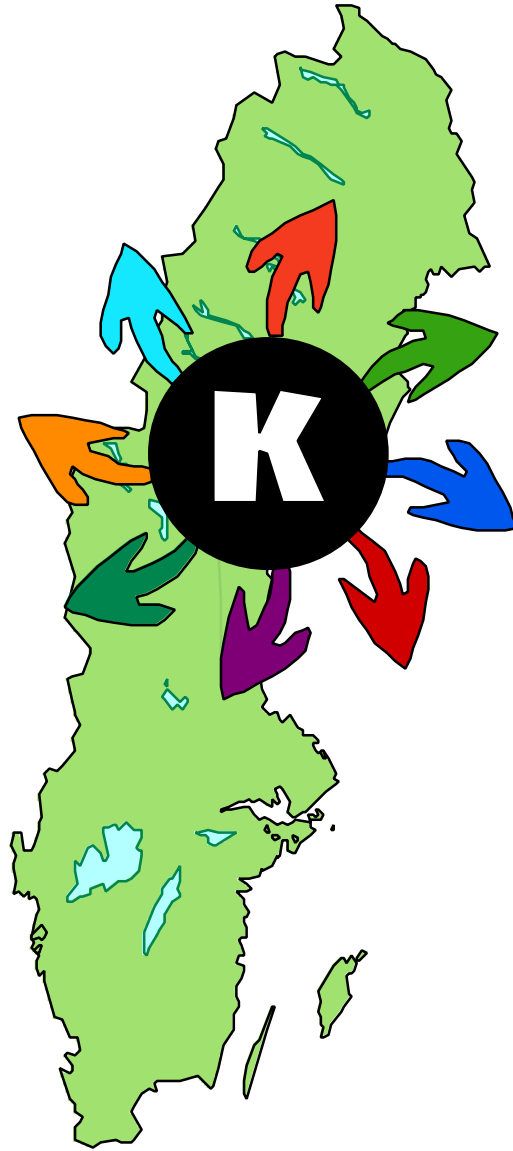


Utvärdering av Nätverksprojektet Kunskapscentra i Västernorrlands län



Sammanfattning

I denna utvärdering beskrivs och analyseras *Nätverksprojektet Kunskapscentra i Västernorrland* (KC-projektet). I uppdraget ingår att utvärdera projektets struktur, organisation, planering, genomförande, måluppfyllelse samt framtida potential och utveckling. Målet med utvärderingen är dels att åskådliggöra hur projektet är upplagt, planerat och genomfört, dels att analysera projektets resultat.

I september år 1998 beviljade Näringsdepartementet Länsstyrelsen i Västernorrlands län för en tid om två år ett bidrag på 10 miljoner kronor till fem KC. För att återstående fem centra också skulle kunna delta i projektet beslutade Länsstyrelsen i Västernorrlands län att skjuta till ytterligare 10 miljoner kronor. Bidraget skulle enligt Näringsdepartementets beslut användas till verksamheter i enlighet med ansökan, d v s samverkan i nätverk bl a genom modern informationsteknik, kompetensutveckling i SME och utveckling av nätverk och kunskapsbryggor. Syftet med KC-projektet har varit att, med hjälp av olika instrument, kompetensutveckla SME i Västernorrland för att på sätt skapa förutsättning för ökad ekonomisk tillväxt i regionen.

I Västernorrlands län finns för närvarande tolv s k Kunskapscentra (KC) spridda över regionens kommuner, vilka tillsammans utgör ett nätverk av olika teknik- och kompetensresurser där vissa verksamheter startades redan vid mitten av 1980-talet. Grundpelarna i KC-verksamheten är utbildning, forskning och utveckling. Verksamheten är snarlik den över landet spridda IUC-verksamheten (Industriellt UtvecklingsCentrum) men är än mer inriktat på de lokala förutsättningarna och de lokala småföretagarnas behov, inriktning och kompetens. Efterhand har informella nätverk och kontakter mellan olika KC uppstått och på så sätt har kunskap om varandras kompetenser och företagarnas behov förmedlats vidare i en informell nätverksorganisation. Inom ramen för KC-projektet har en rad aktivitetsområden tagits fram i syfte att bättre kunna möta småföretagarnas behov av olika typer av insatser. Projektets utgiftsposter har varit följande: uppsökande verksamhet och projekt, ökad mottagningskapacitet, kunskapsbryggor, gemensamma aktiviteter, ökad teknisk kapacitet samt gemensam marknadsföring och information.

Slutsatserna av projektets genomförande bygger på intervjuer med KC-representanter, företagare i Västernorrland och ansvariga beslutsfattare på Näringsdepartementet samt på dokumenterat material i form av t ex styrelseprotokoll, projekt- och handlingsplaner samt slutrapporteringar från enskilda KC-verksamheter. Analysen avslutas med ett avsnitt där verksamhetens framtid behandlas utifrån de projektresultat som utvärderingen visar på. Avsnittet innehåller också en generell diskussion om problem och möjligheter med denna typ av nätverksprojekt.

Slutsatser och lärdomar av KC-projektet:

- KC-projektet är ett intressant försök att samla och söka synergier mellan olika KC i regionen.
- Syftet med KC-projektet har varit att skapa "ett gemensamt rum" (KC-nätverk), komma närmare företagen och företagens behov samt att hitta nya kunskapsbroar. I projektet ingick också att eventuellt komplettera KC-strukturen med resurser som saknas.
- KC-projektet fick en trög start då mycket tid inledningsvis gick åt till att identifiera och utforma projektets mål och innehåll. Ett förarbete som borde ha genomförts innan projektstart, alternativt borde KC-projektet utformats i två steg med en inledande förstudie. En konsekvens av detta blev att KC-projektet inledningsvis saknade en tydlig strategi dels för projektet som helhet, dels för de olika aktivitetsområdena inom ramen för KC-projektet. En sådan strategi har dock successivt utvecklats under KC-projektets genomförande.
- Efter ett halvår fick KC-projektet en tillfredsställande organisation med projektledare, ledningsgrupp och styrgrupp.
- Väl igång har KC-projektet medfört ett bättre samarbete mellan KC-verksamheterna. De stora olikheterna mellan KC-organisationerna och olikheter i uppfattningar om projektets innehåll har dock begränsat möjligheterna att skapa "ett gemensamt KC-rum" där arbetet bygger på samarbete i nätverk med specialiserade noder i form av enskilda KC:n.
- Ett stort antal företag (ca 500 stycken) har besökts och projekt i företag för drygt 6 miljoner kronor har genomförts. De företagare som intervjuats är i stort sett nöjda med KC:s insatser, även om få hänför aktiviteterna till KC-projektet/nätverket.

- Sammanlagt har 9 kunskapsbryggor skapats. De flesta av dessa har drivits mellan olika KC:n. Företagare som varit inbegripna i en kunskapsbrygga säger sig se goda resultat i sin verksamhet.
- Inom ramen för KC-projektet har två nya KC:n tillkommit, Mid Sweden Information Center (MIC) och UnderhållsCentrum (UC). Det har också varit ett syfte med projektet att skapa förutsättningar för initiering och inbrytning på, för KC, nya teknik- och kunskapsområden.

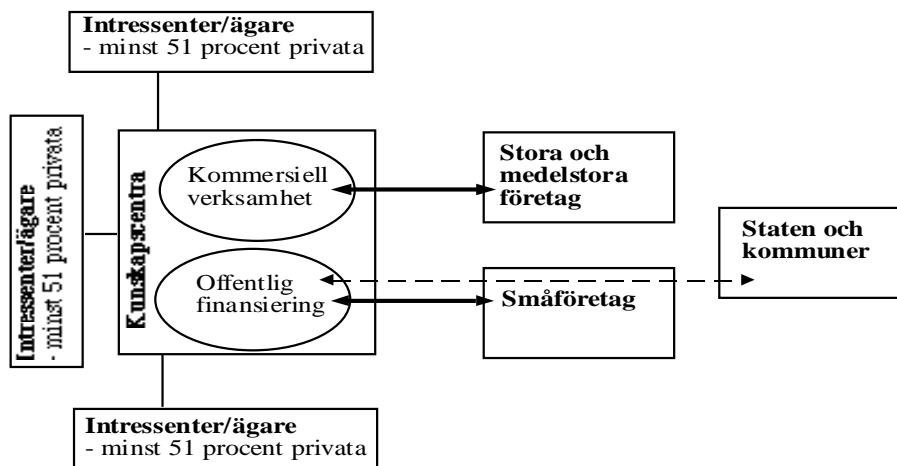
Fortsatt verksamhet

KC-projektet har resulterat i satt de berörda aktörerna valt att tillsammans bilda en ekonomisk förening. En uppgift för den bör vara att med utgångspunkt i föreliggande utvärdering och erfarenheter från liknande projekt etablera en plattform för fortsatt samverkan.

Ledningsgruppen för KC-projektet har i diskussioner med EuroFutures formulerat en tänkbar strategi för det fortsatta arbetet inom ramen för dels varje enskilt KC dels för den gemensamma ekonomiska förening som nyligen bildats. En sådan fortsatt strategi bör innehålla följande moment:

- En definition och en kravspecifikation avseende de KC som ska ingå i föreningen. I korthet innebär detta att varje KC ska uppvisa en tydlig kommersiell inriktning med ett dominerande privat ägande. I de fall där offentliga ägare förekommer bör dessa vara i minoritet.
- KC ska verka inom ett specialiserat kunskapsområde och finansieringen ska ske genom uppdrag från företag (även från ägarföretagen), ägartillskott samt när det gäller särskilda uppdrag för att stödja småföretag även från offentlig sektor.
- Den primära utgångspunkten är att varje KC ska ha en nära anknytning till företag och kommersiella utvecklingsprojekt inom sin specifika kunskapsinriktning.
- De offentliga uppdragen ska formuleras så att "den offentliga beställningen" är möjlig att genomföra (tydliga och mätbara mål som kan följas upp) samt vara av följande tre slag: (1) särskilda medel för konkreta utvecklingsuppdrag i småföretag och för nystartare, (2) särskilda uppdrag för att fungera som brobyggare mellan högskola och näringsliv samt (3) särskilda uppdrag för att fördjupa samarbetet mellan KC-verksamheterna, i första hand för att göra dessa mer tillgängliga för småföretagare och nystartare.

Nedan presenteras en modell över den beskrivna framtida KC-verksamheten.



Modell "Framtida KC-verksamhet"

Grundläggande är att KC-verksamheten består av en kommersiell verksamhet och en offentligt finansierad del. Den kommersiella verksamheten ska främst riktas till större företag. Utbytet mellan KC och större företag är ömsesidigt då KC konsekvent måste vidareutvecklas och fylla på sin kunskapsbank för att framstå som "attraktiv" på marknaden. Genom att följa vad som händer inom respektive "KC-bransch" t ex med hjälp av konkreta uppdrag i större företag inom de specifika branschområdena kan KC hålla sig uppdaterad på nyheter och information, något som i sin tur går att använda i uppdrag för de mindre företagen.

Den offentligt finansierade verksamheten består av de tre uppdragstyper som presenterats på föregående sida. På så sätt blir staten/kommunerna en beställare och köpare av väl specificerade tjänster riktade till småföretag (särskilda insatser som direkt eller indirekt ersätts med offentliga medel).

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	EUROFUTURES UPPDRAG.....	6
1.1	Metod.....	6
1.2	Material och intervjuer	6
1.3	Disposition.....	7
2.	NÄTVERKSPROJEKTET ”KUNSKAPSCENTRA”	8
2.1	Bakgrund till projektet.....	8
2.2	Finansiering	9
2.3	Mål och strategier	10
2.4	Organisation	13
3.	GENOMFÖRANDEPROCESS – AKTIVITETER INOM.....	16
	RAMEN FÖR PROJEKTET	16
3.1	Ett antal instrument	16
3.2	Uppsökande verksamhet och projekt.....	19
3.3	Kunskapsbryggor.....	23
3.4	Gemensamma aktiviteter	25
3.5	Teknisk kapacitet	27
3.6	Gemensam marknadsföring och information	27
4.	PLANER FÖR FRAMTIDEN	28
5.	ANALYS AV GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT I NÄTVERKSPROJEKTET KUNSKAPSCENTRA	29
5.1	Organisation och förarbete	29
5.2	Mål och uppföljning	30
5.3	Genomförandeprocessen och resultat	31
6.	FÖRSLAG GÄLLANDE FRAMTIDEN.....	32

Bilaga 1: Intervjulist

Bilaga 2: Beskrivning av KC-verksamheterna

1 EuroFutures uppdrag

Länsstyrelsen i Västernorrlands län har i samarbete med tio teknik- och kunskapscentra i regionen genomfört ett tvåårigt nätverksprojekt, det s k ”Nätverksprojektet Kunskapscentra”. I samband med projekttidens slut skall projektet slutrapporteras till regeringen.

EuroFutures har fått i uppdrag av Länsstyrelsen i Västernorrlands län att utvärdera nätverksprojektet Kunskapscentra (här förkortat till ”KC-projektet”). I uppdraget ingår att utvärdera projektets struktur, organisation, planering, genomförande, måluppfyllelse samt framtida potential och utveckling. Målet med utvärderingen är dels att åskådliggöra hur projektet är upplagt, planerat och genomfört, dels att lyfta fram möjliga orsaker till att projektet lyckats eller misslyckats med sina mål.

1.1 Metod

EuroFutures har i denna utvärdering utgått ifrån en modell där alla moment som projektet innehåller successivt behandlas för att skapa en bild av kvaliteten och måluppfyllelsen i hela projektet. Modellen utgår ifrån förarbete och projektupplägg för att sedan behandla de målsättningar som är satta inom ramen för det specifika projektet. I denna s k målanalys är utgångspunkten att identifiera vad som är projektets syfte och mål. Anledningen till att EuroFutures lägger stor vikt vid målanalysen är att tidigare utvärderingar visat att målformuleringarna ofta borde ha gjorts tydligare. Analysarbetet innefattar även studier av projektets genomförande, d v s de aktiviteter som projektet gett upphov till och resultaten av dessa aktiviteter, analys av projektets organisation baserad på frågeställningar kring struktur och planering av verksamheten samt analys av projektets resultat. Frågor som tas upp i resultatanalysen rör t ex huruvida resultaten motsvarar uttalade förväntningar, om resultaten ligger i linje med målformuleringarna och i vilken grad målen uppfyllts. Utvärderingsmodellen avslutas med en diskussion om framtida verksamhet, vilken baseras på den information och de slutsatser som framkommit i utvärderingsarbetet.

1.2 Material och intervjuer

För att erhålla kunskap och information om projektets olika moment har EuroFutures samlat in och gått igenom dokumentation som rör KC-projektet. Dokumentation har således tillhandahållits från projektets ledningsgrupp och styrgrupp (KC-verksamheterna). Länsstyrelsen i Västernorrlands län och de enskilda KC-verksamheterna har här utgjort en viktig part i arbetet att ta fram och vidarebefordra materialet.

EuroFutures har även intervjuat ett antal personer, vilka på olika sätt varit inbegripna i projektet (intervjulist i bilaga 1). Intervjuerna har genomförts enligt följande:

- **Intervjuer med ansvarig på respektive KC samt ledningsgrupp för projektet**
Dessa intervjuer har syftat till att i första hand öka insikten om projektets syfte, mål, organisation, genomförande och uppnådda resultat samt hur detta upplevt av respektive part i projektet. Sammanlagt har 12 intervjuer med KC-ansvariga genomförts. EuroFutures har dessutom haft kontinuerlig kontakt med projektets ledningsgrupp och intervjuer har gjorts både på plats i Härnösand samt per telefon.
- **Intervjuer med företagare**
Eftersom målgruppen för projektet varit små- och medelstora företag i Västernorrland har EuroFutures genomfört ett tjugotal djupintervjuer med företagare i regionen. Majoriteten av dessa intervjuer har skett per telefon och dessutom har några intervjuer skett på plats i företagen. Syftet med dessa intervjuer har varit att klarlägga företagarnas uppfattning om projektet och hur projektet lyckats möta företagarnas behov. Frågorna har därför rört målens relevans, företagarnas förväntningar på projektet, resultat i företagen som en följd av projektet, etc. Urvalet av företag har skett slumpmässigt utifrån de företagslistor som KC-verksamheterna tagit fram och som anses vara kundföretag.

Utöver dessa intervjuer har EuroFutures även intervjuat ansvariga personer på Näringsdepartementet.

1.3 Disposition

Denna rapport är uppdelad i fyra avsnitt. I figuren nedan illustreras rapportens disposition.

Bakgrund till projektet -planering och organisation	Genomförandeprocess -aktiviteter inom ramen för KC-projektet	Analys av projektets genomförande och resultat	Framtida aktiviteter
---	--	---	-----------------------------



Inledningsvis presenteras bakgrunden till KC-projektet för att klarlägga de förhållanden som rådde vid projektstart. Därefter beskrivs projektets organisation, syfte och mål. Avsnittet innehåller även en diskussion kring hur projektets uppläggning organiserats, vilka konsekvenser målformuleringarna fått m m.

Del två i utvärderingen består av en beskrivning av KC-projektets genomförandeprocess. Här klargörs vilka aktiviteter som KC-projektet innefattat samt resultat av dessa.

Därefter följer en analys av KC-projektets genomförande och uppnådda resultat där det resultat som man i dag kan skönja mäts mot uppsatta mål och förväntat resultat. I detta avsnitt presenteras också slutsatser dragna från analysen av de genomförda aktiviteterna inom ramen för KC-projektet.

I det fjärde och avslutande avsnittet diskuterar EuroFutures hur erfarenheter och lärdomar från projektet kan komma till nytta i det framtida arbetet med KC-verksamhet i Västernorrland. Avsnittet innehåller också en generell diskussion om problem och möjligheter med denna typ av nätverksprojekt.

2. Nätverksprojektet ”Kunskapscentra”

2.1 Bakgrund till projektet

I Västernorrlands län finns för närvarande tolv s k Kunskapscentra (KC) spridda över regionens kommuner, vilka tillsammans utgör ett nätverk av olika teknik- och kompetensresurser. Grundpelarna i KC-verksamheten är utbildning, forskning och utveckling. Verksamheten är snarlik den över landet spridda IUC-verksamheten (Industriellt UtvecklingsCentrum) men är än mer inriktat på de lokala förutsättningarna och de lokala småföretagarnas behov, inriktning och kompetens. Efterhand har informella nätverk och kontakter mellan olika KC uppstått och på så sätt har kunskap om varandras kompetenser och företagarnas behov förmedlats vidare i en informell nätverksorganisationen.

Vid den tidpunkt då *projektet* Kunskapscentra startade fanns tio centra etablerade i regionen och under projekttiden tillkom ytterligare två KC-organisationer, Mid Sweden Information Center (MIC) i Sundsvall och Underhållscentrum (UC) i Härnösand. Den senare så pass sent att verksamheten inte varit aktiv i KC-projektet i någon större utsträckning. I dagsläget finns det med andra ord tolv KC-verksamheter i Västernorrland, varav elva aktivt deltagit i det i denna rapport utvärderade KC-projektet:

- Energidalen i Sollefteå AB, Sollefteå
- Institutet för Tillämpad Hydraulik (ITH), Örnsköldsvik
- Stiftelsen Svensk Bioalkoholutveckling (SSBU – senare BAFF), Örnsköldsvik
- Industriell Miljöteknik (ENTEGROUP), Sundsvall
- LänsTekniskt Centrum (LTCK), Kramfors
- Aluminiuminstitutet (AI), Härnösand
- NärU-projektet (senare EDU), Härnösand
- Kontakt och Informationscentrum (KIC), Mitthögskolan i Härnösand
- KemisktTekniskt Centrum (KTC), Ljungaverk
- Mid Sweden Information Center (MIC), Sundsvall
- Business and Innovation Centre Mid Sweden AB (BIC), Sundsvall
- Underhållscentrum (UH), Härnösand (har ej deltagit i KC-projektet)

Verksamhetsbeskrivning för samtliga KC återfinns i bilaga 2.

Till historien hör också att samtliga KC ursprungligen varit helt eller delvis företagsägda. Ägarinsatsen var dock inte tillräckligt stor vilket fick konsekvensen att KC-verksamheterna inte kunde ge kostnadsfritt stöd i form av konsultation, utbildning etc i den omfattning som ägarföretagen önskade, vilket i sin tur gjorde det svårt att hitta nya delägare och/eller finansierare. Vissa KC försökte därför utöka sina inkomster genom uppdrag till företag som inte var delägare. Dessa uppdrag gav dock inte den initiala finansiering som måste till för att tillåta en strategisk uppbyggnad av KC-verksamheternas stödåtgärder gentemot befintliga och presumtiva delägare.

KC-verksamheterna är med andra ord en mycket heterogen grupp vad gäller de enskilda verksamheternas utformning, inriktning och genomförande. Den höga specialiseringsgraden som råder inom KC-nätverket förutsätter också kundföretag runt om i länet och framförallt gäller detta KC med lönsamhetskrav. Ett mycket specialiserat KC med lönsamhetskrav kan ofta inte endast leva på de företag som finns inom den specifika branschriktningen i den egna kommunen, de måste med andra ord hitta kunder på andra platser för att på längre sikt säkra intäkterna.

De enskilda KC tyckte sig också vara i behov av externa resurser för att utveckla det informella kontaktnätverk som uppstått mellan bl a KC-verksamheterna. På så sätt trodde man sig bättre kunna bistå och serva länets småföretagare. Detta sammantaget föranledde en ansökan om stöd från regeringen.

2.2 Finansiering

I januari år 1997 lämnade Länsstyrelsen i Västernorrlands län in en skrivelse till regeringen angående ”Regionalpolitiska riktlinjer för Västernorrlands län”. Syftet med skrivelsen var att förmå regeringen att avsätta sammanlagt 20 miljoner kronor per år under tre år för en satsning på regionens ”Kunskapscentra i nätverk” motsvarande den som regeringen redan beslutat om och som gällde den försöksverksamhet som då bedrevs på nio orter i landet inom ramen för det s k IUC-projektet. Enligt det svar som länsstyrelsen erhållit från Näringsdepartementet var regeringen positiv till länsstyrelsens förslag och föreslår att *”Länsstyrelsen i Västernorrlands län kontaktar och gemensamt med NUTEK närmare penetrerar förutsättningarna att bilda ett IUC i Västernorrland”*.

Efter kontakter med NUTEK klargjordes, enligt länsstyrelsen, följande: Kunskapscentra-metodiken, med decentraliserad struktur och bas i små och medelstora företag (SME) är inte tillämplig på det IUC-upplägg som NUTEK:s uppdrag omfattar och att NUTEK:s IUC-förstudiemedel endast avser att medverka till framtagning av ett underlagsmaterial som i stort motsvarar vad som länsstyrelsen redan sett resultat av i KC-verksamheten.

Länsstyrelsen beslutade därför att än en gång söka bidrag hos Näringsdepartementet vilka sedermera erhöll en ansökan under våren 1998. På så sätt ville länsstyrelsen möjliggöra en initial ansats till en ny form av närsamverkan mellan KC och SME i länet i avsikt att förbättra sysselsättningsläget i Västernorrland. Ansatsen bestod i stödverksamheter från KC till SME i anpassad tekniköverföring och kunskapsförmedling för att utveckla t ex affärsmässighet och konkurrenskraft hos SME i regionen. Enligt ansökan krävs tre typer av externt stöd för att kompetensuppbyggnaden hos SME ska kunna rulla vidare av egen kraft:

- Stöd till KC för genomförandet av extern behovsanalys, förstudier och konsultationer.
- Stöd till praktiska projekt för demonstration av åtgärdseffekter.
- Stöd till forsknings- och utvecklingsverksamhet.

Ansökan avsåg ett bidrag på 20 miljoner kronor för samtliga KC-verksamheter i Västernorrland.

I september år 1998 beviljade Näringsdepartementet KC och Länsstyrelsen i Västernorrlands län för en tid om två år ett bidrag på 10 miljoner kronor till fem KC – KTC, ITH, LTCK, BIC och KIC. Resterande fem KC-verksamheter fick sålunda inte del av näringsdepartementets beslut. Bidraget skulle enligt Näringsdepartementets beslut användas till verksamheter i enlighet med ansökan, d v s samverkan i nätverk bl a genom modern informationsteknik, kompetensutveckling i SME och utveckling av nätverk och kunskapsbryggor. I beslutsbrevet från Näringsdepartementet framgår också att Länsstyrelsen i Västernorrlands län själva får bestämma över fördelningen av bidraget mellan olika KC och ovan nämnda ändamål.

För att även de återstående fem KC-verksamheterna skulle bli inbegripna i projektet beslutade länsstyrelsen att avsätta ytterligare 10 miljoner kronor för tidsperioden 1998 – 2001, 9 miljoner kronor ur anslaget ”Regionalpolitiska åtgärder: regional projektverksamhet” och 1 miljon kronor ur Ramprogrammet ”Projektreserv” som planeringsresurser under år 1998 för berörda KC.

Sammantaget fanns alltså 20 miljoner kronor avsatta för utveckling av SME i Västernorrlands län inom ramen för KC-projektet under en tidsperiod på två år med delvis förlängning till tre år. Här bör påpekas att det redan i besluten om att stödja KC-nätverket finansiellt finns oklarheter, både från KC-gruppens och länsstyrelsens sida, om hur pengarna skulle användas, något som skulle visa sig påverka projektets utformning och resultat.

2.3 Mål och strategier

Länsstyrelsen beslutade i ett första steg om en projektplan för KC-projektet. Planen behandlar övergripande mål och strategier för hur de olika stödåtgärderna skall kunna genomföras. Vidare innehåller projektplanen en beskrivning av den organisation som ska driva projektet framåt.

Ytterst syftar KC-projektet till att skapa tillväxt i SME i Västernorrland genom kompetensuppbyggnad. Enligt ansökan till Näringsdepartementet kan tillväxt skapas genom samverkan mellan SME och KC där den senare utgör en viktig länk för förmedling av olika kompetenser till företagen. I projektplanen redovisas följande övergripande mål för KC-projektet:

- Samordna KC-nätverkets tjänsteutbud på ett högeffektivt sätt med hjälp av tekniska resurser och genom uppbyggnad av en nätverksorganisation.
- Utnyttja detta utbud för att verka för en varaktig tillväxt av regionens SME genom att leverera behovsstyrda och skräddarsydda stödtjänster.
- Skapa och utnyttja kanaler, d v s kunskapsbryggor, för överföring av spetskompetens från universitet och högskola (främst Mithögskolan) via KC.
- Vid behov utvidga KC:s tjänsteutbud genom inbrytning i för KC nya teknik- och kunskapsområden.

Av projektplanen framgår också att ovan nämnda mål ska kvantifieras i termer av indikatorer avseende exempelvis antal genomförda projekt, ökad omsättning, nya arbetstillfällen, nya marknader, rekrytering av högskolekompetens, bildande av ”företags- eller branschklubbar”, beviljade ”kompetenscheckar” eller annat.

Projektets övergripande strategi sägs vara ”att utnyttja de unika förutsättningar som den decentraliserade ”ringen” av regionala KC utgör för att åstadkomma en identitet för begreppet KC, en distansoberoende närvaro hos våra SME –enskilda eller grupperingar samt ett effektivt informations- och kunskapsflöde i vårt nätverk avseende ett brett utbud av teknik- och affärsutvecklingsresurser ledande till behovsstyrd kompetenssökning hos kundföretag(en).”

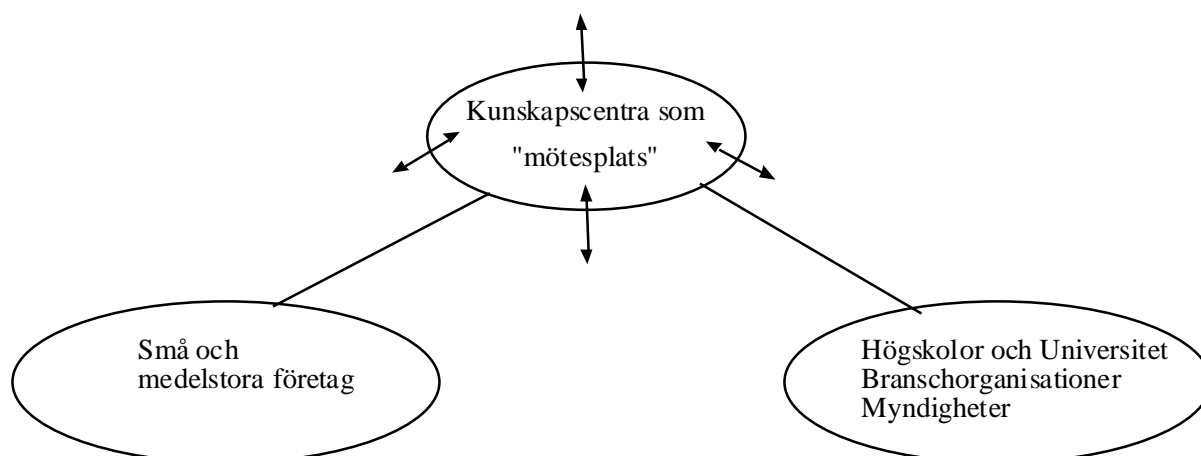
KC-projektet omfattas av fyra projektområden fastställda och beskrivna i projektplanen. De fyra projektområdena är följande: utveckling av metodik för samverkan mellan KC-medlemmar, uppsökande verksamhet och projekt, utveckling av kunskapsbryggor samt utvidgning av KC inom nya teknik och kunskapsområden. För vart och ett av områdena anges i projektplanen att delmål, strategier och åtgärdsplaner ska utarbetas.

KC-projektet var alltså tänkt som ett stort nätverksprojekt där kunskapsbryggor mellan olika organisationer skulle utgöra basen för verksamheten inom nätverket. KC-gruppen har också försökt att beskriva sig som ett stort ”rum” där en rad kunskaper och kompetenser samlas.

Vid ett möte (1998-12-17) där KC-representanterna deltog beslutades att KC-gruppen skulle bilda tre arbetsgrupper med syfte att ta fram förarbeten i form av bl a genomförandeförslag och tidsschema för de fyra projektområden som presenterats i ansökan till Näringsdepartementet.

Det övergripande syftet med tillsättandet av dessa grupper var att underlätta för kunskapsbryggor mellan KC-verksamheter, mellan KC och SME, mellan KC och högskolor/universitet samt mellan KC och studenter/forskare. Enligt ett arbetsdokument framtaget av Energidalen, KIC, ITH och BAFF är det avgörande att informationsöverföringen inom KC-nätverket fungerar för att bryggorna ska bli effektiva och bringa ett gott resultat för framförallt regionens näringsliv. Arbetsgruppen påpekar även vikten av en tydlig ansvarsfördelning inom KC-nätverket. Vidare säger man att utvecklandet av diverse bryggor endast kommer att fungera om KC utvecklar en gemensam syn och rutiner för hur arbetet ska bedrivas. Denna samsyn ska, enligt arbetsgruppens dokument, bäst utvecklas genom konkreta projekt inom ett eller helst flera KC i samverkan.

Figuren nedan visar hur nätverket skulle byggas. Pilarna symboliserar att KC-gruppen skulle kommunicera både utåt och inåt.



Figur: KC-nätverk i Västernorrland.

Nedan återges de olika gruppernas sammansättning samt arbetsområden.

Grupp och tillhörande KC:n	Arbetsområde
A) EDU, AI, LTCK	Samverkan i nätverk bl a via IT-lösningar samt initiering och inbrytning på nya teknik- och kunskapsområden
B) BIC, ENTEGROUPE, KTC	Uppsökande verksamhet och andra företagsinriktade åtgärder samt initiering och inbrytning på nya teknik- och kunskapsområden
C) Energidalen, KIC, ITH, BAFF	Utveckling av kunskapsbryggor och nätverk mellan KC och nationella/internationella universitet och högskolor samt initiering och inbrytning på nya teknik- och kunskapsområden

Som figuren visar skulle grupp A ansvara för arbetet med samverkan i nätverk bl a med hjälp av IT-lösningar. Målet var att bygga upp och utveckla system för överföring av information mellan KC nätverkets ingående medlemmar. Informationen skulle t ex bestå av kunskap om respektive KC:s profil och inriktning. Gruppens arbete resulterade i inköp av videokonferensutrustningar till samtliga KC, framtagning av en gemensam grafisk profil i form av logotyp, brevpapper, webbsajt med företagsdatabas och diskussionsforum samt fyra nyhetsbrev under projektiden. De senare har distribuerats som bilaga till tidningen "Näringslivet i Västernorrland".

Arbetsgrupp B ansvarade för bryggor mellan KC och SME i Västernorrland. Målet var att fördjupa de kontakter som KC redan hade med många småföretagare i regionen samt att marknadsföra KC som ett naturligt bollplank dit småföretagare kan vända sig när de är i behov av service och hjälp i olika frågor. För att få insikt i hur KC bäst kan bistå företagarna i Västernorrland skulle arbetet inledas med uppsökande verksamhet för att på sätt kartlägga intresset och behovet hos SME. Besöken skulle även leda till att KC-verksamheterna blev mer "kända" i regionens

näringsliv. Gruppens arbete resulterade i att ledningsgruppen tillsammans med styrgruppen beslutade att sammanlagt 509 företag skulle kontaktas och besökas. Dessa företagsbesök fördelades på vardera KC i mån av möjlighet att genomföra denna aktivitet. I projektbeskrivningen för KC-projektet går också att läsa att aktiviteterna på detta område först bör innefatta en behovsanalys samt en identifiering av företag, branscher och ”spetskompetenser” att approacha. Arbetsgruppen har tagit fram en modell över hur arbetet kan genomföras vars första steg innefattar en behovsidentifiering i utvalda företag. Modellen bygger på det arbete som gjorts på området inom projektet RITTS 022 samt de erfarenheter som redan finns internt i KC-gruppen.

Den tredje arbetsgruppen hade i uppgift att utveckla kontakterna mellan KC och högskolor, universitet och andra skolor i syfte att bättre kunna tillgodose småföretagens behov i regionen. KC skulle även utveckla kontakterna med olika branschorgan och myndigheter (både nationella och internationella). Ett mål var att skapa en väl kändedom inom KC-nätverket om olika utbildningsinstansers behov i form av t ex företagspraktik, examensarbete etc. Denna kunskap skulle sedan matchas mot småföretagens efterfrågan av sådana tjänster. Ett annat mål var att öka kunskapen om t ex olika EU-organ för att i framtiden kunna utnyttja de program och åtgärder, som EU erbjuder, inom KC-nätverket.

2.4 Organisation

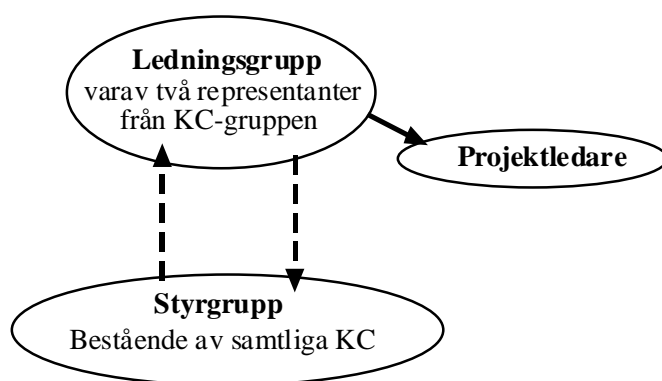
Inledningsvis var det tänkt att KC-projektet skulle organiseras och ledas utifrån en av Länsstyrelsen utsedd projektledare och koordinatör samt styrgrupp bestående av en representant från vardera KC. Under projektiden avsattes medel därför medel för detta ändamål. Syftet med en sådan organisation var främst att försöka koordinera enskilda KC-verksamheters resurser och inte att bygga en toppstyrd organisation eller kansli. Organisationen skulle, enligt projektplanen, tilldelas följande ansvar:

- Att marknadsföra KC som en samordnad resurs, med andra ord skapa en tydlig KC-identitet.
- Att samordna aktiviteterna inom och mellan respektive projektområde.
- Att utforma och fastställa rutiner för rapportering, redovisning etc.

I projektplanen framgår inte hur de finansiella resurserna, i form av stöd från Näringsdepartementet och Länsstyrelsen skulle förvaltas.

Styrgruppen skulle träffas genom regelbundna möten syftande till att sammanställa frågor, förslag, idéer etc rörande projektets aktiviteter.

KC-projektet kom emellertid inte att följa denna organisationsskiss till punkt och pricka. Utöver en projektledare tillsattes dessutom en ledningsgrupp bestående av representanter från både KC-gruppen, länsstyrelsen och näringslivet, vilka delade den verkställande rollen med projektledaren. Organisationen för KC-projektet kom alltså se ut som i modellen nedan.



Figur: KC-projektets organisation.

Det finns flera förklaringar till varför organisationen fick detta utseende. I och med att KC erhöll bidrag från Näringsdepartementet och Länsstyrelsen i Västernorrlands län och därigenom blev ett projekt med krav på mer formell styrning och inriktning uppstod en rad problem. Det lösligt sammanfogade nätverket av KC-verksamheter hade t ex inledningsvis svårt att finna en lämplig organisationsform för att hantera de medel som tilldelats projektet. Enligt de kriterier för organisation som ansökan till Näringsdepartementet innehåller skulle en styrgrupp för projektet tillsättas och länsstyrelsen skulle därefter utse både projektledare och administratör. Styrgruppen kom att bestå av samtliga KC-representanter medan länsstyrelsen fick kontroll över de finansiella medlen. KC-gruppen kom omedelbart att motsätta sig detta upplägg då de delvis hade en annan uppfattning om hur projektet skulle drivas.

KC-gruppen utgick ifrån att de 20 miljonerna skulle fördelas direkt till varje enskilt centra vilket med andra ord betydde två miljoner kronor vardera till de tio deltagande verksamheterna. Därefter skulle det vara upp till varje verksamhet att själv bestämma hur tillskottet skulle fördelas över de olika serviceinsatserna riktade till SME. KC-verksamheterna ville med andra ord, i så stor utsträckning som möjligt, fortsätta att driva sina verksamheter på det sätt som de gjort innan KC-nätverket fått finansiering.

Länsstyrelsen ville å sin sida sätta upp ett projekt med olika aktivitetsområden varifrån KC kunde ansöka om projektmedel. Här låg också tanken om att, med hjälp av KC som en naturlig länk, utvidga samarbetet mellan SME och universitet och högskolor - främst Mithögskolan - något som inledningsvis möttes av många skeptiska KC:n. Utifrån dessa idéer försökte länsstyrelsen sedermera organisera projektet, vilket resulterade i att en rad KC opponerade sig mot att länsstyrelsen ”satt inne på KC öronmärkta pengar”. Flertalet KC menar dessutom att projektet tilldelades för mycket pengar, särskilt med tanke på att projektet uppenbart saknade strategier och riktlinjer. Resultatet av dessa motsättningar blev att projektet till en början mer kom att handla om olika instansers kamp om rätten till projektresurserna än om att utvidga stödet till SME i regionen.

Fyra månader efter att projektet fått finansiering tillsatte den landshövdingen Börje Hörnlund en ledningsgrupp med uppdrag att organisera projektet tydligare samt att driva det framåt. Ledningsgruppen bestod då av följande personer: Ingvar Johansson

(ordf), Lennart Hjul (Mitthögskolan), Lars-Gunnar Rönnqvist (länsstyrelsen) och Katarina Lind (sekreterare länsstyrelsen). Verkställande vid bildandet av ledningsgruppen var Jan Olsson vid Länsstyrelsen som även kom att svara för information till KC vid ett eller ett par KC-möten. Länsstyrelsens beslut och ledningsgruppens sammansättning vållade frustration i KC-gruppen. Uppfattningen bland KC är den att både Hjul och Johansson tillsatts personligen av dåvarande landshövding och därigenom hade beslutet inte förankrats hos KC-gruppen (styrgruppen för projektet).

Till saken hör att Hjul är verksam vid Mitthögskolan vilket medförde att KC-gruppen antog att han därmed aktivt skulle verka för finansiering och tillsättande av s k industridoktorander. Detta antagande från KC-gruppens sida kom att tydliggöra de olika tolkningsinriktningarna presenterade ovan ytterligare. Allt detta medförde att ledningsgruppen fick ett begränsat förtroende hos KC-gruppen. Framförallt berodde detta på att KC-gruppen inte alls var representerade i ledningsgruppen men också på att KC-gruppen upplevde manövern från länsstyrelsens sida som ett sätt att omyndigförklara KC-gruppen och ta ifrån den allt ansvar för planering och genomförande. Konsekvensen av detta blev att ingen hade eller kände ett övergripande ansvar för projektet samt att genomförandefasen blev fördröjd.

Sedermera kom ledningsgruppens utseende att förändras och två KC-representanter valdes in under våren år 1999 (Michael Hatcher och Holger Forsberg). Ledningsgruppen utsåg också en projektledare för KC-projektet (Sten Eriksson) denne kom att dela den verkställande rollen med KC-projektets ledningsgrupp, något som medförde ytterligare otydlighet med missuppfattningar som följde. Flertalet KC-representanter har t ex snarare upplevt Eriksson som en administratör än som en reell projektledare. Den informelle projektledaren utgjordes, enligt KC-representanter, av ledningsgruppen själv.

Tillsättandet av en ledningsgrupp kom emellertid att innebära något av ett systemskifte i projektet. Med tiden medförde t ex hårdare restriktioner vad gällde bl a kriterier för att erhålla projektmedel att KC-projektet fick en något tydligare form och organisation. De flesta beslut har dock endast tagits muntligen vilket betyder att det inte finns skriftliga beslutsdokument att utgå ifrån vid utvärderingen. Detta har naturligtvis försvårat möjligheten att kritiskt bedöma huruvida fattade beslut stämmer överens med ledningsgruppens faktiska agerande på olika områden. Kommunikationen mellan ledningsgruppen och KC-gruppen har efterhand också fungerat bättre. Samtidigt bör poängteras att intervjuer med KC-representanter visar på stora skillnader i hur informationen från ledningsgruppen uppfattats och anammats i verksamheterna. Detta behöver inte bara bero på dålig kommunikation från ledningsgruppens sida utan även på att vissa KC fortfarande har svårt att förlika sig med den form som projektet med tiden fått.

Intervjuer med KC-representanter och ledamöter i ledningsgruppen ger ett antal olika förklaringsbilder till den turbulens som uppstått. Den mest förekommande förklaringen är att ingen i ledningsgruppen eller inom länsstyrelsen fick fullt mandat att agera projektledare, istället tillsattes en projektadministratör med vagt formulerat ansvarsområde och beslutskompetens. Många i ledningsgruppen anser dessutom att ledningsgruppens mandat innefattade att både agera styrelse för projektet och som operativ projektledare. En annan förklaring är att KC-gruppen själva inte ville "släppa ifrån sig beslutsrätten och därför misstrodde och motarbetade ledningsgruppens beslut". Inledningsvis var tanken att något KC istället skulle ta

över administrationen för hela projektet men denna idé stannade vid att vara just en idé. Ledningsgruppen har också haft en stor personell omsättning vilket medfört att nya personer gång efter gång fått börja med att sätta sig in i projektet, något som tagit tid ifrån själva projektgenomförandet.

Bristen i förstudie, organisation och ledarskap i projektets inledningsfas har alltså fått stora konsekvenser på projektets fortsatta uppläggning. Den projektplan som EuroFutures tagit del av brister på en rad punkter. Framförallt saknas konkreta målformuleringar och mätbara indikatorer vilket medförde att ingen visste vilken typ av åtgärder som skulle prioriteras vad gällde t ex projektidéer och kunskapsbryggor.

3. Genomförandeprocess – aktiviteter inom ramen för projektet

3.1 Ett antal instrument

Åtgärdsområdena skulle enligt projektplanen utvecklas och genomföras med hjälp av följande instrument:

Uppsökande verksamhet och projektverksamhet

För att utöka och möjliggöra den uppsökande verksamheten, KC besöker SME för att informera om sin verksamhet och kompetens, kunde varje KC erhålla finansiella medel inom ramen för KC-projektet. Stoleken på beloppet var beroende på hur många företagsbesök som det enskilda KC planerade att genomföra. En budgetram och ”tak” för nedlagt arbete per företag sattes till 8000 kronor.

Kunskapsbryggor

Kunskapsbryggorna syftade till att sammanlänka olika relevanta kompetenser inom och utanför regionen och KC:s medlemsföretag eller huvudmäns kontaktnät. Syftet var att skapa en stor kompetensbank av nätverk och bryggor. Enskilda KC kunde hos ledningsgruppen ansöka om finansiella resurser för att driva en ”kunskapsbrygga”.

Förslag till projektinsatser för att stödja SME i regionen kunde inom KC-projektets ram formuleras som en projektansökan till ledningsgruppen. Denna tog sedan beslut om att bevilja det föreslagna projektet finansiering.

Gemensamma aktiviteter

Varje KC kunde under projekttiden rekvirera medel för nedlagt tid och resor inom ramen för detta aktivitetsområde. Dessutom fanns medel för andra externa kostnader som t ex gemensamma seminarier med gästföreläsare etc.

Utökad mottagningskapacitet

För att utöka möjligheten att bistå medlemsföretag med service och hjälpinsatser erhöll respektive KC en fast summa pengar vid två tillfällen under projekttiden. Samtliga KC erhöll samma belopp oavsett servicegrad i form av bemanning och behov av service i de företag som berördes av respektive KC.

Gemensam marknadsföring och information

Pengar avsattes även för gemensam marknadsföring av KC vilket bl a resulterade i en gemensam broschyr om KC-verksamheten i regionen, presentation i form av bilagor till ”Näringslivet i Västernorrland”, gemensam logo, trycksaker, hemsida etc.

Medel för teknisk kapacitet.

För att stödja kommunikationen mellan olika KC erhöj samliga KC en summa pengar för att utveckla sin tekniska kapacitet. Bl a inköptes ett videokonferenssystem som skulle underlätta för KC-gruppens diskussioner och möten.

För ovanstående aktivitetsområden upprättades följande budget:

Aktivitetsområde	Budget i kronor
Gemensamma aktiviteter	2 050 000
Uppsökande verksamhet	3 700 000
Mottagningskapacitet	1 500 000
information och marknadsföring	500 000
Teknik kapacitet	700 000
Kunskaps- och nätverksbryggor	3 705 000
Projekt	7 845 000
Summa	20 000 000

Generellt sett kan sägas att spridningen mellan deltagande i olika aktivitetsområden har varit stor mellan olika KC:n. Vissa centrum har haft lättare än andra att hitta projektpartners (ett kriterium för att erhålla projektmedel vara att söka om stöd tillsammans med minst ett annat centra) och att få igenom sina projektidéer vid gemensamma möten. Skillnaderna beror till stor del på KC-verksamheternas vitt skilda organisationer och därmed mål för verksamheten som de bedriver. Inom KC-gruppen finns allt ifrån aktiebolag och ideella föreningar, stiftelser och t o m projekt. Detta innebär naturligtvis stora olikheter vad gäller mål, drift och organisation av verksamheterna. Ett KC i projektform saknar t ex ställningen som juridisk person, något som i en rad sammanhang kan innebära att detta KC inte verkar på samma villkor som övriga KC:n.

Liknande skillnader är också uppenbara vad gäller t ex aktiebolag och ideella föreningar. Intervjuer med KC-företrädare visar på uppenbara meningsskiljaktigheter vad gäller tolkningen av hur en KC-verksamhet ska bedrivas, något som kan härledas från den heterogena samling som KC-verksamheterna i dag utgör. Några centra menar att KC-projektets ambition är att erbjuda konsulttjänster till företag medan andra inte vill verka som konsulter. Detta har givetvis medfört vissa problem i projektet som sådant, KC:n som är vinstdrivande tycker många gånger att icke vinstdrivande centra utnyttjar KC-medel för att driva sin egna verksamhet snarare än att rikta in sig på företagstjänster. De senare menar dock att ”*KC snarare bör vara en källa för billiga serviceinsatser än dyra konsulter som vill tjäna pengar på regionens företagare*”.

Intervjuer med företagare i Västernorrland som på olika sätt varit inbegripna i KC-aktiviteter tyder också på att en viss meningsskiljaktighet vad gäller projektets egentliga syfte och mål förekommit mellan å ena sidan företagarna och å andra sidan KC-verksamheterna och länsstyrelsen. Sammantaget tycker alla intervjuade företagare att KC bättre måste utgå ifrån företagarnas behov på plats. Många anser

dessutom att en rad KC-projekt uppkommit utan direkt förankring i regionens näringsliv och har därför svårt att se ett syfte i att delta i dessa aktiviteter. På många vis var KC därför bättre fungerande innan finansieringen från Näringsdepartementet och Länsstyrelsen blivit av, ”KC-verksamheterna ägnade då mer tid till att vara tillgängliga för företagarna än till att komponera ihop nya projekt” som en företagare uttrycker det.

Det är emellertid viktigt att poängtera de skillnader som finns mellan olika företagens syn på KC-verksamheten beroende på bl a vilket KC de varit i kontakt med, om de haft kontakt med den verksamheten innan KC-projektet kom till stånd och hur kontakten uppstod. Generellt kan sägas att företagare som varit med och startat upp KC-verksamheter som ett led i utvecklingen av deras egna företag ofta har en mer positiv syn på KC-aktiviteterna och KC som projekt. Dessa företagare tycker också i större utsträckning än övriga att det är positivt att KC hittat nya aktivitetsområden att verka inom, t ex utbildningsprojekt etc. Denna grupp företagare upplever också att nätverket mellan olika KC blivit starkare och mer kompetent under KC-projektet och många företagare har via detta nätverk kommit i kontakt med andra KC-verksamheter som kunnat bistå i vissa specifika frågor. Ett exempel är en företagare som via sitt ”vanliga” KC (KTC) fick kontakt med BIC för att få hjälp med diverse marknadsföringsarbete i företaget. Denna typ av arbetsgång med kontaktförmedling och snabba insatser har upplevts som mycket positivt från en rad företagare. Däremot uppvisar företagare, som inte deltagit i KC-verksamheten innan projektstarten och/eller inte är ett sk medlemsföretag i ett specifikt KC, ett mindre förtroende för KC-projektet. Det är också denna grupp som är mest skeptiska till KC:s olika aktiviteter.

Sammanfattningsvis menar de flesta intervjuade företagarna att det viktigaste med ett KC är att de kan sitt profilområde och att de är duktiga på att marknadsföra det utåt mot målgruppen. I dag tycker många företagare att KC syns för dåligt och att det många gånger varit upp till företagaren själv att söka upp ett, för frågan, relevant KC. Kontentan blir att många företagare tycker att pengarna i större utsträckning borde ha använts till att synliggöra KC-verksamheternas kompetenser mot näringslivet i Västernorrland snarare än att ”stänga in sig på länsstyrelsen och hitta på projekt”, som några intervjuade företagare upplevt det.

De olika aktivitetsområdena som ingick inom ramen för KC-projektet har nått olika framgång. Sammantaget gäller att de enskilda budgeterna har hållits med vissa förändringar vad gäller framförallt enskilda posters storlek. Ett sådant exempel är den uppsökande verksamheten som fått en utökad budget då det visade sig att de flesta KC besökte fler företag än beräknat. Det motsatta gäller för utgiftsområdet projektverksamheter. Medel från projektposten har med andra ord flyttas över till andra aktivitetsområden, detta då det i projektets inledningsfas var svårt att avgöra hur stort varje utgiftsområde skulle vara – vilket i sin tur faller tillbaka på både bristande förarbete och projektbeskrivning.

Nedan beskrivs verksamheterna i vart och ett av de aktivitetsområden som rymdes inom ramen för KC-projektet.

3.2 Uppsökande verksamhet och projekt

Aktivitetensområde ”Uppsökande verksamhet och projekt” syftade till att stimulera företagare att kompetensutvecklas. Området innefattar förutom uppsökande verksamhet i SME även projektverksamhet samt utbildningsinsatser, enligt KC-projektets projektplan är framförallt distansutbildning av intresse mot bakgrund av dess snabba utveckling lokalt i regionen och relevansen till KC-projektets övergripande mål. I förlängningen var det tänkt att besöken ute i företagen skulle föranleda projektansökningar formade efter småföretagarnas uttalade behov.

Inga indikatorer på vad som ska uppnås, förutom det övergripande projekt målet ”tillväxt i regionens SME” har fastställts. Det är därför svårt att utvärdera aktivitetsområdets resultat och effekt i förhållande till uppsatta målsättningar – då de senare saknas. Resultatet blir därmed en analys baserad på hur projekten verkar ha fallit ut enligt slutrapporter och enligt företagarnas uppfattning.

Den arbetsgrupp som inledningsvis tillsattes, bestående av BIC, EnteGroup och KTC, inledde sitt arbete med att kontakta Erik Arnold för ett möte där lämplig metod för behovsanalysen hos SME i Västernorrland diskuterades. Mötet var uppskattat och har tillfört ytterligare kunskap till aktiviteterna vad gäller främst den uppsökande verksamheten och projektaktiviteterna. Arbetsgruppens förberedande arbete utmynnade i en översiktlig handlingsplan där även en grov tidsplan för projektarbete, löpande utvärdering och rapportering presenteras. På förseningarna i projektets inledningsfas blev man tvungen att reducera det förberedande arbetet med resultat att varje KC själv kom att bestämma hur de skulle planera och genomföra uppdraget. Det fanns emellertid ett gemensamt beslut om att inrapportera aktiviteterna till en gemensam databas för KC-projektet i syfte att underlätta för erfarenhets spridning och reducera risken att ett företag kontaktades av flera centra. Resultatet har dock inte blivit det bästa då få centra har använt sig av databasen, vilka ett flertal skyller på en dåligt utformad webbsajt.

Uppsökande verksamhet

Ledningsgruppen satte ett mål för hur många företag i Västernorrland som skulle besökas, sammanlagt 509 besök. Därefter kunde varje centra ansöka om en summa pengar beräknat på hur många företagsbesök man tänkte sig genomföra. Besöken har gjorts av KC själva eller med hjälp av studenter från högskolan. Av tabellen nedan framgår att det är markanta skillnader i hur många besök varje KC genomfört/planerat för.

I tabellen framgår också att KIC erhållit pengar utan att de planerat eller genomfört några besök vilket innebär att detta KC – av olika skäl - inte förmått delta i KC-projektets samtliga aktivitetsområden. Ett totalt deltagande i alla aktiviteter har dock inte varit en målsättning i KC-projektet vilket innebär att KIC:s frånvaro på detta område är svårt att kritisera. KIC har däremot besökt företag för att informera om Mitthögskolans kompetenser något som redovisas under utgiftsposten ”kunskapsbryggor”. Dessa besök har varit mycket uppskattade av berörda företag, vilka säger sig fått nya och nyttiga kontakter med t ex forskare på högskolan. KIC:s verksamhet och organisation skiljer sig också från de övriga KC-verksamheterna på så sätt att KIC representerar ett mycket stort KC, Mitthögskolan. KIC täcker alltså i stort sett in behovet av ”spetskompetens” för de flesta kunskapsområden som de andra centra representerar. Verksamheten saknar emellertid den företagsanknutna

kopplingen som de andra KC-verksamheterna har, vilket försvårat kontakterna med SME och andra KC i Västernorrland.

Vid en granskning av slutredovisningar från samtliga centra blir resultatet av uppsökande verksamhet, i form av kvantitet, mycket gott. De flesta KC-verksamheter har besökt fler företag än planerat och responsen från de flesta företag har också varit god. Ett antal problem går emellertid att finna, dels finns det företag som upplever att besöken inte tjänat något syfte, att man inte upplevt att det var ett KC som kom på besök och dels har det ibland hänt att företagare kontaktats flera gånger av olika KC:n för besök. Det senare problemet har till stor del redan lösts med hjälp av tydligare geografiska avgränsningar men hel del torde kunna göras bättre i framtiden.

UPPSÖKANDE VERKSAMHET/KC	BUDGETERAD SUMMA
BAFF	25 *8=200 000
ITH	94*8=752 000
ENTEGROUP	40*8=320 000
MIC	54 000
EDU	104 000
LTCK	98*8=752 000
AI	25*80=200 000
BIC	40*8=320 000
Energidalen	94*8=752 000
KTC	30*8=240 000
	TOTALT: 3 694 000

Projektverksamheter

Totalt har 20 projekt startats inom ramen för KC-projektet och spridningen mellan hur ofta ett KC deltagit i ett projekt är slående. Det finns KC som bara deltagit i ett enda projekt medan ett annat deltagit i elva projekt. I genomsnitt har varje KC deltagit i drygt 3 projekt. Den stora spridningen vad gäller aktivt deltagande beror till stor del på den blandade samling verksamheter som KC-gruppen utgör. Då vissa KC:n är självförsörjande, har jämförelsevis större budget och fler anställda samt är mer inriktade på specifika branscher kan de bättre marknadsföra sig mot övriga KC:n. Deras verksamheter framstår som tydlig och väl avgränsad vilket innebär att de därmed lättare få gehör för sina projektidéer i KC-gruppen. De har dessutom bättre förutsättningar att delta i många projekt samtidigt då en större verksamhet klarar detta. Inbegripna företag i dessa KC:n (företag i målgruppen för en specifik projektidé) har också ofta omedelbart insett vad ett deltagande i projektet kan innebära för företagets verksamhet, vilket också talar för att projektet blir av. Allt detta har medfört att några KC ”funnit varandra”, startat och drivit projekt tillsammans och sedan spunnit vidare på dessa aktiviteter genomförsatt samverkan.

KC:n med mindre utmejslad profil och med ett stort antal mer allmänna kunskapsområden har generellt sett haft svårare att få gehör för sina projektidéer och därmed alltså inte heller deltagit i lika många projekt. Det bör emellertid också nämnas att de mer specialiserade KC-verksamheterna, som t ex BAFF, inte bara har vunnit på sin verksamhetsnischning då en högre grad av specialisering också har inneburit att verksamheten kommit att uppfattats som svårbegriplig av andra centra,

vilket medfört att man många gånger inte sett någon omedelbar vinst i att samarbeta med sådana KC i projektaktiviteter.

Nedan återges resultatet av fördelning av medel för projektverksamheter samt vilka KC som deltagit i respektive projekt.

PROJEKT	DELTAGANDE KC	BEVILJAD SUMMA (i kronor)
FR 2000	KTC,	70 000 + 30 000
Ådalsproduktion	LTCK	125 000
Riskfinansiering	Entegroup, BIC	600 000 + 30 000
EKEN	MIC, EDU, KIC, LTCK m fl	600 000 + 48 000
BIC sales förstudie	BIC, LTCK	50 000
BIC sales	BIC,	700 000
Optimering	KTC, Energidalen	253 000
Marknadsföring/försäljning	LTCK, BIC, KIC	350 000
AI Materialinstitut	AI, Mitthögskolan	220 000
KIC	KIC	397 000
Distansutbildning	ITH	250 000
Bioenergi prod. - marknadsstudie	Energidalen, LTCK, Entegroup	495 000
Distansutbildning hydraulik	ITH	780 000 + 220 000
Nätverk av SME	ITH, KIC, LTCK	985 000
Företagsanalys	LTCK, BIC	320 000
Teknisk engelska		350 000
Alunet	AI, KIC, LTCK, EDU-näru	375 000
Logistikutbildning	LTCK, Mitthögskolan	140 000
Kvalitetssäkring plastindustrin förstudie	KTC, LTCK, Energidalen, BAFF	310 000
Portalen, förstudie	MIC, Entegroup, LTCK	75 000
		TOTALT: 7 773 000

ÅTERBETALADE OCH OMFÖRDELADE PROJEKTMEDEL TOTALT: 1 595 000 kronor.

TOTALT: 7 773 000 - 1 595 000 = 6 178 000 kronor.

Slutredovisningarna för samtliga genomförda projektaktiviteter ger en bild av att aktiviteterna i stort infriat de förväntningar som inbegripna KC inledningsvis hade. Intervjuer med deltagande företagare tyder också på att de flesta projekt varit positiva. I många fall är det emellertid ännu för tidigt att avgöra vilken effekt projekten haft i de medverkande företagen. Information om de olika projekt som bedrivits har inte prioriterats inom KC-projektet, vilket inneburit att KC-verksamheterna många gånger saknar inblick och kunskap om projekt som de själva inte deltagit i. Detta har i sin tur inneburit att man inte fullt ut kunnat koppla samman olika projekt och dragit nytta av varandras erfarenheter och kontakter. Det bör dock poängteras att denna typ av erfarenhetsöverföring mellan olika centra och projekt har förekommit i viss utsträckning. Det är då främst fråga om KC:n som redan "känner" varandras verksamheter och därför ser en omedelbar nytta av att samarbeta och/eller koppla in varandra i olika projektarbeten. En slutsats av detta är att sammanlänkning av KC-verksamheternas kontaktnät och enskilda kunnande antagligen kunde ha blivit

ännu bättre om man hade haft ännu bättre inblick i vad olika verksamheter sysslade med.

Ett försök till en sådan ”sammanlänkning” var tidigare nämnd databas för erfarenhetsspridning inom projektet. Intervjuer med KC-representanter visar även här på stor skillnad i hur man uppfattat syftet med detta beslut, något som i förlängningen resulterade i att få utnyttjade databasens funktion.

Ett annat försök till att sprida kunskap om olika KC:s kompetenser är projektet ”EKEN”, en portal för information om KC:s kompetenser och aktiviteter samt en fördjupad del med service riktad till SME. Projektet har utgjorts av två delmoment, förstudie och prototypbyggande. Kritik har riktats mot projektet från en rad KC-representanter som menar att projektet har lite med stöd och service till SME att göra och intresset för portalen har därför inledningsvis varit svalt.

Resultat av uppsökande verksamhet och projektverksamheter

Resultatet av genomförandet av ”uppsökande verksamhet och projektverksamhet” visar på en markant spridning i hur ofta enskilda KC:n deltagit. Detta beror till stor del på olikartade organisatoriska förutsättningar, verksamhetsinriktningar och personliga egenskaper. Klart är att några få KC haft större framgång i att attrahera småföretagare och bättre lyckats med att knyta kontakter, analysera behovet hos företagen och därefter sätta ihop relevanta projekt. Detta märks också tydligt i intervjuer med berörda småföretagare då aktivitetsområdet har erhållit skiftande betyg från dessa. Vissa företagare menar att besöket inte följts upp och dessutom har intervjuer visat att många företagare inte insett att de hade ett KC på besök. Andra företagare är mycket positiva till den uppsökande verksamheten då denna har inneburit nya kontakter och möjlighet till kompetensutveckling genom projektdeltagande.

Den uppsökande verksamhetens resultat i syfte att skapa nya projekt kan dock ifrågasättas. Resultatet borde sannolikt ha blivit fler projekt än vad som nu är fallet då den uppsökande verksamheten tilldelats stora resurser i syfte att *skapa projekt* vilka i sin tur ska *skapa tillväxt* i Västernorrland.

Stora brister har också rått vad gäller erfarenhetsspridning och information om varandras verksamheter i form av genomförda projekt och besökta företag. KC-verksamheterna skulle sannolikt ha vunnit mycket på att lära av varandra, vilket ju också var en av KC-projektets övergripande målsättningar och vilket med fördel kunde ha åstadkommits med hjälp av den gemensamma databasen. I dagsläget är det bara vissa centra som har ”hittat varandra” och fördjupat sitt samarbete vilket har gynnat SME, andra KC:n framstår som något ”utanför” och har inte slagit sig in på ”nya” kunskapsområden, vilket var en av de initiala målsättningarna för KC-projektet.

Ett annat sätt att skapa en lärande organisation är försöket inom projektet ”EKEN”. Detta har mött kritik från en rad KC som inte tycker att verksamheten har något att tillföra SME i regionen. Projektet kan dock på sikt sägas vara en bra lösning för kommunikation och erfarenhetsutbyte mellan KC-verksamheterna och en länk till småföretagen. Det finns också en rad exempel på projekt inom KC-projektet som i framtiden med fördel skulle kunna anslutas till EKEN. Ett sådant exempel är

projektet ”Teknisk engelska” som i framtiden borde kunna erbjudas som en interaktiv tjänst via webben. Projektet EKEN skulle däremot inte ha utgjort en ”första” aktivitet inom KC-projektet för att skapa intresse ute bland SME, något som kan sägas ha varit en viktig grundbult i genomförandet av KC-projektet. Anledningarna till att EKEN inte blivit så framgångsrik som man inledningsvis hoppades på är troligtvis flera. Dels varierar kunskapen om interaktivt lärande mellan de olika KC-verksamheterna och dels saknade projektet inledningsvis, som nämnts tidigare, en direkt koppling till SME.

3.3 Kunskapsbryggor

Aktiviteten ”kunskapsbryggor” syftar till att bygga och utveckla nätverk mellan KC och olika forskningsintensiva organisationer som t ex universitet, högskolor och industriforskningsinstitut. Tanken var att utnyttja befintliga kontaktnät inom KC-verksamheternas medlemsföretag och/eller huvudmän.

Även denna aktivitet saknar mätbarhet då inga indikatorer har ställt upp inom KC-projektet. Utvärderingen har därför endats kunnat baseras på mötesanteckningar, slutrapporteringar och intervjuer med företagare och KC-representanter.

Enligt de arbetsgrupper som KC-gruppen tillsatte under projektets inledningsfas skulle Energidalen, KIC, ITH och BAFF ta fram en lämplig modell över hur arbetet skulle genomföras. Arbetsgruppen har sammanställt de kontakter som redan fanns mellan enskilda KC:n och externa organisationer (högskolor/universitet, kommuner, branschorganisationer och myndigheter). Av dokumentationen framgår att det rådde en ojämn fördelning på externa kontaktnätverk. I figuren nedan redovisas de olika kontaktområdena samt vilka KC:n som hade ”egna” nätverk.

Typ av kontakt	KC som hade ”egna” kontakter
Högskola och universitet	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC, ITH,
Övriga utbildningskontakter	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC, ITH
Företagskontakter	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC, ITH
Kommunkontakter	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC
Branschorganisationer	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC, ITH
Finansieringskontakter	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC
Myndigheter	LTCK, Entegroup, KTC, BAFF, Energidalen, BIC, ITH

Som framgår av sammanställningen ovan är det främst sju av de totalt tio centra som varit med från KC-projektets start som hade egna kontaktnätverk att bygga vidare på. KIC, AI och EDU saknar enligt dokumentationen externa nätverkskontakter. Detta kan inte stämma fullt ut då t ex både AI och KIC har goda kontakter med olika enheter på en rad högskolor och universitet. Dokumentationen från arbetsgrupp C visar därmed på samma sak som arbetet i de andra grupperna gjort, nämligen att arbetet avstannat och inte fullföljts och uppdateras under projektiden. Detta visar även intervjuer med arbetsgruppens representanter på: *”Liksom i de övriga arbetsgrupperna kom arbetet att avstanna i och med att grundmaterialet för hur aktiviteterna skulle genomföras hade tagits fram”*. Arbetsgruppen har delvis också upplevt ett lågt intresse för arbetet från ledningsgruppen vilket också medfört att samarbetet i grupperna inte prioriterats. Samtidigt ska påpekas att andra modeller för

att utveckla bryggor mellan KC och högskolor och universitet har uppstått, t ex i form av projektet ”EKEN”.

Sammanlagt har 9 kunskapsbryggor skapats. Dessa återfinns framförallt bland de KC:n som medverkade i arbetsgruppen för detta verksamhetsområde. ITH har däremot inte deltagit i någon brygga medan KTC och EnteGroup är de enda ”utomstående” KC-verksamheter som deltagit. Totalt sett innebär detta ett genomsnittligt deltagande på omkring en kunskapsbrygga per KC – något som får sägas vara ett mindre bra resultat då detta aktivitetsområde, enligt KC-projektets projektbeskrivning, sägs vara en viktig del i arbetet att skapa och underlätta för tillväxt i regionens SME.

I tabellen framgår vilka KC som ansvarat för kunskapsbryggor samt hur stor summa pengar de tilldelats. Figuren visar alltså inte på samtliga KC som deltagit i bryggorna och som synes berör vissa kunskapsbryggor samtliga center – t ex EKEN – och man får då utgå ifrån att samtliga center också deltagit, om än passivt.

KUNSKAPSBRYGGA	KC	BEVILJAD SUMMA
KIC	KIC	1 800 000
Webblösning		20 000
Företagsdoktorander: processoptimering, KTC, Entegroup	BAFF (100), ED (200), KTC (100), Entegroup (100)	600 000 (100 000 kvar att utnyttja)
Processoptimering	BAFF	40 000
MIC Videokonferenssystem	MIC	60 000
Tekniksymposier	Energidalen	215 000
EKEN	MIC	800 000
Miljö kemi förstudie	KTC	70 000
		TOTALT: 3 605 000

Intressant är att KIC erhållit pengar för sin direkta verksamhet, KIC syftar till att överbrygga glappet mellan högskola och näringsliv, d v s genomföra den tredje uppgiften som universitet och högskolor fått på sitt ansvar. På sätt och vis är denna verksamhet företagsrelaterad och kan också sägas syfta till att skapa tillväxt i SME men att finansiera högskolans påtalade ansvarsområden med KC-medel är vid en första anblick inte försvarbart. Beslutet att bevilja KIC medel bör emellertid ses i ljuset av en bristande projektbeskrivning, där alla som på något sätt kan tänkas skapa tillväxt i SME rent teoretiskt kan ansöka om och erhålla finansiering från KC-projektet – förutsatt att den sökande organisationen är ett KC och det är KIC i alla högsta grad. Det är också svårt att ifrågasätta KIC:s rätt att kalla sig kunskapscentrum då verksamheten besitter viktiga och nödvändiga kontakter inom högskolevärlden, något som underlättar för KC-projektets genomförande av just kunskapsbryggor.

Resultat av kunskapsbryggor

Som framgått av intervjuer och källmaterial tycker sig de flesta småföretagare, som varit inbegripna i en kunskapsbrygga, att de erhållit goda resultat för sin verksamhet. Det är dock för tidigt att avgöra den långsiktiga effekten av kunskapsbryggorna men då denna aktivitet med utgångspunkt i ansökningshandlingar och projektplan för KC-

projektet kan sägas vara ett viktigt åtgärdsområde i KC-projektet kunde resultatet blivit än bättre om fler bryggor mot samtliga målgrupper (branschorganisationer, kommuner, myndigheter, högskolor etc) hade kommit till stånd.

Även här brister genomförandet i ordentligt utförda riktlinjer och gemensamma handlingsplaner. Den inledningsvis något spända relationen mellan Mitthögskolan och KC-gruppen har förmodligen också påverkat resultatet. Övergripande för samtliga aktivitetsområden i KC-projektet är att aktiviteterna kommit igång för sent. Nästan en tredjedel av projektiden upptogs av diskussioner och ett kaosliknande tillstånd då olika organisationer brottades om hur KC-projektet skulle genomföras och vem som hade rätten till projektpengarna. Verksamheterna inom ramen för kunskapsbryggorna har emellertid medfört att kommunikationen mellan Mitthögskolan och KC-verksamheterna blivit bättre. Detta är mycket värt inför framtiden då det är viktigt, och i KC:s absoluta syfte, att kunna erbjuda småföretagare den kunskap och expertis som finns inom ramen för högskoleväsendet.

Ingen kunskapsbrygga har byggts med myndigheter och andra liknande organisationer inblandade, något som ansetts vara en viktig åtgärd i aktivitetens handlingsplan. MIC har dessutom erhållit pengar från aktivitetsposten ”kunskapsbryggor” för ett videokonferenssystem, något som egentligen borde ha redovisats under aktiviteten ”teknisk kapacitet”. Detta tyder på dålig samordning och insikt från ledningsgruppens sida som inte efterlyst olik sammansatta kunskapsbryggor och tydligen beviljat medel även för aktiviteter inte direkt inbegripna i utgiftsposten. Kritiken mot ledningsgruppen blir dock missvisande mot bakgrund av vad som sägs vara en kunskapsbrygga och inte. Innehållet i begreppet är alltför allmängiltigt för att tydliga avgränsningar ska kunna göras, vilket spinner tillbaka på det bristande projektupplägget. Det är därför den knapphändig utformade projektbeskrivningen samt bristande intresse för arbetsgruppernas utformning av strategier som ledningsgruppen bör kritiseras för.

3.4 Gemensamma aktiviteter

Budgetposten ”gemensamma aktiviteter” innefattar utökade resurser för att stärka KC-projektet med hjälp av program för KC-aktiviteter, projektunderlag, handlingsplaner etc. Det råder samma utvärderingsproblem av denna utgiftspost/aktivitet som vid de tidigare behandlade. Inga konkreta mål har satts upp för verksamheten och de pengar som fördelats har därför kunnat användas mycket fritt i enskilda centra.

Under det första projektåret budgeterades 100 000 kronor till vardera KC. År 1999 användes 500 000 kronor från posten ”gemensamma aktiviteter” till att täcka kostnader för bla två heldagars ”work shops” med Erik Arnold samt intervjuer med kundföretag och KC-verksamheter. Under år 2000 budgeterades 45 000 kronor till vardera KC samtidigt som 55 000 kronor användes i en gemensam ansökan. Totalt har posten rymt 2050 000 kronor.

De ovan nämnda åtgärdsområdena som pengarna skulle finansiera har p g a den tröga starten i projektet tagit mer tid och resurser i anspråk än beräknat. Finansieringen har därför inte, i den mån det var tänkt, täckt samtliga centras insatser på detta område. Vissa KC hävdar därför att resurserna på detta område varit för knappa, vilket framförallt gäller de centra som inte har egen finansiering klar. Denna reaktion kan

också härledas till projektupplägget som utarbetades utan ett väl genomfört förarbete vilket i sin tur fick konsekvenser när arbetsgrupperna försökte framarbete handlingsplaner, utan givna målsättningar och tydliga behovskriterier blev det svårt att veta vad man egentligen skulle genomföra – planeringen tog med andra ord mer tid än beräknat från själva genomförandet.

Resultat gemensamma aktiviteter

Den tröga projektstarten slukade stora resurser från posten ”gemensamma aktiviteter” i form av långdragna möten, upprivna beslut och diverse misstolkningar, vilket har medfört att den budgeterade summan inte fullt ut täckt den del av KC:s insatser som var tänkt inledningsvis.

Resursfördelningen kan emellertid sägas vara lämpligt tilltagen för det beskrivna ändamålet då problemet snarare låg i KC-projektets brist på förarbete. Detta påstående blir än starkare med utgångspunkt i KC-projektets övergripande syfte och mål, att skapa tillväxt genom service till småföretag. Risken med allt för tilltagna resurser för gemensamma aktiviteter är att resultatet blir en stor diskussionsklubb snarare än en reell ”verkstad” förankrad i företagets behov. Organisationer som pressas att hålla mötestiderna nere utvecklar ofta en effektivare mötesteknik än de organisationer som har mer resurser att lägga ner på dessa aktiviteter.

De tre arbetsgrupper som bildades i syfte att planera och underlätta för genomförandet av de aktiviteter som ingick i KC-projektet har på grund av den turbulens som rådde inledningsvis inte fullt ut hunnit med att ta fram förstudier för samtliga aktiviteter. Resultatet av gruppernas arbete har dock varit tillfredställande för arbetet i stort inom KC-projektet då dessa aktiviteter medförde mer ordning och konsensus inom KC-projektet. Information om hur olika grupper har arbetat – framtagandet av handlingsplaner och andra verktyg för genomförande, dokumentering och resultat-spridning – har emellertid inte alla gånger nått ut på ett tillfredställande sätt till berörda parter. Långt ifrån alla KC:n har förstått syftet med att redovisa till en gemensam databas och erfarenhetsåterföringen har därför allt som oftast skett på mer informell basis mellan organisationer som haft mycket med varandra att göra. Inget fel i detta, men nätverkstanken bestående av samtliga KC-verksamheter i samarbete har inte alltid satts i främsta ledet. Detta pekar mot att KC-nätverket bör fundera över hur organisationen inom nätverket ska se ut i framtiden. Tydligare kriterier för vad som krävs av en organisation för att få bli ett KC behövs, lika så klarare avgränsningar inom KC:s verksamhetsområden, detta för att underlätta nätverkssamarbetet inom KC-gruppen i framtiden.

De work shops och analyser som gjorts inom ramen för detta aktivitetsområde har varit mycket lärorika och uppskattade av KC-verksamheterna. Bland annat har externa konsultinsatser i form av analyser och kartläggning av forskning och erfarenheter från en rad europeiska länder och regioner när det gäller system och metoder för uppsökande verksamhet, tekniköverföring etc ansetts vara väl investerade pengar.

3.5 Teknisk kapacitet

Denna budgetpost innefattar inköp av teknisk utrustning i syfte att förstärka KC-nätverket bl a med hjälp av IT, underlätta för möten och kommunikation samt i längden även underlätta för dialog med SME.

Då de flesta KC inte hade grundläggande kunskap och förutsättningar för IT-kommunikation med visuell kontakt beslutades om medel till ”teknisk kapacitet” vid ett KC-möte år 1999. LTCK och Energidalen samverkade med länsstyrelsen för att hitta en smidig lösning för komplettering av ett gammalt beslut om inköp av tekniska hjälpmedel inom länsstyrelsen. Dessa båda beslut kom att innebära att samtliga centra hade 130 000 kronor (60 000 kronor + 70 000 kronor) till förfogande för inköp av telebilsutrustning samt därtill valfri teknisk utrustning beroende på lokala behov (från KC-projektet totalt 700 000 kronor).

Under projektiden har utrustningarna använts i varierande omfattning. Flera center har stött på problem i form av bristande kapacitet i företagen att använda sig av kunskaper, något som man emellertid kommer att bli bättre med tiden. LTCK har en rad goda erfarenheter av tekniken då ett flertal företag kommit till LTCK:s lokaler för att utnyttja kommunikationssystemet bl a vid kontakter med utlandet, det rör sig då främst om större företag. Ett flertal KC efterlyser också större möjlighet till marknadsföring av systemet till företag för att på så sätt öka förståelsen för teknikens kapacitet. Ett annat problem har varit bristande kunskap om hur man använder tekniken inom enskilda KC, tillsammans med diverse ”inkörningsproblem” har detta medfört att vissa KC låtit sin utrustning stå i stort sett oanvänd.

Resultat teknisk kapacitet

Inköpet av den tekniska utrustningen har alltså inte fallit fullt så gott ut som man inledningsvis antog. Det är dock viktigt att organisationer med den typ av verksamhetsinriktning som KC har försöker att ligga i framkant vad gäller teknisk utveckling. Med hjälp av rätt marknadsföring, utbildning och demonstrationer av utrustningarnas kapacitet kommer antagligen företagen att inse vinsten i att använda sig av denna form av kommunikationshjälpmedel. Allt talar också för att interaktiva utbildningar, framförallt på distans, kommer att växa sig starkare i framtiden. I och med att kursutbud och utbildningsalternativen på webben ökar blir valmöjligheterna och användningsområdena för utrustningarna också större. KC bör därför även i fortsättningen aktivt arbeta för att framstå som kompetenta organisationer på detta område.

3.6 Gemensam marknadsföring och information

Utöver ovanstående aktivitetsområden och utgiftsposter har projektet även inrymt en post för gemensam marknadsföring och information. Denna post syftade till att underlätta spridningen av KC:s kompetenser framförallt till SME, något som flertalet KC länge efterfrågat.

Posten ”information och marknadsföring” har innefattat resurser för gemensam marknadsföring och framtagning av gemensamt marknadsföringsmaterial i form av en grafisk profil samt en broschyr. Totalkostnad: 500 000 kronor.

4. Planer för framtiden

Efterhand som KC-projektet tagit form har ett behov av en mer sammanfogad och homogen organisation för KC-nätverket uppkommit. De olika organisationstyperna, verksamheternas olika syn på KC-nätverkets primära syfte och mål samt den turbulenta inledningen i KC-projektet ligger till grund för denna tanke. Inom styrgruppen har därför olika alternativ för att utveckla både samsynen och effektiviteten inom KC-nätverket diskuterats. Det förslag som vunnit mest gehör och vilket även KC-gruppen beslutat om att genomföra är grundandet av en gemensam ekonomisk förening. Syftet med en sådan förening är att underlätta arbetet inom KC-gruppen samt att på ett tydligare och mer enhetligt sätt nå ut till SME i regionen med serviceinsatser av olika slag.

En interrimstyrelse för bildandet av en ekonomisk förening har tillsatts och ansökan har sänts till PRV. I dag tycks samtliga inbegripna KC vara inställda på att ansluta sig till föreningen, förutom KIC som av juridiska skäl inte kan medverka. I skrivandets stund har inga fördjupade diskussioner om kriterier för medlemskap i föreningen, förpliktelser, arbetsmetodik etc förts.

5. Analys av genomförande och resultat i Nätverksprojektet Kunskapscentra

Generellt kan sägas att ett väl genomfört projekt i regel baseras på ett förarbete som identifierat behovet, problemställningarna och möjligheterna med projektet. Utifrån denna kunskap kan mål för projektet identifieras och projektet genomföras. Genomförandet baseras ofta på en mängd olika aktiviteter som sträcker sig över en längre eller kortare tid och som sannolikt ger vissa resultat. Dessa resultat jämförs med fastställda mål för att på så sätt mäta resultat och effekt av projektet. Med detta sagt att förarbete och grundligt genomtänkta mål och strategier underlättar projektarbetet och förbättrar projektets förutsättningar att bli framgångsrikt.

5.1 Organisation och förarbete

Projektet har, som intervjuerna visat, kantats av en mängd svårigheter framförallt i inledningsskedet. Förklaringarna till detta är den vaga projektbeskrivningen, de alltför allmängiltiga målen och framförallt den otydliga genomförandeorganisationen. Det borde ha varit klart redan vid projektstarten hur projektet skulle styras, vem som hade ansvar för tilldelningen av medel och hur projektet överlag skulle genomföras. På den otydliga ledningen av projektet har tid gått åt till att argumentera om vem som skulle bestämma vad, syftet med medlen och hur medlen skulle tilldelas. Samtliga parter är i dagsläget medvetna om vilka svårigheter som detta har inneburit och de flesta kan också i efterhand se självkritiskt på processen. Utvärderingen är i den här typen av fall nästan ännu viktigare att göra då den ger tillfälle att bearbeta och konstatera vilka lärdomar som kan dras i efterhand. Det finns också ett starkt intresse hos många KC att i någon form fortsätta det samarbete som byggts upp. Detta gör det än viktigare att efter projektets slutförande gå igenom resultaten och genomförandet.

EuroFutures bedömning är att projektet med en tydlig ledning och målformulering hade kunnat nyttja resurserna mer effektivt och uppnå mer konkreta resultat till nytta för små och medelstora företag i Västernorrland. Eftersom en stor del av tiden har gått åt till att reda ut vad som skulle göras i projektet och hur organisationen skulle fungera, har också mindre tid kunnat ägnas till att bygga de kunskapsbryggor och de kontaktnät som projektet syftade till. Därmed inte sagt att resultaten helt uteblivit. Sett mot bakgrund av de problem som rådde inledningsvis har trots allt en hel del positiva resultat framkommit. Flera företag som intervjuats har varit positiva och tyckt att de projekt de varit berörda av fungerat bra. Samarbetet har också förbättrats mellan flera KC och en plattform börjar växa fram för hur ett fortsatt samarbete kan se ut.

En anledning till att problemen blev så pass omfattande inledningsvis är att förarbetet till projektet inte tillräckligt tydliggjort projektets syfte och genomförande. Den information i form av dokument och muntliga källor (intervjuer och möten) som EuroFutures tagit del av gäller KC-projektets planering pekar på en stor brist i detta förarbete. Vare sig Länsstyrelsen eller KC-gruppen hade innan ansökan om bidrag till Näringsdepartementet gjort någon grundlig analys om syftet med projektet. Resultatet blev en vagt formulerad ansökan där *behov* och *syfte* med projektet inte

tydligt framkommer. Näringsdepartementet har, å sin sida, i och med beslutet att stödja KC-verksamheten, inte efterfrågat ett sådant förarbete.

Roll- och ansvarsfördelningen mellan KC och Länsstyrelsen borde ha klargjorts redan vid ansökningsförfarandet. Om inte annat så borde denna fördelning ha efterfrågats av Näringsdepartementet innan medel beviljades. I ansökan borde också kriterierna för att resurser skulle tilldelas till olika KC ha framgått.

Påtagliga resultat av avsaknaden av en projektbeskrivning är ledningsgruppens brist på ordentligt utformade anvisningar för hur de skulle agera i olika situationer, vilket resulterat i att en ”regelbok” delvis vuxit fram under genomförandeprocessen. Detta har varit svårt att acceptera av KC-gruppen och vissa centra har känt sig orättvist behandlade, något som i sin tur fallit tillbaka på ledningsgruppen, vållat diskussioner och tagit resurser – i form av framförallt tid – ifrån projektgenomförandet.

5.2 Mål och uppföljning

De målsättningar som framkommit bl a i projektbeskrivningen är allt för generella och allmängiltiga för att begränsningar för vad som ingår och inte ingår i KC-projektets utförande enkelt skulle kunna göras. Den första målsättningen: ”att samordna KC-nätverket på ett högeffektivt sätt” saknar t ex mätbarhet då ”högeffektivt sätt” endast är en subjektiv bedömningsbas. Innebörden i målsättningen borde inledningsvis ha brutits ner till mätbara indikatorer där ”högeffektivitet” kan mätas och därmed bli möjlig att utvärdera. En sådan mätning skulle också ha varit både relevant och intressant för KC-verksamheterna att ta del av då det säger något om hur deras metoder för att möta småföretagarnas krav och behov egentligen har fått för effekt och resultat.

Den andra målsättningen ”att leverera skräddarsydda stödtjänster” rimmar bra med projektets initiala syfte men är inte heller den mätbar. Den tänkta databasen för rapportering av genomförda aktiviteter samt ursprungliga mål för t ex uppsökande verksamhet hade kunnat bli ett bra instrument för att mäta t ex hur lyckade besöken ute i företagen egentligen varit. En sådan dokumentering samt aktiv användning av systemet hade också påverkat effektiviteten i besöken – genom att lära av andras erfarenheter av t ex besök hade centra kunnat lägga upp sina besök likadant, annorlunda etc.

Den tredje målsättningen ”utvidga KC:s tjänsteutbud” skiljer sig från de övriga målen då den ger tillfälle till en mycket subjektiv bedömning om när ett ”behov” har uppstått, vad som är ”nya” tjänsteutbud och relevansen i dessa.

Bristen på väl genomarbetade och tydliga mätbara mål har fått stora konsekvenser för KC-projektets genomförande, kvalitetssäkring och uppföljning. Den turbulens som inledningsvis uppstod berodde till stor del på avsaknaden av en väl fungerande och vägledande projektplan. De arbetsgrupper som tillsattes hade stora problem att snabbt utforma lämpliga handlingsplaner för de aktivitetsområden som projektet beslutat om. Dessa problem är direkt relaterade till bristen på tydliga mål och beskrivning på vad projektet skulle leda till och arbetet med handlingsplanerna kom därför mer att handla om vad projektet i helhet egentligen syftade till.

Ett exempel på otydligheten vad gäller delmål och strategier är att få kriterier för vad som krävdes för att beviljas projektmedel fastställdes. I projektplanen framgår det endast att minst två KC bör delta i ett projekt – detta för att bli stärka kunskapen om varandra och öka spridningen av projektinnehållet som sådant. De, i utvärderingshänseende, vagt formulerade kriterierna för vad som krävdes för att till exempel erhålla projektmedel fick följden att ledningsgruppens beslut ifrågasattes och att vissa KC som kände sig förorättade tyckte att andra KC prioriterades och lättare fick igenom sina förslag hos ledningsgruppen. Några KC menar också att tanken var att alla projektidéer först skulle dras och godkännas i KC-gruppen för att sedan presenteras för ledningsgruppen. På så sätt skulle hela KC-gruppen stå bakom de projekt som uppstod inom ramen för KC-verksamheten. Verkligheten blev emellertid något annorlunda då vissa KC kom att gruppera sig och därigenom ha lättare att genomdriva sina projektförslag i gruppen medan andra KC inte fick gehör för sina idéer i samma utsträckning. Detta syns också tydligt vid en granskning av vilka KC som drivit projekt. Spridningen mellan de KC som deltagit i flera projekt och de som knappt medverkat i ett enda projekt är stor. Denna spridning beror också till stor del på de olika KC-verksamheternas tidigare kontakter med SME och vana att arbeta med dessa.

Projektplanen saknar också tydliga beskrivningar av hur uppföljning av projektet och dess inbegripna aktiviteter skulle gå till. Tillsammans med vaga urvalskriterier och bristfälliga ramar för hur projektansökningarna till ledningsgruppen skulle se ut och vilken information de skulle innehålla innebär detta stora svårigheter att kontrollera KC-projektets utfall vad gäller det primära syftet att stödja SME i Västernorrland. Många KC och inte minst inbegripna företagare pekar också på den förändring som uppstod över tiden från projektets ursprungliga syfte till att många gånger mer handla om vissa KC:s egna möjlighet till existens.

5.3 Genomförandeprocessen och resultat

Projektet har, som intervjuerna visar, kantats av flera missförstånd och misstolkningar av varandras syfte och mål med olika insatser. KC:n har beskyllt varandra för att inte leva upp till KC-konceptet, ett koncept som med bakgrund i den sistnämnda målsättningen är mycket vag. KC:n har konkurrerat om projektmedel och misstrott ledningsgruppens beslutsförmåga i olika frågor. Sammantaget kan det konstateras att genomförandet i många delar kantats av problem och missförstånd samt svårigheter att nå konsensus.

Aktivitetserna har inte nått ett gott resultat sett utifrån de målsättningar och det syfte som KC-projektet satt upp. Syftet var att stärka SME i Västernorrland genom en samlad resursbank med olika kompetenser och kontakter. Detta har inte infriats fullt ut då de flesta centra kommit att fortsätta med sina ursprungliga verksamheter på ungefär samma sätt som innan KC-projektets start. De olika verktyg som planerats och delvis tagits fram för återkoppling mellan KC-verksamheter för att skapa det gemensamma ”rum” som man inledningsvis talat sig varm för har inte nått det resultat man förväntade.

En överblick av medelstilldelningen i projektet visar att 40 procent av den totala summan gått till projektverksamheter. Detta kan tyckas vara en relativt låg andel med tanke på de mål som satts upp för projektet. Hela idén med projektet Kunskapscentra

i nätverk var att samordna utbudet, skräddarsy tjänster för SME, skapa kunskapsbryggor mellan högre utbildning (främst Mitthögskolan) och SME samt utvidga tjänsteutbudet inom nya teknik- och kunskapsområden. Dessa målformuleringar pekar på omfattande konkreta insatser i nära samverkan med företagen och Mitthögskolan. I ljuset av detta ter det sig mer rimligt att en övervägande del av medlen borde ha tillförts konkreta projektinsatser där KC tillsammans skapade den samordning och den kunskapsöverföring som det talades om i ansökan.

I stället har närmare 20 procent av medlen gått till uppsökande verksamhet och lika mycket till projekt om att bygga kunskap- och nätverksbryggor. Tio procent av medlen har också tillförts ett område som kallas gemensamma aktiviteter. Dessa tre områden borde sammantaget ha inordnats under projektbudgeten vilket hade inneburit att i princip 85-90 procent av medlen hade gått till konkreta projekt. Genom att ha tydliga kriterier för vilka projekt som skulle tilldelas medel hade ledningsgruppen kunnat styra i riktning mot målen. Genom projekten hade målen om samordning, behovsstyrning, utvidgning av tjänster och kontakter med Mitthögskolan och andra högskolor kunnat säkerställas.

Som det nu blivit har en viss del av verksamheten kommit att handla om att klargöra vad som egentligen menas med kunskapsbryggor, hur KC egentligen ska kunna samverka, etc. Istället för att verkligen fördjupa detta samarbete har mer tid gått åt till att utreda om *hur* det ska gå till. Till exempel skulle enligt projektansökan en kunskapsbrygga vara att via KC överföra spetskompetens från universitet och högskolor (främst Mitthögskolan) till SME. Här är ett typexempel på hur förarbetet utförts knapphändigt då det inte framgick hur denna kunskapsbrygga skilde sig från universitetens och högskolornas sk tredje uppgift. Därmed uppstod också en hel del frågetecken kring det KC som etablerades av Mitthögskolan och fick pengar direkt för verksamheter som kan sägas höra till den tredje uppgiften. Av den totala budgeten för kunskapsbryggor har nästan hälften tilldelats KIC. Ett annat exempel är den uppsökande verksamheten som med tanke på målformuleringen kan ifrågasättas. Eftersom målformuleringen är så pass aktivitetssinriktad hade det varit mer önskvärt att den uppsökande verksamheten än tydligare hade varit inkluderad i konkreta, gemensamma projekt eller förstudier för sådana.

Även resonemanget om projektets aktiviteter faller således tillbaka på det bristfälliga förarbetet och den otydliga rollfördelningen inledningsvis. Hade det inledningsvis tydligt framgått hur projektet skulle genomföras hade dessa problem sannolikt inte uppstått.

6. Förslag gällande framtiden

Lärdomar från tidigare studier och analyser samt de erfarenheter som dragits i föreliggande utvärdering visar tydligt på de inneboende svårigheter som ligger i samspelet mellan myndigheter, offentligt finansierade stödinsatser och mindre och medelstora företag. Det är tre olika världar och kulturer som ska mötas kring utveckling och förnyelse. En kultur där skattemedel ska användas på ett för skattebetalarna riktigt och säkert sätt, en "KC-värld" där innovativa människor utvecklats olika lösningar samt företagarnas värld där pengar ska användas bl a till att utveckla nytt, sådant som per definition är okänt och därför svårt att i förväg bedöma.

På senare år har ett antal studier visat på behovet av att djupare analysera företagens behov och olika vägar att tillgodose dessa. Näringsdepartementet lät under år 1999 genomföra en kartläggning av statens olika insatser för att stödja de mindre och medelstora företagen, se Anell & Nygårds 1999. Statens åtgärder för fler och växande företag. Denna studie resulterade i en proposition till riksdagen, prop. 1999/2000:71 om vissa organisationsfrågor inom näringspolitiken vilket i sin tur ledde till att en organisationskommitté tillsattes för att förändra statens roll inom näringspolitiken. Arbetet mynnade ut i SOU 2000:93 om Statlig organisation för näringslivsutveckling och att Nutek delades upp i ett nytt Nutek och en ny innovationsmyndighet, Vinnova. Vidare markerades tydligt att statens roll på den regionala och lokala arenan måste ses över och klargöras.

Den bild som EuroFutures utvärdering ger och de slutsatser som dragits pekar entydigt åt samma håll som den statliga utredningen, d v s att det behövs djupare analyser av hur de offentliga organen på regional och lokal nivå effektivare ska kunna samspela med och främja utvecklingen av de mindre och medelstora företagen. KC-projektet är härvid ett tydligt exempel på behovet av att tydliggöra rollerna och arbetsuppgifterna när det gäller offentliga insatser.

Detta betyder bl a att följande aspekter i framtiden måste klargöras:

- **Att definiera stödorganens struktur**

En grundläggande frågeställning är vad som ska känneteckna ett KC och vilka behov av samverkan ett KC har. Innan samverkans- och utvecklingsinsatser görs är det därför nödvändigt att svara på frågor som: Vad är det egentligen som ska uppnås? Vilken inriktning ska verksamheten ha? Hur ska kunskapsspridningen gå till? På vilket sätt kan ett KC bistå företagen? En brist i just KC-projektet har varit att det inte funnits någon tydlig uppfattning om vad som konstituerar ett KC och hur ett sådant bör arbeta. Det är först när bilden av KC-verksamheten är klar som det är möjligt att mer i detalj utarbeta en plan för bättre samarbete och hur verksamheten ska kunna inriktas för att få ett större genomslag ute i småföretagen. Vidare bör frågan om huruvida kunderna/företagen verkligen behöver se och känna till KC-gruppen som helhet ställas. En brist, som påtalats ovan, är att en sådan analys endast i begränsad omfattning gjorts *innan* projektet startades.

- **Att klargöra rationaliteten bakom insatserna**

Generellt sett saknas, som nämnts ovan, mera djuplodande analyser av hur uppsökande verksamhet fungerar och på vilket sätt stöd till företagen effektivt kan utvecklas. Härvidlag är KC-projektet på intet sätt unikt. Det finns gott om näringspolitiska medel där rationaliteten bakom insatserna inte uttryckts explicit (se Lundström m fl FSF 1998:8, Svensk småföretagspolitik – struktur, resultat och internationella jämförelser.) Vad behöver göras? Hur ska det praktiskt gå till? Måste insatserna vara offentligt finansierade? Vad finns det för ”brister på marknaden” som motiverar offentliga insatser? Ska insatserna vara i form av uppsökande verksamhet och direkta konsultinsatser eller är det effektivare att skapa mötesplatser och arenor?

- **Klarlägga företagens behov**

En grundläggande utgångspunkt är att klarlägga företagens behov. Generellt sett finns naturligtvis alltid ett behov av mer kunskap och bättre arbetssätt i företagen. Men insatserna måste alltid sätta i relation till kostnaderna för att inhämta kunskapen eller att utveckla effektivare metoder. Denna kostnad hänger i sin tur samman med på vilket sätt kunskaps- eller utvecklingstjänsten produceras. I denna mening måste utbud och efterfrågan ses i ett sammanhang, vilket inte explicit gjorts i KC-projektet.

- **Diskutera hur ska insatserna genomföras**

I KC-projektet har kunskapsöverföringen skett via KC och KC i samverkan. De statliga medlen – ca 20 milj. kr – har givits till ”produktionsapparaten”, dvs till KC-systemet. Ett alternativ skulle varit att använda resurserna till sk konsultcheckar, där företagen själva fick välja vem som skulle ”leverera” tjänsterna. Det har dock inte legat i EuroFutures uppdrag att överväga alternativa användningar av medlen. Det finns dock internationella erfarenheter som visar att användningen av konsultcheckar att föredra om det finns risk för att den offentliga verksamheten hämmar framväxten av ett privat konsultutbud.

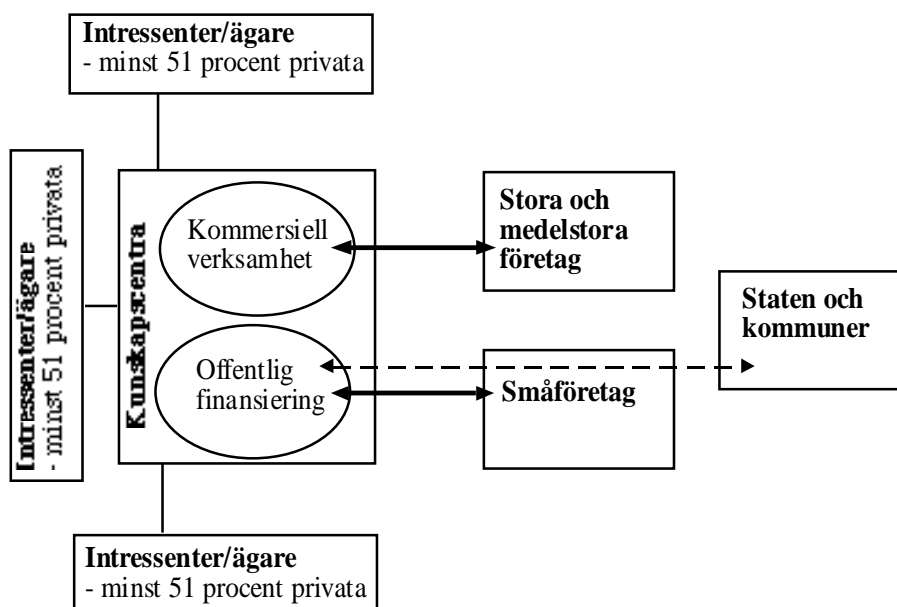
- **Fortsatt verksamhet**

KC-projektet har resulterat i att de berörda aktörerna valt att tillsammans bilda en ekonomisk förening. En uppgift för den bör vara att med utgångspunkt i föreliggande utvärdering och erfarenheter från liknande projekt etablera en plattform för fortsatt samverkan.

Ledningsgruppen för KC-projektet har i diskussioner med EuroFutures formulerat en tänkbar strategi för det fortsatta arbetet inom ramen för dels varje enskilt KC dels för den gemensamma ekonomiska förening som nyligen bildats. En sådan fortsatt strategi bör innehålla följande moment:

- En definition och en kravspecifikation avseende de KC som ska ingå i föreningen. I korthet innebär detta att varje KC ska uppvisa en tydlig kommersiell inriktning med ett dominerande privat ägande. I de fall där offentliga ägare förekommer bör dessa vara i minoritet.
- KC ska verka inom ett specialiserat kunskapsområde och finansieringen ska ske genom uppdrag från företag (även från ägarföretagen), ägartillskott samt när det gäller särskilda uppdrag för att stödja småföretag även från offentlig sektor.
- Den primära utgångspunkten är att varje KC ska ha en nära anknytning till företag och kommersiella utvecklingsprojekt inom sin specifika kunskapsinriktning.
- De offentliga uppdragen ska formuleras så att ”den offentliga beställningen” är möjlig att genomföra (tydliga och mätbara mål som kan följas upp) samt vara av följande tre slag: (1) särskilda medel för konkreta utvecklingsuppdrag i småföretag och för nystartare, (2) särskilda uppdrag för att fungera som brobyggare mellan högskola och näringsliv samt (3) särskilda uppdrag för att fördjupa samarbetet mellan KC-verksamheterna, i första hand för att göra dessa mer tillgängliga för småföretagare och nystartare.

Nedan presenteras en modell över den beskrivna framtida KC-verksamheten.



Modell "Framtida KC-verksamhet"

Grundläggande är att KC-verksamheten består av en kommersiell verksamhet och en offentligt finansierad del. Den kommersiella verksamheten ska främst riktas till större företag. Utbytet mellan KC och större företag är ömsesidigt då KC konsekvent måste vidareutvecklas och fylla på sin kunskapsbank för att framstå som "attraktiv" på marknaden. Genom att följa vad som händer inom respektive "KC-bransch" t ex med hjälp av konkreta uppdrag i större företag inom de specifika branschområdena kan KC hålla sig uppdaterad på nyheter och information, något som i sin tur går att använda i uppdrag för de mindre företagen.

Den offentligt finansierade verksamheten består av de tre uppdragstyper som presenterats på föregående sida. På så sätt blir staten/kommunerna en beställare och köpare av väl specificerade tjänster riktade till småföretag (särskilda insatser som direkt eller indirekt ersätts med offentliga medel).

Bilaga 1

Intervjulist

Näringsdepartementet

Hans-Olov Selvin
Ingemar Ahlandsberg

Kunskapscentra

AI	Hans Frisk
EDU	Jonny Lundin
Ente Group	Jerry Söderström
BIC Mid Sweden AB	Nils Karlsen
Energidalen	Tord Fjällström
KTC	Micael Hatcher
LTCK	Lars Holmberg
BAFF	Jan Lindstedt
KIC	Stig Sjöström
MIC	Göran Ledell
ITH	Holger Forsberg

Företag i Västernorrland

Ljunga lab
Invekta Green AB
Bio Norr
Logosol
Trä Team
Alltid Marknadsbyrå
Protec AB
MB Envirotech
Franzéns Industri och Motorteknik AB
Wieco
Edmolift
Framtek
AB Gerdins
Stay Seek
Bröderna Edstrand
Birstaverken
Team Bioenergi
Granninge AB
Hellborg Market Communications

Bilaga 2

Beskrivning av KC-verksamheterna

Kunskapscentrum	Ort	Organisation	Inriktning
LänsTekniskt Centrum (LTCK)	Kramfors	Näringslivsägdd stiftelse	Samordna resurser inom IT, industriell utveckling och utbildning
Institutet för tillämpad Hydraulik (ITH)	Örnsköldsvik	Stiftelse	Verkar för att öka kunskapen om installation, användning och underhåll av hydrauliska system
Bioalcohol Fuel Foundation (BAFF)	Örnsköldsvik	Stiftelse	Innehar spetskompetens inom utvecklingen av bioalkoholer som drivmedel
Kontakt och Informations Centrum (KIC)	Härnösand	Mitthögskolan	Kommunicerar den kompetens som finns i högskole- och forskarvärlden (Mitthögskolan)
Aluminiuminstitutet (AI)	Härnösand	Projekt	Verkar för spridning av kunskap om aluminium som konstruktionsmaterial och hjälper industrin att utveckla nya produkter i aluminium
Education and Distance Center (EDU)	Härnösand	Ekonomisk förening	Verkar för ett breddat näringsliv och utbildningsväsende i Västernorrland inom bla distansutbildning
UnderhållsCentra (UC)	Härnösand	Ideell förening	Bygger nätverk mellan underhållsverksamheterna i t ex industri och förvaltning. Stimulerar utveckling av produkter och tänkande för effektiv produktion.
Environmental Technology Group (Entegroup)	Sundsvall	Medlemsägdd förening	Verkar för att driva på utvecklingen och skapa nya marknadskontakter för företag inom industriell miljöteknik
BIC Mid Sweden AB	Sundsvall	Aktiebolag	Affärsutvecklingsresurs för regionens SME
Mid Sweden Information Center (MIC)	Sundsvall	Medlemsägdd förening	Verkar för att stimulera IT-utvecklingen i regionen
Energidalen	Sollefteå	Kommunägt utvecklingsbolag	Fokus på biobränslen, inriktning på små- och mellanskalighet inom produktion och konsumtion
KemiTekniskt Centrum (KTC)	Ljungaverk		Utveckling av regionens kemiföretag genom inhämtas, generera och föra ut den kunskap och teknik som företagen efterfrågar