



Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move

PROJEKTUTVÄRDERING SLUTRAPPORT – EXTERN UTVÄRDERING

HANNA FALKESTRÖM

Förord

Projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* har nu avslutats och är nu inne i avslutningsfasen. Projektet har, liksom världen i övrigt, påverkats av den pandemi som drabbat oss under lång tid. Trots detta är etableringstrycket på Jämtland Härjedalen enormt och så sent som i våras blev det officiellt att Eco-Datacenter etablering i Östersund blir verklig, vilken beräknas innebära 18 miljarder i investering och ca 1 000 direkta arbetstillfällen. Förutom denna stora och synbara investering så händer det väldigt mycket även ute i de mindre kommunerna.

Anledningen till att etableringstrycket på regionen är den högsta någonsin är givetvis inte enbart projektets förtjänst, men det faktum att man envetet arbetat med frågan under så lång tid bör ge resultat. Som man konstaterat under mina intervjuer så är arbetet med etableringar ett långsiktigt arbete som kräver uthållighet och det får vi säga att Region Jämtland Härjedalen haft. Nära 1 150 följare på sin LinkedIn kanal visar på att ett intresse finns för det arbete som görs.

Jag har haft förmånen att följa arbetet inom projektet på nära håll sedan slutet av 2019 och slagits av det engagemang och driv som projektledaren utstrålat och som smittar av sig på alla som på något vis är involverade i projektets arbete. Projektledarens enorma målfokusering har varit den största enskilda orsaken till projektets lyckade resultat, enligt mig. Det faktum att världen drabbades av en pandemi påverkade inte arbetet i projektet mer än att man direkt ändrade fokus från att försöka attrahera etablerare till regionen till att i stället jobba för att stötta de befintliga företag man redan hade i syfte att bibehålla sysselsättningar.

Projektet har gjort ett gediget jobb under projekttiden och företag har stöttats och etablerat och skapat inflyttning till vår region vilket är fantastiskt! Kommunerna har, utifrån sina skilda förutsättningar, jobbat tillsammans med projektet och förhoppningsvis känner alla att de är lite klokare och bättre förberedda för att jobba vidare med etableringar och expansioner även efter att projektet avslutats, tillsammans med övriga kommuner i den aktörssamverkan som skapats inom projektet.

Nu kvarstår att säkerställa att det som projektet byggt upp även fortsätter efter att projektet avslutats och för det finns goda förutsättningar!

Hanna Falkeström
Östersund, september 2023



Innehållsförteckning

Förord	1
Uppdraget	3
Metod	3
Projektbeskrivning	4
<i>Bakgrund</i>	4
<i>Projektets syfte</i>	4
<i>Projektmål</i>	5
<i>Förväntat resultat vid projektavslut</i>	5
<i>Tidigare utvärderingsrapporter</i>	6
Nulägesanalys	6
Uppföljning av projektets resultat i halvtid	7
Extra uppföljning av projektets resultat med hänvisning till projektförlängning	8
<i>Budget, utfall och prognos</i>	9
<i>Samarbetspartners</i>	11
Resultat	13
<i>Nyckelaktiviteter (N1)</i>	13
Exempel på utförda aktiviteter	14
Horisontella kriterier – Jämställdhet, mångfald och normkritiskt arbete	16
Indikatoruppföljning	17
Målgrupper	18
<i>Nyckelpersoner (N2)</i>	19
<i>Nyckeltal (N3)</i>	22
<i>Projektlogiken (P1)</i>	25
Vad anser de företag som fått stöd genom projektet?	29
<i>Processen (P2)</i>	30
Vem tar vid där projektet slutar	30
Digitalisering	32
Kopplingen till den Regionala utvecklingsstrategin för Jämtlands län	33
<i>Public debate (P3)</i>	33
<i>Frågor som utelämnats i utvärderingen</i>	36
Sammanfattande kommentarer och analys	36
<i>Framåtsyftande diskussion</i>	39
Bilagor	41

Uppdraget

I mitt uppdrag som extern följeforskare/ utvärderare ingår att, utifrån Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering, upprätta en slutrapport för att utvärdera projektet i sin helhet. Rapporten ska, enligt riktlinjerna, ge en tydlig bild av projektets inriktning och verksamhet samt innehålla ett analytiskt resonemang kring resultaten och bidra med sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Projektet är även finansierat av Region Jämtland Härjedalens 1:1 medel, men när projekten finansieras genom Tillväxtverket genom Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF) blir ERUF krav för extern utvärdering styrande. Slutrapporten ska, förutom att presenteras i en rapport, också presenteras muntligt vid projektets avslutningskonferens den 27 september 2023.

Metod

Arbetet med den avslutande utvärderingen påbörjades med ett uppstartsmöte den 27 mars 2023 med projektledaren Fredrik Blom i syfte att stämma av uppdrag och förväntat resultat från projektets sida. Intervjugrupp diskuterades och fastställdes. Intervjugruppen har bestått av projektets centralorganisation, representation från projektgruppen, styrgruppen samt projektägare. Inga ytterligare intervjuer med företag som fått stöd har gjorts till slutrapporten då vi i tidigare utvärderingar samt i framtaget material i form av filmer anser att projektet fångat upp deras åsikter om projektets stöd väl redan.

För inbokning av intervjuer skickades en önskan om att boka in ett intervjutillfälle ut via mail där förslag på tider framgick. I det fall mailinbjudan inte resulterade i en inbokad intervju togs kontakt via telefon för inbokning av tid.

Kvalitativa telefonintervjuer har genomförts med urvalsgruppen och intervjufrågorna har anpassats efter respondentens koppling till projektet. Två intervjumallar togs fram där intervju-mallen för projektledaren var något avvikande medan intervjuer med övriga respondenter har utgått från samma intervjumall. Dessa intervjumallar har varit vägledande men följeforskaren har uppmuntrat de intervjuade att lyfta även andra delar som kan vara av intresse för uppföljning och utvärdering av projektet. Inför intervjuerna har utredaren tydliggjort syftet av intervjuerna och vad de kommer att användas till.

Följeforskaren har även deltagit i de workshops som genomfördes i maj och juni 2023, under ledning av konsultbolaget Future Place Leadership, med syftet att lägga grunden för arbets-sätt samt rutiner samt ta fram en handlingsplan för det fortsatta etableringsarbetet i Re-gionen.

Genomläsning av protokoll och rapporter har också varit en del av utvärderingsarbetet.

I denna slutrapport har även resultaten från de tidigare utvärderingsrapporterna samman-ställts.

Projektbeskrivning

Bakgrund

Projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* startade den 1 januari 2019 och var i grunden tänkt som ett treårigt projekt. Under våren 2021 ansökte projektet om en projektförlängning, inom befintlig budgetram, på 8 månader vilken godkändes i juni 2021. Grunden till projektförlängningen var den rådande pandemin och att näringslivets förutsättningar förändrats på kort tid och investeringsviljan sjunkit samt att många pågående etableringscase pausats eller avbrutits. Under denna förlängning skulle fokus ligga på att göra avslut i pågående företagscase samt aktiviteter. Projektförlängningen innebar att slutdatum för projektet flyttades fram till 2022-08-31 i stället för 2021-12-31. Då projektet förlängdes inom befintlig budgetram var projektet tvungen att minska på projektorganisationen och två tjänster försvann därmed per 31 december 2021. Kvar i projektorganisationen var därefter projektledaren och projektekonom. I och med denna förlängning blev projektet beviljat en förkortad period för avsluts- och utvärderingsarbete, från de generella 4 till 2 månader.

Under 2022 uppkom en möjlighet att söka ekonomisk förstärkning inom befintliga ERUF projekt varpå projektet sökte ekonomisk förstärkning med ytterligare 2,6 miljoner och en projektförlängning på 14 månader. Även denna gång blev ansökan beviljad varpå man hade möjlighet att återanställa en kommunikatör till projektet igen per den 1 oktober 2022. Fokus för den andra projektförlängningen ska ligga på Etablerings- och investeringsfrämjande insatser mot nya företag enligt beslutet från Tillväxtverket. I och med denna projektförlängning kommer projektet att vara slutrapporterat och avslutat 2023-10-31. Projektet har fortsatt godkänd tid för projektavslut till två månader vilket innebär att aktiviteter inom projektet pågår fram till 2023-08-31 innan arbetet med att avsluta projektet påbörjas.

Region Jämtland Härjedalen inrättade etableringsarbetet i sin ordinarie organisation från och med 1 januari 2022 varpå arbetet med att tydliggöra rollerna i länets framtida etableringsarbete har varit en viktig del för projektet under den sista delen. I detta arbete har framför allt Region Jämtland Härjedalen, Länsstyrelsen och kommunerna varit engagerade löpande. Under åren 2022 och 2023 har fokus legat på att säkerställa ett fortsatt effektivt etableringsarbete i länet även efter att projektet avslutas. Detta arbete har konkretiserats i en handlingsplan som är projektets avslutande aktivitet.

Förutom att näringslivets förutsättningar förändrats med hänvisning till Coronapandemin som pågått under projekttiden så har projektet även påverkats på andra sätt. Bland annat genom att planerade aktiviteter inte kunnat genomföras liksom att projektmöten och andra etableringsträffar genomförts digitalt i större utsträckning än planerat.

Projektets syfte

Projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* syftar till att regionen tillsammans med kommunerna ska arbeta med etablerings- och investeringsfrämjande insatser för att fler företag ska etablera eller expandera verksamhet i länet.

Projektets verksamhet bygger på tre arbetspaket

1. *Analys och aktörssamverkan* – Data- och kunskapsinsamling, analys av data, omvärldsbevakning genom studieresor och vidareutveckling av samverkansplattformens arbetssätt
2. *Etablerings- och investeringsfrämjande insatser* – Aktivt bearbetningsarbete mot utvalda grupper av företag och regioner som analysen visar har nytta/ eller intresse av att etablera arbetsställe eller nytt företag i Jämtlands län
3. *Samverkansfrämjande insatser* – Åtgärder för ökad samverkan mellan företag i syfte att stimulera expansion genom nya arbetsställen/ dotterbolag, samt expensionsstöd i form av workshops, branschsamverkan och träffar riktade till befintliga företag i regionen

Samtliga av regionens åtta kommuner finns representerade i projektgruppen. Pågående projekt tar vid där ett tidigare etableringsprojekt avslutade men det finns skillnader mellan de båda projekten, både i arbetssätt, målgrupp, uppdrag och mål.

Det förväntade resultatet vid projektets slut är att det ska finnas en välgrundad aktörssamverkan inom länet för att främja etableringar och investeringar. Samverkan förväntas inkludera kommuner och näringslivsaktörer och koordineras av Region Jämtland Härjedalen. Den ska innefatta en tydlig, skräddarsydd och skyndsam arbetsprocess.

Projekt mål

De kvantitativa mål som projektet satt upp är att vid projektavslut ska 300 företag fått stöd som en effekt av projektet, varav 120 av dessa är faktiska etableringar. Vidare finns målet att projektet ska ha hjälpt till att skapa 250 nya arbetstillfällen.

Ett annat projekt mål är att skapa en fungerande etablerings- och investeringsfunktion som efter projektets genomförande finansieras utifrån samverkansaktörernas ordinarie budgetar.

Förväntat resultat vid projektavslut

I projektansökan formulerades det förväntade resultatet vid projektavslut enligt följande *”Efter projektet finns det en välgrundad aktörssamverkan inom länet för att främja etableringar och investeringar. Samverkan inkluderar kommuner och näringslivsaktörer och koordineras av Region Jämtland Härjedalen och innefattar en tydlig, skräddarsydd och skyndsam process. Uppsatta mål för företag som får stöd är uppnådda, dvs. 300 företag som får stöd varav 120 nya företag med minst 250 nya skapade arbetstillfällen, vilka visar på goda referensfall och som skapat arbetstillfällen som tilltalar både kvinnor och män. Det regionalgemensamma CRM-systemet och samverkansplattformen lever kvar som ett projektresultat även efter projektperioden och kan fortsatt användas av de aktörer som ingår. Samverkan mellan företag inom olika branscher fortlöper och kontinuerlig etableringskontakt med företagen med målet att kontakten inom 5 år utmynnar i en ny etablering (nytt arbetsställe i regionen för företaget alt. flytt av företagets säte)”*

Tidigare utvärderingsrapporter

Nulägesanalys (Februari 2020)

Projektets första utvärdering fokuserade på projektets organisation och arbetssätt ett år in i projektet. Metoden för utvärderingen var kvalitativa intervjuer och egna iakttagelser kopplat till projektets syfte och mål.

Sammanfattningen av denna utvärdering är ett konstaterande att projektet är väl fungerande. Man har en fungerande organisationsstruktur som upplevs relevant för uppdraget. Projektledaren är uppskattad och upplevs leda projektet på ett bra sätt.

Kommunerna som deltar i projektet är väldigt olika utifrån dess förutsättningar vilket ses som en utmaning. Det skiljer mycket mellan de åtta kommunerna, bland annat hur mycket personella resurser man har avsatt för etableringsarbetet i kommunen.

Samtliga av de intervjuade ser regionen som rätt typ av projektägare då regionen ser till hela regionens bästa varpå samtliga kommuner blir inkluderade.

Projektets centralorganisation hade vid tiden för intervjuerna förstärkts med ytterligare en projektmedarbetare. Detta såg samtliga inom projektorganisationen som positivt då det tidigare varit svårt att hinna med de aktiviteter som planerats inom projektet. Kommunernas representanter ser att det kan finnas möjlighet till ytterligare stöttning ute i kommunerna med en extra resurs på centralorganisationen, vilket de till viss del saknar. Man anser i vissa fall att projektet har alltför stort stadsfokus, det vill säga fokuserar sina resurser huvudsakligen på Östersund.

De gemensamma projektmötena som anordnas inom projektet tycker man är bra och de har högt deltagande. De anses väl strukturerade, med relevant innehåll och intressanta diskussioner och erfarenhetsutbyte. De externa inspiratörerna som kallats in har hållit hög klass och varit väl kopplade till projektets syfte och mål. Den digitala mötesformen uppskattas men fungerar inte optimalt som det är idag.

Arbetet ute i kommunerna anses i flera fall vara begränsat. Anledningen sägs vara resursbrist och organisatoriska utmaningar.

De konkreta insatser som utredaren föreslår efter intervjuer och egna reflektioner är att synliggöra processerna i regionens etablerings- och expansionsarbete, att effektivisera rutinerna samt att ta fram ett introduktionsprogram för nya projektdeltagare.

Uppföljning av projektets resultat i halvtid (Oktober 2020)

Denna utvärdering utgick från Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering där projektlogiken (P1), Processen (P2), Public debate (P3), Nyckelaktiviteter (N1), Nyckelpersoner (N2) och Nyckeltal (N3) ska utvärderas samt att sammanfattande kommentarer och analys ska finnas med i rapporten. I denna utvärdering lades även fokus på projektets samarbetspartners.

Metoden för utvärderingen var även nu kvalitativa intervjuer, egna iakttagelser kopplat till projektets syfte och mål men även genomläsning av protokoll och rapporter. Intervjugruppen innefattade vid denna utvärdering, förutom projektorganisationen, även representanter för samarbetspartners och företag som fått stöd av projektet.

De slutsatser och resultat som utvärderingen landat i är att projektet nått ut brett och skapat många betydelsefulla samarbeten som, rätt hanterat, kommer att skapa positiva effekter för regionen övergripande. Projektledarens fokus är att skapa kunskap och förståelse mellan Region Jämtland Härjedalens pågående projekt. Han vill också skapa kunskap och förståelse för de pågående projekten i organisationens ordinarie verksamhet. Detta i syfte att skapa möjligheter för samarbete och att skapa mervärden, i stället för att arbeta i stuprör. Detta anser utvärderaren är en nyckel till framgång för ett lyckat arbete efter att projektet övergått i ordinarie verksamhet.

Den trovärdighet som projektets centralorganisation upparbetat, internt inom projektet men även gentemot samarbetspartners och andra projektorganisationer, borgar för att en fortsättning av arbetet i ordinarie verksamhetsstruktur kan bli verklighet, efter projektavslut.

I de flesta kommuner ser man idag vinsten av den regionala etablerings- och expansionsfunktionen, men i några kommuner har man fortsatt svårt att prioritera och genomföra de insatser som krävs för att kommunen ska få en uppsida av engagemanget som läggs in i projektet. De personella resurser som är avsatt för projektet är begränsade varför det är mycket svårt att hitta tiden att arbeta på det sätt projektgruppen konstaterat är det mest framgångsrika arbetssättet för att lyckas med sitt etablerings- och expansionsarbete, då arbetstiden äts upp av andra arbetsuppgifter. I de små kommunerna finns naturligt mindre tillgängliga resurser, men för att lyckas med kommunens etablerings- och expansionsarbete är det tydligt att arbetet måste prioriteras och resurser och tid måste tillsättas. Rekommendationen är att projektets centralorganisation, inför att projektet förväntas föras över i förvaltning vid projektets slut, bör säkerställa förankringen, skapa förståelse och förväntade effekter för den enskilda kommunen i dessa kommuner för att eliminera att någon kommun väljer att stå vid sidan av.

Det finns fortfarande åsikter om att projektet har ett större fokus mot de kommuner som har en naturlig inströmning av förfrågningar från potentiella etablerare. De mindre kommunerna menar att fokus borde ligga på att stötta dem som ännu inte lyckats med sitt arbete. Huruvida det är så eller ej vill utvärderaren inte bekräfta men uppföljningen av antal etableringar och expansioner som genomförts i respektive kommun, visar att fördelningen av inrapporterade etableringar och expansioner, är fördelat likartat med fördelningen av invånarantal. Det är dock, enligt denna uppföljning, tre av de mindre kommunerna som ännu inte

rapporterat in någon etablering eller expansion. Detta bör analyseras djupare i projektet för att säkerställa att arbetet sker regionövergripande och att fördelning av projektets insatser är enligt samtliga parter förväntan.

Projektet har, liksom övriga samhället, fått effekter kopplat till Covid-19. Hur väl projektet kommer att hämta hem dessa effekter, beror på utvecklingen av pandemin och vilka rekommendationer och restriktionerna som följer framåt. Deltagande i mässor och liknande arrangemang är det som påverkats i högst grad, vilket innebär att arenorna för att visa upp regionen har begränsats. I och med att projektet tillsatt en kommunikatör stärks förutsättningarna för att synas och nå ut, trots detta, via andra kanaler, främst de digitala kanalerna. Projektets centralorganisation ser dock ljus på projektets fortsättning och ser att de bör lyckas nå det sysselsättningsmål som projektet satt vid projektavslut.

Genom att studera projektet och få inspel via intervjuer ser utvärderaren projektet som ett mycket lyckat projekt. Projektet arbetar målfokuserat enligt uppsatt plan och prioriterar aktiviteter som ger störst effekt. Projektet är ett gott exempel på projekt som lyckats bra med sitt hållbarhetsarbete i allmänhet och med de horisontella kriterierna jämlikhet och mångfald i synnerhet, där man lyckats mycket väl. Projektet får ses som en ledstjärna i arbetet med ett övergripande arbete med jämställdhet och mångfald som genomsyrar hela arbetsprocessen.

[Extra uppföljning av projektets resultat med hänvisning till projektförlängning \(December 2021\)](#)

Även denna utvärdering utgick från Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering där projektlogiken (P1), Processen (P2), Public debate (P3), Nyckelaktiviteter (N1), Nyckelpersoner (N2) och Nyckeltal (N3) har utvärderats samt att sammanfattande kommentarer och analys ska finnas med i rapporten. I denna utvärdering lades fokus på framåtsyftande diskussioner.

Metoden för utvärderingen var även nu kvalitativa intervjuer, egna iakttagelser kopplat till projektets syfte och mål men även genomläsning av protokoll och rapporter. Intervjugruppen innefattade även vid denna utvärdering projektorganisationen, representanter för samarbetspartners och företag som fått stöd av projektet. Inför denna utvärdering genomfördes även en workshop med projektets styrgrupp med syftet att, utifrån deras perspektiv, utvärdera projektet vid ordinarie projektslut för att dra lärdomar, sprida kunskap och lära, både internt och externt. Vi hade diskussioner kring tre områden: arbetssätt, aktiviteter och approach.

De slutsatser som drogs i denna utvärdering var att det fortsatt får anses vara ett lyckat projekt som i stor utsträckning nått sina projekt mål vid ordinarie projektavslut. Projektet har lyckats skapa en plattform för det fortsatta etableringsarbetet i regionen liksom en samverkan mellan Region JH, kommunerna och näringslivet. Arbetsprocessen för etablerings- och expansionsarbetet är utvecklad men ytterligare samverkan måste skapas för att korta ner processen och därmed göra oss som region mer attraktiv och förberedd när potentiella etableringar kommer med förfrågningar. Vidare konstateras genom intervjuerna att företagen är nöjda med det stöd de fått. Det finns en samstämmighet kring att en regional sammanhållande funktion är viktig för det fortsatta etableringsarbetet efter att projektet avslutas vilket

borgar för att projektets resultat kommer att tas till vara. Däremot anser man inte att det finns en färdig exitstrategi. Man måste få svar på frågorna

- Vem ska husera den fasta etablerings- och expansionsfunktionen?
- Hur ska finansieringen se ut?
- Hur ska arbetet fördelas?
- Kommer det bli något glapp mellan projektet och ordinarie verksamhet?

I den framåtsyftande diskussionen i utvärderingsrapporten har ett antal punkter belysts och presenteras nedan.

För att skapa en förståelse för vilket behov respektive part har av hjälp och stöd av en regionövergripande funktion föreslår utvärderaren att en behovsanalys genomförs. Denna behovsanalys tillsammans med en analys av vilka konsekvenserna blir av att projektet avslutas och arbetet övergår i regionens ordinarie organisation får därefter ligga till grund för hur arbetssättet ser ut framåt samt vilken roll den regionala funktionen liksom kommunerna kommer att ha framåt.

Vidare lyfter utvärderaren vikten av en skyndsam och flexibel process där en uppmaning om en högre grad av samverkan och ett mod att utmana nuvarande strukturer och arbetssätt lyfts.

För en hållbar utveckling av regionen lyfter utredaren även risken att bli fartblind då etableringstrycket är det största på 25 år i länet. Detta ger oss möjligheten att stanna upp och arbeta strategiskt och långsiktigt med länets profilering. I detta arbete måste regionen och kommunerna även lyfta blicken och se vilka andra samhällsfunktioner som kan komma att påverkas av en ökad företagsetablering och därmed en ökad inflyttning till vårt län. I detta får även kompetensförsörjningen ingå. Utifrån de etableringar vi vill få till vår region, vilken kompetens kan bli aktuell och hur säkerställer vi att den kompetensen kommer att finnas tillgänglig? Eventuellt är fler fysiska utbildningsplatser lösningen då kompetensen efter genomförd utbildning finns på plats för att ta attraktiva jobb i stället för att kompetensen måste attraheras att flyttas hit.

Budget, utfall och prognos

Projektets totala budget efter senaste ändringsbeslutet är 17 913 957 kr. För finansieringen av projektet står Europeiska Regionala Utvecklingsfonden för 50%, Region Jämtland Härjedalens 1:1 medel för 25% och regionens åtta kommuner för resterande 25%. Kommunerna finansierar projektet dels genom kontantfinansiering, dels med arbetad tid, dvs offentligt bidrag i annat än pengar. Det offentliga bidraget i annat än pengar är i stort sett upparbetat och redovisat med undantag av 0,4%, dvs 13 282 kr, dvs ca 30 timmar.

Projektets ekonomiska uppföljning per den 31 augusti 2023 visar att 95% av de budgeterade kostnader är upparbetade. Kostnader för projektavslut under perioden 2023-09-01-2023-10-31 kvarstår dock och med de prognostiserade kostnaden för denna period inräknade når

man 98,5% av total budget, dvs 274 000 kr kvarstår upp till budgeterad kostnad 17 913 957 kr.

Personal och schablonkostnader, såsom sociala avgifter och OH, kommer enligt prognos att ligga ca 100 000 kr över budget vid projektavslut, detta med hänvisning till att man haft en anställd kommunikatör och inte köpt tjänsten extern, vilket innebär att kostnadsposten Extern kommunikation har ett utfall på 0 kr.

Summeringen av de externa tjänsterna visar på att man upparbetat 91% av dessa per den 31 augusti 2023 men att kostnaderna fördelats inom respektive insatsområde av olika anledningar. Se beskrivning av dessa omfördelningar senare i detta stycke. Även här kvarstår kostnader för avslutande av projektet under september och oktober.

Vid redovisning av kostnader till Tillväxtverket har projektet enbart fått 0,26%, dvs 21 289 kr av redovisade externa kostnader avslagna vilket får ses som en mycket låg siffra och visar på att de aktiviteter som genomförts också är aktiviteter som direkt är kopplade till projektets syfte och mål. Det enskilt största avslaget gjordes tidigt i projektet med motiveringen *"Ej godkänt belopp avser 25% av fakturerat belopp. Avropsprocessen har inte fullföljts så som den står beskrivet i ramavtalet (punkt 4.3.1). Som en följd av detta så uppfylls heller inte EUs dokumentationskrav på upphandling och avrop."* Avslaget belopp var 17 000 kr. Därefter har enbart mindre belopp nekats utbetalning.

Inom insatsområde *Analys och aktörssamverkan* ligger prognosen 290 000 kr bättre än budget. Detta härrörs framför allt till aktiviteter kopplat till Regionalt samverkanssystem och Digital Samverkansplattform. Anledningen till att dessa kostnader inte upparbetats beror till stor del på att Region Jämtland Härjedalen har stärkt redan befintliga digitala strukturer som projektet använder sig av och erbjudit projektet att använda dessa som en del i ordinarie OH-kostnad. Även aktiviteter kopplat till *Omvärldsbevakning* ligger under budget och är direkt kopplat till Coronapandemin då planerade resor inte gått att genomföra. I och med den senaste projektförlängningen skulle projektet fokusera på Etablerings- och investeringsfrämjande insatser för nya företag. I detta arbete har kostnaden för *Etableringsanalys nya företag* upparbetats och ligger över budget.

Inom insatsområdet *Etablerings- och investeringsfrämjande insatser* har budgeten omfördelats mellan poster inom insatsområdet. De poster som dragit i väg kostnadsmässigt om man jämför prognos mot budget är platsmarknadsföring och etableringsprospekt på bekostnad av kostnader för ex vis mässdeltagande. Anledningen till att kostnaden för etableringsprospekt är så hög är för att projektet fått in fler etableringscase än planerat och därmed tagit fram fler prospekt än budgeterat, vilket får anses positivt. Det inom projektet planerade mässdeltagande har under stora delar av projektet, i princip uteblivit med hänvisning till pandemin och här har projektet valt att omfördelade befintliga medel och lagt en stor del på platsmarknadsföring i stället. Detta är en direkt effekt av coronapandemin då mässor blivit inställda och därmed har även rese- och logikostnader också uteblivit.

Insatsområde *Insatser mot befintligt näringsliv* ligger bra mot budget. Omfördelning har skett inom insatsområdet till förmån för Branschriktade insatser.

Projektbudgetposten *extern kommunikation* har inga upparbetade kostnader. Anledningen till det är att man i projektet beslutade att anställa en kommunikatör varpå dessa kostnader i stället upparbetats i kostnadsslaget personal.

Samarbetspartners

Projektet har haft ett antal samarbetspartners som man arbetat nära tillsammans med då verksamheternas syfte och mål stödjer varandra. De samarbetspartners som granskats i projektutvärderingarna presenteras nedan tillsammans med en sammanfattning av kommentarer från utförda intervjuer med representanter för dessa. Intervjuerna finns mer utförligt presenterad i utvärderingsrapporterna *Uppföljning av projektets resultat i halvtid (2020)* och *Extra uppföljning av projektets resultat med hänvisning till projektförlängning (2021)*.

Samling Näringsliv

Samling Näringsliv är en medlemsägd näringslivsorganisation med syftet att vara en sammanhållen röst för länets företagare. De verkar för tillväxt i befintliga företag samt för etableringar av nya företag i länet. Verksamheten startade 2015 och har idag ca 100 medlemmar som finansierar dess verksamhet.

Samling Näringsliv arbetar utifrån tre tydliga fokusområden; kompetensförsörjning, infrastruktur och innovation som tillväxtmotor, med vilka de vill skapa en plattform för att attrahera fler företag att etablera sig i länet samt möjliggöra för befintliga företag att expandera.

Projektet och Samling Näringsliv har genom åren haft många gemensamma aktiviteter. Exempel är den Expansionsträff som anordnats där företag från länet och dess ägare och ledning utanför länet bjuds in för att tillsammans med Länsstyrelsen, Region Jämtland Härjedalen, kommunerna och Mittuniversitetet föra diskussioner utifrån specifika geografiska områden och branscher. Träffen anordnas 2 gånger per år och planerar så göra även fortsättningsvis.

Verksamhetsledare Jenny Grip har tidigare varit del i projektgruppen för *A Business Region on the Move* men representerar nu även i projektets styrgrupp.

Northern Tech Republic

Under våren 2020 startade initiativet IT-spets, inom ramen för projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move*. Detta efter att projektet tillsammans med IT-bolagen i Östersund och communityt Northern Devs arrangerat en vecka fylld av föreläsningar inom IT-området under hösten 2019. Totalt 226 personer deltog och intresset för ett samarbete inom branschen var tydlig. Initiativet har idag 12 medlemmar, med vilka projektet har skrivit en avsiktsförklaring där dessa medlemmar förbundit sig till att arbeta för en starkare och större IT-branch i regionen. Under sommaren 2020 bytte projektet namn till Northern Tech Republic och har sedan hösten 2021 varit en del av Samling Näringslivs ordinarie verksamhet.

Läs mer om initiativet här: <https://www.northerntechrepublic.com/>

En Attraktiv Region

Projektet *En attraktiv Region* har som syfte att främja samverkan som underlättar rekrytering och bidrar till att tillgodose näringslivets och offentlig sektors behov av kompetens. Syftet är också att skapa ett etablerat samarbete mellan offentliga och privata aktörer, för att effektivt arbeta för att attrahera arbetskraft inom viktiga kompetensområden. Projektets mål är att attrahera fler att bosätta sig och arbeta i Jämtland Härjedalen. Ett mål är också att öka antalet invånare i länet, och att skapa en gemensam plattform och process för att ta emot, välkomna och integrera nyinflyttade. Projektet drivs under parollen "Ta steget" där den regionala inflyttarportalen tasteget.nu inspirerar och informerar om livet i Jämtland Härjedalen.

En gemensam nämnare för projekten *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* och *En Attraktiv Region* är att båda projekten strävar efter att få fler människor att flytta hit och jobba i regionen. Ett specifikt samarbete, projekten emellan, är arbetet kring arbetshubbar i regionen vilka detta projekt tror spelar en viktig roll för den fortsatta etableringsviljan. De personer och företag som båda projekten har haft kontakt med har olika erfarenheter av länet; de som bott här tidigare, de som kommit i kontakt med regionen genom semester eller den som skulle vilja byta livsstil. Gemensamt är att de inte har en uppdaterad bild av vad regionen kan erbjuda i form av utbildning, arbete och möjligheter att etablera näringsverksamhet. Samarbetet har setts som en möjlighet att både attrahera personer till regionen och samtidigt skapa så kallade Jämtlandsambassadörer. Det jobb som gjorts gemensamt är en inventering av nuvarande co-working ställen samt identifiering av ställen som är i pågående fas och eventuellt bli en hubb. Projektet har sett att de kan stötta upp dessa hubbar med kunskap och gemensam marknadsbearbetning med en gemensam målsättning – att få fler företag till regionen. Projektet ser att dessa hubbar kan bli en hävstång i etableringsarbetet.

E-hälsa i Jämtland

Det av EU finansierade utvecklingsprojektet *E-hälsa i Jämtland* är nu avslutat men arbetade med utgångspunkt från E-hälsocentrum i Östersund. På E-hälsocentrum jobbade företag och offentlig verksamhet sida vid sida för att skapa nya lösningar för hälso- och sjukvården. Jämtland Härjedalen har en unik position inom e-hälsa, mycket tack vare det fina samarbete mellan offentlighet och näringsliv som fanns på E-hälsocentrum. Här pågick många olika projekt och det fanns fyra testbäddar att tillgå. Testbäddarna finns fortsatt på Innovationskliniken i Levanger, på Mittuniversitetet, hos Region Jämtland Härjedalen och hos Östersunds kommun. Projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* såg potentialen att tillsammans med *E-hälsa i Jämtland* attrahera till företagsetableringar och har stöttat dem med att vara bollplank, ta fram försäljningsmaterial, driva prospektlista samt kontakta 150 E-hälsoföretag i Sverige och Norge.

Green Flyway

Green Flyway var ett Interreg projekt mellan Sverige och Norge som avslutades i september 2022. Projektet erbjöd en internationell testarena för utvecklingen av elflyg, drönare, luft-rumskontroll av autonoma luftfarkoster, flygplatsinfrastruktur, laddinfrastruktur, nya elflyglinjer och teknologi knutet till framtidens luftfart. Testarenan omfattade det mindre trafikerade luftrummet mellan Östersund, Röros, Svege och Örnköldsvik/Åsele. Området har

krävande väderförhållanden och en topografi med möjligheter för ”punkt till punkt” flygning och testning i kallt klimat.

Projektet har haft löpande kontakt med projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* med främsta fokus att identifiera vilka kringverksamheter som kan vara aktuella för att stötta Green Flyway projektets fortsatta arbete. Green Flyways verksamhet uppskattades ha stor potential att attrahera till etableringar av kompletterande verksamhet.

Resultat

Nyckelaktiviteter (N1)

Med anledning av den pandemi som drabbade världen i december 2019 har förutsättningarna ändrats. Projektets aktiviteter har påverkats så till vida att många företagsträffar ställts in eller genomförts digitalt samt att mässdeltagande och andra fysiska träffar under stora delar av projekttiden helt utgått. Den uppsökande verksamheten i projektet, dvs arbetet med att hitta nya företag har påverkats negativt av detta menar Fredrik Blom, projektledare, medan effektiviteten i de möten som genomförts digitalt, i många fall har förbättrats och framför allt blivit mer tillgängliga för fler. Effektiviteten beror framför allt på att man genom de digitala mötena sluppit resor kopplat till mötet, inkluderandet handlar framför allt om möjligheten att bjuda in flera till mötet under kortare eller längre tid. När restriktioner kopplade till pandemin släppte under våren 2022 kunde fysiska träffar återupptas men i och med den beteendeförändring som restriktionerna skapat har många aktiviteter fortsatt vara digitala. Viss ökning i mässdeltagande och fysiska träffar har skett, men projektet har behållit det digitala där det är mest effektivt.

Effekten av detta, kopplat till indikatorerna, är att projektet kommer att ha svårt att nå indikatorn kopplat till *nya företag som får stöd*. Pandemins effekter, kopplat till att man i projektet beslutat att lyfta kravet för denna indikator till att innefatta faktiska etableringar har gjort att projektet fortsatt har långt kvar till målet. Se indikatoruppföljning på sid 17.

I och med pandemins intåg inrättades en Näringslivssupport inom ramen för projektet i syfte att stödja näringslivet och för bevarande av arbetstillfällena i regionen. Detta var en aktivitet som inte var planerad i projektet men som man såg var nödvändig för att inte tappa arbetstillfällena i länet. Näringslivssupporten erbjöd specifik expertkunskap och rådgivning inom sex olika områden som man i projektet identifierat som extra viktiga för att stödja näringslivet i denna svåra tid. Dessa områden var Försäkringar, HR, Redovisning/bokföring/ekonomi, affärsjuridik/Obestånd/konkurs, Krishantering och Ledning. Konsulter inom dessa 6 områden upphandlades som resulterade i totalt 19 konsulter. För resultatuppföljning av insatsen, se tabell 3 i kapitlet Nyckeltal (N3) på sid 23.

Den aktörssamverkan inom länet, som har varit fokus för projektet, i syfte att främja etableringar och investeringar har intensifierats i projektets slutskede i och med arbetet med att ta fram rapporten *Handlingsplan för gemensamt etableringsarbete för att stärka Jämtland Härjedalen*. I detta arbete har ytterligare aktörer bjudits in till dialog i syfte att få en väl förankrad handlingsplan. Den framtagna handlingsplanen tillsammans med de sedan tidigare

framtagna processbeskrivningarna och intressentlistan anser utredaren vara bra verktyg för det fortsatta etableringsarbetet i länet. Tiden för framtagandet av handlingsplanen har varit relativt begränsad med en första workshop i maj 2023 fram till att handlingsplanen ska presenteras den 27 september. Utvärderaren har en viss rädsla för att alla inte kommer känna igen sig och att man skulle behövt en längre förankringstid för att fastställa handlingsplanen.

Genom intervjuerna kan vi konstatera att man upplever att en starkt självkänsla och stolthet har byggts upp i länet de senaste åren, både inom näringslivet och offentligheten, över vad regionen har att erbjuda de som väljer att flytta hit, som individer eller som företag. Projektledaren upplever också att arbetssätt för regionens etablerings- och expansionsarbete har kommit långt och backas upp av regionledningen och politiken i regionen.

Projektledaren har under projektets gång tryckt på vikten av att det finns ett högt förtroende för projektet, det vill säga att projektet levererar och genomför relevanta aktiviteter. Med detta fokus har projektledningen jobbat hårt med att säkerställa att man enbart gör aktiviteter som harmonierar med syfte och mål för projektet. Resultatet av detta arbete är att samtliga av de intervjuade anser att projektets aktiviteter är relevanta för att nå projektets utpekade mål.

Exempel på utförda aktiviteter

Kommunmöten

Under projekttiden har kommunmöten genomförts i samtliga kommuner vid ett eller flera tillfällen med målet att ledning och politiken ska delta tillsammans med näringslivskontoren i respektive kommun. Syftet med träffarna har varit att upprätta och följa upp en konkret handlingsplan som är väl förankrad inom respektive kommunen för att säkra framdriften av respektive aktivitet i projektets handlingsplan.

Framtagande av verktyg för etableringsarbetet

Under hösten 2020 gjordes ett arbete i projektgruppen att ta fram processbeskrivningar för processerna *Finna potentiella kunder*, *Etablering* och *Expansion*. Kopplat till dessa processbeskrivningar togs även en intressentlista fram i syfte att enklare agera lots och vägleda företagen rätt i sitt etableringsarbete. I samband med detta arbetade projektgruppen praktiskt med de framtagna verktygen genom reella och påhittade företagscase.

Analys av företagande i glesa strukturer

Projektet tog tillsammans med Forslinsfabriken och WSP fram en *Analys av framtidens företagande på landsbygd*. Analysen täcker hela regionen med undantag av Östersunds och Åre tätorter. Analysens syfte var att ta fram underlag som kan bidra till samsyn över kommungränserna och vara ett stöd för framtida prioriteringar och bearbetning inom etablerings- och expansionsarbetet. Resultatet är också tänkt att fungera som underlag för fortsatt utveckling i kommunalt näringsliv. Utifrån strukturella frågor, statistik, forskning, teorier, omvärldsspaning och samtal ger analysen riktade reflektioner kring respektive kommuns utmaningar, möjligheter och förutsättningar. Analysen spanar även på framtiden och sätter fingret på vikten av en god myndighetsutövning för att lyckas.

Uppdatering samhällsekonomisk kalkyl

Under projekttiden har den samhällsekonomiska kalkylen som togs fram 2018 uppdaterats med hjälp av IUC Sverige. Denna kalkyl var ett stort stöd vid Synsams etablering i regionen.

Inspirationsworkshop – Företagsetableringar

Under ledning av Future Place Leadership har en inspirationsworkshop på två delar genomförts inom projektet, där projektgruppen deltagit. Under denna workshop fördes diskussioner kring hur en etableringsfunktion i länet skulle kunna se ut för att ge störst effekt utifrån respektive kommuns behov. Denna workshop med projektgruppen ledde till att även Östersunds kommuns näringslivskontor genomförde en endagars workshop med konsultbolaget.

Branschriktade insatser

Projektet har arbetat med ett antal branschspecifika insatser såsom IT-spets genom initiativet Northern Tech Republic, E-hälsa, Bioekonomi, Gröna elflyg i samarbete med Green Flyway, Fordons- och motortester, bland annat genom att identifiera platser och arenor i länet där tester är möjliga, forskning i samarbete med MIUN och Landbaserat vattenbruk.

När det gäller landbaserat vattenbruk har projektet sett ett inflöde av investerare som efterfrågar mark och platser för landbaserat vattenbruk, mestadels fiskodlingar. Inom projektet har man därmed genomfört en workshop samt bjudit in till dialog kring vad vi kan göra inom branschen. Drygt 30 personer deltog från sju av länets åtta kommuner. Projektet har även deltagit på den nationella vattenbrukskonferensen. Projektet möjliggjorde att Region Jämtland Härjedalen fick ett bidrag från Jordbruksverket på ca 3 miljoner för att inventera och fysiskt planera lämpliga platser för etablering.

Fysisk planering och detaljplanerad mark

Under projektets gång har man identifierat att tillgången på detaljplanerad mark är en ödesfråga för att säkra en snabb process vid en framtida etableringsförfråga. Respondenterna anser att projektet genom sina insatser skapat en större medvetenhet ute i kommunerna kring vikten av detta. Genomförda aktiviteter kopplat till denna fråga är den workshop som genomfördes den 22 nov 2021 med målet att få fram nya planlagda områden för industrimark. Det har även genomförts en workshop där enbart kommunerna Krokoms, Ragunda och Berg deltog där ett fokus var detaljplanerad mark.

Analys Hubbar

Inom projektet har det även genomförts en analys av varför co-workingmiljöer är viktiga för etableringar och expansion och vilka stödsystem som behöver aktiveras för att co-workingmiljöerna på bästa sätt kan bli plattform för nyetableringar och expansion.

Investeringskartläggning

Tillsammans med Handelskammaren Mittsverige har projektet tagit fram en illustrativ folder där man presenterar vad som kom fram i den kartläggning över större företagsinvesteringar som kan bli verklighet i Jämtland Härjedalen under perioden 2021–2030. Denna kartläggning har uppdaterats under projektets senare del och sträcker sig över perioden 2023–2033. Uppdateringen visar på en investeringsvilja på över 68 miljarder att jämföra med den tidigare prognosen på 47 miljarder. Näringslivet står för 23,3 miljarder, att jämföra med den tidigare

prognosen på 3,3 miljarder, de kommande 10 åren. Prognosen inkluderar EcoDataCenter som står för en investering på 18 miljarder men listar även andra aktuella och kommande investeringar i länet. Illustration finns på nästa sida.



Källa: Framtida investeringar i Jämtlands län 2023–2033

Horisontella kriterier – Jämställdhet, mångfald och normkritiskt arbete

Inom projektet har ett gediget arbete gjorts kopplat till jämställdhets, mångfald och normkritiska frågor. En extern konsult upphandlades för att stödja projektet med strategisk rådgivning i detta arbete. Arbetet rörande dessa frågor har haft ambitionen att spridas i hela regionens samt kommunernas kommunikation och inte enbart inom projektet.

Granskning av befintliga texter, bilder och annan grafik i broschyrer, hemsidor, egna sidor på sociala medier mm har genomförts samt att allt material som tagits fram kontinuerligt normkritiskt granskats. Projektet har även normkritiskt granskat annonser och rekryteringsannonser. I samband med att kommunikatören fick sluta vid ordinarie projektids utgång fanns inte resurser i projektet att upprätthålla denna normkritiska granskning på samma höga nivå men när kommunikatören återanställdes återupptogs arbetet, dock på en något mindre ambitiös nivå då anställningen varit begränsad till 50% för kommunikatören i projektets slutskede.

Projektet har även haft dialog med samerna och bland annat varit involverad i den framtagna Samiska regional Utvecklingsstrategin. Man har även haft dialog kring etableringar och expansioner och hållbarhet utifrån deras perspektiv. De har även varit involverade vid framtagande av vårt platsmarknadsföringsmaterial.

Genom intervjuerna har det kommit åsikter om att projektet fokuserat på mansdominerade branscher, vilket är utmanande utifrån ett mångfaldsperspektiv, men vi kan konstatera att av de totalt 667 sysselsättningar som skapats i projektet är fördelningen 322 kvinnor och 345 män, dvs fördelningen 48/52 (kvinnor/män), vilket talar emot detta. Denna statistik är hämtad ur projektdokumentet *Etableringsprospekt och case* som initialt uppdaterades väl men som sedan T2 2022 uppdaterats sparsamt. Trenden från tidigare uppföljningar är dock densamma.

Indikatoruppföljning

Uppföljning av resultatet för indikatorer görs per 30 april 2023 då det är det senaste som rapporterats in till Tillväxtverket.

De mål projektet satt upp i sin projektansökan är:

1. 120 företagsetableringar (Nya företag som fått stöd), 250 sysselsättningar
2. 300 företag som fått stöd vid nyetablering/expansion
3. Permanent etableringsfunktion

För att nå dessa mål har man satt upp ett antal delmål:

- Genomföra minst 300 träffar med företag
- Driva minst 10 branschspecifika workshops
- Utforma minst 8 etableringsprospekt
- Deltagande på minst 6 mässor

Per den 30 april 2023 har man nått upp till

1. 72 företagsetableringar, 631 sysselsättningar
2. 315 företag som fått stöd vid nyetablering/ expansion
3. Kommunerna och Region JH är överens om att det behövs en permanent etableringsfunktion för att driva det lyckade jobbet inom projektet framåt. Dialogen om hur pågår och är ännu inte i mål, men konkretiseras genom Handlingsplanen som tagits fram genom en bred process. Regionen har tillsatt en 100%-ig tjänst i sin ordinarie verksamhet kopplad till det fortsatta arbetet.

Vi kan konstatera att projektet nått indikatorerna väl, förutom indikatorn *Nya företag som fått stöd* som man valt att ändra definitionen på till *företagsetableringar*. Detta gjorde antalet svårare att nå, men kändes mer relevant för projektet. I och med pandemin intåg ändrades förutsättningarna och projektets fokus flyttades från nyetablering till bevarande av befintliga företag genom den stömlinje som inrättades och bemannades inom Näringslivssupporten. Detta tillsammans med inställda och framflyttade event har påverkat projektets möjligheter att möta nya potentiella företag, vilket verkar innebära att projektet inte kommer att nå den uppsatta indikatorn. Sysselsättningsmålet har man däremot nått med råge liksom de företag man genom projektet har gett stöd vid nyetablering/ expansion.

Hur har man då jobbat för att nå dessa resultat?

De ordinarie företagsträffar som kommunernas Näringslivskontor genomför i sin dagliga verksamhet för man inte statistik på inom projektet men då dessa är flera i veckan för varje kommun får vi anta att man vida överträffat delmålet om 300 under projektiden.

Branschspecifika workshops har genomförts i stor omfattning inom projektet. Inom samtliga av initiativen Northern Tech Republic, E-hälsa i Jämtland, Gröna el-flyg, Risk and Crisis center, Fordons- och motortester samt landbaserat vattenbruk har regelbundna träffar genomförts. I projektets senare del har även träffar genomförts med fokus på Hubb- och co-workingmiljöer och vilken roll de spelar för nyetableringar och expansioner av företag. Projektet har med råge nått upp till sitt delmål kopplat till branschspecifika workshops.

Inom projektet har ett betydande antal broschyrer och filmer tagits fram, både länsövergripande, branschriktade, företags- och områdesspecifika. Detta delmål har även det uppnåtts med god marginal. Lista på dessa hittar man i bilaga 3.

Fram till och med att Covid-19 spreds över världen och rese- och andra restriktioner slog till har projektet deltagit i 10 mässor i syfte att attrahera till etablering och expansion i Region Jämtland Härjedalen. I mars 2019 ställdes samtliga fysiska mässor in varför deltagande inte var möjligt. Efter att restriktionerna släppt under våren 2022 har projektet deltagit i några ytterligare mässor. Därmed har delmålet kopplat till deltagande i mässor, även det nåtts.

Målgrupper

Projektet har tre uttalade målgrupper

1. Företag i andra län som bedöms (efter analys) ha intresse och nytta av etablering i Jämtland Härjedalen
2. Företag i Jämtland Härjedalen som vill expandera genom avknoppning eller nytt arbetsställe
3. Kommuner och regioner för att skapa en väl fungerande etablerings- och investeringsfunktion

Projektledaren anser att man har lyckats nå samtliga tre målgrupper men på ett annat sätt än som var planerat från början då mässor och events uteblivit i stor utsträckning. I och med det har man inte heller lyckats träffa lika många företag som planerat. Initialt i projektet var träffarna med nyidentifierade intressenter mer intensiva medan man under senare delen av projektet arbetat mer med att avsluta pågående företagscase samt arbetet med projekttext, dvs övergången från projekt till ordinarie verksamhet. Detta innebär att de proaktiva aktiviteterna att hitta nya företagscase har blivit lidande.

Genom de intervjuer som genomförts i de utvärderingsinsatser som gjorts under projektiden ser vi att det finns en god förståelse för det arbete som görs inom projektet, inom Region Jämtland Härjedalen och i kommunerna. Man förstår vilka effekter ett strategiskt och regionalt etableringsarbete kan medföra och man har verktygen för att hitta effektiva arbetssätt inom respektive kommun, för att hitta potentiella företag och hur man sedan stöttar dem framåt i sin etablerings- eller expansionsresa. Det går att konstatera att förankringen inom kommunerna definitivt skulle kunna varit bättre men vi anser att projektet ändå

får ansetts nå även den tredje målgruppen, kommuner och regionen. Den befintliga etablerings- och investeringsfunktionen i projektet anses av de intervjuade fungera bra men det kvarstår att sätta den organisation som framåt ska ansvara för dessa frågor regionalt. Vid projektavslut anser utredningen att man har arbetat med samtliga målgrupper.

Nyckelpersoner (N2)

De utvärderingar som genomförts har involverat olika typer av nyckelpersoner och utvärderingar har valt att dela upp dem i sju grupper; projektägare, styrgrupp, projektledare, projektgrupp, projektets centralorganisation, samarbetspartner och företag som fått stöd. Totalt i projektets fyra utvärderingsinsatser har 42 enskilda individer intervjuats i totalt 55 kvalitativa intervjuer. Förutom detta har en workshop med styrgruppen genomförts som en separat utvärderingsinsats där sju styrgruppsmedlemmar deltog vilket ger en total på 45 enskilda individer som haft inverkan på projektets slutrapport. En presentation av dessa grupper följer nedan och en lista på de som intervjuats finns i bilaga 1.

1. Projektägare

I de olika utvärderingsinsatserna har fem olika representanter för projektägaren Region Jämtland Härjedalen intervjuats. Det huvudsakliga syftet med att intervjua projektägaren har varit att få en bild över hur de ser på frågan om vem som bör ta över där projektet slutar samt om det finns förutsättningar för att det blir verklighet. Vid samtliga genomförda intervjuer har representanter från projektägaren haft en positiv bild av att projektet kommer resultera i en fast organisering, vilket också blivit verklighet i och med att Region Jämtland Härjedalen tillsatt denna tjänst från och med 1 januari 2022.

2. Styrgrupp

I syfte att få styrgruppens syn på projektets genomförande samt att få en bild av vilka förväntningar som finns på det fortsatta etablerings- och expansionsarbetet har kvalitativa intervjuer genomförts med fyra representanter från styrgruppen samt att en två timmars workshop genomförts på vilken fem kommunrepresentanter samt två representanter från Region Jämtland Härjedalen deltog. Styrgruppen har i intervjuerna ansett att projektet fungerar väl och att projektledaren driver projektet framåt mot uppsatta mål. De har känt sig informerad och nöjd med projektets arbete.

Projektledaren anser att styrgruppen fått information om projektet löpande. Styrgruppen har träffats kontinuerligt under hela projekttiden fram till hösten 2022 då styrgruppen byttes ut, därefter anser projektledaren att arbetet i styrgruppen haltat något då den representanten för kommunernas tillväxtchefer enbart har närvarat vid något enstaka tillfälle.

Projektledaren anser att det har funnits en utmaning med att projektet förlängts två gånger då styrgruppen och projektgruppen initialt arbetat utifrån ordinarie projektid och budget. Förlängningarna har inneburit att man under förlängningen tappat fokus på projektets huvuduppdrag, etableringar och expansion, och i stället fokuserat på övergången från projekt till ordinarie verksamhet. Den heltidstjänst som Region Jämtland Härjedalen infört per den 1

jan 2022 var en del av att säkra övergången men det kvarstår fortfarande öppna delar såsom finansieringen och organiseringen. Framdriften i projektet har till stor del berott på projektledaren och en väl fungerande projektgrupp, styrningen från styrgruppen har inte upplevts vägledande av projektledaren.

3. Projektledare

Projektledaren har varit en given respondent i samtliga utvärderingsinsatser då han har den bredaste vetskapen om projektets aktiviteter. Vi har också sett det värdefullt att stämma av projektledarens nulägesbild med de övriga respondenterna för att se om det finns någon diskrepans. Projektledaren har uppskattats för sitt målfokus och för sitt driv. I alla intervjuer har värdet av projektledarens insatser lyfts högt.

4. Projektgrupp

En fungerande projektgrupp med en accepterad ledare som säkerställer att projektets aktiviteter leder mot uppsatta mål är en förutsättning för ett lyckat projekt anser utvärderaren. I de utvärderingsinsatserna som gjorts under projekttiden har samtliga kommunrepresentanter intervjuats minst en gång liksom projektets centralorganisation som har varierat i antal över tid. De kommunrepresentanter som intervjuats flera gånger är företrädevis representanter från de mindre kommunerna då vi upplevt att de har de största utmaningarna baserat på tillgängliga resurser både i form av tid och pengar och inte heller har ett naturligt inflöde av förfrågningar från potentiella etablerare. Syftet med att intervjua projektgruppen har framför allt varit för att utvärdera projektets arbetsätt och att ha möjlighet att i respektive utvärderingsinsats kunna ge konstruktiva och väl grundade förslag för det fortsatta arbetet i projektet.

Vi har genom intervjuerna konstaterat att projektet har haft ett väl fungerande arbetsätt från början, vilket har justerats i viss mån under projektets gång, samt att arbetet skett i enlighet med projektets syfte och mål. Projektledaren har varit mycket uppskattad av deltagarna i projektgruppen.

Det har under projekttiden pågått diskussioner ute i vissa kommuner om den enskilda kommunens deltagande i projektet då alla kommuner inte sett den egentliga nyttan för den enskilda kommunen. Anledningen är inte att man inte ser att projektet gör bra saker för att stimulera etableringar i länet utan beror på att kommunen har brist på resurser, både i form av tid och pengar för att delta aktivt i projektets aktiviteter. De mindre kommunerna har många mindre företagare som expanderar eller startar sin verksamhet och dessa stöttar de genom sin ordinarie verksamhet. Skulle dessa mindre kommuner få en förfrågan för en större etablering ser de att de skulle ha stora utmaningar med att möta intresset utifrån sin litenhet men även utifrån bristen av tillgänglig jord mark för större företagsetableringar. Meningarna har varit delade kring de många och i vissa fall långa träffar som projektet initierat. Någon anser att det blir en stress och att man inte hinner med sitt ordinarie jobb, medan någon annan tycker att det är väldigt värdefulla träffar som man gärna inte missar. Man är överens om att möjligheten att delta digitalt är mycket uppskattat då man kan ta till sig det mesta i träffarna, även om man inte har möjlighet att resa och i vissa fall stanna över natten.

5. Projektets centralorganisation

Intervjuer har även gjorts med projektets centralorganisation som dagligen arbetar i projektet. Syftet med dessa intervjuer har främst varit att säkerställa att faktiskt utfört arbete harmonierar med aktuellt behov samt att projektet arbetar effektivt. Projektets centralorganisation har bestått av tre personer under vissa tider i projektet med projektledaren inräknad och ekonomen exkluderad då denne inte jobbar operativt i projektet. Dessa tre personer har angett att de kompletterar varandra bra och att deras känsla är att de arbetar effektivt. Vid något tillfälle har det dock kommit någon åsikt om att det dagliga arbetet tar överhanden varför man inte hunnit stämma av arbetet i önskad utsträckning. Medarbetarna anser också att man varit flexibla och lyckats ändra fokus utifrån omständigheterna som uppkommit men det har även kommit kommentarer på att man inom projektet ibland missar den långsiktiga planen som satts upp genom att ta vara på alla möjligheter som dyker upp. Fokus på att en etablering ska bli tillstånd gör, anser respondenten, att man glömmet att värdera vad det faktiskt ger bygden långsiktigt. Man anger däremot att arbetet, trots detta får anses vara effektivt och målinriktat.

En av respondenterna lyfter vikten av att ha en komplett projektorganisation tidigt då det tar tid att bli samkörda. Vidare lyfts vikten av att tidigt tydliggöra rollerna i projektet och vara tydliga med dem. Då centralorganisationen är liten är det viktigt att hitta bra former för informationsöverföring och dialog så att alla är uppdaterade om vad som händer i projektet.

Kommunikation har varit en viktig del i projektet och man valde därmed att anställa en kommunikatör. Plattformarna för extern kommunikation som använts, dvs hemsidan och LinkedIn, har nått ut bra. I en intervju ifrågasätts värdet av att ta fram en broschyr då de är dyra att ta fram och kan snabbt vara inaktuella. Broschyrer anser respondenten vara förlegat. I projektet har man i stor utsträckning använt sig av storytelling i form av reportage och film då man anser att mottagaren har lättare att ta till sig budskapet när en person berättar utifrån sina erfarenheter. Att använda våra lokala "kändisar", dvs idrottsprofiler, i större utsträckning tror man också skulle gett bra resultat genom att entusiasmera och attrahera potentiella etablerare på ett känslomässigt plan.

6. Samarbetspartner

För att få utomstående bild av projektets arbete har intervjuer gjorts med fyra samarbetspartner; Samling Näringsliv, Green Flyway, Northern Tech Republic samt E-hälsa i Jämtland. I samtliga av dessa intervjuer har man pekat på vikten av samarbete med projektet samt att samarbetet fungerar mycket bra.

7. Företag som fått stöd

Effekten av projektets arbete inhämtades från företagare som på något sätt fått stöd från projektet i sin etablerings- eller expansionsresa i regionen. Urvalet gjordes i dialog med kommunrepresentanterna som, i de flesta fall, haft närmast kontakt med företagarna. Målet var att få en spridning på typ av företagare och storlek på stöd som de fått. Vad de företag som fått stöd anser om stödet går att läsa på sid 29 i kapitlet om Projektlogiken (P1).

Nyckeltal (N3)

I detta stycke följer vi upp fördelningen av genomförda etableringar och expansioner, företag som fått stöd samt antal anställda mellan kommunerna i förhållande till innevånarantal i kommunerna. Vi följer även upp fördelningen mellan kvinnor och män bland de anställda. Uppgifterna baseras på den inrapportering som är gjord i projektets databas per den 31 augusti 2022, dvs till och med tertial 2 år 2022. Anledningen till att uppföljningen inte görs per ett senare datum är att projektet inte dokumenterat statistik efter det datumet på grund av att fokus legat på att landa i en tillfredsställande övergång från projekt till ordinarie verksamhet och att projektet efter senaste förlängningen begränsat projektledarens arbetstid i projektet, från 100% till 70%.

Andel etableringar och expansioner

Kommun	Innevånare	Andel	Antal etableringar & expansioner	Andel etabl per kommun
Berg	7 176	5,4%	3	3,8%
Bräcke	6 162	4,6%	3	3,8%
Härjedalen	10 185	7,7%	9	11,5%
Krokom	15 532	11,7%	8	10,3%
Ragunda	5 174	3,9%	4	5,1%
Strömsund	11 397	8,6%	5	6,4%
Åre	12 330	9,3%	18	23,1%
Östersund	64 714	48,8%	28	35,9%
Summa	132 670	100,0%	78	100,0%

Tabell 1. Andel etableringar i förhållande till innevånarandel per kommun, fram tom 31/8–2022.

Källa: Befolkningsdatabasen SCB 31/12–2022 samt projektets databas Etableringsprospekt och case

Tabellen ovan visar att andelen av projektets inrapporterade etableringar och expansioner, fördelat över regionens kommuner, harmonierar relativt väl med andelen innevånare per kommun. Åre kommun sticker ut med ett stort antal nyetableringar och får därmed en stor andel av det totala antalet etableringar och expansioner. Kommuner som Härjedalen och Ragunda ligger något över medan Berg, Bräcke, Krokom, Strömsund och Östersund ligger något under i förhållandet antal etableringar och innevånarandel. Värdena i tabellen grundar sig på vad som rapporterats in av kommunernas representanter och det kan därmed innebära att viss utebliven rapportering är aktuell.

När det gäller företag som fått stöd kan vi även här se att Åre kommun sticker ut med en stor andel av totalen. Här är samtliga kommuner bra med genom att ha stöttat och rapporterat in detta stöd till företagen. I rapporteringsverktyget anses tre företag som fått stöd avse både Åre och Östersund, varför vi har ett halverat antal i statistiken.

Andel företag som fått stöd

Kommun	Innevånare	Andel	Antal företag som fått stöd	Andel per kommun
Berg	7 176	5,4%	15	7,2%
Bräcke	6 162	4,6%	11	5,3%
Härjedalen	10 185	7,7%	14	6,7%
Krokom	15 532	11,7%	19	9,1%
Ragunda	5 174	3,9%	10	4,8%
Strömsund	11 397	8,6%	12	5,8%
Åre	12 330	9,3%	52,5	25,2%
Östersund	64 714	48,8%	74,5	35,8%
Summa	132 670	100,0%	208	100,0%

Tabell 2. Andel företag som fått stöd i förhållande till innevånarandel per kommun, fram tom 31/8–2022.
Källa: Befolkningsdatabasen SCB 31/12–2022 samt projektets databas "Etableringsprospekt och case"

Ovan statistik innefattar inte det stöd som getts inom ramen för *Näringslivssupporten* då den får anses avvika från ordinarie etablerings och expansionsarbete. Fördelningen av stödet i denna insats, enligt inrapporterad statistik, visar bilden nedan.

Andel företag som fått stöd inom ramen för Näringslivssupporten

Kommun	Innevånare	Andel	Antal företag som fått stöd - Näringslivssupporten	Andel per kommun
Berg	7 176	5,4%	1	2,8%
Bräcke	6 162	4,6%	0	0,0%
Härjedalen	10 185	7,7%	4	11,1%
Krokom	15 532	11,7%	4	11,1%
Ragunda	5 174	3,9%	1	2,8%
Strömsund	11 397	8,6%	0	0,0%
Åre	12 330	9,3%	6	16,7%
Östersund	64 714	48,8%	20	55,6%
Summa	132 670	100,0%	36	100,0%

Tabell 3. Andel företag som fått stöd i förhållande till innevånarandel per kommun, fram tom 31/8–2022, från insatsen *Näringslivssupporten*.

Källa: Befolkningsdatabasen SCB 31/12–2022 samt projektets databas "Etableringsprospekt och case"

Här är stödet mer jämnt fördelat mellan kommunerna kopplat till andel innevånare, med viss övervikt på Åre och Östersund. Vi kan också konstatera att företag i två av kommunerna inte fått något stöd i denna satsning.

Projektet har rapporterat in att de etableringar och expansioner som projektet genererat har skapat sammanlagt 667 nya arbetstillfällen. Av dessa har 568 skapats i Östersunds kommun vilket beror på att de större etableringarna landat i centralorten Östersunds närområde.

Andel nya anställningar

Kommun	Innevånare	Andel	Antal anställda	Andel per kommun
Berg	7 176	5,4%	3	0,4%
Bräcke	6 162	4,6%	4	0,6%
Härjedalen	10 185	7,7%	27	4,0%
Krokom	15 532	11,7%	23	3,4%
Ragunda	5 174	3,9%	4	0,6%
Strömsund	11 397	8,6%	7	1,0%
Åre	12 330	9,3%	30	4,4%
Östersund	64 714	48,8%	570	85,4%
Summa	132 670	100,0%	667	100,0%

Tabell 4. Andel nya anställningar i förhållande till innevånarandel per kommun, fram tom 31/8–2022.

Källa: Befolkningsdatabasen SCB 31/12–2022 samt projektets databas "Etableringsprospekt och case"

Bland Östersunds kommuns etableringar och expansioner är det Synsams etablering med 200 arbetstillfällen samt Webhelp och Woolpower expansioner med 150 respektive 100 nya arbetstillfällen som sticker ut. Även Solitas etablering skapar många arbetstillfällen, 30 st.

Utifrån det som inrapporterats kan vi dock konstatera att av de arbetstillfällen som skapats i länet är fördelningen mellan kvinnor och män relativt jämn.

Fördelning av antalet nya anställningar mellan kvinnor och män

Kvinnor/ män	Antal anställda	Andel
Varav kvinnor	322	48,3%
Varav män	345	51,7%
Summa	667	100,0%

Tabell 5. Fördelning kvinnor/ män av antal anställda i hela länet, fram tom 31/8–2022.

Källa: Projektets databas "Etableringsprospekt och case"

Uppföljning av indikatorer blir ett relativt trubbigt instrument då det i många fall blir en definitionsfråga vad som menas med att få stöd. Projektet har valt att översätta indikatorn *Antal nya företag som får stöd* till *Antal företagsetableringar*, vilket gör målet tuffare att nå.

Projektet har arbetat med inrapportering av indikatorerna genom att respektive kommunrepresentant löpande fyller på en bruttolista på den gemensamma digitala projektplattformen Teams så fort man har stöttat ett företag i dess etablerings- eller expansionsprocess alternativt när en företagsetablering eller expansion skett i kommunen. I det fall stödet inte skett genom någon specifik kommun har projektets centralorganisation fyllt i dessa företag i listan. Uppgifternas exakthet baseras på att inrapportering sker på samma sätt i samtliga kommuner.

Indikatorerna gäller enbart företag som har koppling till regionen, vilket innebär att de företag som har verksamhet i annan del av landet och som projektet stöttat, men som slutligen inte väljer att etablera sig i regionen, inte kommer med i uppföljningen. Detsamma gäller utländska företag som fått stöd, vilka är 13 st och enskilda firmor där vi inte kommer åt ett komplett organisationsnummer och därmed inte kan rapportera in stödet. De enskilda firmor som fått stöd är 18 st och de enskilda firmorna som etablerat sig inom projektet är 13.

Projektlogiken (P1)

Projektet syftar till att regionen tillsammans med kommunerna ska arbeta med etablerings- och investeringsfrämjande insatser för att fler företag ska etablera eller expandera verksamhet i länet. En bakgrundsbeskrivning samt en beskrivning av projektets syfte och mål finns initialt i denna utvärderingsrapport i kapitlet *Projektbeskrivning*. Uppföljning av projektets målgrupp går att finna tidigare i rapporten i kapitlet *Nyckelaktiviteter* under rubriken *Indikatoruppföljning* på sid 17.

Projektets verksamhet bygger på de tre arbetspaketen, som beskrivs i projektbeskrivningen på sid 5 i denna rapport; *Analys och aktörssamverkan*, *Etablerings- och investeringsfrämjande insatser* och *Samverkansfrämjande insatser*.

När det gäller arbetspaketet *Analys och aktörssamverkan* har projektet arbetat strategiskt och brett i syfte att utgå från kommunernas olika behov. På frågan till projektledaren, vad han är mest stolt över kopplat till projektet är det den aktörssamverkan som skapats inom projektets ramar. Han känner att det arbete som gjorts inom projektet är väl förankrat inom kommunerna, Region Jämtland Härjedalen och Länsstyrelsen men att man även skapat en bra övergripande förståelse hos övriga primärintressenter såsom Handelskammaren Mittsverige, Arbetsförmedlingen, Företagarna, Samling Näringsliv, Gaaltije, Mittuniversitetet etcetera. Nyckeln till att projektet lyckats med förankringen anser projektledaren är att man haft kontinuerliga möten med intressenterna och att man har arbetat med förväntningar och mål. Projektet har bjudit in kärntressenter till samlade aktiviteter där upplägget tillåtit alla att komma till tals. I projektgruppen har man jobbat mycket med ett förtroende hos varandra och man vet att det man tar upp i gruppen stannar i gruppen och hanteras snyggt. Öppenhet och transparens är kärnvärden i projektets arbete. Inbjudningslistan till projektets slutkonferens täcker in en stor del av projektets identifierade intressenter varpå förankringen av projektets arbete och resultat förstärks ytterligare. Projektledaren medger att man med fördel skulle kunnat tagit fram en strukturerad plan för att jobba med intressenter och intresseorganisationer tidigt i projektet och därmed koppla fler intressenter till projektet tidigare för en än mer effektiv och mer djupgående förankring av projektets arbete.

Analysen *Framtidens företagande på landsbygd* som diskuterar utmaningar och möjligheter kring företagsetableringar i glesa strukturer har uppskattats mycket då den sätter fokus på glesbygdens utmaningar och möjligheter. Projektet har också genom att uppdaterat den samhällsekonomiska kalkylen säkerställt att kunskapen kring företagsetableringarnas positiva effekter för samhället är aktuell. I projektets senare del har en utredning av *Kompetensförsörjningsbehovet* gjorts kopplat till de nyetableringar som sker i Jämtland Härjedalen.

De intervjuade inom projektorganisationen, dvs projektägare, projektledare, kommunernas representanter samt medarbetare inom projektorganisationen, förmedlar en känsla av att engagemanget och förståelsen för arbetet kopplat till företagsetableringar har ökat markant i samtliga kommuner under projektets senare del. Det har skapats en bredare förståelse kring vikten av att hela regionen arbetar tillsammans i etableringsarbetet för att få störst effekt liksom att en etablering i en kommun skapar fördelar för hela regionen och även för andra kommuner i det längre perspektivet.

I projektet har man hittat en form för kunskaps- och erfarenhetsöverföring dels inom projektgruppen, dels genom specifika insatser. Östersunds kommun som av naturliga skäl haft mest faktiska förfrågningar och därmed skaffat sig den största erfarenheten har, tillsammans med projektledaren besökt Berg och Ragunda kommuner för att vässa deras organisationer inom etableringsområdet. I detta arbete har man nått både tjänstemän och politik.

Vidareutvecklingen av samverkansplattsformens arbetssätt har per automatik mycket handlat om att använda digitala hjälpmedel för att kunna fortsätta arbetet under coronapandemin. Detta upplevs av alla respondenter som positivt då tiden för projektets möten och aktiviteter har minskats med hänvisning till restiden. Efter att restriktionerna kring att träffas togs bort under våren 2022 har projektet skapat tillfällen att även träffas fysiskt men man har till stor del stannat kvar i de digitala alternativen där det anses effektivare i syfte att behålla det positiva med båda arbetssätten. I utvärderingarna under pågående pandemi saknade man den fysiska mötesformen. Det arbete som gjorts inom projektet att ta fram processbeskrivningar och andra verktyg för etablerings- och expansionsarbetet är en direkt effektivisering av det samverkande arbetssättet. Dessa processbeskrivningar har använts även utanför projektet av bland annat Krokoms kommun i deras interna processarbete, vilket är bra då arbetet inom projektet får naturlig spridning och nytta.

Ett fokus i projektet har varit att skapa effektiva nätverk som stimulerar till samarbeten i syfte att rikta energin åt samma håll och skapa synergier mellan regionens samtliga initiativ; offentliga och privata. Här har öppenhet, kommunikation och medvetenhet varit nyckelfaktorer. Om regionens parter jobbar tillsammans och använder varandras erfarenheter och arbete finns förutsättningar för att vi får större effekt av vårt gemensamma arbete mot målet att attrahera till inflyttning och företagsetableringar. Detta arbete borgar för att nå de förväntade effekterna på lång sikt.

Projektledaren upplever att självständigheten i kommunernas arbete med etableringsfrågor har ökat succesivt under hela projekttiden. Projektledarens tidigare erfarenhet i andra projekt är att han personligen deltagit i processerna ute i kommunerna, men i detta projekt så är upplevelsen att arbetet görs mer självständigt med utgångspunkt från den kunskap man fått till sig genom projektets aktiviteter och verktyg.

Några av de kommunrepresentanter vi intervjuat i tidigare utvärderingsinsatser har däremot betonat att de trott att de skulle få mer konkret hjälp och stöttande i sitt arbete ute i kommunen, även i genomförandefasen. De handlingsplaner som tagits fram har i vissa fall känts betungande och som ytterligare en handlingsplan att förhålla sig till vilket gjort att de inte fyllt sitt syfte fullt ut. En respondent påpekade dock vikten av att någon utifrån kommer in med nya ögon och ser på kommunens möjligheter och utmaningar, vilket öppnat upp för nya tankar och lösningar. I intervjuerna har det framkommit en viss frustration kring att man idag inte har ett fungerande arbetssätt inom kommunen för etableringsarbetet utan kommunrepresentanterna ser att man måste ta sig över en "puckel" för att etableringsarbetet ska flyta på i ordinarie verksamhet. För att komma över denna puckel måste prioriteringar göras inom kommunen men tyvärr prioriteras detta arbete ner och annat prioriteras i stället.

Omvärldsbevakning har gjorts under hela projektets genomförande. Studieresor fick av naturliga själ ställas in under stora delar av projektperioden men vissa studieresor har

genomförts såsom besök hos andra Business Regions i landet, EcoDataCenter i Falun, WA3RMs växthusbygge i Frövi, Batterifabriken i Skellefteå, SCA i Sundsvall med fokus på bioekonomi, Lokalmarknadsdagen i Göteborg i syfte att kunna effektivisera Fastighetsdag i Jämtland och Nationella Vattenbrukskonferensen med fokus på landbaserat vattenbruk.

Förutom studieresor har man även bjudit in inspiratörer från andra kommuner, regioner och övriga för att inspirera till regionen fortsatta etableringsarbete. Exempelvis var regeringens samordnare Peter Larsson på besök vid en workshop där ca 40 personer deltog, både tjänstemän, politiker samt näringslivsrepresentanter fanns på plats, med fokus på "samhällseffekter vid större företagsetableringar". Ett annat exempel är tidigare näringslivschef i Växjö kommun och tillika årets näringslivsutvecklare 2018, Thomas Karlsson, som inspirerade projektgruppen med sitt etableringsarbete. Växjö har jobbat intensivt och framgångsrikt med expansions- och etableringsfrågor samt med prospektbearbetning och avvecklingsarbete. I anslutning till detta anordnade projektet en workshop för regionens arbete framåt.

Projektet har även anlitat Future Place Leadership vid ett antal tillfällen för att leda olika inspirationsworkshops kopplat till aktuella trender kring företagsetablering.

Samarbetet och dialogen med Business Sweden har funnits med under hela projekttiden och man har dels deltagit i deras aktiviteter dels fört dialog med dem för att få stöttning i sitt etableringsarbete i regionen. Ett exempel är regionens deltagande under det nationella etableringseventet Join Sweden Summit där fokus för Jämtland Härjedalen var "Regionalization and reshoring", dvs återflyttning av tillverkning från lågkostnadsländer till platser nära eller i det ursprungliga tillverkningslandet. Ett annat exempel är möten med *Invest In gruppen*, dvs övriga små Business Regions som har samarbetsavtal med Business Sweden, liksom vi. Projektledaren anser dock att grundplanen var att jobba mer nationellt och kopplat till Business Sweden än man gjort. Anledningen till att det inte gjorts är personella resurser. Projektledaren har fokuserat på att nå de mål och indikatorer som satts upp inom projektet vilket har styrt aktiviteterna till case på regional nivå snarare än på nationell nivå. Arbetsinsatsen för att jobba i aktiviteter tillsammans med Business Sweden skulle varit hög och resultatet skulle förmodligen inte ramlat ut under projekttiden utan vara mer långsiktigt. För att både nå projektmålen inom projekttiden samt arbeta långsiktigt nationellt tillsammans med Business Sweden skulle mer resurser behövs, anser projektledaren. Det är svårt att säga om projektet kan ha förlorat förfrågningar och möjlighet på grund av detta men med ett djupare samarbete med Business Sweden skulle Region Jämtland Härjedalen kunna synas på ett annat sätt i nationella sammanhang konstaterar han vidare.

Projektet har uppmärksammats för sina resultat och man har presenterat sitt arbete i bland annat Business Region Värmland, Örebro, Blekinge, Jönköping och Dalarna.

I syfte att säkerställa en effektiv överföring av etableringsarbetet i regionen från projekt till ordinarie verksamhet har projektet upphandlat ett externt konsultbolag för arbetet att ta fram en handlingsplan. Målet är att handlingsplanen ska tas fram gemensamt av projektets primär och kärntressenter. I arbetets inledning presenterades en omvärldsbevakning, framtagen av konsultbolaget *Future Place Leadership*, för att visa på hur andra aktörer jobbar. I arbetet att ta fram Handlingsplanen har en bredd av intressenter bjudits in till två workshops för att diskutera de olika delarna i den framtida planen som får ses som en vidareutveckling av samverkansplattformens arbetssätt.

Inom arbetspaketet *Etablerings- och investeringsfrämjande insatser* har projektet lagt stort fokus på etableringsprospekt och platsmarknadsföring. Trots att coronapandemin gjort att den naturliga plattformen att träffa potentiella företag på, dvs mässor, i stort sett har uteblivit så har det inkommit många etableringsförfrågningar varför prospekt har varit nödvändiga att ta fram. Projektet har över tid insett det stora värdet av att marknadsföra Jämtlands län genom de flertalet goda ambassadörer vi har som genom sin etablering i länet beskriver det mervärde i ökad livskvalité de upplever, varför framtagande av filmer för att marknadsföra länet har fått en given plats inom projektet.

Samtliga kommuner har genom projektet erbjudits att ta fram en kommunspecifik film. Många kommuner har tagit vara på denna möjlighet och ser att de kommer att ha användning för filmmaterialet i sin platsmarknadsföring framåt.

Flera analyser har gjorts kring vilka företag som har nytta/ intresse av att etablera sig i Jämtlands län. Exempel är *Marknadsanalys (UC)* och *Framtidens företagande på landsbygd*. Dessa har legat till grund för det arbete som gjorts i projektet.

När det gäller arbetspaketet *Samverkansfrämjande insatser* har projektet lyckats mycket bra med sina branschspecifika insatser. Många olika branscher är inkluderade i denna satsning och i många fall ser man en långsiktig effekt genom att klustren har hittat samarbetsformer även utanför projektet. Ett gott exempel inom detta arbetsområde är Northern Tech Republic som startade inom projektet med initiativet IT-spets och som idag har tolv medlemsföretag och är en del av Samling Näringslivs ordinarie verksamhet. Grundtanken var att de branschspecifika insatserna skulle varit än mer omfattande och att man skulle basera projektets insatser och aktiviteter på omvärldsbevakning, statistik och allmän utveckling i världen. Projektledaren upplever att när projektet drog i gång fanns inget underlag att utgå ifrån då Region Jämtland Härjedalens strategidokument inte var vägledande i dessa frågor. Av den anledningen har tillfälligheter och uppkomna behov skapat inriktning för dessa insatser i projektet. I projektets slutskede blev en etablering kopplad till bioekonomi aktuell vilket man pratat om i flera år. Branscher man inte jobbat specifikt med är energi, industri och turism.

Hållbarhet är grunden för det erbjudande som Region Jämtland Härjedalen går ut med till potentiella företagsetableringar. Projektet fokuserar på hållbarhet i alla aspekter; ekologiskt, ekonomiskt och socialt och ser det som en konkurrensfördel att göra detta tydligt i all kommunikation. Arbetet med att skapa medvetenhet kring dessa frågor har fått positiva effekter i projektet då det skapat ett annat förhållningssätt till vissa frågor. Projektledaren märker att när hållbarhetsaspekterna belyses i dialogen med de företag de har kontakt med möts det med förståelse och respekt. Inom projektet har en investeringsfilm tagits fram som belyser hållbarheten – *Made in Sweden attracts sustainable investments*. Projektet har valt bort vissa case, utifrån hållbarhetsperspektivet, ett exempel är företaget Aura Energy och deras uranprospektering. Genom projektets aktiva hållbarhetsarbete har regionen, som första region i Sverige, visat att de arbetar aktivt med jämställdhet, mångfald eller andra normkritiska frågor i all sin kommunikation.

Projektet har övergripande följt den ursprungliga planen och de planerade aktiviteterna med vissa justeringar med anledning av coronapandemin. I och med den senaste

projektförlängningen lades mer fokus på Etablerings- och investeringsfrämjande insatser mot nya företag då det är denna indikator man har haft svårast att nå.

Vad anser de företag som fått stöd genom projektet?

Det urval av företag som vi haft kontakt med, i och med projektets uppföljningar har alla varit väldigt nöjda med den kontakt de haft med representanter från aktuell kommun samt etablerings- och expansionsfunktionen i Region JH. Ingen av de intervjuade har saknat något stöd och har snarare blivit förvånad över det stöd och det trevliga bemötandet de fått samt den viljan de upplever finns att hjälpa till i deras process.

Begränsningen kring tillgång till lokaler och mark lyfts även i dessa intervjuer. Respondenterna upplever att kommunen vill hjälpa till med dessa frågor men då det ej finns tillgängliga markområden eller lokaler så lyckas de inte i så stor utsträckning, vilket är synd. En av de intervjuade har lyft ett problem som de fick erfara. När mark slutligen fanns tillgänglig för deras expansionsprojekt och kommunens mark och exploateringsavdelning jobbat klart med sin process, stoppades processen i ett mycket sent skede på grund av att Länsstyrelsens fann växtlighet som skulle bevaras på den tilltänkta marken. I intervjun med aktuell företagare är man tydlig med att här behöver aktörssamverkan förbättras så att kommunen och Länsstyrelsen finns med från början och arbetar parallellt med sina processer i syfte att förkorta tidsaspekten till etablering. I det aktuella fallet försenades expansionen med cirka ett år.

En av de personer som vi intervjuat och som ingår i IT branschen lyfter initiativen kring IT-spets som gjorts tack vare projektet. Det faktum att Northern Tech Republic lever vidare i Samling Näringslivs ordinarie verksamhet ses som positivt, då det nu finns en plattform och en sammanhållande part.

Många av de intervjuade företagen anser sig inte ha haft så mycket kontakt eller fått speciellt mycket stöd från kommun eller region, men de poängterar också att de inte känt behovet och därmed inte heller saknat det. Många har däremot deltagit i de rekryteringskampanjer som anordnats och där Östersund kommuns kampanjer lyfts extra, vilket de uppskattar mycket. Man har i intervjuerna även lyft värdet av kommunernas upparbetade nätverk som de upplever att de fått ta del av samt hjälpen till exponering genom kommunens kanaler. Pressmeddelanden samt möjlighet att synas i de olika träffar som kommunerna bjuder in till.

Två av de intervjuade visade exempel på att företagets etablering i Jämtland var en direkt följd av att respondenten önskade flytta till länet. Detta i kombination med att företaget ville växa och bli fler anställda. Tack vare att drivet fanns att bosätta sig i Jämtland fick länet företagsetableringar som i förlängningen förväntas innebära ett antal nya arbetstillfällen inom de närmsta åren. En av dessa företagare lyfter frågan om varför det inte finns ekonomiskt stöd att få för en företagare som väljer att flytta sin befintliga verksamhet till länet. Utifrån de skatteintäkter som företaget förväntas generera samt den inflyttning det innebär borde ett incitament genom ett etableringsstöd eller flyttbidrag kunna anses rimligt.

Vid ett flertal intervjuer lyfter man utmaningen med rekryterbar kompetens och skulle önska att Mittuniversitetet skapade utbildningsplatser som står upp till företagarnas behov av

kompetens. Här ser man att kommunen eller Region Jämtland Härjedalen skulle kunna göra en stor insats genom att driva denna fråga. En respondent anser att det är viktigare att man arbetar strategiskt och långsiktigt med denna typ av frågor än att fokusera på att stötta respektive företag. Detta skulle stärka regionens attraktionskraft.

I en intervju med ett företag som etablerat sig i en av kranskommunerna kommer reflektionen fram att han upplever att det regionala etableringsarbetet fokuseras på Östersund och Åre. Han tänker att det inte finns någon politisk vilja regionalt att utveckla de andra kommunerna. Han funderar också på om anledningen är att det är enklare och bekvämare att stötta dessa kommuner i stället för de övriga. Denna respondent lyfter det arbete som gjorts kring Northvolts förfrågan, han upplever att enbart Östersund centralort var aktuell för denna etablering och funderar på varför det i så fall är så. Respondenten lyfter vidare utmaningen som turistnäringen har och därmed de kommuner som har stor del turismföretagare med att få ökade skatteintäkter kopplat till de anställda inom näringen. Denna näring är många gånger säsongbetonad vilket gör att de som jobbar i denna bransch enbart är här under viss säsong och därmed inte skriver sig i kommunen, vilket i sin tur leder till att inga skatteintäkter genereras till aktuell kommun. Han tänker att man borde kunna bedriva ett mer proaktivt arbete för att sprida etableringar till de mindre kommunerna där det i många fall finns bra infrastruktur i form av flygplatser och järnväg.

Vi kan, med bakgrund av genomförda intervjuer konstatera att projektet varit stöd för många företag och andra initiativ. Projektet har genom sina marknadsaktiviteter stärkt bilden kring att etablera företag i Jämtlands län på ett framgångsrikt sätt. Projektet har även hjälpt många företag med rena detaljfrågor. Genom projektet har även en bildbank byggts upp där flera organisationer har fått tagit del av material och bilder under projektiden, men som även kommer att finnas kvar efter att projektet avslutats.

Processen (P2)

Vem tar vid där projektet slutar

I samtliga intervjuer som genomförts med de som på något sätt ingår i projektet är man överens om att när projektet avslutas måste det finnas en regionövergripande funktion som tar vid. En funktion som stöttar och hjälper kommunerna i diverse övergripande frågor. Man ser att behovet finns på ett regionalt plan och poängterar att etableringsarbetet är ett långsiktigt arbete som kräver kontinuitet, tålamod och resurser. Regionala projekt är komplexa då de innefattar länets åtta kommuner som alla har olika förutsättningar och behov.

I och med att projektet avslutas finns ingen finansiering för aktiviteter kopplat till regionens etableringsarbete. Region Jämtland Härjedalen inrättade en tjänst på 100% i sin ordinarie verksamhet från 1 januari 2022 som ska arbeta med regionövergripande etableringsfrågor vilket innebär att Region Jämtland Härjedalen har säkrat upp personella resurser för det att leda det regionövergripande arbetet. Under 2023 har ett Kommunförbund skapats och en chef för kommunförbundet har anställts. Nuvarande avtal mellan Region Jämtland Härjedalen och kommunerna går ut 31 dec 2023. I detta avtal ingår inte näringslivsfrågorna vilket

skulle kunna innebära att frågan om företagsetableringar även fortsatt skulle kunna ligga i Region Jämtland Härjedalens regi, men hur detta landar vet vi inte idag. I Region Jämtland Härjedalens uppdrag ligger dock fortsatt att attrahera företag att etablera sig i länet. I och med den inrättade tjänsten i ordinarie verksamhet höjs förväntningarna på kommunerna att arbeta vidare utifrån de förutsättningar och genomlysningar som projektet skapat anser projektledaren. Han anser vidare att kommunerna har kunskap och förutsättningar att fortsätta arbetet mer självständigt men betonar vikten av aktörssamarbete parterna emellan.

I intervjuerna har det kommit kommentarer om att det är besvärande att det fortsatta etableringsarbetet i länet kommer ha mindre regionövergripande resurser, både i form av bemanning och ekonomi, i och med att projektet avslutas. Detta i en tid med ett osäkert omvärldsläge och mindre resurser. Det kommer per automatik att innebära en lägre aktivitetsnivå framåt. Den lösning som man hoppas på är att man lyckas koppla på nya projekt som innebär resurstillskott som kan driva aktiviteter framåt. Man ser inte att kommunerna kommer ha möjlighet att finansiera regionövergripande aktiviteter framåt för studieresor, mässor och marknadsföringsmaterial. Östersunds kommun lyfter att även de, som den största kommunen i länet, har haft stor nytta av att man arbetat gemensamt och regionövergripande med många av aktiviteterna. För dem är det mycket viktigt att hela regionens etableringsarbete fungerar och är attraktiv. De poängterar att en etablering i en annan av regionens kommuner även den är viktig för Östersunds kommun i det längre perspektivet. Man konstaterar att det man kan göra i ett regionövergripande projekt ger ett enormt mervärde mot vad kommunen själva kan åstadkomma.

En respondent lyfter farhågan att regionens etableringsfunktion har en alltför stor kostym gentemot kommunernas förmåga att jobba med frågorna. Regionernas fasta etableringsfunktion måste jacka i kommunernas etableringsfunktioner vilka alla har olika möjligheter i form av tid och resurser att jobba med frågan. Respondenten menar att man ännu inte landat i vad kommunerna faktiskt vill med den fasta funktionen. När intervjun genomfördes, i slutet av maj 2023, kände respondenten att det inte fanns någon plan för att föra över den lyckade projektverksamheten till ordinarie verksamhet och såg en risk i att man tappar tempo. Ansvaret för detta lägger respondenten inte enbart på regionen utan det är lika mycket kommunernas ansvar och arbetet skulle ha påbörjats mycket tidigare än i projektets absoluta slutskede.

I intervjuerna har det kommit tankar kring att den regionalövergripande funktionen bör vara kopplingen till den nationella och internationella arenan för etableringsfrågor. Funktionen ska ha dialog med och delta på stora konferenser och mässor samt dialogpartner med Business Sweden. Det är viktigt att den regionala funktionen får rätt mandat och att frågorna prioriteras i den organisation som inrymmer funktionen, även politiskt. För kommunerna är det etableringsfrämjande arbetet väldigt viktigt för att skapa tillväxt. Projektet har skapat en samarbetsplattform som fungerar och uppskattas varför den fasta funktionen måste möta upp de förväntningarna som finns i kommunerna för att inte det nuvarande goda samarbetet inte ska gå förlorat. Kommunerna har inte resurserna till att ha ett strategiskt utvecklingsperspektiv kopplat till etableringsfrågan. Man anser att vi idag agerar reaktivt i stor utsträckning vilket vi måste ändra till ett proaktivt förhållningssätt och själva ta befälet i det fortsatta etableringsarbetet.

Tack vare den senaste projektförlängningen har man inom projekttiden haft tiden att arbeta med målbilden för det framtida etableringsarbetet i regionen. Under våren 2023 har ett arbete pågått att landa i en handlingsplan. Detta arbete har letts av Future Place Leadership och processen inleddes med att konsultbolaget presenterade en omvärldsspaning kopplat till företagsetableringar med trender inom området för att sedan fortsätta med två Workshops som involverat en bredd av identifierade intressenter i syfte att förankra handlingsplanen brett. Handlingsplanen kommer att presenteras på slutkonferensen den 27 september 2023.

Efter att ha läst det utkast som lämnades till projektet den 31 augusti kan jag konstatera att *Handlingsplan för gemensamt etableringsarbete för att stärka Jämtland Härjedalen (Arbetsdokument)* innehåller

- Intressentkarta
- Prioritering för den övergripande regionala funktionen
- Tydlig rollfördelning mellan BROM, kommunerna, Länsstyrelsen, Samling Näringsliv, Handelskammaren och Företagarna samt Arbetsfördelningen.
- Vad som genom intervjuer efterfrågas ingå men som det inte finns finansiering till efter projekt slut
- Prioriterade branscher och styrkeområden
- Tydliga processbeskrivningar kopplat till ansvar
- Handlingsplan med prioriteringar och tidsplan
- Förslag på finansieringsmodell

Utredaren anser därmed att den slutgiltiga handlingsplanen bör kunna fungera som en plan för det fortsatta etableringsarbetet i regionen. En farhåga är dock att arbetet inte är tillräckligt förankrat och att diskussioner kring resultatet kan komma efter att handlingsplanen presenterats på slutkonferensen. En annan farhåga är att kommunernas interna processer inte är på plats och effektiva nog att arbeta utifrån handlingsplanen. Genom intervjuer har det framkommit att vikten av att prioritera etableringsarbetet inte är fullt förankrat i kommunernas organisation på politisk nivå.

Digitalisering

Projektet har utarbetat ett arbets sätt som utgår från den digitala plattformen Microsoft Teams, på vilken kommunikationen inom projektet primärt sker. Förutom att hantera dokument på denna plattform genomförs projektgruppsmöten i stor utsträckning via denna plattform. Tidigare genomfördes ungefär vart annat möte digitalt men efter utbrottet av Covid-19 har samtliga projektgruppsmöten samt workshops genomförts digitalt, med mycket gott resultat. Även efter att restriktionerna upphört har man fortsatt med digitala möten. Projektägaren upplever dock att förståelse och förankringen i styrgruppen har minskat under perioden med enbart digitala möten.

Som ett resultat av den pandemi och de restriktioner och rekommendationer som kommit med den har även kundmöten övergått till att genomföras digitalt i större utsträckning. Det har visat sig fungera mycket bra och snabbar upp processen betydligt. Ett digitalt kundmöte har många fördelar då fler tillåts delta under hela eller delar av mötet och flexibiliteten i

mötesupplägget ökar markant. Detta är en fördel i etableringsarbetet då avstånd inte längre är ett hinder för en effektiv dialog.

Tack vare detta digitala arbetssätt har mycket tid frigjorts och möjligheten att delta i projektets olika möten har ökats då tiden för resor i många fall kan kapas.

Kopplingen till den Regionala utvecklingsstrategin för Jämtlands län

Målet för den regionala utvecklingspolitiken i Jämtland Härjedalen är *”utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av länet”*. De prioriteringar som nämns i dokumentet *Mål och långsiktiga prioriteringar för den regionala tillväxtpolitiken i Jämtland Härjedalen (RUN/516/2020)* stöds alla av projektets arbete såsom befolkningsutveckling genom antalet nya sysselsättningar, att insatser som görs ska nå hela territoriet och ta hänsyn till inomregionala skillnader och branschutveckling. En respondent lyfter det faktum att hållbarhet har blivit allmänt vedertaget hos företagen varför frågan kommer med automatiskt i etableringsarbetet. Projektet får anses bidra starkt till att dessa mål nås de senaste åren.

Public debate (P3)

Erfarenhetsutbyte är det som projektet i all kommunikation försöker stimulera och uppmuntra. Detta sker löpande i dialogen inom projektgruppen, framför allt under de månatliga projektgruppsmötena, men även däremellan då kommunrepresentanterna givmilt delar med sig av erfarenheter och kunskaper i specifika frågor sig emellan. Projektledaren har lyckats skapa en öppen atmosfär inom projektgruppen där alla vill hjälpa varandra att lyckas i etablerings- och expansionsarbetet. Östersunds kommun är den kommun i länet som har det största naturliga inflödet av etableringsförfrågningar. Det är också den kommun som har störst möjlighet att avsätta resurser i form av tid och pengar på ett löpande etableringsarbete och därmed mest erfarenhet och kunskap kopplat till detta arbete. I intervjuerna är representanterna från kommunen väldigt tydliga med att Östersunds kommun är väldigt beroende av att hela länet är attraktivt och att företagarna väljer länet för sin etablering. De är beroende av att även de andra kommunerna i regionen har ett fungerande etableringsarbete. Utifrån detta känner de ett ansvar att stötta och hjälpa de andra kommunerna, liksom den regionala funktionen. Representanterna för Östersunds kommun ser vikten av att skapa en samlad regional grupp som stöttar varandra för att nå ett effektivt och lyckat etableringsarbete.

Flertalet projektgruppsmöten har varit digitala vilket upplevs fungera mycket väl. Sekreterare för projektgruppsmötena rullar mellan kommunrepresentanterna. Tanken är att respektive kommun, inför mötet ska föra in vad som hänt inom sin kommun sedan sist. Detta har inte alltid blivit gjort, varför den informationen ibland saknas i protokollen. Deltagare på mötet är inte heller alltid antecknat varför det är svårt att följa upp deltagandet via protokollen. Projektledaren anser att deltagandet på dessa möten är mycket högt och att han upplever att deltagarna ser ett värde i att delta i mötena.

Avrapporteringen från projektet till styrgruppen har under merparten av projektet skett under en speciellt avsatt tid på det ordinarie Tillväxtchefsmöte som Region Jämtland Härjedalen kallar till en gång per månad. I styrgruppen har representanter från samtliga åtta kommuner samt projektägaren ingått. Sedan hösten 2022 har styrgruppen förändrats och inkluderar även en representant från Samling Näringsliv. Kommunen representeras i den nya uppsättningen enbart av en representant. Styrgruppen har haft möten löpande under hela projektperioden och deltagande har varit relativt högt. Fram till 2022-05-24, vilket är det sista protokollet som ligger tillgängligt, var deltagandet i genomsnitt 88%.

Projektledaren upplever att diskussionerna i styrgruppen är bra och att styrgruppens representanter är engagerade i projektets framfart men att den avsatta tiden med styrgruppen i många fall upplevs som kort då diskussionerna inte alltid hinner landa utan tiden i stor utsträckning går åt till information. Även styrgruppsmötena har under stora delar av projektet varit digitala vilket projektägaren upplever har fört med sig att den information som framförs inte går fram i samma utsträckning som vid tidigare fysiska träffar och representanterna inte alltid känner att de fått informationen. I och med styrgruppens omformering har arbetet förändrats och projektledaren upplever nu att diskussionerna är mer framåtsyftande och strategiska. Styrgruppen vägleder arbetet på ett bättre sätt efter justeringen av sammansättning. Tyvärr upplever kommunerna att de inte får informationen då de inte har en egen representant i styrgruppen.

En respondent lyfter även att han upplever att delaktigheten hos politikerna, kommunalt och regionalt, är låg och reflekterar över om en orsak till det kan vara att projektgruppens medlemmar som består av kommunernas näringslivsrepresentanter inte för informationen vidare inom sin kommun i den utsträckning som är önskvärt.

I diskussioner med respondenterna kring tankar på hur man skulle kunna jobba för att få en bättre förankring hos regionpolitikerna kommer idén upp att upprätta en politisk styrgrupp inom regionen som möts, förslagsvis 2 gånger per år, och får avrapportering från samtliga pågående projekt som man beslutat ska genomföras. Detta skulle ge förutsättningar för att fånga upp mindre fungerande projekt tidigt och följa dem mer intensivt och eventuellt göra justeringar i projektets genomförande. Vissa projekt kan behöva mer frekvent bevakning av politiken medan andra, väl fungerande projekt kan ha längre intervaller.

Vidare kommer tankar kring en bättre förankring hos politiken i kommunen, att projektledaren, eller regionens funktion i det framtida arbetet, presenterar arbetet i kommunernas utvecklingsutskott minst två gånger per år för att förankra arbetet och få deltagarna att förstå vikten av det regionalövergripande etableringsarbetet för kommunens tillväxt.

Projektledaren anser att projektet har fått stor möjlighet att presentera sitt arbete hos den regionala politiken, bland annat genom att få besöka Regionala Utvecklingsnämnden ett flertal gånger. Det har även pågått strategiska samtal kring länets etablerings- och expansionsarbete i det Regionala Samverkansrådet där Landshövdingen är sammankallande med där projektet fått deltagit.

I en av intervjuerna kommer det fram tankar kring att regionens organisation ofta får kritik från övriga för att man är sena och inte agerar. Med hänvisning till sekretessen kring

etableringscasen kommer regionpolitikerna in väldigt sent i processen varpå det är svårt att agera i ett tidigare skede. Respondenten anser att detta är ett problem då casen ofta är direkt kopplade till en kommun och sekretessen gör att informationen kring caset inom en sluten grupp i kommunen. För att kunna vara proaktiva måste även regionens politiker och tjänstemän bjudas in i ett tidigare skede.

Projektet har löpande möten med sina samarbetspartners. Sedan ett år tillbaka ingår Samling Näringsliv med en representant i projektgruppen samt i styrgruppen. Detta anser både projektledaren och Samling Näringsliv varit mycket lyckat då de på ett mer effektivt sätt kan genomföra insatser och skapa förståelse. Samling Näringsliv är dock en av flera representanter från näringslivet. I intervjuerna har det kommit åsikter kring att det inte är helt lyckat att enbart ha en näringslivsorganisation kopplad till sig då de har en egen agenda, vilken inte alltid är samstämmig med det arbete som görs i det regionala etableringsarbetet. Det kan också vara negativt att ha dem så nära kopplad till projektet då det finns risker för att deras agenda styr projektets arbete alternativt att de inte stöttar projektets arbete i den utsträckning som man önskar.

Det har under perioden genomförts ett antal projekträffar där flera olika regionala projekt träffas för samverkan. Projektet har även varit grundare till den årliga fastighetsdagen i Jämtland då relationen till fastighetsägare anses vara väsentlig för företagsetableringar. Fastighetsdagen har lämnat över och drivs idag av Samling Näringsliv.

När det gäller den extern kommunikationen har den främsta kanalen för extern kommunikation varit den sociala plattformen LinkedIn där man idag har nära 1 150 följare på kontot Business Region Mid Sweden. På denna plattform har projektet, bland annat, under perioden haft flera kampanjer där ansvaret för inläggen går runt bland kommunerna och vissa nyckelintressenter. En mycket lyckad kampanj som inte uppskattats av samtliga kommunrepresentanter då bristen på resurser och en kommunikationsavdelning inom den egna kommunen gjort att de mindre kommunerna känt det som en stor börda att skapa innehållet och inte heller varit nöjd med resultatet.

Det har även inom projektet tagits fram ett stort antal filmer i syfte att attrahera till etableringar. Bland annat har det tagit fram etableringsfilmer i syfte att marknadsföra hela regionen, projektresultatfilmer och specifika branschfilmer. Projektet har gått ut med ett erbjudande till samtliga kommuner att inom projektets budget ta fram en kommunspecifik film, med fokus på etablering och expansion, där projektets kommunikatör har hanterat hela produktionen med manus och filmning och kommunernas representanter presenterar idéer och är med i processen. Alla kommuner har dock inte känt att de haft tiden att planera för en sådan produktion varför några kommuners filmer saknas. Se bilaga 3.

En viktig del till att projektet lyckats skapa ett så stort marknadsföringsvärde för regionen övergripande samt för respektive kommun, är att det funnits en dedikerad kommunikatör i projektet. Anställningsgraden har varierat och det har syns på utfallet, dels i antal produktioner, dels på kvalitén i den normkritiska granskningen av allt material. Kommunikatören har lyckats bra, utifrån förutsättningarna, att säkra upp kommunikation internt och externt. Det har genom intervjuerna kommit åsikter om att det även kommer vara viktigt att ha en kommunikatör direkt kopplat till den regionalövergripande funktionen, även efter projektets

avslut, som kan ha örat mot marken och på ett bättre sätt anpassa kommunikationen utifrån omvärldsläget. Utmaningen med att låta en övergripande kommunikationsavdelning sköta kommunikationen är att de då enbart arbetar på direkt order och inte har kunskap att anpassa kommunikationen utifrån omständigheterna. Man missar därmed ett perspektiv och visst engagemang anser respondenten. Det finns också en farhåga att hemsidan och LinkedIn-profilen kommer att bli drabbad av att inte ha det direkt kopplat till etableringsfunktionen. Att lägga ut det på en marknadsbyrå är dyrare och hanteringen blir inte lika frekvent anser respondenten. Om man ändå väljer att lägga arbetet på en övergripande kommunikationsbyrå måste etableringsfunktionen vara mycket tydlig med sina uppdrag. En övergripande kommunikationsavdelning har alltid mycket att göra och behöver en årsplan för att kunna göra ett bra jobb.

Frågor som utelämnats i utvärderingen

Utvärderingen har berört samtliga efterfrågade frågeställningar som framgår i Tillväxtverkets riktlinjer för projektutvärdering förutom koppling till andra europeiska instrument på grund av att man inte sett att det finns några sådana kopplingar.

Sammanfattande kommentarer och analys

Projektet *Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move* har nått projektavvecklingsfasen och vi kan konstatera att i det stora hela så har projektet varit riktigt lyckat. Projektet får anses ha haft framdrift under hela projekttiden som med förlängningar och förstärkningar slutligen blev fyra år och åtta månader, om man inte räknar de två sista månaderna som är avsatta för avveckling av projektet.

Det finns en handlingsplan framtagen för det fortsatta regiongemensamma etablerings- och expansionsarbetet i länet med prioriteringar och tydliga beskrivningar av de olika parternas roller som borde kunna borge för ett fortsatt effektivt arbete även efter att projektet avslutats. Dessutom finns den projektledare, som hyllats för sitt arbete i samtliga genomförda intervjuer, kvar med en anställning i Region Jämtland Härjedalen och ska fortsatt fokusera på dessa frågor även i framtiden. Projektet har bäddat för en sömlös övergång från projekt till ordinarie verksamhet, men det finns indikationer som tyder på att det skulle kunna uppstå friktion och att det skulle kunna bli ett hack i etablerings- och expansionsarbetet i och med att projektet avslutas. Anledningen till det är att misstankar på att handlingsplanen inte är tillräckligt förankrad. Vi ser indikationer på att regionens parter ännu inte landat i vem som ska hålla i ledartröjan för det fortsatta etablerings- och expansionsarbetet. Regionen som ägare av det projekt som nu avslutats ser det som naturligt att de tar ledartröjan även i framtiden, medan det har framkommit tankar under projektets gång att den sammanhållande parten för arbetet skulle kunna ligga någon annanstans och sedan kommunförbundet bildades har frågan blivit alltmer aktuell.

En annan del som man inte landat i ännu är finansieringen av de regiongemensamma aktiviteterna i framtiden. I och med att projektet avslutas försvinner de ekonomiska medel som under den senaste tiden bekostat mässor, events, marknadsföringsmaterial och övrig

kommunikation. I den framtagna handlingsplanen finns tre förslag på finansieringslösningar och vilka fördelar och nackdelar man ser med respektive förslag men detta har inte diskuterats skarpt ännu och definitivt inte beslutats. Detta kommer att innebära ett glapp i arbetet efter att projektets aktiviteter avslutades i augusti 2023. Ett mål som man angav i projektansökan var att man under projektet skulle *”skapa en fungerande etablerings- och investeringsfunktion som efter projektets genomförande finansieras utifrån samverkansaktörernas ordinarie budgetar.* Där kan vi konstatera att man ännu inte är.

I projektansökan, utifrån vilken man fick beslutad finansiering från Tillväxtverket, formulerade man sig så här *”Det förväntade resultatet vid projektets slut är att det ska finnas en välgrundad aktörssamverkan inom länet för att främja etableringar och investeringar. Samverkan förväntas inkludera kommuner och näringslivsaktörer och koordineras av Region Jämtland Härjedalen. Den ska innefatta en tydlig, skräddarsydd och skyndsam arbetsprocess.”* Detta anser jag som följeforskare vara uppnått, eventuellt med kommentaren att fler näringslivsaktörer än Samling Näringsliv skulle kunna involveras i aktörssamverkan tidigare under projektet. I och med de processkisser och beskrivningar som tagits fram samt den handlingsplan som kommer att presenteras på avslutningskonferensen, anser jag att det finns en tydlig, skräddarsydd och skyndsam arbetsprocess.

Om man tittar på de kvantitativa mål som sattes upp i projektansökan så har man i princip nått samtliga. Det mål man inte nått är det man inom projektet valt att kalla *”faktiska etableringar”* men som Tillväxtverket i sin indikatoruppföljning kallar *”Nya företag som fått stöd”*. I och med att man ändrade definitionen på indikatorn blev målet svårare att nå, men man hade ändå målet i projektet att nå det med den nya definitionen. Anledningarna till att man inte nått det är flera, dels ändrade projektet fokus i och med pandemins intåg från nyetableringar till bevarande av befintliga företag, dels var det inte möjligt att delta på de mässor och events man planerat i och med pandemin. Övriga kvantitativa mål, såsom antal sysselsättningar och antal företag som fått stöd, har man nått med råge. I uppföljningen av fördelningen av sysselsättningar mellan kvinnor och män får vi anse att jämställdhet uppnåtts.

Utan att ha sett eller fått den slutgiltiga versionen av framtagna handlingsplan presenterad för mig kan jag, utifrån genomförda intervjuer och egna observationer konstatera man inte är helt i mål med organiseringen för det fortsatta etablerings- och expansionsarbetet i regionen och att man med fördel borde dragit i gång exitarbetet och förankringen av detta i ett något tidigare skede i projektet. Detta till trots så är man på god väg och genom att gemensamt och brett jobbat vidare med handlingsplanen så kommer man ha förutsättningarna att landa i en fungerande organisering för det fortsatta arbetet i närtid. Det jag som följeforskare fortfarande saknar är en reell behovsanalys av respektive kommuns behov och förväntningar av den regionövergripande funktionen i syfte att jobba utifrån kommunernas behov och förmåga framåt. Det har i intervjuer kommit fram kommentarer kring att regionens etableringsfunktion har en alltför stor kostym och att kommunerna inte har möjlighet att fylla den.

I flera av de dialoger jag haft genom projektets utvärderingsinsatser så har det funnits åsikter kring att det regionövergripande etableringsarbetet har dålig förankring i kommunernas organisationer och att projektledaren borde ha lagt mer kraft på den förankringen. Här anser jag som följeforskare att kommunernas representanter i projektgrupp och styrgrupp måste

ta ansvaret för att arbetet förs vidare in i den egna kommunen, både på tjänstemannanivå och politiskt. Såklart kan projektledaren stötta genom att presentera projektets arbete men ansvaret för att det blir gjort måste ligga på kommunen själva. Detsamma gäller att sätta ett väl förankrat arbetssätt för etablerings- och expansionsfrågor i kommunen, utifrån de verktyg som tagits fram i projektet.

Representationen från samtliga kommuner har funnits i projektgruppen under hela tiden. Projektgruppen har ansetts effektiv och bra varpå jag anser det viktigt att ha kvar denna grupp och mötesfrekvens även framåt. När det gäller styrgruppen så har upplägget för den skiftat under projektets gång. Enligt projektledaren så är dagens upplägg mer effektivt än den tidigare då det är mer diskussioner och resultatet blir vägledande på ett annat sätt än tidigare då projektledaren upplevde att styrgruppsmötena mer var ett forum för information från projekt. Det faktum att det enbart är en representant från samtliga kommuners tillväxtchefsgrupp som ingår i styrgruppen har inte varit lyckosamt, dels då deltagandet från denna enda representant varit lågt på mötena dels att informationen från styrgruppsmötena inte nått fram till de andra kommunerna. I det fall att vi landar i en regionövergripande funktion som ligger i Region Jämtland Härjedalens organisering kan man tänka sig att chefen för det nybildade kommunförbundet är en del av styrgruppen. För att bredare förankra arbetet inom näringslivet bör andra näringslivsorganisationer än Samling Näringsliv finnas inkluderade i styrgruppen, ex vis Företagarna och Handelskammaren. Slutligen kanske även arbetsförmedlingen bör ingå i styrgruppen för att snabbare ha möjlighet att agera och säkra kompetensförsörjningen.

När det gäller projektets centralorganisation har detta projekt valt att förutom projektledaren ha ytterligare två personer kopplade direkt till projektet, varav en kommunikatör. Projektet har varit väldigt aktiv och fått mycket gjort vilket talar för att stärka upp den regionövergripande organisationen i ett liknande projekt där alla kommuner är involverade. Tankar har dock kommit under mina intervjuer att man i stället skulle kunna lagt dessa ekonomiska resurser ute på kommunerna för att förstärka deras respektive organisationer och på så vis kunnat arbeta effektivare med etablerings och expansionsförmågor.

Den extra resurs som kommunikatören varit i detta projekt har inneburit att projektet lyckats bra med att integrera jämställdhet, mångfald och normkritik i allt sitt marknadsföringsmaterial. Kommunikatören har också skapat goda förutsättningar till att ta fram material i form av filmer, value propositions och annat material som kommer att kunna användas i arbetet framåt. Om man skulle fått lika goda resultat med att köpa denna tjänst med samma ekonomiska insats, av någon som inte direkt är kopplad till projektet tror jag skulle vara svårt. Däremot kan man fundera på om allt material som tagits fram faktiskt varit nödvändigt och har eller kommer att generera resultat i form av ökat intresse för etableringar i regionen eller om det skulle räckt med en lägre ambitionsnivå.

Projektorganisationen har varit väldigt lyhörda och flexibla i sitt arbetssätt kopplat till omvärldsläget och inspel som kommer utifrån, bland annat de rekommendationer som följeforskaren gett i de löpande utvärderingsinsatserna. Detta har inneburit att förändringar av arbetssätt och aktiviteter skett löpande under projekttiden vilket jag som följeforskare anser gynnat projektet resultat.

Arbetsprocessen kopplat till etableringar och expansion har utvärderats och utvecklats löpande under projektets gång. Man har tagit fram processbeskrivningar som tydliggör ett tänkt arbetssätt. Det är dock fortsatt två delar i dessa processer som vi i utvärderingen ännu ser måste lösas. Dessa delar är

1. Detaljplaneprocesserna i kommunerna
2. Länsstyrelsen tillståndsprocesser

Båda dessa delar är avgörande för att regionen ska kunna erbjuda en skyndsam process och anses attraktiv för potentiella etablerare. Enligt vad vi i utvärderingsarbetet har sett så kvarstår det mycket arbete i kommunerna att se över hur man ska kunna effektivisera detaljplaneprocesserna och tillgängliggöra mark i förberedande syfte. På samma sätt upplever vi att Länsstyrelsen i Jämtland ännu inte presenterat ett justerat arbetssätt för att skapa möjligheter för kommunerna att lyckas med en snabb process kopplad till sina tillståndsärenden. Här måste kommunerna och Länsstyrelsen ta sitt ansvar och göra jobbet.

Företagarna som jag intervjuat är överens om att den hjälp och stöttning de fått i sin etablerings- eller expansionsresa av kommun och region är över förväntan. Det är svårt för den enskilde företagaren att orientera sig i byråkratin kring sin etablering eller expansion och behöver här stöd. Det nätverk som finns i kommun och region är mycket uppskattat och företagarna upplever att de fått mycket bra vägledning i hur de kommer vidare i sina specifika utmaningar.

Projektet har lyft vikten av att arbeta reaktivt med etablerings- och expansionsfrågor hos kärnintressenterna. Alla kommunerna upplevs ha landat i att en etablering i regionen förväntas spilla över på den enskilda kommunen i det längre perspektivet vilket borgar för en fortsatt öppen och hjälpsam dialog, kommunerna emellan. Man upplever över lag att självkänslan och stoltheten över vad länet har att erbjuda potentiella etablerare har ökat under projektiden.

Framåtsyftande diskussion

Utredarens rekommendationer kvarstår i stora delar från den framåtsyftande diskussionen som fördes vid den senaste utvärderingsinsatsen, något justerad.

Prioritera finansieringsmodellen och organiseringen av den regionövergripande funktionen

För att säkerställa att det arbete som framgångsrikt gjorts inom ramen för projektet inte går förlorat måste arbetet med att landa i en organisering och finansieringsmodell prioriteras högt. Här anser jag som följeforskare att det är mycket viktigt att detta sker i direkt närtid och är väl förankrat för att fortsatt kunna jobba med det faktiska etablerings- och expansionsarbetet framåt. Efter att handlingsplanen är presenterad på slutkonferensen måste reaktionerna och reflektionerna följas upp och arbetas med vidare.

Utred respektive kommuns faktiska behov och förväntan

Förutsättningarna i länets åtta kommuner att attrahera och ta emot potentiella etableringar ser väldigt olika ut och det har framkommit att man ser väldigt olika på vilken hjälp och vilket stöd man önskar från en regionövergripande funktion. Detta speglar reflektioner som framkommit i de genomförda intervjuerna där en respondent upplever att regionen inte släpper etableringscaset när det överlämnats till kommunen, utan vill vara med och styra även efter överlämnandet. Denna respondent känner att projektet inte litar på att kommunen klarar av att driva caset på egen hand. En annan respondent menar att det är en enorm styrka att kunna bolla caset med regionens etableringsfunktion även efter att caset är överlämnat till kommunen. Båda dessa respondenter representerar två av de större kommunerna i länet. Utredaren lyfter återigen vikten av att kartlägga behovet från respektive kommun och därmed anpassa arbetet efter respektive kommuns förutsättningar och behov i syfte att ge den regionövergripande etablerings- och expansionsfunktionen förutsättningar att erbjuda det stöd och ställa de krav som matchar med kommunernas behov och förväntan.

Skapa förutsättningar för en skyndsam och flexibel process

För att kunna knyta till sig de större etableringarna är det viktigt att vi har en snabb process. Avgörande för detta är att vi, den dag en etableringsförfrågan kommer gjort vår hemläxa och skapat förutsättningar för att agera snabbt. Exempel på detta är kommunernas detaljplaneprocesser och Länsstyrelsens tillståndsprocess. Här måste respektive part visa mod i att utmana nuvarande strukturer och arbetssätt i våra respektive organisationer, men vi måste också hitta nya sätt att involvera och samarbeta för att skapa de bästa förutsättningar för att de investeringar vi önskar väljer vår region.

Utökad aktörssamverkan

Projektet har under projektiden breddat sin aktörssamverkan, men för att skapa möjligheter för regionen att bli valda som den region där etableringarna blir verklighet måste aktörssamverkan breddas och fördjupas ytterligare. Exempel på parter som bör involveras djupare i det framtida arbetet är Handelskammaren, Arbetsförmedlingen, Företagarna och Mittuniversitetet.

Långsiktighet för en hållbar utveckling

Etableringstrycket är det största på 25 år i länet. Länet får idag fler förfrågningar än man kan hantera. Detta är glädjande och ger oss möjlighet att välja vilka förfrågningar vi vill arbeta med och därmed möjligheten att välja vilka etableringar vi vill ha till vår region. I den framtagna handlingsplanen finns ett antal prioriterade branscher listade, arbeta vidare med denna lista och tydliggör varför dessa branscher är de vi vill arbeta med i syfte att skapa förståelse, förankring och förutsättningar att vi håller oss till den fastslagna planen. Kopplat till detta bör vi också fundera över vilka andra samhällsfunktioner som kan komma att påverkas av en ökad företagsetablering och därmed en ökad inflyttning till vårt län.

Det finns idag en brist på viss kompetens i regionen och företagen måste attrahera kompetens utifrån. Detta skapar inflyttning, vilket är bra men det är inte alltid enkelt och skapar ett hinder för en potentiell etablering. För att skapa bättre förutsättningar för tillgänglig kompetens i länet bör arbetet med att synkronisera fysiska utbildningsplatser i länet med det behov som finns hos befintligt näringsliv eller som förväntas efterfrågas i framtiden. Idag upplever företagen att framför allt högre teknisk utbildning saknas. Här kan kommunerna och

Region Jämtland Härjedalen jobba mer strategiskt än vi uppfattas göra idag, för att påverka de som erbjuder utbildningar, däribland Mittuniversitet, men även andra utbildningsgivare bör involveras.

Bilagor

- Bilaga 1 Urvalet av nyckelpersoner som intervjuats
- Bilaga 2 Framtagna rapporter inom projektet
- Bilaga 3 Framtaget material inom projektet
- Bilaga 4 Intervjumallar

Urvalet av nyckelpersoner som intervjuats i projektets fyra utvärderingsinsatser

Intervjuer

Funktion	Organisation	Namn		
Projektägare	Region Jämtland Härjedalen	Martina Lundholm		
		Anders Byström		
		Åsa Hernerud		
		Anna Halvarsson		
Styrgrupp	Östersunds kommun	Elise Ryder Wikén		
		Fredrik Kilander		
		Härjedalens kommun	Jonas Kojan	
		Krokoms kommun	Ole Rönning Kristiansson	
Projektledare	Länsstyrelsen	Magnus Lindow		
		Region Jämtland Härjedalen	Fredrik Blom	
Projektgrupp	Bergs kommun	Anna Hansson		
		Sandra Landén		
		Bräcke kommun	Helene Boström	
		Härjedalens kommun	Sören Björklund	
		Krokoms kommun	Örjan Wiklund	
		Ragunda kommun	Anna-Märta Johansson	
		Strömsunds kommun	Catrin Sjögren	
		Åre kommun	Olof Holmgren	
		Östersunds kommun	Magnus Lindgren	
		Länsstyrelsen i Jämtland	Peter Andrén	
		Projektets centralorganisation	Region Jämtland Härjedalen	Lars-Åke Wassö
				Linnea Karlsson
		Samarbetspartner	Samling Näringsliv	Peter Vomacka
				Jenny Grip
Green Flyway	Anne Sörensson			
Stefan Johansson				
Northen Tech Republic	Maria Svensson Wiklander			
E-hälsa i Jämtland	Bert-Ola Bångman			
CAG Novus	Magnus Söderström			
Webhelp	Camilla Lundgren			
WinterLife	Katarina Bergkvist			
Bontouch	Staffan Kjellberg			
Företag som fått stöd	North Cable & Assembly	Johan Johansson		
		Cygni	Kristina Berger	
		Woolpower	Linus Flodin	
		Steelex	Thomas Melin	
		Tryggve ML Eriksson Medical	Tryggve ML Eriksson	
		Grimnäs Veterinärklinik	Kajsa Gidlund	
		Optinet Data AB	Simon Åslund	
		Heat Cutting	Heat Cutting	
		Svenskt möbelsnickeri (Mat	Mathias Strömgen	
		Solita	Per Grosskopf	

Framtagna rapporter/ analyser inom projektet

Effekter vid företagsetableringar i region Jämtland Härjedalen – 5 fallberäkningar, Samhälls-ekonomisk kalkyl

UC Marknadsanalys – Bearbetningslistor för befintliga företag i regionen som är värdeskapande och som är i tillväxtfas vad gäller sysselsättningar

Utlandsägda och exporterande företag (SCB)

Framtida investeringar i Jämtlands län 2021-2030 – tillsammans med Handelskammaren Mittsverige

Framtida investeringar i Jämtlands län 2023-2033 – tillsammans med Handelskammaren Mittsverige

Processbeskrivningar – tre processer i fokus 1) Hitta nya företag 2) Nyetableringar 3) Expansion

Intressentanalysen – lista på intressenter inom etablering och expansions i regionen

Analys: Framtidens företagande på landsbygd, Forslinfabriken/ Region Jämtland Härjedalen 2021

Handlingsplan för gemensamt etableringsarbete för att stärka Jämtland Härjedalen, Future Place Leadership 2023

Trendanalys för kompetensförsörjning för nyetableringar och expansioner, Sweco, 2023

Framtaget material inom projektet

Typ	Område/ Beskrivning
Annons	Dagens Nyheter. Profilera regionen med fokus på etablering och tillväxt
Annons	Annonskampanj inom Northern Tech Republic
Broschyr	E-hälsa
Broschyr	Vindkraft Jämtland Härjedalen
Broschyr	Strömsunds industriområde
Broschyr	Myndighetssamverkan
Broschyr	En växande IT-bransch som siktar ännu högre
Broschyr	Fordons och motortester i Jämtland Härjedalen
Broschyr	Broschyr om bioekonomi
Etableringsprospekt	Taiga Motors
Etableringsprospekt	Centric
Etableringsprospekt	Bontouch
Etableringsprospekt	Polarcape
Etableringsprospekt	Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move (Norsk version)
Etableringsprospekt	Jämtland Härjedalen – A Business Region on the Move (Uppdatering)
Etableringsprospekt	E-hälsa
Film	3D-film
Film	Nationellt vintersportcentrum
Film	SportsTech Research Center
Film	Risk och krislabbet
Film	VR-film som illustrerar regionens styrkor och livskvalité
Film	Syftet att attrahera holländska personer att etablera sig i Bräcke kommun
Film	E-hälsa
Film	Entreprenörskap i Åredalen
Film	Northern Tech Republic
Film	Strömsunds industriområde
Film	Green Flyway
Film	Resultatfilm - Business Region Mid Sweden
Film	A Business Region On The Movie
Film	Crewcomp, bemanning av lastfartyg från Åre Kommun
Film	Grimnäs Veterinärklinik expanderar
Film	Investeringsfilm - Made in Sweden attracts sustainable investments
Film	Visionsfilm - Se in i framtiden för näringslivet i Jämtland Härjedalen
Film	Möt företagarna i Jämtland Härjedalen – Revsunds Brewery satsar på hållbarhet och lokala samarbeten
Film	E-tour
Film	Hoting Innovation
Film	Vätgas i Härjedalen
Film	Försäkringsbranschen i Ragunda
Film	Allied gaming
Film	Slutfilm

Fotobank	Allmänt material från samtliga kommuner
Illustration	Området kring MidSweden 365
LinkedIn kampanj	Respektive kommun ansvarar för varsin vecka
Marknadsföringsmaterial	VM 2019 Alpint och Skidskytte (Vepa, roll-up och digital marknadsföring)
Pressmeddelande	Synsams etablering

Löpande har dessutom inlägg/ reportage skapats i projektets LinkedIn kanal Business Region Mid-Sweden

Intervjufrågor A Business Region on the Move – Uppföljning av resultat (Projektledare)

Syftet med intervjun är att utvärdera hela projektets utförande och resultat.

Namn:

Organisation:

Funktion:

Funktion i projektet:

- 1. Vad är du som projektledare extra stolt över att projektet har åstadkommit hittills?**
(Vad är anledningen till att detta har hänt?)

- 2. Är det något du känner att projektet borde åstadkommit, men inte lyckats med?**
(Vad är anledningen till att detta inte har hänt?)

- 3. Vad är din generella åsikt om projektets genomförande och resultat?**

- 4. Hur ser du på förutsättningarna för ett lyckat etableringsarbete i länet efter att projektet avslutats?**

- 5. Anser du att projektets arbete är tillräckligt förankrat hos intressenterna?**

- 6. Är projektets arbete kopplat till nu beslutad Regional utvecklingsplan (RUS) och i så fall hur?**

- 7. Ser du att man skulle kunna gjort något i projektet på ett annat sätt för att nå ett bättre resultat?**

- 8. Har kommunikationen med projektets styrgrupp, projektägare och central partners, dvs de som inte ingår i själva projektorganisationen fungerat tillfredsställande?**

- 9. Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?**

- 10. Annat när det gäller Business Region Mid Sweden som du vill framföra?**

Intervjufrågor A Business Region on the Move – Uppföljning av resultat (Generell)

Syftet med intervjun är att utvärdera hela projektets utförande och resultat.

Namn:

Organisation:

Funktion:

Funktion i projektet:

1. Utifrån din roll i projektet, vilken är din åsikt om projektets genomförande och resultat?
 - a. Kan du ge konkreta exempel på att projektet bidragit till önskad förändring i riktning mot effektivare regionalt etableringsarbete
2. Hur ser du på förutsättningarna för ett lyckat etableringsarbete i länet efter att projektet avslutats?
 - a. Har projektet bidragit till långsiktiga effekter för övergripande etableringsarbete? (Ge exempel)
3. Anser du att projektets arbete är tillräckligt förankrat hos intressenterna?
4. Är projektets arbete och resultat kopplat till nu beslutad Regional utvecklingsstrategi (RUS) och i så fall hur?
5. Ser du att man skulle kunna gjort något i projektet på ett annat sätt för att nå ett bättre resultat?
6. Annat när det gäller Business Region Mid Sweden som du vill framföra?