

Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget

En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012-2016



Utvärdering av Glasrikeuppdraget

Augusti 2016

En rapport till Tillväxtverket

Kontaktperson

Ylva Grauers Berggren

E-post

ylva.grauers@oxfordresearch.se

Telefonnummer

070-296 54 49

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige, Finland och Lettland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11

103 93, Stockholm

Sverige

(+46) 08 24 07 00

office@oxfordresearch.se

www.oxfordresearch.se

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
1.1 Glasrikeuppdraget	2
1.1.1 Tillväxtverkets roll	3
1.1.2 Dialogbaserat arbete	3
1.2 Teori	4
1.2.1 Regional utveckling – ett tredje generationens politikområde	4
1.2.2 Vad är och gör en intermediär?	6
1.3 Genomförande: Frågeställningar, metod och material	7
1.3.1 Frågeställningar	7
1.3.2 Metod och material	8
1.3.3 Avgränsningar	9
1.4 Disposition	9
2. Kartläggning av Glasrikeuppdraget	11
2.1 Kartläggning av aktiviteter samt arbetstid	12
2.1.1 Tillväxtverkets arbetsprocess	12
2.1.2 Tidslinje över Tillväxtverkets insatser och aktiviteter	12
2.1.3 Dialogrundor	15
2.2 Kartläggning av finansiering	18
2.3 Glasrikeuppdragets struktur och aktörer	20
3. Glasrikeuppdragets resultat och effekter	23
3.1 Dokumenterade resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd	23
3.1.1 Kulturarv	24
3.1.2 Miljö och Energi (Sanering)	25
3.1.3 Forskning och Utveckling	27
3.1.4 Incitament för utveckling	28
3.1.5 Integration	32
3.1.6 Besöksnäring	34
3.1.7 Övrigt	35
3.2 Generella resultat av Dialogarbetet	35
3.2.1 Attitydförändringar kring TVV	35
3.2.2 Kommunalt samarbete	36
3.2.3 Förändrade arbetsprocesser	36
3.2.4 Förbättrat kommunalt självförtroende	36
3.2.5 Legitimering av insatser och aktiviteter	37
3.3 Uteblivna generella resultat	37
3.3.1 EU-samordning	37
3.3.2 Medel från konkurrensutsatta utlysningar	37
3.3.3 Varierande sammankoppling med det ordinarie regionala utvecklingsarbetet	37
4. Glasrikesmiljonen	39
4.1 Glasrikesmiljonens bakgrund och utformning	39
4.1.1 Hur kom Glasrikesmiljonen till?	39
4.1.2 Glasrikesmiljonens upplägg och berättigande	40
4.2 Företag och investeringar i Glasrikesmiljonen	41

4.2.1	Projektportfölj	41
4.2.2	Företagens erfarenheter och uppfattningar	43
4.3	Glasrikesmiljonens betydelse	43
4.3.1	Glasrikeuppdragets aktörers synpunkter på Glasrikesmiljonen	44
4.3.2	Oxford Researchs analys av Glasrikesmiljonen	45
5.	Analys och diskussion	47
5.1	Glasrikeuppdraget i jämförelse med tidigare utvecklingsinsatser i regionen	47
5.2	Tillväxtverket som intermediär	48
5.2.1	Tillväxtverket som regional intermediär	48
5.2.2	Tillväxtverkets intermediära funktioner	49
5.3	Nyckelfaktorer för dialogbaserat arbetet	51
5.3.1	Lokal närvaro	51
5.3.2	Öppet induktivt tillvägagångssätt	52
5.3.3	Individuellt engagemang och ledarskap	52
5.3.4	Finansiering	54
6.	Slutsatser och Rekommendationer	55
6.1	Slutsatser och lärdomar	56
6.2	Framtida resultat och effekter	57
6.2.1	Arkiv och samlingar	57
6.2.2	Sanering	58
6.2.3	SVID	58
6.2.4	Integrationsprojekt	58
6.3	Rekommendationer	58
6.3.1	Rekommendationer för vidare arbete inom Glasrikeuppdraget samt exit	58
6.3.2	Generella rekommendationer för framtida dialogbaserat arbete	59
7.	Referenslista	61
7.1	Skrivet material	61
7.1.1	Del och slutrapportering från projekt	61
7.1.2	Teoretiskt bakgrundsmaterial	62
7.1.3	Mötesprotokoll, arbetsmaterial, ansökningar och dylikt	63
7.2	Respondenter	64

Sammanfattning

I denna rapport presenteras en halvtidsutvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade stöd till Glasrikeuppdraget (2012-2017). Glasrikeuppdraget är ett regeringsuppdrag till länsstyrelserna i Kalmar och Kronobergs län att genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. Glasriket är en delregion som innefattar de fyra kommunerna Lessebo, Uppvidinge, Emmaboda och Nybro. Tillväxtverket har fått i uppdrag att bistå länsstyrelserna och övriga parter i arbetet med uppdraget. Tillväxtverket har arbetat dialogbaserat, vilket inneburit att myndigheten i dialog med berörda kommuner, regioner och länsstyrelser har identifierat behov och utmaningar och sedan, utifrån identifierade behov, genomfört strategiska satsningar. Inom ramen för det dialogbaserade arbetet har Tillväxtverket tagit rollen som intermediär och arbetat för att underlätta och konfigurera samverkan mellan lokala, regionala och nationella aktörer i och utanför Glasriket.

Denna rapport är en första delrapport och kommer att följas av en slutrapport då Tillväxtverkets arbete i Glasrikeuppdraget avslutats. Utvärderingen syftar till att bidra med lärande för Tillväxtverkets fortsatta arbete inom Glasrikeuppdraget och för framtida dialogbaserat arbete. Halvtidsutvärderingens huvudsakliga slutsatser och rekommendationer kan sammanfattas som följer:

- Tillväxtverket har fyllt en viktig roll som regional intermediär inom Glasrikeuppdraget.
- Tillväxtverket har underlättat och konfigurerat samarbeten samt bidragit med kontaktvägar till nationella myndigheter och aktörer.
- Den lokala dialogen har varit mycket uppskattad och gett resultat i form av förbättrat kommunalt självförtroende, positiva attityder mot Tillväxtverket, aktivering och mobilisering av kommunala aktörer samt projekt- och idégenerering.
- En övergripande strategisk analys och plan för hur Tillväxtverkets olika satsningar gemensamt ska bidra till regional utveckling och strukturomvandling har saknats.
- Framtida insatser, såväl inom Glasriket som inom andra områden, bör i högre grad även inkludera enheten Regionala miljöer och relevant regionalt kontor. Arbetet bör vidare även omfatta en strategisk analys kring hur synergier mellan alla olika insatser skapas samt identifiera vilka insatser som behövs för strukturomvandling på lång sikt.
- Tillväxtverket bör i högre grad samordna insatser i Glasriket med de regionala aktörer som innehar det regionala utvecklingsansvaret. Tillväxtverket bör även succesivt lämna över myndighetens roll som intermediär till de regionalt utvecklingsansvariga.

1. Inledning

Utvärderingen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade stöd till Glasrikeuppdraget genomförs i två huvudsakliga etapper. Denna delrapport beskriver en kartläggning och utvärdering av arbetet under det första Glasrikeuppdraget (2012-2014) samt under perioden 2015 – 30/6 2016 under det fortsatta Glasrikeuppdraget (2015-2017). Oxford Research kommer efter denna första etapp att följa Tillväxtverkets dialogbaserade stödarbete under perioden 31/8 2016- 30/11 2017 och slutligen presentera en slutrapport baserad på denna delrapport samt den löpande uppföljningen. Författare till rapporten är August Olsson, Hjalmar Eriksson och Ylva Grauers Berggren.

1.1 GLASRIKEUPPDRAGET

Glasriket i Småland är ett område som innefattar de fyra kommunerna Uppvidinge och Lessebo i Kronobergs län samt Nybro och Emmaboda i Kalmar län. Glasbruk har funnits i området sedan mitten på 1700-talet och området har haft ett starkt varumärke. I dagsläget är glasnäringen en del av kulturarvet och besöksnäringen, snarare än en storskalig tillverkningsindustri. Produktion bedrivs dock fortfarande, främst inriktad mot konstglas, och på många håll finns en tydlig glas-identitet. Flera personer som intervjuats i denna studie lyfter just regionens särart som vaggas för den svenska glasnäringen. De beskriver att Glasriket redan från början varit en nationell angelägenhet vilket exemplifieras av citatet nedan.

"Ja, det som är intressant egentligen, från allra första början, det är ju hur glasbruken kom till. Det var ju liksom ett kungligt påbud att sätta igång lyxglasproduktion och det var ju de båda landsbövdningarna i Kalmar och Kronoberg som på 1700-talet fick det uppdraget." - Regional aktör

Flera näringspolitiska uppdrag för att främja utvecklingen inom Glasriket har lanserats under 2000-talet, detta för stötta regionen i den strukturuomvandling som skett från 70-talet och fram tills idag. År 1960 låg 33 av 40 svenska glasbruk i Glasriket och glasbruken hade ca 4-5000 anställda. Antalet anställda halverades under 80-talet och idag finns endast 9 glasbruk och glashyttor kvar i Glasriket varav de flesta är småskaliga. 2005 startade kommunala och regionala aktörer projektet "Masterplan Glasriket" där gemensamma målsättningar och en strategi för utveckling av Glasriket arbetades fram. Året efter, 2006, startade regeringsuppdraget "Uppdrag att främja utvecklingen av Glasriket som besöksmål", vilket varande under 2 år och finansierades med 4 mkr från staten. Andra relevanta tidigare satsningar från statligt håll är exempelvis 2,5 MSEK till Glasriket Turism AB (AB Glasriket) för internationell marknadsföring.¹

¹ Länsstyrelsen i Kronobergs län (2014) *Rapport från Glasrikeuppdraget NT2012/1667/RT*

I mars 2012 gav regeringen berörda länsstyrelser i uppdrag att genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. Även de dåvarande regionförbunden i Kalmar och Kronobergs län bjöds in att delta i arbetet. Tillväxtverket fick i uppdrag att bistå länsstyrelserna och regionförbunden i deras arbete. Även Visit Sweden AB bereddes möjlighet att delta i uppdraget.² Unikt för denna regeringssatsning i Glasriket var att regeringen inte bidrog med några medel till Glasrikeuppdraget. Detta medförde att uppdraget behövde ett start regionalt ledarskap för att drivas framåt och styrgruppen bestående av länsstyrelser, regionförbunden och de fyra kommunerna bidrog tillsammans till en budget på 3.2 mnkr.³ Glasrikeuppdraget framstår därmed som en regeringssatsning med ett tydligt ”bottom-up” perspektiv. De kommunala och regionala aktörerna har själva, genom en förstudie, klarlagt vilka behov och utmaningar regionen behöver arbeta med.

Glasrikeuppdraget förlängdes i december 2014 till och med 2017. Länsstyrelsen i Kronobergs län fick även fortsättningsvis samordningsansvar för uppdraget. Utöver Tillväxtverket fick även Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analys (Tillväxtanalys) samt Sveriges geologiska undersökning (SGU) i uppdrag att bistå uppdraget. Denna gång lyftes även uppgiften att, utöver att bistå länsstyrelserna och regionförbunden, även bistå landstingen och kommunerna i arbetet för stärkt besöksnäring och industriell utveckling i Glasriket. I uppdraget pekades Naturvårdsverket, VINNOVA och Visit Sweden AB ut som aktörer vilka uppdraget får ske i dialog med.⁴

1.1.1 Tillväxtverkets roll

Föremålet för denna utvärdering är Tillväxtverkets process- och dialogbaserade stöd till Glasrikeuppdraget, vilket regeringen ställt till Länsstyrelserna i Kronobergs och Kalmar. Principiellt handlar det alltså om en statlig nationell myndighets stödjande roll i ett uppdrag åt statliga regionala myndigheter; ett uppdrag som omfattar att i en regionalt gränsöverskridande delregion – kommunerna Uppvidinge och Lessebo i Kronobergs län samt Nybro och Emmaboda i Kalmar län – samverka med nationella, regionala och lokala aktörer samt samordna befintliga resurser och insatser på nationell, regional och lokal nivå för stärkt besöksnäring och industriell utveckling.

Vad denna stödjande roll innebär mer konkret har inte definierats i regeringsuppdraget, Tillväxtverket har i mångt och mycket själva definierat vad regeringsuppdraget kräver av myndigheten. Tillväxtverket har tagit en relativt stor roll i uppdraget och inte enbart bidragit med kunskap och processtöd utan även med medel för specifika insatser. Myndigheten har vidare även varit engagerad i arbete utanför kärnområdet, exempelvis inom arbetsgruppen ”innovativ sanering” vilken arbetar med sanering av förorenad mark.

1.1.2 Dialogbaserat arbete

Tillväxtverket har valt att arbeta dialogbaserat i stödet till länsstyrelserna, regionen och regionförbundet samt kommunerna. Det dialogbaserade arbetet utgår från en modell där dialogrundor genomförs

² Regeringsbeslut N2012/1667/RT (2012-03-22)

³ Länsstyrelsen i Kronobergs län (2014) *Rapport från Glasrikeuppdraget* NT2012/1667/RT

⁴ Regeringsbeslut N2014/5023/RT (2014-12-04)

för att kartlägga behov och sedan, på basis av de identifierade behoven, genomföra strategiska satsningar. Detta i kontrast till exempelvis mer förutsättningslösa öppna utlysningar där olika typer av projekt konkurrerar om medel.

Inom myndigheten finns erfarenhet av att arbeta dialogbaserat från tidigare arbete i exempelvis Uppdraget för tvärssektoriell samverkan för regional tillväxt (N2007/5727/RT), där en representant från dåvarande NUTEK fanns med i arbetsgruppen *Dialog som verktyg*. Den individ som då representerade NUTIK har i arbetet med Glasrikeuppdraget varit koordinator för Tillväxtverkets arbete. Det dialogbaserade arbetet i Glasrikeuppdraget kan därmed anses bygga på lärdomar från bland annat arbetet med tematiskt myndighetsarbete. Lärdomar såsom att regionala dialoger bör samla de nationella myndigheter som har expertkunskap inom regionens tillväxtområde och att dialogen bör hållas tvärssektoriell där *"frågor om regionala mål och prioriteringar och nationella mål och medel diskuteras, i syfte att främja samsyn, skapa synergier över sektorsgränser och identifiera eventuella målkonflikter"*⁵ har legat till grund för arbetet. Rekommendationer från arbetet med Dialog som verktyg kopplar specifikt till regeringsuppdraget *Nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013* men tydliga beröringspunkter existerar med arbetet inom Glasrikeuppdraget som berör såväl konkurrenskraft som sysselsättning.

1.2 TEORI

Vi använder oss av ett teoretiskt ramverk med grund i statsvetenskapen för att förstå den komplexa styrningskontext som omger Glasrikeuppdraget och för att finna en modell att utvärdera Tillväxtverkets arbete mot. Avsnittet börjar med en karaktärisering av politikområdet, vilket bidrar till att förklara satsningens utformning. Därefter presenterar vi hur en organisation kan ta rollen som *intermediär* vilket fungerar som modell för Tillväxtverkets stöd.

1.2.1 Regional utveckling – ett tredje generationens politikområde

Glasrikeuppdraget är ett uppdrag inom politikområdet regional utveckling. Statsvetaren Stig Montin har beskrivit regional utvecklingspolitik som ett tredje generationens politikområde, vid sidan av andra områden som hållbar utveckling, jämställdhetspolitik, (stor)stadspolitik, folkhälsopolitik och klimatpolitik.⁶ I första och andra generationerna ingår statens grundläggande demokratiska institutioner och välfärdsstatens framväxt och organisering. Tredje generationens politikområden präglas istället av att den offentliga sektorn är en aktör bland flera, och att det är områden som på ett avgörande sätt påverkas av omvärlden.⁷ Johansson sammanfattar Montins (2010) fyra kännetecken för styrning inom tredje generationens politikområden på följande sätt:

"1. Styrning sker genom samordning av olika typer av resurser vilket leder till, om samordningen fungerar, att resultatet blir mer än summan av delarna. Statens styrning handlar då, inte i första hand om styrning via rättsregler och budgetmedel, utan om institutionellt kapacitetsbyggande.

⁵ Dnr 012-2007-2625 N2007/5727/RT *Tematiskt myndighetsarbete, Dialog som verktyg*, s.21

⁶ Montin 2010

⁷ Montin 2007

2. Den politiska styrningen karakteriseras av en administrativ pluralism där olika enheter agerar som mer eller mindre självständiga aktörer.

3. Den politiska styrningen bygger på ett samarbets- eller partnerskapstänkande.

4. Den politiska verksamheten kännetecknas av en dominans för projektpolitik, dvs. politiken bygger på medel som skall användas i ett visst syfte under en begränsad tid.”⁸

Samtliga punkter gäller för hur Glasrikeuppdraget har utformats och genomförts. Punkt två är något kortfattad i detta citat men avser hur olika myndigheter agerar som representanter för skilda intressen och agendor, snarare än som en samlad aktör som representerar en enhetlig offentlig sektor.

Utöver dessa kännetecken karaktäriseras den regionala utvecklingspolitiken av ett utpräglat flernivåstyre.⁹ Flernivåstyre innebär att olika administrativa och politiska nivåer interagerar inom samma politikområde. I fallet regional utvecklingspolitik i Sverige ligger det formella ansvaret för politiken på regional nivå, men politik bedrivs även på andra styrningsnivåer. Staten agerar exempelvis genom att utforma övergripande strategier för den regionala utvecklingen¹⁰ och genom specifika uppdrag som Glasrikeuppdraget. På överstatlig nivå agerar EU genom sammanhållningspolitiken och dess styrmedel strukturfonderna för att explicit främja flernivåstyre i regional utvecklingspolitik. Även kommunerna bedriver utvecklingspolitik genom insatser inom näringslivspolitik, arbetsmarknadspolitik och utbildningspolitik, i varierande grad i regional samverkan.

Modeller för styrning i sådana här komplexa sammanhang studeras ibland under rubriken *metastyrning*¹¹ (eng. *metagovernance*). Metastyrning som kunskapsområde har ännu inte konsoliderats, men generellt handlar det om ”styrning av styrning”, det vill säga olika perspektiv på hur en politisk aktör främjar sina syften genom att påverka andra aktörer och deras interaktioner och ekonomiska och politiska förutsättningar. Ett perspektiv på hur metastyrning kan gå till i praktiken är organisationer som fungera som mellanhänder, *intermediärer*, som koordinerar aktörer och intressenter i ett sammanhang med komplexa styrningsstrukturer.¹²

Intermediärer har inte studerats i betydande utsträckning inom statsvetenskapen, däremot inom forskning om regioner, näringsliv och innovationssystem. I forskning inom dessa områden har intermediärer betraktats som länkar i en kedja som översätter strategi till praktik och som främjar implementering av politik på regional nivå.¹³ Ur det perspektivet är intermediärorganisationer ett verktyg för mjuk styrning av politik som bidrar till regional utveckling. Intermediärbegreppet har också använts inom studier av regional utvecklingspolitik i Sverige¹⁴ med fokus på intermediärers roll i genomförandet av EU:s strukturfondsprogram. Kock och Wallo kallar en typ för regionala/kommunala intermediärer, vilket är organisationer som får uppdrag från olika styrningsnivåer att arbeta med

⁸ Johansson 2011

⁹ Montin 2010

¹⁰ Regeringen 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*.

¹¹ Montin och Hedlund 2009

¹² Se exempelvis Abbot m fl i Abbott, Genschel och Duncan (red) (2015). *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.

¹³ För en sammanfattning se exempelvis Laur 2015

¹⁴ Ljungzell (red) 2013

regional utveckling, däribland kommun-/regionförbund, utvecklingspartnerskap eller rena projekt.¹⁵ Med redogörelsen ovan som motivering kommer vi att använda kunskap om intermediärer som en modell för de statliga och regionala myndigheternas roll i Glasrikeuppdraget.

1.2.2 Vad är och gör en intermediär?

Det finns ingen vedertagen definition av begreppet intermediär men det syftar i grunden på funktionen som mellanliggande förbindelse mellan olika parter. Jönsson m fl. har dragit slutsatsen att intermediärer spelar en allt viktigare roll i regionernas arbete med tillväxtfrågor, även för att driva utveckling.¹⁶ De pekar på intermediären som en viktig funktion om det behövs en sammanhållande part i ett utvecklingsarbete. Hur intermediären organiseras är mindre viktigt, det som är avgörande för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är vilka roller intermediären kan fylla.

En intermediär kan vara en organisation, institution eller individ och kan verka på olika nivåer. För ett ramverk för att karaktärisera intermediärer och deras funktioner vänder vi oss till forskning om regionala innovationssystem. Smedlund delar in intermediärer efter de tre nivåerna nationell, regional och lokal, och beskriver att de har följande uppgifter:¹⁷

1. Nationella intermediärer skapar ramvillkoren för näringslivets och regioners utveckling genom att utmana och katalysera andra att agera.
2. Regionala intermediärer koordinerar nyckelaktörerna i en region och försäkrar att regionala strategier är aktuella och relevanta. De regionala intermediärerna spelar också en viktig roll som länk mellan lokal och nationell nivå.
3. Lokala intermediärer bidrar med ökad kunskap och personliga relationer mellan dem som är föremål för politiken: individer, företag eller andra lokala organisationer. De främjar operativa processer inom det aktuella politikområdet direkt.

Stewart och Hyysalo har sammanställt resultat från forskning om intermediärer i innovationssystem. De identifierar tre generella roller en intermediär bör anta för att den ska vara framgångsrik: den ska *underlätta* samverkan, *konfigurera* samarbetet och *mäkla* stöd för politikens målsättningar.¹⁸ De tre rollerna innebär att lösa följande uppgifter:

1. I att underlätta samverkan ingår att bidra till gynnsamma förutsättningar för relationerna mellan de relevanta aktörerna. Det handlar om att anpassa och skapa regler och ramverk för utbytet, att utbilda aktörerna och att bidra med resurser för grundläggande mötesplatser.
2. Att konfigurera samarbetet innebär att säkra en gemensam bild av den aktuella strategin med syfte, mål och former för samarbetet. I att konfigurera ingår också att anordna de praktiska och tekniska lösningar där samarbetet sker.

¹⁵ Kock och Wallo 2013

¹⁶ Kock, Henrik – Wallo, Andreas (2013). "Begreppet intermediär" i Ljungzell, Malin [red.] (2013), Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär. SPeL-rapport nr 10, 2013.

¹⁷ Smedlund 2006

¹⁸ Stewart och Hyysalo (2008). Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 3, pp. 295–325 (Originalbegrepp: configuring, facilitating, broker).

3. Mäkla avser att förmedla kontakter och förhandla med dem som kan stötta genomförandet av politiken genom finansiering, sponsring eller tjänster.

Detta ramverk hjälper oss att förstå, förklara och värdera Tillväxtverkets och länsstyrelsernas roller och funktioner i Glasrikeuppdraget.

1.3 GENOMFÖRANDE: FRÅGESTÄLLNINGAR, METOD OCH MATERIAL

Genomförandet av uppdraget har omfattat uppföljning och utvärdering av Tillväxtverkets stöd och insatser i del 1 av Glasrikeuppdraget (2012-2014) samt i första halvan av del 2 av Glasrikeuppdraget (2015-30 juni 2016). Metodvalet har vägletts av följande uppgifter som fastställts av uppdragsgivaren:

- Kartlägga och dokumentera myndighetens process- och dialogbaserade utvecklingsarbete för stöd till länsstyrelserna i framdriften av regeringsuppdraget "Glasrikeuppdraget"
- Analysera resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd och insatser i regeringsuppdraget samt framtida rekommendationer.
- Bedöma hur Glasrikesmiljonen 1.0 svarar mot identifierade problem och mål

Utöver process- och dialogbaserat arbete riktat mot de två länsstyrelserna har Oxford Research granskat dialogarbete riktat mot såväl region, regionförbund, och kommunerna.

1.3.1 Frågeställningar

Uppgifterna ovan har operationaliserats till följande frågeställningar:

1. Vilket process- och dialogbaserat arbete har utförts för att stödja länsstyrelserna, region och regionförbund, landstingen och kommunerna i framdriften av Glasrikeuppdraget?
2. Vilka resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd och insatser har dokumenterats?
3. Vilka framtida resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd och insatser kan förväntas?
4. Hur bedömer stödmottagarna i Glasrikesmiljonen att stödet bidrar till deras verksamhet?
5. Vilka rekommendationer kan ges baserat på Tillväxtverkets arbete under perioden 2012- 30 juni 2016?

Vi har utvärderat resultat och effekter med utgångspunkt i det teoretiska ramverket ovan. Det innebär att vi har betraktat utvecklingsprojekt och -processer med bakgrund i Glasrikeuppdraget som resultat, till vilka Tillväxtverket kan ha bidragit mer eller mindre. För att utvärdera vad en insats bidrar med måste vi jämföra med något alternativ, antingen en annan typ av satsning av motsvarande storlek och inriktning, eller mot vad som skulle ha hänt om Tillväxtverket valt att inte agera. Vi har kontrasterat det nuvarande Glasrikeuppdraget med det tidigare regeringsuppdraget i regionen *Uppdrag att främja utveckling av Glasriket som besöksmål*, vilket pågick under 2006-2008.

1.3.2 Metod och material

Utvärderingen har genomförts genom en kombination av i huvudsak tre metoder: dokumentstudier, intervjuer med samverkansparter samt intervjuer med mottagare av stöd från Glasrikesmiljonen 1.0. Dokumentstudierna är det mest omfattande momentet eftersom det finns ett stort material som dokumenterar de möten, dialoger och processer som är i fokus för utvärderingen. Denna dokumentstudie har validerats och kompletterats med en bred omfattande intervjustudie där deltagande individer från såväl statliga myndigheter, regioner och kommuner, som från näringslivet intervjuats. Till detta har närstudien av Glasrikesmiljonen 1.0 tillkommit, genom en handfull separata intervjuer.

1.3.2.1 Dokumentstudier

Dokumentstudierna har varit omfattande och en fullständig källförteckning återfinns i slutet av rapporten. Material i form av relevanta del- och slutrapporter samt utvärderingar av uppdraget och området i stort tillsammans med arbetsdokument och relevant rapportering från tidigare satsningar i Glasriket har rört främst frågeställning 1 och 2, men även 5, och omfattar följande punkter:

- Förstudie inför Glasrikeuppdraget
- Länsstyrelsen i Kronobergs läns rapportering av Glasrikeuppdragets olika delar till regeringen
- Tidigare utvärderingar av satsningar och analyser av Glasriket som delregion
- Slutrapportering från genomförda projekt
- Minnesanteckningar från Glasrikeuppdraget¹⁹
- Loggböcker förda vid möten mellan Per-Olof Remmare och Malin Bendz Hellgren²⁰

Utvärderingen rör Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete vilket är kopplat till olika projekt inom Glasrikeuppdraget. Många av dessa projekt härstammar från de tidiga dialogrundorna 2013. Rapporter och studier kopplade till dessa projekt berör främst frågeställning 2 och omfattar förstudier och kunskapsunderlag från bland andra SVID, arbetsgruppen för arkiv och samlingar, slutrapporter från diverse finansierade projekt samt utlysningar, handläggning och ansökningar kopplade till Glasrikesmiljonen 1.0. De miljöprojekt som har finansieras och stöttats av VINNOVA, SGU och Naturvårdsverket är också viktiga framtida möjliggörare för näringslivets utveckling och har ingått i materialet som studerats.

1.3.2.2 Intervjustudie riktade till samverkansparter

Intervjuerna har validerat resultat från dokumentstudierna samt bidragit med djupare information relaterat till intressenternas upplevelser och uppfattningar av Tillväxtverkets roll och funktion. Det har

¹⁹ Detta innefattar protokoll från möten med styrgruppen för Glasrikeuppdraget samt protokollsanteckningar från andra grupperingar där Tillväxtverket varit närvarande såsom arbetsgruppen för arkiv och samlingar samt arbetsgruppen för innovativ sanering.

²⁰ Dessa loggböcker är dokument där utveckling och aktivitet inom aktiviteter och projekt inom, eller kopplade till, Glasrikeuppdraget har stämts av mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen. Loggboken har vanligtvis uppdaterats en gång per månad.

varit nödvändigt att intervjua en bred grupp av individer för att utvärdera funktionen som intermediär i en utvecklingskontext. I intervjuerna har vi undersökt hur individer har upplevt att deras åsikter tagits till vara, vilka resultat dialogen har haft samt vad som varit positivt respektive negativt med Tillväxtverkets insatser.

De intervjuer som genomförts i denna studie har genomgående varit semi-strukturerade för att anpassa frågeföljd samt innehåll efter respondenten och således fokusera på de områden respondenten har varit insatt i och haft information om. Genom att använda oss av semi-strukturerade intervjuer har vi kunnat anpassa oss efter information som framkommit i de olika intervjuerna och därmed nått djupare insikt kring utvecklingsarbetets funktion.

Vi har genomfört 37 intervjuer med aktörer och samverkanspartner inom Glasrikeuppdraget. Samtliga intervjupersoner är listade i källförteckningen i slutet av rapporten.

1.3.2.3 Intervjuer av företag i Glasrikesmiljonen 1.0

Intervjuer med fem företag har fungerat som en kvalitativ halvtidsuppföljning av Glasrikesmiljonen 1.0. Intervjuerna har fokuserat på företagares upplevelser och uppfattningar om additionalitet och mervärden av Glasrikesmiljonen. Frågorna har formulerats på ett sådant sätt att företagen själva har fått göra en kontrafaktisk bedömning av sin utveckling utan stöd från Glasrikesmiljonen, exempelvis på följande sätt:

- Hur hade ni gått till väga för att genomföra er investering om Glasrikesmiljonen inte hade existerat?
- Hur hade ert företag utvecklats om ni inte fått stöd från Glasrikesmiljonen?

Intervjuerna med företag samt dokumentstudier av ansökningshandlingar, utlysningar och projektplan utgör de huvudsakliga momenten i uppföljningen av Glasrikesmiljonen 1.0.

1.3.3 Avgränsningar

Denna rapport syftar till att utvärdera Tillväxtverkets dialogbaserade utvecklingsarbete inom ramen för Glasrikeuppdraget. Arbetet har avgränsats till de projekt vilka Tillväxtverket finansierat inom ramen för Glasrikeuppdraget samt de projekt vilka Tillväxtverket stöttat genom deltagande i arbets- eller styrgrupper. Vidare har direkta effekter av dialogarbetet i form av förändrade attityder och beteenden undersökts via intervjuer. Projekt som ligger utanför Glasrikeuppdraget, men vilka har beröringspunkter då de kopplar an till satsningar inom uppdraget eller har figurerat inom uppdraget för att sedan lyftas ut har inte följts upp. Eventuella projekt som inte är en del av Glasrikeuppdraget men vilka Tillväxtverket deltagit i eller stöttat på grund av Glasrikeuppdraget har följts upp översiktligt.

1.4 DISPOSITION

Rapporten inleds med en kartläggning av Tillväxtverkets arbetsprocess, nedlagd tid, deltagande i aktiviteter samt strategisk finansiering av projekt inom ramen för Glasrikeuppdraget. I kapitlet beskrivs

även de dialogrundor som ligger till grund för såväl flera finansieringsbeslut som myndighetens deltagande i flera styr- och arbetsgrupper samt strukturen för Glasrikeuppdraget i stort. Vidare presenteras en översiktlig aktörskarta. I kapitel 3 presenteras först dokumenterade resultat och effekter från projekt inom Glasrikeuppdraget, sedan presenteras generella resultat av Tillväxtverkets dialogbaserade arbete i form av förändrade attityder och/eller beteenden. I nästföljande kapitel presenteras en fallstudie av det företagsstödjande projektet Glasrikesmiljonen. I kapitel 5 presenteras en jämförelse mellan det nuvarande regeringsuppdraget och tidigare regeringsuppdrag i Glasriket. Efter denna jämförelse följer en analys av Tillväxtverkets dialogbaserade arbete, där myndighetens insatser utvärderas mot den teoretiska ramen presenterad under punkt 1.2 ovan. Slutligen presenteras nyckelfaktorer och risker kopplade till det dialogbaserade arbetet. I det avslutande sjätte kapitlet förs en syntetiserad diskussion kring Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget och hur arbetet bör värderas. Vidare presenteras centrala slutsatser och lärdomar tillsammans med de framtida resultat och effekter som kan förväntas. Slutligen ger utvärderingen rekommendationer för myndighetens framtida arbete i Glasrikeuppdraget specifikt och framtida dialogbaserat arbete generellt.

2. Kartläggning av Glasrikeuppdraget

I detta kapitel kommer en översiktlig kartläggning av de aktiviteter där Tillväxtverket varit inblandade att presenteras. Först redogör rapporten för myndighetens arbetsprocess och sedan läggs en tidslinje fram vilken beskriver de aktiviteter där Tillväxtverket bidragit med kompetensstöd och varit en dialogpart. Efter detta beskrivs de dialogrundor som genomförts och sedan presenteras den strategiska finansieringen myndigheten bidragit med till enskilda projekt och insatser. Avslutningsvis redogörs för Glasrikeuppdragets struktur och en kartläggning av de aktörer vilka figurerat inom uppdragets olika projektområden läggs fram.

I presentationen av projekt som finansieras av Tillväxtverket finns även en tematisk indelning av projekten. Denna tematik utgår från de fokusområden som Glasrikeuppdraget har arbetat efter vilka presenterades i den förstudie som genomfördes under 2012²¹. I slutrapporten för det första Glasrikeuppdraget 2012-2014 tillkom ytterligare två fokusområden²². Tillväxtverket har deltagit i och medfinansierat insatser inom följande sex områden:

- Miljö och Energi (Sanering)
- Kulturarv Glasriket
- Besöksnäring
- Incitament för utveckling
- Forskning och utveckling
- Integration

Vi har även kategoriserat projekten utefter följande projekttyper:

- Företagsstöd
- Utvecklingsprojekt
- Event
- Kunskapsunderlag
- Övrigt

²¹ Glasrikeuppdraget (2012) ”*Delrapport 1 – Förstudie Glasriket*”

²² Länsstyrelsen i Kronobergs län (2014) *Rapport från Glasrikeuppdraget NT2012/1667/RT*

2.1 KARTLÄGGNING AV AKTIVITETER SAMT ARBETSTID

2.1.1 Tillväxtverkets arbetsprocess

Tidigt under 2013 formerade Tillväxtverket en intern arbetsgrupp med representanter från tre av Tillväxtverkets enheter²³: enheten Entreprenörskap under avdelning Näringsliv, enheten Kapitalförsörjning under avdelning Företag och enheten Regionala miljöer²⁴ under avdelning Näringsliv samt avdelningschefen för Näringsliv. Syftet med arbetsgruppen har varit att inventera resurserna hos Tillväxtverket för att möta de behov och önskemål som identifierats i dialogarbetet inom Glasrikeuppdraget samt att föra diskussioner kring vilka insatser som kan bidra till utveckling och därför bör finansieras. Under arbetet med Glasrikeuppdraget har avdelningschefen för avdelning Näringsliv bytts ut mot enhetschefen för Entreprenörskap. Även representanten från enheten Regionala miljöer har bytts under uppdragets gång. Representanten från enhet Entreprenörskap har varit koordinator för Tillväxtverkets arbete mot Glasrikeuppdraget och är den individ på myndigheten som haft klart mest samröre med aktörer och projekt inom regionen och uppdraget. Representanten från Kapitalförsörjning har uteslutande arbetat med Glasrikesmiljonen och har inte arbetat mot den centrala styrgruppen för Glasrikeuppdraget då Glasrikesmiljonen har haft en egen separat struktur. Enheten Regionala miljöer har haft mycket litet att göra med arbetet i Glasrikeuppdraget, representanten från enheten deltog i 2013 års dialogrundor, men har sedan inte arbetat direkt mot uppdraget utan tagit emot information och deltagit på interna arbetsgruppsmöten.

2.1.2 Tidslinje över Tillväxtverkets insatser och aktiviteter

Tidigt upprättades kontakt mellan Tillväxtverket och Glasrikeuppdraget och initialt diskuterade parterna framförallt destinationsutveckling. Efter att Glasrikeuppdraget genomfört en förstudie, vilken även fungerade som första delrapportering till regeringen 31/8 2012, formerades en styrgrupp för Glasrikeuppdraget. Tillväxtverket blev från och med styrgruppsmötet den 20/5 2013 adjungerade till styrelsen och tjänstemannen från enheten Entreprenörskap har från och med vårvintern 2013 varit huvudsakligt ansvarig för Tillväxtverkets insatser och aktiviteter inom Glasrikeuppdraget.

Efter att Glasrikeuppdragets styrgrupp formerats hölls i november 2012 ett möte med Tillväxtverket och Stiftelsen svensk industridesign (SVID). SVID finansieras i huvudsak av Tillväxtverket och arbetar för att inkludera design i innovations- och förändringsarbete. Tillväxtverket deltog även på ett gemensamt nationellt möte i slutet på januari 2013 för att diskutera konkreta insatser för destinationen och industrin. På detta nationella möte deltog även Business Sweden, Almi, VINNOVA, SVID och Visit Sweden från nationellt håll samt Linneuniversitet, Orrefors Kosta Boda, AB Glasriket och representanter från Länsstyrelserna, Glasrikeuppdraget och kommunerna.

Tillväxtverkets huvudsakliga arbete kan sägas starta under början på 2013 då en koordinator tillsattes med ansvar för myndighetens arbete mot Glasrikeuppdraget. I februari 2013 mötte Tillväxtverket Länsstyrelsen i Kronobergs län och redogjorde för ett antal möjliga insatsområden som identifierats

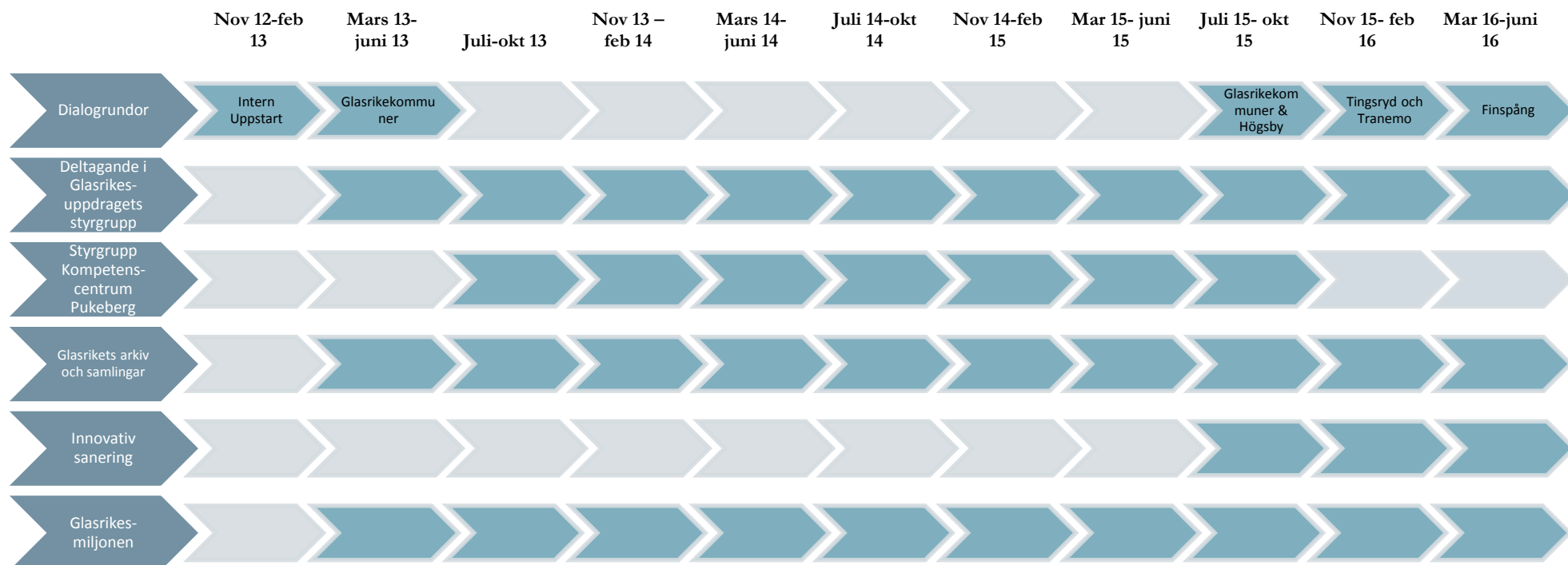
²³ Tillväxtverkets interna struktur har förändrats sedan Glasrikeuppdragets start. Vi presenterar här tjänstemännens tillhörighet utefter myndighetens nuvarande struktur.

²⁴ Tidigare enheten för regional samverkan och landsbygdsutveckling. Enheten regionala miljöer är dock inte synonym med denna tidigare enhet.

inom Tillväxtverkets interna arbetsgrupp. Parallellt med detta arbete mot styrgruppen var representanten från Tillväxtverkets enhet Kapitalförsörjning under början av 2013 i kontakt med kommunalråd och näringslivsansvariga med anledning av ett framtida utvecklingsarbete inom Stödområde B. Det första huvudsakliga engagemangen från Tillväxtverket som sedermera drogs igång var de dialogrundor som organiserades under maj 2013 samt förarbetet med det företagsstödande projektet Glasrikesmiljonen. Processen bakom Glasrikesmiljonen beskrivs närmare i kapitel 4. Efter genomförda dialogrundor tog Tillväxtverket succesivt plats i flera projekt och bidrog även med finansiering till vissa strategiskt utvalda projekt, framförallt kopplade till kultur och kreativa näringar. Tidslinjen nedan beskriver översiktligt i vilka aktiviteter Tillväxtverket har deltagit med resurser i form av tid. Utöver de aktiviteter som presenteras har även representanter för Tillväxtverket deltagit i diverse workshops och möten. Myndigheten har även haft en kontinuerlig dialog med Länsstyrelsen i Kronobergs län under hela uppdragets gång. Löpande kontakt har även upprätthållits med projektaktörer inom de projekt som finansierats. Tillväxtverkets finansiering till olika projekt presenteras under punkt 2.2.

Totalt sett har Tillväxtverket årligen lagt ungefär en halvtidstjänst på arbetet med Glasrikeuppdraget från 2013 fram tills idag. Det innebär att Tillväxtverket totalt sett lagt ner knappt två årsarbetskrafter på arbete i Glasrikeuppdraget. Tiden har fördelat sig relativt jämnt över perioden, med mer intensiva perioder kopplat till riggning av större projekt (såsom integrationsprojekten och Glasrikesmiljonen). Arbetstiden har främst lagts ner av Tillväxtverkets koordinator för Glasrikeuppdraget, tjänstemannen från enheten Entreprenörskap, som har representerat myndigheten i alla insatser och projekt med undantag för Glasrikesmiljonen där representanten från enheten Kapitalförsörjning varit engagerad.

Figur 1. Tidslinje över Tillväxtverkets dialoginsatser i Glasrikenuppdraget.



Fotnot: Mörkblå markering indikerar deltagande av Tillväxtverket inom respektive område.

2.1.3 Dialogrundor

I Tillväxtverkets arbete mot Glasrikeuppdraget har så kallade dialogrundor genomförts. En dialogrunda är en mötesserie där tjänstemän från Tillväxtverket, tillsammans med medbjudna regionala och nationella aktörer, besöker kommuner för att diskutera respektive kommuns förutsättningar och behov samt för att skapa en dialog om lösningar och möjliga insatser. De dialogrundor som Tillväxtverket har genomfört är centrala för att förstå det dialogbaserade arbetet och myndighetens roll. Dialogrundor till Glasriekommunerna genomfördes under 2013 och 2015 med syfte att inventera behov hos kommunerna, presentera Tillväxtverket, etablera kontakt mellan kommunerna och regionala och nationella parter, matcha identifierade behov mot Tillväxtverkets och andra myndigheters stödsystem samt inte minst generera nya idéer och aktiviteter.

2.1.3.1 Dialogrundor 2013²⁵

En första dialogrunda genomfördes under maj 2013 då de fyra Glasriekommunerna besöktes. På samtliga dialogmöten deltog representanter från Tillväxtverket, SVID (på inbjudan från Tillväxtverket), Länsstyrelsen i Kronoberg, representanter från näringslivsenheten hos den region som besöktes samt kommunalråd och tjänstemän från kommunen. Deltagandet från tjänstemän och politiker varierade mellan kommunerna och i alla kommuner förutom Uppvidinge kommun deltog även aktörer från näringslivet eller civilsamhället. Totalt deltog mellan 8-11 deltagare på vardera av de fyra dialogmötena. Kommunbesöken avslutades med besök på ett för kommunen lokalt glasbruk.

Nedan presenteras kort vad som diskuterades i de fyra kommunerna. Generellt var alla kommuner positiva till Glasrikesmiljonen som redan tidigare presenterats genom besök i kommunerna tidigare under våren och via genomförandet av en workshop i april 2013.

- **Uppvidinge kommun 3/5 2013**

Under dialogmötet diskuterades energifrågor, bostadsbrist, hög inpendling, behov av integrationssatsningar och möjliga insatser för att öka turismen i kommunen. Konkret lyftes exempelvis behovet av att rusta upp Rosdala Glasbruk. Tillväxtverket kunde i vissa fall erbjuda förslag på lösningar inom ramen för myndighetens egna satsningar, exempelvis vad gäller ett arbete med att lyfta det offentliga rummet för att göra samhällena i kommunen mer attraktiva. Det arbetet föreslogs som ett fall för SVID att arbeta vidare med i 2013 års sommardesignkontor²⁶.

- **Lessebo 8/5 2013**

Lessebo kommun lyfte utmaningar kopplade till hög arbetslöshet, låg utbildningsnivå och ett behov av ökad entreprenörsskapsanda. Kommunen efterfrågade insatser såväl för besöksnäringen som för ökad integration. Vidare diskuterades internationell marknadsföring av Glasriks produkter samt företagshotell och inkubatorer för glasföretag. Inom integrationsområdet lyfte Tillväxtverket möjligheten att inkomma med en ansökan till programmet för sociala innovationer.

- **Nybro 14/5 2013**

²⁵ Sammanställningen av dialogrundorna 2013 är baserad på minnesanteckningar från respektive möte, Tillväxtverkets egna interna sammanställning av mötena samt intervjuer med deltagare.

²⁶ Ett sommardesignkontor är ett tillfälligt designkontor bestående av studenter vilket sätts upp i en kommun eller region. SVID etablerade ett sommardesignkontor i Glasriket under 2013 vilket beskrivs närmare i kapitel 3.1.

Nybro efterfrågade insatser för nya företagsetablering och kommunen var likt Lessebo intresserad av arbete med företagshotell och inkubatorer kopplade till glasnäringen. Området Pukeberg lyftes som ett framtida kompetenscentrum för glas och kommunen efterfrågade specifikt att Tillväxtverket framöver skulle ingå i utvecklingsprojektet ”Kompetenscentrum Pukebergs” referensgrupp. I dialogen med Tillväxtverket motiverades Nybro att ställa upp på sommarde-signkontoret 2013, något som kommunen tidigare tackat nej till på grund av tids- och resursbrist.

- **Emmaboda 14/5 2013**

Emmaboda kommun lyfte i dialogen att kommunen ser en särskild utvecklingspotential kring det upplevelsebaserade museet The Glass Factory där stora nyförvärvade glassamlingar finns, bland annat diskuterades projektet New Glass vilket beskrivs närmare i kapitel 3. Kommunen eftersökte en utveckling av besöksnäringen, gärna med fokus på The Glass Factory, samt, i likhet med Lessebo kommun, internationell marknadsföring av Glasriket. Vidare lyftes idéer om samverkan med Astrid Lindgrens Värld i Vimmerby.

2.1.3.2 Dialogrundor 2015²⁷

En andra dialoggrunda genomfördes under hösten 2015. I alla fyra Glasrikekommuner deltog Tillväxtverkets representanter från enheterna Entreprenörskap och Kapitalförsörjning, vidare deltog en representant från Tillväxtverkets regionala kontor i Jönköping, genomförarorganisation för det europeiska regionala strukturfondsprogrammet (ERUF) för Småland och Öarna. Att även Tillväxtverkets regionala kontor nu deltog berodde på myndighetens interna organisationsförändring vilken bland annat syftat till att öka samverkan mellan Tillväxtverkets enheter och avdelningar. Länsstyrelsen i Kronoberg deltog vid alla möten och de deltagande kommunerna deltog med mellan 4-7 individer. Länsstyrelsen i Kalmar deltog på de dialogmöten som skedde i det egna länet och detsamma gjorde Region Kronoberg. Regionförbundet i Kalmar län deltog enbart på dialogmötet i Nybro kommun. I Emmaboda deltog utöver sju representanter från kommunen även arkivföreningen och The Glass Factory och i Uppvidinge deltog även Tillväxtanalys. Totalt sett deltog mellan 10-14 deltagare i de olika kommundialogerna.

- **Uppvidinge 28/9 2015**

I Uppvidinge kommun diskuterades främst det pågående integrationsarbetet och Uppvidinge kommuns idéer kring olika integrationsprojekt där en yrkesskola för nyanlända var ett alternativ som lyftes. Kommunen var nöjd med Glasrikesmiljonen som projekt och var positivt inställd till en fortsättning av projektet. Mötet ägde rum vid den höghöjdslinbana ”Zipline” som finns i kommunen, och möjligheter för utveckling av besöksnäringen genom ett hotell eller liknande diskuterades också vid mötet.

- **Lessebo 29/9 2015**

Även Lessebo eftersökte insatser för integration av nyanlända. Kommunen var positiv till en fortsättning av Glasrikesmiljonen, men efterfrågade även företagscheckar på mindre summor. Tillgängliggörande av kulturmiljöer var en annan fråga som lyftes och deltagarna i mötet lyfte även behovet av fler mötesplatser i kommunen. Kommunrepresentanterna menade vidare att

²⁷ Sammanställningen av dialogrundorna 2015 är baserad på minnesanteckningar från respektive möte samt intervjuer med deltagare.

det bör finnas förutsättningar för kommunerna att samarbeta kring en eller flera ERUF-ansökningar.

- **Nybro 21/9 2015**

I dialogen med Nybro lyfte Tillväxtverket flera möjliga insatser. En fortsättning på Glasrikesmiljonen, integrationssatsningar, innovativ upphandling kopplat till sanering, kompetenshöjande insatser kring Riksglasskolan och arbete med att utveckla friluftsområden är exempel på insatser som diskuterades. Nybro kommun lyfte integration, utbildning och Glasrikesmiljonen som några viktiga områden att arbeta vidare med tillsammans med Tillväxtverket.

- **Emmaboda 16/10 2015**

Även i Emmaboda lyftes integrationsfrågan och kommunen föreslogs dra igång arbetet med att söka medel för ett pilotprojekt inom programmet ”Öppet näringsliv”. Vidare diskuterades frågor såsom en fortsättning på Glasrikesmiljonen, arkivföreningen i Emmaboda och förutsättningarna för en fortsättning på projektet New Glass. Kommunen lyfte även arbetet med fyto Remediering, en teknik för att rena marken med hjälp av växter. Behovet av en EU-samordnare i regionen lyftes under dialogen och Tillväxtverket förklarade att de eventuellt kan stötta en sådan tjänst. Förslagsvis delas en sådan tjänst mellan Glasrikekommunerna. Utveckling av besöksnäringen och hållbar stadsutveckling var andra teman för diskussion.

Under 2015 genomfördes även regionala dialogrundor med kommunerna Högsby, Tingsryd, Finspång och Tranemo. Tillväxtverket besökte Högsby och Tingsryd då dessa två kommuner inkluderats i den andra omgången av företagsstödet Glasrikesmiljonen. Syftet med att inkludera Högsby och Tingsryd i Glasrikesmiljonen var att bredda underlaget vad gäller lämpliga företag och att vidga Glasrikesregionen till en större, mer funktionell, region.²⁸ Tillväxtverket besökte Tranemo och Finspångs kommun med syftet att skapa förutsättningar för ett samarbete kring besöksnäring och glasbranschen²⁹ mellan de två kommunerna och Glasrikekommunerna.

Under de regionala kommundialogerna närvarade Tillväxtverkets koordinator vid varje möte, men i övrigt varierade representationen från myndigheten. Länsstyrelsen i Kronoberg deltog vid alla möten undantaget Högsby. Representationen från övriga aktörer och kommunerna som deltog i den regionala dialogen varierade, från två deltagare i Högsby kommun till åtta deltagare utöver Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg i Tranemo kommun. I Tranemo kommun deltog fler regionala aktörer än vid övriga kommunmöten såväl inom som utanför Glasriket. Nedanstående regionala dialoger genomfördes:

Regionala dialogrundor 2015-2016:

- 15 oktober 2015 i Högsby – 4 deltagare
- 25 januari i 2016 i Tranemo – 12 deltagare
- 2 februari 2016 i Tingsryd - 10 deltagare
- 1 mars 2016 i Finspång – 9 deltagare

²⁸ Privat kommunikation Andreas Ek 17/8-2016

²⁹ Reijmyre Glasbruk i Finspångs kommun har idag 18 anställda och Glasets hus i Limmared i Tranemo kommun har motsvarande 12 årsanställda

Resultaten av 2013 och 2015 års dialogrundor i form av initierade projekt och följderna av dessa projekt presenteras närmare i kapitel 3.

2.2 KARTLÄGGNING AV FINANSIERING

Nedan presenteras en översikt över de projekt Tillväxtverket stöttat med medel inom ramen för Glasrikeuppdraget. Under perioden 2013-2015 fanns inget officiellt beslut rörande hur mycket medel som skulle satsas i Glasriket inom ramen för Glasrikeuppdraget. Istället har beslut om öronmärkning av medel för strategiska satsningar från KKN-programmet³⁰ tagits från fall till fall. För år 2016 finns ett beslut om en öronmärkning av 1 miljon kr från 2016 års KKN-program för insatser inom Glasrikeuppdraget. Utöver framtida KKN-satsningar finansierar Tillväxtverket även integrationsprojekt och det företagsstödande projektet Glasrikesmiljonen.

Tabell 1. Tillväxtverkets finansiering av insatser inom ramen för Glasrikeuppdraget.

Projekt (projektområde)	Medel Tillväxtverket	Källa	Total budget	Tidsperiod	Typ av projekt
Konferens – Design Action I Växjö (övrigt)	86 658	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	230 552	Sep 2013	Event
Design i Glasriket på export (<i>Besöksnäring</i>)	50 000	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	350 000	Hösten 2013	Event
Glasrikesmiljonen 1.0 (<i>Incitament för utveckling</i>)	6 000 000	Regionalt bidrag för företagsutveckling (FUB)	12 000 000	Nov 2013 – Okt 2016	Företagsstöd
SVID:s insatser i Glasriket. (<i>Incitament för utveckling</i>)	1 000 000	Muntlig öronmärkning från befintligt verksamhetsbidrag	1 526 000	Sommar-designkontor (SDK) 2013, Design för nya lösningar 2014.	SDK: Utvecklingsprojekt Design för nya lösningar: Kunskapsunderlag

³⁰ KKN står för ”Kulturella och Kreativa Näringar”

Designregion Småland (<i>Incitament för utveckling</i>)	200 000	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	553 000	Bryggfinansiering 1/9 13 – 31/8 14	Utvecklingsprojekt
New Glass – The Glass Factory (<i>Incitament för utveckling</i>)	100 000	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	715 000	1 Maj 2014 – 1 Dec 2014	Utvecklingsprojekt
Förstudie: Glasrikets arkiv & samlingar (<i>Kulturarv</i>)	100 000	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	250 000	Nov 2014 – Mars 2015	Utvecklingsprojekt
Utveckling av Glasets Hus och samverkan med Glasriket. (<i>incitament för utveckling</i>)	100 000	Öronmärkt medel KKN-prog. 2016	200 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Ny resurs i Emmaboda (<i>Integration</i>)	700 000	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	1 475 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Föreningen mötesplats: förena idrott/kultur/språk (<i>Integration</i>)	356 000	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	356 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Klöverforsprojektet (<i>Integration</i>)	850 000	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	850 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Svets & Svenska - En ljusnande framtid (<i>Integration</i>)	500 000	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	500 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Integration genom socialt företagande (<i>Integration</i>)	700 000	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	990 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
Kompetens Kooperations Kraft (<i>Integration</i>)	300 000	Öronmärkt utlysning	400 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt

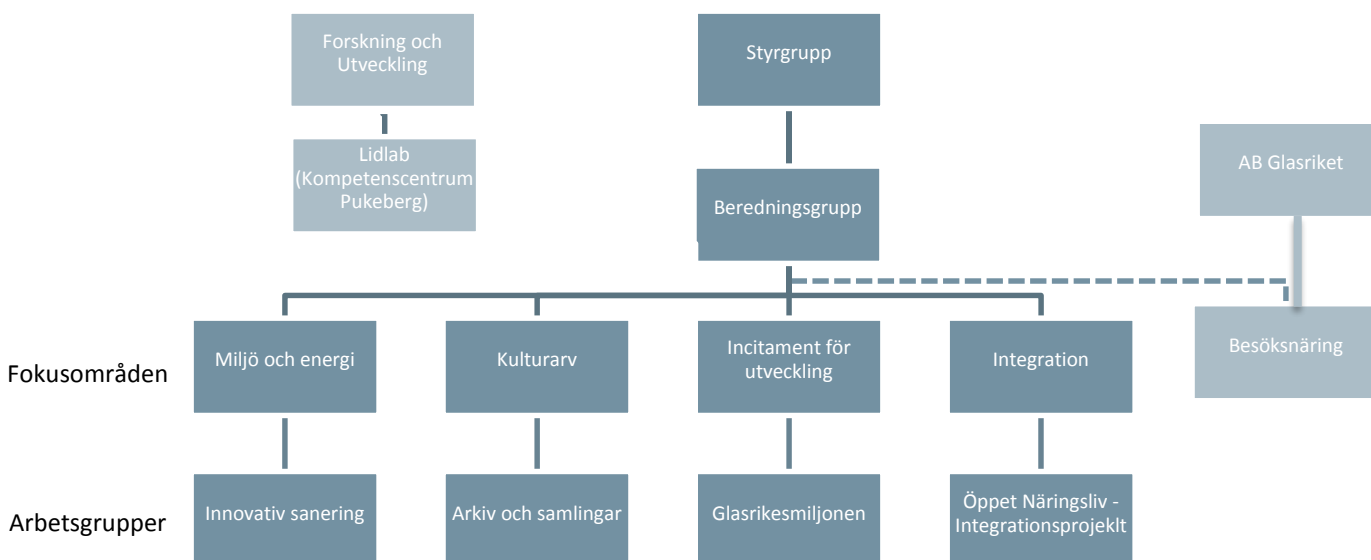
		inom "Öppet Näringsliv"			
Akademiker blir legitimerade lärare och ungt företagande (<i>Integration</i>)	500 000	Öronmärkt utlysning inom "Öppet Näringsliv"	500 000	1/1 2016-31/12 2016	Utvecklingsprojekt
GAS 2018 (<i>Incitament för utveckling</i>)	20 000	Öronmärka medel KKN-prog. 2016	126 500	April 2016	Event
KKN-Konferens 2016 (<i>Incitament för utveckling</i>)	232 078	Strategisk satsning KKN-prog. 2013-2015	685 000	Okt 2015-Sep 2016	Event
Glasrikesmiljonen 2.0 (<i>Incitament för utveckling</i>)	6 000 000	Regionalt bidrag för företagsutveckling (FUB)	12 000 000	Aug 2016-31/3 2020	Företagsstöd

2.3 GLASRIKEUPPDRAGETS STRUKTUR OCH AKTÖRER

Glasrikeuppdraget har styrts av en styrgrupp bestående av åtta beslutande ledamöter, vilka varit landshövdingar för respektive län, regionråd eller nämndsordförande för regional utveckling från regionen och regionförbundet samt kommunstyrelsens ordförande i de fyra kommunerna. Vidare har beredningsgruppen samt Tillväxtverket varit ständigt adjungerade och andra aktörer har adjungerats vid behov. Under styrgruppen har en beredningsgrupp hanterat ansökningar vilka sökt medfinansiering under uppdragets första del, förberett styrgruppsmöten, sorterat bland aktiviteter och samordnat arbetsgrupper. Beredningsgruppen består sedan augusti 2015 av en tjänsteman från vardera region och länsstyrelse samt en tjänsteman från vardera kommun. Under 2012-2014 var enbart de regionala representanterna permanenta medlemmar av beredningsgruppen. Sedan 2015 har beredningsgruppen därmed även fungerat som en informationskanal ut mot kommunerna och inom gruppen har kommunala tjänstemän kunnat utbyta information med varandra.³¹ Glasrikeuppdragets struktur beskrivs nedan i Figur 2.

³¹ Se närvaro på regionala arbetsgruppen senare beredningsgruppens möten samt styrgruppsmöte 150518.

Figur 2. Organisationsschema för Glasrikenuppdraget³²



På nästa sida, i Tabell 2, presenteras de aktörer vilka figurerat i inom de fokusområden och satsningar där Tillväxtverket varit aktiva.

³² Detta organisationsschema bygger på förslaget på organisationsschema från beredningsgruppens möte den 29/4 2015 samt på information från loggböcker, styrelsegruppsmöten och intervjuer.

Tabell 2. Aktörer inom Glasriкеuppdragets olika fokusområden

Arkiv och samlingar			Sanering			Besöksnäring		Integration	Incitament för utveckling		FoU
Nationella styrgruppen/arbetsgrupp	Regionalt nätverk	Intressenter	Huvudstudier av Glasbruk	Innovativ sanering arbetsgrupp	Samverkanspartners	Aktörer	Finansiärer	Aktörer, finansiärer och samarbetspartners	Glasriкеmiljonen	Övriga projekt	Kompetenscentrum Pukeberg/Lidlab
Länsstyrelsen i Kronoberg, Linnéuniversitetet, Tillväxtverket, Nationalmuseum, Riksarkivet, Arkitektur- och Designcentrum.	Kulturparken Småland, Designarkivet i Pukeberg/Kalmar Konstmuseum, The Glass Factory/Emmaboda kommun, Emmabodabyggnads arkivförening och Linnéuniversitetet	Glasriкеs skatter, Glasbruk och glashyttor samt regionala och nationella glasarkiv och samlingar	SGU, Naturvårdsverket, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, SGU, Tillväxtverket, Marksanering Sydost, Tillväxtanalys, Vinnova, Glasriкеkommunerna	SGU, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Naturvårdsverket, SGI, Tillväxtverket, Marksanering Sydost, Tillväxtanalys, Vinnova, Glasriкеkommunerna	Upphandlingsmyndigheten, Chalmers, Glafo och Ragn Sells	AB Glasriке, Målerås glasbruk, Orrefors kosta boda, The Glass Factory samt glashyttor och glasdesigners i Glasriке m.fl.	Glasriкеkommunerna, Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar Län, Tillväxtverket Visit Sweden, Business Sweden, Svenska ambassaden i Köpenhamn	Glasriкеkommunerna samt Högsby och Tingsryd, Tillväxtverket, ESF, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen. Näringslivsföreningar i kommunerna, lokala företag, gymnasier och studievägledning, arbetsmarknadscentrum, Linnéuniversitet, Fryshuset, AB Glasriке, Komvux, SFI och Ungt företagande i Kronoberg m.fl.	Glasriкеkommunerna samt Högsby och Tingsryd. Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket.	SVID; Glasriкеkommunerna samt Finspång och Tranemo kommun; Glasets hus; Reijmyre Glasbruk; The Glass Factory; Region Kronoberg; Regionförbundet i Kalmar Län; Västra Götalands län; Regionförbundet Jönköpings län; Almi m.fl.	Linnéuniversitet, Nybro kommun, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket, ERUF

3. Glasrikeuppdragets resultat och effekter

Projektlogiken för hur Tillväxtverkets insatser ska bidra till målen för regeringsuppdraget, industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket³³, är svår att konstruera då Tillväxtverkets aktiviteter och insatser genomförts ad-hoc baserat på behov som lyfts från deltagare i Glasriket och baserat på egna initiativ och drivkrafter från de tjänstemän på myndigheten som arbetat med uppdraget. Därmed finns ingen övergripande strategi eller projektplan med mål att analysera. Dialogarbetet har fungerat som en metod för att inventera behov, generera idéer för insatser och för att presentera möjliga insatser och aktiviteter som kan genomföras.

Nedan presenteras aktiviteter och projekt som Tillväxtverket finansierat och de projekt vilka myndigheten varit delaktig i som part, exempelvis genom deltagande i styr- och arbetsgrupper. En klar majoritet av projekten är utvecklingsprojekt och verksamheten har ännu inte nått till ett implementeringsstadium där vi kan analysera samhällseffekter och samhällsresultat. Vad gäller exempelvis arbetet med saneringen är nästa steg en implementering av nya återvinningsmetoder och att åtgärder genomförs vid de f.d. glasbruk där huvudstudier har genomförts. Beskrivningen nedan kommer därför fokusera på att kort beskriva vad som gjorts i respektive projekt, resultat som dokumenterats eller uteblivit, vilken roll Tillväxtverket haft i projektet och hur projektet eller insatsen kopplar an till Tillväxtverkets dialogbaserade arbete. Generella övergripande effekter av myndighetens dialogbaserade arbete presenteras sedan under punkt 3.2 och under punkt 3.3 presenteras generella resultat som uteblivit. Glasrikesmiljön har studerats närmare i en fallstudie och beskrivs separat i kapitel 4.

3.1 DOKUMENTERADE RESULTAT OCH EFFEKTER AV TILLVÄXTVERKETS STÖD

De projekt vilka Tillväxtverket varit involverade i antingen som dialogpart eller finansiär beskrivs uppdelade efter Glasrikeuppdragets olika fokusområden. Vidare har varje projekt typologiserats utefter nedanstående kategorier.

- Företagsstöd
- Utvecklingsprojekt
- Event
- Kunskapsunderlag
- Övrigt

Förstudier som fungerar som ett första steg i ett utvecklingsprojekt har typologiserats som utvecklingsprojekt med ett tillägg att det rör sig om en förstudie. Vidare beskrivs för varje projekt hur det är förankrat i Glasrikeuppdraget samt vilken roll Tillväxtverket har spelat i projektet.

³³ Regeringsbeslut N2012/1667/RT

3.1.1 Kulturarv

Inom kulturarvsområdet har Tillväxtverkets varit aktiva i arbetet med ramprojektet ”Arkiv och samlingar”. Länsstyrelsernas arbete med kulturmiljöerna i Glasriket har följts via Tillväxtverkets och Länsstyrelsen i Kronobergs månadsvisa avstämmningar. Tillväxtverket har bidragit med inspel om alternativa medel för upprustning av den fysiska kulturmiljön. Länsstyrelsernas kulturmiljöarbete presenteras inte närmare här då Tillväxtverket inte varit en aktivt deltagande part i arbetet.

3.1.1.1 Arkiv och Samlingar

Glasrikets arkiv och samlingar är ett samlingsnamn för de glasarkiv med skisser, bilder, ljudupptagningar och referensmaterial samt de samlingar med glasföremål från 1700talet fram tills idag som finns utspridda hos olika aktörer i Glasrikets fyra kommuner samt förvaltas av verksamheter kopplade till läns museerna i Kalmar och Kronoberg. Arkiven och samlingarna varierar från mindre samlingar förvaltade av hembygdsföreningar till större samlingar såsom samlingen av 40 000 glasföremålen vilken förvaltas av The Glass Factory i Boda Glasbruk, eller de 30 000 föremål och över 200 000 skisser, negativ och diabilder vilka förvaltas av föreningen Glasrikets skatter i Orrefors.³⁴ Utvecklingsprojektet Glasrikets arkiv och samlingar syftar till att samla aktörerna vilka förvaltar samlingarna för ett gemensamt arbete och ansvar, samt att söka ett nationellt uppdrag för tillvaratagandet av samlingar och arkiv kopplat till glasnäringen.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Tillväxtverkets roll: Skapa förutsättningar för uppstart av arbetet, konfigurera samarbetet, mäkla mot nationella aktörer och bidra med finansiering.

Flera olika aktörer i Glasriket har varit intresserade av ett samlat arbete med Glasrikets arkiv och samlingar, det gäller såväl flera av Glasrikekommunerna och styrgruppen som Linneuniversitet och the Glass Factory. I Tillväxtverkets kommundialoger lyfte exempelvis Emmaboda kommun specifikt behovet av ett samlat grepp kring Glasrikets arkiv och samlingar. Tillväxtverket har, tillsammans med Länsstyrelsen i Kronoberg och Linneuniversitet, arbetat för att aktivera nationella kulturmyndigheter att ta plats i arbetet med Glasrikets arkiv och samlingar. I detta arbete har Glasrikeuppdraget använts som en ingång för att motivera nationella aktörer att engagera sig i arbetet med Glasrikets arkiv och samlingar. Arbetsgruppen vilken arbetat med förarbetet för ett nationellt uppdrag kring Glasrikets arkiv och samlingar har bestått av: Länsstyrelsen i Kronoberg, Linnéuniversitetet, Riksarkivet, Nationalmuseum, Arkitektur- och Designcentrum samt Tillväxtverket

Tillväxtverket har spelat en betydande roll i att starta igång bredare diskussioner kring området arkiv och samlingar. Myndigheten har agerat bollplank, lyft tillväxtdimensionen av samlad satsning på arkiv och samlingar och förmedlat kontakt mellan nationella myndigheter såsom Riksarkivet och Glasriket. Dessutom har Tillväxtverkets koordinator, med sin bakgrund inom kulturmiljöområdet, haft möjlighet att bidra med kontaktytor även utanför Tillväxtverkets närmaste samarbetssfär. Tillväxtverkets roll i uppstarten av arbetet med arkiv och samlingar beskrivs av en respondent såhär:

³⁴ Kalmar Konstmuseum (2014) *Glasarvet – En Förstudie* slutrapport

När jag började tänka på det [projektet] kände mig lite ensam kan jag säga. Det är just den här dialogen och perspektivet nyttan för tillväxt som jag tycker blev en nyckel för det hela. Det blir lätt att man, när man börjar prata kulturarv, hamnar i ett musealt bevararperspektiv och jag tror inte att det hade lett framåt, vi hade inte alls fått det geböret som vi har fått. Det har varit enormt viktigt. – Regional aktör

Utvecklingsprojektet pågår ännu och hittills har två förstudier kring framtida organisering av ett nationellt uppdrag för att förvalta Glasrikets arkiv och samlingar presenterats, de beskrivs nedan.³⁵

- **Minnen blir till framtida**

Arbetsgruppen för Glasrikets arkiv och samlingar producerade under 2014 förstudien ”Minnen blir till framtid” som föreslog att ett nationellt uppdrag skulle skapas för att koordinera, utveckla och tillgängliggöra Glasrikets industriella kulturarv och de svenska glasarkiven och samlingarna.

- **Förstudie Glasrikets arkiv och samlingar**

Styrgruppen för Glasrikets arkiv och samlingar upphandlade Cesspool att under början på 2015 utföra en förstudie rörande förutsättningarna för ett nationellt uppdrag kring de svenska glasarkiven och samlingarna. Denna rapport finansierades med 100 000 av Tillväxtverket och med 150 000 från Glasrikeuppdraget.

Diskussioner kring slutsatserna från Cesspools förstudie ledde till att arbetet med det nationella uppdraget stannade upp för att behandla remisser kring ansvaret för och den geografiska lokaliseringen av ett eventuellt framtida nationellt uppdrag. Framförallt uttrycktes kritik kring att huvudmannskapet skulle innehas av Kulturparken Småland i Växjö då aktören är belägen utanför de fyra Glasrikekommunerna. Arbetet i den nationella styrgruppen har fortsatt under 2016 och ett nätverk bestående av Kulturparken Småland, The Glass Factory/Emmaboda kommun, Emmabodabygdens arkivförening, Designarkivet/Kalmar Konstmuseum och Linneuniversitet har formerats vilket arbetar för att skapa en enighet kring strukturen för ett gemensamt åtagande kring Glasrikets arkiv och samlingar.

3.1.2 Miljö och Energi (Sanering)

Föroreningar kring f.d. glasbruksområden har varit kända en längre tid och utretts flertalet gånger. Totalt finns i Glasriket 42 områden klassificerade som riskklass 1 enligt länsstyrelsernas inventeringar. Under 2006-2007 undersökte ett länsgemensamt projekt 22 glasbruksmiljöer och projektet drog slutsatsen att relativt stora mängder metaller läcker från glasdeponierna vid de f.d. glasbruken, till fara för såväl människor som miljö.³⁶ De förorenade f.d. glasbruksmiljöerna har även beskrivits som en ”blöt

³⁵ Utöver dessa två förstudier startade Kalmar konstmuseum/Designarkivet Pukeberg under 2013 igång arbetet med en kartläggning av arkiven och samlingarna i Glasriket. Arbetet finansierades i huvudsak av Regionförbundet i Kalmar län och avslutades i juni 2014 med rapporten ”Glasarvet – En förstudie”. Detta arbete har skett parallellt med arbetet inom Glasrikeuppdraget men det har bidragit med underlag för arbetet inom ramprojektet ”arkiv och samlingar”.

³⁶ Kemakta (2007) *Slutrapport Glasbruksprojektet 2006-2007*

filt över hela Glasriket”³⁷, då en ny ägare av marken skulle bli ansvarig även för saneringen av marken³⁸. Rapporten ”Slutrapport-Glasbruksprojektet 2006-2007” uppskattar saneringskostnaden per deponi i Glasriket till 22 Mkr. Kostnaden för en sanering av de 22 glasbruk som undersöktes i ”Slutrapport-Glasbruksprojektet 2006-2007” beräknas uppgå till 300-500 Mkr³⁹, för alla 50 glasbruk i hela Glasriket uppskattas kostnaden uppgå till 890 Mkr.⁴⁰ Sedan 2014 leder SGU arbetet med att studera förutsättningarna för sanering av glasbruken i Glasriket och producera åtgärdsplaner. Nedan beskrivs den del av saneringsarbetet som Tillväxtverket varit involverad i.

3.1.2.1 Innovativ Sanering

Arbetet med innovativ sanering startade i april 2015 då Länsstyrelsen i Kronoberg samlade nationella aktörer med syftet att starta ett gemensamt arbete kring saneringsfrågan som helhet. Bland annat har arbetet syftat till att komma runt flaskhalsar kopplade till Naturvårdsverkets utbetalning av medel. I september 2015 bildades en arbetsgrupp för innovativ sanering bestående av representanter från Naturvårdsverket, SGU, SGI, Tillväxtverket, Tillväxtanalys, Vinnova, Marksanering Sydost, länsstyrelserna och kommunerna i Glasriket.⁴¹ Syftet med gruppen är att finna metoder för att effektivisera saneringen av glasbruksmiljöerna genom innovativ upphandling. Från det nuvarande systemet där ett glasbruk saneras i taget vill gruppen få till stånd metoder för storskalig återvinning och samlad sanering inom Glasriket. Tillväxtverkets roll i förhållande till saneringsarbetet är liten, men myndigheten har inom gruppen för innovativ sanering bidragit med en utblick mot övriga verksamheter i Glasrikeuppdraget, lyft tillväxtparameterar kopplade till saneringen, samt fungerat som en sammanhållande aktör vilken konfigurerat samarbetet i gruppen. Saneringen är relevant ur en ren miljö och hälsosynpunkt, men kan även ses som en tillväxtfrämjande åtgärd då saneringsarbetet möjliggör framtida företagsetableringar i Glasriket. Tillväxtverket har även fört vidare information från arbetsgruppen ut till kommunerna via myndighetens dialogkanaler. Citatet nedan exemplifierar rollen.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Tillväxtverkets roll: Placera saneringen i en större kontext, bidra med kunskap om aktörer samt underlätta och konfigurera samverkan.

Han [Tillväxtverkets koordinator] har ju en väldigt stark förankringen i bygden, kunskap om glastillverkning och intresse [...]. Som jag kan se det i alla fall så har det ju varit de här kors-kunskaperna som har varit värdefulla [...]. Han kommer ofta med inspel, eftertankar som det finns substans i, det är inte bara allmänt tyckande. Men det där är ofta saker som jag inte har riktigt koll på men däremot märker jag att länsstyrelserna vet vad han pratar om. Det kan vara andra saker som inte har specifikt att göra med sanering, men som ligger i tangentens riktning och som diskuterats i ett annat sammanhang.. – Nationell aktör

³⁷ Länsstyrelsen i Kronobergs län (2013) *Delrapport 2 från Glasrikeuppdraget*, sid 2 (2013-04-08)

³⁸ Se Bilaga 1 ”Legala utgångspunkter för fastighetsbildning i Glasriket” i Länsstyrelsen i Kronobergs län (2013) *Delrapport 2 från Glasrikeuppdraget* (2013-04-08)

³⁹ SGU (2015) *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallshantering vid Sanering av glasbruksområden*

⁴⁰ Glasrikeuppdraget (2012) *Delrapport 1 – Förstudie Glasriket*

⁴¹ Se Glasrikeuppdraget (2016) *Förstudie Innovativ Sanering*

Gruppen presenterade en förstudie i maj 2016.⁴² Man sökte och beviljades medel i form av ett planeringsbidrag från VINNOVA, vilket kommer finansiera en ansökan om ett fullskaligt utvecklingsprojekt. För att komma igång med åtgärder och sanering i området krävs ett gemensamt arbete kring avfallshanteringen vilket framtida arbete kring innovativ sanering bland annat syftar till.

3.1.3 Forskning och Utveckling

Fokusområdet innefattar insatser för forskning och utbildning kopplat till glasnäring, glasdesign och besöksnäring kopplad till glasbruk och design. Glasrikeuppdraget har inte varit aktivt inom fokusområdet utan istället har parallella processer med beröringspunkter och synergier med Glasrikeuppdraget pågått inom området. Ett sådant projekt är ”Kompetenscentrum Pukeberg”. Tillväxtverkets koordinatör för arbetet med Glasrikeuppdraget adjungerades till projektets styrgrupp efter önskemål i dialoggrundorna 2013.

3.1.3.1 Kompetenscentrum Pukeberg (numera Lidlab)

Kompetenscentrum Pukeberg är ett projekt vilket syftar till att skapa ett kompetenscentrum för glasdesign i Pukeberg i Nybro. Den översiktliga målsättningen är att kompetenscentrumet år 2025 ska vara *”ett etablerat internationellt centrum för utbildning och forskning inom glashantverk och glasdesign, en väl utvecklad nod inom innovationsmiljön Smart Housing Småland och en naturlig ingång till Glasriket.”*⁴³ Projektet har fått ERUF-finansiering för 2016-2019 och arbetet bedrivs nu under namnet Lidlab med Linnéuniversitetet som projektägare och Nybro kommun samt Regionförbundet Kalmar län som övriga parter i styrgruppen. Projektet har en budget på 10 Mkr där ca hälften finansieras av ERUF och den andra hälften av de deltagande parterna.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Parallellt projekt; organisatorisk sammankoppling.

Tillväxtverkets roll: Förmedla kontakter, stötta arbetet och agera bollplank.

Kompetenscentrum Pukeberg är ett projekt vilket pågått parallellt med Glasrikeuppdraget. Tillväxtverkets roll som tidigare adjungerad till styrelsen för Kompetenscentrum Pukeberg har dock tydliga synergier med Glasrikeuppdraget då önskemål om myndighetens deltagande uppkom i kommundialogen med Nybro kommun 2013.

I styrgruppen har Tillväxtverket bidragit till arbetet med målbild och strategi för Kompetenscentrum Pukeberg. Vidare har myndigheten fungerat som ett bollplank och bidraget med information och stöd kring möjligheter för att söka medel från såväl Tillväxtverkets regionala kompetensplattformar som från ERUF. I arbetet med ERUF-ansökan har representanten för Tillväxtverket inte varit inblandad för att undvika jäv. Genom myndighetens dialogrundor 2015 där även representanter från det regionala kontoret i Jönköping deltog etablerades dock en närmare kontakt mellan ERUF-kontoret och Nybro kommun. Ansökan till Tillväxtverkets regionala kompetensplattformar beviljades ej, dock beviljades den ansökan vilken lämnades in till ERUF och för perioden 2016-2019 medfinansieras projektet, vilket numera heter Lidlab, med 5 Mkr från ERUF.

⁴² För beskrivning av rekommendationer se: Glasrikeuppdraget (2016) *Förstudie Innovativ Sanering*

⁴³ Arbetsgruppen Kompetenscentrum Pukeberg (2014) *Kompetenscentrum Pukeberg*, s. 4

3.1.4 Incitament för utveckling

Fokusområdet syftar till att stärka näringslivet i regionen och skapa förutsättningar för strukturomvandling och tillväxt. Tillväxtverket har bidragit till flera insatser inom området. Ett par projektidéer som lyftes under dialogrundorna har testats utan att de fullföljts, såsom ett arbete med inkubatorer inom kulturella näringar kallat kurbits kultur där Tillväxtverket förmedlade kontakter mellan lokal och nationell nivå. En stor del av Tillväxtverkets ekonomiska insats inom detta temaområde är den företagsstödjande insatsen Glasrikesmiljonen vilken presenterades i nästa kapitel. Sett utifrån Tillväxtverkets finansiering är Stiftelsen för industri designs (SVID) insatser i Glasriket den näst största insatsen inom området ”incitament för utveckling”. Nedan presenteras satsningar med koppling till Tillväxtverket i tidsordning. Då ingen övergripande projektgrupp vilken arbetat med området finns, med undantag för arbetet med Glasrikesmiljonen, presenteras här de olika insatserna och projekten var för sig.

Stiftelsen svensk industridesign (SVID).

SVID arbetar för att design ska användas i innovations- och förändringsarbete och arbetar i gränslandet mellan företag, offentlig verksamhet och forskning. Stiftelsen fick 2013 ett årligt anslag på 12 miljoner kr från Tillväxtverket vilket sedan succesivt har minskat. För år 2013 öronmärkte Tillväxtverket muntligen 1 miljon av dessa 12 miljoner för satsningar inom Glasriket. Utöver arbetet med sommardesignkontoret 2013 och kunskapsunderlaget ”Design för nya lösningar i Glasriket” har SVID genomfört flera mindre projekt såsom webinarier och en platsinnovationsworkshop.

Sommardesignkontor

Under sommaren 2013 etablerade SVID ett sommar-designskontor i Glasriket. Detta finansierades dels med 115 000 från SVID:s egna verksamhetsbidrag, samt med 496 000 från Glasrikeuppdraget⁴⁴. Under sommaren arbetade sex studenter med ett projekt kopplat till industridesign och destinationsutveckling i vardera kommunen. Arbetet utgick från kommunernas önskemål. Idéer för sommar-designkontoren diskuterades redan under dialogrundorna våren 2013 då även SVID deltog. Under de dialogrundorna övertygades även Nybro kommun att delta, då kommunen initialt hade ställt sig skeptiskt till ett deltagande i designkontoret. Nedan presenteras översiktligt vad designkontoret arbetade med i de fyra kommunerna, samt följer av arbetet som dokumenterats i slutrapporter eller utvärderingar.⁴⁵ Tillväxtverket har via sin öronmärkning av medel skapat förutsättningarna för arbetet med sommar-designkontoret. Vidare förankrades idén om ett sommar-designkontor via de kommunala dialogerna och Tillväxtverket etablerade via dialogen en närmare kontakt mellan kommunerna och SVID.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Tillväxtverkets roll: Etablera kontaktytor, underlätta och konfigurera samverkan samt bidra med finansiering (indirekt via verksamhetsbidrag).

- I Uppvidinge fokuserade arbetet på orterna Lenhovda och Åseda och särskilt skyltar och landmärken för att få bilister att stanna i samhällena i kommunen. Denna utvärdering har inte identifierat något vidare arbete med designkontorets förslag i Uppvidinge.

⁴⁴ I slutrapporten för Glasrikeuppdraget 2012-2014 ”Rapport från Glasrikeuppdraget NT2012/1667/RT” (2014-12-29) anges Glasrikeuppdragets kostnad för sommar-designkontoret till 496 000kr, i sommar-designkontorets budget uppgår dock medfinansieringen från Glasrikeuppdraget till 400 000kr.

⁴⁵ För en fullständig presentation av sommar-designkontorets arbete och förslag på utveckling i Glasrikekommunerna se slutrapporten: SVID (2013) *Destination Glasriket, Sommar-designkontoret Glasriket 2013*

- I Nybro arbetade designkontoret med en metod för att involvera medborgare i designprocessen i Nybro. Kommunen hade önskat att designkontoret skulle arbeta med att skapa mötesplatser i utomhusmiljön kring glasbruket Pukeberg, men studenterna valde istället att utveckla en process för att engagera kommunens medborgare i designprocessarbete. Inget vidare arbete med designkontorets förslag har identifierats i Nybro. Nybro kommun klargjorde på styrgruppsmötet 2/12 2013 att man oavsett gruppens beslut inte var intresserade av att delta i ett nytt sommar-designkontor.
- I Lessebo arbetade designkontoret med kommunens identitet. Arbetet syftade till att skapa en positiv extern och intern bild av kommunen. Identiteter för kommunens fyra orter togs fram, vilka orterna föreslogs arbeta vidare med. Lessebo kommun bytte under 2014 slogan från "lite förnuftigare, lite vänligare" till "Lätt att komma hem", en slogan vilken hade föreslagits av designstudenterna.
- I Emmaboda kommun var fokus för sommar-designkontoret utemiljö, specifikt utemiljön i Boda Glasbruk. Rapporten lyfte ett par mindre förslag på åtgärder för att förbättra Boda Glasbruks utemiljö samt att ett större utvecklingsprojekt kring fyto-remediering⁴⁶ borde genomföras. I Emmaboda har sommar-designkontorets arbete förutsättningar att leda till långsiktiga resultat då kommunen har arbetat vidare med kontorets projektförslag. Under 2014 fortsatte arbetet med fyto-remediering i samarbete med två blivande landskapsarkitekter från SLU. Arbetet med en fyto-remedieringspark i Boda Glasbruk har fortsatt under 2015 och den 9/10 hölls en kick off för projektet "Phyto-remediation park for treatment and recreation at glass-works contaminated sites", med Linneuniversitet som projektägare och finansieringen främst från svenska institutet. Projektledaren från Linneuniversitet lyfter själv sin aktivitet inom Glasrikeuppdraget som en anledning till att projektet kommit igång.⁴⁷

Design för nya lösningar

I samband med eventet "Design i Glasriket" 21-22 september 2013 startade SVID igång ett arbete med att undersöka vad design och destinationsutveckling kan bidra med för att uppfylla visionen för Glasriket, dvs: *"2020 är vi en attraktiv region som präglas av hög tolerans, öppenhet, nyfikenhet och mystik. Vi är ledande inom industriell produktion baserad på transparent intelligens, glas och design"*⁴⁸. Sex workshops genomfördes och en genomgång av nuläget, behoven och möjliga utfall 2020 presenterades. Rapporten som producerades rekommenderar att användardrivna processer används i framtida insatser för samhällsutvecklingen i Glasriket.⁴⁹ Intresset för vidare designarbete utifrån SVID:s rekommendationer i kunskapsunderlaget har varit svalt.

Typ av projekt: Kunskapsunderlag

Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering via Tillväxtverkets öronmärkning.

Tillväxtverkets roll: Indirekt finansiär via verksamhetsbidrag.

⁴⁶ Fyto-remediering innebär att växter används för att rena mark från miljögifter. Ett sådant arbete kan rena ytliga gifter ur marken, men kan i områden med stora föroreningar inte ersätta andra saneringsinsatser.

⁴⁷ Se intervju 21/9 2015 Svenska Institutet: Phytecto projektet ger gamla glasbruk nytt liv

⁴⁸ Styrgruppsmötesprotokoll 140227 s.4

⁴⁹ För närmare beskrivning se: SVID (2014) *Design för nya lösningar i Glasriket – ett kunskapsunderlag för utvecklingen av framtidens glasrike*

New Glass

I dialogrundan med Emmaboda kommun under våren 2013 lyftes en önskan om satsningar på besöksnäringen i kommunen och specifikt utveckling av The Glass Factory (TGF)⁵⁰. Under 2013 förde Tillväxtverket en dialog med kommunen om arbete med de regionala kompetensplattformarna kopplat till TGF. I början av 2014 lanserade TGF projektiden New Glass, ett projekt som syftade till att testa

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt (förstudie)

Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering.

Tillväxtverkets roll: Förmedla kontakter, finansiera och legitimera.

en arbetsmodell med innovativa workshoppar där TGF fungerar som en förmedlingsinstans mellan designers och företag i regionen. Förstudien skulle vara praktisk och produktprototyper tas fram och marknadsföras. TGF i Boda Glasbruk beviljades 100 000 kr från TVV och total 150 000kr var från Glasrikeuppdraget och Regionförbundet i Kalmar län för att genomföra pilotprojektet under 2014. Arbetet med New Glass hade varit svårt att starta igång utan Tillväxtverket då myndigheten inte bara bidragit med finansiering utan via sin finansiering även gett projektet legitimitet vilket skapat förutsättningar för finansiering från andra aktörer.

I projektets slutrapport drogs slutsatsen att projektet lett till ökad samverkan mellan formgivare och företag, en etablering av en förmedlingsinstans i TGF och en prototypproduktionslinje. Vidare har företagets behov inventeras inför ett framtida större arbete i New Glass 2.0. New Glass 2.0 har dock inte kommit igång pga. svårigheten i att samla en tillräcklig bredd av aktörer och medfinansiering för att kunna söka stöd från Tillväxtverket. Dock har TGF fortsatt arbetet med innovativa workshoppar. Flera av de produktprototyper som togs fram inom projektet New Glass produceras idag i storskalig produktion, exempelvis lampan "Hobo" formgiven av Gustaf Nordenskiöld. Arbetet med att söka medfinansiering till New Glass 2.0 pågår fortfarande, i nuläget via Leader. TGF arbetar även på ett framtida samarbetsprojekt med Nationalmuseum.

Designregion Småland

Projektet Designregion Småland är inte direkt kopplat till Glasrikeuppdraget, utan var ett ERUF-finansierat projekt som har existerat parallellt med Glasrikeuppdraget. Under dialogrundorna 2013 lyfte Uppvidinge kommun "Designregion Småland" som ett relevant projekt för kommunens utveckling och en dryg månad senare inkom projektet med en ansökan om bryggfinansiering till Tillväxtverket. Tillväxtverket gav tillsammans med Regionförbundet Södra

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Parallella projekt, indirekt via Tillväxtverket.

Tillväxtverkets roll: Underlätta och konfigurera samarbeten mellan Glasriekommuner och övriga Smålandskommuner samt finansiera.

Småland och regionförbunden i Kalmar och Jönköpings län Designregion Småland bryggfinansiering om totalt 500 000 från september 2013 till augusti 2014. Finansieringen villkorades från Tillväxtverkets håll med att de fyra Glasriekommunerna skulle inkluderas i arbetet med att skapa och förankra

⁵⁰ The Glass Factory är ett kommunalt upplevelsebaserat glasmuseum i Boda Glasbruk i Emmaboda kommun. Museet förvaltar en konstglassamling om 40 000 objekt vilken Emmaboda kommun förvärvade 2009. TGF är en part i arbetet med Glasrikets Arkiv och samlingar.

en nätverksförening kallad ”Designregion Småland”. Designregion Småland syftade även till att kompetensutveckla företag kring design, visa på designpotentialen i Småland och lägga grunden för 2-3 större projektansökningar till ERUF och Kampradstiftelsen. Inom projektet skedde deltagande på ett antal event såsom den av Tillväxtverket medfinansierade konferensen Design Action in Växjö. Representeranter för projektet deltog vid ett par av de designmingel och workshops som anordnats inom ramen för Glasrikeuppdraget. Projektet lyckades inte mobilisera de kommunala aktörerna till att bilda en nätverksförening då endast 4 av 20 kommuner var intresserade av att ingå i nätverket. Flera kommuner lyfte istället att frågan bör drivas på regional nivå snarare än kommunal.

Samverkan med Glasets hus i Tranemo och Reijmyre glasbruk i Finspång

Tillväxtverket har arbetat för att Glasrikekommunerna ska etablera samarbeten med relevanta aktörer utanför Glasriket för att på så sätt stärka näringslivsutvecklingen i regionen generellt och besöksnäring och designarbetet kopplat till glasnäringen specifikt. Tillväxtverket har genomfört möten med Reijmyre Glasbruk 1810 i Finspångs kommun och Glasets hus i Limmared i Tranemo kommun för att försöka etablera och underlätta för samarbeten och samverkan mellan de två kommunerna och kommunerna i Glasriket, samt mellan glasbruket i och utanför Glasriket.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Indirekt via Tillväxtverket.

Tillväxtverkets roll: Underlätta för och konfigurera samarbete samt finansiera.

Tillväxtverket beslutade i mars 2016 att medfinansiera ett samverkansprojekt mellan Glasets hus i Tranemo kommun i Västra götalandregionen och Glasriket. Projektet syftar dels till att strukturera och konkretisera befintliga lokala och regionala utvecklingsplaner för Glasets Hus samt identifiera finansieringsvägar för projektet, dels till att utveckla ett samarbete med Glasriket och relevanta aktörer i Glasriket. En studieresa och 2 workshoppar ska genomföras i Glasriket med målet att arbeta fram ett gemensamt utvecklingsprojekt kring glasnäringen. Projektet beskriver i en första avrapportering att kontakt och ömsesidigt intresse etablerats med Riksglasskolan, Målerås glasbruk, The Glass Factory, Rydal Museum, Textilmuseum, Torpa stenhus och Turistrådet. Två workshoppar har genomförts.

Vad gäller Reijmyre Glasbruk i Finspångs kommun har Tillväxtverket arbetat för ett samarbete mellan glasbruket och Glasriket sedan 2013. Aktörer från Glasriket har besökt Reijmyre och vice versa men inget samarbete har kommit igång då Finspångs kommun inte har ansett sig kunna allokera de nödvändiga personella resurserna för ett samarbetsprojekt. Tillväxtverket har öronmärkt upp till 200 000kr för eventuella framtida samverkansprojekt inom ramen för Glasrikeuppdraget.

Glass Art Society – Konferensansökan

Glass Art Society är en internationell organisation som syftar till att utveckla glaskonsten och uppskattningen för glaskonst. Organisationen anordnar en årlig ambulerande konferens och Glasriket har anmält intresse att vara värd för 2018 års konferens. Tillväxtverket medfinansierade mottagandet av GAS-kommitteen med 20 000 kr. Alla fyra Glas-

Typ av projekt: Event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Organisatorisk sammankoppling, indirekt via Tillväxtverket.

Tillväxtverkets roll: Finansiering och legitimering.

rikekommuner har deltagit i projektgruppen och Linnéuniversitet står som projektägare för en eventuell framtida konferens. Glasriket tilldelades inte värdskapet för 2018 års konferens, kan få möjlighet att anordna konferensen 2020.

KKN-Konferens 2016

Sedan 2014 arrangerar Tillväxtverket tillsammans med en regional aktör en årlig nationell temakonferens med fokus på kulturella och kreativa näringar (KKN). Koordinatoren för Tillväxtverkets arbete i Glasrikeuppdraget föreslog, med bakgrund av Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget, att 2016 års konferens skulle genomföras i Kronobergs eller Kalmar län. Konferensen med titeln "När kultur är resans mål" genomfördes i maj i samarbete med Regionförbundet i Kalmar län och medfinansierades av Tillväxtverket med medel från programmet för kulturella och kreativa näringar. Under den första konferensdagen fick deltagarna välja på tre möjliga besöksmål, varav ett var en rundresa i Glasriket där lokala glasbruk och hyttor besöktes. I regionförbundets slutrapport beskrivs konferensen som ett bra nätverkstillfälle för offentliga och privata aktörer. Deltagarna var generellt nöjda med eventet och den uppföljande enkätutvärderingen visar på bra eller mycket bra helhetsintryck av konferensen. Konferensdeltagarna fick kunskap om såväl hur det offentliga främjandesystemet stöttat insatser i Småland som om kreativt och innovativt företagande inom växande näringar.

Typ av projekt: Event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Organisatorisk sammankoppling, indirekt via Tillväxtverket.

Tillväxtverkets roll: Initiativtagande, idégenerering och finansiering.

3.1.5 Integration

Integrationsinsatser diskuterades redan under dialoggrundorna 2013. Tillväxtverket föreslog då att Lessebo och Uppvidinge kommun gemensamt skulle ansöka om projektmedel för ett projekt kopplat till "social housing"⁵¹ från Tillväxtverkets utlysning "Öppet Näringsliv". Lessebo kommun var dock inte intresserad av att delta och Uppvidinge gick inte själva vidare med en ansökan. I Tillväxtverkets dialoger med de fyra Glasrikekommunerna under hösten 2015 lyftes ett unisont behov av integrationsåtgärder vilket ledde fram till en nischad utlysning för kommunerna. Även Länsstyrelsen i Kronoberg var engagerad i integrationsarbetet och genomförde möten och workshops för att inventera behoven och idéer hos kommunerna under november 2015.

3.1.5.1 Öppet näringsliv – Glasriket

Under 2015 arbetade Tillväxtverket tillsammans med Migrationsverket med en nationell utlysning för snabbare integration. I respons på de behov kommunerna lyfte i dialoggrunden 2015 skapade Tillväxtverket en nischad utlysning inom den nationella utlysningen vilken enbart riktade sig mot Glasrikekommunerna och Högsby samt Tingsryds kommun. Tillväxtverket bidrog med idéer och feedback kring möjliga integrationsprojekt och stöttade kom-

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt.

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering (via kommundialog) samt indirekt via Tillväxtverkets finansiering.

Tillväxtverkets roll: Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.

⁵¹ "Social housing" innebär subventionerade hyresrätter vilka viks åt resurssvaga hushåll.

munerna i arbetet med ansökningarna. I uppföljningsarbetet kopplat till projektet har Tillväxtverket arrangerat erfarenhetsutbytesträffar för att skapa förutsättningar för ett gemensamt lärande. Integrationsprojekten fungerar som förstudier med målet att ett eller flera projekt sedan ska kunna söka ESF-medel för större satsningar. Integrationsprojekten fungerar även som pilotprojekt för Tillväxtverkets egna lärande kring vilka lyckade modeller för snabbare integration av nyanlända.

Nedanstående beskrivningar av projekten är hämtade från bilaga 2 från den första delrapporteringen av Glasrikeuppdraget 2015-2017⁵². I anslutning till projektpresentation presenteras även en kort beskrivning av nuläget i projekten utifrån projektens första avrapportering till Tillväxtverket. Integrationsprojekten utvärderas tillsammans med Tillväxtverkets nationella finansiering för snabbare integration av Ramböll och kommer därför inte att följas upp närmare under det fortsatta uppföljningsarbetet av Tillväxtverkets arbete i Glasrikeuppdraget. Projekten finansieras med 3 906 000kr från Tillväxtverket och 1 165 000kr från kommunerna.

- **Ny resurs i Emmaboda**

Projektet syftar till att finna effektiva arbetssätt och modeller för att påskynda reell validering av kompetenser i nära samverkan med universitet, högskolor och andra anordnare av kvalificerade yrkesutbildningar. I dagsläget är 10 deltagare inskriva i projektet och alla studerar SFI på 50%. Av deltagarna har två jobb, fyra har praktik och fyra har en praktikplats på gång.

- **Föreningen mötesplats: förena idrott/kultur/språk**

Projektet genomförs i Lessebo kommun och innefattar flera delar. Projektet innefattar ett mentorsprogram kopplat till etablerade föreningar där nyanlända bereds möjlighet att delta i föreningsarbetet. Projektet innefattar även stödjande insatser för att underlätta för nyanlända barn att ta del av befintliga föreningsaktiviteter. I nuläget befinner sig projektet i en informationsfas.

- **Akademiker till legitimerade lärare och ungt företagande**

Projektet genomförs i Lessebo kommun. Projektet syftar till att kartlägga nyanlända akademikers utbildning och stimulera dem att utbilda sig till lärare via anpassade utbildningar på Linnéuniversitetet i exempelvis didaktik, metodik, pedagogik och skoljuridik. I nuläget har två ingenjörer inom projektet fått insteg- eller nystartsjobb som studiehandledare i modersmål.

- **Klöverforsprojektet**

Projektet genomförs i Uppvidinge kommun och har som syfte att förkorta etableringstiden för de nyanlända genom att förena SFI och arbetsmarknadsinsatser. I första hand riktar sig projektet till nya medborgare som befinner sig i en etableringsfas. Deltagare ska läsa 50% teori på SFI och praktisera 50%. Projektet rapporteras löpa på väl. Två personer inom projektet har praktiserat och blivit erbjudna tidsbegränsade anställningar.

- **Svets & Svenska - En ljusnande framtid**

Projektet genomförs i Högsby kommun. En förstudie ska utreda och klargöra förutsättningarna för att erbjuda nyanlända och utlandsfödda personer en yrkesförberedande industritek-

⁵² Se Bilaga 2 i Länsstyrelsen i Kronoberg (2016). *Delrapportering Glasrikeuppdraget – Fokus på sanering och samlingar*

nisk utbildning med inriktning mot svetsteknik, alternativt en validering av befintliga kunskaper och kompetenser. I nuläget har samtliga SFI-klasser kopplade till Högsby utbildningscenter besökt det industritekniska programmet. Arbete med att etablera samarbeten med företag pågår och hittills har projektet etablerat samarbete om två praktikplatser.

- **Integration genom socialt företagande**

Pilotprojektet genomförs i Nybro kommun och syftar till att starta ett socialt företag med utlandsfödda, mestadels kvinnor, som står långt från arbetsmarknaden. Under hösten 2015 bedrevs ett mindre försöksprojekt inom vilket sex kvinnor uttryckte intresse för att starta ett företag och detta integrationsprojekt syftar till att växla upp arbetet med det företaget. I dag finns tillgång till ett fullt utrustat restaurangkök.

- **Kompetens Kooperation Kraft**

Projektet, som genomförs i Tingsryd, avser skapa möjligheter för nyanlända och utrikes födda långtidsarbetslösa att bli självförsörjande. Metoden är utbildning i arbetsintegrerande socialt företagande. Projektet inkluderar en utbildning för att öka kompetensen om arbetsintegrerande socialt företagande hos politiker, tjänstemän med flera, i syfte att skapa förståelse för metoden och öka myndigheternas lyhördhet för denna företagsform. Målet är integration kopplat till företagande för att uppnå en långsiktigt hållbar integration i kommunen. Projektet har startats igång med en utbildning kring socialt företagande med deltagande handledare. En etableringsanalys med 20 deltagare har genomförts.

3.1.6 Besöksnäring

Trots att turism och besöksnäring är ett område som ingår i regeringsuppdraget och som kommunerna i Glasriket vill arbeta med har relativt få besöksnäringensprojekt bedrivits inom ramen för Glasrikeuppdraget. Detta kan delvis förklaras av initiala missförstånd och rollkonflikter mellan Glasrikeuppdraget å ena sidan och kommunernas destinationsbolag AB Glasriket å andra sidan. För att undvika missförstånd och problem framöver har frågor kopplade till besöksnäringen i Glasriket lämnats till AB Glasriket och därmed inte integrerats med de övriga arbetet inom regeringsuppdraget. Vidare har samarbetet kring destinationsbolaget under en längre tid varit begränsat och en diskussion kring AB Glasrikets framtid pågår i nuläget i regionen. Att konflikter funnits inom AB Glasriket, samt att Glasrikeuppdraget och AB Glasriket haft svårt att samverka har lett till lägre aktivitet inom fokusområdet besöksnäring än vad som förväntats i denna uppföljning. Tillväxtverkets möjligheter att arbeta med besöksnäringen inom ramen för uppdraget har därmed försvårats. Vidare har samverkan med besöksnäringensresurser internt på Tillväxtverket inte utvecklats, då myndighetens arbete med besöksnäring istället fokuserat på arbetet med projektet "Hållbar destinationsutveckling" (HDU). Nedan beskrivs de projekt som Tillväxtverket medfinansierat inom ramen för myndighetens insatser i Glasrikeuppdraget.

Design i Glasriket på export

I dialoggrundorna under våren 2013 lyftes behovet av internationell marknadsföring av Glasriket från både Emmaboda och Lessebo kommun. AB Glasriket inkom den 16/5 2013 med en ansökan till Länsstyrelsen i Kronoberg om

Typ av projekt: Event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering.

Tillväxtverkets roll: Finansiera och legitimeras

medfinansiering för projektet ”Design i Glasriket på export”. Glasrikeuppdraget valde att medfinansiera projektet med 190 000kr och Tillväxtverket beslutade att medfinansiera insatsen med 50 000kr. Idén för marknadsföringssatsningen har därmed inte uppkommit under dialogrundorna, istället har kommunerna använt dialogrundorna för att förankra behovet av stöd för den internationella marknadsföringen hos Tillväxtverket. Tillväxtverket har inte enbart fyllt rollen som finansör utan har genom sin finansiering även gett projektet legitimitet vilket bidragit till andra aktörers satsningar och deltagande i projektet.

Projektet genomfördes den 21 november 2013 på svenska ambassaden i Köpenhamn. En utställning med namnet ”From Småland with love – designprodukter från svenska Glasriket” byggdes upp där produkter från svenska glasdesigners presenterades för danska intressenter. Närvaron av danska intressenter var högre än förväntat, men dock deltog färre svenska företag på plats jämfört med vad projektägarna hoppats på. Företagen Lessebo Handpappersbruk, Eventus/EBV, Kährs och MPI knöt konkreta kontakter med danska intressenter på plats. Om dessa kontakter utvecklats vidare har inte dokumenterats. Utöver marknadsföring av enskilda företag och produkter marknadsfördes destination Glasriket såväl muntligen som via material.

3.1.7 Övrigt

Design action i Växjö

Design action var en konferens som anordnades den 13/9 2013 av Sveriges Designers med samarbetspartners. Temat för konferensen var regional utveckling och destinationsdesign. Projektet beviljades upp till 100 000kr i stöd av Tillväxtverket då konferensen ämnade koppla an till det pågående arbetet i Glasrikeuppdraget, såväl genom ämnesval som indirekt via deltagande aktörer. Drygt 100 personer deltog och Tillväxtverket finansierade konferensen med 86 000. Enligt projektrapporten har konferens uppnått sina mål och lett till nätverkande och kunskapsutveckling bland de deltagande. Ingen vidare uppföljning av långsiktiga resultat och effekter har gjorts.

Typ av projekt: Event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Indirekt via Tillväxtverkets finansiering.

Tillväxtverkets roll: Bollplank för upplägg och finansör

3.2 GENERELLA RESULTAT AV DIALOGARBETET

3.2.1 Attitydförändringar kring TVV

Tillväxtverkets dialogbaserade arbete har inte i sig syftat till att marknadsföra och skapa en positiv bild av myndigheten, men från intervjuer med respondenter i regionen är det tydligt att regionala och framförallt kommunala aktörer varit positivt överraskade över myndighetens flexibilitet, närvaro och förståelse för respektive kommuns förutsättningar. Flera respondenter lyfter att man genom arbetet i Glasrikeuppdraget fått en förståelse för hur Tillväxtverket arbetar och att en närmare kontakt etablerats med myndigheten vilken ger förutsättningar för deltagande i konkurrensutsatta utlysningar framöver. Citatet nedan illustrerar den förändrade uppfattningen av Tillväxtverket vilken flera respondenter lyft.

De har sett möjligheter med det mesta. [Vad ger det?] Effekten av det är kanske att vi har fått en helt annan bild av ett statligt verk. Att de kan finnas hos oss och inte att vi åker till Stockholm. [...] Jag upplever att dom har blivit en i gänget. – Kommunal aktör

3.2.2 Kommunalt samarbete

Det finns en varierande bild av hur det kommunala samarbetet utvecklats under uppdragets gång. Detta beror dels på att utvecklingen inom AB Glasriket gått mot mindre snarare än mer samverkan, dels på att samverkan ser olika ut inom olika områden. När det gäller aktiviteter inom Glasrikeuppdraget finns en enig bild om att såväl samarbetet kring Glasrikets arkiv och samlingar som samarbetet kring saneringsarbetet inte hade kunnat uppkomma utan Glasrikeuppdraget. Även den breda uppslutningen kring Glasrikesmiljonen härrör från Glasrikeuppdraget. För att etablera samarbetet har det krävts att regionala och nationella aktörer bidragit med styrning och konfigurering av samarbetet. Tillväxtverket har i alla dessa tre grupperingar bidragit med att visa på kommunernas gemensamma möjligheter och vinster med att samverka. Exempelvis har dialoggrundorna fungerat som ett verktyg för att lyfta fram kommungemensamma utmaningar, behov och intressen.

3.2.3 Förändrade arbetsprocesser

Tillväxtverkets dialogbaserade arbete har inspirerat och bidragit till utveckling av befintliga kommunala arbetsprocesser och tillsättning av nya tjänster. Vissa kommuner har på ett tydligt sätt samordnat sig inom kommunen för att ta emot Tillväxtverket, detta har lett till en ökad effekt av dialogen, men även till större intern samordning inom kommunen och därmed en kapacitetsuppbyggnad vilket i sig förbättrar möjligheterna att agera inom Glasrikeuppdraget. Lessebo kommun har till följd av arbetet inom Glasrikeuppdraget avsatt en tjänst för att söka medel från Tillväxtverket och andra myndigheter, detta då kommunen fått positiva erfarenheter från arbetet med de av Tillväxtverket finansierade integrationsprojekten.

Vidare har dialogarbetet bidragit till kapacitetsuppbyggnad i både kommunerna och Länsstyrelsen i Kronoberg genom att aktörerna fått en ökad förståelse och kunskap för Tillväxtverkets begreppsapparat och kunskap om tillväxt som en dimension inom allt från kulturmiljö till sanering.

3.2.4 Förbättrat kommunalt självförtroende

Tillväxtverket har via sin lokala närvaro bidragit till ett ökat kommunalt självförtroende i flera kommuner i regionen. Det vi ser är framförallt en attitydförändring, där kommunerna har fått en ökad tro på möjligheten att agera och utvecklas. Att nationella myndigheter har haft en lokal närvaro och pratat med kommunala tjänstemän och aktörer har gett dem en känsla av att någon tror på dem, vilket i sin tur stärkt självbilden hos de kommunala aktörerna. Tillväxtverket och länsstyrelsernas besök i kommunerna har även pekat på allvaret i uppdraget och flera aktörer menar att de på grund av den lokala närvaron själva har insett allvaret i uppdraget och ökat sin egen aktivitet. Det vi ser är i första hand en attitydförändring där kommunala aktörer uttryckt ett ökat självförtroende och en ökad tro på framtiden. Om detta leder till ökad aktivitet och samarbete kan i nuläget inte beläggas, men är en fråga för framtida uppföljning av de större projekten inom uppdraget. Sådär beskriver en kommunal aktör effekten av Tillväxtverkets dialogarbete:

Dom vi har jobbat med har varit mycket tillmötesgående. De har på ett fantastiskt sett verkligen lärt sig hela det här Glasriket [...] Samtidigt ger det oss en legitimitet, vi är ändå ganska bra, eller vi ÄR bra. Vi har ändrat på en del, vi har skruvat på lite annat, de har kommit med idéer och tankar och lite smörjmedel [...] De har fått oss att växa här och tycka att vi inte är så dåliga som vi tror, vi har nånting som är unikt som vi ändå ska visa och vara stolta över. Där upplever jag att de kommer från en annan värld och ser detta på ett annat sätt än vi som är hemmablinda. — Kommunal aktör

3.2.5 Legitimering av insatser och aktiviteter

Tillväxtverket har som aktiv nationell myndighet i uppdraget även fyllt en symbolisk roll och bidragit med legitimitet till såväl enskilda satsningar som uppdraget i stort. Från intervjuer är det tydligt att Tillväxtverkets närvaro och aktivitet signalerat till kommunala aktörer att uppdraget är viktigt, vilket i vissa fall mobiliserat kommunerna till aktivitet. Tillväxtverket har vidare genom sin finansiering av och medverkan i projekt bidragit till såväl medfinansiering från andra regionala aktörer som deltagande från nationella aktörer.

3.3 UTEBLIVNA GENERELLA RESULTAT

Uteblivna resultat som kopplar an till specifika projekt har presenterats under punkt 3.1 i anslutning till respektive fokusområde och projekt. Nedan presenteras en kort sammanfattning av uteblivna resultat som identifierats där fortsatta möjligheter att nå resultat finns och där lärdomar inför fortsatt arbete kan dras.

3.3.1 EU-samordning

Behovet av en EU-samordnare i Glasriket har lyfts av flera kommunala och regionala aktörer i intervjuer samt i dialogrundor. Ett arbete med att samlas kring en gemensam EU-samordnare har dock inte kommit igång och den kommunala drivkraften för att etablera ett samarbete kring en EU-samordnare tycks saknas.

3.3.2 Medel från konkurrensutsatta utlysningar

Kommunerna i Glasriket har haft svårt att ta initiativ för att söka konkurrensutsatta medel från Tillväxtverket och andra myndigheter trots Tillväxtverkets hjälp med att identifiera möjliga utlysningar och medel. Vissa ansökningar har gjorts, men med generellt låg utdelning. Främst har energin istället lagts på att söka Tillväxtverkets strategiska och öronmärkta medel. Flera projekt vilka har synergier och har samarbetet med Glasrikeuppdraget har dock beviljats medel, såväl Glafos "Från usch till resurs" och projektet Smart Housing har beviljats medel från VINNOVA, och Glasrikeuppdragets arbete med innovativ sanering har beviljats planeringsbidrag från VINNOVA.

3.3.3 Varierande sammankoppling med det ordinarie regionala utvecklingsarbetet

Tillväxtverkets främsta motpart i arbetet inom Glasrikeuppdraget har varit Länsstyrelsen i Kronoberg som är samordnare för uppdraget och Glasrikeuppdragets styrgrupp. Detta då Tillväxtverket arbetat

utefter Glasrikeuppdragets interna struktur. En önskan om större samordning med de regionala aktörerna innan genomförandet av de kommunala dialogerna har lyfts från ett par regionala aktörer. Genom ett mer utvecklat arbete för regional samsyn kan en högre grad av samverkan och fler synergiefekter med det regionala utvecklingsarbetet nås. Glasrikesmiljonen har kopplat an till de regionalt utvecklingsansvariga via styrningen av projektet och därmed implementerats i närmare dialog med regionerna än övriga projekt. Vidare har de större projekten inom uppdraget, Glasrikets arkiv och samlingar samt saneringsarbetet haft få naturliga beröringspunkter med regionernas ansvarsområden vilket försvårat möjligheten att länka samman arbetet i Glasrikeuppdraget med det ordinarie regionala utvecklingsarbetet. Att besöksnäringens arbete i Glasriket främst utförts av AB Glasriket parallellt med Glasrikeuppdraget, och att Tillväxtverkets interna arbete med besöksnäring fokuserat på bland annat projektet HDU⁵³, har även det lett till färre beröringspunkter mellan Tillväxtverkets arbete och det ordinarie regionala utvecklingsarbetet än vad som annars hade varit fallet.

⁵³ HDU står för ”Hållbar destinationsutveckling”

4. Glasrikesmiljonen

Granskningen av Glasrikesmiljonen inom ramen för denna utvärdering är en kvalitativ halvtidsuppföljning i form av en fallstudie. Vi har studerat satsningens struktur och logik, genomförandet så långt, och några av de deltagande företagens uppfattningar. Sammantaget ger detta underlag för att bedöma satsningen inriktning och diskutera vilka effekter som kan förväntas utifrån genomförandet så långt.

4.1 GLASRIKESMILJONENS BAKGRUND OCH UTFORMNING

4.1.1 Hur kom Glasrikesmiljonen till?

Hösten 2012 meddelade ägarna av Orrefors Kosta Boda AB, New Wave Group, att de hade för avsikt att lägga ned glasbruken i Orrefors och Åfors. Glasindustrin hade under flera årtionden minskat i omfattning och beskedet kom som en följd av effekterna av finanskrisen 2008 på den europeiska marknaden. Med anledning av beskedet riktade sig politiker på lokal och regional nivå till regeringen med uppmaning att agera för att stötta Glasriket.⁵⁴ Tillväxtverkets interna arbetsgrupp inom Glasrikeuppdraget gjordes uppmärksamma om synpunkterna och den tjänsteman som representerade enheten Kapitalförsörjning och avdelning Företag i arbetsgruppen började undersöka förutsättningar och behov för ett särskilt företagsstöd för de kommuner som ingick i Glasrikeuppdraget.

Våren 2013 genomförde den ansvariga tjänstemannen besök i Glasrikekommunerna, med syfte att samla synpunkter och sondera intresset för att delta i genomförandet av ett särskilt företagsstöd. Ett förslag förbereddes som tog i beaktande dels de legala förutsättningarna för ett särskilt delregionalt företagsstöd dels näringslivsstrukturen i kommunerna i Glasrikeuppdraget. Man övervägde möjligheten att verka för att Glasrikekommunerna skulle kunna få del av så kallade regionala investeringsstöd till större investeringar (enligt uppgift från Tillväxtverket gällde det vid den tidpunkten stöd till investeringar som omfattade minst 15 MSEK).⁵⁵ Den möjligheten förkastades eftersom det saknades en tillräcklig mängd företag med förutsättningar att genomföra investeringar i den storleksordningen. Vidare ingick enbart kommunerna i Kalmar län i angivet stödområde för regionala investeringsstöd. Det innebar att den kvarvarande möjligheten var regionalt bidrag för företagsutveckling (så kallat FUB) för företag i landsbygdsområden.⁵⁶ Det innebar att maximalt stöd begränsades till 1,2 MSEK att beviljas av länsstyrelse eller motsvarande organisation med regionalt utvecklingsansvar. Förvaltande myndighet med regionalt utvecklingsansvar kunde dock söka medfinansiering från Tillväxtverket.

Tillväxtverket genomförde en workshop i Växjö i april 2013 med information om företagsstöd och bearbetning av förslaget om ett regionalt bidrag för företagsutveckling. På workshopen deltog även representanter från regionala myndigheter och Glasrikekommunerna. Förslaget fick stöd från deltagarna och slutsatser som drogs var att det var viktigt att kommunerna tog ett aktivt ägarskap över att

⁵⁴ Haider m fl (2012). *Glasriket måste räddas*. Smålandsposten. Tillgänglig på <http://www.smp.se/lobbyn/glasriket-maste-raddas/>. Hämtad 2016-08-17.

⁵⁵ Svensk författningssamling 2007:61.

⁵⁶ Svensk författningssamling 2000:283.

stimulera ansökningar. Stödet skulle också ge mervärden både för regionen och företagen genom positiv publicitet.⁵⁷ I oktober 2013 ansökte Regionförbundet Kalmar län om projektet Glasrikesmiljonen hos Tillväxtverket. Projektet beviljades medel samma månad. Beslutet ändrades i slutet av 2015 då projekttiden utökades till år 2020, projektbudget fördubblades och kommunerna Högsby och Tingsryd inkluderades i projektgeografin. Denna utökning av projektet har kallats "Glasrikesmiljonen 2.0".

4.1.2 Glasrikesmiljonens upplägg och berättigande

Syftet med Glasrikesmiljonen beskrivs i ansökan på följande sätt: "Genom att stimulera investeringar bidra till ökad förnyelse och konkurrenskraft i näringslivet i de fyra Glasrikekommunerna".⁵⁸ Som bakgrund till satsningen har man lyft aspekter som att näringslivet behöver diversifieras och att det befintliga näringslivet behöver förflytta sig i värdekedjan för att behålla sin konkurrenskraft. Det temporära investeringsstödet till strategiska investeringar som Glasrikesmiljonen utgör ska stimulera företag att ta steg upp i värdekedjan och öka kunskapsinnehållet i sina produkter genom investeringar i ny teknik, nya marknader och effektivare processer. Det ska stärka konkurrenskraften för att bidra till tillväxt och bevara samt på sikt öka antalet arbetstillfällen. Ansökan nämner också att signalvärdet av insatsen är viktig, för att visa invånarna att näringsliv och offentlig sektor investerar i området.

4.1.2.1 Projektorganisation

Glasrikesmiljonen har utformats så att man håller regelbundna beslutstillfällen flera gånger per år. Projektet är organiserat i en styrgrupp, en beslutsgrupp och en beredningsgrupp. Beslut tas av representanter för Länsstyrelsen i Kronobergslän och Regionförbundet Kalmar län enligt gängse beslutsordning för bidrag för företagsutveckling. Besluten bereds i beredningsgruppen där även kommunerna och Tillväxtverkets ansvariga tjänsteman finns representerade. Kommunerna representeras av näringslivsansvariga som även har arbetat med kommunikation och uppsökande mot lokala företag för att stimulera ansökningar till Glasrikesmiljonen. I styrgruppen ingår representanter från Länsstyrelsen i Kronobergslän och Regionförbundet Kalmar län, Tillväxtverkets ansvariga tjänsteman och, sedan regionbildningen, även Region Kronoberg. Styrgruppen har ett strategiskt ansvar för projektets utveckling.

4.1.2.2 Arbetsformer och handläggning

Respektive arbetsgivare har finansierat projektorganisationens arbete i sin helhet. Det vill säga, ingen arbetstid eller andra kostnader för administration eller kommunikation har belastats projektet. Det innebär att hela projektbudgeten utbetalas i form av direkta stöd till företag. Beredning och handläggning av ärenden har anpassats från fall till fall och har varit omfattande och kvalitativ. Handläggningsprocessen finns inte dokumenterad och urvalskriterierna är inte formaliserade. Olika källor har beskrivit kriterier för urvalet på något olika sätt: "företag med tydlig utvecklingspotential, större investeringsbehov och där resultatet av Glasrikesmiljonen når en bredare marknad än den lokala och regionala"⁵⁹; verksamhet som förväntas "bli lönsam på sikt, att verksamheten kan bedömas ge varaktig sysselsättning, samt att verksamheten inte kan komma att påverka lokal konkurrens"⁶⁰; bedömningen "har

⁵⁷ Länsstyrelsen i Kronobergs län (2013). *Glasrikesmiljonen – strukturomvandling i Glasriket med hjälp av företagsstöd*.

⁵⁸ Regionförbundet i Kalmar län (2013). *Ansökan om projektmedel. Glasrikesmiljonen*. Tillväxtverkets diarienummer 2013/638-203.

⁵⁹ Länsstyrelsen i Kronobergs Län (2014). *Delrapport 3 Glasrikeuppdraget 2014-03-28*. S. 12.

⁶⁰ Länsstyrelsen i Kronobergs Län (2016). *Delrapportering Glasrikeuppdraget – fokus på sanering och samlingar 2016-03-31*. S. 9.

haft fokus på sysselsättningsökning, regional förnyelse, spin-off effekter och inte minst på syftet med investeringen”⁶¹. En samlad bedömning har gjorts baserat på en kombination av nyckeltal och att utnyttja beredningsgruppens bredare inblick i verksamheterna.

4.1.2.3 Stödets utformning

Stödet utbetalas enligt förordningen om regionalt bidrag till företagsutveckling och omfattar därmed maximal 1,2 MSEK. I projektbeslutet från Tillväxtverket anges att bidragsbeloppet begränsas både nedåt och uppåt för att möjliggöra investeringar om 4-6 MSEK.⁶² De mätbara effekterna av stödet ska enligt ansökan vara ökad konkurrenskraft i företagen som mätt i förädlingsvärde och omsättning. De indikatorer som satts upp är antal investeringar, förändring i omsättning efter två år samt förändring i förädlingsvärde efter tre år.

4.2 FÖRETAG OCH INVESTERINGAR I GLASRIKESMILJONEN

4.2.1 Projektportfölj

Glasrikesmiljonens projektportfölj består för närvarande av elva investeringar då en beviljad ansökan återtogs av företaget. Tabellen på nästa sida nedan redovisar investeringarna och företagen som fått stöd. Samtliga godkända ansökningar har beviljats samma summa, exakt en miljon kronor.

Huvuddelen av investeringarna har gått till lokaler eller maskiner och inventarier. Sex av elva investeringar ligger inom intervallet 4-6 MSEK och bidragsprocenten ligger mellan 17-22 % för dessa investeringar. Av övriga fem investeringar är fyra större än 10 MSEK och två närmare 20 MSEK. Det innebär att bidragsprocenten ligger på under 10 % av investeringens summa, ned till 6 %.

Företagen som har beviljats stöd är i åtta fall tillverkande företag. Två av dessa är aktiva inom tillverkning av trä eller varor av trä (SNI 16) och ytterligare två inom tillverkning av metallvaror (SNI 25), övriga inom skilda tillverkande industrier. Av de återstående tre företagen är två aktiva inom parti- respektive internethandel med olika varor, och det sista är ett transportföretag.

⁶¹ Projektledare Mats Persson. Privat kommunikation 2016-08-17.

⁶² Tillväxtverket (2013). *Beslut om projektmedel*. Diarienummer 2013004555.

Tabell 2. Investeringar som beviljats stöd från Glasrikesmiljonen.

Bolag	Royal De- sign AB	Örsjö Be- lysning AB	AMB Indu- stri AB	Börjes Lo- gistik & Spe- dition AB	Bribo Me- kaniska AB	Ädelträ AB	Lintex Nor- dic Group AB	EBV Plåt	Ess-Enn Timber	Lessebo Paper	Strehög	Totalt
Kommun	Nybro	Nybro	Emma- boda	Nybro	Nybro	Uppvid- inge	Nybro	Emmaboda	Lessebo	Les- sebo	Emmaboda	
Investering (tkr)												
Byggnad				17 400	12 700	2 000	10 200					42 300
Investering i hyrda lokaler	3 775	2 015									1 500	7 290
Maskiner & inventarier	3 870	475	8 022	800		3 000		5 370	5 913	4 500	2 575	34 525
Produkt- utveckling	2 000	300										2 300
Marknadsfö- ring	7 300	1 800									1 560	10 660
Totalt	16 945	4 590	8 022	18 200	12 700	5 000	10 200	5 370	5 913	4 500	5 635	97 075
Finansiering (tkr)												
Egna medel	10 000	1 815	2 822	1 820	1 000	700	9 200	800	713	1 500	4 635	35 005
Extern finansiering	5 945	1 775	4 200	15 380	10 700	3 300	-	3 570	4 200	2 000		51 070
Glasrikes- miljonen	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	11 000
Totalt	16 945	4 590	8 022	18 200	12 700	5 000	10 200	5 370	5 913	4 500	5 635	97 075
Bidragets pro- cent av investe- ring	6 %	22 %	12 %	5 %	8 %	20 %	10 %	19 %	17 %	22 %	18 %	11 %

4.2.2 Företagens erfarenheter och uppfattningar

Intervjuer med en handfull företag har gett några kvalitativa indikationer på hur Glasrikesmiljonen har uppfattats och fungerat för de enskilda stödmottagarna vilket nyanserar bilden av insatsen utifrån projektportföljen.

4.2.2.1 Glasrikesmiljonen har varit ett enkelt och eftersträvarsvärt företagsstöd

Glasrikesmiljonen har varit attraktiv. Det är tydligt att det aktiva uppsökande arbetet har fått genomslag i och med att det genom den uppsökande verksamheten som flera av de intervjuade företagen har fått kännedom om företagsstödet. Genom den uppsökande verksamheten har också företag som annars inte betraktat offentlig stöd som en källa till finansiering fått att inkomma med ansökningar. Intervjuerna med företag indikerar att kommunikationen av satsningen har fått ett betydande genomslag överlag, då flera har beskrivit att de fått information från flera källor, även lokala medier, och har känt till andra företag som också fått stöd inom ramen för satsningen.

Processen har också uppfattats som enkelt och obyråkratisk. Även ett företag som inte tidigare sökt offentligt stöd ansåg att det inte var några svårigheter att komma in med och processa en ansökan. Ett annat företag beskrev att det var tydligt att satsningen var trovärdig och seriös genom att representanter för Glasrikesmiljonen tog sig tid att besöka och informera sig om verksamheten.

4.2.2.2 Betydelsen av stödet varierar mellan olika företag

Bidraget har inte varit avgörande för någon av de investeringar som gjorts i företag som vi har intervjuat. Flera företag lyfter dock upp timingen på stödet som en avgörande faktor; de fick kontakt i en avgörande fas för ett investeringsbeslut och kunde ta med Glasrikesmiljonen som en faktor i att ta beslutet.

För några investeringar har stödet haft mindre betydelse eftersom bidraget har varit litet både i jämförelse med investeringens omfattning som företagets omsättning. Det har då snarare bidragit till en möjlighet att vara mer offensiv och att investeringen har fått en kortare återbetalningshorisont. Flera bedömer att de hade kunnat utöka finansieringen från banken för att genomföra investeringen. Den huvudsakliga betydelsen av stödet har varit att tidigarelägga investeringar som annars bedöms ha skett något senare. I något fall var det avgörande för att investeringsbeslutet skulle tas i närtid. I ett annat fall ledde det till att man prioriterat en betydligt mindre investering som varit inom storleksintervallet istället för en mångdubbelt större satsning som annars skulle genomförts tidigare.

4.3 GLASRIKESMILJONENS BETYDELSE

Glasrikesmiljonen är ett särskilt geografiskt riktat företagsstöd som ska bidra till utveckling de företag som stötts. Men verksamheten har också varit en betydande del i det som representerat Glasrikeuppdraget utåt. Nedan sammanfattar vi Glasrikesmiljonens betydelse dels utifrån de lokala och regionala aktörernas uppfattningar, dels en systematisk analys av företagsstödet som sådant.

4.3.1 Glasrikeuppdragets aktörers synpunkter på Glasrikesmiljonen

4.3.1.1 Glasrikesmiljonen har gjort ett betydande avtryck i utvecklingsarbetet

Glasrikesmiljonen är den största satsningen mätt i pengar inom Glasrikeuppdraget och har också gjort bland det största avtrycket hos respondenterna. Glasrikesmiljonen nämns av de flesta aktörerna som en av de största och viktigaste insatserna inom Glasrikeuppdraget. Det gäller inte minst det symbolvärde som nämndes i ansökan, det vill säga att det ger en signal till företagen att regionen vill och kan bidra med stöd. Tillväxtverkets ansvariga har också poängterat att det var tidskritiskt att skicka en sådan signal till allmänheten och näringslivet i regionen, när det allmänna samtalet dominerades av negativa besked. Satsningen har också uppmärksammats i medierna och på sociala medier, vilket Tillväxtverkets egen bevakning har visat. Ett par av företagen som vi har intervjuat har uttryckt liknande resonemang, att de sätter värde på signalen från det offentliga genom att man satsar i regionen. De synpunkterna bör dock kompletteras med synpunkter från företag som inte har fått stöd för att valideras.

Signalvärdet av satsningen har i upplägget varit nära förknippat med dels en önskan om att utnyttja symbolvärdet av just summan en miljon, dels en kommunikation som presenterar stödmottagarna som vinnare av ett pris och inte som mottagare av bidrag. Detta var tänkt att bidra till den positiva publicitet som man bevisligen har fått, och till intresset för att söka offentligt stöd. Vi kan varken bekräfta eller vederlägga dessa syften med utformningen genom den uppföljning som gjorts hittills.

4.3.1.2 Samarbetet inom Glasrikesmiljonen har fungerat väl

Som nämndes ovan har arbetstid inte belastat Glasrikesmiljonen som projekt utan samtliga samarbetsparter har bidragit med arbetstid finansierat av respektive organisation. Kommunernas näringslivsansvariga har ägnat arbetstid åt att kommunicera stödet, mana till ansökningar och bereda beslut. Arbete har genomförts både separat och samlat och intervjupersonerna har förklarat att samarbetat har fungerat väl. Det härleder man till att ramverket för Glasrikesmiljonen har varit väl förankrat, och att med det som utgångspunkt har man på tjänstemannanivå arbetat efter tydliga principer, vilket har motverkat konkurrens. Det faktum att ramverket har varit tydligt har också motverkat en politisering av besluten, vilket har lett till ett gott samarbetsklimat. Enstaka intervjupersoner har också beskrivit att genomförandet av Glasrikesmiljonen har bidragit till utbyte över kommun- och länsgränserna, vilket har lyfts fram som ett viktigt incitament för företagsstödet.⁶³

4.3.1.3 Glasrikesmiljonen är tydligt förankrat men svagt samordnat med Glasrikeuppdraget i helhet

Det står klart från intervjuerna att Glasrikesmiljonen är tydligt förankrat i Glasrikeuppdraget. En klar majoritet av intervjupersonerna har angett att satsningen har initierats inom Glasrikeuppdragets ramar och flera har bedömt att det annars inte skulle ha genomförts. Medan satsningen har haft en tydlig hemvist i Glasrikeuppdraget lyfter flera intervjupersoner däremot dess oberoende gentemot övrigt arbete inom Glasrikeuppdraget. Det har beskrivits som en egen organisation, eget program eller separat projekt med en egen styrning och organisation. Flera menar också att Glasrikesmiljonen ligger nära

⁶³ Länsstyrelsen i Kronobergs län (2014). *Rapport från Glasrikeuppdraget N2012/1667/RT*.

det reguljära regionala utvecklingsarbetet. Samtidigt har det inneburit att relationen till övriga Glasriкеuppdraget, rent tematiskt, har varit svagare, och att vi kan anta att det finns potential för ökade synergier med andra delar av uppdraget.

4.3.2 Oxford Researchs analys av Glasrikesmiljonen

4.3.2.1 Utformning

Glasrikesmiljonens utformning och berättigande är i linje med problembilden för området och de legala grunderna för företagsstöd: en satsning på ökad förnyelse och stärkt konkurrenskraft i näringslivet i regionen, med fokus på verksamheter som på sikt förväntas bli lönsamma och anställa nya medarbetare. Förvaltningen av stödet har varit effektiv då hela projektmedlet har gått till själva bidragen. Samtliga parter i Glasrikesmiljonen har utfört omfattande arbete inom insatsen för att stimulera ansökningar, bereda beslut och kommunicera satsningen. Glasrikesmiljonen framstår som väl förankrad och bidragande till en samarbetskultur och gemensam målbild för utvecklingen av hela delregionen.

4.3.2.2 Implementering av Glasrikesmiljonen

Glasrikesmiljonens implementering är till vissa delar inkonsekvent med insatslogiken.

- **Snabb sysselsättningsökning har varit ett viktigt urvalskriterium.** Ansökningarna har beviljats med kortsiktig sysselsättningsökning som en av de centrala bedömningsgrunderna. Enligt insatslogiken ska fokus ligga på ökade förädlingsvärden, ökad sysselsättning kan förväntas på sikt, med då till följd av förnyelse och ökad konkurrenskraft, vilket är de målsättningar som ingår i syftesformuleringen.
- **Många investeringar är större än det intervall som angetts i beslutet.** I beslutet om stöd angavs att stöttade investeringar skulle begränsas både nedåt och uppåt. De skulle ligga i intervallet 4-6 MSEK. Fem av elva investeringar som fått stöd ligger utanför (mycket över) detta intervall.
- **Samtliga stödobjekt har fått exakt samma summa.** I förordningen som reglerar det aktuella företagsstödet anges följande: ”Bidraget får inte vara större än vad som behövs med hänsyn till övriga finansieringsmöjligheter och andra omständigheter för att den åtgärd som bidraget avser skall kunna genomföras.” Att samtliga företag fått exakt samma stödsumma reser frågetecken runt bidragets storlek och om det är särskilt anpassat till de specifika förutsättningarna i varje enskilt fall.

Vikten som lagts vid kortsiktig sysselsättningsökning i företagen speglas av att företagens bedömning av sysselsättningsökningen använts i kommunikationen kring Glasrikesmiljonen som ett berättigande för insatsen. Att tillskriva hela den bedömda sysselsättningsökningen till stödet från Glasrikesmiljonen⁶⁴ är inte formellt korrekt, då stödet inte kan anses vara orsaken till sysselsättningsökningen i sin helhet. Ett fokus på kortsiktig sysselsättningsökning, och låg bidragsprocent för flera investeringar, kan indikera icke-optimal risk (för låg) i investeringarna som fått stöd, ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Det finns olika bedömningar från företagen kring hur betydelsefullt stödet har varit, vilket

⁶⁴ Tillväxtverket (2016). *Regionala företagsstöd – Glasrikesmiljonen 2 samt efterkommande samarbetsmodeller. Föredragningspromemoria veckoberedning.*

innebär att additionaliteten av stödet i vissa fall har varit låg. I ett fall tolkar vi att stödet har fungerat som ett snedvridande incitament som inneburit att en mindre investering prioriterats framför en större, vilket måste anses motverka insatsens syfte.

Vår bedömning är att den generella risknivån varit för låg och att den samhällsekonomiska effekten av insatsen därmed bör vara låg. Den icke-formaliserade och summariskt dokumenterade handläggningen gör det däremot svårt att bedöma hur bästa investering har differentierats från investering med lägst risk. Det innebär att det är angeläget att projektorganisationen ser över urvalskriterier och rutiner för att säkra satsningens additionalitet framöver. Man bör också se över hur bidragets storlek anpassas efter förutsättningarna i det enskilda fallet. Det är inte otänkbart att symbolvärdet av exakt en miljon kan bibehållas genom en genomtänkt kommunikation av stöd i miljonklassen. Det bör dock nämnas att det inte är möjligt att på basis denna halvtidsuppföljning värdera det samhällsekonomiska värdet av satsningens signal- och symbolvärde för att i sin helhet bedöma satsningens samhällsekonomiska berättigande. En sådan uppföljning kräver andra frågeställningar, inte minst i vilken utsträckning det kan anses motiverat att anpassa ett styrmedel ämnat för företagsutveckling och använda det i syfte att påverka den allmänna opinionen i ett sårbart område. Det är en angelägen fråga att tydliggöra för Tillväxtverkets lärande inför eventuella liknande framtida insatser.

5. Analys och diskussion

5.1 GLASRIKEUPPDRAGET I JÄMFÖRELSE MED TIDIGARE UTVECKLINGSINSATSER I REGIONEN

Under de senaste 50 åren har flera satsningar gjorts för att bidra till och stötta strukturomvandlingen i Glasriket. Det senaste regeringsuppdraget innan det nuvarande varade mellan 2006-2008 och gavs till Länsstyrelsen i Kronoberg. Uppdraget utfördes i samverkan med regionförbundet i Kalmar län, de fyra Glasrikekommunerna samt AB Glasriket inom ramen för de regionala tillväxtprogrammen i Kalmar och Kronobergs län. Inga nationella aktörer var utpekade att delta i uppdraget, även om en kopia av regeringsuppdraget skickades till såväl Verket för näringslivsutveckling (nuvarande Tillväxtverket) och Institutet för tillväxtpolitiska studier (nuvarande Tillväxtanalys). Till skillnad från det nuvarande Glasrikeuppdraget beviljade regeringen Länsstyrelsen i Kronobergs län 4 Mkr för att utföra insatser inom regeringsuppdraget ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål” 2006-2008.⁶⁵

Arbetet i regeringsuppdraget 2006-2008 specificerades som följer:

”[...] att främja lokala och regionala insatser som syftar till att utveckla och marknadsföra Glasriket som besöksmål”⁶⁶.

Detta kan jämföras med det nuvarande regeringsuppdraget med namnet ”Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket” där länsstyrelserna uppdrogs att:

”[...] genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket”⁶⁷

Utifrån namnen på de två uppdragen tycks de båda regeringsuppdragen beröra i huvudsak samma arbetsområden, men uppdragstexten i det nuvarande Glasrikeuppdraget är klart öppnare än det tidigare. I det nuvarande uppdraget har, i likhet med det tidigare, besöksnäringen lyfts som ett område att utveckla, men hur besöksnäringen ska utvecklas har i det nuvarande uppdraget lämnats öppet. Detta till skillnad från 2006 års regeringsuppdrag där det redan i uppdragstexten specificerades att marknadsföringsinsatser för besöksmålet Glasriket skulle genomföras. I det nuvarande uppdraget har regeringen i uppdragsbeskrivningen lyft att insatser för industriell utveckling ska genomföras. Det specificeras inte vilken typ av industri som ska utvecklas vilket har gett aktörerna inom uppdraget möjligheten att arbeta med näringar och aktiviteter utanför besöksnäringsektorn. Titeln på uppdraget ger en fingervisning om vilket område regeringen har velat se industriell utveckling inom, men då ingen närmare uppdragsbeskrivning gjorts har aktörerna själva fått ta ställning till hur industriell utveckling ska ske, och inom vilket område.

Tillväxtverket hade ingen utpekad roll i det tidigare uppdraget, och myndighetens arbete kan inte jämföras med tidigare arbete i ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål”. Däremot hade Tillväxtverkets nuvarande roll varit svår att inkorporera i det tidigare uppdraget, då ramarna var så pass snäva.

⁶⁵ Regeringsbeslut N2006/6162/RUT

⁶⁶ Regeringsbeslut N2006/6162/RUT

⁶⁷ Regeringsbeslut N2012/1667/RT

En förutsättning för att en statlig myndighet ska kunna ta en dialogroll och bidra till idégenerering och samverkan är att det finns förutsättningar i uppdraget för en induktiv process där behov, idéer och aktiviteter kan arbetas fram. I det nuvarande Glasrikeuppdraget har uppdragets öppna ingång gett upphov till en bred projektflora med arbete inom såväl miljöområdet, som kulturarv, besöksnäring och näringslivsutveckling. Detta att jämföra med det tidigare regeringsuppdraget vilket bestod av 4 Mkr i marknadsföringssatsningar. Genom att inte allokera medel till uppdraget och genom att lämna lydelsen så öppen har möjligheten funnits för aktörerna i regionen att tillsammans med nationella aktörer själva hitta möjliga utvecklingsområden och finansieringsmöjligheter.

5.2 TILLVÄXTVERKET SOM INTERMEDIÄR

Då Glasrikeuppdraget är ett regeringsuppdrag inom politikområdet regional utveckling vet vi från tidigare forskning att intermediärer behövs för att omsätta strategi till praktik och implementera politiken på regional nivå.⁶⁸ Detta behov av intermediärer grundas i att offentlig sektor inom politikområdet regional utveckling tar rollen som en aktör bland flera, området karaktäriseras av ett utpräglat flernivåstyre där olika administrativa och politiska nivåer interagerar inom samma politikområde.⁶⁹ Ett perspektiv på hur en sådan styrning kan gå till i praktiken är att olika organisationer fungerar som mellanhänder, *intermediärer*, och koordinerar aktörer och intressenter inom de komplexa styrningsstrukturerna.⁷⁰ Då vi utifrån tidigare forskning inom området kan klarlägga att någon aktör behöver ta rollen som intermediär kommer vi i denna analys av Tillväxtverkets arbete bedöma hur myndigheten har agerat som intermediär. Denna analys grundar sig på beskrivningen av Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdragets olika processer och resultaten av myndighetens arbete vilket presenterats i kapitel 3. Även Länsstyrelsen i Kronoberg har på flera sätt tagit en intermediär roll i uppdraget, och har fungerat dels som en lokal intermediär som på en operativ nivå koordinerat direkta operativa processer, dels som en regional intermediär som jämte Tillväxtverket har etablerat kontakter med nationella aktörer. Detta i linje med den tidigare presenterade kategoriseringen av den lokala, regionala och nationella intermediären. Sammanfattningsvis har Tillväxtverket haft en tudelad roll där myndigheten både varit en stödjande part för idégenerering och samlande av projektaktörer samt en finansiär vilken bidragit till strategiska projekt som bidrar till samverkan och utveckling i regionen.

5.2.1 Tillväxtverket som regional intermediär

Utifrån Smedlunds kategorisering av nationella, regionala och lokala intermediärer kan vi se att Tillväxtverket generellt tagit rollen som regional intermediär där myndigheten koordinerat aktörerna inom regionen och fungerat som en länk mellan den lokala och nationella nivån när myndigheten skapat förutsättningar för samverkan mellan lokal och nationell nivå.

Från nationellt håll har Tillväxtverket bidragit till att samla nationella myndigheterna och koppla samman dem med regionala och lokala aktörer. Anslutningen av Riksarkivet till arbetet med arkiv och samlingar är ett exempel där Tillväxtverket skapat en länk mellan den lokala och nationella nivån,

⁶⁸ För en sammanfattning se exempelvis Laur 2015

⁶⁹ Montin 2010

⁷⁰ Se exempelvis Abbot m fl i Abbott, Genschel och Duncan (red) (2015). *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.

vilket ligger väl i linje med den typiska regionala intermediära rollen. Inom arbetet med saneringen av Glasriket har Tillväxtverket, trots att fack-området ligger utanför myndighetens arbetssfär, fungerat som en överbryggande aktör mot andra satsningar inom uppdraget.

Genomgående har myndigheten pekat på möjlighet till finansiering såväl inom egna stödsystem, öronmärkta potter och andra myndigheters utlysningar. Tillväxtverket har bidragit till att förstärka kontakten mellan kommunerna och det regionala ERUF-kontoret samt etablerat kontakt mellan SVID och Glasrikekommunerna. Att på detta sätt skapa förutsättningar för samverkan genom finansiering och att mäkla kontakt mellan lokala och nationella aktörer visar på en tydlig regional intermediär roll.

I vissa lägen har Tillväxtverket närmast sig en lokal intermediär roll. Det är Länsstyrelsen i Kronobergs län som främjat de rent operativa processerna i uppdraget och administrerat och koordinerat det operativa arbetet. Tillväxtverket har dock arbetat mycket nära de lokala aktörerna och i vissa lägen närmast sig en roll där myndigheten arbetat med att främja lokala operativa processer, ett exempel är arbetet för att etablera samverkan med Reijmyre glasbruk där Tillväxtverket varit mycket aktiv i det lokala arbetet. Det lokala arbetet i fallet Reijmyre kan dels förklaras av önskemål från länsledningen i Östergötland. Man bör göra en avvägning kring hur relevant det är att Tillväxtverket som nationell myndighet går in som lokal intermediär. Det är möjligt att myndighetens deltagande i Glasrikeuppdraget bidrar med fler mervärden om myndigheten fokuserar på att ta en regional intermediär roll och att bidra med kontaktvägar samt att underlätta samverkan.

5.2.2 Tillväxtverkets intermediära funktioner

Från intervjuer med respondenter som kommit in i uppdraget under de senaste 1-2 åren märks tydligt att Tillväxtverkets roll i driften och implementeringen av utvecklingsprojekten är klart mindre än myndighetens roll i uppstarten och möjliggörandet av projekten i fråga. Detta ligger helt i linje med den intermediära rollen där intermediären framförallt är viktig för att starta igång och konfigurera samarbeten samt förmedla kontakter till relevanta samarbetspartners och stödjande aktörer. När ett utvecklingsprojekt sedan är igång och på sikt ska implementeras på större skala har en intermediär inte längre en lika tydlig roll.⁷¹ Det teoretiska ramverk vilket beskriver Tillväxtverkets roll som intermediär kan inte svara på frågor om vilken roll myndigheten bör ta kopplat till implementering av utvecklingsprojekt och i förhållande till framtida projektägarskap. För myndighetens exit i uppdraget krävs därmed lyhördhet för behov hos de kommunala och regionala aktörerna och att myndighetens arbete lämnas över till de aktörer som bör och ska implementera och förvalta arbetet i utvecklingsprojekten.

Nedan presenteras en analys kring hur Tillväxtverket har fyllt de olika intermediära roller vilka Stewart och Hyysalo lyfter upp som centrala för ett lyckat arbete.⁷²

5.2.2.1 Underlätta samverkan

Tillväxtverket har underlättat för samverkan inom regionen genom att bidra med finansiering för att skapa gemensamma projekt inom vilka aktörerna kan samverka, såsom exempelvis Glasrikesmiljonen

⁷¹ Se beskrivningen av den intermediära rollen i kapitel 1.2.

⁷² Stewart och Hyysalo 2005. Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. Intl. J. Innov. Mgmt. 12-3. (Originalbegrepp: configuring, facilitating, broker).

och arbetet med Glasrikets arkiv och samlingar. Myndighetens strategiska finansiering av utvecklingsprojekt såsom Glasrikets arkiv och samlingar, New glass eller Designregion Småland kan alla ses som aktiviteter för att underlätta samverkan genom att skapa mötesplatser och forum för framtida samverkan. Finansieringen är även i sig en möjliggörare av samverkan då den ger förutsättningar för gemensamt arbete. Vidare bidrar finansiering även med legitimitet till projekt vilket möjliggör medfinansiering även från andra aktörer.

5.2.2.2 Konfigurera samarbeten

Tillväxtverket har konfigurerat samarbeten kring projekt genom att koppla samman kommunala och nationella aktörer, exempelvis SVID, och genom att i dialogrundor identifiera behov vilka kan lösas genom samarbete. Vidare har myndigheten pekat på gemensamma förutsättningar och behov vilka identifierats genom dialogrundor. Genom att lyfta dessa gemensamma utmaningar skapas förutsättningar för framtida arbete kring dessa utmaningar, Tillväxtverket konfigurerar då samverkan genom att peka ut riktningen för ett samarbete. Arbetet med saneringen i Glasriket är ett exempel på ett gemensamt utvecklingsarbete vilket lyfts upp inom Glasrikeuppdraget där Tillväxtverket har kunnat peka på gemensamma utmaningar bland kommunerna. Tillväxtverket har även konfigurerat samverkan genom sin finansiering, konfigurering sker då genom att myndigheten villkorar finansieringen med att en viss aktör ska medverka eller en viss typ av samverkan ska skapas, samverkansprojektet mellan Glasets hus i Tranemo kommun och aktörer i Glasriket kan ses som ett exempel på sådan konfigurering. I arbetet med integrationsprojekten har Tillväxtverket dels mobiliserat kommunerna att agera och enas kring ett område där man vill arbeta framåt, samt samlat kommunerna för att dra gemensamma lärdomar. Olika integrationsprojekt drivs dock i varje kommun varför en lyckad konfigurering av samarbetet först kan sägas ha uppnåtts om kommunerna efter pilotprojekten kan enas kring en gemensam ansökan till ESF. Dock har Tillväxtverket bidragit till ett försteg av konfigurering genom att etablera ett ramverk för lärande utbyte mellan projekten. Vidare har myndigheten varit ett stöd i utformandet av projekten. I projektet Glasrikets arkiv och samlingar har Tillväxtverket motiverat de kommunala och regionala aktörerna att etablera ett samarbete genom att peka på tillväxtparametrar kopplade till kulturarvsarbetet.

5.2.2.3 Mäkla mellan aktörer

Tillväxtverkets huvudsakliga intermediära roll har varit att agera mäklare eller kontaktyta mellan olika aktörer. Denna roll har många beröringspunkter med Smedlunds ”regionala intermediär” då rollen innebär att Tillväxtverket kopplar samman lokala aktörer med andra aktörer som kan stötta arbetet. En sådan roll är tydlig exempelvis i arbetet med Glasrikets arkiv och samlingar där Tillväxtverket bidragit till att Riksarkivet kopplats in i arbetet. I arbetet med integrationsprojekten har Tillväxtverket bjudit in och etablerat kontakter mellan kommunerna och ERUF samt ESF. Inom fokusområdet ”incitament för utveckling” har Tillväxtverket etablerat kontakt mellan SVID och kommunerna i Glasriket vilket bland annat lett till genomförandet av ett sommardesignkontor. Tillväxtverket har även förmedlat kontakter såväl till andra myndigheter som till andra enheter och avdelningar inom den egna myndigheten. Detta genom att peka på tillgängliga medel och möjliga utlysningar där kommunala aktörer har kunnat få stöd, ett sådant exempel är Kompetenscentrum Pukebergs ansökan om medel från Tillväxtverkets regionala kompetensplattformar. I flertalet intervjuer beskrivs Tillväxtverket som en ”dörröppnare” eller ”möjliggörare” vilket ligger i linje med den intermediära mäklande rollen där myndigheten för samman lokala, regionala och nationella aktörer.

Följande svar på frågan ”Vilken funktion har Tillväxtverket haft i Glasrikeuppdraget” beskriver på ett tydligt sätt hur Tillväxtverket tagit en mäklande roll.

Att hjälpa utan att hjälpa ekonomiskt, genom att vara dörröppnare, genom att visa det som redan finns i stödsystemen och genom att vara nytänkare. – Kommunal aktör

I flera lägen har dialoggrundorna använts för att koppla in nya aktörer i Glasrikeuppdraget, och i vissa fall även för att utveckla samarbeten kopplade till projekt vilka har synergier med Glasrikeuppdraget men inte själva är en del av uppdraget. Ett exempel på en sådan mäklande insats är den djupare kontakt mellan ERUF-kontoret i Jönköping och Nybro kommun vilken etablerades genom dialoggrundan 2015. Dialogen blir på så sätt ett verktyg för att motverka stuprör inom myndighetens arbete och brygga över mellan olika satsningar. Detta är centralt inom regional utveckling där styrning måste ske på flera nivåer och samverkan såväl horisontellt mellan satsningar, som vertikalt mellan olika styrningsnivåer.

5.3 NYCKELFAKTORER FÖR DIALOGBASERAT ARBETET

Nedan beskrivs identifierade nyckelfaktorer kopplade till ett lyckat dialogbaserat arbete, samt de olika risker arbetsmodellen för med sig.

5.3.1 Lokal närvaro

Tillväxtverkets lokala närvaro är nära kopplad till myndighetens mäklande intermediära roll och myndighetens roll som regional intermediär. Det är genom att befinna sig på plats i Glasriket som Tillväxtverket har kunnat etablera samverkan mellan nationella aktörer såsom SVID och Glasrikekommunerna. Såväl det ökade kommunala självförtroendet som kommunernas positiva uppfattningar om Tillväxtverket är även de nära kopplade till den lokala närvaron. Det är genom att befinna sig på plats och möta kommunerna som det kommunala självförtroendet stärks. Att ha en hög lokal närvaro bidrar även till att legitimera insatserna i uppdraget och visar på ett allvar, det mobiliserar kommunerna att agera.

Då dialogbaserat arbete ska bedrivas i komplexa miljöer med svårnavigerade interna konfliktlinjer, såsom Glasriket, blir lokal närvaro än viktigare. För att förstå de rent kvalitativa och sociala faktorerna vilka skapar kontexten för samverkan i Glasriket krävs en nära kontakt med aktörerna i regionen och en sådan förståelse möjliggör sedan arbete med specifika insatser utefter olika kommuners behov och förutsättningar. Tillväxtverket tar i kontexten rollen som en överbryggande part vilken mäklar mellan olika aktörer.

5.3.1.1 Risker kopplade till den lokala närvaron

Det är viktigt att Tillväxtverket i sin lokala närvaro arbetar för att inte komma för nära kommunerna och fastna i den operativa nivån kring mindre enskilda projekt. Det finns alltid en avvägning mellan att behålla ett strategiskt perspektiv och att gå in i de operativa processerna. Idealiskt kan en regional statlig myndighet fungera som lokal intermediär medan den nationella statliga myndigheten tar rollen som regional intermediär, med mer strategisk funktion. För ett lyckat dialogarbete är det centralt att den strategiska rollen behålls, trots stark närvaro i den lokala miljön. Detta kan säkerställas exempelvis genom samverkan med strategiska resurser inom den egna myndigheten, samt genom att regioner och regionförbund tar en större roll lokalt.

5.3.2 Öppet induktivt tillvägagångssätt

Dialogbaserat arbete lämpar sig väl i uppdrag där uppdragets innehåll inte tydligt specificerats. Detta exemplifieras under 5.1 i jämförelsen med tidigare regeringsuppdrag. Då innehållet i ett uppdrag redan på förhand är bestämt finns litet utrymme att genom en dialog hitta behov och lämpliga lösningar. För att dialogbaserat arbete ska fungera väl behövs ett öppet induktivt tillvägagångssätt där behov inventeras och lösningar sökes i en verktygslåda av insatser. Detta har Tillväxtverket lyckats väl med i Glasrikeuppdraget, vilket visar sig i intervjumaterialet där Tillväxtverket i flera fall beskrivits som en problemlösare som ser möjligheter och inte hinder. För att möjliggöra en induktiv dialogbaserad process krävs ett starkt mandat hos de personer som genomför dialogen. Detta har varit fallet i arbetet med Glasrikeuppdraget och deltagarna i dialogrundorna har i många fall uppfattat att Tillväxtverket i princip har kunnat ta beslut om satsningar på plats, utifrån tillgängliga öronmärkta medel. Att visa på denna möjlighet att agera har inte bara ökat tilltron till Tillväxtverket utan även sporrat aktivitet hos övriga aktörer i dialogen. Viktigt är att initiativ för nya insatser och aktiviteter inte enbart hamnar hos den nationella myndigheten eller deltagande regionala parter utan att även kommunala aktörer såväl möjliggörs som pressas att själva driva fram initiativ. Genom att gå före visar Tillväxtverket vägen, men det viktiga är att även lokala myndigheter själva bygger upp kapacitet för att initiera insatser och aktiviteter, annars leder dialogprocessen enbart till kortsiktiga resultat snarare än att bidra till långsiktig utveckling.

5.3.3 Individuellt engagemang och ledarskap

Det går inte att bortse från de enskilda individer som har varit inblandade i Tillväxtverkets arbete med Glasrikeuppdraget. Respondenterna i studien är genomgående mycket positiva till representanternas engagemang, kompetens och närvaro. Att Tillväxtverkets representanter själva har rötter i Småland och förkunskap om regionen går inte att bortse ifrån. Startsträckan för att komma igång med arbetet hade sannolikt varit längre utan denna förkunskap. Flera respondenter från kommunerna har specifikt lyft hur öppna, förstående och engagerade Tillväxtverket varit i dialogen mot Glasriket. Denna förståelse för bruksmiljön och dess problem är inte enbart kopplad till myndigheten utan även till tjänstemännens egna bakgrunder och erfarenheter. För Tillväxtverkets framtida dialogarbete är det viktigt att framöver fortsätta att arbeta med myndighetens interna specifika kompetenser och erfarenheter, framförallt för att möta en komplex regional miljö såsom Glasriket.

Det individuella engagemanget bidrar även till att knyta ihop de olika projekten och aktiviteterna inom Glasrikeuppdraget. Att Tillväxtverket tagit plats i grupperingar såsom arbetsgruppen för ”arkiv och

samlingar” samt ”innovativ sanering” beror till stor del på personligt engagemang då dessa områden i strikt bemärkelse inte faller inom Tillväxtverkets verksamhetsområde. Genom att myndigheten engagerat sig brett i uppdraget har Tillväxtverket kunnat bidra med en översyn och sammankoppling mellan projekten. Detta har bidragit till myndighetens möjligheter att koppla samman nationella och kommunala aktörer, samt att hålla ihop grupperingar. Myndighetens möjlighet att fungera som intermediär har därmed stärkts av det breda engagemanget i Glasrikeuppdraget. Flera respondenter beskriver att de tydligt uppfattat att Tillväxtverkets koordinator företrätt just myndigheten i arbetet i Glasriket, men samtidigt pekar de flesta respondenterna på att det inte går att bortse från personen i sig och det egna engagemanget för Glasriket. Detta individuella engagemang och ledarskap beskrivs på ett tydligt sätt i nedanstående svar på frågan ”Vad uppfattar du är Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget”.

”Jag uppfattar att dom har varit enormt engagerade. Genom att de satt av en särskild resurs och person som har varit extremt engagerad på plats, varit närvarande på styrgruppsmöten och olika typer möten så måste man säga att de har lagt ner väldigt mycket i det här. Pengar också, flera gånger, och inte alltid har de blivit utnyttjade men när de blivit det så har det varit jättebra. Jag måste säga att de verkligen varit inne i den här frågan.

[Vad ger det?]

Det ger ju den här nära samverkan och nätverkandet och alltså, det gör ju jättestor skillnad att det är en person som mer eller mindre ingår i de här sammanhangen hela tiden. Naturligtvis, jämfört med om det hade varit någon som kom ner en eller två gånger som man mailat med. Precis som i alla andra sammanhang så blir det ju en närhet, och man känner ju hans starka engagemang i den här frågan helt otvetydigt” – Regional aktör

5.3.3.1 Risker kring individberoendet i dialogprocessen

Det individuella engagemang vilket krävs för att en dialogprocess ska bli lyckad medför även risker kopplade till personberoende. Tillväxtverkets koordinator för arbetet inom Glasrikeuppdraget har byggt upp ett stort kontaktnät, och även arbetet inom tidigare etablerade nätverk. Möjligheten att förstå insatser och koordinera aktörer utgår i flera fall från dessa nätverk och de kontaktytor tjänstemannen byggt upp vilket gör det svårt att genomföra en överlämning till en ny koordinator. Detta personberoende visar sig exempelvis genom att de kommunala aktörerna i Glasriket ser en större närhet till Tillväxtverket i Stockholm än till deras regionala kontor i Jönköping. Vidare kan vi se hur Tillväxtverkets koordinator tagit plats i grupperingar där Tillväxtverket istället kunde tillsatt andra individer för att undvika ett alltför stort personberoende, samt för att bidra med ytterligare kompetens. Ett sådant exempel är rollen som adjungerade till styrgruppen för Kompetenscentrum Pukeberg. Då detta projekt rör uppbyggnaden av en regional kompetensplattform hade det varit med naturligt om en individ från enheten Regionala miljöer, snarare än enheten Entreprenörskap, hade engagerats, men Tillväxtverkets koordinator adjungerades till gruppen efter ett specifikt önskemål från Regionförbundet i Kalmar län.

5.3.4 Finansiering

Tillväxtverket har utöver att bidra med kompetensstöd, information och kontaktytor även bidragit med strategisk öronmärkt finansiering till satsningar inom Glasrikeuppdraget. Denna finansiering har varit ett nödvändigt smörjmedel för att aktivera kommunerna, vinna deras förtroende och för att engagera vissa nationella aktörer såsom SVID. Vi ser att symbolvärdet i att Tillväxtverket själva kan bidra med finansiering betyder mycket för att aktivera kommunerna och starta igång utvecklingsprojekt. En respondent uttrycker rollen som följer:

”Det är ju ingen mening att mejsla fram idéer om det inte kan bli konkreta medel för att utföra idén. [...] I det här fallet har ju Tillväxtverket varit delaktiga i båda delar” -Kommunal aktör

Att ha öronmärkt finansiering har även möjliggjort Tillväxtverkets induktiva tillvägagångssätt där myndigheten flexibelt har kunnat stödja olika typer av insatser. Detta har ett värde inte bara kopplat till uppstarten av de enskilda projekten utan det flexibla tillvägagångssättet har lett till såväl en positiv attityd till myndigheten som ett ökat kommunalt självförtroende vilket ger förutsättningar för framtida positiva effekter i regionen. Tillväxtverket har via sin finansiering även gett legitimitet till enskilda satsningar och bidragit till att även andra aktörer finansierat projektet i fråga. På så sätt kan även små investeringar om 50 000kr vara relevanta. Det är då inte pengarna i sig som är relevanta utan snarare den legitimitet Tillväxtverket bidragit med genom att sätta sitt namn bakom projektet.

6. Slutsatser och Rekommendationer

Tillväxtverket har i sin stödjande roll till Glasrikeuppdraget tagit en större roll än vad som förväntas av myndigheten. Myndigheten har inte enbart bidragit med processtöd kopplat till Tillväxtverkets kärnverksamhet utan även brett mobiliserat aktörer för deltagande i Glasrikeuppdraget. Vidare har myndigheten bidragit med en kontinuitet och ett tillväxtperspektiv inom hela uppdraget, även inom områden utanför myndighetens kärnverksamhet. Detta är i sig inte något negativt, då Tillväxtverket på så sätt fungerat som en samlande kraft och överfört information och kunskap såväl horisontellt mellan grupperingar, som vertikalt från den nationella till den regionala nivån.

Denna utvärdering har noterat att Tillväxtverket på flera sätt skapat förutsättningar för samverkan genom att peka på gemensamma behov och förutsättningar, genom att bidra med finansiering till utvecklingsprojekt vilka skapar förutsättningar för samverkan och genom att mäkla med den nationella nivån och bidra med kontaktvägar för lokala aktörer. Myndigheten har därmed fyllt de funktioner som Stewart och Hyysalo presenterar som centrala för att fungera som intermediär.⁷³ Vi kan därmed konstatera att Tillväxtverket har tagit och fyllt den roll som en nationell statlig myndighet bör ta i arbetet mot ett flernivåstyrt politiskt område, såsom politikområdet regional utveckling. Även Länsstyrelsen i Kronobergs län har fyllt en intermediär roll och har agerat som nationell intermediär där Länsstyrelsen katalyserat nationella aktörer att agera, som regional intermediär där myndigheten mäklat mellan nationell nivå och lokala aktörer samt som lokal intermediär där Länsstyrelsen stöttat det operativa arbetet och hållit ihop samverkan i arbets- och beredningsgrupper. Utan Tillväxtverkets deltagande i arbetet hade Länsstyrelsen i Kronoberg, eller en annan aktör, behövt fylla även Tillväxtverkets intermediära roll, men då regeringsuppdraget befinner sig inom politikområdet regional utveckling har denna utvärdering svårt att se att en annan aktör hade varit bättre lämpad än Tillväxtverket att underlätta för och konfigurera samarbeten kring industriell utveckling och besöksnäring. Vi ser att Tillväxtverket kan förbättras vad gäller den övergripande strategiska analysen kopplad till myndighetens insatser. I viss mån har aktiviteter som drivits inom kulturarvs- och designområdet såsom arbetet med arkiv och samlingar och arbetet med SVID, varit särkopplade från det företagsstödjande projektet Glasrikesmiljonen. Långsiktiga strukturella effekter av Tillväxtverkets stödarbete kan främjas av en utvecklad strategi kring hur de olika insatserna tillsammans ska bidra till utveckling och strukturomvandling i regionen. En sådan strategi kan exempelvis innefatta en analys av hur synergier mellan såväl Glasrikesmiljonen, insatser inom kulturarv och ordinarie regionalt utvecklingsarbete ska uppnås samt vilka strategiska resurser från myndigheten som kan användas för att främja generell strukturomvandling..

För att samverkan inom det regionala utvecklingsområdet ska fungera krävs även att kommunerna vilka politiken riktas emot växlar upp och själva bygger upp strukturer för samverkan. Arbetet i Glasrikeuppdraget har bidragit till att etablera samverkan kopplat till exempelvis sanering, företagsstöd och kulturarv, men det krävs även att de kommunala aktörerna bygger upp en egen struktur att fortsätta arbeta framåt utifrån. En sådan process kan och bör stöttas av en regional intermediär och förslagsvis tar aktörerna med det regionala utvecklingsansvaret succesivt över Tillväxtverkets roll. Regionerna bör sedan stötta kommunerna i deras framtida samverkansarbete. Stöd från intermediärer för att skapa

⁷³ Stewart and Hyysalo 2005. Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. Intl. J. Innov. Mgmt. 12-3. (Originalbegrepp: configuring, facilitating, broker).

förutsättningar för samverkan är viktigare kopplat till strategiska frågor vilka innefattar politiska dimensioner och intressekonflikter än kring projekt där nästa steg är implementering och åtgärder efter en redan beslutad plan. Även samlingen kring implementering av utvecklingsprojekten innebär dock ett stort ansvar för de kommunala aktörerna, exempelvis vad gäller att samlas kring gemensamma åtgärder inom saneringsarbetet. Stöd från regionala eller nationella aktörer kommer att behövas även i implementeringsfasen av de utvecklingsprojekt som i nuläget drivs inom uppdraget.

6.1 SLUTSATSER OCH LÄRDOMAR

- Tillväxtverket har fungerat som en intermediär i arbetet med Glasrikeuppdraget och har i denna roll såväl underlättat för som konfigurerat samarbete och samverkan mellan aktörer i Glasriket. Vidare har myndigheten fungerat som en dörröppnare, mäklat med den nationella nivån och skapat kontaktvägar från lokala aktörer upp till den nationella nivån. Detta inom såväl kulturmiljöområdet som kopplat till designdriven näringslivsutveckling. Att Tillväxtverket har fyllt denna roll som intermediär är centralt för framgångsrikt arbete inom regional utveckling.
- Tillväxtverkets insatser har i vissa lägen saknat en strukturell dimension. Satsningar som genomförts har inte utgått från en gemensam logik för främjande av näringslivsutveckling och strukturförändring i regionen. En del av arbetet har fokuserat på kulturarv och besöksnäring kopplat till detta kulturarv och parallellt med detta har den rena företagsstödsinsatsen Glasriksmiljonen organiserats. Det är naturligt att ett generellt program för näringslivsutveckling har etablerats, men synergieffekter mellan Glasriksmiljonen å ena sidan och övrig aktivitet i Glasrikeuppdraget har möjligen uteblivit då Glasriksmiljonen organiserats separat från övriga satsningar.
- De samhällsekonomiska effekterna av Glasriksmiljonen som företagsstöd är möjligen begränsade då investeringar med för låg risk har fått stöd. Projektet har dock haft en samlande roll i regionen och kommunernas samarbete i styrningen av projektet har fungerat väl, samtidigt som det också har fått betydande medialt genomslag.
- Tillväxtverkets dialogbaserade arbete har bidragit till ökat kommunalt självförtroende och aktivitet, viss ökning av kommunal samverkan, positiva attityder kring Tillväxtverket som myndighet och det har mobiliserat såväl lokala, regionala och nationella aktörer att agera.
- Den dialogbaserade arbetsmodellen har medfört att Tillväxtverkets insatser och arbete i Glasriket i hög grad är knutna till Tillväxtverkets koordinator för insatser i Glasriket genom informella kontaktytor och personliga nätverk. Detta innebär en sårbarhet inför den avslutande perioden när en ny tjänsteman ska ta över rollen som koordinator. Vidare finns ett personberoende i uppdraget i stort där även länsstyrelserna etablerat samarbeten och samverkan via personliga nätverk och kontaktytor, detta innebär en sårbarhet när såväl Kalmar som Kronobergs län kommer att få en ny landshövding.

- För ett lyckat dialogbaserat arbete är förankring av projektidéer mycket viktigt. Vi har noterat att de utvecklingsprojekt som kommunerna arbetar vidare med är de projekt där idéer skapats i kommunikationen mellan Tillväxtverket och de lokala och regionala aktörerna. Det är viktigt att låta den idégenererande processen ta tid så att de projekt som väl genomförs har förutsättningar att implementeras och nå långsiktiga samhällseffekter. Erfarenheterna från exempelvis SVID:s arbete visar på en i vissa fall för kort process vilket har försämrat förutsättningarna för långsiktiga samhällseffekter.
- Tillväxtverket har i första hand arbetat mot Länsstyrelsen i Kronoberg, vilket är naturligt då uppdraget tilldelats länsstyrelserna i Glasriket. Då uppdraget befinner sig inom politikområdet ”regional utveckling” är det de regionalt utvecklingsansvariga på Regionförbundet i Kalmar län och Region Kronoberg som ansvar för att fortsätta arbetet i regionen efter att uppdraget avslutats. Därmed finns behov av återkoppling och överlämning mot de regionalt utvecklingsansvariga.

6.2 FRAMTIDA RESULTAT OCH EFFEKTER

I detta skede har denna utvärdering främst identifierat effekter i form av attitydförändringar hos kommunala aktörer i Glasriket. Många aktörer pekar på att man nu måste arbeta vidare gemensamt i regionen och det finns en framtidstro gällande möjligheten att etablera samarbeten framöver. De kommunala aktörerna uttrycker dock ett tydligt behov av fortsatt regional ledning för att möjliggöra samarbete. Vi kan se vissa beteendeförändringar i form av förändrade interna kommunala arbetsprocesser och nya samarbeten kring exempelvis en framtida glaskonferens vilket pekar på framtida möjligheter för samverkan i regionen. Parallellt med denna utveckling ser vi dock hur samarbetet inom kommunernas egna destinationsbolag dras med svårigheter och kommunerna själva har bidragit med få egna samverkansinitiativ. Generellt finns förutsättningar för långsiktiga resultat av Glasrikeuppdraget i regionen, men ett fortsatt aktivt stödarbete krävs för att möjliggöra dessa resultat.

För de utvecklingsprojekt som initierats är nästa steg en implementering av förslagen från de förstudier som presenterats. Först efter att projekten gått igenom en implementeringsfas kan eventuella samhällspåverkande resultat och effekter utvärderas. Nedan lyfts viktiga moment för implementering inom de tre projektområdena Glasrikets arkiv och samlingar, Sanering och Integration samt kopplat till SVID:s insatser i Glasrikeuppdraget.

6.2.1 Arkiv och samlingar

För att möjliggöra framtida resultat och effekter krävs att aktörerna lyckas enas kring en ansökan om ett nationellt uppdrag och att aktörerna, oavsett utkomst av ansökan, kan enas kring en samverkansmodell och genomföra en sådan. Först efter att ett sådant förarbete genomförts och implementerats kan slutsatser om framtida resultat och effekter dras. I nuläget finns grundarbetet i form av förstudier och undersökningar för att gå vidare. Aktörerna har samlats i ett nätverk och nästa steg är att enas

kring en gemensam plattform och ansökan. Det är viktigt att en regional intermediär bidrar till att underlätta samverkan inom gruppen.

6.2.2 Sanering

Att saneringsarbetet i Glasriktet genomförs är nyckeln till framtida utveckling i regionen. En genomförd regional sanering bidrar inte bara till att möjliggöra företagsetableringar och bostadsbyggande utan skapar en positiv historia kring ett fungerande och resultatgivande samarbete. Ett gott exempel vilket kan sporra vidare samverkan i regionen. I nuläget har två huvudstudier genomförts av SGU, för att möjliggöra framtida resultat och effekter krävs att kommunala aktörer kan samverka kring avfallshanteringen och samlas kring åtgärdsarbetet.

6.2.3 SVID

SVID:s arbete har i de flesta fall inte gett några långsiktiga effekter i Glasriktet. Ett undantag är arbetet med fyto Remediering i Emmaboda. Om det nuvarande förarbetet kan implementeras i byggandet av en fyto Remedieringspark finns möjligheter för framtida resultat och effekter av SVID:s arbete. Fyto Remedieringen kan dock inte ersätta SGU:s sanering.

6.2.4 Integrationsprojekt

De pilotprojekt som genomförs inom integration har möjlighet att nå långsiktiga resultat och effekter om de kommunala aktörerna efter avslutade pilotprojekt implementerar resultat från dessa och kan samlas kring ett eller ett par pilotprojekt vilka utvecklas vidare till ESF-projekt. Nyckeln för att få till framtida större projekt är att Tillväxtverket fortsätter fylla rollen som regional intermediär och bidrar med kontaktvägar till ESF samt stöttar projekten med kompetens och bidrar med stöd kring konfiguration av framtida samarbete.

6.3 REKOMMENDATIONER

6.3.1 Rekommendationer för vidare arbete inom Glasrikeuppdraget samt exit

- Tillväxtverket bör etablera närmare kontakt med de regionalt utvecklingsansvariga, dvs Regionförbundet i Kalmar län och Region Kronoberg. Exempelvis kan Tillväxtverket etablera samma typ av kontakt som myndigheten haft med Länsstyrelsen i Kronoberg. Tillväxtverket bör sedan succesivt lämna över den roll som regional intermediär som myndigheten har fyllt till de regionalt utvecklingsansvariga. Regionerna bör framöver ta ansvar för konfiguration av samverkan mellan aktörer i regionen och även mäkla mellan lokal och nationell nivå.
- Tillväxtverket bör efter avslutat uppdrag bistå de regionalt utvecklingsansvariga i deras roll som regionala intermediärer.
- Tillväxtverkets enhet Regionala miljöer bör i högre grad involveras i arbetet med glasrikeuppdraget, exempelvis i en analys av behov av strukturförändrande insatser i regionen.

- Tillväxtverket bör genomföra en strategisk analys av hur myndighetens olika insatser tillsammans kan bidra till näringslivsutveckling och strukturuomvandling.
- Tillväxtverket bör samla sig internt och sedan i en dialog med strategiska resurser på regionerna och länsstyrelserna lägga upp en plan för strukturuomvandlande arbete på medellång och lång sikt.
- Tillväxtverket bör bredda den interna arbetsgrupp som arbetar mot Glasrikeuppdraget. För att förbättra synergierna mellan myndighetens olika insatser och för att minska individberoendet av insatser i Glasriket bör representanter från ERUF-kontoret i Jönköping, samt representanter för satsningen ”regionalt exportcentrum” involveras i arbetet mot Glasriket.
- En tydlig och genomgående överlämning från Tillväxtverkets tidigare koordinator för Glasrikeuppdraget till den nuvarande bör genomföras. För att fortsatt vara en fungerande intermediär i Glasrikeuppdraget är det centralt att överlämningen är fullständig så att den nya koordinatören ges en reell möjlighet att ta plats i Glasrikeuppdragets olika formella och informella strukturer.
- Urvalskriterier samt rutiner för Glasrikesmiljonen bör ses över för att säkra satsningens additionalitet. Specifikt bör analyseras om insatser med större risk kan genomföras för att öka additionaliteten av företagsstödet.

6.3.2 Generella rekommendationer för framtida dialogbaserat arbete

- Tillväxtverket bör fortsätta att arbeta dialogbaserat och kan i ett sådant arbete utgå från forskningen kring vilka roller en intermediär bör ta och vilka funktioner en intermediär bör fylla för att systematisera insatserna. Dessa roller kan även ligga till grund för framtida strategiska analyser och planer för dialogbaserade insatser.
- I framtida insatser bör Tillväxtverket genomföra en utvecklad strategisk analys och plan för hur olika insatser tillsammans ska lösa de problem och behov som har identifierats samt hur satsningarna ska bidra till strukturuomvandling. Förslagsvis genomförs en sådan analys efter att en första dialoggrunda genomförts.
- Tillväxtverket bör i framtida dialoginsatser, på samma sätt som i denna, tillsätta personer att leda dialogen som har förkunskaper och engagemang för den region och det kunskapsområde inom vilket insatser ska genomföras. För att minska sårbarheten i myndighetens arbete och risken för att ett starkt individberoende utvecklas bör fler individer från myndigheten kopplas in i arbetet efter hand och den initiala koordinators ansvar bör succesivt spridas.

7. Referenslista

7.1 SKRIVET MATERIAL

7.1.1 Del och slutrapportering från projekt

AB Glasrieket (2013) *Slutrapport: Design i Glasrieket på export*

Akka (2008) *Ett ljusare Glasrike? – Utvärdering av resultat och effekter av ”Uppdrag att främja Glasrieket som besöksmål”, 4Mkr till Glasrieket 2006-2008.*

Arbetsgruppen Glasrikes arkiv och samlingar (2014). *Minnen blir till framtid*

Arbetsgruppen Kompetenscentrum Pukeberg (2014-01-22) *Kompetenscentrum Pukeberg*

Cesspool (2015) *Förstudie kring Glasriekets arkiv och samlingar inför ett framtida nationellt uppdrag*

David Isberg och Fredrik Hellström (2014) *Boda Glasbruk – en designprocess rörande Fytoremediering som ett arbetsverktyg för landskapsarkitekten.* Sveriges Lantbruksuniversitet

Designregion Småland (2013) *Slutrapport: Designregion Småland*

Designregion Småland (2014) *Slutrapport: Nätverksförening – Designregion Småland*

Glasrikeuppdraget (2012). *Delrapport 1 – Förstudie Glasrieket*

Glasrikeuppdraget (Maj 2016) *Förstudie Innovativ Sanering*

Kalmar Konstmuseum (2014) *Glasarvet – En förstudie Slutrapport.*

Kalmar läns museum & Kulturparken Småland (2013) *Glasrieket är HÄR – en vård och åtgärdsstrategi*

Kultur 1740 (2016-06-30) *Lägesrapport – Förstudie om utveckling av Glasets Hus samverkan med Glasrieket*

Kemakta (2007-12-10) *Slutrapport Glasbruksprojektet 2006-2007*

Lägesrapporter från pågående integrationsprojekt

Länsstyrelsen i Kronoberg (2013-04-08). *Delrapport 2 Glasrikeuppdraget*

Länsstyrelsen i Kronoberg (2014-03-28). *Delrapport 3 Glasrikeuppdraget*

Länsstyrelsen i Kronoberg (2014-12-21). *Rapport från Glasrikeuppdraget N2012/1667/RT*

Länsstyrelsen i Kronoberg (2016-03-31). *Delrapportering Glasrikeuppdraget – Fokus på sanering och samlingar*

Länsstyrelsen i Kronobergs län och Länsstyrelsen i Kalmar län (2014) *Glasriket – Förstudie om möjligt riksintresse för kulturmiljövården*

Regionförbundet i Kalmar län (2016-08-16) *Slutrapport: Konferens inom kulturella och kreativa näringar*

SGU "Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallshantering vid Sanering av glasbruksområden" (2015-04-24)

Sveriges Designer (2013-11-19) *Slutrapport: Design Action 13*

SVID (2013) *Design för nya lösningar*

SVID (2013) *Destination Glasriket – Sommardesignkontor 2013*

The Glass Factory (2014-12-01) *Slutrapport: Förstudie, New Glass, forum innovativa production-workshops*

7.1.2 Teoretiskt bakgrundsmaterial

Abbott, Genschel och Duncan (red) (2015). *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.

Johansson, Jörgen (2011) *Samordning av regionalt utvecklingsarbete*. PM till Utredningen om den statliga regionala förvaltningen (Fi 2009:07)

Kock, Henrik – Wallo, Andreas (2013). "Begreppet intermediär" i Ljungzell, Malin [red.] (2013), *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10, 2013.

Laur (2015) *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No. 1690

Ljungzell [red] (2013) *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10, 2013.

Montin (2007) "Kommunerna och klimatpolitiken". *Statsvetenskaplig Tidskrift* 2007, årg 109, nr 1

Montin och Hedlund [red] (2009) *Governance på svenska*. Santérus Förlag

Montin (2010). "Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU Inflytande, anpassning eller inbäddning" i *Flernivåstyrning, framgångsfaktorer för kommuner, regioner och staten*. Utgiven av: Region Skåne, Västra Götalandsregionen, Regionplanekontoret vid Stockholms läns Landsting och Sveriges Kommuner och Landsting.

Oxford Research (2014). *Kommunalt samarbete på näringsfältet*.

Regeringen 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*.

Smedlund 2006 - The roles of intermediaries in a regional knowledge system *Journal of Intellectual Capital* 7(2). 204-220

Stewart och Hyysalo (2008). Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 3, pp. 295–325

Tillväxtverket (2007) *Tematisk myndighetsarbete, Dialog som verktyg* Dnr 012-2007-2625 N2007/5727/RT

7.1.3 Mötesprotokoll, arbetsmaterial, ansökningar och dylikt

Ansökan och beslut för projekten ”Design action in Växjö”, ”Design i Glasriket på export”, ”Design-region Småland”, ”Förstudie av Glasets hus samverkan med Glasriket” och ”KKN-Konferens 2016”

Ansökningar från företag vilka fått stöd från Glasrikesmiljonen

Avsiktsförklaring Kompetenscentrum Pukeberg (2013-02-21)

Diverse presentationer, mötes- och minnesanteckningar kopplade till projekt och aktiviteter inom Glasrikeuppdraget.

Dokumentation från styrgruppen för Glasrikesmiljonen samt beredning av företagsstödet

Haider m fl (2012). *Glasriket måste räddas*. Smålandsposten. Tillgänglig på <http://www.smp.se/lobbyn/glasriket-maste-raddas/>. Hämtad 2016-08-17.

Loggböcker förda vid möten mellan Per-Olof Remmare och Malin Bendz Hellgren

Länsstyrelsen i Kronobergs län (2013). *Glasrikesmiljonen – strukturomvandling i Glasriket med hjälp av företagsstöd*.

Mötesanteckningar från projektet ”arkiv och samlingar”

Mötesprotokoll från Glasrikeuppdragets styrgrupp

Minnesanteckningar från dialogrundor 2013 och 2015 samt sammanfattningar.

Regeringsbeslut II 9 (2006-08-31) *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål* N2006/6162/RUT

Regeringsbeslut I 5 (2012-03-22) *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket* N2012/1667/RT

Regeringsbeslut IV 8 (2014-12-04) *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket* N2014/5023/RT

Regionförbundet i Kalmar län (2013). *Ansökan om projektmedel. Glasrikesmiljonen*. Tillväxtverkets diarienummer 2013/638-203.

Svensk författningssamling 2007:61.

Svensk författningssamling 2000:283.

Tillväxtverket (2013). *Beslut om projektmedel*. Diarienummer 2013004555.

Tillväxtverket (2016). *Regionala företagsstöd – Glasrikesmiljonen 2 samt efterkommande samarbetsmodeller. Fördragningspromemoria veckoberedning*.

7.2 RESPONDENTER

Anders Unger, Region Kronoberg

Andreas Ek, Tillväxtverket

Andreas Ekberg, Royal Design Group

Ann-Marie Fagerström, Emmaboda kommun

Ann-Christine Torgnysson, Emmaboda kommun

Anne Kolmodin, Tillväxtanalys

Anneli Sjögren, Tillväxtverket

Björn Lindbom, SGU

Camilla Håkansson, Regionförbundet i Kalmar län

Caroline Arvill, Lessebo kommun

Christina Davidsson, Nybro kommun

Christina Nyqvist, Lessebo kommun

Claes-Göran Nilsson, Projektledare ”Innovativ sanering”

Conny Olander, tidigare SVID

Daniel Fahlander, Tillväxtverket

Erika Lagerbielke, Linnéuniversitetet

Göran Johansson, ESS-ENN Timber

Heidi Vassi, Länsstyrelsen i Kronoberg

Helena Nilsson, Regionförbundet i Kalmar län

Helena Nyberg Brehnfors, Tillväxtverket

Henrik Blomberg, Tillväxtverket/ERUF (Småland och Öarna)

Jimmi Olsson, Uppvidinge kommun

Karin Bergman, Länsstyrelsen i Kalmar län

Kristina Alsér, Länsstyrelsen i Kronobergs län

Lennart Johansson, Kulturparken Småland

Maja Heuer, The Glass Factory

Malin Bendz-Hellgren, Länsstyrelsen i Kronobergs län

Mats Persson, Regionförbundet i Kalmar län

Monica Widnemark, Lessebo kommun

Olof Björkmager, Region Kronoberg

Per-Olof Remmare, Tillväxtverket

Roland Hjalmarsson, Örsjö Belysning

Roland Johansson, Börjes Logistik och Spedition

Stefan Carlsson, Länsstyrelsen i Kalmar län

Stine Breum-Appelqvist, AB Glasriket

Tomas Magnusson, ABM Industri

Åke Carlsson, Uppvidinge kommun

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research Oy
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com