



Läges- och slutrapport

Regionala strukturfondsprogrammen
Nationella regionalfondsprogrammet

Del 1 - Lägesrapport

Avser innevarande rapportperiod. Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Lägesrapport".

1. Grundinformation

Projektnamn Smart Industriell Modernisering JH		Ärende-ID 20201968
Stödmottagare Region Jämtland Härjedalen		Organisationsnummer 232100-0214
Redovisningsperiod fr.o.m 2022-01-01	t.o.m 2022-04-30	Lägesrapport nr. 10
Projektets startdatum 2019-01-01	Projektets slutdatum 2022-04-30	

2. Gör en övergripande beskrivning av projektets verksamhet

Beskriv övergripande vad ni arbetat med i projektet under aktuell redovisningsperiod. Redogörelsen bör innehålla beskrivning av:

- övergripande verksamhet
- hur ni arbetat mot mål och delmål
- eventuella avvikelser från projektbeslutet
- eventuella ändringar
- hur ni arbetat med horisontella kriterier
- vilka processer som initierats
- kommentarer kring eventuella aktiviteter och resor utanför programområdet.

Perioden har innehållit avslutsarbete med rapportering, framtagande av film och slutredovisning av projektet för bl a Regionala Utvecklingsnämnden och finansiärerna.

3. Beskriv genomförda aktiviteter

Beskriv de aktiviteter och därtill kopplade delaktiviteter som genomförts under aktuell period. Utgå från aktiviteterna som framgår av ert beslut.

Akt.	Delakt	Aktivitetsbenämning	Beskrivning
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extern kommunikation och resultatspredning	Framtagande av slutredovisningsfilm samt informations- och resultatspredning
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Avslutsarbete	Summering, redovisning och slutrapportering av projektet
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utvärdering och lärande	Extern utvärdering, redovisning och slutrapport
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4. Beskriv resultat och utfall under aktuell redovisningsperiod

Redogör för vilka direkta resultat och utfall som projektet uppnått. Beskriv även kopplingen mellan projektets målsättning och det specifika mål som projektet beviljats stöd inom. Tänk på att utfallen på de valda indikatorerna ska redovisas i tabellen i avsnitt 5.

Framtagande av redovisningsfilm för projektet. [länk](#)
Framtagande av slutrapport från externa utvärderaren WSP, se bilaga.
Rapporterat lägesrapport nr 9.
Genomfört styrgruppsmöte 23 februari, för avrapportering till styrgruppen inför lägesrapport nr 9 samt visat en summering av projektets måluppfyllnad.
Redovisat projektresultat för Regionala Utvecklingsnämnden 5 april.
Slutredovisat projektet för finansörer och andra intresserade 28 april.

5. Beskriv utfall av indikatorer under aktuell redovisningsperiod

Fyll i samtliga indikatorer och måttenheter i direkt i formuläret i Min ansökan. Formuläret för indikatorrapportering i Min ansökan finns under rubriken "Lägesrapport". Utgå från ert beslut om stöd.

6. Övriga utfall och/eller goda exempel

Här kan ni lyfta fram övriga utfall eller goda exempel som skapats inom projektet och som knyter an till projektets mål men som inte direkt belyses av indikatorerna. Exempel på detta kan vara utveckling av nya varor och tjänster, insatser som bidragit till företags konkurrenskraft, särskilt framgångsrika arbetssätt mm.

Se rekommendationer från externa utvärderare.

7. Beskriv eventuella bidrag i annat än pengar (privat och offentligt)

Redogör för vad de olika resurserna har tillfört projektet, exempelvis hur medfinansiärens personal arbetat med periodens aktiviteter.

Läs mer om [medfinansiering på Tillväxtverkets webbplats](#).

Ej aktuellt

8. Beskriv eventuella aktiviteter av socialfonderskaraktär

Beskriv eventuella aktiviteter av socialfonderskaraktär och kostnaderna kopplade till dessa. Läs mer om kostnader av [socialfonderskaraktär i handboken på Tillväxtverkets webbplats](#).

Ej aktuellt

9. Beskriv eventuella aktiviteter som genomförts utanför programområdet

Beskriv vilka aktiviteter som genomförts utanför programområdet under aktuell redovisningsperiod och varför.

Ej aktuellt

10. Beskriv aktiviteter som innehåller de minimis och/eller statsstöd

Det framgår av beslutet om ert projekt beviljats stöd i form av de minimis eller statsstöd. Beskriv endast de aktiviteter som fått denna typ av stöd under aktuell redovisningsperiod

Läs mer om [statsstöd i handboken på Tillväxtverkets webbplats](#).

Ej aktuellt för denna period

11. Övriga kommentarer

Ange eventuell ytterligare information om projektet och dess resultat som bör uppmärksammas

Del 2 - Slutrapport

Avser hela projektperioden

12. Sammanfattning av projektet, dess aktiviteter, mål och resultat

Beskriv de aktiviteter som genomförts under hela projektperioden, hur dessa kopplats till målen samt vilka resultat det har lett till. Stäm av gentemot ert beslut.

Aktivitet	Beskrivning	Mål	Resultat
Extern kommunikation och resultat-spridning	Projektanställd kommunikator på 50% har tillsammans med projektgruppen kommunicerat via sociala medier och via MyNewsdesk, mail, workshops mm	Sprida information om projektet och dess resultat inklusive lärande.	hemsida: https://iuczgroup.se/simjh/ Nyhetsmail, 7 st med olika tema Redovisning: kompetensspanning Seminarier: Omstart Jämtlands län, Extern finansiering, Visualiseringens betydelse Erfarenhetsträffar inom Smart Industri Industrinatten inkl 6 st filmer och 3 ingenjörsporträtt
Avslutsarbete	Projektsummering och avrapportering under 2022	Projektet avslutat	Avrapportering i Regionala utvecklingsnämnden, slutredovisning samt slutrapport
Utvärdering och lärande	Utvärdering har utförts av extern utvärderare, samt vid styrgruppsmöten, planeringsdagar samt vid behov på projektmöten.	Utvärderat i enlighet med uppställda krav på ERUF projekt	Projektet har arbetat utifrån ständigt lärande, under hela projektet. Erfarenheterna har tagits med hela vägen och är överförda till samverkansparterna samt SIMMITT-projektet. Extern utvärderare har lämnat rapporter fortlöpande samt slutrapport.
HA1 Finansieringsförmåga	Arbeta med att etablera ett riskavlastningsinstrument med stöd av Europeiska InvesteringsFonden (EIF)	5 företag per år planerar utvecklings/investeringsprojekt med stöd av EIB/EIF instrument	Tyvär tog det regionala arbetet stopp i samband med coronapandemins början, pga svårigheten att få fokus hos RUA, politiker och EIF/EIB. I augusti 2020 lanserades EGF (European Guarantee Fond) av EIF/EIB, därefter har vi arbetat för att få svenska banker och intermediärer att ansluta sig till EGF. Information

			har gått till banker, intermedärer, politiker, företag och revisorer mm. Efter kontakt med ALMI och Norrlandsfonden har drygt ett 40-tal företag nyttjat erbjudanden som grundat sig på EGF.
	Analys och planering av enskilda företagsbehov och möjligheter att finansiera utvecklings- och investeringsprojekt	10 företag per år planerar utvecklingsprojekt med stöd av kommersiellt kapital	2 företag har gjort planering
	Deltagande företag har ökat sin kompetens inom områdena likviditetsplanering (corona-anpassning), investeringsplanering och optimering av affärssystem.	75 företag ökar sin kompetens inom finansiering <i>Antalet baserades på tillgängligheten av ett riskavlastningsinstrument, vilket fortfarande inte finns tillgängligt.</i>	37 företag har ökat sin kompetens inom finansiering Likviditetsplaneringen har bidragit till att 6 företag har fått genomlysning av sin ekonomi. 2 av dessa företag fick vidare coachning under 6 mån, vilket har stärkt dem även i ett långsiktigt perspektiv.
HA2 Produktivitetshöjning	Generellt har denna huvudaktivitet fokuserat på att öka kunskapen om samt införa effektiviseringar i produktionen för en ökad konkurrenskraft och långsiktig överlevnad för företagen, genom bl a effektivare arbetsätt och bättre nyttjanden av resurser.		
Workshop	Gemensam workshop "Nulägesbild och potential för framtiden" med näringslivet med fokus på modularisering, automatisering och robotisering.	2 workshopserier per år med deltagande av 4-8 företag	Dessa ws-serier har gett företagen kunskap och verktyg för att kunna effektivisera sin produktion. Dessutom har positiva erfarenhetsutbyten skett mellan företagen. Utfall: 7 WS, 21 företag
Coaching produktivitetshöjning	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i modularisering och automatisering	8-11 företag per år investerar i modularisering och automatisering	Företagen har ökat kunskapen och förståelsen om effektivisering av produktion och genomfört åtgärder för en effektivare produktion. Ex på åtgärder är effektivisering av arbetsprocesser och

			<p>rutiner, dokumentation, fokusering på minskade spill och felaktigheter, förbättrad arbetsmiljö mm. Efter införande av målstyrning, blir det överskådligt vilka förbättringsområden som finns.</p> <p>Utfall: 31 företag</p>
Coaching digitalisering	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i digitalisering	6-10 företag per år investerar i ökad digitalisering.	<p>Företagen har ökad kunskapen och tillämpning av digitaliseringens olika möjligheter utifrån de egna behoven. För att stärka sin konkurrenskraft har ett antal företag arbetat mot olika ISO-certifieringar, och samtidigt fått ordning och reda i processer, arbets sätt, affärssystem mm på köpet.</p> <p>Andra företag har arbetat med integrering och utveckling av affärs- och produktions system, tillgängliggöra information för olika intressenter mm</p> <p>Utfall: 19 företag</p>
Förbereda robotisering	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i robotisering	4-6 företag per år förbereder en investering i robotisering	<p>Företagen har fått kunskap om vad en robotisering skulle innebära för dem. (förstudier genomförda)</p> <p>Utfall: 3 st</p> <p>Robotlyftet tog över aktiviteten (35 förstudier genomförda, 13 robotcheckar beviljade i Robotlyftet)</p>
Hållbara materielleveranser och digitaliserad logistik	Inrätta en expertfunktion inom Supply Chain Management i syfte att minimera framtida störningar i materialförsörjning och säkerställa mer hållbara alternativ till länets tillverkande företag. Sker i samarbete med KTP (Knowledge Transfer Partnership)-programmet (samarverkansmodell mellan näringsliv och akademi).	Upphandla affärscoach till KTP-ingenjör för stöttning till KTP-ingenjör och coaching/överbyggnad mellan KTP-ingenjör och företagen.	En fungerande stödjande och coachande konsult som samverkat med KTP-ingenjören, företagen och IUC Z GROUP.

	Stöttning internt IUC och support av konsult.		
HA3 Tjänste/pro- duktadderig	Generellt har detta huvudområde lett till ökad kunskap och förståelse om kunders önskemål, och hur dessa kan mötas för den enskilda företaget.		
Workshop	Gemensam workshop "Nulägesbild och potential för framtiden" med näringslivet med fokus på digitaliseringens effekter för värdekedjor och kundvärde.	1-2 workshopserier per år med deltagande av 3-6 företag	Denna aktivitet har delvis varit utmanande, då det varit svårt att finna flera företag i samma fas och med samma behov. För att anpassa mot detta har vi genomfört 2 olika tillvägagångssätt: 1: Anpassade WS-serier för specifikt företag, med målet att öka kunskapen och samtidigt genomföra insats för tjänste- eller produkt addering. 2: Webinar "Omstart Jämtlands län" med fokus utifrån vad det enskilda företaget kan göra i coronapandemins spår, baserad på erfarenheter från tidigare kriser (bl a finanskrisen 2008) Utfall: 4 WS, 20 företag
Coaching affärsplanering och uppföljning	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i affärsplanering och uppföljning för ökade värdekedjor och större kundvärde.	5-9 företag per år investerar i affärsplanering och uppföljning	Ökad kunskap inom affärsplanering och uppföljning, är en av grundpelarna för investering i tjänste- och produktadderig. Företag har arbetat med sina framtidsplaner/marknadsstrategier, och därigenom skapat en plattform för sina kommande produkter och/eller tjänster för en långsiktig utveckling och överlevnad. Utfall: 18 företag
Coaching tjänstedigitalisering	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i tjänstedigitalisering för ökade värdekedjor och större kundvärde.	2-4 företag per år investerar i ökad tjänstedigitalisering	Genom ökad kunskap och coaching har företagen kommit olika långt mot sitt mål att lansera nya tjänster till kunderna. Några av företagen

			har nått fram till lansering, medan andra är på god väg. Utfall: 7 företag
Coaching produktdigitalisering	Analys, planering och genomförande av enskilda företags möjligheter att investera i produktdigitalisering för ökade värdekedjor och större kundvärde.	1-3 företag per år investerar i ökad produktdigitalisering	Genom ökad kunskap och coaching har företagen kommit vidare mot sitt mål att förbättra sina befintliga produkter. Utfall: 8 företag
HA4 Kompetensförsörjning och mobilisering	Fokus har varit på att göra industrin mera synlig och attraktiv som arbetsgivare, samt arbetat med analyser hos företagen för att få fram deras behov och prioriterade förbättringsområden. Samarbetet med olika utbildningsaktörer har fortsatt.		En kompetensspaning 2030 är genomförd, vilken varit mycket uppskattad.
TBN-utvärderingsverktyg	Arbeta med sektorsgemensam fakta- och datainsamling, analys och strategi, som gynnar både bransch och det enskilda företaget	50-70 företag investerar i en sk TBN.	Företagen har på ett strukturerat sätt fått reda på sina behov och prioriterade förbättringsområden. IUC Z-GROUP har fått en branschövergripande bild av företagets behov i länet Utfall: 56 st klara TBN
Utveckling och tillämpning av kompetensmatris		10-15 företag per år investerar i kompetensmatriser.	Här har företagen en resa att göra. Det är inte så många som har förståelse och än mindre börjat med kompetenskartläggning på företagen. Därför har denna aktivitet varit "svårsåld". Utfall: 4 företag har arbetat med kompetensmatriser 14 företag har fått tillgång till Diploma-licenser 4 företag deltog i seminariumet Visualisering

Examensarbete	Mobilisering av företag och potentiella arbetstagar. Detta sker genom aktiviteter som påverkar bilden av industrin som arbetsplats och arbetsgivare. Fokus på integration, jämställda arbetsplatser och en inkluderande studie- och yrkesvägledning.	10-25 examensarbete på relevant universitet/högskola per år matchas mot företagens behov	<p>Studenter har fått kommit ut i företagen och tillämnat sina inlärd kunskaper, vilket är en nyttig erfarenhet inför kommande yrkesliv.</p> <p>Företagen har fått hjälp med en insats som förhoppningsvis bidrar i företagen, samt även fått ta del av ny kunskap av studenten.</p> <p>Tyvärr blev antalet ex-jobb mot industriföretagen något färre pga coronapandemin, då det var svårare att nå ut till studenterna på digital väg.</p> <p>Utfall: 25 ex-jobb</p>
Samverkan Industri och utbildningsanordnare	<p>Arbeta med sektorsgemensam fakta- och datainsamling, analys och strategi för dialog med utbildningsanordnare för en effektivare matchning</p> <p>Mobilisering av företag och potentiella arbetstagar. Detta sker genom aktiviteter som påverkar bilden av industrin som arbetsplats och arbetsgivare. Fokus på integration, jämställda arbetsplatser och en inkluderande studie- och yrkesvägledning.</p> <p>Genomförande av leanspel och seminarium "Vad gör en ingenjör?"</p>	Genomförande av årliga Industrinatts-koncept	<p>Ökat intresse för att arbeta inom industrin, dvs flera som söker till tekniska utbildningar.</p> <p>Utfall:</p> <p>3 Industrinatten (2019)</p> <p>6 filmer om arbetet i industrin</p> <p>3 ingenjörsporträtt</p> <p>7 lean-spel</p> <p>5 "Vad gör en ingenjör?"</p> <p>3 Miniarbetsmässor</p>
Webbutbildningar	Erbjuda Diplomas webutbildningar till korttidspermittierad personal, som IUC Sverige har upphandlat. Innehåller ca 350 utbildningar inom olika områden. Allt för att rusta inför framtiden genom utbildning, då arbetsbeläggningen är låg.	Max 350 licenser	<p>175 licenser utlämnade. 48 % har nyttjat sina licenser, och bland dem så har varje individ i snitt genomfört 5,5 utbildning. Totalt är det 11 företag som fått tillgång till licenserna, vara 3 företag ej nyttjat dem. (totalt 11 användare på dessa 3 företag).</p> <p>466 utbildningar är genomförda. Minst 515 timmar är nedlagda (beräknat utifrån tiden på respektive utbildning). Det är troligtvis betydligt fler</p>

			<p>timmar, då många loggat in flera gånger på samma utbildning.</p> <p>De mest populäraste utbildningarna är inom områdena:</p> <ul style="list-style-type: none"> -5S och lean -Microsoft Office 365 inklusive program (teams, excel mm) -Ergonomi, arbetsmiljö, hygien och akutsjukvård
HAS Affärsmodeller och internationalisering	Generellt bidrar denna aktivitet till kunskap och omställning för anpassade affärsmodeller och strukturer, även för företagens internationella satsningar.		
Företagsstruktur, avknoppning, nya företag	Initiera processer som moderniserar affärsmodeller och strukturer.	4-6 företag investerar under projektperioden i nya företagsstrukturer (avknoppningar, förvärv, samarbeten, allianser mm)	<p>Förändringar i företagsstrukturer (t ex generationsskiften, extern vd, ny delägare) har skett utifrån att företagen ska kunna överleva även på sikt genom ökad konkurrenskraft.</p> <p>Utfall: 6 företag</p>
Internationalisering, allianser, samarbetsavtal, exportkunskap	Kunskapsuppbyggnad och kapacitetshöjning för ökad export genom samarbete och allianser som integrerar regionens företag på den inre marknaden.	4-6 företag investerar under projektperioden i förmåga och färdighet att verka på den inre marknaden för ökad export.	<p>Här påbörjades ett initiativ där några företag planerade en gemensam studieresa för att träffa liknade företag i ett annat land. Tyvärr kom coronapandemin emellan, så resan har inte blivit av ännu.</p> <p>Företag har utökat sin marknad till flera länder, vilket förväntas öka konkurrenskraft.</p> <p>Utfall: 5 företag</p>
Klustring	Kunskapsuppbyggnad och kapacitetshöjning för ökad export genom samarbete och allianser som integrerar regionens företag på den inre marknaden.	3-10 företag etablerar sin förmåga och färdighet i att delta i internationella upphandlingar typ Big Science Sweden, Nato mfl.	<p>Denna "tjänst" finns inom projekten Invest in Innovation (startades aug 2019) samt Regionalt Resurscentrum (startades jan 2020), vilket har gjort att vi inte fokuserat på denna aktivitet.</p> <p>Utfall: 1 företag</p>
Testbäddsetablering	Initiera och genomföra förstudier för etablering av ytterligare testbäddar i		Valdes bort i samband med ändringsbegäran utifrån coronapandemin

	Regionen. Dessa testbäddar ger möjlighet till nya företags-etablering.		Utfall: 0
Projektledning och administration	Projektet leds av Region Jämtland Härjedalen och personal som har huvudansvaret för projektet är anställd av regionen Ekonomer som kontrollerar räkenskaper, finns såväl hos regionen som samverkansparten		

13. Kommentera det slutliga utfallet av indikatorerna

Jämför ackumulerat utfall mot målvärde (se punkt 5 ovan) och kommentera eventuella avvikelser samt vilka lärdomar ni har dragit av detta.

Antal företag som får stöd,

Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd,

Värde Indikator: 200 företag

Utfall 122 företag (112 st med organisationsnummer och 10 st utan organisationsnummer)

Indikatorn är satt utifrån att ett garantiinstrument skulle tillgängliggöras, och förmedlas ut. Tyvärr tog det regionala arbetet stopp i samband med coronapandemins början, pga svårigheten att få fokus hos RUA, politiker och EIF/EIB. I augusti 2020 lanserades EGF (European Guarantee Fond) av EIF/EIB, därefter har projektet arbetat för att få svenska banker och intermediärer att ansluta sig till EGF. Information har gått till banker, intermediärer, politiker, företag och revisorer mm.

Efter kontakt med ALMI och Norrlandsfonden har drygt ett 40-tal företag i Jämtland Härjedalen nyttjat erbjudanden som grundat sig på EGF.

Antal nya företag som får stöd,

Värde Indikator: 30 företag

Utfall 9 företag

Även denna indikator är satt utifrån ett verksamt garantiinstrument.

Sysselsättningsökning i företag som får stöd,

Värde Indikator: 300 heltidstjänster

Utfall 141 heltidstjänster

I ansökan angavs att denna indikator skulle baseras på uppskattning av omsättningsökning bland destinationföretagen, omräknat till helårstjänster (1,5 Mkr/helårsarbete).

Projektet bytte utvärderingsmetod, från omsättningsökning till antal anställda, då coronapandemin påverkat företagens omsättning. Utvärdering av sysselsättningsökning i företagen har skett utifrån antalet anställda (i företag som fått stöd) angivna i årsredovisning, som kompletterats med de 56 behovsanalyser (TBN) som genomförts.

14. Beskriv hur ni arbetat med att sprida projektets resultat

Beskriv större informationsinsatser som utförts i samband med projektavslutet, projektets eventuella resultat samt hur EU:s medverkan har synliggjorts. Bilägg gärna eventuella utvärderingsrapporter.

1. Framtagande av redovisningsfilm för projektet. <https://youtu.be/LsRr28LQt-w>
2. Framtagande av slutrapport från externa utvärderaren WSP, se bilaga.
3. Genomfört styrgruppsmöte 23 februari, för avrapportering till styrgruppen inför lägesrapport nr 9 samt visat en summering av projektets måluppfyllnad.
4. Redovisat projektresultat för Regionala Utvecklingsnämnden 5 april, se bifogad fil.
5. Slutredovisat projektet för finansiärer och andra intresserade 28 april.

Finansiärernas loggor har visats vid alla redovisningstillfällen, samt att det nämnts muntligt ett flertal gånger vid de olika redovisningstillfällena.

15. Beskriv uppföljning, utvärdering och lärande

Utifrån Tillväxtverkets riktlinjer avseende utvärdering (3P och 3N) beskriv metoder och insatser för att följa upp och utvärdera projektet samt hur utvärderingen använts för att skapa ett lärande. Bilägg gärna eventuella utvärderingsrapporter.

Projektledningen har löpande följt upp ekonomi, indikatorer och resultatmål, som avrapporterats i projektgruppen och vid styrgruppsmötena.

Vid varje planeringstillfälle har det gjorts uppföljning och utvärdering om vad som gått bra och vad som kan göras bättre i projektet. Projektet har förmedlat lyckade arbetssätt och företagsframgångar till samverkansparterna, företagen och olika branschorganisationer.

Projektet har haft WSP som extern utvärderare, deras slutrapport bifogas.

16. Diskussion och slutsatser

Beskriv vilka delar av projektet som varit framgångsrika och vilka delar som inte har fungerat lika bra. Ange orsaker och vilka lärdomar som uppstått till följd av detta.

Projektet har till största delen genomförts under coronapandemin, vilket har haft en stor inverkan på framför allt indikatorerna. När det gäller målen, så har coronapandemin generellt spelat mindre roll. Det som har varit positivt är att de filmer projektet tog fram, då industrin inte kunde genomföras, verkar ha bidragit till att Industriprogrammet varit fullt med förstahandssökande. Framför allt så är det många företag som tagit nästa steg i sin utveckling, och är mycket nöjda med de insatser de deltagit i.

Coronapandemin har haft störst inverkan på huvudaktiviteterna HA1, Finansieringsförmåga, och HA5 Affärsmodeller och internationalisering. Konkret har det inneburit:

- HA1 Finansieringsförmåga: Aktivitetsmålen baserades på etablering av riskavlastningsinstrument. Det regionala garantiinstrumenten hann inte etableras innan coronapandemin startade, vilket ledde till svårigheter att få fokus för det och därför lades instrumentet på is. I augusti 2020 lanserade EU EGF (European GuaranteeFond), som bygger på samma upplägg, så när projektet fick vetskap om EGF i oktober, så har projektet verkat för att EGF ska bli tillgängligt i Sverige. Information från Norrlandsfonden och ALMI visar att ett 40-tal företag har nyttjat erbjudanden som grundar sig på EGF.

- HA5 Affärsmodeller och Internationalisering: Det har inte gått att genomföra resor utomlands för att knyta nya kontakter och se på nya marknader, vilket hämmat internationaliseringsdelen rejält. Sedan tog projektet ett aktivt val vid ändringsbegäran utifrån corona-anpassningar att ta bort aktiviteten testbädd, utifrån att begränsa något i projektet samt att projektet "Business Region on the Move" arbetar för testbäddsetableringar.

Storsäljaren har varit HA2 Produktivitetseffektivisering, även om HA3 Produkt-/Tjänsteaddering kommit starkt under andra halvan av projektet. Det positiva med att HA3 har ökat är det är framtidsinriktat, leverera det kunden behöver och vill ha.

Det har tillkommit aktiviteter i projektet utifrån enkätundersökningarna som genomförts gällande coronapandemins påverkan för tillverkande industri, vilka har varit mycket uppskattade. Dessa är:

- Webutbildningar för korttidspermitterade (HA4)
- Hållbara materielleveranser och digitaliserad logistik (HA2)
- Ekonomisk hälsokontroll på kort- och lång sikt (HA1, ökad finansieringskompetens)

Framgångarna i projektet har varit:

1. Beställare av projektet är industrin! Dvs det är företagens behov som styr, i enlighet med EDP (Entrepreneurial Discovery Process).
2. Anpassningsbarhet utifrån företagens behov. En bred skrivning av projektet har gjort detta möjligt, i kombination med en flexibel och förändringsbenägen projektgrupp som har företagens bästa för ögonen.
3. Omställningsförmågan i projektet utifrån coronapandemins påverkan och företagens behov. Flexibla projektmedarbetare med vilja att göra gott för industrin. IUC Z-GROUP:s kontakter med företagen som gav ärliga och beskrivande svar i enkätundersökningarna (rundringning), så det fanns möjlighet att göra korrekta bedömningar och åtgärder.
4. Införandet av nya aktiviteter anpassade utifrån de behov coronapandemin synliggjort (se ovanstående punkt). Där samarbetet mellan projektet och finansörerna innebar ett snabbt "go".
5. Enskilda insatser i företag, med utgångspunkten att göra skillnad. Många företag har idag inte kapaciteten till att lyfta blicken och se in i framtiden. Företagens resurser är begränsade till att klara vardagen, och att då göra större förändringsarbeten är svårt. Företagen har därför uppskattat att få stöd och coaching av kunniga och erfarna konsulter för att genomföra sin utveckling, med resultatet att utvecklingen verkligen sker.
6. Samverkan mellan Region Jämtland Härjedalen (RJH) och IUC Z-GROUP (IUC), där RJH är projektägare och IUC mobiliserar företagen. Detta har möjliggjort ett 32 miljoner kronors projekt, där momsens för externa kostnader kunnat lyftas (vilket gett mera insatser). Stärkt industrikluster innebär en "speaking partner" som företräder en bransch gentemot RUA.

Vad har varit mindre framgångsrikt i projektet och vilka faktorer är främst bidragande till detta?

1. Införande av regionalt garantiinstrument och aktiviteter för internationalisering, där coronapandemin haft en stor inverkan på genomförandet. Dvs det har knappt gått att genomföra.
2. Beskrivning och adressering av hållbarhetsaspekterna. Vissa delar känns så självklara att de alltid är med i vardagen, vilket innebär att det sker utan att det noteras eller skrivs ner.

Lärande

1. Sätta resultatmål utifrån vad projektet kan påverka självt, och försöka undvika beroende från extern påverkan.
2. Arbeta utifrån adressering av hållbarhetsaspekterna, dvs försöka göra dessa till konkreta handlingar.
3. Rigga projekten breda, så det finns möjlighet att anpassa vid behov.
4. Samverka med andra projekt och organisationer, med företagens bästa i fokus.
5. Förändring tar tid, 3 år kan vara kort tid för ett företags utveckling.
6. Timing och resurser, företagen behöver ha en mottagarkapacitet för att tillgodogöra sig konsultinsatser.
7. Nyttja kända metoder/metodiker
8. Lyssna in företagens behov, och anpassa insatser utifrån det.

17. Efter projektslut

Beskriv hur ni arbetar vidare med projektets resultat efter projektet har avslutats

Arbetsättet från projektet SIM JH har redan tagits vidare i projektet SIMMITT, där det geografiska området utökats till att gälla även Västernorrland. Utöver det så sprids informationen om det lyckade arbetsättet med samverkan mellan Region Jämtland Härjedalen och IIUC Z-GROUP både internt i region JH, inom IUC Sverige, till andra regioner och organisationer samt Tillväxtverket.

SIM JH har arbetat aktivt med att synliggöra industriföretagen och vad som faktiskt sker i vårt län. Projektet (och därmed IUC Z-GROUP) fungerar även som en "tolk" mellan RUA, olika aktörer och organisationer för att skapa förståelse för hur industrin verkar och fungerar. Denna roll kommer att bli än viktigare i det pågående och kommande omställningsarbetet, där det ställs höga krav på industrin men förmedlas på ett sätt som inte är anpassat till industrins värld utan bara upplevs som kostnadsdrivande merjobb utan att ge mera på "sista raden". Här har tillväxtansvariga på regionen en utmaning att öka förståelsen för den sysselsättningsgrad och export av varor industrin ger, och därmed vilka skatteintäkter det medför till Region Jämtland Härjedalen.

Effektmål 1 – Gällande det enskilda företaget:

Genom att medverka i Smart Industriell Modernisering - JH (SIM JH) tidigarelägger det enskilda företaget sina insatser som är helt avgörande för företagets konkurrenskraft och långsiktiga överlevnad. SIM JH omfattar även analys, slutsatser och anpassningar av de insatser som företaget medverkat i. Det leder erfarenhetsmässigt till bestående effekter i form av ökad kapacitet och framför allt tilltro till den egna förmågan att aktivt påverka sin egen situation. Ett antal företag kommer att förbättra sin planeringssituation och att presentera väl underbyggda investeringsprojekt.

Projektet har definitivt bidragit till det uppsatta effektmål 1 för företagets konkurrenskraft och långsiktiga överlevnad. Där SIM JH dessutom har fått draghjälp av coronapandemin som tydliggjort behovet av omställning för framtiden.

Effektmål 2 – Gällande branschen:

Tillverkande företag i regionen arbetar både enskilt och i kluster för att skapa förutsättningar för att kunna genomföra investeringar med stöd av finansiella instrument i dialog med EIB/EIF. I tidiga dialoger med Europeiska Investeringsbanken har potentiella investeringar uppskattats till en miljard för den kommande femårsperioden. Utan de insatser som görs genom SIM JH finns små förutsättningar att konkretisera investeringar i denna omfattning. Det ökade samarbetet mellan företagen som SIM JH bidrar till kommer att innebära att både företag och bransch utvecklar en ökad aptit på att interagera på en större marknad genom samarbeten och behovsdrivna investeringar. En viktig bidragande faktor till en sådan utveckling är det sammansvetsade gemensamma klustret IUC Z-GROUP utgör, med förstärkta funktioner och därmed företagsnytta.

Effektmål 2 har pga coronapandemin inte kunnat få tillgång till finansiella instrument, vilket har påverkat tillgången av investeringskapital. Däremot så har projektet bidragit till stärkt industrikluster och flera nätverk/kontakter företag emellan har skapats, vilket på längre sikt bidrar med fortsatt samverkan och fokus på industrin.

Effektmål 3 – Gällande tillväxtansvarig:

Tillväxtansvarig myndighet, Region JH, kommer under genomförandet av SIM JH att öka förutsättningarna att arbeta med tillväxtskapande insatser. Tillväxtansvarig myndighet kommer genom sitt engagemang i SIM JH att öka kunskapen om de tillverkande företagens villkor på marknaden och om företagens förutsättningar att tillgodogöra sig utvecklingsresurser i samspel med offentliga aktörer. SIM JH är till sin inriktning och utformning en tydlig, konkret och resultatnriktat sätt att svara upp mot de analyser och rekommendationer som OECD belagt genom sin Territorial Review (2017). Ett av de tydligast utpekade insatsområdena utgörs av svag produktivitet utveckling i regionens industriföretag. SIM JH är tydligt inriktat på att medverka till produktivitetshöjande insatser i regionen. Det är så den långsiktiga konkurrenskraften skall utvecklas och företagens långsiktiga överlevnad säkras.

För fortsatt utveckling av tillverkningsindustrin krävs att tillväxtansvarig myndighet ser industrin som en av basförsörjningarna i regionen, och håller fortsatt fokus för industrins överlevnad. SIM JH har påbörjat denna resa, men det kommer att krävas en ständigt informationsinsats då Jämtlands län förknippas stort med turism och skog (materialförsörjning).

Generellt:

En förväntad effekt av genomförandet av SIM JH är ett förstärkt samarbete mellan IUC-sfären, regionen och andra aktörer inom den arena som samordnar tillväxtfrämjande insatser i näringslivet vertikalt, lokalt och regionalt. Exempel på sådana aktörer är ALMI, Norrlandsfonden, Universitetet, de kommunala näringslivskontoren, m.fl.

Här har projektet gjort framsteg och synliggjort vinster med att samverka både mot andra aktörer och andra projekt, utifrån att företagen står i fokus. Detta är extra viktigt i ett så pass litet län, med många olika verksamheter, för regionens fortsatta utveckling och överlevnad.

18. Övriga kommentarer

Ange eventuell ytterligare information om projektet och dess resultat som bör uppmärksammas

Enkätundersökningarna utifrån coronapandemins påverkan för tillverkande industri, vilka har lett till:

- Ökad förståelse för projektet, industrin, politiker och andra organisationer om det aktuella läget och förändringar under tid.
- Fick förfrågan från Näringsdepartementet, som önskade få ta del av resultat.
- Anpassningar i projektet med tillägg av aktiviteterna
 - Webutbildningar för korttidspermitterade
 - Hållbara materielleveranser och digitaliserad logistik
- Mervärdet i den personliga kontakten, via telefon, för att få mer och bättre information/förståelse för företagen.

Fördelen av att IUC Z-GROUP är mobiliserare:

- Känner företagen och branschen, lättare att få komma in/få kontakt med företagen och möta företagen där de är.
- Har andra projekt parallellt, som t ex Robotlyftet, där företag kan lotsas till passande insats/projekt utifrån behovet.

Erfarenheter finns kvar efter projektets slut. Bra arbetsmodeller och processer kan fortsättas att användas.

FRAMGÅNGSFAKTOR för att nå SMF!

Företagen i fokus! Samverkan över organisations- och projektgränser, utifrån företagens bästa.

Dvs insatser baseras på företagens behov och att färre kontaktytor för företagen ökar förutsättningarna att nå fram till dem.

Projektutvärdering slutrapport – Extern utvärdering



Mall för projektutvärdering slutrapport – extern utvärdering

Vad ska rapporten innehålla?

Rapporten ska ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt innehålla ett analytiskt resonemang kring resultaten och bidra med sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Frågorna under respektive del i mallen behöver inte besvaras punktvis. Välj ut de frågor som är relevanta för projektet och skriv en text som sammantaget besvarar frågorna inom respektive område. Notera vilka frågor som utelämnats och motivera detta. Liknande information, men med olika fördjupningsgrad eller tyngdpunkt, kan behöva anges inom flera områden. Referenser mellan olika områden i rapporten bör bara användas i undantagsfall.

Vem ansvarar för rapportens innehåll och kvalitet?

För rapportens innehåll ansvarar den upphandlade utvärderaren. Mallen är baserad på Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering (3P och 3N).

Det kan även finnas andra krav på utvärderingen, inklusive rapportering. I sådana fall bör mallen ses som ett komplement till vad som avtalats och inte som en ersättning.

När ska rapporten lämnas in? Utkast till utvärderingsrapport av god kvalitet ska lämnas in senast 6 veckor innan projektets slut.

Hur lämnar jag in rapporten? Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Slutrapport".

Frågor? Vänligen kontakta projektets handläggare.

1. Grundinformation

Projektnamn Smart Industriell Modernisering JH	Ärende-ID 20201968
Stödmottagare Jämtlands Läns Landsting	Organisationsnummer 232100-0214
Projektets startdatum 2019-01-01	Projektets slutdatum 2022-04-30 (efter förlängning)
Projektets totala budget 31 988 865	Budget för utvärdering (enligt upphandling) 280 000

2. Utvärderingens upplägg och genomförande

När påbörjades utvärderingen?

Utvärderingen av projektet Smart Industriell Modernisering JH (nedan "SIM JH") påbörjades under våren av 2020, med uppstartsmöte i mars. Underlaget till slututvärderingen av projektet har huvudsakligen inhämtats under januari/februari 2022.

Ange tid för utvärdering

Utvärderingen har pågått från mars 2020 och sträcker sig till mars 2022.

Beskriv metoder i genomförandet

Informationsunderlaget i projektutvärderingen har huvudsakligen varit av två slag: dels dokumentation från projektet (projektbeslut, lägesrapporter, presentationer et cetera), dels intervjuer som genomförts vid upprepade tillfällen med representanter för de aktörer som ingått i projektgruppen och/eller styrgruppen. I samband med slututvärderingen har även sex av de deltagande företagen intervjuats.

Beskriv former för dialog och rapportering

Utvärderarna har haft ett antal avstämningar med projektledningen, dels angående genomförandet av själva utvärderingen, dels för att diskutera utvecklingen i projektet.

Den löpande utvärderingen har rapporterats skriftligen vid fyra tillfällen: i oktober 2020 presenterades en halvtidsutvärdering av projektet. Inför halvtidsutvärderingen genomförde WSP också en enkätundersökning bland IUC Z-GROUPS delägare, med fokus på användandet av digitala lösningar som svar på coronapandemins effekter och hur det påverkat den dagliga verksamheten. Därefter har två lägesrapporter presenterats, i februari och september 2021, samt den föreliggande slututvärderingsrapporten.

3. P1 - Projektlogiken

Projektets bakgrund, syfte och mål. Vad är problemet/utmaningen?

SIM JH är en strategisk satsning i form av ett samverkansprojekt mellan Region Jämtland Härjedalen och IUC Z-GROUP. Projektet bygger vidare på resultatet av ett projekt inom Tillväxtverkets nationella satsning Smart industri i regionerna (SIIR), Industrilyftet samt andra tidigare erfarenheter och har varit efterfrågat av näringslivet i Jämtland Härjedalen. Projektet syftar till att öka kunskaps-/färdighetsnivån hos deltagande företag gällande bland annat finansieringsmöjligheter/investeringsplanering och produktivitetshöjning genom industriell modernisering.

Målet har varit att nå 200 industriföretag och industrinära tjänsteföretag i regionen, genom direkta insatser och dialoger. Därtill har projektet haft som mål att indirekt nå ytterligare 800 företag via dialog som etablerats mellan projektet och regionens auktoriserade revisorer.

Syftet med satsningen har varit att skapa förutsättningar för förnyelse och omställning för ökad konkurrenskraft i små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag i linje med nyindustrialiseringsstrategin Smart Industri.

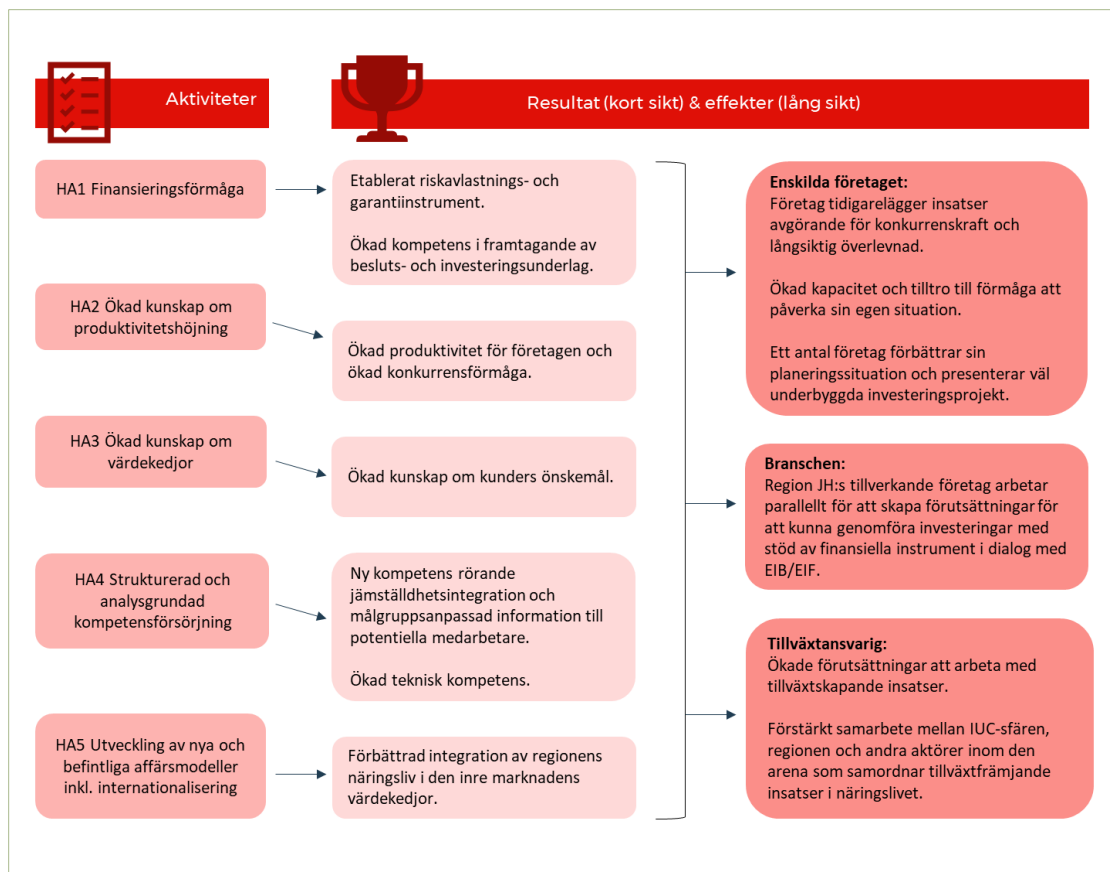
Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål (effektlogik) på kort och lång sikt? Vad grundar sig antagandet på? Bygger det på tidigare erfarenhet, omvärldsanalys eller liknande?

Utformningen av SIM JH är grundad på resultat och analys i förstudie till "Smart Industri i Region JH", projektet "Smart Industri i Region JH" och "Industrilyftet JH". Den bakomliggande utmaningen på makronivå handlar om ett *Behov av ökat konkurrenskraft*. Därtill har fem prioriterade utmaningar formulerats:

- Ökad kunskap och färdighet om finansieringsmöjligheter och investeringsplanering.
- Ökad kunskap om produktivitetshöjning genom industriell modernisering.
- Ökad kunskap om utvidgade värdekedjor och kundvärde begreppet.
- Strukturerad och analysgrundad kompetensförsörjning för industrisektorn.
- Utveckling av nya och befintliga affärsmodeller inklusive internationalisering

Dessa utmaningar speglas i de fem huvudaktiviteter inom vilka projektets insatser har genomförts. I figuren nedan illustreras projektets effektlogik övergripande, så som WSP tolkar den.

Figur 1. Effektlogik för Smart Industriell Modernisering JH



Vem är målgrupp för projektet?

Projektets målgrupp utgörs av små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag i regionen. Målgruppen ska efter projektets genomförande stärkt sin konkurrenskraft och genomgått en nyindustrialiseringsprocess.

Hur har hållbarhetsaspekterna använts som verktyg i projektlogiken, dvs som hävstång för att nå projektets mål? Har hållbarhetsaspekterna hanterats på något annat sätt i projektet?

I projektets egen beskrivning av huvudaktiviteterna uppmärksammas de horisontella kriterierna i anslutning till "HA4 Strukturerad och analysgrundad kompetensförsörjning". Bland annat lyfts förväntade positiva effekter på *jämställdhet, mångfald och integration*; samt *integration av horisontella kriterier i företagets personalpolicy*. I övrigt specificerades inledningsvis inte hur projektet planerade att förhålla sig till de horisontella kriterier eller olika hållbarhetsdimensionerna.

Arbetet med horisontella kriterier har inte formaliserats ytterligare under projektets gång, men har diskuterats med följeutvärderarna. Dels att hållbarhetsaspekterna funnits med som en grundtanke i projektet – även om det inte nämnts explicit så har det varit intentionen att jobba så brett som möjligt och göra industri attraktivt för alla. Vidare har funnits en förväntan på att hållbarhetsdimensionerna ska komma till uttryck via konsulternas insatser direkt mot företagen.

Vad gäller ekologisk hållbarhet så upplevs det ha kommit in naturligt, inte minst då företagen känner av kraven från kunder och myndigheter. Däremot upplevdes det svårare att formulera hur de sociala hållbarhetsaspekterna skulle komma till uttryck.

I projektets egen rapportering lyfts att hållbarhetsaspekterna adresserats i insatser där så varit möjligt. Exempelvis genom enskilda insatser i företag med fokus på affärsutveckling, minskad materialförbrukning och bättre kvalitet. Därtill har projektledaren medverkar i SNIUS-nätverket, nod för industriell symbios i norra Sverige.

Flera av de intervjuade projektrepresentanterna berättar om ett ökat intresse från företagens sida kring hållbarhetsfrågor. Efterfrågan har vuxit fram i takt med ökade kundkrav, exempelvis på spårbarhet. Den ökade efterfrågan innebär i sin tur att IUC Z-GROUP identifierat ett internt behov av att lära mer om hela spektrumet av hållbarhetsfrågor, och även väga in kompetensbehovet vid framtida rekrytering.

Har projektet följt sin ursprungliga projektlogik eller har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behövt förändras?

Projektet har i stort följt sin ursprungliga projektlogik, men har tvingats att anpassa sig till de förändrade förutsättningar som coronapandemin medförde. Möjligheten att träffa enskilda företag, vilket innehåll målgruppen efterfrågat, metoder i genomförandet mm. har påverkats i varierande omfattning av pandemin.

I maj 2020 gjordes en ändringsbegäran som svar på coronapandemins effekter. Den innehöll en omfördelning av medel mellan huvudaktiviteter, men också ett antal tillägg av aktiviteter anpassade till företagets behov, exempelvis en expertfunktion inom Supply Chain Management och webbutbildningar (se mer under N1 – Nyckelaktiviteter).

I mars 2021 godkändes projektets ändringsbegäran om en förlängning av projektet med fyra månader. Detta gjordes för att hinna genomföra aktiviteter som försenats pga. coronapandemin, och på så sätt skapa bättre möjligheter att nå projektets syfte och mål. Projektets budget ändrades inte.

Två av huvudaktiviteterna – HA1 Finansieringsförmåga och HA5 Utveckling av nya och befintliga affärsmodeller inkl. internationalisering – har inte kunnat genomföras som planerat. Detta berodde till stor del på yttre omständigheter. Inom HA1 infördes inte något regionalt garantiinstrument hos svenska banker/intermediärer så som var tänkt. Dels påverkades arbetet av coronapandemin, dels av att två av de fyra regionerna som initialt skulle ingå, hoppade av.

Inom HA5 satte coronapandemin och dess följd effekter stopp för internationaliseringsdelen; en resa till Polen för att träffa tillverkningsföretag genomfördes exempelvis inte.

4. P2 – Processen

Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?

Eftersom SIM JH nästan uteslutande fokuserat på långvariga och genomgripande förändringsinsatser riktade mot små- och medelstora industriföretag; är det i första hand bland de individuella företagen som resultaten kan förväntas förvaltas och bidra till långsiktiga effekter.

Företagen fortsätter sitt utvecklingsarbete med utgångspunkt i den kunskap och insikter de fått genom arbetet med konsulter i projektet. Det kan ske både på egen hand eller inom ramen för nya utvecklingsinsatser kopplade till andra projekt. En form av integrering i den ordinarie verksamheten är exempelvis att arbetet och resultaten synliggörs på strategisk nivå, i form av mål på ett par års sikt et cetera. Bland de intervjuade företagen vittnar flera om en fortsatt utvecklingsresa inom nya områden som man vill ta tag i. Flera av företagen fortsätter arbeta tillsammans med konsulterna de lärt känna inom projektet, men med egen finansiering. En intervju person menar att företagen insett att de behöver hjälp – efter att man jobbat med produktiviteten behöver man prata digitalisering, automatisering och robotisering.

Även om mycket hänger på de individuella företagen så finns det strukturer som kan vara till hjälp, exempelvis i form av andra projekt. Smart Industriell Modernisering i Mittregionen (SIMMITT) är ett sådant samverkansprojekt mellan industriföretag och samarbets- och klusterorganisationer i Jämtland/Härjedalens och Västernorrlands län. Samverkan sker mellan IUC Z-GROUP, ett antal företagsgrupperingar i Västernorrland och enskilda företag. Projektet bygger på erfarenheterna av vad som fungerat inom SIM JH när det kommer till att identifiera behov, hur företagen kan nås och vilka arbetssätt som fungerar.

Möjligheterna att "samköra" SIM JH parallellt med nationella satsningar som Robotlyftet och Produktionslyftet uppmärksammas också i intervjuerna som en framgångsfaktor för att förlänga företagets tillgång till stöd.

Även IUC Z-GROUP har en roll i att föra vidare resultaten från SIM JH, inte minst genom det interna lärandet och påverkan på ordinarie verksamhet, som projektet bidragit till. Det handlar dels om ökad förståelse för kunskapsläget i företagen och för "hållbarhetsfrågornas" framväxt och ökade betydelse; dels om förändringar i upplägget för inledande företagsbesöken, där värdet av att jobba i team om två uppmärksammats.

Arbetar projektet med nya och innovativa metoder? Hur ska lärdomarna från dessa i så fall spridas? Finns det tecken på att det sker?

En form av "nyttänkande" som lyfts som en av SIM JH:s framgångsfaktorer är inte en innovativ metod, utan handlar om företaget Engcons roll som finansiär i projektet. Som ett stort industriföretag har Engcon många underleverantörer i regionen, underleverantörer man ville skulle prestera bättre. Genom att ställa krav på sina underleverantörer och "pressa" dem att bli bättre genom stödinsatser från SIM JH, har Engcon tagit en ledarroll för att "steppa upp hela klassen" som det beskrivs i en av intervjuerna.

Att en behovsägare/kravställare är delaktig som finansiär och partner i den här typen av projekt, är ett upplägg som både skapar incitament för ett antal företag att påbörja förbättringsinsatser och som tillåter direkt input och återkoppling till förändringens innehåll och resultat.

Ytterligare ett "nytt" men inte innovativt arbetssätt som uppmärksammats under följeutvärderingen, är den framgångsrika samverkansmodellen mellan Region JH och IUC Z-GROUP. Ur ett ekonomiskt perspektiv är projektets storlek, med en budget på 32 miljoner, för stor för att IUC Z-GROUP skall kunna agera projektägare och ligga ute med medel; där kan regionens finansiella styrka utnyttjas. Bättre kännedom om varandra på organisationsnivå har bidragit till att personberoendet minskar. För regionen har projektet varit en möjlighet att få kunskap om vad som händer ute i industrin. IUC Z-GROUP har å sin sida fått bättre förståelse för hur arbetet inom den regionala organisationen fungerar, hur regelverket bakom ser ut och vilka förutsättningar som finns att förhålla sig till.

Finns det kopplingar till andra europeiska instrument (Socialfonden, Landsbygdsprogrammet, Interreg, Östersjöstrategin, Horisont 2020, Cosme eller liknande)? Hur ser kopplingarna i så fall ut?

Inga direkta kopplingar till andra europeiska instrument har funnits.

Finns det kopplingar till regionala planer och strategier (RUS/ RUP) och hur ser dessa kopplingar i så fall ut?

I den regionala utvecklingsstrategin 2014 – 2030, "Jämtland Härjedalen 2030 Innovativt & Attraktivt", finns en målbild för 2030 om en *diversifierad tillverkningsindustri som levererar till en internationell marknad*, men det förs ingen ytterligare diskussion om industrins betydelse, omställning eller modernisering.

2021 antogs en ny regional utvecklingsstrategi, "Jämtlands län 2050 En nyttänkande och hållbar region att leva, verka och utvecklas i." Där beskrivs en vision för 2050 om ett näringsliv som har transformerats, digitaliserats och automatiserats och som är konkurrenskraftigt ekonomiskt, men även socialt och ekologiskt.

Kopplingen mellan SIM JH och de regionala innovationsstrategierna är således en på övergripande visionär samsyn om industrin.

5. P3 – Public debate

Hur sker kommunikation med projektets styrgrupp, projektägare eller centrala partners och aktörer som inte ingår själva projektorganisationen?

Styrgruppen har hållit regelbundna möten som projektledaren kallat till. Styrgruppsmötena har i första hand fungerat som rapporteringstillfällen där projektets status, upparbetade kostnader, antal engagerade företag etc. gått igenom.

Projektet har också marknadsförts och kommunicerat resultat via nyhetsbrev (eget och från IUC Z-GROUP), sociala medier och Mynewsdesk. Vidare har projektet exempelvis uppmärksammats vid ett arbetsmöte för Northern Sparsly Populated Areas, och projektrepresentanter har deltagit på Tillväxtverkets Smart industridag.

Projektkommunikatörens bidrag lyfts särskilt i intervjuerna – ”kommunikationen är viktigare än vi trodde, en duktig kommunikator är ett krav.” En respondent menar samtidigt att det är en utmaning för kommunikatören att överblicka allt som händer inom ett projekt; det vore önskvärt om kommunikatören kunde vara med på plats hos företagen och inte bara få info från andra som varit på plats.

SIM JH har också varit del av en samverkansgrupp med 4 andra regionala projekt (Invest in Innovation, Business Region on the move, En attraktiv region, samt Resurscentrum). Projekten har haft gemensamma träffar för informationsutbyte och samverkansmöjligheter.

Utgör kommunikation en betydande del av projektlogiken? Beskriv i så fall hur.

Eftersom SIM JH till stor del har byggt på företagets deltagande, har det varit viktigt att potentiella målgruppsföretag fått kännedom om erbjudandet och att projektet ”sålt in” konceptet. Inledningsvis beskrivs detta har varit utmaning:

”Vi hade nog inte förståelse för att nå ut i starten av projektet, vi hade ingen kommunikator då. Det är tusen gånger viktigare att kunna sälja in än vi trodde.”

”Marknadsföra och sälja projektet är det svåraste.”

Kontakten med presumtiva deltagare har i första hand IUC Z-GROUP ansvarat för, både avseende deras egna delägare och företag utanför organisationen. Den uppsökande verksamheten har spelat stor roll för att presentera SIM JH och diskutera möjligheterna för det enskilda företaget. Tack vare de etablerade relationerna mellan IUC Z-GROUP och många företag har det gått att prata ”riktiga behov, inte bara yta” som en respondent uttrycker det. I kontakten med företag utanför IUC-sfären har det handlat lite mer om ett säljarbete, säger en intervjuperson. Allt eftersom projektet fortlöpt har man samlat på sig ett antal goda exempel från deltagande företag som kunnat användas i kontakten med nya företag.

Under projektets gång har också konsulterna fått en ökad betydelse för införsäljningen av tjänster till företag, tack vara sina egna nätverk. Från IUC Z-GROUP har man uppmuntrat konsulterna att förmedla egna kontakter som de har; ett delvis nytt arbetssätt. IUC Z-GROUP bekräftar att nya kontakter kommit den här vägen och att konsulterna blivit ”medspelare” i kommunikationsarbetet mot företagen. En respondent ser att detta skulle kunna utvecklas ännu mer i framtiden.

I arbetet med att uppmärksamma industrin som en attraktiv arbetsplats har projektet tagit fram sex filmer riktade till ungdomar.

6. N1 - Nyckelaktiviteter

Vad har projektet gjort? Vilka aktiviteter har genomförts?

SIM JH har genomförts med insatser fördelade på fem huvudaktiviteter (utöver projektledning, kommunikation et cetera.)

Nedan beskrivs huvudaktiviteterna och de genomförda insatserna översiktligt.

HA1 Finansieringsförmåga

Från början planerades ett samarbete kring ett regionalt garantiinstrument, mellan de fyra nordliga Regionerna och Europeiska investeringsfonden (EIF). Efter att två regioner hoppade av är fortsatte Region Jämtland Härjedalen och Region Västerbotten dialogen med EIF. På grund av coronapandemin avstannade diskussionerna. Därefter arbetades det med att informera banker, intermediärer och andra intressenter om den av EU framtagna EGF, European Guarantee Fund, som verkar på samma sätt men endast under en begränsad tid då den är framtagen som en Covid-19 åtgärd.

Kartläggning av olika finansieringsmöjligheter för investeringar i företag har genomförts i form av webinarier deltagare från både företag, offentlig förvaltning, revisionsbyråer mfl.

Inom HA1 omfokuserades delar av innehållet för att bättre svara upp mot behov som uppstod i samband med coronapandemin. Projektet hade påbörjat ett paketerbjudande till företagen för att kunna ge dem en "ekonomisk hälsokontroll" på längre sikt, men detta ändrades till att även omfatta kort sikt för att vara företagen till hjälp i den akuta situationen.

HA2 Produktivitetssökning

Inom HA2 har ett antal *workshopserier* på olika teman genomförts, exempelvis kopplat till materialflöden i Strömsund; en riktad till företag i Härjedalen; en riktad till företag längs med E14.

De företagsspecifika insatserna för ökad produktivitet tillsammans med konsulter har genomförts inom ramen för *planeringsfas* (analyser, utredning och planering) följt av *genomförandefas* (med fokus på exempelvis rutiner och styrning, digitalisering, 5S, implementering av verksamhetssystem et cetera).

Under projektgenomförandet har det tillkommit insatser som svar på coronapandemin. En expertfunktion inom Supply Chain Management inrättades i syfte att minimera framtida störningar i materialförsörjning och säkerställa mer hållbara alternativ till länets tillverkande företag. Insatsen har genomförts i samarbete med KTP (Knowledge Transfer Partnership)-programmet.

HA3 Kundvärde och värdekedjor

Även HA3 har rymt ett antal *workshopserier*, med fokus på bland annat tjänsteaddering och tjänsteutveckling.

De företagsspecifika insatserna har följt samma upplägg som HA2 med *planeringsfas* och *genomförandefas* (inriktat på bland annat digitaliserade affärsstrategier, marknadsanalyser och produktutveckling).

I samband med följeutvärderingsinsatsen i halvtid framkom att arbetet inom HA3 var mer svårstartat än förväntat, bland annat pga. att tjänstefiering inte vara företagens "hemmaplan" på samma sätt som exempelvis produktivitetsförbättringar. Efter coronapandemins in-tåg märktes en tydligt ökad efterfrågan på tjänstefiering hos företagen, då företagen såg vikten av att se till kundvärdet.

Under projektets gång minskades resurserna inom HA3 och omfördelades till andra huvudaktiviteter.

HA4 Kompetensförsörjning och mobilisering

Mobiliseringsarbete bedrevs mot enskilda företag fram till att coronapandemin satte stopp. Nätverksträffar med diverse olika organisationer (Samling Näringsliv, Handelskammaren, Teknikföretagen, kommunernas tillväxtchefer mfl.) har genomförts kontinuerligt. Periodvis hölls möten med Näringslivsenheten på Region JH varje vecka, tills en omorganisation inom Regional Utveckling genomfördes.

Inom HA4 har genomförts analysgrundat tillväxtarbete i det enskilda företaget, med hjälp av analysverktyget TBN som visat på utvecklingsmöjligheterna i företagen. Sammanlagt har ett 50-tal företag genomgått TBN – bland utvecklingsbehoven märks områden som produktionsutveckling, automation/digitalisering och produktutveckling.

Företagsspecifika insatser inom *strategisk affärsutveckling och målstyrning* har bland annat omfattat målstyrning med hjälp av IT för ett antal företag, affärsutveckling, samt workshopserie kring hur företagskulturen kan stärkas. En särskild insats handlade om att utveckla befintlig personal till ledande befattningar, som svar på utmaningen att rekrytera och behålla personal i ledande positioner som inte har anknytning till bygden.

Analysgrundat kompetensförsörjningsarbete har bland annat omfattat en uppmärksam och uppskattad framtidsspaning om industrins kompetensbehov år 2030 som presenterades i rapportform i början av 2020.

De företagsspecifika insatserna hindrades länge pga. besöksförbud hos företag under coronapandemin. De insatser som genomförts har bland annat fokuserat på framtagande av kompetensmatriser och miljökunskaps-workshops.

Samverkan med utbildningsaktörer (grund- och gymnasieskola) har också påverkats av coronapandemin, särskilt när distansundervisning infördes. Bland insatserna märks installation och utbildning av robot på gymnasiet industriprogram, framtagande av sex filmer för att marknadsföra industrin som arbetsplats, samt tre filmer med ingenjörsporträtt i samarbete med Mittuniversitetet.

Angående Ex-jobb i industriföretag arrangerades en miniarbetsmessa för ingenjörstudenter vid Mittuniversitetet i början av 2020, och ett tiotal exjobb genomfördes under våren 2020.

Fortlöpande kontakter har hållits med Mittuniversitetet inför olika event och kommande ex-jobb. Studenter har informerats om industrin och ex-jobb vid olika event.

Även inom HA4 har tillkommit insatser som svar på coronapandemin. Företag med korttids-
permitterad personal har erbjudits att ta del av webutbildningar som tillhandahålls av Di-
ploma. Elva företag fick tillgång till licenser och över 450 utbildningar har genomförts.

HA5 Affärsmodeller och internationalisering

Inom denna huvudaktivitet satte coronapandemin stopp för internationaliseringsdelen; en resa till Polen för att träffa tillverkningsföretag. Överlag var det färre företag än förväntat som visade intresse och medel omfördelades till andra huvudaktiviteter.

Insatserna kopplade till testbäddsetablering ströks i samband men ändringsbegäran.

Vilka planerade aktiviteter blev eventuellt inte genomförda, varför inte och vad fick det i så fall för konsekvenser?

De största skillnaderna i genomförandet jämfört med hur planen såg ut på förhand är de uteblivna resultaten inom HA1 och HA5. Inom HA1 kom inte det tänkta garantiinstrumentet till stånd, både på grund av bristande intresse hos regioner och att diskussionerna försenades av coronapandemin. HA1 var tänkt att nå många företag, så när det inte föll ut som planerat påverkades SIM JH:s resultatindikator negativt.

Inom HA5 sköts den planerade studieresan till Polen på framtiden, för att till slut inte genomföras alls. Detta var en direkt följd av coronapandemin.

Utöver detta var det framför allt mindre justeringar; insatser genomfördes i förändrat format, i mindre omfattning än planerat, eller förskjutet i tid. Kärnaktiviteterna i projektet, med fokus på individuellt företagsstöd, har i stort genomförts som planerat.

Har förändringar under projektets gång inneburit att projektet genomfört aktiviteter som inte var planerade från början?

De förändringar i aktiviteter som gjorts under projektets gång var svar på företagens förändrade behov och förutsättningar till följd av coronapandemins effekter. De viktigaste bland dessa, som nämns ovan i genomgången av huvudaktiviteterna:

- Utökad ekonomisk lägeskontroll till att även innefatta likviditetsplanering, inom HA1.
- Införandet av expertfunktion inom Supply Chain Management tillsammans med KTP, inom HA2.
- Erbjudande om webbutbildningar till företag med korttidspermitterad personal.

Vilka utfall och resultat har aktiviteterna lett till? Hur är de dokumenterade?

Projektets kvantitativa (mätbara) resultat har i första hand gällt företagsmedverkan. Resultat och utfall har, vad WSP förstår, främst dokumenterats i samband med lägesrapporter till Tillväxtverket.

Ett "internt" resultat av aktiviteterna är att IUC Z-GROUP ökat sin förmåga att jobba tillsammans med konsulter. Ett lokalt, regionalt och nationellt konsultnät med kvalitetssäkrade konsulter har skapats för att använda i framtiden.

Vidare har IUC Z-GROUP identifierat ett behov av egen kompetensutveckling för att kunna möta företagen framgent. Särskilt hållbarhetsfrågor och förståelse för digitalisering lyfts som viktiga områden.

”Externt” har resultaten från aktiviteterna framför allt uppstått hos de deltagande företagen; från de som intervjuats för slututvärderingen finns exempel i mer detalj. Dels handlar det om kvantifierbara resultat – bland annat talas det om förbättringar i produktion, omsättning, lönsamhet, kundstock, kundnöjdhet et cetera.

Dels handlar det om förändringar av mer kvalitativ karaktär. Ett företag beskriver hur säljarbetet blivit mer ”homogent” och att potentialen för tjänstefiering fått mer uppmärksamhet; ett annat har börjat med abonnemangstjänster. För ett företag har insatserna resulterat i ett antal spinoffer och sammantaget finns en ökad flexibilitet och förmåga att hantera kundönskemål. Ett företag har ökat sitt exportfokus och anställt en exportchef. Bland de kvalitativa resultaten återfinns också exempel på ökat engagemang och förståelse från medarbetare, värdegrundsarbete, insikter i värdet av kundnytta

Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?

I intervjuerna beskrivs intresset från målgruppsföretagen generellt ha varit stort – ”De sista tre månaderna var det fler som vill ha hjälp än vi hade medel till” – men processen för att mobilisera dem har varit utdragen. En respondent beskriver startsträckan som 6-8 månader av införsäljning; ”företagen är inte med bara för att man besökt dem”, som en annan uttrycker det.

Den långa uppstartsperioden har medfört en utmaning, givet projektlängden på tre år. När ”proppen går ur” och alla företag bestämmer sig för att vara med så finns inte alltid kapacitet för insatser till alla. Här spelar tajming också in, att insatserna tillgängliggörs när företagen har ett ”fönster” för strategiskt arbete. Generellt sett är det inte ointresse som gör att företag inte deltar, eftersom projektet svarat mot företagsbehov. Men högt produktionstryck och liknande faktorer gör att företag bortprioriterar förändringsarbete.

Från intervjuerna med företagen framgår att det varierar hur många ur personalen som involveras; både mindre grupper (framför allt kopplat till ledningsfunktioner) och större delar av organisationen förekommer. Vikten av att jobba med motivationen och säkra medarbetarnas engagemang för förändringsarbetet lyfts som nyckelfaktorer. Även företagen är inne på värdet av längre genomförandeperioder, samtidigt som flera av dem tillstår att det krävts mer egna resurser än vad man förutsåg innan insatsen. Men som sägs i en av intervjuerna: ”Det är ett linjärt samband mellan eget engagemang och bra resultat.”

Har aktiviteterna givit upphov till oförutsedda erfarenheter eller resultat (positiva eller negativa)? I så fall vilka?

De oförutsedda erfarenheterna och resultaten är övervägande positiva och kan i första hand sägas ha uppstått inom projektgruppen. Från IUC Z-GROUPS håll beskrivs hur relationen till Region JH nu är både bra och djup – med såväl politik- som tjänstemannasidan. IUC har kommit närmare regionalt utvecklingsansvariga, och skapat förståelse för vad man själva jobbar med. Tack vare projektet har IUC Z-GROUP ”blivit en spelare som regionen tar hänsyn till och informerar vad som är på gång”, som sägs i en av intervjuerna. Andra aktörer med vilka samarbetet utvecklats är Almi och grundskolan/gymnasiet. Ett glädjande resultat i sammanhanget är att gymnasieskolan fyllt alla platser på industriprogram; ett möjligt bidrag till detta är att SIM JH satt industrin på agendan.

IUC Z-GROUP har också stärkt sin position och roll gentemot industriföretagen. Under SIM JH:s treåriga genomförandeperiod har man ökat från 54 till 66 medlemmar; en ökning man aldrig sett tidigare. "SIM JH är bästa skyltfönstret vi kunnat haft", summerar en av respondenterna.

Ytterligare en erfarenhet är insikten att regionala projekt är viktiga för nationella projekt och tvärtom; det är pragmatiskt att köra dem nästan samtidigt. SIM JH har visat att det går att köra samtidigt och att det ger synergier, exempelvis som med Robotlyftet.

7. N2 – Nyckelpersoner

Vilka nyckelpersoner har utvärderingen involverat? Motivera urvalet av personer.

Den löpande utvärderingen har involverat projektledning, representanter från IUC Z-GROUP, samt representanter från styrgruppen – i samband med utvärderingsinsatserna har delmängder av dessa grupper återkommande intervjuats. I samband med halvtidsutvärderingen intervjuades tre av de upphandlade konsulterna som jobbat direkt mot företagen. Inför slututvärderingen intervjuades också ett urval (sex stycken) av de företag som tagit del av insatser via SIM JH.

Nyckelpersonerna har valts för sin insyn i projektet, för att de kunnat ge en bred bild av projektets innehåll och genomförande. Det handlar dels om att för att förstå förutsättningarna och resultaten inom respektive huvudaktivitet, dels att sätta sätt projektet och det övergripande temat om industriell modernisering och omvandling i en regional kontext.

Vad är nyttan enligt nyckelpersonerna?

Givet projektets fokus på insatser mot företag så är det framför allt nyttan hos dessa som nyckelpersonerna uppmärksammar – det råder samstämmighet om att SIM JH skapat nytta. Projektet har "kört ut" 21 000 konsulttimmar, som i sin tur multiplicerats ett antal gånger mätt i nedlagd tid internt hos företagen. Sammanlagt är det ett antal årsarbeten inom området utveckling som genererats.

Nyttan av detta hos företagen beskrivs som att de tagit kliv som de aldrig hade gjort annars. En av nyckelpersonerna beskriver det som "starten på en långsiktig framtid" – antingen för att det inneburit starten på en utvecklingsresa, eller fungerat som en injektion till en resa företagen redan påbörjat på egen hand. Projektet har skapat möjlighet att initiera sådant man tänkt på, men inte kommit till skott med. Tillskottet av konsulternas know-how har gjort det möjligt för företagen att realisera tidigare tänkta tankar, utan att vara hänvisade till ett genomförande helt på egen hand.

En annan typ av nytta som SIM JH bidragit till och som flera nyckelpersoner uppmärksammar, handlar om hur industribranschen i stort synliggjorts. Genom projektets insatser och företagens deltagande har industrins betydelse – också i ett traditionellt turisminriktat län – visats upp. En nyckelperson menar att industrin kommit mer på agendan; offentliga aktörer vet mer om industrins utmaningar, investeringsbehov och logik tack vare Sim JH.

Vad anser nyckelpersonerna om projektlogikens relevans, projektets förankring, förutsättningarna att nå projektmålen och skapa långsiktiga resultat?

I intervjuerna med nyckelpersoner lyfts bland annat att arbetsmodellen bygger på tidigare erfarenheter från SIIR-projekten, och att modellen ytterligare utvecklats till SIMMITT-projektet som startade efter SIM JH. Industrins behov har varit vägledande och styrande för projektlogiken, vilket förenklat förankringen hos målgruppen och skapat goda förutsättningar att nå projektmålen. Det är i första hand yttre förutsättningar som inverkat negativt på måluppfyllelsen.

En av intervjupersonerna har beskrivit SIM JH som "det största och bästa som gjorts på länge" och att det talar för fler liknande projekt framöver. Aktiviteterna i projektet beskrivs som långsiktiga i sitt perspektiv, det handlar inte om punktinsatser utan projektet blir en katalysator för ett förändringsarbete under lång tid, vilket stärker SIM JH:s relevans. Relevansen stärks också av att nya behov identifieras under projektets gång.

Givet att merparten av de deltagande företagen fortsätter sitt arbete efter insatsernas avslutande, antingen på egen hand eller tillsammans med konsulter, tyder på goda utsikter för långsiktiga resultat. Omvänt kommer det säkerligen krävas en längre tidsperiod innan de större resultaten och effekterna märks av. En av de intervjuade nyckelpersonerna sammanfattar med att man "lärt sig att det inte finns 'quick fix' när man ska utveckla industrin i en region.

Vad är nyckelpersonernas bedömning av projektets genomförande och uppnådda resultat?

Redan tidigt i följerutvärderingen lyfte representanter från projektgruppen den goda samverkan mellan regionen och IUC Z-GROUP, som en framgångsfaktor i projektet. Samspelet beskrivs vara på en nivå som inte tidigare funnits, bland annat tack vare att man suttit tillsammans rent fysiskt. Det har bäddat för ett okomplicerat samarbete och snabba beslutsvägar, med en informell kollegial stämning aktörerna emellan.

Att regionen tagit projektägarskapet har minimerat den administrativa bördan hos andra involverade, som istället har kunnat fokusera på verksamheten i projektet. Bland de regionala projekten har SIM JH dessutom varit ett av dem med lägst overhead-kostnader. Sammantaget har detta inneburit att så mycket som möjligt av projektmedlen har kunnat nyttiggöras i de direkta insatserna mot företagen. En av nyckelpersonerna sammanfattar det som "oerhört bra projektledning från regionens sida". En annan kommentar om SIM JH gör gällande att: "Det här är nog det bästa projekt vi kört hittills sedan IUC startade i Jämtland. Ett av de mest effektiva och konkreta projekt som genomförts i industrin."

SIM JH har till stora delar bedrivits under coronapandemin, vilket naturligtvis har påverkat innehåll och genomförande jämfört med de ursprungliga planerna. Samtidigt har projektet i stora delar kunnat anpassa sig till de förändrade omständigheterna genom att hitta alternativa arbetssätt och justera fokus och målsättningar. På så sätt har projektets erbjudande till företagen också kunnat hållas relevant utifrån nya förutsättningar. Bredden i den ursprungliga projektformuleringen, det vill säga vilka slags insatser som kunnat rymmas inom ramen för SIM JH, har tillåtit en flexibilitet som återkommande beskrivits som en framgångsfaktor.

Nyckelpersonerna är i stort nöjda med projektets uppnådda resultat, och anser att SIM JH motsvarat förväntningarna – helhetsbilden är ”lyckat och effektivt” som en av respondenterna uttrycker det. I bedömningen av resultaten på huvudaktivitetsnivå spelar naturligtvis projektets externa omständigheter in; det man inte lyckats med har legat utanför SIM JH:s påverkansmöjligheter – såsom det uteblivna garantiinstrumentet och de inställda resorna pga. pandemin. En respondent noterar att det är särskilt avseende ökad kunskap om produktivitetshöjning som många resultat uppnåtts, sannolikt tack vare att detta är företagets ”hemmaplan”.

Vad finns det för konkreta tecken på att projektet bidrar till önskad förändring i riktning mot målen?

De tydligaste tecknen på önskad förändring är bland annat de deltagande företagens egna berättelser om resultat och förändringsarbete tack vare projektets insatser; det gäller så väl produktivitet som tjänstefiering och kompetensförsörjning. Likaså vittnar Engcon om förbättringar i leveranserna från deras underleverantörer som varit med i projektet.

Insatserna i SIM JH förefaller ha uppfyllt sitt övergripande syfte att skapa förutsättningar för förnyelse och omställning för ökad konkurrenskraft i små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag. Från intervjuerna med företagen att döma har dessa också i de flesta val försökt göra så mycket som möjligt av dessa förutsättningar.

8. N3 – Nyckeltal

Hur många eller hur stor andel av målgruppen anser att insatserna har varit bra och bidragit till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?

Bland de sex företagen som intervjuats i samband med slututvärderingen råder samstämmighet kring att insatserna man tagit del av har mött och överträffat förväntningarna. Särskilt uppmärksammas möjligheten att styra innehållet (inom givna ramar) och att innehållet i insatserna sats utifrån de individuella företagens villkor och mål. Konsulterna sägs också hålla en hög kompetensnivå. Företagen lyfter relationen till IUC Z-GROUP som ytterligare en framgångsfaktor. Kommunikation upplevs som enkel, och IUC beskrivs som duktiga på att informera, berätta och hitta relevanta lösningar.

Bilden som framkommer i intervjuerna med övriga nyckelpersoner ligger i linje med vad företagen själva säger. Det allmänna intrycket bland nyckelpersonerna är att de företagsspecifika insatserna fallit väl ut och hjälpt företagen att ta steg framåt i sin utveckling. Inget av företagen har hoppat av satsningen på grund av missnöje med innehållet.

Redogör för hur projektet arbetat med insamling och rapportering av aktivitetsindikatorer samt utfallet av aktivitetsindikatorer.

Projektet har haft indikatorer kopplade till antalet företag som ska få stöd och antal nya arbetstillfällen. För respektive huvudaktivitet har dessa nyanserats genom ett antal resultatmål för de ingående aktiviteterna. Utfallet av aktivitetsindikatorerna visas i tabellen nedan:

Indikator	Målsättning	Total
Antal företag som får stöd	200	122
Antal nya företag/företagskonstellationer som får stöd	30	9
Antal nya arbetstillfällen	300	141

De viktigaste förklaringsfaktorerna till varför SIM JH inte nått de ursprungliga målsättningarna är dels att garantiinstrumentet i HA1 inte implementerades, dels effekterna av coronapandemin som bland annat försvårade företagsbesöken, insatserna riktade till studenterna, samt internationaliseringsarbetet. Därtill tog Robotlyftet över insatsen inom robotisering i HA2. Sedan har coronapandemin haft en generell "osäkerhetseffekt" som påverkat expansion och satsningar, varför det inte är förvånande att antalet nya arbetstillfällen inte nått förväntade nivåer. En viktig aspekt i sammanhanget, men som är svår att mäta, är antalet befintliga arbetstillfällen som räddats – det kan vara ett nog så viktigt resultat.

Aktivitetsindikatorerna har rapporterats i lägesrapporteringen till Tillväxtverket.

På vilka andra sätt skulle projektets resultat kunna mätas kvantitativt? Har det gjorts och vad blev i så fall resultatet?

Eftersom många av de företagsspecifika insatserna har varit inriktade på ökad produktivitet, effektivitet, kvalitetskontroll, verksamhetsstyrning et cetera, kan resultaten på företagsnivå kvantifieras i termer av exempelvis omsättningsökning, kvalitetsförbättring och liknande indikatorer.

Dessa mått har inte samlats in och rapporterats av SIM JH, men sannolikt internt hos företagen. Engcon mäter exempelvis kontinuerligt en grupp underleverantörer, varav flera varit med i SIM JH, så där kan resultat från projektet fångas. I en av intervjuerna nämns att företagen (generellt, inte bara Engcons underleverantörer) fått upp ögonen för kvalitet – ett av dem har exempelvis sänkt sin kassationsgrad från 22 procent till 7 procent.

Kommentar till projektets resultat

Eftersom SIM JH nästan uteslutande fokuserat på insatser riktade till företag, med mycket kontakt och nära arbete med de enskilda företagen, så behöver de rent kvantitativa resultaten förstås i ljuset av coronapandemin. Många aktiviteter har helt enkelt inte gått att genomföra på det sätt, i den omfattning, eller när i tid som var planerat från början. Vidare visar bortfallet av företag som kom sig av att garantiinstrumentet inte implementerades som planerat, på utmaningen med projektmål som helt eller delvis ligger utanför projektets påverkansmöjligheter.

Däremot har aktiviteterna som blivit av, genomförts med hög kvalitet; för de individuella företagen har innehållet och resultaten både mött och överträffat förväntningarna. Den bilden stärks av att företagen fortsätter sin påbörjade utvecklingsresa också efter SIM JH, i vissa fall tillsammans med konsulter på egen bekostnad. Tillströmningen av nya medlemmar till IUC Z-GROUP torde också vara ett utfall av goda erfarenheter från projektets insatser.

Genomgående under följeutvärderingen har också de interna resultaten lyfts, särskilt det organisatoriska upplägget och det positiva inflytandet på relationen mellan Region JH och IUC Z-GROUP. Även från andra håll ges goda betyg till projektgruppen och projektledningen, mycket av företagets positiva upplevelse av projektet kan härledas dess organisering och administration.

Följeutvärderingens slutsatser och rekommendationer

Samtidigt som coronapandemin medförde en rad utmaningar, gav den SIM JH en "möjlighet" att visa på anpassningsförmåga och bibehållen relevans för målgruppen. Under följeutvärderingens gång har nyckelpersonerna ofta upprepat vikten av att projektet formulerades så som det gjorde, med en bredd som öppnade för alternativa aktiviteter bättre anpassade till förutsättningar och behov.

- Rekommendation: "Formalisera" lärdomarna från att ha genomfört projekt under en pandemi. Vad fungerade oväntat bra och vilka effekter hade man inte beredskap för – både internt och i dialogen med finansärer et cetera? Vilken bäring har lärdomarna på framtida projekt under "normala" omständigheter?

WSP ser också att projektet fokuserat på "företagens bästa". Vikten av att arbeta i ett format som gjort genomförandet lätthanterat och effektivt, med hög nyttjandegrad av medel till företagsinsatser, har varit ett återkommande tema i intervjuerna med nyckelpersonerna under hela följeutvärderingen. Ett sådant förhållningssätt har dels främjat storleken på det stöd som kommit företagen till godo, dels att företagets administrativa börda har minimerats. Kopplat till detta, på delvis samma tema, är IUC Z-GROUPs och projektledningens trovärdighet i dialogen med företagen; att man kommit med ett tydligt industriperspektiv.

- Rekommendation: Redan tidigare under följeutvärderingen har rekommendationen om att sprida framgångsrika samverkansmodellen mellan Region JH och IUC Z-GROUP givits. SIMMITT är ett tydligt exempel på hur framgångsfaktorerna från SIM JH kan överföras till ett nytt sammanhang, och rekommendationen är att hitta fler sådana sammanhang.

Ytterligare en framgångsfaktor i arbetet med företagen har varit en lyckad rekrytering av konsulter. Deras främsta roll är naturligtvis som ansvariga för stödinsatserna till respektive företag, men under projektets gång har de tack vare sina egna nätverk fått ökad roll i "säljarbetet". De har kompletterat IUC Z-GROUP som kontaktyta mot potentiella deltagare och breddat målgruppen.

- Rekommendation: Fortsätt utveckla lärdomarna angående båda konsultrollerna och bygg vidare på dessa i framtida projekt. I takt med att företagen efterfrågar stöd inom nya områden – exempelvis det framväxande hållbarhetsområdet som uppmärksammas – kan nya slags konsulter bli aktuella. Att redan i ett tidigt skede se deras olika potentiella roller kan skapa mervärden för såväl projekt, målgrupp som konsulter.

SIM JH har visat på fler aspekter i genomförandet som säkerligen är av värde och intresse för kommande regionala projekt, men också för liknande projekt utanför länet. Engcons roll som medfinansier, behovsägare och "pådrivare" är intressant. Många gånger är små och medelstora företag "svårflörtade" när det kommer till stödinsatser, hur förmånliga de än framstår i sitt upplägg. Ett extra incitament i form av en stor aktör som pekar på behoven av förbättring har sannolikt en katalyserande effekt många gånger. "Synkroniseringen" mellan parallella regionala och nationella projekt, möjligheten att låta dem "kroka i varandra" för att maximera stödinsatser, har också lyfts upprepade gånger som en viktig insikt under projektets gång. Även detta ser vi som ett bra medskick till framtida projekt – och finansierare. Följeutvärderingen har inte en direkt rekommendation i sammanhanget, utan ser i stället potentialen i att referera till SIM JH som inspiration och kunskapskälla för andra projekt vi följer.

Avslutningsvis – en starkt bidragande faktor till de goda företagsspecifika resultaten är storleken på de insatser som genomförts. Det har handlat om många konsulttimmar och stöd på djupet under lång tid, som krävt verklig motprestation från företagets håll. Samtidigt är en av de viktigaste lärdomarna som lyfts att "allt tar längre tid än man tror" – startsträckan för att få med ett företag kan vara ett halvår eller längre, vilket är förstäligt givet engagemanget och de potentiellt stora förändringarna som företagen har att överväga. Men detta innebär också att en normal projektperiod på 3 år är i kortaste laget för att hinna med en genomgripande insats för alla företag som i slutändan vill ta steget. Ett medskick till finansierare av framtida projekt är därför att ha längre genomförandeperioder. Ett sådant upplägg skulle möjliggöra att fler företag kan hoppa på senare i projektet. Då finns det också större möjlighet och poäng för projektet att dra nytta av tidiga goda exempel i kommunikationen mot målgruppen.