

Kartläggning, behovsanalys och vägval inom projektet Kraftsamla Sörmland

Diariennr. för avrop: RUN-HRU25-012



Sweco Sverige AB RegNo 556767–9849

Uppdrag Avropsförfrågan inom Region Sörmlands ramavtal

"Konsult för process, skrivstöd, analys med mera."

Diariennr. För avrop: RUN-HRU25-0122

Uppdragsnummer

Kund Region Sörmland

Upprättad av Robert Udén

Datum 2026-02-27.

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Bakgrund och sammanhang	5
1.2 Rapportens syfte och användning	6
1.3 Uppdragets frågeställningar	6
1.4 Metod och analysramverk	7
1.5 Länshänvisning för rapporten	8
2 Vilka aktörer och samverkansstrukturer utgör i dag det regionala stödsystemet?	9
2.1 Aktörslandskapet i översikt: struktur och roller	9
2.2 Roller, funktioner och systemets mognad	10
3 Hur fungerar dagens forum och samverkansytor?	12
3.1 Behov av mötesplatser och nätverk: från ad hoc till strukturerad samverkan	12
3.1.1 Dagens forum och samverkansytor: nuläge, nyttor och begränsningar?	12
3.1.2 Intern samverkan inom Region Sörmland	15
3.1.3 Samverkansmönster: från personbunden till mer systematisk samverkan	17
3.1.4 Aktörernas behov av mötesplatser och nätverk framåt	18
4 Vilka behov finns för att stärka kapaciteten att söka finansiering, driva projekt och bidra till grön omställning?	21
4.1 Behov kopplade till struktur, roller och samordning	21
4.2 Kompetensbehov: från projektförmåga till tematiska kunskaper	23
4.2.1 Kursinnehåll kopplade till tematiska kompetenser	25
4.2.2 Hur utbildningstillfällen bör arrangeras	26
4.3 Behov kopplade till resurser och finansiering	27
4.4 Sammanfattning	29
5 Vilka är de viktigaste gapen mellan nuläge och behov, och vilka åtgärder bör prioriteras?	32
5.1 Samlad gapanalys och bakomliggande orsaker	32

5.1.1 Ett strukturellt mellanläge	32
5.1.2 Ett "tunt" regionalt innovationssystem	32
5.1.3 Projektlogik snarare än institutionslogik	33
5.1.4 Organisationsformer som förklarar mönstren	33
5.1.5 Svaga nav för samordning och mobilisering	34
5.1.6 Höga ambitioner men begränsad kapacitet för "meta governance"	35
5.1.7 Kraftsamla Sörmlands roll	35
5.1.8 Sammanfattning av identifierade gap	36
5.2 Förslag till fortsatta insatser inom ramen för Kraftsamla Sörmland	38
5.2.1 Pröva att utveckla ett preliminärt projektstöd kopplat till delmål 1.1 och 2.3	38
5.2.2 Genomför korta, praktiska mikrokurser enligt delmål 2.2–2.4	39
5.2.3 Inspirera och möjliggöra gemensamma lösningar för delad kapacitet enligt delmål 2.4	40
5.2.4 Fortsätt arbetet med att ta fram en digital landningsyta enligt delmål 1.2	41
5.2.5 Pröva en enkel process för omvärldsbevakning kopplad till delmål 3.1	41
5.2.6 Stärk och synliggör tvärsektoriella arbetsrum enligt delmål 1.3 och 2.4	42
5.2.7 Utveckla arbetet med att stärka den interna kapaciteten inom Region Sörmland enligt delmål 3.3	42
5.2.8 Pröva att utveckla en process för att använda 1:1-medel mer strategiskt enligt projektplanens krav på styrning	43
5.2.9 Förbered underlag för en framtida strategisk arena enligt delmål 1.1 och 3.2	43
5.3 Avslutande reflektion, sammanfattning och förslag på prioritering	44
5.3.1 En utvecklingsuppgift bortom enskilda projekt	44
5.3.2 Ett förändrat europeiskt finansieringslandskap	44
5.3.3 Hårdare konkurrens och högre krav på kapacitet	45
5.3.4 Nya krav från EU:s program	45
5.3.5 Behov av politisk förankring och regional samordning	45
5.3.6 Strategisk omvärldsbevakning och resiliens	46
5.3.7 En gemensam kunskapsbas för framtiden	46

5.3.8 Sammanfattande slutsats och de tre viktigaste förslagen som Kraftsamla Sörmland bör prioritera	47
Referenser.....	49

1 Inledning

Detta kapitel introducerar rapportens bakgrund, syfte och upplägg. Syftet är att ge läsaren en tydlig beskrivning av varför kartläggningen genomförts. Syftet är också att presentera de frågor uppdraget ska besvara och hur rapportens delar hänger samman.

1.1 Bakgrund och sammanhang

Kraftsamla Sörmland är ett regionalt initiativ som drivs av Region Sörmland med målet att stärka länets innovationsförmåga och kapacitet för grön och digital omställning. Med grön och digital omställning utgår vi i rapporten från EU:s definition. EU vill skapa ett smart och grönt Europa som är hållbart på lång sikt. Målet är att Europa ska bli klimatneutralt senast år 2050. För att nå dit behöver utsläppen minska och resurser användas bättre.

Det gröna arbetet handlar om mer förnybar energi och mindre påverkan på miljön. Avfall ska minska och material ska användas igen. Omställningen ska vara rättvis och fungera för hela samhället. Det smarta arbetet innebär att använda digital teknik för att nå målen. Smarta lösningar kan göra energi, transporter och samhällsservice mer effektiva. Tillsammans ska teknik och hållbarhet skapa ett tryggt samhälle med god livskvalitet.

Utgångspunkten är att Sörmland, liksom många andra regioner, står inför komplexa samhällsutmaningar som kräver mer samordnade, långsiktiga och kapacitetsstarka stödstrukturer för innovation och företagsutveckling.

I det regionala utvecklingssystemet finns i dag ett stort antal aktörer, nätverk och samverkansforum som bidrar till hållbar innovation, näringslivsutveckling och omställning. Samtidigt pekar både tidigare analyser och aktörers egna erfarenheter på behov av ökad överblick, tydligare roller och mer ändamålsenliga samverkansformer. Mot denna bakgrund har Kraftsamla Sörmland initierat en kartläggning och analys av det företagsfrämjande och innovationsstödjande systemet i länet.

Kartläggningen omfattar såväl regionala som nationella aktörer som är relevanta för Sörmland, inklusive myndigheter och organisationer med ansvar för finansiering,

program och stödstrukturer kopplade till innovation och omställning. Fokus ligger på strukturer och forum som varit aktiva från 2020 och framåt.

1.2 Rapportens syfte och användning

Syftet med rapporten är att ta fram ett samlat kunskapsunderlag. Detta underlag ska stödja Region Sörmlands fortsatta arbete med att utveckla ett mer samordnat och långsiktigt hållbart innovations- och företagsfrämjande system. Övriga relevanta stödsystem berörs också av kartläggningen. Rapporten ska fungera som ett operativt underlag för:

- prioritering av insatser inom Kraftsamla Sörmland,
- utveckling eller förstärkning av strukturer för samverkan och mötesplatser,
- fortsatt arbete med att stärka förutsättningarna för innovation och grön omställning.

Målgruppen är i första hand Region Sörmland och andra offentliga aktörer i länet med ansvar för regional utveckling, näringslivs- och innovationsfrågor. Målgruppen är också företagsfrämjande organisationer, akademi och andra aktörer som verkar inom systemet.

1.3 Uppdragets frågeställningar

Uppdraget har strukturerats kring fem övergripande analysfrågor som tillsammans definierar rapportens innehåll och disposition. Frågorna speglar uppdragets olika delar, från kartläggning av nuläge till syntes och prioriterade åtgärder:

1. Vilka aktörer och samverkansstrukturer utgör i dag det regionala stödsystemet för hållbar innovation och företagsutveckling i Sörmland?
2. Hur fungerar dagens forum och samverkansytor, vilka styrkor, svagheter och samverkansmönster kan identifieras?
3. Vilka lärdomar och strukturer från andra regioner kan inspirera Sörmland i att utveckla sitt stöd- och samverkanssystem?
4. Vilka behov finns bland aktörer för att stärka kapaciteten att söka finansiering, driva projekt och bidra till grön omställning?

5. Vilka är de viktigaste gapen mellan nuläge och behov, och vilka åtgärder bör prioriteras för att stärka Sörmlands samverkans- och utvecklingsförmåga?

Dessa frågeställningar utgör den analytiska ryggraden i rapporten och återkommer genomgående i de olika kapitlen.

1.4 Metod och analysramverk

Rapporten bygger på en kombination av kvalitativa intervjuer, dokumentstudier och en riktad omvärldsanalys. 32 personer intervjuats genom grupp- och individuella intervjuer. Samtliga kommuner i Sörmland, Region Sörmland, länsstyrelsen samt ett urval av andra regionala aktörer har intervjuats. Intervjuerna har genomförts med stöd av en semistrukturerad intervjuguide. Urvalet har utformats för att säkerställa både geografisk och organisatorisk bredd.

Vidare har en omvärldsanalys genomförts med fokus på tre exempelregioner: Norra Österbotten (Oulu), Region Halland och Region Skåne. Syftet har varit att belysa hur andra regioner organiserar samverkan och innovationsfrämjande arbete. Ett annat mål med omvärldsanalysen har varit att identifiera arbetssätt som kan fungera som inspiration snarare än modeller för direkt överföring. De lärdomar som bedömts vara relevanta och överförbara till Sörmlands förutsättningar har integrerats i rapportens analys. Lärdomarna har framför allt integrerats i den samlade syntesen i kapitel 5.

Analysen tar sin utgångspunkt i tre perspektiv:

- Nuläge: kartläggning av befintliga aktörer, forum och samverkansstrukturer.
- Behov: identifiering av kapacitets- och utvecklingsbehov utifrån aktörernas perspektiv och omvärldserfarenheter.
- Gap: analys av skillnader mellan nuläge och behov (som sedan ligger till grund för rekommendationer och prioriterade åtgärder).

Detta ramverk används konsekvent för att skapa en tydlig koppling mellan empiri, analys och slutsatser.

1.5 Lashänvisning för rapporten

Tabellen nedan visar hur uppdragets analysfrågor besvaras i rapportens olika kapitel och ger en översiktlig vägledning till läsaren.

Tabell 1: Lashänvisning

Analysfråga	Innehåll	Kapitel
1. Aktörer och samverkansstrukturer	Kartläggning av regionala och nationella aktörer samt befintliga stöd- och samverkansstrukturer	Kap. 2
2. Forum och samverkansytor	Analys av hur befintliga forum fungerar i praktiken, inklusive styrkor, svagheter och samverkansmönster	Kap. 3
3. Lärdomar från andra regioner	Omvärldsanalys med exempel på arbetssätt och strukturer från andra regioner. Används i rekommendationerna som inspirerande exempel.	Kap. 5.
4. Aktörernas behov	Identifiering av behov kopplade till finansiering, projektgenomförande och kapacitet för omställning	Kap. 4.
5. Gap och prioriterade åtgärder	Samlad syntes av nuläge och behov samt förslag på prioriterade utvecklingsinsatser	Kap. 5.

Rapportens kapitel kan läsas både sammanhängande och fristående. Kapitlen är utformade för att stegvis bygga upp en analys som leder fram till en gemensam slutsyntes. Utifrån denna har rekommendationer för fortsatt arbete inom Kraftsamla Sörmland tagits fram.

2 Vilka aktörer och samverkansstrukturer utgör i dag det regionala stödsystemet?

Detta kapitel presenterar översiktligt en beskrivning av aktörslandskapet inom det företagsfrämjande och innovationsstödjande systemet i Sörmland. Syftet är att ge läsaren en gemensam bild av vilka typer av aktörer som ingår i systemet.

2.1 Aktörslandskapet i översikt: struktur och roller

Det företagsfrämjande och innovationsstödjande systemet i Sörmland består av ett flertal aktörer med olika uppdrag, organisatorisk hemvist och målgrupper. I detta avsnitt ges en sammanfattande beskrivning av systemets struktur.

Tabell 1: Syntes av aktörslandskapet i Sörmland

Aktörstyp	Exempel på organisationer	Övergripande roll i systemet	Typiska funktioner
Offentliga aktörer	Region Sörmland, kommuner i länet, Länsstyrelsen, Tillväxtverket	Strategisk styrning, samordning och finansiering	Regional utveckling, prioriteringar, medfinansiering, koppling till nationella program
Innovations- och näringslivsfrämjande aktörer	Almi, Coompanion, Nyföretagarcentrum	Operativt stöd till företag och projektägare	Rådgivning, affärsutveckling, projektutveckling, finansieringsvägledning
Akademi och forskningsmiljöer	Mälardalens universitet (MDU), samverkanscentra, forskningsmiljöer	Kunskaps- och kompetensförsörjning	Forskning, utbildning, samverkan i innovations- och utvecklingsprojekt
Civilsamhälle och idéburna aktörer	Ideella organisationer, sociala innovationsmiljöer	Kompletterande och målgruppsnära stöd	Social innovation, inkludering, projektgenomförande
Näringsliv och kluster	Små och medelstora företag, bransch- och klusterinitiativ	Målgrupp och medskapare	Behovsdrivna initiativ, samverkan, test och implementering

Tabellen visar ett system med stor bredd och många involverade aktörer. Roller och funktioner är i huvudsak kända, men ofta fördelade mellan flera organisationer. Systemet är därmed beroende av fungerande gränssnitt och samspel mellan aktörer på olika nivåer. Under perioden som denna studie har arbetats fram har vidare inkubatorn Create satts i konkurs. Det innebär att en viss typ av samlande eller koordinerande funktion inte längre finns i dagens system. Hur detta påverkar systemets funktionssätt och mognad behandlas vidare i nästa avsnitt.

2.2 Roller, funktioner och systemets mognad

I detta avsnitt beskrivs systemets samlade funktion och mognad med fokus på hur roller och funktioner är fördelade och hur väl dessa bildar en sammanhållen helhet. Analysen utgår från ett funktionsperspektiv och bygger på inventeringen av aktörslandskapet samt intervjuer genomförda inom ramen för uppdraget.

Det företagsfrämjande och innovationsstödande landskapet i Sörmland är, i likhet med den nationella bilden, uppbyggt av ett stort antal åtgärder, initiativ och organisationer som vuxit fram successivt över tid. Roller och ansvar har tillkommit som svar på olika behov, satsningar och politiska prioriteringar, snarare än genom en sammanhållen systemdesign. Detta innebär att stödet i praktiken hanteras av många genomförandeaktörer, ofta med delvis överlappande uppdrag.

Denna bild ligger väl i linje med slutsatser Tillväxtanalys drar i rapporten ”Mot ett mer effektivt och ändamålsenligt företagsfrämjande” som publicerades 2026. Tillväxtanalys rapport beskriver det svenska företagsfrämjande landskapet som svåröverskådligt, fragmenterat och komplext. Snarare än ett tydligt avgränsat system beskrivs främjandet som en samling separata insatser och strukturer som samexisterar parallellt. I rapporteringen, har systemets karaktär liknats vid ett ”bollhav” snarare än ett sammanhållet system.

Intervjuerna med aktörer inom systemet bekräftar i stor utsträckning denna bild. I analysen framträder ett antal återkommande mönster som rör hur roller och funktioner upplevs och används i praktiken. Ett genomgående tema är att många aktörer har god kännedom om delar av stödsystemet, men begränsad överblick över helheten. Kunskap

om vilka funktioner som finns, och vem som gör vad är ofta personbunden och beroende av erfarenhet snarare än av gemensamma strukturer.

Ett annat tydligt mönster rör projektutveckling i tidiga skeden. Flera aktörer beskriver att det finns stöd för genomförande när projekt väl är etablerade, men att ansvar och funktioner är mer otydliga i de inledande faserna, där idéer ska formas, partners identifieras och finansieringsmöjligheter bedömas. Detta skapar trösklar för mindre erfarna aktörer och förstärker beroendet av informella kontakter.

I Sörmland tar detta sig uttryck i att centrala funktioner, såsom rådgivning, finansiering, innovations- och projektutveckling samt samordning, i huvudsak finns på plats, men är utspridda över flera aktörer och nivåer. Systemets funktionalitet bygger därför i hög grad på informella kontakter, personberoende lösningar och tillfälliga projektstrukturer snarare än på tydliga och långsiktiga gränssnitt.

Systemets struktur har förändrats över tid. Inkubatorn Create har, som nämndes ovan, nyligen avvecklats. Create fyllde tidigare en funktion som regional inkubator och accelerator genom att erbjuda ett sammanhållet stöd från tidig idé till tillväxtfas.

I dag saknas en motsvarande sammanhållen funktion i Sörmland. Det finns flera aktörer som erbjuder rådgivning, projektstöd och samverkansmiljöer, men stödet till startups och scaleups i dag är mer fragmenterat. Detta är inte en aktörsbrist, utan en systemlucka där stödet till tidiga faser är uppdelat på flera parallella spår utan gemensamt mandat eller tydlig progression.

Sammantaget kan systemets mognad beskrivas som ojämn. Det finns etablerade strukturer och erfarenhet inom delar av stödet. Samtidigt präglas helheten av fragmentering och otydliga ansvarsförhållanden. Denna övergripande nulägesbild utgör en viktig utgångspunkt för nästa kapitel. I detta kapitel flyttas från systemets struktur till hur samverkan faktiskt fungerar i praktiken, i form av forum, relationer och samverkansytter.

3 Hur fungerar dagens forum och samverkansytor?

Detta kapitel beskriver hur dagens forum och samverkansytor inom innovation samt grön och digital omställning fungerar i praktiken i Sörmland. Fokus ligger på intern och extern samverkan, återkommande samverkansmönster samt identifierade styrkor, svagheter och överlapp.

3.1 Behov av mötesplatser och nätverk: från ad hoc till strukturerad samverkan

Mötesplatser och nätverk utgör en central del av det regionala utvecklingssystemet och är avgörande för aktörers möjligheter att samverka, utveckla projekt och stärka sin kapacitet inom innovation samt grön omställning. Inom ramen för Kraftsamla Sörmland har behovet av fungerande samverkansytor identifierats som en viktig förutsättning för att gå från enskilda initiativ till mer sammanhängande och långsiktiga arbetssätt.

Genom att kombinera en nulägesbild med en behovsanalys bidrar avsnittet till att tydliggöra hur mötesplatser och nätverk kan stärka systemets samlade kapacitet att initiera, driva och genomföra utvecklingsprojekt i linje med projektets övergripande mål.

3.1.1 Dagens forum och samverkansytor: nuläge, nyttor och begränsningar?

Intervjuerna ger sammantaget en bild av ett relativt omfattande landskap av forum och samverkansytor i Sörmland, men också av ett system som i hög grad vuxit fram stegvis och utan samlad struktur. Samverkan sker i många olika konstellationer och på flera nivåer, men kopplingarna mellan forumen är ofta svaga och svåra att överblicka.

Nuläge: hur samverkan är organiserad i dag

Dagens samverkansytor omfattar både etablerade och återkommande forum samt mer informella och tillfälliga möten. Många forum har vuxit fram i anslutning till specifika uppdrag, projekt eller teman och saknar i vissa fall en långsiktig förankring. Deltagandet

stys ofta av individuella roller och personliga nätverk snarare än av ett tydligt organisatoriskt mandat. Nuläget kännetecknas av:

- ett stort antal forum med delvis överlappande fokusområden
- variation i grad av formalisering, kontinuitet och styrning
- begränsad gemensam överblick över vilka forum som finns och vad de syftar till
- ett personberoende deltagande som gör samverkan sårbar över tid

Upplevda nyttor: vad forumen bidrar med

Trots dessa strukturella skillnader lyfter aktörerna flera tydliga nyttor med befintliga mötesplatser och nätverk. Forumen beskrivs som viktiga arenor för att skapa kontakt och bygga förtroende mellan aktörer som annars sällan möts. De bidrar även till ökad kunskap om regionala initiativ, prioriteringar och pågående arbete inom omställning och innovation. Särskilt framhålls:

- möjligheten att bygga och underhålla relationer över organisationsgränser
- tillgång till informell information och tidig omvärldsbevakning
- flexibilitet att samla aktörer kring nya frågor eller möjligheter
- utveckling av en gemensam förståelse för regionala utmaningar

Denna nytta upplevs i störst utsträckning av aktörer med tydligt samverkansuppdrag och tillräckliga resurser att delta kontinuerligt i flera forum, vilket skapar förutsättningar för att omsätta kontakter i konkret samarbete. En av de intervjuade uttryckte det enligt följande: "Det blir ofta så att vi hittar varandra och jobbar vidare bilateralt efter mötena.". Intervjuade upplevde också att kommunala samarbeten inte behöver vara konkurrensdrivet och att de ofta är öppna och generösa. En kommun formulerar detta så här: "Arbetsgruppen för regional fysisk planering är jättebra... vi kan ta konkret hjälp av varandra och ta fram gemensamma handlingar.".

Begränsningar – vad som inte fungerar fullt ut

Parallellt med de upplevda nyttorna pekar intervjuerna på flera återkommande begränsningar. Ett genomgående tema är att många forum saknar ett tydligt mandat eller en uttalad roll i förhållande till projektutveckling, prioritering och genomförande.

Samverkan stannar därmed ofta vid dialog och informationsutbyte, även om naturligtvis vissa forum inte har något annat syfte. Begränsningarna tar sig bland annat uttryck i:

- svag koppling mellan möten och gemensamma initiativ eller ansökningar
- avsaknad av strukturer för uppföljning och ansvarsfördelning
- stort beroende av enskilda individer och informella drivkrafter
- begränsad inkludering av mindre och resurssvaga aktörer

Dessa begränsningar bidrar till att potentialen i befintliga forum inte fullt ut tas tillvara och pekar mot ett behov av mer strukturerade, långsiktiga och inkluderande samverkansformer.

Nyttan av samverkan upplevs olika mellan aktörer, och dialog i forum leder inte alltid vidare till gemensamt genomförande. Intervjuerna visar att samverkan har störst genomslag när den kopplas till konkreta initiativ och gemensamma uppdrag. Forum som främst fokuserar på informationsutbyte och presentationer upplevs i mindre utsträckning omsättas i handling, medan samverkan som tar sin utgångspunkt i specifika fall och gemensamma projektidéer beskrivs som mer drivande och resultatorienterad. En av de intervjuade formulerar sig så här: "Det blir ju lätt ungefär så här: man har aktörsträffar, aktörskonferenser och så är det ett par som håller några föredrag. Och så berättar regionen vad de gör och så sitter alla aktörer där. Men det blir ju inget action för det".

Intervjuerna visar inte att alla forum måste leda till gemensamma projekt, men det finns en tydlig efterfrågan på en bättre koppling mellan dialog och genomförande. Flera aktörer beskriver att forum ofta stannar vid informationsutbyte, medan konkret samverkan uppstår först när man arbetar tillsammans kring faktiska case eller projektidéer. Detta hänger samman med de identifierade gapen i tabell 7 kring bristande strukturer, intermediär kapacitet och kontinuitet i mötesplatser. När tydliga former för vidare arbete saknas blir samverkan lätt personberoende. Frågan handlar därför mindre om viljan att agera och mer om hur strukturen som stödjer övergången från möte till handling.

När det gäller det efterföljande arbetet framgår att tydlig struktur ofta upplevs som en förutsättning för att samverkan ska bli varaktig. Exempel som nämns är gemensamma plattformar för omvärldsbevakning, överblick över finansieringsmöjligheter eller delade

resurser såsom projektekonom eller projektledarstöd. Samtidigt uttrycks att aktörer kan ta eget ansvar för fortsatt arbete, men att detta underlättas av tillgång till gemensamma stödstrukturer.

3.1.2 Intern samverkan inom Region Sörmland

Den interna samverkan inom Region Sörmland sker genom ett flertal forum mellan verksamhetsområden, verksamheter, projekt och funktioner med koppling till regional utveckling, innovation samt grön och digital omställning. Kartläggningen visar att samverkan sker både i etablerade strukturer och i mer uppdragsnära eller informella sammanhang, med varierande grad av kontinuitet och tydlighet i uppdrag.

Forumens syfte och funktion skiljer sig åt. Vissa forum är inriktade på övergripande samordning, informationsutbyte och gemensam orientering, medan andra är kopplade till specifika projekt, program eller tidsbegränsade uppdrag. I flera fall överlappar forumen varandra vad gäller innehåll och deltagarkrets, samtidigt som mandat och ansvar ser olika ut.

Former för intern samverkan

- återkommande samordningsforum mellan verksamhetsområden
- projektbaserade forum kopplade till särskilda uppdrag
- informella kontaktvägar mellan nyckelroller och sakkunniga

Den interna samverkan präglas av relativt korta kommunikationsvägar och god tillgänglighet mellan funktioner. Detta skapar goda förutsättningar för dialog och snabb koordinering, särskilt i tidiga skeden av idéutveckling eller vid behov av gemensam avstämning mellan pågående initiativ.

Samtidigt visar både kartläggningen och intervjuerna att den interna samverkan i hög grad är personberoende. Deltagande i forum och samverkansytor styrs ofta av individuella roller och etablerade nätverk snarare än av tydligt definierade organisatoriska mandat. Flera intervjuade beskriver att samverkan fungerar väl så länge rätt personer är involverade, men att den blir sårbar när individer byter roll, avslutar uppdrag eller får förändrade prioriteringar.

Detta tar sig bland annat uttryck i att samverkan ofta organiseras kring enskilda projekt. När projekt avslutas saknas i många fall tydliga strukturer för att ta resultat, erfarenheter och relationer vidare. I intervjuerna uttrycks detta exempelvis som att ”vi blir bra på att jobba tillsammans i projekt, men när projektet tar slut finns det ingen naturlig plats där arbetet lever vidare”.

Styrkor och svagheter i den interna samverkan

Den interna samverkan inom Region Sörmland präglas, enligt vissa av intervjuerna, av både välfungerande strukturer och tydliga brister. Samverkan fungerar bäst där det finns etablerade forum med klara roller och kontinuitet, medan andra delar av organisationen saknar gemensamma arbetssätt, koordinering och mandat.

Fokusgruppen för hållbarhet lyfts i vissa av intervjuerna fram som ett av de mest utvecklade exemplen på intern samverkan. Gruppen samlar inköp, miljö och Region Västmanland och beskrivs ha ett tydligt uppdrag och en konkret funktion i det operativa arbetet. Inköpsverksamheten framhåller att gruppen ger direkt vägledning i hur hållbarhetsmål ska omsättas i upphandlingar och hur miljökompetens säkras i processen. Detta beskrivs som en intern struktur med kontinuitet, gemensam målbild och tydlig funktion.

Även ESF-samverkansgruppen beskrivs som ett välfungerande forum. I några intervjuer framhålls att gruppen samlar flera delar av regionens organisation, arbetar med gemensam styrning och har regelbundna möten. Möjligheten att omfördela resurser mellan projekt lyfts som en styrka, liksom att strukturen skapar lärande och flexibilitet. Detta framstår som ett av få exempel där intern samverkan är systematiserad och långsiktig. Inom kultur- och utbildningsområdet beskrivs flera etablerade interna nätverk, exempelvis mellan kulturskolechefer, kulturchefer och bibliotekschefer. Dessa nätverk framhålls som stabila samverkansytter med tydliga roller och kontinuitet.

Samtidigt beskriver flera intervjuer att den interna samverkan i andra delar av organisationen präglas av fragmentering och personberoende. Det framkommer att samverkan ofta bygger på individuella relationer och att olika delar av HRU och regionens verksamheter upprätthåller egna kontaktvägar mot samma aktörer, vilket enligt intervjuerna leder till krockar, dubbelarbete och bristande överblick. Det uttrycks

att det saknas en gemensam intern struktur för hur kontakter ska hanteras och koordineras.

Några av intervjuerna pekar också på otydlighet kring roller och mandat, särskilt kopplat till projektutveckling, finansiering och ansökningsarbete. Det beskrivs att det inte alltid är känt vem som ansvarar för vad, att roller är tydligt kommunicerade och att stödstrukturer inte är spridda i organisationen. Detta uppges försvåra intern koordinering och bidra till att verksamheter arbetar parallellt i stället för samordnat.

Ekonomiska begränsningar lyfts i några av intervjuer som en faktor som påverkar samverkan negativt. Det beskrivs att brist på resurser leder till ambitionssänkningar, utebliven kompetensutveckling och att utvecklingsarbete inte prioriteras. Detta gäller även intern kapacitet för projektledning, projektekonomi och EU-arbete, där regionen enligt intervjuerna saknar gemensamma funktioner och där kompetensen är ojämnt fördelad.

Slutligen framkommer att det saknas en gemensam intern arena för innovation och utveckling. I några av intervjuerna beskrivs att regionens innovationssystem saknar en neutral mötesplats där olika verksamheter kan mötas utan att forumet upplevs som ”laddat” eller kopplat till en specifik del av organisationen. Avsaknaden av en sådan arena uppges bidra till att verksamheter arbetar i stuprör och att samverkan blir ad hoc-baserad.

3.1.3 Samverkansmönster: från personbunden till mer systematisk samverkan

Intervjuerna pekar på att samverkan mellan aktörer i Sörmland i hög grad bygger på etablerade personliga relationer snarare än på formaliserade strukturer. Kontakter, initiativ och samarbeten initieras ofta genom individer med god överblick och starka nätverk, snarare än genom tydliga organisatoriska processer. Ett exempel från intervjuerna ”Det är mycket personbundet, bara för samarbetet.”.

Ett genomgående mönster är att samverkan fungerar väl så länge rätt personer är involverade. När dessa individer byter roll, avslutar uppdrag eller får förändrade prioriteringar riskerar samverkansformer att försvagas eller upphöra. Detta skapar sårbarhet i systemet och begränsar möjligheten till långsiktig kontinuitet.

Samtidigt framkommer att den personbundna samverkan också upplevs som effektiv och flexibel. Den möjliggör snabba kontakter, informella beslut och pragmatiska lösningar, särskilt i tidiga skeden av idéutveckling. För flera aktörer är detta ett nödvändigt komplement till mer formella strukturer. Så här uttrycker sig en av de intervjuade, som exempel på detta: “När man känner varandra går det mycket snabbare att lösa saker. Man behöver inte boka ett möte om allt.”. Ett annat: “Vi har jobbat ihop länge, så även om organisationerna ändras så fortsätter vi samarbeta.”.

Utmaningen, enligt intervjuerna, ligger i att denna personbundna logik sällan kompletteras av gemensamma arbetssätt, tydliga mandat eller strukturer för uppföljning. Samverkan blir därmed svår att skala upp och integrera i ett mer sammanhängande regionalt system. Övergången från personbunden till mer systematisk samverkan framstår därför som en central utvecklingsfråga för att stärka aktörernas gemensamma kapacitet att driva projekt och omställningsarbete.

Den personbundna samverkan speglar ett system där utvecklingsarbete i stor utsträckning bedrivs i tidsbegränsade projekt, där ansvar, relationer och kunskap sällan institutionaliseras. Avsaknaden av stabila, samlande strukturer innebär att varje nytt initiativ i praktiken måste byggas upp på nytt, ofta genom samma individer. När få personer förväntas bära flera roller blir samverkan både flexibel och sårbar. Det förklarar varför samverkansformer i Sörmland ofta är informella, relationsbaserade och svåra att skala upp, trots hög samverkansvilja och många forum.

3.1.4 Aktörernas behov av mötesplatser och nätverk framåt

När aktörerna blickar framåt handlar behoven inte om att skapa fler mötesplatser i sig, utan om att utveckla former för samverkan som bättre stödjer gemensamt arbete och långsiktig kapacitetsuppbyggnad. Intervjuerna pekar på flera kompletterande behovsområden som tillsammans formar en tydlig utvecklingsriktning. En av de intervjuade formulerar sig enligt följande: “Det är svårt att veta vem som gör vad. En gemensam mötesplats skulle hjälpa oss att få överblick och undvika att alla springer åt olika håll.”.

Ett övergripande behov gäller tydligare struktur och kontinuitet. Många aktörer efterfrågar forum som är återkommande, har ett uttalat syfte och ett tydligt värdskap.

Det handlar inte om fasta mötesformer i varje detalj, utan om att skapa stabila ramar som gör det möjligt att bygga vidare på tidigare dialoger över tid. Behovet tar sig bland annat uttryck i:

- mötesplatser med tydlig koppling till gemensamma mål
- kontinuitet som sträcker sig bortom enskilda projekt och utlysningar
- tydligare ansvar för sammankallande, uppföljning och dokumentation

Ett andra behov rör stöd för projektutveckling och finansiering. Flera aktörer beskriver att dagens forum sällan ger utrymme för att gemensamt utveckla projektidéer eller bygga konsortier. Behovet gäller särskilt tidiga skeden, där samverkan kan avgöra om idéer alls tas vidare. Aktörerna efterfrågar:

- arenor för gemensam idéutveckling inför utlysningar
- stöd i att identifiera kompletterande kompetenser och samarbetspartners
- forum där projektlogik, finansieringskrav och roller kan diskuteras öppet

Vidare framkommer ett behov av mer inkluderande och tvärsektoriella nätverk. Flera aktörer pekar på att vissa grupper i dag har svårare att ta plats i befintliga forum, trots relevans för omställnings- och innovationsarbetet. Här efterfrågas former som sänker trösklar och breddar deltagandet, till exempel genom:

- tydligare ingångar för nya och mindre aktörer
- bättre koppling mellan offentlig sektor, akademi, näringsliv och civilsamhälle
- geografisk spridning och variation i mötesformer

Slutligen lyfts behovet av samordning mellan befintliga strukturer. Aktörerna efterfrågar bättre överblick över vilka forum som finns och hur de hänger ihop, för att undvika dubbelarbete och stärka systemets samlade effekt. Detta inkluderar:

- ökad transparens kring forumens syfte och målgrupper
- tydligare koppling mellan regionala, nationella och externa nätverk
- bättre användning av befintliga strukturer snarare än nya parallella lösningar

Sammantaget pekar behoven mot en förskjutning från samverkan ad hoc till mer ändamålsenliga, sammanhållna och kapacitetsstärkande nätverk som stödjer aktörernas arbete över tid. Ett exempel från en av intervjuerna låter så här: “Vi behöver fler naturliga mötesplatser där man faktiskt träffas över organisationsgränserna. I dag är det mycket ad hoc och personberoende.”.

En återkommande utmaning som lyfts i intervjuerna rör länets begränsade kritiska massa, vilket delvis är en följd av en flerkärnig geografi och avsaknaden av en tydlig geografisk tyngdpunkt. Därtill pekar flera aktörer på strukturella förutsättningar i näringslivet som påverkar Region Sörmlands förmåga att attrahera extern finansiering. Vissa av de intervjuade framhåller att länet domineras av produktionsorienterade företag med få huvudkontor, begränsad produktutveckling och låg FoU-kapacitet. Innovation sker främst genom stegvisa förbättringar i befintliga verksamheter snarare än genom utveckling av nya, skalbara lösningar, vilket ger lokala resultat men i mindre grad matchar de prioriteringar som ofta styr nationella och europeiska utlysningar.

Sammantaget innebär detta att det finns färre projektidéer och miljöer som är rustade att bära större innovationssatsningar. De geografiska förutsättningarna förstärker denna bild. Region Sörmland saknar en central nod som samlar innovations- och utvecklingsaktörer, och den polycentriska strukturen med flera medelstora orter leder till fragmentering, personbunden samverkan och svårigheter att bygga kritisk massa. Företag och kompetens orienterar sig ofta externt, mot större städer utanför länet. Detta skapar ett behov av mer medvetet uppbyggda sammanhållande strukturer – exempelvis regionala nätverk, återkommande forum och digitala plattformar – som kan kompensera för den geografiska spridningen. Flera aktörer betonar att forum och samverkansytor sannolikt behöver vara hybrida och roterande snarare än knutna till en enda fysisk plats, även om Eskilstuna och Mälardalens universitet (MDU) i praktiken framträder som en naturlig fysisk nod för vissa satsningar, inte minst genom diskussioner om spetsmiljöer.

4 Vilka behov finns för att stärka kapaciteten att söka finansiering, driva projekt och bidra till grön omställning?

Detta kapitel sammanfattar de behov som aktörer i Sörmland har identifierat när det gäller att söka extern finansiering, utveckla och genomföra projekt samt ta tillvara projektresultat i ordinarie verksamhet. Kapitlet är disponerat i tre avsnitt:

- Behov kopplade till struktur, roller och samordning, som rör koordination, roller, ansvar och strategisk styrning i det regionala projekt- och stödsystemet.
- Kompetens- och kapacitetsbehov, med fokus på projektarbete, projektekonomi samt tematiska kompetenser kopplade till grön och digital omställning.
- Resurs- och finansieringsbehov, som belyser hur brist på tid, personal och ekonomiska marginaler påverkar möjligheten att arbeta långsiktigt med projekt.

Denna syntes utgör utgångspunkt för nästa kapitel, där gap mellan nuläge och behov analyseras vidare och kopplas till prioriterade utvecklingsriktningar och åtgärder.

4.1 Behov kopplade till struktur, roller och samordning

Analysen av intervjuerna visar att många av de behov som rör projektarbete och extern finansiering i Sörmland i grunden är strukturella. Det handlar mindre om brist på idéer eller engagemang hos enskilda aktörer, och mer om hur arbetet är organiserat och stöttat på systemnivå. Brister i samordning, otydliga roller och avsaknad av gemensamma strukturer gör projektarbetet sårbart och personberoende. Uttryckt bland annat så här av en av de intervjuade: ”Vi har ganska mycket kvar i vår instruktion och uppdrag att jobba med de här frågorna och så har det blivit lite oklart vem som gör vad och hur och vad som är vårt mandat och så vidare också.”.

En återkommande iakttagelse är att projektkedjan i dag hänger ihop svagt. När omvärldsbevakning och finansieringsinformation är splittrad får aktörer ofta kännedom om utlysningar sent, vilket begränsar möjligheten till intern förankring och gemensam planering. Detta bidrar till att projektutveckling blir reaktiv snarare än strategisk och att

ansökningar tas fram under tidspress. Så här formulerar en av kommunerna detta: ”Vi behöver väldigt lång framförhållning... typ ett halvår innan måste vi veta för att ens ha chansen att kunna hoppa på.”.

Intervjuerna pekar också på otydlighet i ansvar och ledarskap, särskilt i ansökningsfaser som involverar flera parter. Avsaknad av tydliga processägare och gemensamma arbetssätt gör att ansökningsarbete ofta faller på enskilda personer vid sidan av ordinarie arbetsuppgifter. Detta ökar sårbarheten och försvårar både kvalitetssäkring och lärande över tid, eller som en av de intervjuade uttrycker det: ”Jag var väldigt ensam i det jag ser för att lyckas med ett projekt.”

Samtidigt upplevs det regionala stödsystemet som svårt att överblicka. Det finns flera aktörer och funktioner som erbjuder stöd kopplat till projektutveckling, finansiering och omställning, men helhetsbilden är ofta otydlig för dem som ska använda stödet. Ett exempel från intervjuerna: ”Regionens roll versus kommunens, ibland blir de som ett mellanlager. Vi behöver ligga närmare och veta vad som sker.”. Behovet gäller därför inte i första hand fler stödinsatser, utan tydligare ingångar, bättre orientering och mer sammanhängande strukturer. Formulerat så här i en av intervjuerna rörande systemet och kunskapen om det: ”Det som alltid har saknats tycker jag är någon typ av aktörskarta. Någon typ av hjälp, liksom tydlighet.”. Eller så här: ”Det är inte särskilt spritt. Jag visste inte att han hade en sådan roll.”.

Sammantaget visar analysen att de strukturella behoven påverkar hela projektcykeln. Brister i tidiga skeden får konsekvenser för ansökningsarbete, genomförande och möjligheten att ta tillvara projektresultat. För att minska sårbarhet och stärka genomförandekraften pekar intervjuerna på behov av ökad samordning, tydligare roller och mer långsiktiga stödstrukturer på regional nivå.

Tabell 2: Syntes av behov kopplade till struktur och samordning

Strukturellt behov	Hur behovet yttrar sig i praktiken	Påverkar främst	Konsekvens för systemet	Fas i projektcykeln
Samordnad finansieringsinformation	Utläysningar upptäcks sent, parallell bevakning	Mindre kommuner, resurssvaga aktörer	Reaktiv projektutveckling, missade möjligheter	Omvärldsbevakning, idé
Gemensam framförhållning	Kort tid för förankring och partnersök	Samverkansprojekt	Svagare projektidéer och samverkan	Idé, ansökan
Tydligare ansvar i ansökningsprocesser	Avsaknad av processägare, oklara mandat	Projekt med flera parter	Fragmenterat ansökningsarbete	Ansökan
Gemensamma arbetssätt och mallar	Personberoende processer	Alla aktörstyper	Sårbarhet vid personalomsättning	Ansökan, genomförande
Tydligare ingångar till stödsystemet	Svårorienterad struktur, beroende av kontakter	Nya och mindre aktörer	Ojämn användning av stöd	Alla faser
Regional överblick över aktörer och roller	Otydlig helhetsbild av vem som gör vad	Systemet som helhet	Begränsad samordning och lärande	Alla faser

De strukturella behoven skapar ramarna för hur projektarbete kan bedrivas, men intervjuerna visar också att aktörerna möter omfattande utmaningar kopplade till faktisk kompetens och operativ kapacitet. I nästa avsnitt behandlas därför vilka kompetens- och kapacitetsbehov som återkommer längs projektcykeln, från ansökningsarbete och projektekonomi till tematiska kunskaper inom grön och digital omställning.

4.2 Kompetensbehov: från projektförmåga till tematiska kunskaper

Intervjuerna visar att kompetens- och kapacitetsbehoven i Sörmland är omfattande och återkommer i flera delar av projektcykeln. Behoven rör både grundläggande projektförmåga och mer specialiserad kunskap kopplad till tematiska prioriteringar som grön och digital omställning. Gemensamt för många aktörer är att de har viss erfarenhet

och kunskap, men begränsade möjligheter att avsätta tid, specialisera roller eller arbeta långsiktigt med projektutveckling. Formulerat ungefär så här i en av intervjuerna:

”Regionen här i Sörmland hade ju ett skrivstöd tidigare, de hade en handfull personer som hade stor vana av att skriva fram ansökningar.”. En intervjuad kommun beskriver hur en liten och slimmad organisation har svårt att hänga med i ansökningsprocesser och utlysningar. När information om möjliga ansökningar kommer sent upplevs handlingsutrymmet som mycket begränsat. Som en av de intervjuade uttrycker det: ”Regionen nämner att det finns en utlysning och att vi kan ansöka fram till ett visst datum – ingen chans. Regionen behöver kliva in som en större spelare i sådana sammanhang.”

Särskilt tydligt i intervjuerna är att projektekonomi utgör ett kritiskt gap. Osäkerhet kring regelverk, dokumentationskrav och samspel med interna ekonomisystem gör att flera aktörer avstår från att söka finansiering eller delta i större samverkansprojekt. Detta begränsar både ansökningsvolym och möjligheten att bygga erfarenhet över tid. Ett exempel från en av intervjuerna: ”Det behövs rätt mycket pengar för att söka ett projekt, för den processen är väldigt lång. Det skulle varit jättebra stöd om det fanns projektekonomer att bolla med på regionen inför en ansökan.”.

Utöver detta efterfrågar aktörerna i intervjuerna i ökad utsträckning tematiska kompetenser, särskilt kopplade till grön och digital omställning. Många beskriver svårigheter i att omsätta övergripande mål och strategier till konkreta projektidéer som möter finansiärernas krav. Så här formulerar en av de intervjuade detta: ”Kommunen saknar personal för att utveckla och driva projekt, särskilt inom grön omställning. Det finns ingen hållbarhetsstrategi eller samlad plan för omställningsarbetet egentligen heller.” Efterfrågan gäller både grundläggande förståelse och mer tillämpad kunskap som kan användas direkt i projektutveckling

Sammantaget visar analysen att kompetens- och kapacitetsbehoven inte kan förstås som isolerade utbildningsfrågor. De handlar i hög grad om hur kunskap kombineras med tid, stöd och gemensamma arbetssätt för att skapa faktisk genomförandeförmåga i systemet.

Tabell 3: Syntes av kompetensbehov

Kompetens- och kapacitetsbehov	Vad som saknas i praktiken	Typ av stöd som efterfrågas	Var i projektcykeln behovet är mest kritiskt	Hur brett behovet är
Projektkompetens	Projektlogik, effektkedjor, indikatorer	Skrivstöd, mallar, handledning	Ansökan	Mycket brett
Projektledning	Samordning, styrning, roller	Processtöd, extern projektledning	Genomförande	Brett
Projektekonomi	Regelverk, redovisning, uppföljning	Utbildning + rådgivning när det gäller projektekonomi	Genomförande, avslut	Nästan alla
Administrativ kapacitet	Rapportering och dokumentation	Administrativt stöd	Genomförande	Brett
Tematisk kompetens	Grön/digital omställning, nya områden	Riktade kunskapsinsatser	Idé, ansökan	Varierande

4.2.1 Kursinnehåll kopplade till tematiska kompetenser

För att möta de tematiska kompetensbehoven efterfrågar aktörerna korta, praktiskt orienterade och lättillgängliga utbildningsinsatser. Innehållet behöver vara direkt kopplat till projektutveckling och finansiering snarare än till övergripande strategi.

Tabell 4: Översikt av tematiska kursinnehåll

Tematiskt område	Kursinnehållet bör fokusera på	Vilket behov det svarar mot	Exempel på målgrupp
Grön omställning	Klimatstyrmedel, finansieringslogik, exempelprojekt	Svårt att utveckla relevanta projektidéer	Kommuner, näringsliv
Digital omställning	Digitala verktyg, förändringsledning, processer	Behov av praktisk tillämpning	Kommuner, främjandeaktörer
Cirkulär ekonomi	Återbruk, materialflöden, livscykelperspektiv	Brist på tillämpad kunskap	Samhällsbyggnadsenheterna på kommuner
AI i offentlig sektor	Tillämpningar, juridik, etik	Växande men ofta outtalat behov	Kommuner, stödaktörer
Beredskapsrelaterade frågor (det robusta samhället, dual use med mera)	Grundläggande begrepp och finansieringsmöjligheter	Låg kunskapsnivå men strategiskt viktigt	Utvalda aktörer

4.2.2 Hur utbildningstillfällena bör arrangeras

Intervjuerna visar att utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser behöver utformas så att de är möjliga att kombinera med aktörernas ordinarie arbete. Många beskriver att tid är en starkt begränsande faktor och att längre utbildningar därför sällan är realistiska.

Följande aspekter lyfts återkommande fram av aktörerna:

- Kort och praktiskt upplägg: utbildningar bör vara tydligt avgränsade, konkreta och direkt användbara i det dagliga arbetet. Innehåll som snabbt kan omsättas i praktiken prioriteras framför mer omfattande och teoretiska inslag.
- Flexibla format: en kombination av digitala och fysiska utbildningar efterfrågas. Digitala format underlättar deltagande utan resor och gör det möjligt att ta del av innehållet i efterhand, exempelvis genom inspelade föreläsningar. Samtidigt framhålls fysiska träffar som särskilt värdefulla när syftet är nätverkande eller gemensam förståelse.

- God framförhållning: aktörerna betonar behovet av tidig information för att kunna planera deltagande, särskilt när utbildningar kräver interna beslut eller samordning mellan flera medarbetare.
- Låg tröskel för deltagande: workshops och kortare föreläsningar upplevs som lättare att prioritera. Längre och kostsamma utbildningar beskrivs som svåra att motivera, både tidsmässigt och ekonomiskt.

Sammantaget pekar empirin på att utbildningsinsatser behöver anpassas till aktörernas begränsade resurser och vardagsnära förutsättningar för att få genomslag.

4.3 Behov kopplade till resurser och finansiering

Intervjuerna visar att brist på resurser och finansiering är en genomgående förklaring till varför många aktörer har svårt att arbeta långsiktigt och strategiskt med projektutveckling. Resursfrågan genomsyrar hela projektcykeln och samverkar med både strukturella och kompetensmässiga brister. När tid, personal och ekonomiska marginaler är begränsade blir projektarbete något som sker vid sidan av ordinarie verksamhet, snarare än som en integrerad del av utvecklingsarbetet.

Mot denna bakgrund framkommer att kommunerna är positiva till lösningar som innebär delning eller poolning av resurser, även om detta inte lyfts spontant i intervjuerna, exempelvis: ”Man kanske ska dela några kommuner på ett sådant här proffs – det finns ju fler sätt att göra det.”. När frågan diskuteras mer konkret beskriver flera att gemensamma resurser kan vara ett sätt att hantera begränsad kapacitet, särskilt i mindre organisationer. En intervjuad kommun hänvisar till tidigare erfarenheter av delade funktioner, såsom gemensam GDPR samordning och överförmyndarkontor, som exempel på att liknande samverkanslösningar redan fungerar i praktiken.

Ett centralt mönster i intervjuerna är att projektutveckling kräver insatser innan finansiering beviljas. Att följa utlysningar, utveckla idéer, förankra internt och mobilisera samverkan innebär en tids- och resursåtgång utan garanti för utfall. För många aktörer, särskilt mindre kommuner och organisationer med begränsad stab, är detta svårt att prioritera. Sammanfattat av en kommun ungefär så här: ”Vi kan inte hoppa på projekt om vi inte får politiskt uppdrag. Vi måste ha väldigt lång framförhållning, också för att kunna hitta resurserna.” Konsekvensen blir att potentiella

projekt aldrig initieras eller att ansökningar lämnas in sent och med begränsad kvalitet. Även erfarna projektägare har utmaningar kring exempelvis medfinansiering.

Resursbristen förstärks ytterligare i genomförandefasen. När projekt väl beviljas saknas ofta tillräcklig administrativ och ekonomisk kapacitet för att hantera rapportering, uppföljning och revision. Detta ökar sårbarheten, skapar stress i organisationerna och bidrar till att projekt upplevs som riskfyllda snarare än som möjligheter till utveckling. En av de intervjuade sammanfattar det ungefär så här: "Ett annat problem är att vi i princip måste ligga ute med hela kostnaden innan vi kan få några pengar från exempelvis ERUF. Säg att vi har ett projekt på tre miljoner och planerar att göra A, B och C, men bara hinner genomföra A och B. Då har vi arbetat upp två miljoner, och först då kan vi ansöka om att få tillbaka de två miljonerna. Vi får bara ett väldigt litet förskott, resten måste vi förfinansiera själva."

Sammantaget beskriver aktörerna en självförstärkande negativ spiral: begränsade resurser leder till färre projekt och mindre erfarenhet, vilket i sin tur gör det svårare att söka och genomföra nya projekt. Intervjuerna pekar därför inte enbart på behov av mer finansiering, utan på behov av stödstrukturer som kan sänka trösklarna, jämna ut förutsättningarna och följa aktörer genom hela projektcykeln.

Tabell 5: Syntes av resurs- och finansieringsbehov

Resurs- och finansieringsbehov	Hur behovet tar sig uttryck	Vilka påverkas mest	Konsekvens om behovet inte möts	Fas i projektcykeln
Tid för projektutveckling före beslut	Idéer realiserar inte, sen mobilisering	Mindre kommuner, små aktörer	Låg ansökningsvolym, missade möjligheter	Omvärldsbevakning, idé
Ekonomiska marginaler /medfinansiering	Svårt att delta i projekt	Resurssvaga aktörer	Sned deltagarbild, begränsad samverkan	Ansökan
Administrativ kapacitet	Rapportering och uppföljning tar oproportionerlig tid	Projektledare	Ökad sårbarhet och risk	Genomförande
Projektekonomiskt stöd	Osäkerhet kring regelverk och revision	De flesta aktörer	Aktörer avstår från projekt	Genomförande, avslut
Långsiktiga stödstrukturer	Stöd upphör efter projektslut	Systemet som helhet	Svagt lärande och låg kontinuitet	Alla faser

De strukturella, kompetensmässiga och resursrelaterade behoven som beskrivits i avsnitt 4.1, 4.2 och 4.3 hänger nära samman och förstärker varandra över tid. I nästa och avslutande avsnitt sammanförs dessa behov i en gemensam syntes som tydliggör samband mellan olika typer av kapacitetsgap och olika faser i projektcykeln.

4.4 Sammanfattning

Utifrån vår samlade empiri framträder en tydlig bild av att utmaningarna i Sörmland inte är isolerade till enskilda aktörer eller moment. I stället handlar det om ett sammanhängande system av kapacitetsgap som påverkar hur väl projekt kan användas som verktyg för regional utveckling. Ett antal övergripande iakttagelser är återkommande:

- Behoven sträcker sig genom hela projektcykeln: utmaningar uppstår i alla faser, från tidig omvärldsbevakning och finansieringsidentifiering till genomförande och implementering, och förstärker varandra över tid. Brister i tidiga skeden får konsekvenser för kvalitet, lärande och långsiktig effekt.

- Kapacitetsgap handlar i hög grad om struktur snarare än engagemang: intervjuerna visar på hög vilja och erfarenhet hos aktörerna, men begränsade förutsättningar att arbeta systematiskt. Avsaknad av gemensamma strukturer, tydliga roller och kontinuitet framstår som mer avgörande än brist på idéer eller initiativ.
- Operativ kapacitet är en återkommande flaskhals: behov av skrivstöd, projektledning och administrativt stöd återkommer i flera faser av projektcykeln. När dessa funktioner saknas eller är underdimensionerade blir arbetet personberoende och sårbart.
- Samverkan fungerar, men ger ojämn utväxling: mötesplatser och nätverk fyller viktiga funktioner för dialog och relationsbyggande, men bidrar i begränsad utsträckning till gemensam projektutveckling och implementering. Nyttan är dessutom ojämnt fördelad mellan aktörer.
- Lärande och överföring av resultat är begränsad: erfarenheter och resultat tas i begränsad utsträckning tillvara efter projektslut. Avsaknad av mottagande strukturer och regionala arenor gör att projekt ofta blir isolerade insatser snarare än byggstenar i ett långsiktigt utvecklingsarbete. Även här är naturligtvis resursbristen en viktig orsak. Om man inte har ordinarie personal som säkrar kontinuitet och lärande och ekonomiska möjligheter att implementera positiva resultat av projekten i ordinarie arbete, blir det ju bara ”tomtebloss”. Det krävs en tydlig vilja och satsning fr politik och/eller ledning, för att detta ska förbättras.

Tillsammans pekar dessa iakttagelser mot behov av utvecklingsriktningar som stärker systemets samlade kapacitet, snarare än punktvisa insatser riktade till enskilda faser eller aktörer, eftersom de identifierade utmaningarna inte kan förstås som isolerade problem i enskilda delar av projektcykeln. Brister i tidiga skeden påverkar direkt förutsättningarna i efterföljande faser och tar sig uttryck i stressade ansökningsprocesser, sårbart projektgenomförande och svag koppling mellan projektresultat och ordinarie verksamhet.

Tabell 6: Samlad syntes av identifierade kapacitetsbehov i projektcykeln

Typ av behov	Omvärldsbevakning och idé	Ansökan	Genomförande	Avslut och fortsättning
Strukturella behov	Samordnad finansieringsinformation Tydliga ingångar till stödsystemet	Klart ansvar och processägarskap	Tydliga roller och styrning i samverkan	Mottagande strukturer för resultat
Kompetens- och kapacitetsbehov	Tematisk förståelse (grön/digital) Förståelse för programlogik	Ansökningskompetens Projektlogik och budget	Projektledning Projektekonomi och administration	Uppföljning, lärande och överföring
Resurs- och finansieringsbehov	Tid för idé- och projektutveckling	Medfinansiering Tid för ansökningsarbete	Administrativ och ekonomisk kapacitet	Resurser för implementering och förvaltning

I nästa kapitel analyseras dessa behov vidare genom att identifiera centrala gap mellan nuläge och behov samt diskutera vilka åtgärder som bör prioriteras.

5 Vilka är de viktigaste gapen mellan nuläge och behov, och vilka åtgärder bör prioriteras?

Detta kapitel behandlar uppdragets analysfråga gällande vilka gap som finns mellan nuläge och behov i det regionala stödsystemet för innovation och omställning i Sörmland. Kapitlet handlar också om vilka åtgärder som bör prioriteras för att stärka systemets funktion och kapacitet.

I avsnitt 5.1 analyseras de identifierade gapen och deras bakomliggande orsaker. Avsnitt 5.2 redovisar därefter prioriterade åtgärder och insatser inom ramen för Kraftsamla Sörmland. Fokus i denna del rör sådant som projektet har rådighet över att pröva, utveckla och stärka. Kapitlet avslutas med en reflektion som lyfter ytterligare frågeställningar, utmaningar och behov som framträder i analysen och som kräver långsiktiga eller systemövergripande lösningar.

5.1 Samlad gapanalys och bakomliggande orsaker

5.1.1 Ett strukturellt mellanläge

Swecos kartläggning visar att Sörmland befinner sig i ett strukturellt mellanläge. Med detta menas att det finns en stark vilja bland aktörerna att bidra till utveckling, omställning och projektarbete. Samtidigt saknas flera av de institutionella förutsättningar som krävs för att denna vilja fullt ut ska kunna omsättas i handling. Detta är inte unikt för Sörmland, men uttrycken är tydliga. Kommuner, regionala verksamheter, MDU och främjandeaktörer verkar i dag i ett system som i stor utsträckning präglas av fragmentisering, personberoende och avsaknad av gemensamma arbetssätt.

5.1.2 Ett "tunt" regionalt innovationssystem

Analysen visar att Sörmland i flera avseenden kan beskrivas som ett regionalt innovationssystem med begränsad kritisk massa. I forskningen benämns detta ibland

som ett ”tunt” innovationssystem. Med detta menas inte att det saknas engagemang eller initiativ, utan att antalet starka miljöer, stabila nätverk och långsiktiga strukturer är få.

I praktiken innebär detta att utvecklingsarbete ofta bedrivs i enskilda projekt snarare än inom varaktiga miljöer. Aktörer samarbetar, men samarbetet är sällan institutionaliserat. När projekt avslutas försvinner ofta både finansiering, relationer och arbetssätt.

För Sörmland innebär detta att mycket energi läggs på att starta nya initiativ, medan förutsättningarna för kontinuitet och uppskalning är begränsade. Det påverkar regionens möjligheter att delta i större satsningar och att bygga långsiktig kapacitet för innovation och omställning.

5.1.3 Projektlogik snarare än institutionslogik

Utvecklingsarbetet i Sörmland präglas i dag i hög grad av en projektlogik. Det innebär att satsningar drivs i tidsbegränsade projekt med tydlig start och slutpunkt, ofta kopplade till specifika utlysningar.

En sådan logik gör det möjligt att snabbt mobilisera resurser och testa nya idéer. Samtidigt innebär den att ansvar, kunskap och relationer i hög grad knyts till enskilda projekt och personer. När projekten avslutas finns det ofta inga strukturer som tar vid.

Motsatsen är en mer institutionsbaserad logik, där stöd, samverkan och lärande är inbyggt i varaktiga organisationer och arbetssätt. Avsaknaden av sådana strukturer i Sörmland gör att liknande processer behöver byggas upp på nytt vid varje ny satsning, vilket ökar sårbarheten och minskar effektiviteten över tid.

5.1.4 Organisationsformer som förklarar mönstren

De mönster som framträder i analysen kan också förstås utifrån hur organisationer i Sörmland är uppbyggda. Många kommuner har små förvaltningar med begränsade resurser för utvecklingsarbete. Även Region Sörmland är organiserad i flera parallella verksamheter med stort eget handlingsutrymme.

Denna typ av organisation skapar flexibilitet och möjliggör lokala anpassningar. Samtidigt innebär den att samordningen mellan olika delar blir svag. Arbetet bedrivs ofta parallellt, utan gemensamma prioriteringar eller samlade processer. Detta liknar det som forskaren Karl Weick 2005 beskrev som ett löst kopplat system. Ett sådant system

kännetecknas av att delarna hänger ihop, men att kopplingarna är svaga och flexibla. Aktörer påverkar varandra, men inte direkt och inte på ett sätt som tvingar fram gemensamma beslut.

I praktiken leder detta till att aktörer arbetar med liknande frågor utan att alltid känna till varandras insatser. Det bidrar till dubbelarbete, otydliga roller och en splittrad bild utåt, trots god vilja till samverkan, det vill säga när samordningen är svag kan det leda till silos, parallellt arbete och en otydlig riktning. Henry Mintzberg beskriver i *Understanding Organizations... Finally!* (2023) och i artikeln *Four Forms That Fit Most Organizations* (2024) exempel på detta.

Dessa perspektiv hjälper till att förklara varför Sörmland, trots engagemang och ambition, kan ha svårt att agera samlat.

5.1.5 Svaga nav för samordning och mobilisering

Ett återkommande resultat i analysen är att Sörmland saknar starka nav för samordning och mobilisering. Med nav avses aktörer eller funktioner som samlar behov, översätter dem till projektidéer och hjälper till att bygga partnerskap.

I regioner med mer utvecklade innovationssystem fyller ofta universitet, science parks eller särskilda intermediära organisationer denna roll. I Sörmland finns delar av dessa funktioner, men de är utspridda och saknar ett tydligt mandat att agera samlande.

Konsekvensen blir att projektutveckling ofta sker reaktivt och personberoende. Aktörer med goda nätverk lyckas mobilisera samverkan, medan andra har svårare att ta sig in i systemet. Detta försvårar långsiktig kapacitetsuppbyggnad och minskar regionens genomslag i större satsningar.

Rainer Kattel och Mariana Mazzucato visar i en rapport från 2023 att missions- och omställningsinriktad innovationspolitik kräver stark policykapacitet och institutioner som kan samordna och lära över tid. Utan sådan kapacitet riskerar utvecklingsarbetet att fastna i enskilda projekt i stället för att leda till systemförändring. OECD:s rapport *Regions in Industrial Transition 2023* pekar på att regioner med svag innovationskapacitet ofta saknar stabila intermediärer. Det leder till korta projektcykler och gör det svårt att bygga relationer, strukturer och gemensamma läroprocesser. EU-kommissionens Joint Research Centre och Interreg Europe drar liknande slutsatser i

publikationer från 2024 och 2026. Tillsammans ger detta en strukturell förklaring till Sörmlands situation: när intermediära funktioner saknas blir utvecklingsarbetet splittrat, beroende av enskilda aktörer och reaktivt, vilket försvårar långsiktig kapacitetsuppbyggnad.

5.1.6 Höga ambitioner men begränsad kapacitet för "meta governance"

Aktörerna i Sörmland vill arbeta mer strategiskt med finansiering, utveckla större projekt, stärka omställningsförmågan och bygga långsiktiga samarbeten. Samtidigt saknas strukturer som stödjer detta fullt ut. Det skapar en risk att ambitionerna blir större än den faktiska kapaciteten. OECD beskriver detta som ett styrningsglapp i Public Governance Review från 2023. Det innebär att viljan är starkare än systemets förmåga att genomföra den.

En viktig förklaring är bristen på metagovernance, alltså styrning av styrningen. Louis Meuleman beskriver i Metagovernance for Sustainability från 2018 att metagovernance handlar om att skapa riktning, samordning och långsiktighet i komplexa system.

Intervjuerna bekräftar detta. Flera aktörer menar att ingen i dag har ett tydligt mandat att samordna utlysningar, mobilisera partners eller styra projektportföljer på regional nivå. Projektportföljer växer därför fram som summan av enskilda initiativ. Samverkan blir tillfällig och personberoende. Kommuner, region och MDU driver parallella initiativ utan tydlig koordinering.

Detta pekar på ett strukturellt styrningsglapp. Det handlar om brist på gemensamma strukturer för metagovernance, inte om bristande vilja eller engagemang.

5.1.7 Kraftsamla Sörmlands roll

Det är i detta mellanrum som Kraftsamla Sörmland har sin roll. Projektet kan inte bygga om hela systemet eller skapa nya permanenta strukturer. Däremot kan det synliggöra strukturella behov och bidra till att stärka den långsiktiga kapaciteten. Det kan handla om att utveckla gemensamma arbetssätt för samverkan, skapa enklare former för strategisk finansiering eller testa hur aktörer kan arbeta tillsammans över organisationsgränser. Genom att bygga grundläggande förmågor, införa lättviktiga

strukturer och pröva nya arbetssätt i mindre skala skapas erfarenheter som kan tas vidare och på sikt skalas upp.

5.1.8 Sammanfattning av identifierade gap

Tabellen nedan sammanfattar de centrala gapen, deras bakomliggande orsaker och de lösningar som bedöms vara mest relevanta inom ramen för projektet.

Tabell 7: Identifierade gap, analys av grundorsak och rekommendation

Identifierade gap	Varför finns gapet?	Rekommenderad lösning inom ramen för Kraftsamla Sörmland
1. Gap mellan engagemang och fungerande strukturer	Sörmland präglas av en projektlogik där utvecklingsarbete drivs i tidsbegränsade projekt utan att institutioner, rutiner och intermediärer byggs upp.	Skapa ett lättviktigt projektstöd som ger tidigt stöd i idéutveckling, budgetering och ansökningslogik. Koppla detta till MDU:s pågående arbete och testa arbetssättet i skarpa situationer.
2. Gap mellan aktörernas olika förutsättningar	Kommunerna, Region Sörmland, MDU och olika främjandeaktörer (LMI, MITC med flera) står på olika startlinjer. Tunna förvaltningar, låg FoU-kapacitet och begränsad tid gör att vissa aktörer inte kan agera strategiskt	Utveckla korta, praktiska och tematiska kunskapsinsatser som höjer lägstanivån: projektekonomi, projektlogik, digital omställning, cirkulär ekonomi, AI och strategisk finansieringsförståelse.
3. Gap inom Region Sörmland som organisation	Regionens interna struktur liknar ett "loosely coupled system" där funktioner arbetar parallellt, roller är otydliga och intern kommunikation är svag. Detta kan leda till silos, dubbelarbete och otydlig extern bild.	Etablera en intern målbild för kapacitetsbyggande, skapa ett lättviktigt internt nätverk av nyckelpersoner och utveckla en enkel intern process för prioritering, mobilisering och kommunikation.
4. Gap mellan ambitioner och tillgängliga resurser	Begränsade resurser hos många aktörer skapar en självförstärkande negativ spiral: låg kapacitet → få ansökningar → låg erfarenhet → ännu lägre kapacitet. Regioner med svag operativ kapacitet ofta fastnar i en sådan reaktiv projektutveckling.	Påbörja arbetet med att använda 1:1-medlen mer strategiskt för att stärka tidiga faser av projektutveckling, gemensamma satsningar samt kapacitetsbyggande funktioner.
5. Gap i omvärldsbevakning och strategisk finansieringslogik	Omvärldsbevakningen är fragmenterad och reaktiv. Det finns ingen samlad funktion som analyserar trender, utlysningar samlat eller som mobiliserar aktörer i tid.	Skapa en liten, enkel rutin för omvärldsbevakning: korta signaler, månatliga sammanställningar och en enkel prioriteringsmatris. Undersök om en den arbetsmodell som finns i Skåne inom ramen för Forsknings- och Innovationsrådet (FIRS) arena skulle vara relevant i Sörmland.
6. Gap i intermediärkapacitet	Sörmland saknar intermediärer som översätter behov till projekt, bygger konsortier och driver ansökningar.	Stärk befintliga intermediärer (till exempel MITC) och skapa tvärsektoriella arbetsrum där aktörer arbetar tillsammans med konkreta projektidéer.
7. Gap i mötesplatser och nätverk	Samverkan förefaller ske ad hoc och sakna kontinuitet. Låg densitet av aktörer bidrar till att göra nätverk personberoende och instabila.	Synliggör och utveckla tvärsektoriella arbetsrum som redan finns. Använd dem som intermediära ytor för gemensam analys, projektutveckling och mobilisering.
8. Gap i tematiska kompetenser (grön omställning, digitalisering, AI, cirkulär ekonomi)	Många aktörer i främjarsystemet saknar både teknisk och strategisk kompetens inom omställningsområden. Detta gör det svårt att utveckla projekt som matchar EU:s och nationella prioriteringar.	Genomför tematiska minikurser och riktade utbildningar inom energi, cirkulär ekonomi, digitalisering, AI och hållbar stadsutveckling. Koppla dem till verkliga projektidéer.

5.2 Förslag till fortsatta insatser inom ramen för Kraftsamla Sörmland

Detta avsnitt redovisar förslag till fortsatta insatser inom Kraftsamla Sörmland, baserade på den samlade gapanalysen. Förslagen är avsedda att kunna utvecklas successivt under projektets genomförande. De rekommendationer som följer utgår från tre övergripande principer:

- Systemförstärkning snarare än ny struktur. Fokus här ligger på att rekommendationerna ska stärka samordning, processer och gemensamma arbetssätt inom ramen för befintligt system.
- Tydlig rådighet inom Kraftsamla Sörmland. Rekommendationerna är utformade så att de kan initieras och drivas inom projektets mandat, i dialog med berörda aktörer.
- Långsiktig kapacitetssupplebyggnad. Åtgärderna syftar till att skapa varaktiga förutsättningar för projektutveckling, externfinansiering och lärande, även bortom projektets genomförandetid.

5.2.1 Pröva att utveckla ett preliminärt projektstöd kopplat till delmål 1.1 och 2.3

Projektet kan med fördel testa ett lättviktigt projektstöd som successivt formas under genomförandet. Om resurserna tillåter kan stödet bestå av en mindre grupp i projektet som erbjuder korta rådgivningspass, hjälper aktörer att strukturera sina idéer och ger grundläggande vägledning i budgetering och ansökningslogik. Tanken är inte att ta över ansökningsarbetet, utan att göra det enklare att komma i gång och minska tröskeln för dem som saknar vana. Det är viktigt att detta arbete knyts till den utveckling som redan pågår vid MDU, särskilt kring projektutveckling och det planerade Grant Office.

Genom att samordna insatserna kan regionen undvika parallella strukturer och samtidigt stärka kopplingen mellan akademi och regional utveckling. Ett sådant projektstöd bör prövas i verkliga situationer under projektets gång, så att erfarenheterna kan ligga till grund för om och hur en mer permanent funktion kan byggas upp efter projektets slut. Liknande arbetssätt används redan i andra regioner. I Halland erbjuder Leap for Life korta projektkliniker där aktörer får hjälp att konkretisera sina idéer och förstå vad som

krävs för att gå vidare. I Oulu används tidiga sparringssessioner där projektidéer testas mot programlogik och möjliga partners. Dessa metoder borde vara enkla att anpassa till Sörmland och kräver inget skapande av nya organisationer.

5.2.2 Genomför korta, praktiska mikrokurser enligt delmål 2.2–2.4

Projektplanen lyfter behovet av kunskapshöjande insatser inom omställning, projektutveckling och arbetssätt. Arbetet har redan påbörjats, och analysen i denna rapport visar att behovet är stort. Ett konkret nästa steg är att ta fram en serie digitala mikrokurser på 45–60 minuter inom områden som projektekonomi, projektlogik, hur man läser en utlysning, digital omställning, cirkulär ekonomi, energiomställning, AI i offentlig sektor och dual use. Genom att spela in kurserna och samla dem i en kunskapsbank kan aktörer ta del av dem när det passar deras verksamhet. Flera regioner arbetar redan med liknande format. I Skåne erbjuder klusterorganisationer korta informationsinsatser, kallade ”lunch to learn”, som ger en snabb introduktion till specifika moment, exempelvis budgetering i EU-projekt eller hur man bygger partnerskap. I Oulu används korta digitala genomgångar inför större utlysningar, där deltagarna får en snabb lägesbild och konkreta råd. Dessa arbetssätt är lätta att överföra till Sörmland och ligger väl inom projektets ramar. För att skapa ytterligare nytta bör kurserna kopplas till verkliga exempel och kompletteras med återkommande frågestunder där deltagare kan få stöd i sina egna projektidéer.

Tabell 8: Kursområden

Kursområde	Vad kursen bör innehålla	Vilket behov den möter	Hur vanligt behovet är
Strategisk finansieringsförståelse	Översikt över program, finansieringslogik, utlysningssanalys, strategisk planering	Brist på överblick, reaktivitet, svårt att prioritera	Nästan alla aktörer
Projektansökningar	Skrivarbete, projektlogik, indikatorer, budget, partnerskap	Ansökningar upplevs som komplexa och tidskrävande	Majoriteten
Projektekonomi	Redovisning, tidsrapportering, kostnadsmodeller, revision	Det mest kritiska gapet	Nästan alla
Projektledning	Styrmodeller, planering, risk, samverkan	Otydliga roller, brist på struktur	Majoriteten
Digital omställning	Verktyg, processkartläggning, förändringsledning	Behov av teknisk och organisatorisk förståelse	Flera aktörer
Grön omställning	Klimat, energi, transport, cirkulär ekonomi	Saknas tematiska kunskaper	Majoriteten
Cirkulär ekonomi	Materialflöden, återbruk, livscykelperspektiv	Behov inom bygg och fastighet	Flera aktörer
AI i offentlig sektor	Praktiska verktyg, juridik, etik	Växande behov, ofta outtalat	Flera aktörer
Ett kursområde som rör olika aspekter av beredskapsfrågan (	Teknologier, finansiering, samverkan	Nytt och strategiskt område	Enstaka aktörer men viktigt

5.2.3 Inspirera och möjliggöra gemensamma lösningar för delad kapacitet enligt delmål 2.4

Region Sörmland har begränsade möjligheter att styra hur kommuner organiserar sina interna resurser. Däremot kan regionen, inom ramen för Kraftsamla Sörmland, ta en faciliterande och inspirerande roll. Mot bakgrund av intervjuerna rekommenderas därför att projektet utforskar hur erfarenheter av delade eller gemensamma resurser kan synliggöras och diskuteras mellan kommuner och andra aktörer.

Detta kan exempelvis ske genom en avgränsad modul i projektet, såsom inspirationsföreläsningar, rundabordssamtal eller ett erfarenhetsutbyte där aktörer som arbetat med gemensamma funktioner delar sina lärdomar. Syftet är att väcka tankar, visa på möjliga arbetssätt och skapa underlag för frivilliga initiativ mellan aktörer, snarare än att föreslå en styrd modell.

Utöver att inspirera kan Region Sörmland, inom ramen för Kraftsamla Sörmland, bidra genom att synliggöra befintliga exempel, initiera dialog i relevanta samverkansforum och vid behov genomföra en avgränsad utredning av förutsättningar för delad kapacitet. Regionen kan även lyfta frågan för politisk dialog i syfte att skapa inriktningsmässig förankring och legitimitet, samt tydliggöra vilka aktörer och beslut som behöver involveras om frivilliga initiativ ska tas vidare.

En sådan ansats ligger i linje med regionens roll som samordnare och kunskapsbärare och kan bidra till att sänka trösklar för samverkan och kapacitetsdelning där intresse och förutsättningar finns.

5.2.4 Fortsätt arbetet med att ta fram en digital landningsyta enligt delmål 1.2

Projektet bör fortsätta utvecklingen av en digital landningsyta som samlar aktörskarta, idéingång, mallar, kurser och kontaktvägar. Det centrala är att skapa en struktur som gör systemet överskådligt och lätt att navigera, snarare än att bygga en tekniskt avancerad plattform. Andra regioner har visat att detta kan göras på ett enkelt sätt. I Halland fungerar tematiska arenor som tydliga ingångar för aktörer inom exempelvis informationsdriven vård. Oulu använder överskådliga ekosystemkartor som visar vilka aktörer som ingår i olika tematiska miljöer och hur man kontaktar dem. Liknande lösningar kan anpassas till Sörmland utan omfattande utvecklingsarbete.

5.2.5 Pröva en enkel process för omvärldsbevakning kopplad till delmål 3.1

Projektplanen anger att projektet ska genomföra omvärldsanalys och samla goda exempel. Detta arbete har redan påbörjats, både genom denna rapport och genom utvecklingen av den digitala plattformen. Ett naturligt nästa steg är att pröva en enkel rutin för omvärldsbevakning som består av korta veckosignaler, månatliga

sammanställningar och en prioriteringsmatris. Detta kan göras inom projektgruppen och kräver ingen ny funktion. I Skåne skickar flera klusterorganisationer regelbundna uppdateringar om finansieringsmöjligheter till sina medlemmar. I Oulu sammanställer en mindre grupp kommande utlysningar och markerar vilka som är strategiskt viktiga. Sörmland kan använda samma principer, men i en mer avskalad form som passar projektets omfattning.

5.2.6 Stärk och synliggör tvärsektoriella arbetsrum enligt delmål 1.3 och 2.4

Projektplanen betonar behovet av att etablera och förstärka mötesplatser. Workshopen visade att Sörmland saknar arenor där aktörer möts i små, fokuserade grupper för att lösa konkreta frågor. Projektet kan därför arbeta med att synliggöra och stärka de tvärsektoriella arbetsrum som redan finns, exempelvis inom MITC och andra tematiska miljöer. Dessa arbetsrum bör ges tydliga uppdrag, tidsramar och leveranser, såsom att ta fram en projektidé, analysera ett omställningsbehov eller identifiera finansieringsmöjligheter. Halland arbetar med korta, intensiva arbetscykler kring specifika utmaningar, och i Skåne används liknande arbetssätt i flera kluster. Dessa metoder är fullt genomförbara i Sörmland och kräver inga nya organisationer.

5.2.7 Utveckla arbetet med att stärka den interna kapaciteten inom Region Sörmland enligt delmål 3.3

Projektplanen anger att projektet ska stärka den tvärfunktionella samverkan inom Region Sörmland. Workshopen visade att regionen behöver stärka sin interna kapacitet för att kunna stötta andra, särskilt när det gäller intern kommunikation, prioritering och kunskap om finansiering. Projektet kan därför ta fram en intern målbild för kapacitetsbyggande, etablera ett internt nätverk av nyckelpersoner och införa en månatlig intern avstämning om kommande utlysningar, pågående projekt och behov av stöd. Skåne arbetar med gemensamma lägesbilder och samordnade prioriteringar inom ramen för Forsknings och Innovationsrådet i Skåne (FIRS), och även om Sörmland inte ska bygga en motsvarande struktur kan samma principer användas i mindre skala.

5.2.8 Pröva att utveckla en process för att använda 1:1-medel mer strategiskt enligt projektplanens krav på styrning

I projektplanen anges att projektet ska bidra till en mer ändamålsenlig hantering av de statliga regionala utvecklingsmedlen. Workshopen visade att dessa medel i dag ofta sprids över många insatser, vilket riskerar att minska deras samlade styrkraft. Samtidigt är det tydligt att de regionala projektmedlen i dag är mer begränsade än tidigare, vilket ytterligare understryker behovet av tydliga prioriteringar. Det behövs även en diskussion om hur stor andel av 1:1-medlen som ska användas till projekt som bedrivs av Region Sörmland och hur stor andel av dessa medel som ska gå till projekt som drivs av kommuner och andra aktörer.

Mot denna bakgrund kan projektet pröva att ta fram en gemensam prioriteringsprincip för hur 1:1-medlen används, med fokus på insatser som stärker tidiga faser av projektutveckling, bygger gemensam kapacitet och främjar samverkan mellan kommuner, regionen och MDU.

I Oulu används regionala medel strategiskt för att möjliggöra tidiga faser av projektutveckling och för att successivt bygga projektportföljer inom prioriterade områden. Sörmland kan använda en liknande logik, men i en mer avgränsad och anpassad form som tar hänsyn till regionens storlek, resurser och nuvarande ekonomiska förutsättningar.

5.2.9 Förbered underlag för en framtida strategisk arena enligt delmål 1.1 och 3.2

Projektplanen anger att projektet ska arbeta med strategisk och finansiell styrning av projektportföljen. Workshopen och intervjuer visar att aktörer efterfrågar en mer samlad struktur för prioritering och mobilisering. Projektet kan därför genomföra en behovsanalys för att undersöka om en strategisk arena, inspirerad av delar av Skånes arbete inom ramen för FIRS, skulle vara relevant i Sörmland. Det handlar inte om att etablera en ny organisation, utan om att pröva om återkommande möten mellan regionen, Mälardalens universitet, MITC och ett urval kommuner kan bidra till en gemensam lägesbild och tydligare prioriteringar. I detta sammanhang finns också skäl att beakta MDU:s pågående resonemang om ett mer samlat grants office samt tidiga

initiativ kring innovationsdistrikt. Sammantaget pekar detta på vikten av att Region Sörmland tidigt positionerar sig i relation till dessa utvecklingsspår och tydliggör vilken strategisk roll regionen kan ta i samspel med akademi och andra nyckelaktörer.

5.3 Avslutande reflektion, sammanfattning och förslag på prioritering

5.3.1 En utvecklingsuppgift bortom enskilda projekt

Det som framträder tydligast i denna studie är att Sörmland står inför en utvecklingsuppgift som är betydligt större än enskilda projekt och större än Kraftsamla Sörmland. Länet behöver bygga upp en mer samlad och långsiktig kapacitet för att kunna delta i den omställning som nu präglar både Sverige och Europa. Det handlar om strukturer som håller över tid, inte om tillfälliga insatser. Det handlar om institutionell bärkraft snarare än om traditionell projektlogik.

5.3.2 Ett förändrat europeiskt finansieringslandskap

Sörmlands situation behöver också förstås i ett bredare europeiskt sammanhang. EU:s finansieringslandskap håller på att förändras i grunden, något som redan uppmärksammades inom projektet EU for REAL som drevs inom Östra Mellansverige. Under 2025 presenterade Europeiska kommissionen sitt förslag till ny sammanhållningspolitik för perioden 2028 till 2034. Förslaget, som publicerats som ”Proposal for a Regulation establishing the European Regional Development Fund and the Cohesion Fund”, pekar tydligt mot större och färre satsningar, ökad centralisering och en starkare koppling mellan EU-finansiering och unionens industriella, geopolitiska och samhällskritiska prioriteringar.

I förslaget betonas behovet av förenkling, ökad genomslagskraft och bättre samordning mellan olika EU-fonder. Samtidigt innebär denna inriktning att kraven på de aktörer som ska ta emot medlen skärps. Utrymmet för små, fristående projekt minskar, medan fokus flyttas mot strategiska satsningar som kan bidra till EU:s övergripande mål inom konkurrenskraft, säkerhet, klimatomställning och teknologisk utveckling.

5.3.3 Hårdare konkurrens och högre krav på kapacitet

Europaparlamentets forskningservice, European Parliamentary Research Service, analyserade kommissionens förslag under 2025 i rapporten ERDF and Cohesion Fund and conditions for EU support to regional policy. I analysen varnas för att sammanhållningspolitiken riskerar att få minskade resurser i reala termer, samtidigt som konkurrensen om medlen ökar. Rapporten pekar också på att regioner i högre grad än tidigare behöver visa tydlig strategisk kapacitet, stark samordning och hög genomförandeförmåga för att kunna ta del av framtida EU-finansiering.

För regioner som Sörmland innebär detta att den traditionella projektlogiken inte längre är tillräcklig. System som främst är uppbyggda för att stödja enskilda projekt riskerar att få svårt att möta de nya kraven. För att kunna delta i program som Horizon Europe, Digital Europe och Interreg på sikt krävs med all sannolikhet en helt annan organisatorisk kapacitet i framtiden än den som historiskt har byggts upp i länet.

5.3.4 Nya krav från EU:s program

Europeiska kommissionen beskriver i sin information om Horizon Europe att framgångsrikt deltagande förutsätter stark forsknings- och innovationskapacitet, tydliga partnerskap och god förmåga att samordna aktörer över nationsgränser. Liknande krav återkommer i beskrivningarna av Digital Europe och Interreg, där fokus ligger på skalbara lösningar, systempåverkan och samverkan mellan flera aktörer och nivåer. Dessa program bygger på långsiktig planering, professionellt konsortiebyggande och förmåga att arbeta med sammanhållna projektportföljer över tid.

Sammantaget innebär detta att regioner med begränsad organisatorisk kapacitet riskerar att hamna i ett strukturellt underläge. Utan förmåga att arbeta strategiskt med prioriteringar, partnerskap och långsiktig portföljstyrning blir det svårt att delta fullt ut i framtidens EU-program, även när viljan och behoven finns.

5.3.5 Behov av politisk förankring och regional samordning

Det är sannolikt här Sörmland behöver ta nästa steg. Länet behöver utveckla en mer samlad regional finansieringsstrategi där de egna utvecklingsmedlen används för att skapa riktning och bygga kapacitet, inte enbart för att möjliggöra enskilda projekt.

Erfarenheter från andra regioner, som Skåne, visar att detta kräver politisk närvaro och uthållighet. Den organisering som finns i Skåne genom Forsknings- och Innovationsrådet fungerar för att politiken har valt att ge den mandat, stabilitet och strategisk tyngd. Inte för att strukturen är tekniskt avancerad. En liknande politisk förankring bedöms vara avgörande även för Sörmland på sikt.

Inom ramen för en sådan strategi behöver också de regionala frågorna få tydligare genomslag i kommunernas beslutsstrukturer. Regionala mål, strategier och behov behöver integreras i kommunernas ordinarie beslutsprocesser, så att frågor om omställning och utveckling inte drivs vid sidan av, utan blir en naturlig del av deras arbete. Detta kan bidra till bättre förankring, större samsyn och en mer sammanhållen riktning mellan kommunerna och regionen.

5.3.6 Strategisk omvärldsbevakning och resiliens

Sörmland behöver utifrån sina resurser hitta en form för strategisk omvärldsbevakning. I dag sker bevakningen i Sörmland utspjutt och ofta personberoende. Detta gör att länet ofta kommer in sent i processer där andra regioner redan har mobiliserat partners och utvecklat idéer. Delvis på grund av att man i dessa regioner, exempelvis Skåne, arbetar med omvärldsbevakning som en strategisk kärnkapacitet, inte som en ren informationsfunktion.

En annan fråga som blir allt viktigare i det regionala utvecklingsarbetet är resiliens. Europeiska kommissionens förslag till ny sammanhållningspolitik lyfter tydligt att framtida regionala investeringar ska bidra till Europas motståndskraft inom områden som energi, transportkorridorer, digital infrastruktur, vattenförsörjning och civil beredskap. Europaparlamentets forskningsservice betonar att regioner som inte integrerar dessa frågor i sina utvecklingsstrategier riskerar att hamna utanför de större europeiska satsningarna. För Sörmland innebär detta att frågor om energiförsörjning, transportinfrastruktur, digital robusthet, klimatrisker och totalförsvar i ökad utsträckning behöver ses som centrala delar av länets långsiktiga konkurrenskraft.

5.3.7 En gemensam kunskapsbas för framtiden

Slutligen behöver Sörmland stärka sin gemensamma kunskapsbas. Aktörer i länet saknar inte vilja att delta i omställningsarbete, men många saknar praktisk förståelse för

hur finansieringsprogram fungerar, hur projektidéer bör bedömas eller hur hållbarhetsrelaterade satsningar kan drivas på ett professionellt sätt. Europeiska revisionsrätten har i flera rapporter betonat att framtidens EU-program ställer högre krav på resultat, mätbarhet och professionell projektledning. Genom korta, fokuserade och digitalt tillgängliga kunskapsinsatser kan länet bygga en gemensam lägstanivå som gör det lättare för fler aktörer att delta i utvecklingsarbete och söka extern finansiering. Detta ställer högre krav på resultat, mätbarhet och professionell projektledning. Genom korta, fokuserade och digitalt tillgängliga kunskapsinsatser kan länet bygga en gemensam lägstanivå som gör det lättare för fler aktörer att delta i utvecklingsarbete och söka extern finansiering.

5.3.8 Sammanfattande slutsats och de tre viktigaste förslagen som Kraftsamla Sörmland bör prioritera

Sammanfattningsvis visar analysen att det i dag finns både engagemang och vilja hos många aktörer i Sörmland. Samtidigt verkar dessa krafter i ett system som saknar tillräcklig stabilitet och gemensam riktning. Utan tydliga strukturer för samordning, prioritering och uppföljning blir utvecklingsarbetet lätt splittrat och beroende av enskilda initiativ eller personer.

Kraftsamla Sörmland kan bidra med viktiga delar i denna utveckling genom att skapa gemensamma arbetssätt, stärka samverkan och bygga praktisk erfarenhet av hur aktörer kan arbeta mer strategiskt tillsammans. De mer avgörande frågorna ligger dock bortom ett enskilt projekts mandat. De kräver politiska vägval, långsiktigt ansvarstagande och en successiv utveckling av institutionella strukturer som består över tid.

Först när dessa strukturella frågor hanteras gemensamt kan Sörmland fullt ut stärka sin förmåga att delta i omställningen, arbeta mer sammanhållet med finansiering och ta tillvara de möjligheter som framtida EU-program erbjuder. Det handlar ytterst om att gå från tillfälliga lösningar till ett mer robust och uthålligt system för regional utveckling. Det handlar ytterst om att gå från tillfälliga lösningar till ett mer robust och uthålligt system för regional utveckling. Mot bakgrund av det ovanstående vill Sweco, avslutningsvis, lyfta de tre viktigaste rekommendationer som Kraftsamla Sörmland bör prioritera:

- För det första behöver regionen pröva ett enkelt och praktiskt projektstöd som kan hjälpa aktörer att komma i gång med sina idéer, strukturera dem och förstå vad som krävs för att ta nästa steg. Ett sådant stöd ska inte ersätta ansökningsarbetet i enskilda organisationer. Men, det kan sänka trösklarna och skapa en gemensam grund. Projektet kan påbörja detta arbete och det bör knytas till det arbete som redan pågår vid MDU rörande ett Grants Office. Detta för att undvika att onödiga parallella strukturer skapas i länet.
- För det andra behöver regionen ta en tydligare faciliterande roll i frågan om delad kapacitet. Kommunerna organiserar sina resurser på olika sätt, men det finns ett tydligt behov av att synliggöra erfarenheter, inspirera till gemensamma lösningar och skapa forum där aktörer kan utforska möjligheter tillsammans. Det handlar inte om att styra fram en modell, utan om att skapa förutsättningar för frivilliga initiativ där intresse och behov sammanfaller. Vissa delar av detta arbete har redan inletts inom projektet.
- För det tredje behöver användningen av 1:1-medel styras mer strategiskt. I dag sprids medlen över många insatser, samtidigt som resurserna är mer begränsade än tidigare. Projektet bör därför utveckla en tydligare princip för hur medlen ska användas – särskilt för att stärka tidiga faser av projektutveckling, bygga gemensam kapacitet och stödja samverkan mellan kommuner, regionen och MDU. Även detta arbete har redan påbörjats, men behöver nu konkretiseras och testas i praktiken.

Tillsammans utgör dessa tre områden en möjlig väg för att stärka regionens samlade förmåga att utveckla, driva och finansiera framtida projekt. Därmed skapar de en mer sammanhållen och långsiktig struktur för regional utveckling i Sörmland.

Referenser

European Commission (2025). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing the European Regional Development Fund including for European Territorial Cooperation (Interreg) and the Cohesion Fund and establishing conditions for the implementation of the Union support to regional development from 2028 to 2034. COM (2025) 552 final. Brussels: European Commission.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025PC0552>

European Commission, Joint Research Centre (2024). Innovation for place-based transformations. ACTIONbook to build partnerships for fair green and digital transitions: European Commission. [JRC135826_02.pdf](#)

European Parliamentary Research Service (2025). ERDF and Cohesion Fund and conditions for EU support to regional policy. EU Legislation in Progress, PE 779.269. Brussels: European Parliament.

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779269/EPRS_BRI\(2025\)779269_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779269/EPRS_BRI(2025)779269_EN.pdf)

Interreg Europe Policy Learning Platform (2026). Policy brief on innovation intermediaries in challenge-driven ecosystems. Lille: Interreg Europe.

<https://www.interregueurope.eu/sites/default/files/2026-01/Policy%20brief%20on%20innovation%20intermediaries%20in%20challenge-driven%20ecosystems.pdf>-driven ecosystems

Kattel, R. & Mazzucato, M. (2023). Mission oriented innovation policies in Europe: From normative to epistemic turn? London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, IIPP Working Paper 202309. [Mission-oriented innovation policies in Europe: From normative to epistemic turn? | UCL Bartlett Faculty of the Built Environment](#)

Meuleman, L. (2018). Metagovernance for Sustainability. A Framework for Implementing the Sustainable Development Goals. London: Routledge. [Metagovernance for Sustainability: A Framework for Implementing the Su](#)

Mintzberg, H. (2023). Understanding organizations... finally! Structuring in sevens. Oakland, CA: BerrettKoehler Publishers. [Understanding Organizations...Finally! – Berrett-Koehler Publishers](#)

Mintzberg, H. (2024). Four forms that fit most organizations. California Management Review, 66(2), 30–43. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256231214816>

OECD (2023). Government at a glance 2023. Paris: OECD Publishing. [Government at a Glance 2023 \(EN\)](#)

OECD (2023). Regions in industrial transition 2023. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/regions-in-industrial-transition-2023_5604c2ab-en.html

Tödtling, F. & Trippel, M. (2005). One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. Research Policy, 34(8), 1203–1219. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Chicago: University of Chicago Press. [Sensemaking in Organizations \(Karl E. Weick\) | PDF | Thought | Experience](#)