

Effekter av projekt i Västernorrland



Kunskap för ett bättre samhälle

Oxford Research tar fram kunskapsbaserade beslutsunderlag åt kunder i offentlig sektor.

Vi är specialister på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier med fokus på två breda områden: regional utveckling och näringslivsutveckling samt välfärd.

Vi arbetar tvärvetenskapligt och kombinerar tre kompetenser: akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt förmåga att kommunicera på ett effektivt och tydligt sätt.

Våra kunder finns framför allt inom offentlig sektor på lokal, regional, nationell, nordisk och europeisk nivå.

Uppdragsgivare

Region Västernorrland

Uppdragsperiod

September 2025 – December 2025

Projektteam

Thomas Westerberg

Maja von Beckerath

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11

111 43 Stockholm

Sweden

office@oxfordresearch.se

www.oxfordresearch.se



Oxford Researchs venndiagram symboliserar våra tre kärnkompetenser – akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt kommunikation – som vi använder när vi tar fram kunskap för ett bättre samhälle.

SAMMANFATTNING

Region Västernorrland har uppdragit åt Oxford Research att genomföra en effektutvärdering av tolv projekt som avslutats under 2022–2023. Syftet är att öka kunskapen om projektens resultat och effekter samt att identifiera framgångsfaktorer och lärdomar för framtida styrning av projektmedel. Utvärderingen bygger på en förändringslogisk ansats och besvarar fyra centrala frågor:

Vilka konkreta resultat har projektens aktiviteter lett till?

På kort sikt har projekten levererat tydliga nyttor som stärker företag och offentlig sektor. Exempel:

- Etablering av AI-kluster och rekrytering av industridoktorander (AI Kompetens).
- Testbäddar och verifierade koncept för IoT-lösningar (IoT Testbäddar).
- Nya tjänster för kommuner baserade på realtidsdata (Digital Innovationshub).
- Kommunikationsplattformar och kampanjer för talangattraktion (Talangattraktion Höga Kusten).
- Metoder för ägarskiftet och normkritik (CooCon Mitt).
- Idétävlingar och matchningsmodeller för entreprenörer (Jag har en idé).

Vilka effekter har uppstått hos målgrupperna som ett resultat av projektens insatser?

På medellång sikt har projekten lagt grunden för strukturer och beteendeförändringar:

- Företag har implementerat AI-lösningar och digitala verktyg i produktionen.
- Organisationer har infört delegerat ledarskap och systematiska uppföljningar.
- Jämställdhetsarbete har integrerats i styrsystem och årshjul.
- Nätverk mellan företag, akademi och offentlig sektor har institutionaliserats och används för innovation och kompetensutveckling.

Vilka bestående resultat eller effekter kan identifieras?

På lång sikt bedöms projekten som strategiska pusselbitar för hållbar utveckling:

- Teknikintensiva satsningar stärker regionens position inom AI, IoT och bioekonomi.
- Kompetensförsörjning och jämställdhet gör arbetslivet mer attraktivt.

- Nya strukturer för entreprenörskap och ägarskiften säkrar företagsöverlevnad.
- Regional attraktionskraft ökar genom platsmarknadsföring och innovationsprofil.

Hur har projekten bidragit till den regionala utvecklingsstrategin i Västernorrland 2020–2030?

Projekten har bidragit till alla tre övergripande mål:

- Nationell och global styrka: Genom internationella nätverk, EU-projekt och forskningssamarbeten (IB:ACCEL, IoT Testbäddar, AI Kompetens).
- Attraktiv plats att leva och besöka: Genom talangattraktion, jämställdhetsarbete och flexibla lärandeformer (Talangattraktion, Framtidsvalet, Jämställdhet i skogsbranschen).
- Plats för företag att växa: Genom utvecklade styrkeområden, innovationsmiljöer och stödstrukturer (Digital Innovationshub, Jag har en idé, Investeringsfrämjande).

Nyckelfaktorer för effekt

Kompetensuppbyggnad, samverkan, tydlig organisering, tidig exitstrategi, regional förankring, efterfrågestyrning och synlighet är avgörande för att projekt ska skapa långsiktiga effekter.

Rekommendationer framåt

För att maximera effekterna och säkerställa bärkraft rekommenderas att:

- Planera för långsiktighet redan från start: Utveckla exitstrategier och integrera projektresultat i ordinarie strukturer. Säkerställ finansiering och ägarskap för drift av testbäddar, arenor och plattformar.
- Stärk samverkan och nätverk: Bygg vidare på partnerskap mellan företag, akademi och offentlig sektor. Skapa robusta ekosystem för innovation och kompetensförsörjning.
- Fokusera på kompetens och lärande: Utveckla flexibla lärandeformer (mikromeriter, arbetsintegrerat lärande). Anpassa utbildningsutbudet till snabba teknikskiften.
- Utgå från efterfrågan: Säkerställ att insatser är behovsdrivna för att skapa engagemang och bestående effekter.

- Kommunicera och sprid resultat: Öka synligheten för projektens framgångar för att inspirera fler aktörer och attrahera investeringar. Utveckla en gemensam plattform för projektresultat och lärdomar.
- Hantera organisatorisk tröghet: Integrera förändringar från projekten i styrsystem och årshjul för att undvika att effekter rinner ut i sanden.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Uppdraget.....	1
1.3 Metod	2
2. Projektens inriktning och effekter över tid	5
2.1 Projektens insatser för Västernorrlands regionala utveckling	5
2.2 Projektens sfärer av kontroll.....	6
2.3 Likheter och olikheter mellan projekten.....	10
2.4 Projektens bidrag till den regionala utvecklingsstrategins övergripande mål och prioriteringar.....	12
3. Effekter mot tre områden	19
3.1 Forskning och innovation	19
3.2 Företagande och entreprenörskap	20
3.3 Kompetensförsörjning	20
4. Nyckelfaktorer för att nå kvarvarande effekter	21
4.1 Projektledarnas reflektioner kring förutsättningar för att nå effekter	21
4.2 Målgruppernas syn på projektens effekter	23
5. Slutsatser och rekommendationer	27
5.1 Vilka resultat har projektens aktiviteter lett till?	27
5.2 Vilka effekter har uppstått hos målgrupperna som ett resultat av projektens insatser?	28
5.3 Vilka bestående resultat eller effekter kan identifieras?.....	29
5.4 Hur har projekten bidragit till den regionala utvecklingsstrategin?	30
5.5 Rekommendationer	32
Bilaga 1.....	33
Bilaga 2.....	34

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Region Västernorrland har det regionala utvecklingsansvaret i Västernorrland. Uppdraget innefattar bland annat, att i enlighet med Förordning (2022:1470) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala utvecklingspolitiken bereda och bevilja bidrag för projektverksamhet (nedan kallat projektmedel) inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken. Styrningen av projektmedlen och medlens regionala inriktning regleras även i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar och Förordning (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.

Projektmedel kan sökas av olika typer av organisationer. Vilken organisation som är lämplig projektägare beror på projektets syfte och aktivitetsinnehåll. Det finns två typer av projekt: förstudier- och genomförandeprojekt. En förstudie tar fram planerings- och kunskapsunderlag. Ett genomförandeprojekt innehåller aktiviteter som antingen riktar sig direkt till målgruppen företag eller till målgruppen organisationer vars uppdrag är att främja näringslivets och företagens utveckling. Projekten kan även medfinansieras av EU-medel eller andra typer av medel.

Syftet med projektmedel är i grunden att det ska bidra till förändring hos medverkande aktörer och i regionen. Inriktningen på de projekt som beviljas bidrag bör kunna uppvisa att projektet möter de behov som finns i regionen. Tillika bör projekten kunna visa på hur resultat och effekter av projekten bidrar till regionens hållbara utveckling.

1.2 Uppdraget

Oxford Research har upphandlats av Region Västernorrland för att genomföra en effektutvärdering av projekt som beviljats medel av Region Västernorrland.

Syftet med effektutvärderingen är att bidra till:

- Ökad kunskap om resultat och effekter av genomförda projekt.
- Identifiering av framgångsfaktorer, förbättringsområden och lärdomar för framtida styrning, fördelning och uppföljning av projektmedel.

I utvärderingen har svar sökts på fyra centrala frågeställningar:

1. Vilka konkreta resultat har projektens aktiviteter lett till?
2. Vilka effekter har uppstått hos målgrupperna som ett resultat av projektens insatser?
3. Vilka bestående resultat eller effekter kan identifieras?
4. Hur har projekten bidragit till hållbar regional utveckling i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin för Västernorrland 2020–2030 (RUS)?

Utvärderingen baseras på en förändringslogisk ansats som illustrerar hur behov som projekten genom sina aktiviteter vill möta relaterar mot:

- effekter som sker på kort sikt – resultat som kan utläsas i direkt anslutning till projektens aktiviteter,
- effekter som sker på medellång sikt – resultat som på längre sikt följer av projektets kortsiktiga effekter,
- effekter på lång sikt – resultat som projektet genom sina effekter på medellång sikt möjliggör.
- bärkraft – den inverkan projekten har på samhället till följd av de långsiktiga effekterna.

1.3 Metod

Effektutvärderingen baseras på 12 projekt som beviljats stöd av Region Västernorrland och avslutats under 2022 eller 2023. Utvärderingen baseras på ett subjektivt kontrafaktiskt tillvägagångssätt med en teoretisk utvärderingsansats som grund och en förändringsteori som modell.

1.3.1 Ett subjektivt kontrafaktiskt tillvägagångssätt

De projekt som ingår i studien skall ses som exempel på hur aktiviteter kan leda till effekter på kort, medellång och lång sikt i Västernorrland. Resultaten från utvärderingen ska inte ses som representativa för alla projekt som fått stöd från Region Västernorrland. Däremot bedömer vi att utvärderingens rekommendationer i stor utsträckning är relevanta för merparten av de projekt som beviljas medel av Region Västernorrland.

Utvärderingen gör inte anspråk på att vara kontrafaktisk. En sådan metod skulle kräva jämförelser med en kontrollregion som inte fått stöd, vilket blir för komplext på grund av antalet variabler som då måste tillföras analysen.

I stället används en subjektiv kontrafaktisk ansats. Den bygger på intervjuer med projektledare och målgrupper, samt på projektbeslut och slututvärderingar. Dessa uppgifter kopplas till projektens förändringsteoretiska logik. På så sätt trianguleras informationen från flera datakällor. Något som är en vanlig metod då det stärker svarens trovärdighet eftersom data säkerställs från flera källor. Effekter på kort sikt – och ibland medellång sikt – är emellertid oftast kända. De långsiktiga effekterna baseras däremot på projektledare och målgruppernas bedömning av projektens för- måga att nå effekter, i vilket de subjektiva kontrafaktiska anslaget ligger.

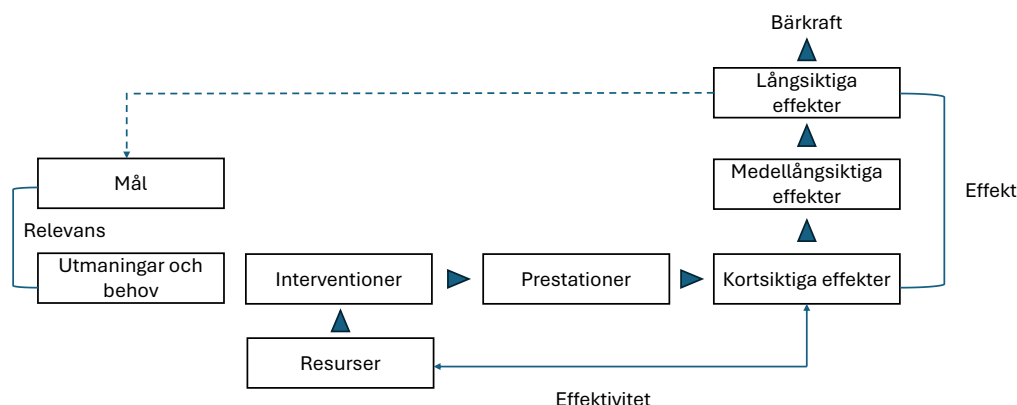
1.3.2 Förändringsteori som grund för utvärderingen

Figur 1 visar en förändringsteori som används för att beskriva hur projekt bidrar till önskade effekter. I den här utvärderingen används modellen för två syften: dels för att bedöma projektens effekter och påverkan, dels för att uppskatta deras potential att fortsätta ge nytta efter projektslut.

Grundtanken är att projekt som är relevanta och har mål som tydligt möter regionens behov har större chans att skapa långsiktiga resultat än projekt med oklara mål. Vår erfarenhet från många utvärderingar är att framgångsrika projekt uppvisar en tydlig logisk kedja mellan behov, insatser och effekter. Projekt som har en sådan effektkedja antas också ha större sannolikhet att bidra till önskade effekter.

Vi bedömer vidare att projekt som tydligt visar samhällsnytta har lättare att leva vidare i någon form efter projekttidens slut, jämfört med projekt som inte kan visa bärkraftiga effekter av sitt arbete.

Figur 1. Illustration av den förändringsteoretiska logiken.



1.3.3 Projekt inom ramen för utvärderingen

I samråd med Region Västernorrland har utvärderingen valt ut 12 projekt som studeras inom ramen för utvärderingen. Deras projektansökningar beskriver tydligt de behov som projekten vill möta. Projekten visar på en logisk koppling mellan insatser och effekter på kort respektive medellång sikt samt ger en god förståelse kring hur projekten har bärkraft på lång sikt över och dess tänkta bidrag mot den regionala utvecklingsstrategins övergripande mål och prioriteringar. Projekten har avslutats mellan 2022 och 2023.

Tabell 1. Projekt i utvärderingen, start-, och slutår samt beviljade medel från Region Västernorrland.

Projektnamn	Start (år)	Slut (år)	Beviljade medel (SEK) från Region Västernorrland
Framtidsvalet 2.0	2020	2022	5 081 903
AI Kompetens	2020	2023	800 000
FISK	2020	2023	1 859 000
Innovationsplattform/IB:ACCEL	2019	2022	8 653 999
Coocon Mitt	2020	2023	3 649 148
Investeringsfrämjande tjänster	2019	2022	3 662 636
Jämställdhet i skogsbranschen	2020	2022	1 434 549
Talangattraktion för kompetensförsörjning i Höga Kusten	2022	2023	552 358
Ferentering av skogens restmaterial för framtidens mat och foder	2020	2023	2 500 000
Digital innovationshub Västernorrland	2020	2023	6 100 000
Jag har en idé	2021	2023	898 406
IoT Testbäddar	2019	2022	1 900 000

1.3.4 Underlag som fångar utvärderingens frågeställningar

Som grund för utvärderingen har projektbeslut och slutrapporter från samtliga projekt använts. I förekommande fall även slututvärderingar. Utöver detta har semistrukturerade intervjuer genomförts med projektledarna för alla 12 projekt. För att fånga målgruppernas perspektiv har information samlats in från en målgruppsrepresentant per projekt för 11 projekt. Av dessa 11 har 8 deltagit i semistrukturerade

intervjuer, medan tre har valt att besvara frågorna skriftligt. För ett projekt, Framtidsvalet 2.0, har ingen information från någon målgruppsrepresentant kunnat erhållas.

2. Projektens inriktning och effekter över tid

2.1 Projektens insatser för Västernorrlands regionala utveckling

De 12 projekten representerar insatser inom en rad tematiska områden. Utvärderingens bedömning är att projekten utifrån sina insatser kan kategoriseras inom sex områden där varje projekt bidrar mot minst ett tematiskt område:

- Kompetensförsörjning och talangattraktion
- Innovation och digitalisering
- Hållbar omställning och bioekonomi
- Företagsutveckling och ägarskiften
- Investeringar och attraktionskraft
- Investeringsfrämjande

Projekten Framtidsvalet 2.0 och Talangattraktion inom tematiken Kompetensförsörjning och talangattraktion fokuserar på människor – att koppla utbildning till arbetsliv, stärka employer branding och marknadsföra livskvalitet för att locka talanger. Projekten inriktas mot kompetens och individer, inte kapital eller etableringar. Projekt inom området möter den regionala utvecklingsstrategins utpekade behov av att säkra kompetens för framtidens arbetsmarknad och öka regionens attraktivitet.

Projekten Digital Innovationshub, AI Kompetens och IoT Testbäddar inom tematiken Innovation och digitalisering bidrar direkt till den regionala utvecklingsstrategins ambition Digitalisering för att öka konkurrenskraft och effektivitet i näringsliv och offentlig sektor.

Projekt som IB:ACCEL, Fermentering och Fisk verkar inom Hållbar omställning och bioekonomi och relateras mot strategins behov att stärka klimat- och miljömässigt hållbara lösningar och cirkulära processer.

Den regionala utvecklingsstrategin framhåller vikten av entreprenörskap något som projekten CooCon Mitt möter genom utvecklandet av modeller för ägarskiften och normkritiska metoder. Jämställdhet i skogsbranschen bidrar till ett insatser för en inom branschen hållbar utveckling utifrån en starkt förståelse och verktyg för att implementera jämställdhet i praktiken.

Att attrahera investeringar och etableringar är i strategin centralt för ekonomisk hållbarhet Här bidrar projektet Investeringsfrämjande tjänster inom temat Investeringar och attraktionskraft genom byggandet av nätverk och processer för etableringar. Projekt inom området handlar om att göra regionen attraktiv för kapital och etableringar. Projekten bygger strukturer och processer som gör det möjligt att ta emot investeringar och företag.

Projektet Jag har en idé inom området Investeringsfrämjande har skapat en matchningsmodell och bidrar tillsammans med flera andra projekt till innovation - en grundpelare för långsiktig tillväxt. Tillskillnad från området Investeringar och attraktionskraft är det Investeringsfrämjande området mer operativt och riktar sig mot enskilda idéer och företag medan investeringar och attraktionskraft handlar om regionala strukturer för etableringar.

2.2 Projektens sfärer av kontroll

Projekt bidrar med effekter på tre nivåer. På den första nivån styr projekten själv vad som görs och har därför direkt kontroll (Sphere of Control). Den direkta kontrollnivån motsvarar projektens kortsiktiga effekter och utgörs exempelvis av leveranser, metoder, prototyper, testbäddar, utbildningar, nätverksträffar, dokumentation och verktyg.

På den andra effektmålnivån har projekten en indirekt kontroll (Sphere of Influence) och rör resultat som projektet kan påverka men inte ensam besluta om. Den målnivån relaterar mot projektens effekter på medellång sikt. Den typen av effekter är bland annat att målgruppen börjar använda kunskapen från projekten, ändrar arbetssätt, fortsätter samverkan som byggs under projekten eller driver projektinitiativ vidare.

Den tredje effektnivå är kopplat mot de långsiktiga effekterna. För den tredje effektnivån är det svårt att avgränsa i vilken grad ett enskilt projekt bidragit till effekterna relativt andra faktorer i samhället. Denna nivå som relaterar mot övergripande mål i den regionala utvecklingsstrategin har projekten en ambition att bidra till

(Sphere of Interest) även om projekten sällan enskilt har förmåga att styra utvecklingen av de långsiktiga effekterna.

De tolv projekt som utvärderats har på olika sätt bidragit till att stärka regionens innovationskraft, digitalisering, kompetensförsörjning och attraktionsförmåga. Effekterna kan delas in i kortsiktiga, medellånga och långsiktiga perspektiv. För att förstå hur resultaten kan tas vidare är det värdefullt att relatera till de tre nivåerna: **vad vi kan kontrollera, vad vi kan påverka och vad vi har intresse av men inte direkt styr över.**

Bilaga 1 exemplifierar utifrån förändringsteoretisk logik hur projekten samlat bidrar till effekter över tid.

Bilaga 2 presenterar samlat projektens styrkor, möjligheter, svagheter och utmaningar med att bidra till bärkraftiga effekter.

2.2.1 Projektens bidrag på kort sikt – Sphere of Control

Här ligger fokus på det som projekten själva har kunnat styra och leverera under projektperioden. Det handlar om effekter som i förändringsteorin definieras som kortsiktiga effekter.

- AI Kompetens har byggt ett regionalt nätverk med över 200 företag och genomfört 15 praktiska AI-lösningar som direkt höjt företagens konkurrenskraft.
- CooCon Mitt har säkrat arbetstillfällen genom att stötta ägarskiften i små och medelstora företag.
- Fermenteringsprojektet och FISK-projektet har etablerat forskningsmiljöer och visat att skogliga restmaterial kan användas för hållbar produktion av livsmedel och fiskfoder.
- Digital Innovationshub har skapat en plattform för datadriven innovation och genomfört hackatons och sprintar.
- Framtidsvalet 2.0 har stärkt samverkan mellan skola och näringsliv och ökat elevernas kunskap om arbetsmarknaden.
- IB:ACCEL och IoT Testbäddar har etablerat testmiljöer och mobiliserat företag för bioekonomi och digitalisering.

- Talangattraktion i Höga Kusten har utvecklat en gemensam kommunikationsplattform och genomfört kampanjer för att locka kompetens till regionen.
- Jagharenidé har genomfört två idétävlingar som resulterat i nya företag och ökat inflödet av innovationer.
- Jämställdhet i skogsbranschen har engagerat över hundra organisationer och tagit fram gemensamma mål och verktyg för att förändra normer.

Dessa insatser ligger inom projektens **Sphere of Control** – det som har kunnat planeras, genomföras och följas upp direkt.

2.2.2 På medellång sikt – Sphere of Influence

Effekter på medellång sikt kan projekten påverka, men inte helt styra. Det gäller exempelvis hur målgrupperna använder resultaten, hur nätverk utvecklas och hur nya satsningar tar form:

- AI Kompetens och IoT Testbäddar kan påverka att fler företag introducerar digitala lösningar och att forskningsmiljöer växer.
- Bioekonomiprojekten kan stimulera uppskalning och nya värdekedjor för hållbara produkter.
- Framtidsvalet 2.0 och Talangattraktion kan påverka att fler gör medvetna studie- och yrkesval och att regionen blir mer attraktiv för inflyttning.
- Jagharenidé och CooCon Mitt kan inspirera fler regioner att använda deras modeller för entreprenörskap och ägarskiftet.
- Jämställdhet i skogsbruket kan påverka att normförändringar integreras i styrdokument och arbetskultur.

För att uppnå effekter på medellång sikt är dock projekten beroende av att andra aktörer – företag, kommuner, skolor – tar vid och använder resultaten. Det är **Sphere of Influence**: projekten har lagt grunden, men fortsättningen kräver samverkan och engagemang från fler.

2.2.3 På lång sikt – Sphere of Interest

Effekterna på lång sikt handlar om effekter som är viktiga för regionen, men som ligger utanför projektens direkta kontroll. Det gäller exempelvis:

- Att Västernorrland blir ett centrum för Artificiell Intelligens (AI), Sakernas Internet/Internet of Things (IoT) och digitalisering.
- Att bioekonomin och cirkulär livsmedelsproduktion etableras som starka näringar.
- Att jämställdhetsarbetet i skogssektorn leder till kulturförändring och ökad attraktionskraft.
- Att inflyttning och kompetensförsörjning förbättras på bred front.
- Att nya företag och investeringar skapar sysselsättning och tillväxt.

Dessa mål ligger i **Sphere of Interest** – de är strategiskt viktiga, men påverkas av bland annat globala trender, nationell politik och marknadsutveckling. Projekten kan bidra, men inte ensamma garantera att de uppnås.

2.2.4 Utmaningar och möjligheter kopplat till sfärerna

Från intervjuer med projektledare och målgrupper för projekten konstaterar vi att utmaningar och möjligheter är tämligen lika mellan de olika projekten. Sammanfattningsvis gäller att:

- **Sphere of Control:** Projekt som AI Kompetens, IoT Testbäddar, Digital Innovationshub respektive Fermentering lyfter fram utmaningar i form av kompetensbrist kring AI och hur den kan omsättas i praktiska tillämpningar i allmänhet samt bristande förmåga att använda forskningsbaserad kunskap i företag och organisationer. Återkommande utmaningar för projekten är att de genomförts under Covid-19 pandemin vilket påverkat vissa insatser som krävt fysiska möten för att kunna utvecklas full ut. Trots utmaningarna ser dock projektledarna i allmänhet möjligheter i att projekten levererat flera konkreta resultat som kunnat användas direkt.
- **Sphere of Influence:** Utmaningar är att säkra engagemang från företag och offentliga aktörer för att ta resultaten vidare. Möjligheterna är starka nätverk, nya plattformar och nationella/internationella samarbeten.
- **Sphere of Interest:** Utmaningar är beroendet av externa faktorer som marknad, politik och global konkurrens. Möjligheterna är att regionens aktörer genom projekten stärkt sin position att bygga vidare projektens resultat genom fortsatta strategiska satsningar.

2.3 Likheter och olikheter mellan projekten

Det finns både likheter och olikheter sett till projekten. Något som påverkar deras möjligheter att nå effekter på kort-, medellång- och lång sikt. Likheter består framförallt i behovet av strukturer, samverkan, kompetenshöjande insatser och ambitioner att skala upp. Olikheterna ligger i de olika fokusområden projekten riktar sig mot, vilken typ av resultat projekten vill uppnå samt på vilken effektnivå som det faktiska utfallet av projekten har sin ambition, i praktiken.

2.3.1 Byggandet av strukturer

Trots att projekten har olika inriktning finns flera gemensamma drag. Nästan alla har byggt strukturer som kan leva vidare efter projektslut. Ett tydligt exempel är AI Kompetens, som skapade ett regionalt nätverk med över 200 företag och genomförde 15 praktiska AI-lösningar. På samma sätt har IoT Testbäddar etablerat två testmiljöer för smart industri och smarta samhällen, medan IB:ACCEL byggde upp Bioeconomy Arena som en plattform för bioekonomi. Även projekt som inte är teknikfokuserade har lagt grunden för långsiktiga strukturer – Talangattraktion i Höga Kusten tog fram en gemensam kommunikationsplattform för fyra kommuner, och Jämställdhet i skogsbranschen utvecklade branschgemensamma mål och kriterier för upphandling.

2.3.2 Viljan att samverkan

En annan likhet är samverkan. De flesta projekt har involverat företag, akademi och offentlig sektor. Digital Innovationshub är ett bra exempel, där aktörer från näringsliv, Mittuniversitetet och kommuner samarbetade för att utveckla GovTech och datadriven innovation. Framtidsvalet 2.0 kopplade samman skolor, kommuner och företag för att öka elevernas kunskap om arbetsmarknaden. Även FISK-projektet visar på bred samverkan mellan skogsindustrin, forskningsinstitut och fiskodlingsföretag.

2.3.3 Kompetenshöjande insatser

Kompetenshöjande insatser är ett tredje gemensamt drag. Jagharenidé erbjöd rådgivning till 72 idébärare och kopplade dem till affärscoacher. Jämställdhet i skogsbranschen genomförde utbildningar om normer och inkluderande ledarskap, medan AI Kompetens höll kurser och seminarier för att öka företagets kunskap om AI-tillämpningar.

2.3.4 Ambitionen att skala upp

De flesta projekt har också haft ambitionen att skala upp. IB:ACCEL har initierat internationella partnerskap med över 500 aktörer i 25 länder. IoT Testbäddar har kopplingar till Horizon 2020 och en internationell forskarskola. Jagharenidé har inspirerat andra regioner som Dalarna och Gävleborg att använda tävlingskonceptet.

2.3.5 Fokusområden skiljer projekten åt

Skillnaderna mellan projekten handlar främst om fokusområde och typ av resultat. Teknikintensiva projekt som AI Kompetens, IoT Testbäddar och Digital Innovationshub har en tydlig digital profil, medan IB:ACCEL, Fermentering och FISK arbetar med bioekonomi och hållbarhet. Framtidsvalet 2.0 och Talangattraktion fokuserar på kompetensförsörjning och platsmarknadsföring, CooCon Mitt på ägarskiften och företagsöverlevnad, och Jämställdhet i skogsbranschen på arbetskultur och normer.

2.3.6 Olika typer av effekter

Effekterna skiljer sig åt. Vissa projekt har levererat hårda resultat som går att mäta, till exempel IB:ACCEL med 61 aktiviteter inom forskning och utveckling (FoU) och 88 miljoner kronor i extern finansiering, IoT Testbäddar med 34 verifierade koncept och 36 nya projekt, och Jagharenidé som resulterade i fyra nya företag. Andra projekt har främst skapat mjuka resultat, som Talangattraktion, som stärkte regionens varumärke och samverkan mellan kommuner, och Jämställdhet i skogsbranschen, som förändrade normer och ökade medvetenheten om jämställdhet.

Tid till effekt är en annan skillnad. Projekt som Talangattraktion och Jagharenidé gav snabba nyttor genom kampanjer och tävlingar, medan teknikprojekt som Fermentering, FISK och IB:ACCEL kräver längre tid för uppskalning och kommersialisering.

2.3.7 Tyngdpunkten för effekterna varierar mellan projekten

Graden av tyngd mot de olika kontrollsfärerna skiljer sig åt vilket medför att utfallet vid de olika effektnivåerna varierar mellan projekten. Projekt som AI Kompetens och Jagharenidé har kunnat leverera tydliga aktiviteter inom projektperioden och ligger därför nära projektens egen kontroll. Projekt som Talangattraktion och Jämställdhet i skogsbranschen är mer beroende av att andra aktörer tar vid för att effekterna ska bli bestående. Projekt som IB:ACCEL, IoT Testbäddar och FISK påverkas av globala trender och marknadsutveckling, vilket gör de faktiska ambitionernas utfall svårare att styra.

2.4 Projektens bidrag till den regionala utvecklingsstrategins övergripande mål och prioriteringar

Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi inriktas mot tre övergripande mål. För varje mål finns ett antal prioriteringar. Nedanstående avsnitt relaterar projektens effekter mot den regionala utvecklingsstrategins övergripande mål och prioriteringar. Eftersom de projekt som inkluderas i utvärderingen avslutades senast 2023 har tillkommande prioriteringar i strategin från 2025 inte tagits med.

2.4.1 År 2030 har Västernorrland som plats stärkts i ett nationellt och globalt perspektiv

Till den regionala utvecklingsstrategins övergripande mål: ”År 2030 har Västernorrland som plats stärkts i ett nationellt och globalt perspektiv” finns fyra prioriteringar.

- Samordnat påverkansarbete gentemot nationell och internationell nivå
- Kraftsamling för att utveckla, behålla och attrahera kompetens och investeringar till länet
- Universitet, högskolor och forskningsinstitut är motorer för innovation och utveckling
- Ett modigt regionalt ledarskap som tar ansvar för framtiden

Samordnat påverkansarbete gentemot nationell och internationell nivå: Den regionala utvecklingsstrategin betonar att Västernorrland behöver vara mer närvarande i nationella och europeiska kunskapsflöden, forskningsprogram och policyarenor – och göra det samlat. Här levererar framför allt IB:ACCEL, IoT Testbäddar, AI Kompetens och den Digitala Innovationshubben (GovTech) konkreta arenor och nätverk som sätter länet på kartan i Sverige och Europa. IB:ACCEL har byggt ett internationellt partnersnät med över 500 aktörer i 25 länder, samtidigt som en hög volym FoU-aktiviteter gör att Västernorrland syns som en trovärdig bioekonomisk aktör. Det ligger i linje med den regionala utvecklingsstrategins ambition att koppla regionens styrkeområden till internationella samarbeten och att nyttja smart specialisering för synlighet och påverkan. På digitaliseringsområdet skapar IoT Testbäddar och AI Kompetens broar in i EU:s ramprogram och forskarskolor – och GovTech-spåret ger offentlig sektor en naturlig plats i europeiska nätverk om smarta samhällslösningar. Sammantaget är detta påverkansplattformar där Västernorrland både tar del av och påverkar agendan, i enlighet med den regionala utvecklingsstrategins riktlinjer för smart regional samverkan.

På **kort sikt** skapas effekter av projekten synlighet via projektens möten, FoU-volymer och EU-anknytningar. Sett till effekter på **medellång sikt** ger strukturerade EU-projekt, forskarskolor och tematiska nätverk beständiga kanaler för påverkan. På **lång sikt** handlar det om att behålla arenor och testbäddar i drift – då kan länet fortsätta påverka program, standarder och policys inom bioekonomi, GovTech och avancerade system även efter 2030.

Kraftsamling för att utveckla, behålla och attrahera kompetens och investeringar till länet: Talangattraktion i Höga Kusten bygger gemensam kommunikation och kampanjer som genererar inflyttningsintresse; Framtidsvalet 2.0 kopplar samman skola och arbetsliv för att öka träffsäkerheten i elevers utbildnings- och yrkesval; Jämställdhet i skogsbranschen förbättrar arbetsmiljö, kultur och ledarskap – avgörande för att behålla kompetens över tid; och Investeringsfrämjande lägger strukturer för att ta emot etableringar och kapital. Alla dessa ”mjuka” insatser skapar mottagningskapacitet och attraktionskraft som den regionala utvecklingsstrategin explicit efterfrågar. Den andra delen av kraftsamlingen är ”hård”: IB:ACCEL, IoT Testbäddar och AI Kompetens ger företag konkreta FoU-miljöer, test och prototyp – just den typ av innovationsinfrastruktur som gör det rimligt att investera i produkter, kompetens och produktion i Västernorrland. Detta är också kärnan i smart specialisering: att kraftsamla kring styrkeområden där regionen kan bli särskilt konkurrenskraftig. Tidsmässigt ger **effekterna på kort sikt** synlighet och plattformar (kampanjer, branschbussar, investeringsprocesser). Effekterna på **medellång sikt** uppvisar inflyttningslotsar, bättre matchning från skola till arbetsliv och fler investeringscase baserat på FoU, stärkta testmiljöer och ökad kompetens. Effekterna på **lång sikt** skapar gemensamt ett sammanhängande ekosystem – talang, utbildning, arenor, företag, kapital.

Universitet, högskolor och forskningsinstitut är motorer för innovation och utveckling: Den regionala utvecklingsstrategin anger att Mittuniversitetet och forskningsinstitut ska vara motorer för regional utveckling. I projekten syns detta tydligt: akademien är integrerad i AI Kompetens, IoT Testbäddar, Digital Innovationshub (GovTech) och IB:ACCEL, medan bioekonomiprojekten Fermentering och FISK har byggt praktiska forskningsmiljöer för cirkulära värdeflöden (SCP-foder¹, fermentering av restströmmar). Det gör att FoU inte stannar i laboratoriet – den kopplas till företagens verkliga behov, vilket är en bärande idé i både den regionala utvecklingsstrategin och i smart specialisering. På **kort sikt** ser utvärderingen effekter från ett stort antal FoU-aktiviteter, testbäddar och prototyper med direkt nytta.

¹ Single Cell Protein-foder. Det är ett proteinrikt foder som framställs från mikroorganismer.

Effekter på **medellång sikt** innebär att industrianknutna forskarskolor, industridoktorander och TRL-steg² tar lösningar från pilot till demonstration och marknad. Effekterna på **lång sikt** kräver att Mittuniversitetet och dess partners positioneras som en erkänd nod i Norden inom AI/IoT och bioekonomi.

Ett modigt regionalt ledarskap som tar ansvar för framtiden: Den regionala utvecklingsstrategin uppmanar till ett modigt ledarskap som vågar prioritera och driva omställning. Projekten visar detta på flera sätt. Jämställdhet i skogsbranschen går på djupet med maskulinitetsnormer, upphandlingskriterier och kultur – ett svårt men nödvändigt område för att öka social hållbarhet och branschens attraktionskraft. Digital Innovationshubben prövar GovTech-lösningar med medskapande metoder i offentlig sektor, vilket både höjer kvaliteten för invånare och stärker robustheten i samhällsfunktioner.

2.4.2 År 2030 är Västernorrland den plats som människor väljer för att leva och besöka

Till det övergripande målet: ”År 2030 är Västernorrland den plats som människor väljer för att leva och besöka” finns fem prioriteringar.

- Växande region med attraktiva, livskraftiga städer och landsbygder
- Alla ska ha grundläggande behörighet från grundskola och gymnasium
- Fler flexibla former för lärande genom nya metoder och arbetssätt
- Ett funktionellt och sammanhållet system för hållbart resande
- Ökad upplevd närhet till omvärlden, oavsett om den är fysisk eller digital

Växande region med attraktiva, livskraftiga städer och landsbygder: På **kort sikt** har effekterna främst varit synlighet och konkreta kontaktvägar. Talangattraktion i Höga Kusten etablerade en gemensam kommunikationsplattform för fyra kommuner och genomförde kampanjer som lyfte boende- och jobbchanser i regionen. Framtidsvalet 2.0 kopplade samman skola och företag genom branschbussar och inspirationsföreläsningar – det stärker lokalkännedomen bland unga. Jämställdhet i skogsbranschen förbättrade arbetsmiljö och ledarskap i en nyckelsektor för landsbygden, vilket gör arbetsplatserna mer attraktiva. Tillsammans ger detta snabb attraktionskraft och fler ingångar för invånare, inflyttare och företag. Effekterna på **medellång sikt** blir strukturella: inflyttningslotsar och nya ESF-satsningar³ knyter ihop kommunerna, och kontinuerlig skola–arbetsliv-samverkan ger bättre matchning mellan lokala jobb och utbildningsval. Den förbättrade arbetskulturen i

² Technology Readiness Level – en internationellt etablerad skala som mäter mognadsgraden hos en teknik eller innovation, från idéstadium till fullskalig kommersiell användning.

³ Projekt inom den Europeiska socialfonden.

skogsbranschen bidrar till kvarstannande och återvändande. Sammantaget stärks städernas och landsbygders livskraft i linje med den regional utvecklingsstrategins inriktning att samordnat höja platsens attraktivitet. Effekter på **lång sikt** är att regionen kan få balanserad demografi när fler väljer att bosätta sig i eller återvända till Västernorrland. Effekterna på medellång sikt beror emellertid på om kommunerna fortsätter samarbeta kring talangattraktion och mottagning av inflyttare. Utmaningen är att säkra långsiktig finansiering och att hålla ihop arbetet över kommungränserna. Möjligheten är att bygga vidare på den gemensamma plattformen och koppla den till fler tjänster, som inflyttningslotsar och boendeinformation. Utmaningar med att nå effekter på långsikt finns i att vända demografiska trender i ett län med minskande arbetsför befolkning. Det kräver uthållighet och samordning mellan kommuner, region och näringsliv. Möjligheten är att regionen redan har ett starkt varumärke (Höga Kusten) och att digitala lösningar kan göra platsen mer synlig internationellt.

Alla ska ha grundläggande behörighet från grundskola och gymnasium: Framtidsvalet 2.0 har som **kortsiktig** effekt gett elever bättre kunskap om arbetsmarknadens krav och utbildningsvägar, vilket ökar motivation och förståelse för behörighet. Den tätare dialogen mellan studie- och yrkesvägledare och lokala företag gör behörighetskraven mer konkreta och relevanta för unga. Effekterna på **medellång sikt** är att fler elever förväntas göra medvetna utbildningsval i linje med arbetsmarknadens behov. Utmaningen finns i att integrera Framtidsvalets arbetssätt i skolans ordinarie struktur och att nå alla elever, inte bara de som deltar i projektaktiviteter. Möjligheten är att modellen är enkel att sprida och att den stärker samverkan mellan skola och arbetsliv, vilket är prioriterat i den regionala utvecklingsstrategin. **Långsiktiga** effekter finns i att behörigheten förbättras och övergången till gymnasiets yrkesprogram blir stabilare i hela länet. Det ger ett mer robust lokalt kompetensflöde, minskar felaktig matchning och stödjer målet om att Västernorrland ska vara en plats där människor kan och vill utbilda sig och arbeta. Utmaningen är att behålla fokus på behörighet när projektet är avslutat och att följa upp effekterna över tid. Möjligheten är att fler medvetna utbildningsval kan minska avhoppet och öka matchningen mot lokala jobb, vilket stärker regionens kompetensförsörjning.

Fler flexibla former för lärande genom nya metoder och arbetssätt: AI Kompetens och IoT Testbäddar har erbjudit kurser, seminarier och arbetsintegrerat lärande i testmiljöer. Digital Innovationshub (GovTech) har introducerat medskapande metoder och innovationssprintar inom offentlig sektor. Dessa effekter på **kort**

sikt ger snabb kunskapsöverföring med låg tröskel för både företag och förvaltningar.

På **medellång sikt** fördjupas lärandeformerna genom industridoktorandspår, mikromeriter⁴ och återkommande sprintar/workshops. Detta ligger också i linje med Västernorrlands smarta specialisering där regionen förväntas uppvisa kompetensuppbyggnad i prioriterade områden (till exempel GovTech, komplexa system och bioekonomi). Utmaningen är att skapa incitament för företag och offentlig sektor att investera tid i nya lärandeformer. Möjligheten är att industridoktorander och utbudet av mikromeriter redan är på gång och att Mittuniversitetet är en stark aktör som kan driva utvecklingen. Effekter på **lång sikt** är att mikromeriter och sprintar/workshops blir en del av ett flexibelt, och arbetsintegrerat lärande i regionens kompetenssystem: företag och offentlig sektor uppdaterar kompetens kontinuerligt utan att lämna produktion eller verksamhet. Utmaningar med att nå effekter på långsikt är att göra flexibelt lärande till norm och att säkra finansiering för kontinuerlig kompetensutveckling. Möjligheten är att digitalisering och arbetsintegrerat lärande blir alltmer efterfrågat, vilket gör regionen attraktiv för både arbetsgivare och arbetstagare.

Ett funktionellt och sammanhållet system för hållbart resande: Urvalet projekt i utvärderingen inkluderar inga infrastrukturprojekt.

Ökad upplevd närhet till omvärlden, oavsett om den är fysisk eller digital: Digital Innovationshub (GovTech) har genom sina effekter på **kort sikt** skapat nätverk och snabba innovationsformat som kortar avståndet mellan behov, idé och tjänst. AI Kompetens och IoT Testbäddar ökar den digitala kapaciteten i regionen; företag kan delta i globala värdekedjor utan att lämna länet. Effekter på **medellång sikt** bidrar till digitala mötesplatser och tjänster blir vardag, både för invånare och verksamheter. Offentlig tjänsteutveckling i GovTech-spåret förstärker upplevd närhet till service; företagens digitalisering gör att marknader och partners känns närmare. Utmaningen är att få digitala tjänster att fungera lika bra i hela regionen, även i glesbygd med varierande uppkoppling. Möjligheten är att GovTech-spåret och innovationshubben genom etablerade nätverk kan driva utvecklingen. Genom projektens **långsiktiga** effekter upplevs Västernorrland som nära omvärlden – fysisk tillgänglighet kompletterat med digital närhet. Utmaningen är att hålla jämna steg med den snabba teknikutvecklingen och att undvika digitalt utanförskap.

⁴ Små enheter av kompetens som är digitalt verifierbara. Viktiga för verksamheter som efterfrågar specifika färdigheter snarare än bara formella examina. Mikromeriter gör det möjligt att kontinuerligt uppdatera individernas kompetenser i form av exempelvis genomgångna kursmoduler eller workshops.

Möjligheten är att regionen utifrån projektens bidrag kan bli en föregångare i digital offentlig service och skapa en känsla av närhet till både nationella och globala marknader.

2.4.3 År 2030 är Västernorrland platsen där företag och organisationer väljer att växa

Till det övergripande målet: ”År 2030 är Västernorrland platsen där företag och organisationer väljer att växa” finns fem prioriteringar. För prioriteringarna rörande finansieringsbeslut och ett sammanbundet logistiksystem finns i utvärderingens urval av projekt dock inga insatser riktade.

- Finansieringsbeslut tagna för genomförande av nya Ostkustbanan, Mittbanan och Ådalsbanan
- Ett sammanbundet logistiksystem som ger kraftigt minskad klimatpåverkan från länets transportsektor
- Ett regionalt matchat utbildningsutbud
- Skola och arbetsliv samverkar kring arbetsmarknadens möjligheter för ökad matchningsgrad
- Utvecklade styrkeområden genom smart specialisering
- Fler nya och växande hållbara företag och fler företagsamma invånare
- Utvecklat och sammanhållet finansierings-, företags- och innovationsstödsystem

För prioriteringarna **Ett regionalt matchat utbildningsutbud** respektive **Skola och arbetsliv samverkar kring arbetsmarknadens möjligheter för ökad matchningsgrad** är projektet Framtidsvalet 2.0 tongivande. Framtidsvalet 2.0 stärker genom sina kortsiktiga effekter kopplingen mellan skola och arbetsliv, vilket ger underlag för att anpassa utbildningar till arbetsmarknadens behov. Projektets kortsiktiga effekter i form av branschbussar, inspirationsföreläsningar och samverkan mellan studie- och yrkesvägledare och företag ger också elever bättre kunskap om arbetsmarknaden. Vad det avser ett regionalt matchat utbildningsutbud kan också projekten AI Kompetens och IoT Testbäddar lyftas fram då de skapar efterfrågan på nya kurser inom digitalisering och teknik. På medellång och lång sikt bidrar projekten till att öka matchningen mellan arbetsmarknadens behov och utbildningsutbudet. De ger tydliga signaler om vilka kompetenser som efterfrågas. Om denna kunskap tas tillvara kan den användas som underlag för att planera framtida utbildningar. Projekten kan också genom att lyfta fram flexibla lärandeformer (mikromeriter, arbetsintegrerat lärande) bidra till att komplettera traditionella utbildningar. Utmaningar finns i att den fortsatta samordningen mellan kommuner, region och Mittuniversitetet samt risken i att utbildningssystemet inte hinner med den snabba teknikutvecklingen. Vad det gäller prioriteringen Skola och arbetsliv samverkar

kring arbetsmarknadens möjligheter för ökad matchningsgrad finns goda möjligheter i långsiktighet då projektmodellen kring Framtidsval 2.0 är enkel att sprida och kan permanentas i skolans ordinarie struktur. Digitala verktyg kan också över tid ses som intressant och göra samverkan mer kostnadseffektiv och skalbar.

Inom prioriteringen **Utvecklade styrkeområden genom smart specialisering** finns en stark koppling mellan flera av projektens kortsiktiga effekter och prioriteringen. IB:ACCEL driver bioekonomi, Fermentering och FISK utvecklar cirkulära livsmedelslösningar, AI Kompetens och IoT Testbäddar stärker digitalisering och komplexa system, och Digital Innovationshub utvecklar GovTech. På **medellång** och **lång** sikt ger projekten regionen legitimitet då de redan etablerat internationella nätverk och testmiljöer, vilket underlättar tillgång till EU-finansiering för fortsatt utveckling av regionens styrkeområden. Utmaningen finns i att det krävs stora investeringar och långsiktigt ägarskap för att gå från pilot till industriell skala. Det finns också en risk i att internationell konkurrens gör det svårt att behålla nödvändig kompetens och företag i regionen för att projekten skall fortsatt kunna utvecklas över tid.

Fler nya och växande hållbara företag och fler företagsamma invånare: De kortsiktiga effekterna från Jagharenidé har ökat inflödet av idéer även om antalet nya företag varit begränsat. CooCon har säkrat företagsöverlevnad genom ägarskiftet. Investeringsfrämjande har byggt strukturer för att locka etableringar. Effekter på **medellång** och **lång** sikt syns i att projekten har skapat modeller som kan permanentas i inkubatorer och företagsstödssystem. Det ökade intresset för hållbarhet och digitalisering ger nya affärsmöjligheter som regionen kan ta tillvara vilket visar på projektens fortsatta utveckling över tid.

Utvecklat och sammanhållet finansierings-, företags- och innovationsstödsystem har genom effekter på **kort** sikt i projekten Investeringsfrämjande, IB:ACCEL och Jagharenidé lagt grunden för ett mer sammanhållet stödssystem. IB:ACCEL och IoT Testbäddar har därutöver genom sina effekter på kort sikt visat hur FoU-projekt kan kopplas till kapital och kommersialisering. Utmaningarna för att nå effekter på **medellång** och **lång** sikt finns i svårigheterna att skapa långsiktig finansiering för drift av arenor och testbäddar. Möjligheterna syns i de etableringar som tagit form under projektet.

3. Effekter mot tre områden

Som ett led i utvärderingen vill Region Västernorrland att utvärderingen skall relatera projektens effekter mot följande tre områden:

- Forskning och innovation
- Företagande och entreprenörskap
- Kompetensförsörjning

I nedanstående avsnitt belyser utvärderingen projektens bidrag till effekter på kort, medellång- och lång sikt inom de tre områdena.

3.1 Forskning och innovation

På **kort sikt** har projekten har levererat konkreta FoU-resultat, testbäddar och prototyper som ger direkt nytta i företag och offentlig verksamhet. Exempelvis har AI Kompetens genomfört 15 praktiska AI-tillämpningar och byggt ett nätverk med över 200 företag; IoT Testbäddar har etablerat två testmiljöer och utvecklat 34 verifierade koncept; IB:ACCEL har genomfört 61 FoU-aktiviteter och mobiliserat 98 företag; Fermentering och FISK har visat teknisk möjliggörbarhet för nya bioekonomiska värdeflöden (SCP, fermentering av restströmmar).

På **medellång sikt** skiftar effekterna från ”laboratorium” till ”pilot-och-marknad”. AI/IoT-spåren fördjupar forskningssamarbeten bland annat genom internationella forskarskolor och Horizon projekt kopplat till IoT, IB:ACCEL utvecklar Bioeconomy Arena och breddar mot FoodTech/elektrokemi, medan Fermentering och FISK förbereder uppskalning av hållbara produkter (processer, kvalitet, försörjningskedjor).

Vad det avser effekter på **lång sikt** konstaterar utvärderingen att regionen har goda möjligheter att bli en tydlig nod för datadriven utveckling (AI/IoT) och cirkulär bioekonomi. Långsiktig nytta inkluderar produktivitetslyft, lägre resursåtgång och minskad klimatpåverkan. Samtidigt tilltar beroendet av externa faktorer (marknad, standarder, investeringsvilja), vilket placerar dessa mål i projektens Sphere of Interest – det vill säga på en nivå där projektets möjligheter att nå ända fram är beroende av flera externa faktorer.

3.2 Företagande och entreprenörskap

Projekten har gett snabb, praktisk nytta för start och överlåtelse av företag. Sett till **effekter på kort sikt** har Jagharenidé genom två idétävlingar nått 119 idéer, erbjudit rådgivning till 72 idébärare och bidragit till fyra nya företag; CooCon Mitt har kartlagt 642 företag, antagit 63 till strukturerad ägarskiftesprocess och genomfört 9 skiften; Investeringsfrämjande har byggt processer och strukturer för att attrahera investeringar.

På **medellång sikt** handlar effekterna om permanenta flöden: Att Jagharenidé blir ett återkommande inflöde till inkubatorn och sprids till andra regioner; CooCon etablerar metodik för hållbara ägarskiften och medarbetarövertaganden; Investeringsfrämjande nyttjar nätverk och processer för att realisera etableringar.

På **lång sikt** kan flera projekt tillsammans bidra till ett starkare och mer hållbart näringsliv i regionen. Projektet Jag har en idé fungerar som en pipeline som hjälper idéer att utvecklas till nya företag. Det skapar fler entreprenörer och stärker innovationskraften. Projektet CooCon Mitt underlättar ägarskiften i befintliga företag, vilket gör att verksamheter kan leva vidare och samtidigt förnyas. Det stärker sysselsättningen och minskar risken för nedläggningar.

Satsningar på investeringsfrämjande leder till att regionalt kapital investeras i företag med tillväxtpotential. Det ger en mer robust näringslivsstruktur och skapar fler mogna kunder som kan samarbeta med forsknings- och innovationsarenor. Tillsammans bidrar dessa insatser på till ökad förnyelse, fler jobb och ett näringsliv som står bättre rustat för framtiden.

3.3 Kompetensförsörjning

Effekterna på **kort sikt** är att projekten har levererat synlighet, verktyg och gemensamma arbetssätt. Framtidsvalet 2.0 har skapat tydliga kontaktvägar mellan skola och näringsliv (branschbussar, föreläsningar); Talangattraktion i Höga Kusten har byggt en gemensam kommunikationsplattform och genomfört riktade kampanjer; Jämställdhet i skogsbranschen har engagerat 128 organisationer, utbildat i normer och inkluderande ledarskap och tagit fram gemensamma mål/upphandlingskriterier.

På **medellång sikt** rör effekterna beteende- och strukturförändringar: Framtidsvalet ger fler medvetna utbildnings- och yrkesval; Talangattraktion triggar ESF-projekt och inflyttningslotsar; Jämställdhet förankras via Skogsstyrelsens jämställdhetsråd och metodik för att hantera motstånd.

Effekter på **lång sikt** är att regionen stärker sin attraktionskraft som arbets- och boendeplats; jämställdhetsarbetet förbättrar arbetsmiljö och ledarskap; och utbildningssystemet ger en mer träffsäker matchning mot näringslivets behov. Detta är centralt för att FoU- och entreprenörskapssatsningar ska få verklig hävstång.

4. Nyckelfaktorer för att nå kvarvarande effekter

Ovanstående kapitel baseras på triangulering av data från intervjuer med projektledare, målgrupper, projektbeslut, slutrapporter och slututvärderingar. I nedanstående kapitel vill utvärderingen särskilt lyfta fram projektledarnas och målgruppernas syn på förutsättningar för effekter på kort-, medellång- och lång sikt samt exempel på olika effekter från projekten.

4.1 Projektledarnas reflektioner kring förutsättningar för att nå effekter

Utvärderingen konstaterar att projektledarna lyfter fram ett antal nyckelfaktorer som beskriver förutsättningarna för ett projekts förmåga att skapa effekter på längre sikt. Utvärderingen presenterar nedan dessa nyckelfaktorer med exempel från projekt där nyckelfaktorerna särskilt framgår.

Kompetensuppbyggnad och kunskapsöverföring

Exempel: AI Kompetens byggde ett kunskapskluster och rekryterade forskare.

Systematik: Kompetens är en grundförutsättning för både medellång och långsiktig effekt – den består även när projektet avslutas.

Samverkan och förtroende mellan aktörer

Exempel: IB:ACCEL skapade kluster och industriell symbios genom tillit och gemensamma vinster.

Systematik: Projekt som bygger nätverk och relationer tenderar att skapa effekter som sprids och lever vidare.

Tydlig organisering och professionellt ledarskap

Exempel: IoT Testbäddar använde professionella projektledare vilket ökade kvaliteten och struktur.

Systematik: Bra styrning ger högre sannolikhet att kortsiktiga resultat omvandlas till medellångsiktiga effekter.

Tidigt arbete med exitstrategi och plan för bärkraft

Exempel: CooCon Mitt började planera för nästa steg redan efter 1,5 år.

Systematik: Projekt som tidigt planerar för hur resultat ska tas om hand har större chans att skapa långsiktiga effekter.

Regional förankring och politiskt stöd

Exempel: FISK fick bärkraft tack vare regeringens prioritering av bioteknik.

Systematik: Politisk prioritering och finansiering är avgörande för att gå från pilot till storskalig implementering.

Efterfrågestyrning och relevans

Exempel: Talangattraktion byggde insatser utifrån företagets behov.

Systematik: När insatser är behovsdrivna ökar engagemanget och effekterna blir mer bestående.

Kommunikation och synlighet

Exempel: Fermentering använde aktiv medieexponering för att skapa legitimitet och intresse.

Systematik: Synlighet förstärker spridning och ökar sannolikheten för nya projekt och samarbeten.

Tabell 2 presenterar projektledarnas syn på förutsättningar för att nå effekter i sina projekt samt exempel från olika effektnivåer.

Tabell 2. Förutsättningar för effekt, kortsiktiga, medellångsiktiga och långsiktiga effekter per projekt.

Projekt	Förutsättningar för effekt	Kortsiktiga effekter	Medellångsiktiga effekter	Långsiktiga effekter
AI Kompetens	Kompetensbyggande, samverkan mellan aktörer, forskningsbaserad kunskap, timing	Workshops, kunskapskluster etablerat, rekrytering av AI-forskare	Industridoktorander startade, fler företag engagerade i AI	Regionens position som AI-kunskapsmotor, bestående nätverk
Bioraff (IB:ACCEL)	Tillit och gemensamma vinster, kluster som nav, internationella samarbeten	58 FoU-projekt, internationella samarbeten, lockat EU-medel	Företag testade nya tekniker, industriell symbios	EU-projekt och internationell spridning
CooCon Mitt	Interaktiva verktyg, normkritisk	Ägarskiftet genomförda, normkritisk metodik utvecklad	AI-baserad tjänst utvecklad, stärkt	Digital tjänst operationaliserar

	metodik, tidig planering för bärkraft		kapacitet hos rådgivare	kunskap och lever vidare
Fermentering	Regionalt engagemang, kompetensuppbyggnad vid Mittuniversitetet, extern förankring	Forskningskapacitet byggd vid Mittuniversitetet, nya kontakter, pilotförsök	Nya forskningsprojekt och samarbeten med SLU och Norge	Ökad kapacitet för hållbar livsmedelsproduktion i regionen
Digital Innovationshub	Kontinuitet, regional förankring, exitstrategier	Innovationssprintar för SMF, prototyper utvecklade, nätverk för kvinnor inom IT	Stöd till SMF i digital utveckling, etablering av GovTech-position	Hubben lever vidare som etablerad aktör med EU-synlighet
FISK	Politisk prioritering, tillit, internationella samarbeten	Utveckling av svampbaserat fiskfoder, teknoekonomisk analys, populärvetenskaplig rapport	Kunskapsökning hos fiskodlingsindustrin, nya tekniska lösningar	Grund för storskaliga försök och internationella projekt
Investeringsfrämjande tjänster	Långsiktighet, kommunalt engagemang, institutionalisering	Etableringsgrupp skapad, utveckling av industrisiter (från 1 till 20), dialoger med företag om etableringar	Skapade etableringsgrupper och fler utvecklade industrisiter	High Coast Invest blev ett permanent bolag
Framtidsvalet 2.0	Förtroende, regional närvaro, kontinuitet	Arbetsmarknadskunskapslektioner i skolor, rapporter om ungdomars preferenser, arbetsmarknadsevent	Ökad valkompetens hos elever, insikt hos arbetsgivare	Employer branding och tidig kontakt med framtida arbetskraft
Jämställdhet i skogsbranschen	Samverkan mellan offentlig sektor och bransch, mod att ta svåra frågor, arbete på ledningsnivå	Checklistor för valberedningar, samtal i ledningsgrupper om jämställdhet, spridning av rutiner mellan företag	Normförändringar, checklistor för valberedningar	Nationell spridning och standardisering av jämställdhetsarbete
Talangattraktion	Efterfrågestyrning, tydlig organisatorisk hemvist, samverkan och förankring	Kommunikationsplattform framtagna, nationell synlighet, best practice hos Mondi	Kommunikationsplattform etablerad, företag använder platsvarumärket	Kunskapsbas för nya projekt, starkt regional attraktionskraft
Jag har en idé	Kompetent projektledning, samverkan med stödaktörer, tidig exitstrategi	Matchningsmodell för idéer, tävlingar genomförda, spridning av koncept till andra regioner	Spridning av koncept till andra regioner, ökad medvetenhet om hållbarhet	Stärker regionens kapacitet att ta hand om nya idéer och omvandla dem till hållbara verksamheter.

4.2 Målgruppernas syn på projektens effekter

Projekten har gett snabba nyttor för företag och organisationer, som nya verktyg, kompetenshöjning och stöd för att testa idéer. På medellång sikt har effekterna fördjupats genom nya nätverk, förändrade arbetssätt och implementering av lösningar. På lång sikt ses projekten som strategiska pusselbitar för hållbar utveckling, med

ökad kompetens inom AI och IoT, kulturförändringar och stärkt konkurrenskraft. Samtidigt finns utmaningar kring kommersialisering, långsiktig finansiering och behovet av att integrera nya rutiner för att effekterna ska bestå.

4.2.1 Effekter på kort sikt

Målgrupperna upplever att projekten bidragit med praktiska resultat som går att använda omedelbart. Det handlar om:

Nya verktyg och resurser

Företag får tillgång till testmiljöer och digitala verktyg som gör det möjligt att prova nya lösningar. Exempel: IoT-testbäddar som ger företag en konkret plats att testa uppkopplade produkter, och verktygslådor för employer branding som stärker rekryteringsarbetet

Direkt kompetenshöjning

Genom workshops och utbildningar får företag snabbt ny kunskap. Ett exempel är AI Kompetens, där små företag fick hjälp att starta proof of concept och förstå hur AI kan användas i deras verksamhet.

Praktiska förändringar i organisationer

exempelvis dokumentation, ISO-certifiering och jämställdhetskartläggning.

Plattformer för idéutveckling

Insatser som Jag har en idé har skapat forum där entreprenörer vågar testa och utveckla nya affärsidéer. Detta ger en snabb effekt i form av ökad innovationsvilja.

4.2.2 Effekter på medellång sikt

På medellång sikt uppfattar målgrupperna att effekterna breddas och fördjupas:

Nätverk och samarbeten

Nätverk och samarbeten är ofta de mest bestående effekterna av projekt. I satsningar som AI Kompetens och IoT Testbäddar har nya samarbeten mellan företag, universitet och offentliga aktörer etablerats och institutionaliserats i kluster och nationella projekt. Företag använder dessa nätverk för gemensamma innovationsprojekt och kompetensutveckling, vilket stärker regionens konkurrenskraft.

Organisationsutveckling

Projektet CooCon Mitt har bidragit till att företag infört delegerat ledarskap och systematiska uppföljningar som en del av sin styrning. Projektet utvecklade

dessutom digitala verktyg som operationaliserar kunskap, vilket gör att förändringen lever vidare. Nya ekosystem och kontaktytor mellan företag och rådgivare har skapats och används nu i andra utvecklingsinitiativ. Ytterligare ett exempel på organisationsutveckling ges av Jämställdhet i skogsbranschen där metoder integreras i styrsystem, policys och årshjul, vilket gör jämställdhet till en strategisk fråga. Projektet upplevs ha skapat strukturella förändringar på ledningsnivå och fått nationell spridning.

Digitalisering

Företag går från att testa digitala lösningar till att implementera dem i produktionen, vilket ger ökad effektivitet och konkurrenskraft. Projekt som Digital Innovationshub Västernorrland har byggt upp regional kapacitet och aktörer som driver digitalisering vidare, vilket skapar uthållighet och kontinuitet.

4.2.3 Effekter på lång sikt

Målgrupperna ser att nätverk och samverkan är avgörande. Projekten har byggt relationer mellan företag, forskare och offentliga aktörer som kan leva vidare och skapa nya initiativ. Exempel är IoT Testbäddar och IB:ACCEL, som visar att nationella och regionala nätverk ger långsiktig tillgång till resurser och kompetens.

Kompetenshöjning och nya arbetssätt nämns också som viktiga effekter. Exempelvis företag har fått verktyg, metoder och kunskap som stärker innovationsförmågan. Ett tydligt exempel är AI Kompetens, som gav små företag möjlighet att arbeta med avancerad forskning och rekrytera doktorander.

Målgrupperna anser att effekterna blir starkare när projekten är strategiskt förankrade och kopplade till långsiktiga satsningar med permanent finansiering. Att projekten bidrar till kulturförändringar och normskiften upplevs också som viktiga. Projekt som Jag har en idé och Jämställdhet inom skogsbruket har skapat nya attityder vilket gör att fler vågar testa idéer och att jämställdhetsfrågor integreras i verksamheter.

Målgrupperna ser dock utmaningar som kan påverka resultaten på sikt. Målgrupperna menar att en del effekter är starkt knutna till fortsatt projektet finansierad verksamhet. Det anses därför viktigt att se projekt som delar i längre processer. För att undvika att effekterna från exempelvis projektet Investeringsfrämjande tjänster försvinner verkar projektet inom High Coast Invest – en del av BizMaker, som tar över ansvaret efter projektslut.

När det gäller kommersialisering har innovationsprojekt som Fermentering och FISK haft svårt att nå marknaden. För att hantera detta har projekten sökt internationella samarbeten, till exempel med Norge, och försökt knyta stora företag till arbetet för att skapa industriell symbios. Trots detta anser målgrupperna att de kvarstår behovet av långsiktig finansiering och tydlig ansvarsfördelning för att resultaten inte ska stanna vid prototyper.

Organisatorisk tröghet är en tredje utmaning. Ett exempel utgörs av att förändringar som jämställdhetsarbete riskerar att rinna ut i sanden om de inte blir en del av ordinarie styrning. Målgruppen för projektet Jämställdhet i skogsbranschen pekar därför på att projektet arbetat direkt med ledningsgrupper och valberedningar för att integrera normkritiska metoder i styrsystem och årshjul. Något som lett till strukturella förändringar och ökat chansen att effekterna blir bestående.

5. Slutsatser och rekommendationer

I utvärderingen studeras tolv projekt som syftar till att stärka regionens konkurrenskraft, innovationsförmåga och attraktionskraft. I nedanstående kapitel presenteras utvärderingens slutsatser och svar på de centrala frågeställningarna:

1. Vilka konkreta resultat har projektens aktiviteter lett till?
2. Vilka effekter har uppstått hos målgrupperna som ett resultat av projektens insatser?
3. Vilka bestående resultat eller effekter kan identifieras?
4. Hur har projekten bidragit till hållbar regional utveckling i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin i Västernorrland 2020–2030 (RUS)?

Följt av utvärderingens rekommendationer kring hur Region Västernorrland och projektaktörer i regionen fortsatt kan arbeta för att ytterligare stärka den regionala utvecklingskraften.

5.1 Vilka resultat har projektens aktiviteter lett till?

På kort sikt har projekten levererat konkreta nyttor som stärker både företag och offentlig sektor. Genom sina aktiviteter har projekten exempelvis genererat:

- Etablering av AI-kluster,
- Rekrytering av industridoktorander,
- Proof-of-concept-lösningar,
- Forskningsbaserade tillämpningar.
- Innovationssprintar,
- GovTech-utveckling,
- Kompetensstöd till SMF,
- Etablering som expertpartner till Världsbanken
- Utveckling av svampbaserat fiskfoder,
- Teknoekonomisk analys,
- Populärvetenskaplig spridning.
- Internationella nätverk,
- Höjd TRL-nivå.
- Digitalt verktyg för ägarskifte,

- Matchningsmodell för idéägare och rådgivare,
- Uppbyggnad av forskningsmiljö inom hållbar matproduktion
- Ökad valkompetens hos elever.

5.2 Vilka effekter har uppstått hos målgrupperna som ett resultat av projektens insatser?

På medellång sikt har projekten lagt grunden för strukturer som lever vidare. Bland annat har AI Kompetens och IoT Testbäddar fördjupat forskningssamarbeten genom industridoktorander och internationella forskarskolor, vilket stärker regionens position inom smart specialisering. CooCon har etablerat metodik för hållbara ägarskiften och spridit kunskap till systerbolag, medan Investeringsfrämjande tjänster har formaliserat processer för att attrahera etableringar och kapital. Ett jämställt skogsbruk har integrerat uppföljning i årshjul och styrdokument, vilket gör att normförändringar får fäste över tid. En summering av de effekter som målgrupperna uppmärksammat är:

- **Digitalisering och teknikutveckling.** Genom projektet *AI-kompetens* har företag automatiserat manuella processer och infört AI-lösningar i full produktion. Något som medfört en effektivisering som frigjort tid för mer värdeskapande arbete och möjliggjort nya tjänster. Genom projektet har kompetensen ökat i näringslivet genom samarbete med universitetet. Projektet *Digital Innovationshub* har utvecklat en ny tjänst för kommuner baserad på realtidsdata och Power BI. Projektet har bidragit till förädling och implementering av koncept i samarbete med kommuner vilket har höjt digitaliseringsnivån och stärkt Västernorrlands marknadsposition. Från projektet *IoT Testbäddar* har företag fått tillgång till testmiljöer för IoT-lösningar. Detta har medfört nya kontaktytor med forskare och nationella aktörer som Vinnova. Projektet har därigenom bidragit till stärkt innovationsförmåga och tillgång till fler testmiljöer i Västernorrland.
- **Organisationsutveckling och ledarskap.** Projektet *Cocoon Mitt* har bidragit till stöd i dokumentation, ISO-certifiering och ledarskapsutveckling. I det företag som utvärderingen talat med har fyra ledare fått ökat ansvar och driver daglig drift. Genom projektet har organisationen blivit mindre beroende av ägaren och blivit mer effektiv. Från projektet har kunskaper överförts till systerbolag och nya ledare har rekryterats.

- **Jämställdhetsarbete.** Projektet *Jämställdhet i skogsbranschen* har införlivat årliga kartläggningar och målsättningar för jämställdhet. Utvecklat förändrade arbetssätt som påverkar rekrytering och styrelsearbete och integrerat jämställdhetsfrågor i det årshjul som målgruppen representerar.
- **Innovation och kommersialisering.** Genom *Fermenteringsprojektet* har resultat kunnat integrerats i cirkulära biomassaprojekt. Dessa forskningsresultat menar målgruppsrepresentanten har kunnat användas som underlag för att hitta företag som kan ta innovationerna vidare. Projektet *FISK* har bidragit med en rapport och kunskap för användning som beslutsunderlag vid strategiska val. Genom projektet anser målgruppsrepresentanten att företaget har beredskap att växla om till fiskfoderproduktion vid förändrade marknadsförutsättningar. *IB:ACCEL* har bidragit till installation av mätutrustning och höjd TRL-nivå för tekniken. Målgruppsrepresentanten anser att projektet stärkt Västernorrlands internationalisering och utvecklat nya kundrelationer vilket bidragit till en snabbare väg mot kommersialisering och stärkt konkurrenskraft.
- **Nätverk och samverkan.** Företag har använt den verktygslåda som projektet *Talangattraktion för kompetensförsörjning i Höga Kusten* tagit fram för employer branding. Målgruppsrepresentanten anser att kontaktytor och samarbeten från projektet lever vidare i nya initiativ. Från projektet *Jag har en idé* har en plattform utvecklats för att testa idéer och skapat mod och nya anställningar. Genom samverkan med aktörer som ALMI och BizMaker anser målgruppsrepresentanten att rådgivning och samarbete har förbättrats

5.3 Vilka bestående resultat eller effekter kan identifieras?

På lång sikt är projekten strategiska pusselbitar för att nå målen i den regionala utvecklingsstrategin. Teknikintensiva satsningar som bland andra IB:ACCEL, Fermentering och FISK stärker bioekonomin och cirkulära värdekedjor, vilket ligger i linje med den regionala utvecklingsstrategins ambitioner om en hållbar omställning. Digitala projekt som AI Kompetens och IoT Testbäddar positionerar Västernorrland som en nod för datadriven utveckling, medan Talangattraktion och Framtidsvalet bidrar till att regionen blir en attraktiv plats att bo och arbeta. Normförändringsprojektet i skogsbranschen stärker social hållbarhet och arbetskraftens långsiktiga tillgång. En summering av de bestående effekterna bedömer utvärderingen kan grupperas inom fyra områden:

- **Kompetenshöjning:** Företag och skolor har fått ökad kunskap inom AI, IoT, hållbarhet, ledarskap och jämställdhet.
- **Nätverk och samverkan:** Företag, akademi och offentliga aktörer har byggt starkare relationer och kluster.
- **Strategisk kapacitet:** Företag har fått verktyg för digitalisering, ägarskiften och affärsutveckling.
- **Attraktionskraft:** Ökad regional attraktionskraft genom kompetensförsörjning och innovationsprofil.

5.4 Hur har projekten bidragit till den regionala utvecklingsstrategin?

De projekt som genomförts i Västernorrland har på ett tydligt sätt stärkt regionens position och bidragit till målen i den regionala utvecklingsstrategin. Genom satsningar på digitalisering, bioekonomi och innovationsmiljöer har Västernorrland etablerat sig som en aktör i nationella och internationella nätverk, vilket stärker regionens synlighet och konkurrenskraft. Projekten har bidragit till prioriteringar som samordnat påverkansarbetet genom internationella partnerskap och EU-projekt, kraftsamlat för kompetens och investeringar genom talangattraktion, jämställdhetsarbete och FoU-miljöer, samt universitet och forskningsinstitut som motorer genom industridoktorander och testbäddar.

Insatser för kompetensförsörjning, jämställdhet och attraktiva arbetsmiljöer har bidragit till att göra regionen till en plats där människor vill leva och arbeta. Här har projekten stött prioriteringar som växande region med attraktiva städer och landsbygder genom kampanjer och förbättrad arbetskultur, samt flexibla former för lärande genom mikromeriter och arbetsintegrerat lärande.

Samtidigt har projekten lagt grunden för ett dynamiskt företagsklimat med testbäddar, forskningssamarbeten och stödstrukturer som gör det möjligt för företag att växa och utvecklas. Detta ligger i linje med prioriteringar som utvecklade styrkeområden genom smart specialisering, skola och arbetsliv i samverkan och ett sammanhållet innovationsstödsystem.

Tillsammans skapar dessa insatser en robust plattform för att nå målen: att Västernorrland år 2030 är starkt i ett globalt perspektiv, attraktivt för människor och den självklara platsen för företag och organisationer att växa.

Exempel på projektens bidrag mot den regionala utvecklingsstrategin, per övergripande mål, ges av:

- **År 2030 har Västernorrland som plats stärkts i ett nationellt och globalt perspektiv.** Projekten har satt Västernorrland på kartan genom att skapa internationella nätverk, forskningssamarbeten och testmiljöer. *IB:ACCEL* har byggt ett globalt partnernät med över 500 aktörer i 25 länder och etablerat Västernorrland som en trovärdig aktör inom bioekonomi. *IoT Testbäddar*, *AI Kompetens* och *Digital Innovationshub* har kopplat regionen till EU:s ramprogram och forskarskolor, vilket stärker synlighet och påverkan i europeiska kunskapsflöden. Projekten har också skapat FoU-miljöer och innovationsplattformar som bidrar till attraktivitet för investeringar i regionen.
- **År 2030 är Västernorrland den plats som människor väljer för att leva och besöka.** Projekten har ökat regionens attraktionskraft genom insatser för kompetensförsörjning, arbetsmiljö och livskvalitet. *Talangattraktion Höga Kusten* har byggt gemensamma kommunikationsplattformar och kampanjer som lockar inflyttare. *Framtidsvalet 2.0* har kopplat samman skola och arbetsliv, vilket ger unga bättre förutsättningar att välja utbildning och jobb i regionen. *Jämställdhet i skogsbranschen* har förbättrat arbetsmiljö och kultur i en nyckelsektor, vilket gör arbetsplatser mer attraktiva och inkluderande. Digitaliseringsprojekten har skapat nya tjänster och nätverk som ökar den upplevda närheten till omvärlden, både fysiskt och digitalt.
- **År 2030 är Västernorrland platsen där företag och organisationer väljer att växa.** Projekten har lagt grunden för ett starkt innovations- och företagsklimat. *Framtidsvalet 2.0*, *AI Kompetens* och *IoT Testbäddar* har bidragit till ett regionalt matchat utbildningsutbud och flexibla lärandeformer som stärker kompetensförsörjningen. *IB:ACCEL*, *Fermentering*, *FISK* och *Digital Innovationshub* har utvecklat styrkeområden inom bioekonomi, digitalisering och GovTech, vilket ger regionen legitimitet och tillgång till EU-finansiering. *Jag har en idé*, *Cocoon Mitt* och *Investeringsfrämjande* har ökat inflödet av idéer, säkrat företagsöverlevnad och byggt strukturer för etableringar. Projekten har också lagt grunden för ett mer

sammanhållet företags- och innovationsstödsystem som stärker långsiktig tillväxt.

5.5 Rekommendationer

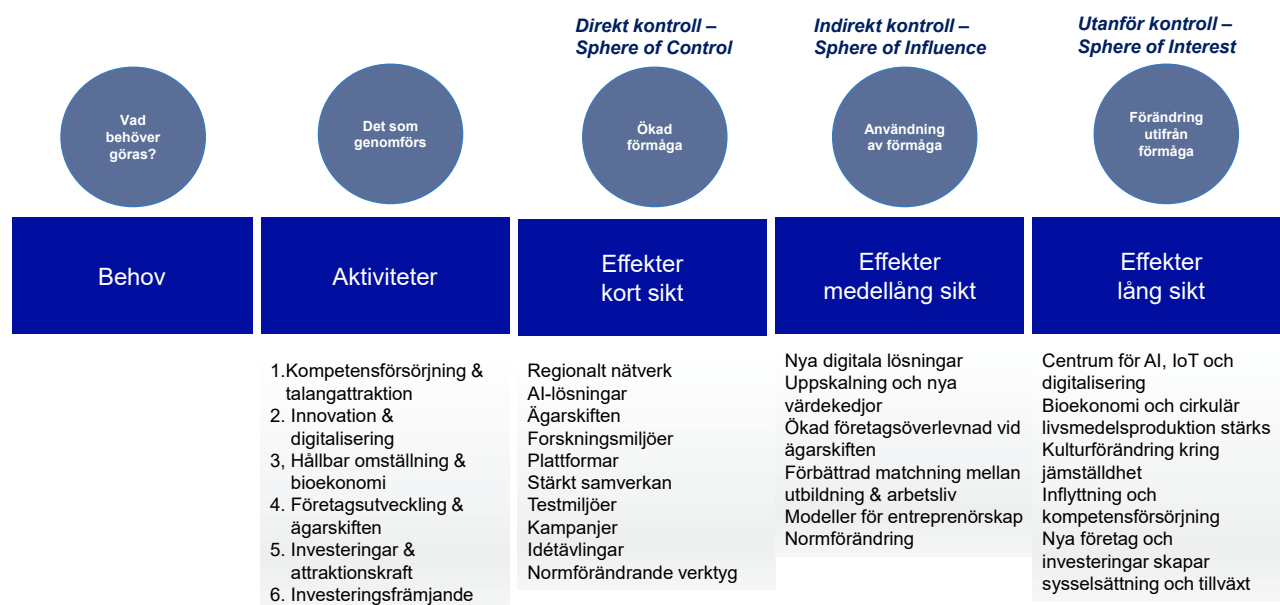
För att maximera effekterna och säkerställa bärkraft rekommenderas att:

- Planera för långsiktighet redan från start – utveckla exitstrategier och integrera projektresultat i ordinarie strukturer. Inför krav på indikatorer för kompetenshöjning, nätverkseffekter och kommersialisering i projekt där så är relevant.
- Stärka samverkan och nätverk – bygga vidare på partnerskap mellan företag, akademi och offentlig sektor för att skapa robusta ekosystem.
- Säkra framåtdrift och efter projektslut finansiering och ägarskap – Minska personberoende i projektgenomförandet genom strukturerad projektorganisation och dokumentation. Identifiera långsiktiga finansieringslösningar och ägarskap för drift av exempelvis testbäddar, arenor och kommunikationsplattformar.
- Fokusera på kompetens och lärande – utveckla flexibla lärandeformer som möter snabba teknikskiften och stärker arbetskraftens konkurrenskraft.
- Utgå från efterfrågan – säkerställ att insatser är behovsdrivna för att skapa engagemang och bestående effekter.
- Kommunicera och sprid resultat – öka synligheten för projektens framgångar för att inspirera fler aktörer och attrahera investeringar. Utveckla en gemensam plattform för projektresultat och lärdomar.
- Processperspektiv: Sätt projektet i ett längre processinriktat perspektiv där projektet är en del av en längre sammanhållen utvecklingsinsats hos projektägare och partners.
- Hantera organisatorisk tröghet – integrera förändringar i styrsystem och årshjul för att undvika att effekter rinner ut i sanden.

BILAGA 1

Figur B1 exemplifierar hur aktiviteter inom de 12 projekten bidrar till effekter på kort-, medellång- och lång sikt utifrån en förändringslogisk kedja. I figuren är inte de behov som initierat aktiviteterna inkluderat.

Figur B1. Exempel på hur aktiviteter inom de 12 projekten relaterar till effekter över tid utifrån en förändringslogisk kedja.



BILAGA 2

Tabell B1 illustrerar samlat de styrkor, möjligheter, svagheter och utmaningar som projekten har och möter för att nå långsiktig bärkraft.

Tabell B1. Samlad bedömning av projektens styrkor, möjligheter, svagheter och utmaningar för att nå långsiktig bärkraft.

STYRKOR	SVAGHETER
Stark samverkan mellan offentlig sektor, akademi och näringsliv. God förmåga att anpassa sig under pandemin. Tydlig koppling till regionala behov och strategier Hög innovationshöjd inom AI, fermentering och digitalisering. Framtidsvalet har nått bred målgrupp och skapat engagemang kring framtidskompetenser. Digital Innovationshub har etablerat Västernorrland som aktör inom GovTech och AI. Innovativa metoder för kompetensattraktion, idéutveckling och normförändring.	Svårigheter att säkra långsiktig drift efter projektslut. Bristande resurser för att sprida och förvalta resultat efter projektslut. Begränsad skalbarhet i vissa tekniska lösningar (t.ex. SCP-produktion i liten skala). Begränsad spridning i vissa projekt (t.ex. Innovationshub). AI-kompetensbrist kvarstår trots insatser – svårt att attrahera inflyttning. Korta projektperioder har begränsat möjligheten till långsiktig implementering. Talangattraktion har haft utmaningar med att nå nya företag och skapa direkt rekrytering.
MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
Vidareutveckling av kluster och innovationshubbar (EDIH, GovTech Sweden). Ökad efterfrågan inom hållbara lösningar ex. mat, teknik och kompetens. Möjlighet att påverka policy och utbildningssystem genom insikter från projekten. Nätverk Internationell samverkan och EU-finansiering stärker genomslaget.	Osäkerhet kring framtida finansiering och statsstödsregler. Omvärldsförändringar (klimatförändringar och geopolitiska händelser) påverkar råvarutillgång och marknader. Risk för att kunskap och nätverk från projekten inte förvaltas efter avslut. Kompetensbrist inom vissa sektorer kan försvåra implementering. Risk att projektresultat inte implementeras i ordinarie strukturer. Konkurrens från större städer om AI-talanger och investeringar. Svårigheter att mäta långsiktiga effekter som befolkningsökning eller företagsstart. Osäkerhet kring fortsatt politisk prioritering och regional samordning. Motstånd mot normförändring och jämställdhetsarbete i vissa organisationer.

OXFORD RESEARCH

Oxford Research är ett nordiskt konsultföretag med verksamhet i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Lettland och Belgien (Bryssel). Våra kunder finns på både den nationella, nordiska och europeiska marknaden. Vi är specialiserade på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier. Regional utveckling och välfärd är våra huvudsakliga fokusområden. Läs mer på vår hemsida oxfordresearch.se.