eller hur ska projektet mätas?