

# SLUTUTVÄRDERING

ingoskog

Ingoskog - Innovasjon for grøn omstilling i skogen

2020-09-14

**Interreg**  
Sverige-Norge  
Europeiska regionala utvecklingsfonden



***attityd***

# SAMMANFATTNING

Innovasjon for grønn omstilling i skogen (Ingoskog) har gjennomført med stöd från Interreg Sverige-Norgeprogrammet under perioden 2017-09-01–2020-08-31.

Målet med projektet har varit att bidra till att öka FoU och innovationsförmågan hos företag, klusterorganisationer, myndigheter, organisationer, högskolor och civilsamhället i Inre Skandinavien avseende grön omställning med skogen som gemensam resurs. Projektets aktiviteter ska bidra till långsiktig kapacitetsförstärkning i tre avseenden:

1. Genom att **öka kunskap och kompetens** om förutsättningar för grön omställning och innovation i regionen.
2. Genom att **utveckla och sprida konkreta verktyg och metoder** för att arbeta innovativt för en grön omställning i skogen.
3. Genom att projektet bidrar till att **skapa en kritisk massa av diversifierad och inbördes kompletterande kompetens om grön omställning i skogen**, och en **långsiktig infrastruktur** för en fortsatt **gränsöverskridande samverkan** runt skogen som en gemensam resurs i Inre Skandinavien.

Attityd i Karlstad har anlåtats som extern utvärderare av projektet och denna rapport är Attityds sista insats. Utvärderingen är genomförd med kvalitativa metoder och bygger på erfarenheter från tidigare utvärderingscykler, granskning av projektdokumentation och 13 intervjuer med nyckelpersoner och deltagare i projektet.

Slututvärderingen visar att projektlogiken varit relevant där inga större förändringar har skett under projektets gång. Det har inte planerats ett nytt projekt som en direkt fortsättning av Ingoskog, men vi ser att projektets resultat kommer leva vidare i framtida projekt, befintliga uppdrag och i aktörernas egna verksamheter.

Projektet har nästan uppnått samtliga indikatorer. Ett mål var att etablera tre långsiktiga formaliserade samarbetsavtal mellan olika forskningsinstitut. På grund av förändringar i projektgruppen har endast ett avtal etablerats. Vi vill lyfta att, även om indikatorn inte uppnåtts, har projektet bidragit till flera värdefulla informella samarbeten och kontakter som förhoppningsvis på lång sikt kan leda till samarbetsavtal.

Som extern utvärderare kan vi konstatera att Ingoskog varit ett lyckat projekt som bidragit på flera plan. Nedan presenteras de delar som vi bedömer att projektet gjort riktigt bra samt vad projektaktörerna kan reflektera över och tänka på inför framtida projekt.

## Utvärderarens bedömning av vad projektet gjort riktigt bra

- Utarbetat och vidareutvecklat modeller och verktyg som synliggör skogens resurser, värden och intressen. Av nyckelpersonerna får projektet beröm att frågan lyfts och det finns förhoppningar att konflikter ska minskas bland skogens intressenter samt att det ska bildas en gemensam bild av skogen.
- Vi bedömer att projektet haft god extern kommunikation där projektet spridits på flera sätt. En framgångsfaktor har varit en kommunikatör med fokus på den externa kommunikationen.
- Projektet har bidragit med forskning och ny kunskap samt väckt en nyfikenhet för forskning i allmänhet hos nyckelpersonerna.
- Projektet är i framtagandet av en antologi och metodhandböcker. Vi bedömer att om dessa blir bra, sprids och används kommer de bidra till projektets framgång.
- Det har funnits en vilja och lyhördhet för det som framkommit i och med den löpande utvärderingen. Flera insatser och justeringar har gjorts utifrån våra rekommendationer.

### **Utvärderarens bedömning av vad projektet ska tänka på**

- Bland intervjuerna framkommer det att det varit nyttigt och värdefullt att arbetat tvärvetenskapligt och gränsöverskridande. Vi utläser dock att projektet kunnat jobbat ännu mer med detta. Hade fler gemensamma forskningsrapporter kunnat skrivits? Och hade fler gemensamma aktiviteter kunnat genomföras?
- Ingoskog har varit ett omfattande projekt med många aktörer och projektmedarbetare som arbetat i varierande grad i projektet. Detta har bidragit till att man arbetat i stuprör och mindre sammansvetsat. Vi ser att projektets uppbyggnad ställer krav på den interna kommunikationen. En koordinator/administratör på norsk sida skulle tillsammans med den svenska motsvarigheten kunnat arbeta med fokus på intern samverkan, vilket troligen kunnat bidra till det tvärvetenskapliga och gränsöverskridande arbetet i projektet.
- Vi ser att det finns behov att lyfta hur aktörer som inte är vana vid att arbeta nära forskning ska kunna ta till sig och använda det som projektet forskat på. Antologin, metodhandböcker och filmer är ett sätt men finns det fler sätt som projektet kunnat hjälpa aktörer med implementering av forskningen i den egna verksamheten?

# Innehållsförteckning

<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>Metodik</b> .....	<b>2</b>
<i>Metod och genomförande för respektive cykel</i> .....	2
<b>P1: Projektlogik</b> .....	<b>4</b>
<i>Projektets bakgrund</i> .....	4
<i>Beskrivning av projektorganisation</i> .....	5
Förändringar i projektgruppen .....	5
Ta vara på förändringar som sker i projektet .....	6
Utmaningar med olika procentandelar i projektet .....	6
<i>Projektmål Ingoskog</i> .....	7
<i>Tvärvetenskapligt projekt</i> .....	7
<i>Horisontella kriterier</i> .....	8
Hållbar utveckling .....	8
Jämställdhet.....	9
Lika möjligheter och icke-diskriminering.....	10
<i>Gränsöverskridande mervärde</i> .....	11
<i>Utvärderarens bedömning av P1: Projektlogiken</i> .....	12
<b>P2: Processen</b> .....	<b>14</b>
<i>Vem tar vid där projektet slutar?</i> .....	14
<i>Kopplingar till europeiska instrument, regionala planer och strategier</i> .....	14
<i>Effekter för det privata näringslivet</i> .....	15
<i>Innovation</i> .....	15
<i>Utvärderarens bedömning avseende P2: Processen</i> .....	16
<b>P3: Public debate</b> .....	<b>17</b>
<i>Kommunikationen har haft betydelse för projektlogiken</i> .....	17
<i>Intern kommunikation</i> .....	17
<i>Extern kommunikation</i> .....	18
<i>Utvärderarens bedömning avseende P3: Public debate</i> .....	19
<b>N1: Nyckelaktiviteter</b> .....	<b>21</b>
<i>Utvärderarens bedömning avseende nyckelaktiviteter: N1</i> .....	24
<b>N2: Nyckelpersoner</b> .....	<b>25</b>
<i>Nyttan med projektet</i> .....	25
<i>Nyttan med forskningen</i> .....	25
<i>Upplevelser av aktiviteterna</i> .....	26
<i>Nya kontakter</i> .....	26
<i>Utvärderarens bedömning avseende N2: Nyckelpersoner</i> .....	27
<b>N3: Nyckeltal</b> .....	<b>28</b>
<i>Informella samarbeten och kontakter</i> .....	28
<i>Utvärderarens bedömning avseende N3: Nyckeltal</i> .....	29
<b>Analys</b> .....	<b>30</b>
<i>Långsiktigt hållbara projekt</i> .....	30
Utvecklingsinriktat lärande.....	31
Samverkan .....	31
Aktivt ägandeskap.....	32
Hållbar utveckling .....	32
<b>Summering</b> .....	<b>33</b>

# BAKGRUND

Innovasjon for grønn omstilling i skogen (Ingoskog) är ett Interregprojekt som genomförts i samarbete mellan Karlstads universitet, Høgskolen i Innlandet, Høgskolan i Dalarna, Trysilvassdragets skogeierlag, Paper Province, Skogsstyrelsen, Länsstyrelsen i Värmland, Hedmark Fylkeskommune med flera.

Projektägare i Sverige är Karlstads universitet (Centrum för forskning om regionalt samhällsbyggande) och projektägare i Norge är Høgskolen i Innlandet. Projektbudget är 17,8 miljoner kr och genomförs med stöd från Interreg Sverige-Norgeprogrammet under perioden 2017-09-01–2020-08-31.

Attityd i Karlstad AB har anlåtats som utvärderare i syfte att fånga projektets resultat i förhållande till insatsområde "Innovativa miljöer" och utvärdera om det gränsöverskridande mervärdet har uppnåtts. Syftet med utvärderingen har varit att både stödja projektet under genomförandet och att fånga dess resultat. Utvärderingen har handlat om att fånga och beskriva projektets genomförande, resultat och effekter i relation till planer och mål som finns på projekt- och programnivå.

Målet med projektet är att det ska bidra till att öka FoU och innovationsförmågan hos företag, klusterorganisationer, myndigheter, organisationer, högskolor och civilsamhället i Inre Skandinavien avseende grön omställning med skogen som gemensam resurs. Projektets aktiviteter bidrar till långsiktig kapacitetsförstärkning i tre avseenden:

1. Genom att **öka kunskap och kompetens** om förutsättningar för grön omställning och innovation i regionen.
2. Genom att **utveckla och sprida konkreta verktyg och metoder** för att arbeta innovativt för en grön omställning i skogen.
3. Genom att projektet bidrar till att **skapa en kritisk massa av diversifierad och inbördes kompletterande kompetens om grön omställning i skogen**, och en **långsiktig infrastruktur** för en fortsatt **gränsöverskridande samverkan** runt skogen som en gemensam resurs i Inre Skandinavien.

# METODIK

Attityd har utarbetat en metodik som innebär att vi sätter fokus på specifika frågeställningar som är intressanta för projektet i olika faser. I alla delmoment tillämpas de riktlinjer (P3N3) som Tillväxtverket satt upp för extern utvärdering. Utvärderingsramverket utgår alltid från projektlogiken, utifrån de mål som projektet har satt upp och utifrån de långsiktiga effekter som projektet önskar se.

När Attityd arbetar med lärande utvärdering som metod innebär det att vi som extern part har en tät dialog med projektledningen avseende framdriften av projektet. Som lärande utvärderare gäller det att se hur projektet framskrider mot projektets uppsatta mål, peka på var det haltar och kommunicera till projektet vad de kan göra för att justera och förfinas för att på bästa sätt ska ha möjlighet att nå de uppsatta målen. Vi kallar de olika momenten utvärderingscykler och i dessa utgår vi från de specifika utvärderingspunkter som Tillväxtverket satt upp som riktlinjer. Följande utvärderingscykler ingår i utvärderingen.

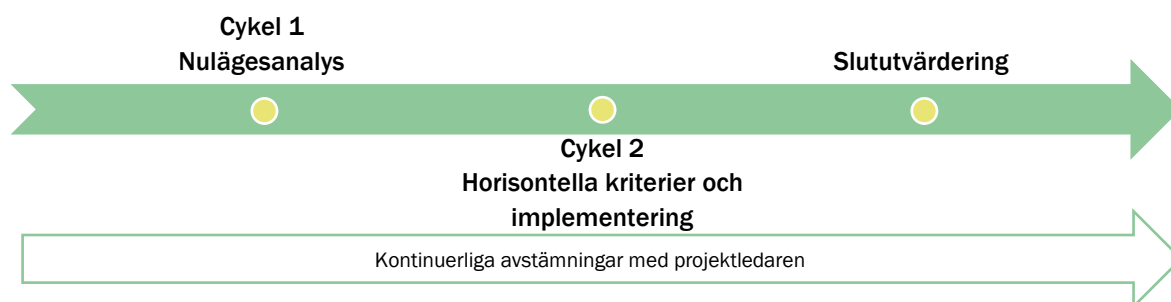


Bild 1: Bild från Attityds utvärderingscykler.

Metodmässigt har utvärderingen genomförts med hjälp av metodtriangulering, där dokumentgranskning, deltagande på möte, workshops och personliga intervjuer har använts. Varje cykel har resulterat i en skriftlig rapport.

Som ett komplement till ovanstående cykler har vi haft kontinuerlig kontakt med projektledaren per telefon samt fysiska möten i syfte att stämma av att projektet fortskrider enligt plan och dryfta eventuella problem eller hinder som projektledaren upplever. Detta för att maximera nytta och lärande för projektet.

## Metod och genomförande för respektive cykel

**Cykel 1 Nulägesanalys** genomfördes hösten-vintern 2018 och byggde på följande:

- Ett metodbaserat uppstartsmöte med projektledning
- Workshop med projektmedarbetare
- Hemläxa med projektmedarbetare
- 4 telefonintervjuer med projektmedarbetare
- Lägesrapport 1-3

**Cykel 2 Horisontella kriterier och implementering** genomfördes våren-hösten 2019 och byggde på följande:

- Kontinuerliga samtal med projektledning
- Workshop med projektmedarbetare
- 4 telefonintervjuer med projektmedarbetare
- Projektmöte Tällberg 2019
- Lägesrapport 1-5

**Slututvärderingen** är den sista insatsen i Attityds utvärdering. Syftet har varit att ge svar på de frågor som Tillväxtverket satt upp som riktlinjer för extern utvärdering. Denna slututvärdering bygger på:

- Erfarenheter från de två tidigare utvärderingscyklerna
- Granskning av projektdokumentation såsom projektbeskrivning och lägesrapporter

- Intervjuer med 13 personer; Projektledare, projektmedarbetare (forskare), projektaktörer (medsökande), skogsägarförening och företag som deltagit i projektet. Personerna är från både Norge och Sverige.

Utifrån dessa informationskällor har vi gjort en samlad bedömning av projektet, fört ett analytiskt resonemang om resultaten och gjort rekommendationer och sammanfattande slutsatser i rapporten.

# P1: PROJEKTLOGIK

*Projektlogiken beskriver sambandet mellan projektets aktiviteter och dess mål. Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål? Vad grundar sig det antagandet på? Ligger de genomförda aktiviteterna i linje med projektlogiken? Har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behöver förändras? <sup>1</sup>*

## Projektets bakgrund

I projektbeskrivningen framkommer det att projektet bygger vidare på förstudien "Gränsöverskridande ekosystemtjänster. Skogen som natur- och kulturarvsresurs" som genomfördes 2016-08-01 – 2017-01-31. Under förstudien etablerades och vidareutvecklades kontakter mellan partners, men även andra samarbetspartners. Metodmässigt genomfördes workshops med myndigheter, universitet och högskolor, företag och civilsamhälle.

Grön omställning tar sin utgångspunkt i en omställning från dagens fossilberoende samhälle till ett fossilfritt samhälle där biomassa och förnyelsebara material nyttjas i ett cirkulärt kretslopp för framställning av både gamla och nya produkter, energi och bränslen. Satsning på bioekonomi kommer leda till ett ökat uttag av biomassa, vilket kommer påverka en rad olika näringar, däribland besöks- och upplevelsenäringen.

Omställningen till en biobaserad samhällsekonomi är nödvändig för att tackla framtida samhällsutmaningar såsom miljö- och klimatförändringar. Detta kräver innovation och ny kunskap för att göra en omställning av vårt nuvarande ekonomiska system. Vidare krävs såväl förändrade vanor, värderingar och nya sätt att tänka, som nya samarbeten, ofta på tvärs över sektorsgränser. Grön omställning kommer även utveckla nya begrepp, som kommer behöva förstås över t ex branscher och landgränser.

För att lyckas med en grön omställning i skogen behöver en rad olika innovationsverktyg utvecklas som tar hänsyn till skogens många intressenter och skogens olika värden. Projektbeskrivningen lyfter det faktum att det redan idag förekommer konflikter mellan dessa intressenter. För att kunna utveckla värdekedjor för olika intressenter finns det ett behov av att systematisera kunskapen om de olika värdena samt utveckla innovativa verktyg och metoder för en grön omställning i skogen. Genom innovativa, gränsöverskridande och kunskapsbaserade anpassningar i förvaltning och användandet av skogen som resurs tror man att avkastningen kommer öka. Detta fokus kommer leda till att skogslandskapet i Inre Skandinavien kommer utvecklas till en robust och långsiktig leverantör av goda värden för att utveckla samhället, miljön och företagen i regionen. Detta kan ske genom demonstrations- och testprojekt för att utveckla och testa metoder och modeller för att exempelvis ta fram nya kommersiella idéer som tar hänsyn till olika intressen och värdekedjor.

Projektet har identifierat ett behov av en gemensam begreppsapparat knuten till grön omställning. Betydelsen varierar troligen för olika branscher och sektorer. Det finns även behov av att förstå hur en grön omställning påverkar de olika näringarna som är knutna till skogen. Därefter kan verktyg för att skapa bärkraftig innovation för en multifunktionell skog. Projektet har varit tvärvetenskapligt och täcker in lantbrukskunskap, kulturgeografi, miljövetenskap, biologi, statsvetenskap, ekonomi, turism och teknologi<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

<sup>2</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog



# Beskrivning av projektorganisation

Projektet "Innovasjon for Grønn omstilling i skogen – Ingoskog" har ägts, letts och administrerats av Karlstads universitet och Høgskolen i Innlandet. Huvudprojektledare var Margareta Dahlström vid Karlstads universitet och norsk koordinatör var inledningsvis Harry P Andreassen, därefter Ole Bakmann, som efterträddes av Marius Kjösberg samtliga vid Høgskolen i Innlandet. Övriga deltagande verksamheter har varit:

- Högskolan i Dalarna
- Trsilvassdragets skogeierlag
- Paper Province
- Skogsstyrelsen
- Länsstyrelsen Värmland
- Hedmark Fylkeskommune

Därtill kommer partners i projektet.

Projektet har organiserats i sex st WP (work packages), läs mer under rubriken N1: Nyckelaktiviteter.

## Förändringar i projektgruppen

Sedan projektstart har det skett vissa förändringar i projektgruppen, där flera projektdeltagare har slutat alternativt förändrat sin tid i projektet och/eller bytt inriktning. Dessa förändringar har påverkat hur projektet framskridit och som utvärderare ser vi att det har funnits ett kontinuerligt behov av att tydliggöra vilken roll var och en har i projektet. Detta har varit speciellt viktigt då projektmedarbetarna inte har haft kontinuerlig kontakt med varandra, och då speciellt inte mellan de olika WP:na. Hur skulle projektet kunna presenterat projektmedarbetarna på ett tydligt sätt och informera om förändringar i projektgruppen? Mervärdet hade varit att nya och gamla medarbetare snabbt fått en inblick i vilka som ingår i projektet och respektives roll. Ett gott exempel är då projektledningen skickade ut information om projektmedarbetare som skulle sluta och där den nya projektmedarbetaren själv mailade ut och informerade om sig själv och sin roll<sup>3</sup>.

Vid cykel 1, nulägesanalysen, konstaterades ett behov av att förtydliga vilka förväntningar som fanns på respektive roll, eventuellt skulle en instruktion behöva tas fram, alternativt repeteras om en sådan redan fanns. Vid workshopen som genomfördes i samband med nulägesanalysen reflekterades det över att projektet skulle behöva tydliggöra WP-ledarens respektive den biträdande WP-ledarens roll. De biträdande WP-ledarna kom in som ett resultat av en diskussion om att minska riskerna i respektive WP samt att öka samverkan mellan Sverige och Norge. WP5 Kommunikation och kunskapsspridning har inte haft någon biträdande WP-ledare. Vid intervjuerna med projektledningen framkom att rollbeskrivning tydligt beskrivits i dokumentet "Projektmanual med tidplaner för rapportering" som funnits tillgänglig i projektets gemensamma box, vilket inte varit helt känt. Dokumentet kunde ha presenterats igen för projektmedarbetarna<sup>4</sup>.

*Personen som skrev fram projektet är ej kvar, och det var dålig förankring innan mötet i Rondane, men de hittade varandra där.*

*De andra ser mig som WP-ledare och att jag ska styra upp möten och hålla i agendan. [...] Det var inte klart vad som förväntas av WP-ledaren, jag har gjort det jag tror jag ska göra. Jag har inte fått instruktion, utan har tänkt att jag ska få ihop människorna. Alla är kompetenta och jobbar med sitt.*

---

<sup>3</sup> Cykel 1, Nulägesanalys 20190131

<sup>4</sup> Cykel 1, Nulägesanalys 20190131

## Ta vara på förändringar som sker i projektet

Förändringar i en projektgrupp kan leda till att ytterligare förändringar kan behöva göras, eller att tillfälle ges att göra förändringar, för att bättre tillvarata projektmedarbetarnas kompetenser och intressen. Vid förändringar av projektgruppen är det ett bra tillfälle att fundera på sammansättning och roll på övriga projektmedarbetare. Genom en kontinuerlig dialog med projektmedarbetarna kan och bör signaler om framtida förändringar fångas upp för att kunna agera proaktivt. Personalförändringar bör kommuniceras internt på partnernivå såväl som i hela projektet. I cykel 1, nulägesanalys, presenterade vi att det kunde vara värdefullt att etablera möten där såväl ordinarie WP-ledare och biträdande WP-ledare deltog. Ett syfte med dessa möten var att stämma av personalförändringar, ett annat var att stämma av projektets framdrift och en bedömning av hur väl projektet kommer nå målen<sup>5</sup>. I intervjuerna för slututvärderingen framkommer att projektet haft WP-möten där respektive WP-ledare och biträdande WP-ledare träffats. Det framkommer inte om det vid mötena informerades om personalförändringar, men däremot ser vi att kommunikationen i projektet förbättrades i och med dessa WP-möten. Mötena beskrivs ha varit framgångsrika och av nytta.

## Utmaningar med olika procentandelar i projektet

Majoriteten av projektmedarbetarna har haft en del av sin tjänst (många gånger 10–20 procent) i projektet och det har inte varit helt klart hur väl den planerade procentandelen stämt överens med det verkliga utfallet. En anledning har varit att projektmedarbetarna arbetar med snarlika, eller identiska uppgifter, i sin tjänst och att det är därför det varit svårt att i detalj härleda vad som hört till detta specifika projekt. Vid nulägesanalysen rekommenderade vi att projektet bör säkerställa att projektmedarbetarna lägger den planerade tiden i projektet över tid, vilket också har gjorts. Annars kan det finnas en risk i att det görs för lite tid i projektet, jämfört med enligt plan<sup>6</sup>.

Ytterligare en utmaning med få procent i ett projekt är hur deltagandet i gemensamma projektaktiviteter ska ske. Risken finns att de gemensamma projektaktiviteterna "äter upp" en projektmedarbetares tid i projektet.

---

<sup>5</sup> Cykel 1, Nulägesanalys 20190131

<sup>6</sup> Cykel 1, Nulägesanalys 20190131

# Projekt mål Ingoskog

Projektets nyckelaktiviteter, mål, målgrupper och förväntade effekter på lång sikt presenteras i bilden nedan:

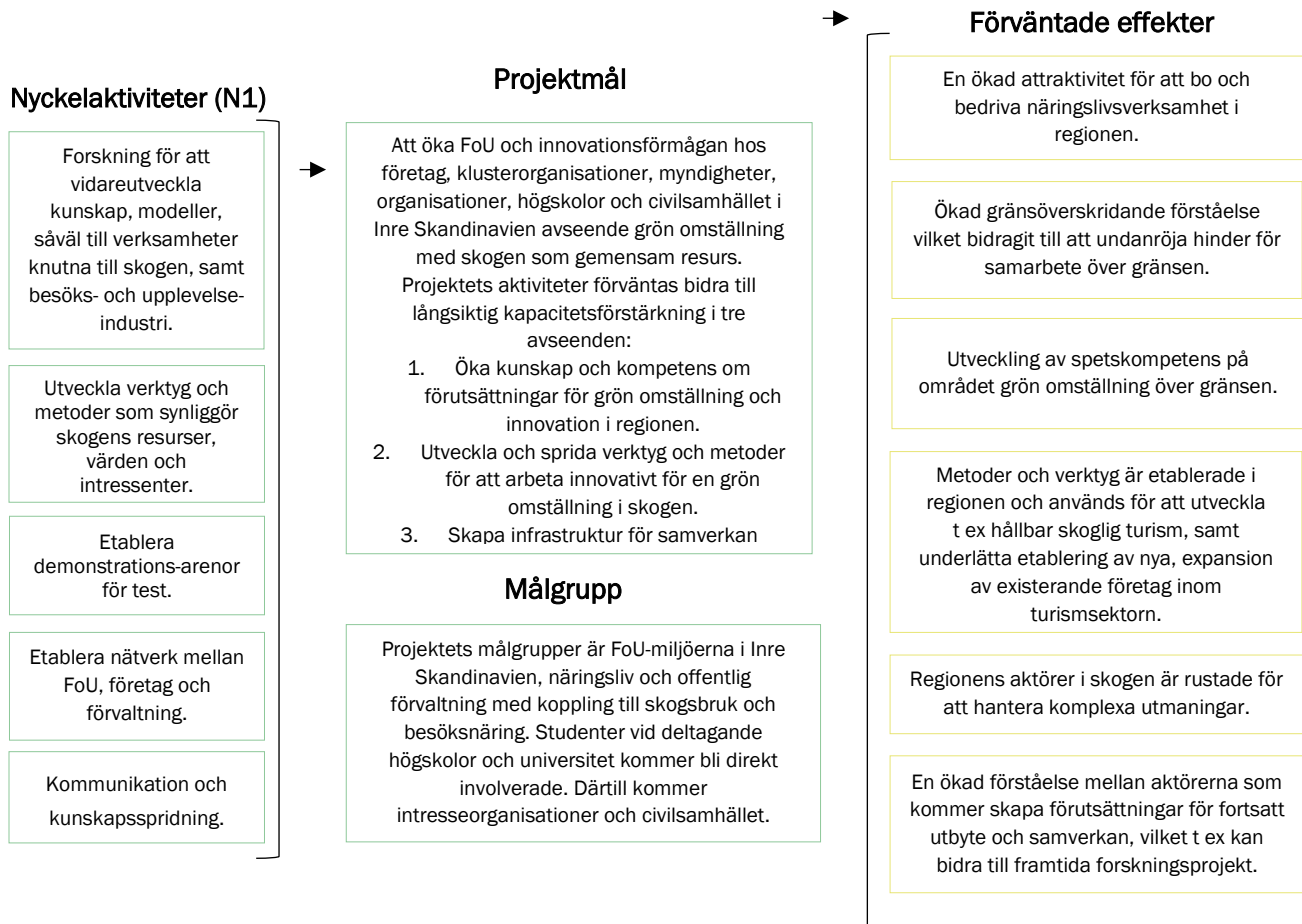


Bild 2: Beskrivning av projektets mål, målgrupp, nyckelaktiviteter och förväntade effekter.

## Tvärvetenskapligt projekt

Projektet har varit tvärvetenskapligt och har täckt in lantbrukskunskap, kulturgeografi, miljövetenskap, biologi, statsvetenskap, ekonomi, turism och teknologi. Förväntan på projektet vid cykel 1, nulägesanalysen, var att bidra med ny kunskap och ett utbyte över ämnesgränser<sup>7</sup>.

Erfarenheter av att ha arbetat tvärvetenskapligt har varierat i projektet. Vi konstaterar att projektet har bidragit till nya insikter och kunskaper samt att projektmedarbetarna kommer ta med sig dessa erfarenheter till framtida arbeten vad gäller att arbeta tvärvetenskapligt. Projektet har med andra ord bidragit till en ökad insikt i tvärvetenskapliga arbetsätt.

Slututvärderingen visar att det varit värdefullt för forskare vid de olika ämnesområdena att träffas, forska och utbyta kunskaper. För projektet var det viktigt att redan i tidigt skede definiera likheter och olikheter mellan ämnesområdena för att lättare kunna förstå varandra. Det har funnits en utmaning rent tidsmässigt med ett sådant utbyte kopplat till att flera av projektmedarbetarna gjort få procent av sin tjänst i projektet och att de gemensamma mötena i projektet slukat en stor del av tiden i projektet. I tvärvetenskapliga projekt gäller det med andra ord att ha balans mellan den egna forskningen och det tvärvetenskapliga.

<sup>7</sup> Cykel 1, Nulägesanalys 20190131

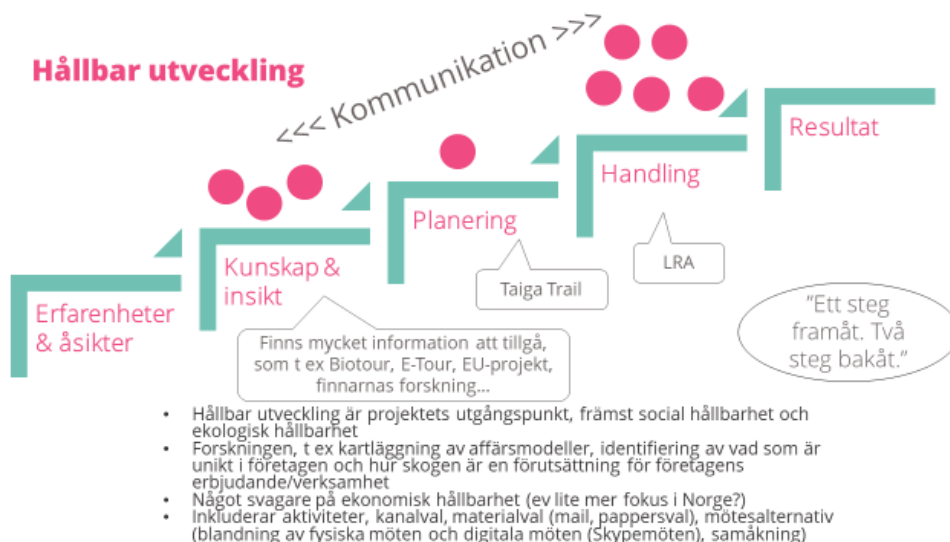
Inom ramen för WP1 - grön omställning, skulle projektet etablera en gemensam begreppsapparat om grön omställning i privat och offentlig förvaltning. Tanken var att WP:1 skulle ge den teoretiska grunden för hela projektet genom kompetenshöjning vad gäller begrepp, verktyg, modeller och andra typer av metoder relaterat till grön omställning. Detta arbetspaket har släpat efter på grund av förändringar i projektgruppen och projektet fick påbörja övriga WP innan WP1 var slutfört. Vi tror det hade varit värdefullt att ha etablerat en gemensam begreppsapparat tidigare i projektet för att än mer underlätta förståelsen mellan ämnesområdena. Detta kanske hade bidragit till att projektet hade kommit längre, arbetat än mer tvärvetenskapligt eller att arbetet hade flutit på än smidigare.

## Horisontella kriterier

Följande avsnitt berör hur projektet, utifrån projektbeskrivningen, beaktat de horisontella kriterierna; hållbar utveckling, jämställdhet och lika möjligheter och icke-diskriminering<sup>8</sup>. (Då projektet skrevs fram användes horisontella kriterier, numera benämns det hållbarhetsaspekter. Vi har valt att behålla horisontella kriterier för enhetlighet genom projektet.)

### Hållbar utveckling

I projektbeskrivningen skrivs att projektets hela grundidé er basert på å utvikle et bærekraftig samfunn, hvor skogens økologiske bærekraft skal ligge til grunn for en langsiktig bærekraftig økologisk, økonomisk og sosial utvikling i Indre Skandinavia. Därmed anknäyer projektet till ett strategiskt politikområde i både Norge och Sverige, för vilket det råder stort behov av ny kunskap för att kunna realiseras. Projektet ska utveckla metoder och verktyg för att hantera olika intressen och anspråk på skogens många olika resurser, samtidigt som hänsyn tas till skogens natur- och kulturarvsvärden. En viktig aspekt är att projektet ska bidra till ökad innovationskapacitet hos lokala aktörer och organisationer då nya former av nyttjande av skogens många olika värden är av avgörande betydelse för en hållbar utveckling i glesbefolkade skogsbygder<sup>9</sup>.



<sup>8</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

<sup>9</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

Bild 3: Bild från workshop med projektet, där projektmedarbetarna fick bedöma var projektet befann sig vad gäller hållbar utveckling.

I cykel 2 som bland annat hade fokus på de horisontella kriterierna konstaterades att hållbar utveckling var projektets utgångspunkt och då främst social hållbarhet och ekologisk hållbarhet. Projektet var något svagare gällande ekonomisk hållbarhet och analysen visade att det var något mer fokus på ekonomisk hållbarhet i Norge jämfört med Sverige. Hållbar utveckling har införlivats i projektets aktiviteter, kanalval, materialval såsom mail, pappersval, mötesalternativ där projektet haft både fysiska och digitala möten samt samåkt<sup>10</sup>.

## Jämställdhet

I projektbeskrivningen framkommer det att projektet kommer att stärka kunskapsinnehållet i olika (lokala) utvecklingsprojekt, såsom besöksnäringens produkter och företag. Detta innebär förbättrade förutsättningar till ökad jämställdhet då yrkesgrupper och verksamheter med kvinnligt kodad genusmärkning kan uppvärderas och får ökad status i relation till andra branscher i regionen. Det kontaktnät med regionens näringsliv som byggs upp ska användas som kanaler för att hjälpa kvinnor att hitta försörjning och öka kvinnligt företagande i skogsområden, vilka traditionellt präglas av en mansdominerad arbetsmarknad<sup>11</sup>.

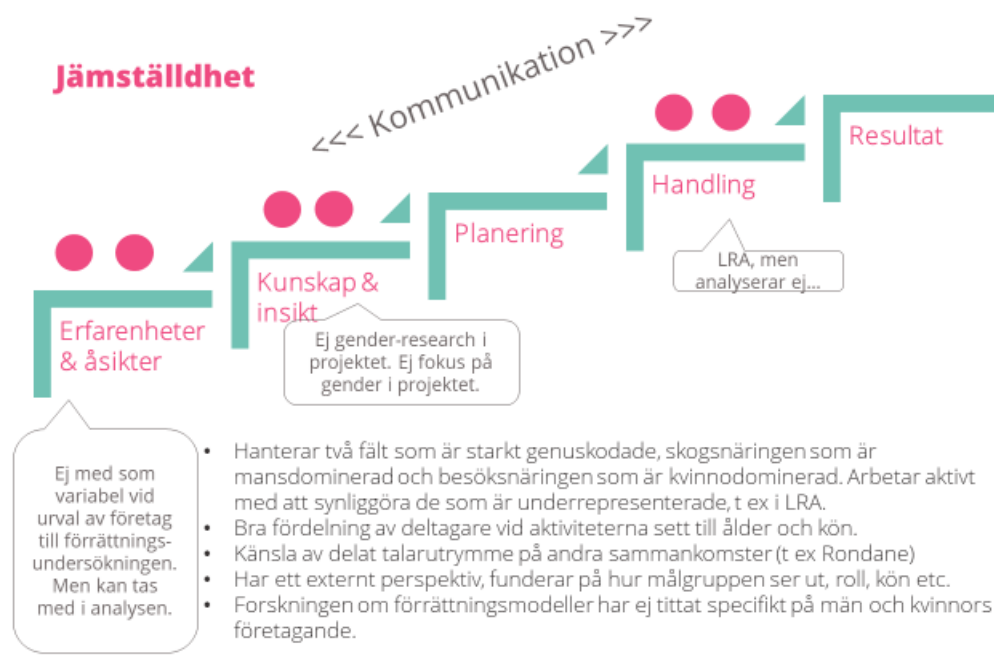


Bild 4: Bild från workshop med projektet, där deltagarna fick bedöma var projektet befann sig vad gäller jämställdhet.

I cykel 2, horisontella kriterier och implementering, framkom det att projektet beaktat jämställdhet. Projektet har hanterat två fält som är genuskodade, skogsnäringen som är mansdominerad och besöksnäringen som är kvinnodominerad. Det har varit ett aktivt arbete med att synliggöra de grupper som är underrepresenterade och det har varit en jämn fördelning av deltagare vid projektaktiviteter sett till ålder och kön. Deltagarna upplever att det vid sammankomster har funnits en känsla av delat talarutrymme. Projektet har haft en medvetenhet kring hur målgruppen ser ut, sett till exempel roller och kön. Däremot finns exempel där man inte aktivt analyserat resultat utifrån genus, som t ex forskningen om

<sup>10</sup> Cykel 2, hållbarhetskriterier och implementering 20190923

<sup>11</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

verksamhetsmodeller där man inte specifikt undersökt skillnader mellan män och kvinnors företagande. Totalt sett gör vi bedömningen att genus har använts som hävstång i projektet, t ex vid valet av deltagare till aktiviteter i projektet.

Vid en granskning av projektets interna struktur ser vi att det finns en god representation i projektorganisationen av både män och kvinnor. T ex har projektet haft en kvinna och en man som projektledare i Norge respektive Sverige, vilket vi ser positivt på. Detsamma gäller mångfald då projektet har flera projektmedarbetare med utländsk bakgrund. Vid cykel 2, horisontella kriterier och implementering, fördes också ett resonemang om hur projektet kan arbeta såväl internt som externt med genus och mångfald. T ex att det inte bara går att räkna antal män och kvinnor utan också se på fördelning av roller samt t ex talartid på möten.

## Lika möjligheter och icke-diskriminering

I projektbeskrivningen framkommer det att många av de nyanlända, inte minst ensamkommande ungdomar, under de senaste åren har placerats i glesbebyggda skogsområden. Dessa, liksom vissa lokalt boende ungdomar, utgör en potentiell resurs för lokal utveckling, men de har ofta svårt att hitta vägar in i den traditionella arbetsmarknaden eller in i högre utbildning. Projektet ska bidra till en mer diversifierad arbetsmarknad, till exempel inom besöksnäringen, vilket bör skapa fler och olika typer av arbetstillfällen och därmed öka ungdomars och nyanländas möjligheter på arbetsmarknaden. Projektets verksamhet kommer också att synliggöra FoU-verksamhet i lokalsamhällena, och därmed inspirera ungdomar och nyanlända till högre utbildning<sup>12</sup>.



*Bild 5: Bild från workshop med projektet, där deltagarna fick bedöma var projektet befann sig vad gäller lika möjligheter och icke-diskriminering.*

Det framkommer i cykel 2, horisontella kriterier och implementering, att ungdomar och nyanlända var utpekade målgrupper men att läget har förändrats sedan projektets start. Skogsstyrelsen har haft arbetsmarknadsuppdrag för att utbilda nyanlända i röjning och företag har gjort andra insatser mot målgruppen. En utmaning i att försöka få ensamkommande ungdomar, såväl som andra ungdomar, in på

<sup>12</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

arbetsmarknaden inom besöksnäringen är att företagen inom detta område oftast är familjeägda och att det ofta inte är aktuellt att anställa i dessa företag. Vid cykel 2 framkom även planer på att involvera ungdomar i projektet på en rad olika sätt, t ex genom intervjuer i målgruppen, att skapa ett Instagramkonto och att initiera uppsats- och ex-jobb för studenter. Försök har gjorts vad gäller uppsats och ex-jobb både vid Karlstads universitet och Högskolan Dalarna, men med ett klen resultat. Däremot har studenter i hög grad involverats på den norska sidan, studenter som studerat strategisk landskapsplanering på NMBU (Norges Miljø-og Biovitenskapelige Universitet) deltog i de LRA som gjordes i Trysil, samt så har en student arbetat med projektets GIS-analyser vilket har/kommer resultera i en skriftlig rapport. Därutöver deltog studenter vid Klarälvdalens Folkhögskola (Natur och Faunavård) vid förmedlingskonferensen i Stöllet den 19 november 2019. Dessutom har projektet involverat en student vid Karlstads universitet i LRA-arbetet i Klarälvdalen, som deltog i planering, genomförande och dokumentation av detta arbete.

Ännu en aspekt huruvida projektet beaktat lika möjligheter och icke-diskriminering är via projektets demonstrations- och testprojekt. En av projektets aktivitetsindikatorer är att genomföra tre stycken demonstrations- och testprojekt. På svensk sida har projektet arbetat med LRA (Landskapsresursanalys) för att synliggöra skogens olika värden. Genom metoden kan olika värden, till exempel välbefinnande, försörjning eller naturvärden fångas upp. För att genomföra en LRA krävs deltagare som kan representera olika intressen till skogen. Lika möjligheter och icke-diskriminering har varit en viktig del i LRA och glesbygd valdes med anledning av detta. LRA är inkluderande på så sätt att till exempel skogsägare och besöksnäringens företag med olika intressen deltar. På norsk sida har man i Trysil genomfört två testprojekt, Dark sky och Taiga Trail. Dessa typer av turer lockar både nationella och internationella besökare och vid turerna krävs guider som ofta är personer från Tyskland och Holland som flyttar till regionen. Som nämnts tidigare är projektet tvärvetenskapligt och täcker in flera ämnen vilket också bidrar till högre inkludering av mångfald<sup>13</sup>. Totalt sett gör vi bedömningen att mångfald har använts som hävstång i projektet, t ex valet av deltagare till aktiviteter i projektet.

## Gränsöverskridande mervärde

Projekt som finansieras med medel från Interreg-Sverige-Norge ska verka för ett gränsöverskridande mervärde, vilket syftar till att ringa in samarbete och samverkan över nationsgränsen samt se hur gränsen använts som resurs och/eller hinder<sup>14</sup>. I projektbeskrivningen framkommer det att projektet främst avsett att ha arbetat mot kriteriet "utnyttjande av kritisk massa" genom att knyta samman de tre universiteten/högskolorna i regionen, myndigheter, företag till ett FoU-starkt nätverk inom vilket olika kompetenser och erfarenheter kan förmedlas och ömsesidigt förstärkas. FoU-nätverket kommer samla olika, idag utspridda, kompetenser och på så sätt skapa en spetskompetens på området grön omställning i skogen som en resurs för regionen<sup>15</sup>.

Slututvärderingen visar att projektet genomfört flera gränsöverskridande arbeten och aktiviteter, bland annat skrevs projektansökan fram tillsammans av forskare vid Høgskolen i Innlandet och Karlstads universitet. Datainsamling har skett över landgränsen, vilket möjliggjort jämförelser mellan länderna. Projektmedarbetare har bjudits in till olika aktiviteter, t ex har man deltagit på varandras presentationer och workshops. Projektet har även producerat två metodhandböcker, vilka delvis har skrivits gemensamt. Projektet har också producerat en antologi i vilken ett kapitel har skrivits gemensamt över gränsen. Vidare har det också skrivits några gemensamma vetenskapliga artiklar.

Slututvärderingen visar också att projektets kommunikation har haft som mål att bidra till det gränsöverskridande samarbetet genom att dela relevanta inlägg från Trysilvassdragets Facebook sida på Ingoskogs Facebook grupp. Detta för att sprida kunskap om vad som pågår i området. Bland de filmer som

---

<sup>13</sup> Cykel 2, horisontella kriterier och implementering 20190923

<sup>14</sup> Cykel 1, nulägesanalys 20190131

<sup>15</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

producerats inom projektet har det lagts vikt vid att det är en jämn fördelning av att det är svenska och norska filmer.<sup>16</sup> (Fler gränsöverskridande insatser presenteras i lägesrapporterna).

Även om olika gränsöverskridande insatser och samarbeten har genomförts framkommer det i intervjuerna att projektet till viss del arbetat i stuprör. Det reflekteras bland intervjupersonerna att det hade varit värdefullt att skriva fler gemensamma vetenskapliga artiklar för att öka det gränsöverskridande samarbetet. Exempel på stuprör är Karlstads universitets arbete med demoarenan i Norra Klarälvdalen, Trysilvassdragets skogeierlag arbete med demoarenorna Taiga Trail och Dark sky och Högskolan Dalarnas forskning i Fulufjället. Hur skulle projektet kunnat planera arbetsprocessen för ett större gränsöverskridande arbete? Vi tror att projektet skulle fått ett värdefullt utbyte genom att ta del av varandras erfarenheter samt om man i större utsträckning planerat och genomfört aktiviteter tillsammans.

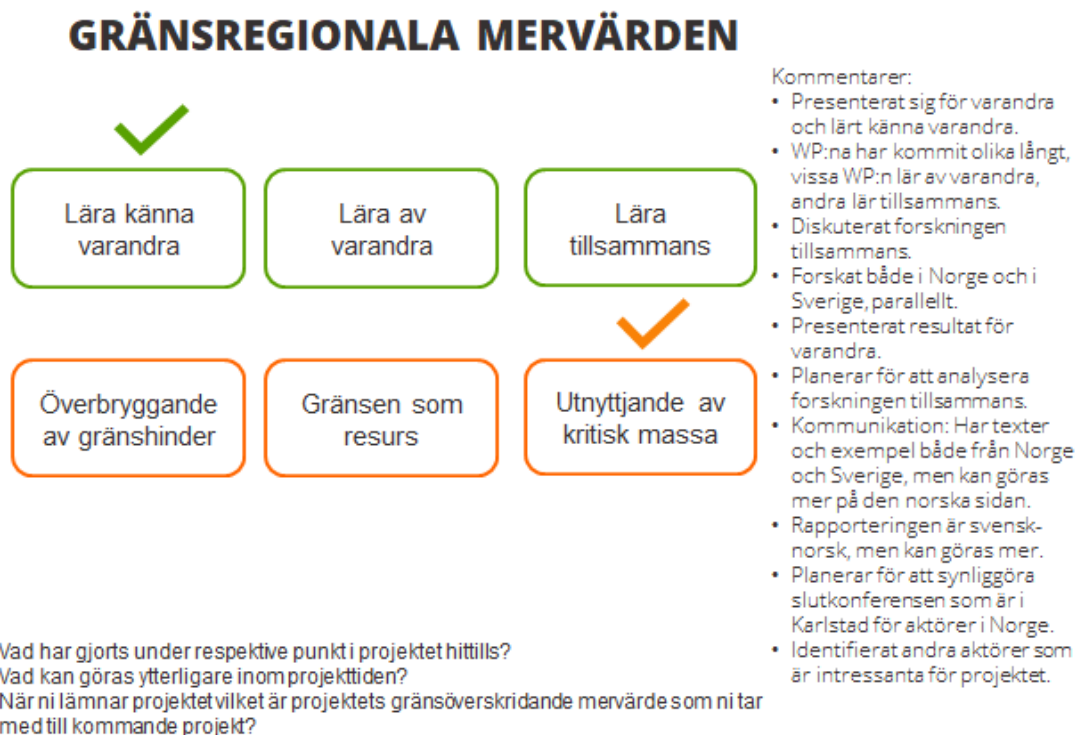


Bild 6: Bild från workshop med projektet, där deltagarna fick bedöma var projektet befann sig vad gäller gränsregionala mervärden.

## Utvärderarens bedömning av P1: Projektlogiken



Utifrån projektdokumentation och intervjuer bedömer vi att projektet har haft en god projektlogik där inte några större justeringar gjorts. Kombinationen av tvärvetenskaplighet, projektmedarbetare med få procent samt att projektet har varit brett i sin natur, har varit en utmaning för framdriften och för samverkan mellan aktörerna i projektet.



Vi bedömer att projektet har en god förståelse gällande de horisontella kriterierna och beaktat dessa i planeringen av projektet. Projektet har sin grund i hållbar utveckling, främst

<sup>16</sup> Lägesrapporter 2018-2019



ekologisk och social hållbarhet. Vår bedömning är även att genus och mångfald har använts som hävstång i bland annat LRA.



Projektet har haft utmaningar vad gäller förändringar i projektgruppen. Detta var någonting som uppmärksammades tidigt i projektet. Det hade varit värdefullt för projektet att ta tillvara på förändringarna och kommunicerat ut dem till samtliga i projektet.



Projektet har nyttjat kritisk massa genom samverkan mellan aktörer i Norge och Sverige. Däremot ser vi en utvecklingspotential i att detta kunde skett i större utsträckning.

# P2: PROCESSEN

*Processen handlar om hur projektet ska ge avtryck i den lokala och regionala miljön.*

*Vem eller vilka i det omkringliggande samhället kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?<sup>17</sup>*

## Vem tar vid där projektet slutar?

I slututvärderingen framkommer att det inte planerats ett nytt projekt som en direkt fortsättning av Ingoskog. Frågan om förlängning/nytt gemensamt projekt lyftes bland annat i cykel 2, horisontella kriterier och implementering, och projektet har även diskuterat eventuell fortsättning på flera WP-möten. Flera av de projektmedarbetare som intervjuats har idéer om framtida projekt i "spåren" efter Ingoskog och flera forskningsansökningar har redan lämnats in eller kommer lämnas in liksom en Interregansökan med koppling till Ingoskog. Bland annat planerar Karlstads universitet och Høgskolen i Innlandet att lämna in en forskningsansökan som övergripande handlar om samspelet mellan växtfysiologi, kemi, klimatförändringar och dietförändringar hos jaktfåglar. Inom insatsområdet Natur och Kulturarv kommer en gemensam forskningsansökan till Interreg lämnas in, "Biokulturell kulturarv och matproduktion (BIOKUMA). Vi ser också att de frågor som forskats på inom ramen för projektet kommer leva vidare i redan befintliga uppdrag som följt parallellt med projektet. Därför kommer de erfarenheter och forskningsresultat som projektet producerat vara av stort värde även efter projektet.

Det finns troligen flera anledningar till varför det inte följer ett nytt projekt som en förlängning/nytt gemensamt projekt efter Ingoskog. En anledning är troligen att Ingoskog har varit ett projekt med ett stort antal aktörer och personer involverade som har representerat ett brett forskningsfält. Det framkommer i intervjuerna att om det varit en mer "enhetlig" projektgrupp och inte ett så omfattande projekt hade ett kommande gemensamt projekt kunnat vara ett mer naturligt utfall.

I cykel 2, horisontella kriterier och implementering, identifierade projektet andra lärosäten, forskare, studenter, intresseorganisationer och lokalsamhället som externa målgrupper och därmed möjliga mottagare av projektresultatet. Interna mottagare av projektresultatet är projektmedarbetarna själva, finansiärer och de egna lärosätena<sup>18</sup>. Utifrån tidigare erfarenheter har vi sett att projekt blir mer framgångsrika om det finns en tydlig mottagare av de resultat som upparbetas i projektet. Med en tydlig mottagare av projektresultaten är det mer troligt att dessa lever vidare efter projektet. Därför är det viktigt att tidigt planera för implementeringen av projektets verksamhet och resultat för att kunna ta vara på projektresultaten<sup>19</sup>. I dagsläget ser vi flera möjliga vägar för de resultat som upparbetats inom ramen för projektet och kanske är det forskarna själva som är den allra viktigaste resursen för att ta vara på de uppkomna resultaten i projektet. Andra aktörer, såsom Trysilvassdragets skogeierlag och Skogsstyrelsen är också viktiga i sammanhanget. Som vi berört ser vi att det är mycket viktigt att det finns en förståelse och erfarenhet av att ta till sig forskningen hos dessa aktörer för att få ut mesta möjliga av forskningen. Det torde finnas fler liknande aktörer att sprida resultaten till. Här spelar t ex antologin, metodhandböckerna och slutkonferensen en viktig roll.

## Kopplingar till europeiska instrument, regionala planer och strategier

Det finns kopplingar mellan Ingoskog och europeiska instrument, bland annat finansieras centrumbildningen CeTLER (Centrum för besöksnärforskning) av EU:s strukturfonder. CeTLER är ett kompetenscentrum i samskapande med näringsliv och samhälle i frågor kopplade till besöksnäringen.

<sup>17</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

<sup>18</sup> Cykel 2, horisontella kriterier och implementering 20190923

<sup>19</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

Høgskolen i Innlandet deltar i projekt med finansiering från The Baltic Sea Region samt planerar även för nya projekt. Som nämndes ovan kommer flera Interregansökningar lämnas in som ett resultat av projektet.

Gällande regionala planer och strategier har Karlstads universitet koppling till den regionala utvecklingsstrategin, liksom Høgskolan Dalarna har koppling till Dalastrategin. Karlstads universitet och Høgskolan Dalarna har även kopplingar till såväl det regionala som det nationella skogsprogrammet. Visionen i programmet är att skogen, det gröna guldets, ska bidra med jobb och hållbar tillväxt i hela landet samt till utvecklingen av en växande bioekonomi<sup>20</sup>. Projektledare på svensk sida har deltagit på en av skogsprogrammets nationella konferenser i Stockholm där projektet presenterades i gruppdiskussioner. Karlstads universitet har även aktivt deltagit i utvecklingen av den regionala smart specialiseringsstrategin. Projektet har även deltagit vid REGLABs konferens 2020, REGLAB är ett forum för lärande om regional utveckling där regioner, myndigheter, forskare och andra möts för att lära sig mer<sup>21</sup>. Projektet arrangerade ett läropass utifrån LRA Norra Klarälvdalen, med cirka 35 deltagare. Vi ser positivt på att projektet deltagit vid konferenser för att sprida projektets resultat och interagera med andra aktörer.

Slututvärderingen visar att projektet har god förståelse för liknande insatser som görs. Här nämns bland annat Biotour, ett projekt som syftar till att undersöka viktiga förutsättningar för att kunna vidareutveckla den naturbaserade turismen i norsk bioekonomi. Det är främst projektmedarbetare inom besöksnäringens område som samverkat med projektet Biotour. Det beskrivs att det funnits ett utbyte där man delat resultat och liknande undersökningar med varandra. Deltagande på konferenser har också skett.

## Effekter för det privata näringslivet

En viktig del i vår uppföljning är att se hur spridning av projektets resultat kommer att ske till det privata näringslivet, och som kan leda till långsiktiga effekter för hållbar utveckling. Redan inom ramen för projektet kan vi konstatera att projektresultat har spridits till det privata näringslivet, t ex vad gäller LRA i både Norge och Sverige, där privata aktörer har deltagit i aktiviteterna. Att presentera forskning och att forskare deltagit i aktiviteter med privata aktörer har varit en framgångsfaktor för att sprida projektresultat som direkt har gett önskade effekter för en hållbar utveckling. Antologin, metodhandböckerna samt slutkonferensen blir viktiga kanaler för att sprida forskningen från projektet. Redan under projekttiden har filmer tagits fram för att få aktörer utanför akademien intresserade av den forskning som gjorts. Vilka långsiktiga effekter som följer av projektet är än så länge för tidigt att säga, vår uppfattning är att det finns mer att göra för att få långsiktiga effekter av projektet. Hur kan projektaktörerna fortsätta använda forskningen för att utveckla de privata verksamheterna på ett hållbart sätt? Är det forskarna själva som ska arbeta med detta eller behövs en intermediär som kan länka forskningsresultat till det privata näringslivet?

Det finns ett intresse bland de privata aktörerna att utvecklas med hjälp av forskning, vilket är mycket positivt både för hållbar utveckling i företagen och för framtida forskning. I andra projektutvärderingar har vi konstaterat vikten av att sprida dessa goda exempel för att attrahera fler aktörer att närma sig forskningen. Till exempel vid utvärderingen av CeTLeR 2019 framkom att man förväntar sig fler organisationer och företag som vill genomföra förstudier framgent.

## Innovation

Projektets huvudsakliga mål är att öka FoU och innovationsförmågan hos företag, klusterorganisationer, myndigheter, organisationer, högskolor och civilsamhället i Inre Skandinavien avseende grön omställning med skogen som gemensam resurs. En av projektets aktiviteter för att nå det huvudsakliga målet har varit att utveckla verktyg och metoder<sup>22</sup>. Som nämnt tidigare har projektet använt sig av metoden LRA för att

<sup>20</sup> Regeringens hemsida, <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/ett-nationellt-skogsprogram-for-sverige/>

<sup>21</sup> REGLABs hemsida, <http://www.reglab.se/om-reglab/>

<sup>22</sup> Projektbeskrivning Interreg-projektet Ingoskog

synliggöra skogens olika värden. Metoden beskrivs ha varit etablerad sedan tidigare, men har anpassats utifrån kontexten. Vi gör bedömningen att det är innovativt att projektet använt sig av en metod som identifierar skogens olika värden och skapar en plattform för dialog och ökad förståelse mellan olika parter som är involverade i skogen.

Vi bedömer också att projektet arbetat innovativt genom att ha etablerat ett GIS-verktyg. GIS-verktyget visar tydligt skogens olika värden och de konflikter som finns mellan olika värden. Utifrån LRA-deltagarnas värden av skogen kunde projektet, tillsammans med tidigare tillagda data om skogsägande med mera, visa var konflikter uppstår. Detta är viktigt att ta i beaktande vid planerandet av hur skogen ska användas. Det är värdefullt att projektet tydliggjort skogens värden och dess konflikter för att bidra med kunskap till bland annat näringsliv och lokalsamhälle men också för att möjliggöra utvecklandet av t ex tjänster i skogen.

Vi ser också att projektet vidareutvecklat en forskningsmetod där man analyserat hur besökare vid Fulufjällets nationalpark använder sociala medier under sitt besök. Här har projektet arbetat med intervjuer, observationer och så kallade netnografier (metod för att studera internetbaserad kommunikation). I intervjuerna framkommer det att forskningsmetoden kommer ligga till grund för framtida forskning.

De metoder som projektet arbetat med kommer spridas på flera sätt, bland annat i form av forskningsrapporter, antologin, metodhandböcker, konferenser och slutkonferensen för projektet. Vi bedömer att spridningen kommer vara god inom akademien och därmed till andra forskare. Till viss del kommer metoderna även spridas till andra intressenter, t ex deltar praktiker på slutkonferensen för projektet. Som vi berört tidigare ser vi en potential för ytterligare spridning av projektets arbete. Det finns behov av att presentera metoderna och forskningen på ett användarvänligt sätt för att säkerställa användningen av såväl metoder som forskning. Vi ser ett behov av att identifiera fler aktörer såsom Trysilvassdragets skogeierlag och Skogsstyrelsen för ökad spridning.

## Utvärderarens bedömning avseende P2: Processen



Flera forskningsansökningar har/kommer att lämnas in som ett resultat av projektet. Däremot sker det inte med samtliga aktörer i det nuvarande projektet. Det har varit ett stort projekt och vi ser att projektets resultat kommer leva vidare i befintliga uppdrag och i aktörernas egna verksamheter.



Kopplingar finns till andra europeiska instrument, regionala planer och strategier.



Projektet har arbetat med nya och innovativa metoder genom att utarbetat ett flertal verktyg och metoder som visat sig varit lyckade!



Effekter som förväntas på sikt är att verksamheter kan utvecklas hållbart under förutsättning att forskningen implementeras och används av dessa verksamheter.

# P3: PUBLIC DEBATE

*Public debate, handlar om att lära av och sprida projektets resultat. Hur använder projektet kommunikation och lärande för att nå målen? <sup>23</sup>*

## Kommunikationen har haft betydelse för projektlogiken

Kommunikationen i projektet har bidragit till projektets framdrift tillika spridning av projektresultat. Som avslutning i projektet tas en antologi och flera metodhandböcker fram som kompletterar forskningsresultaten från projektet. Nedan presenterar vi och för ett resonemang om projektets interna respektive externa kommunikation.

## Intern kommunikation

Utgångspunkten för att ett projekt eller program ska besitta långsiktig hållbarhet är att alla aktörer samverkar på ett strategiskt plan. Det handlar både om små, informella nätverk och om mer komplexa kommunikations- och nätverksstrukturer<sup>24</sup>. I cykel 1, nulägesanalys, lyfte vi att projektet hade utvecklingspotential gällande den interna kommunikationen<sup>25</sup>. Slututvärderingen visar att det finns god intern kommunikation inom den egna verksamheten, t ex inom Karlstads universitet och inom Högskolan Dalarna. Mest fördelaktig upplevs kommunikationen ha varit inom de specifika arbetsgrupperna i respektive WP, som t ex LRA:n i Norra Klarälvdalen. Men kommunikationen inom projektet totalt sett har varit en utmaning och det finns flera anledningar till detta. Bland annat beskrivs projektet som brett med många projektmedarbetare och aktörer involverade. Majoriteten av projektmedarbetarna har dessutom haft en del av sin tjänst i projektet. En konsekvens av att det har varit ett stort projekt med flera som haft en mindre del i projektet är att man jobbat "på sin egen kammare" istället för att man har haft ett mer sammansvetsat arbetssätt. Det har inte funnits tid att samverka med övriga projektmedarbetare i så stor utsträckning som projektet hade mått bra av.

*En utmaning är att det är stort och brett projekt. Många som har lite procent, inte lätt att få till interaktion mellan alla deltagare. Tanken var att ha en gång per år, det har vi haft sen har inte alla varit med. Stora lärdomen är inte ha stort och brett projekt.*

Projektets uppbyggnad har ställt krav på den interna kommunikationen och vi ser att vissa justeringar har gjorts. Det har funnits en lyhördhet och vilja att utveckla den interna kommunikationen. Ett exempel är att projektet beslutade att genomföra WP-möten där respektive WP-ledare och biträdande WP-ledare träffats för att utbyta information och föra en dialog gällande WP:na. Dessa möten beskrivs ha varit värdefulla för att kunna hålla i gång projektets interna kommunikation. Vi ser positivt på att projektet agerade efter att ha konstaterat dessa utmaningar. Det är viktigt att samtliga WP-deltagare får information från WP-mötena och detta ser vi har skett på olika sätt. Bland annat har anteckningar förts och har skickats ut mailledes samt lagts i den interna boxen. WP-ledarna har ansvar för att sprida informationen och flera har spridit vidare via interna informationsmöten.

Vi reflekterar tillika kring hur projektet hade kunnat fortskrida med ett ännu större utbyte mellan WP:na. Hade feedback och input från andra WP:n varit värdefullt att få? Vi tror att det hade varit värdefullt, men förstår att det varken funnits tid eller ekonomi för mer frekventa träffar eller andra utbyten mellan projektdeltagarna. Vår uppfattning är att intern kommunikation kunde varit en möjlig väg för ökat utbyte mellan projektmedarbetarna. Projektet upptäckte själva att den interna kommunikationen inte skedde av sig självt utan behövde styras upp. Dock ser vi att det har funnits behov av ytterligare uppstyrning. Vi tror även att konferenserna kunnat nyttjas för att skapa mer interaktion och utbyte mellan projektdeltagarna. Det framkommer i intervjuerna att syftet vid konferenserna var att presentera vad projektet gjort och utbyta

<sup>23</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

<sup>24</sup> Brulin, G., Svensson, L. (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur AB

<sup>25</sup> Cykel 1, nulägesanalys 2019013 1

erfarenheter. Intervjupersoner upplever att dessa konferenser fokuserat på att presentera, men att utbyte av erfarenheter fått ett mindre utrymme. Hade projektet kunnat nyttja konferenserna på något annat sätt för att skapa mer interaktion och utbyte bland projektmedarbetare? Vår rekommendation inför kommande och liknande projekt är att än mer beakta och planera in utbyte av erfarenheter och kunskaper inom projektet. Dels för att få information vad som händer inom projektet, dels för att få sparring och idéer inom respektive forskningsområde och WP.

Projektet har haft en koordinator/administratör på svensk sida. Vi tror att projektet skulle mått bra av att haft en motsvarande roll även på norsk sida. Två koordinatörer/administratörer hade kunnat bidra till ökad samverkan i projektet och kanske reducerat utmaningen att man arbetat i stuprör och ej så sammansvetsat. För framtida projekt ser vi det värdefullt att ta fram en kommunikationsplan för den interna kommunikationen. Här syftar vi på en mötesplan där olika möten och aktiviteter har identifierade syften. Några av dessa bör ha tydligt fokus på samverkan för att stärka både det gränsöverskridande och det tvärvetenskapliga arbetet.

Vidare ser vi att flera av projektmedarbetarna är av utländsk härkomst där språket i vissa fall varit en utmaning. Det startar med Ingoskogs projektbeskrivning som är skriven på norska och svenska (blandat), vilken projektmedarbetare översatt med hjälp av Google Translate. Blandningen har gjort det mycket svårt att ta till sig innehållet. Dessutom har möten varit på norska och svenska, vilket också varit en utmaning. Projektmedarbetare i Norge har lärt sig norska, men har svårt med svenska och vice versa. Vid samtal med projektledningen framkommer det att frågan om språk har lyfts under projektets gång och man har hittat arbetsätt för att underlätta, t ex har möten refererats till i efterhand för att minska problemen. Inför framtida interreg-projekt kan det vara värdefullt att texter skrivs antingen på svenska eller norska, åtminstone per stycke, vilket underlättar översättningar.

## Extern kommunikation

I projektbeskrivningen framkommer det att projektet ska arbeta för att nå sitt mål genom att använda ett flertal kommunikationsverktyg för att nå fram till aktörer och intressenter i skogslandskapet, såsom FoU-miljöer, innovationsmiljöer, privata företag, offentlig förvaltning samt civilsamhället, såväl skydd som användning av skogen. Projektet har lyft fram kommunikation och kunskapsspridning som en av sex WP (WP5), samt beskrivs det att samtliga WP ska kommunicera och sprida kunskap till olika målgrupper och i olika former. WP5 har bidragit till att ta fram en kommunikationsplattform och stötta övriga WP i frågor rörande kommunikation<sup>26</sup>. En utmaning har varit att det inte funnits en specifik identifierad arbetsgrupp inom WP5, utan det har varit alla WPs ansvar att bidra till kommunikation och kunskapsspridning. Detta kan ha bidragit till att man inte känt ansvar över att kommunicera eller att alla har haft "dåligt samvete" över att inte ha bidragit. Även om den externa kommunikationen varit bra tror vi det hade varit nyttigt med en identifierad arbetsgrupp där några utvalda personer skulle bidra till kommunikationen, förslagsvis en person från respektive WP.

Projektet har haft en kommunikatör på svensk sida med fokus på den externa kommunikationen. Vid intervjuerna eftersöks även en kommunikatör på norsk sida då det upplevs att projektet inte spridits i lika stor utsträckning i Norge. Med en norsk resurs kanske projektet hade kunnat spridas ytterligare i Norge.

*Bara en ansvarig för kommunikation på svensk sida. Hade varit fint att ha någon som jobbat med kommunikation på norsk sida. På norsk sida har kommunikation utåt varit dålig. En kommunikatör som är ansvarig för hela projektet, eller två kommunikatörer hade varit bra.*

---

<sup>26</sup> Cykel 1, nulägesanalys 20190131

Den externa kommunikationen har trots ovanstående varit mycket god och intervjuerna med projektaktörerna vittnar om att det varit värdefullt med den typen av profession som dessutom varit drivande vad gäller projektets kommunikation. Projektet och dess resultat har bland annat spridits via:

- Hemsidan
- Sociala medier
- Filmer
- Workshops
- Konferenser och presentationer hos andra aktörer
- Presentationer
- Vetenskapliga artiklar
- Populärversioner av de vetenskapliga artiklarna
- Projektets avslutande antologi och metodbok
- Information om projektet har till viss del spridits i regionala medier i Sverige och Norge

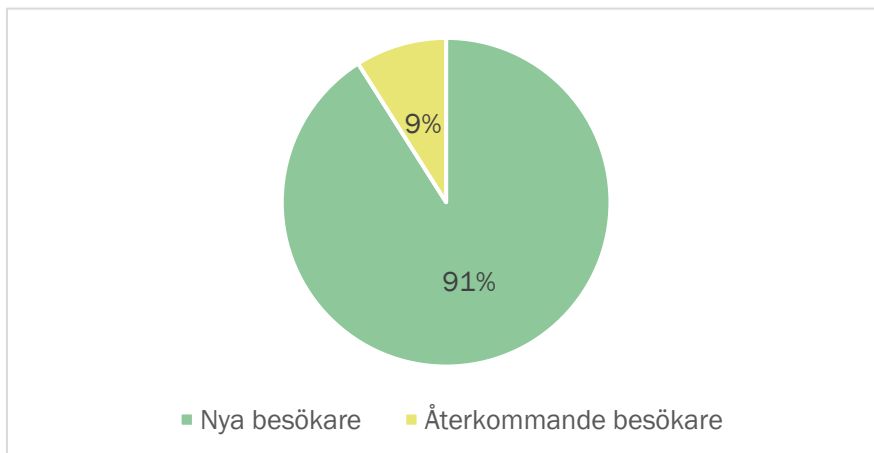


Bild 7: Besöksstatistik för Ingoskogs hemsida.

För att ta reda på hur många personer Ingoskogs nått ut till via sin hemsida har vi tagit del av statistik. Det är totalt 1880 personer som besökt Ingoskogs hemsida och av dessa är 91% nya besökare och 9% återkommande besökare.

Vad gäller sociala medier så har projektet haft en Facebooksida som främst skulle stärka den interna kommunikationen, men den har även varit tillgänglig för externa aktörer. För marknadsföring av slutkonferensen användes Facebooksidan i Sverige med Karlstads universitet som avsändare. Bland intervjupersonerna upplevs det att sidan haft lågt flöde med information. Det reflekteras av projektet själva att en egen extern Facebooksida eventuellt hade varit mer värdefullt och kanske varit mer användbar än den interna sidan.

Deltagare i projektet är Karlstads universitet, Høgskolen i Innlandet, Högskolan Dalarna, Trysilvassdragets skogeierlag, Länsstyrelsen i Värmlands län, Paper Province, Hedmark Fylkeskommune. En positiv aspekt med att ett projekt har många aktörer involverade är att de kunskaper och erfarenheter projektet bidragit med kommer leva kvar även efter projektets slut. Vi ser en naturlig spridning av projektet minst, men troligen även i större utsträckning, i projektmedarbetarnas egen verksamhet eller lärosäte.

## Utvärderarens bedömning avseende P3: Public debate



Projektets spridning har varit god. Ett av arbetspaketerna (WP5) handlar om just kommunikation och kunskapsspridning, detta arbetspaket ser vi att projektet lyckats bra

med. En kommunikatör som haft fokus på extern kommunikation har varit en framgångsfaktor!



Projektet har varit lyhörda för det som framkommit i och med den löpande utvärderingen, som t ex att man kompletterat projektets mötesstruktur med ytterligare möten mellan WP-ledarna och de biträdande WP-ledarna.



Det hade varit värdefullt för projektet att ha en kommunikatör även på norsk sida för att kunna sprida projektet än mer där.



Projektet har arbetat i stuprör, både inom WP:na men också på organisationsnivå. En koordinator/administratör på norsk sida skulle tillsammans med den svenska motsvarigheten kunnat arbeta med fokus på intern samverkan, vilket troligen bidragit till det tvärvetenskapliga och det gränsöverskridande arbetet i projektet.



# N1: NYCKELAKTIVITETER

*Nyckelaktiviteter är aktiviteter som för projektet framåt, mot målen. Vad har projektet gjort? Vilka dokumenterade utfall och resultat har det lett till? <sup>27</sup>.*

Projektet har varit organiserat i 6 st WP (work packages) som presenteras nedan. Vi beskriver vad målet med respektive WP har varit, vilka aktiviteter som genomförts och vilka eventuella förändringar som skett.

## **WPO: Projektledning**

WPO är projektledningen för projektet där kontakten med WP-ledare, budgetarbete, ansvar för rapportering och uppföljning av tidsplanen inkluderas. Projektledaren på svensk sida har varit densamma genom hela projektet, medan det har varit tre projektledare på norsk sida.

## **WP1: Grön omställning**

Målet är att etablere et felles begreppsapparat om grønn omstilling i privat og offentlig forvaltning, og heve kompetansen om metoder som finnes for å utvikle en økologisk bærekraftig forvaltning og forretningsvirksomhet. Inom ramen för detta WP planerades följande aktiviteter att genomföras:

- Forskning– Behovsstyrd forskning genom att sammanfatta forskningsbaserad kunskap, och använda som bas för att vidareutveckla kompetensen.
- Kommunikation och kunskapsspridning – Genom internationella forskningspublikationer och populärvetenskapliga rapporter i Sverige och Norge via en rad olika kanaler.
- Internationalisering – Utveckla ett större internationellt partnerskap med näringsliv och akademi för att vidareutveckla förståelsen av ekologisk hållbarhet och operationaliseringen av detta.
- Nätverksbyggande - mellan deltagande FoU-institutioner och andra nationella och internationella FoU-miljöer<sup>28</sup>:

Utgångsläget med WP1 var att lägga den teoretiska grunden för hela projektet genom kompetenshöjning vad gäller begrepp, verktyg, modeller och andra typer av metoder relaterat till grön omställning. Tanken från början var att begreppsapparaten och den teoretiska grunden skulle vara klara innan WP2 och 3 påbörjades. Detta arbetspaket har varit haltande på grund av förändringar i projektgruppen, där flera projektdeltagare slutat alternativt förändrat sin tid i projektet och/eller bytt inriktning. Det har bidragit till att andra WP:n startade innan begreppsapparaten och den teoretiska grunden var lagd. Bland intervjupersonerna framkommer det att syftet med WP1 till viss del gick förlorat, men att projektet ändå kunde fortskrida. En gemensam begreppsapparat tidigare i projektet hade underlättat den tvärvetenskapliga samverkan.

Även om WP1 haft utmaningar har flera insatser gjorts, bland annat litteraturgenomgång, överblick över dilemman och komplexitet avseende begreppet hållbar utveckling, vetenskapliga och populärvetenskapliga texter, bidrag i projektets vetenskapliga antologi samt två metodhandböcker (som hör till WP4). Inom WP1 har man även kommunicerat ut resultat till olika målgrupper såväl internt inom projektet som externt. Projektet gör själva bedömningen att det har varit svårt att ta fram en helt gemensam begreppsapparat kring grön omställning, med anledning av att det varit många vetenskapliga discipliner vars syn på begreppen skiljer sig åt. Projektet har ändå skapat kunskap kring begreppen som bland annat presenteras i antologin. (För fler aktiviteter läs lägesrapporterna från projektet).

<sup>27</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

<sup>28</sup> Projektbeskrivning Interreg projektet Ingoskog

## WP2: Grön omställning i skogen

Målet är att øke kompetansen for økt innovasjonskapacitet hos alle aktører som utnytter ressursene i skogen gjennom å studere samhandling mellom ulike brukere av skogen og analyse anvendeligheten og utviklingen av verktøy og modeller slik som landskapsressursanalyser, GIS baserte ressurskart som f.eks vegetasjonskart-, kulturminne-, viltfagligkart og skogbruksplaner til bruk i innovasjonssammenheng. Inom ramen for dette WP planerades følgende aktiviteter att genomföras:

- Forskning – Behovsstyrd forskning genom att sammanfatta forskningsbaserad kunskap, och använda som bas för att vidareutveckla kompetensen. Studera olika verktyg och modeller för hur olika intressenter kan samverka. Det ska förberedas för ett test av en metod för grön omställning i skogen som genomförs i WP4.
- Kommunikation och kunskapsspridning – Genom internationella forskningspublikationer och populärvetenskapliga rapporter i Sverige och Norge via en rad olika kanaler.
- Nätverksbyggande – mellan FoU, offentlig och privat förvaltning, destinationer, företag, organisationer och innovationsmiljöer.<sup>29</sup>

Vi ser att WP2 har identifierat informationskällor, samlat in material, analyserat olika ekosystemtjänster, genomfört litteraturstudier samt deltagit i projektets egna och andras aktiviteter. Vid dessa aktiviteter har projektet även spridit information om det egna arbetet. Kunskapen om branschen har upparbetats under projektets gång, informationshämtning har skett hos aktörer som arbetar i branschen. Branschaktörer upplever att projektmedarbetare varit lyhörda och att de inhämtat kunskap från andra. Däremot skulle detta kunnat ske i större utsträckning, vilket hade kunnat bidra till projektets utveckling i ännu högre grad.

Insamlat material har legat till grund för LRA i Norra Klarälvdalen. WP2 har också arbetat med en rad olika publikationer samt bidragit till kapitel i projektets vetenskapliga antologi. Vi kan konstatera att WP2 har bidragit till en ökad kompetens och innovasjonskapacitet hos deltagande aktörer samt de som fått information från projektet. (För fler aktiviteter läs lägesrapporter).

## WP3: Skogens turism och upplevelseindustri

Målet är att utveckla et markeds- og etterspørselsorientert verktøy som effektivt synliggjør landskapskvaliteter, knyttet til f.eks. kultur- eller/og naturarv, i en økonomisk, miljø- og samfunnsmessig kontekst for skogens turisme- og opplevelsesnæringer. Inom ramen for dette WP planerades følgende aktiviteter att genomföras:

- Forskning – Behovsstyrd forskning med direkt koppling till innovation av en konkurrenskraftig turism och upplevelsenäring i skogen i samverkan med andra aktörer i skogen.
- Kommunikation och kunskapsspridning – Genom internationella forskningspublikationer och populärvetenskapliga rapporter i Sverige og Norge via en rad olika kanaler <sup>30</sup>.

Inom ramen for WP 3 har projektet forskat samt haft dialog med forskare, olika lärosäten, aktörer inom besöksnäring, naturvård samt organisationer som ingår i projektet. Man har tittat på vilka kvaliteter i naturområden som beskrivs som värdefulla av utländska besökare. Förståelsen har använts för att utveckla teoretiska verktyg samt praktiska test och demonstrationer som genomförts i WP4. Inom ramen for detta WP har man också undersökt hur aktörer i besöksnäringen ser på potentialen i upplevelseprodukter som tar utgångspunkt i skogens värden samt hur dessa aktörer kan använda storytelling i sin profession. En av personerna som deltagit i projektet berättar att mötet med forskarna har inspirerat till att utveckla sina tjänster och produkter, t ex har man valt att ta med ytterligare person eller kompetens på de guidade turerna. I WP3 har projektet även forskat kring verksamhetsmodeller där 35 olika besöksnäringensföretag i både Sverige og Norge kartlagts. Målet, som också nåtts, var att få en förståelse for besöksnäringens ekonomiska situation kopplat till marginaler, resultat och risk.

<sup>29</sup> Projektbeskrivning Interreg projektet Ingoskog

<sup>30</sup> Projektbeskrivning Interreg projektet Ingoskog

Vår bedömning är att man inom WP3 har lyckats ta vara på användares, dvs besökares, behov och önskemål för att utveckla innovativa skogsutbud. Processen bygger på användarnas behov, forskarnas kunskap och erfarenhet och besöksnäringens vilja att utveckla sitt tjänsteutbud. Det har varit en framgångsfaktor att det finns akademisk bakgrund hos deltagande aktörer för att minska glappet mellan akademi och företag.

#### **WP4: Innovation för grön omställning i skogen**

Målet är att testa metoder för grön omställning i skogen som tar hänsyn till olika värden och intressen som i ett identifierat skogsområde i Värmland. Etablere en eller flere demonstrationsarena for å lage fullskala tester og evalueringer av utviklingsprosjekt slik som reiselivsprodukter i skoglandskapet. Disse skal lede til praktisk anvendbare modeller for å få ideer ut i markedet, og en brukerhåndbok (hvitbok) for verdiskapning gjennom etablering av skogbasert turisme- og opplevelsesnæring i grensetraktene. Inom ramen for detta WP planerades följande att genomföras:

- Innovation – Realisera demonstrationsområdena för metodinnovation, för att etablera turismprodukter i skoglandskapet, produktinnovation och marknadsinnovation för att nå ut till nya marknader
- Kommunikation och kunskapspridning – Genom samarbete på tvärs över sektorer, destinationer, företag och innovationsmiljöer förmedla kunskap om samverkan i skogen och utveckla grön omställning.
- Nätverksbyggande – Mellan FoU, offentlig och privat förvaltning, destinationer, företag, organisationer och innovationsmiljöer<sup>31</sup>.

Inom ramen för WP4 har projektet etablerat demoarenorna Taiga Trail och Dark sky. Projektet har också genomfört LRA och använt GIS som verktyg för att visualisera var värden finns. GIS har visat sig vara ett mycket bra verktyg för att visa var olika värden finns samt identifiera eventuella konflikter som kan finnas mellan olika värden. Projektet har delat erfarenheten från LRA genom möten och seminarier såväl inom som utanför projektet. Erfarenheter kommer även spridas i projektets metodhandböcker och i den avslutande antologin. Projektet har valt att producera två metodhandböcker istället för en som var ursprungstanken, med anledning av att metoderna vänder sig till olika målgrupper. Det ser vi som värdefullt för att få en tydligare koppling mellan innehåll och målgrupp.

På norska sidan har ett studentarbete genomförts med LRA som grund, detta var ett samarbete med NMBU, Høgskolen i Innlandet och Trysilvassdragets skogeierlag. Som ett resultat av arbeidet etablerades två demoarenor inom projektet, Taiga Trail og Dark sky. Dessa två gjennomførdes som LRA där man kartlade rutten, gjennomførte testturer og workshops med tjensteleverantører. Här deltog även Høgskolan Dalarna. På norsk sida har man även arbetat med analyser i GIS för att kartlägga vad som är attraktivt i ett område. LRA og GIS har olika infallsvinklar i en utviklingsprocess.

#### **WP5: Kommunikation och kunskapspridning**

Målet är att bruke et mangfold av kommunikasjonsformer for å nå fram til alle aktører og interessenter i skoglandskapet slik som FoU-miljøer, innovasjonsmiljøer, privat og offentlig forvaltning og interesseorganisasjoner relatert både til vern og til bruk. Inom ramen för detta WP planerade projektet att etablera följande kommunikationsformer:

- Projektets hemsida.
- Sociala medier.
- Workshops, seminarier och konferenser arrangerat av projektet.

Kommunikatøren har aktivt intervjuat projektmedarbeidere såväl i Norge som Sverige för att inhämta information till artiklar og filmer. Dessa har spridits i sociala medier og på projektets hemsida.

---

<sup>31</sup> Projektbeskrivning Interreg projektet Ingoskog

Arbetsättet har uppskattats av projektmedarbetarna och kan mycket väl anammas i andra projekt. En utmaning i WP5 har varit att det inte funnits en tydlig identifierad arbetsgrupp, utan det har varit alla WPs ansvar att bidra till kommunikation och kunskapsspridning. Detta har bidragit till att det många gånger kan ha missats att kommunicera ut sitt arbete för att man inte ser värdet för andra eller har tid att själv utveckla till en mer lättillgänglig artikel. Vi anser att kommunikationen från projektet är en viktig del i projektlogiken.

Projektet har haft en intern Facebooksida där 34 personer är medlemmar, nästan uteslutande projektmedarbetare eller intressenter som finns i projektets närhet. För ytterligare effekt kunde projektet haft en extern Facebooksida för att kunnat sprida projektet än mer och därmed nå ut till fler aktörer och intressenter.

I lägesrapporterna framkommer att projektet arrangerat egna workshops, seminarier och konferenser att skapa projektinnehåll och sprida projektets resultat. Projektmedarbetarna har även deltagit vid en rad externa aktiviteter där man presenterat forskning och spridit kunskap om projektet. Flera av de intervjuade har nämnt ett stort engagemang från åhörare vid den här typen av aktiviteter. De har velat vetat mer om forskningen i projektet. De avslutande metodhandböckerna, antologin och slutkonferensen bedömer vi som mycket viktiga för projektets kunskapsspridning. Vi ser det som positivt att praktiker deltar på slutkonferensen för projektet, vilket kan ses som ett sätt att föra projektets arbete vidare. Detsamma gäller spridning av metodhandböcker och antologin, dessa bör spridas till aktörer inom såväl besöks- som skogsnäring.

Covid-19s påverkan på projektet bedömer vi som marginellt. Projektet var i slutfasen när Covid-19 bröt ut, interna möten har genomförts digitalt och den planerade slutkonferensen har skjutits upp och kommer genomföras digitalt i augusti 2020.

Vi bedömer att den externa kommunikationen och kunskapsspridningen från projektet kommer att vara bra om metodhandböcker, antologi och slutkonferens fortlöper enligt plan.

## Utvärderarens bedömning avseende nyckelaktiviteter: N1



Tänkta aktiviteter har genomförts. Bra jobbat!



De metoder och verktyg som projektet utarbetat visar sig fungerat väl och varit relevanta för att identifiera och synliggöra skogens olika värden.



WP1 har eftersläpat något på grund av personalförändringar. Vi ser att en gemensam begreppsapparat hade underlättat det tvärvetenskapliga arbetet men vill ändå konstatera att projektet genomfört det planerade WP:na.

## N2: NYCKELPERSONER

Ingoskog är ett forskningsbaserat projekt och för oss som extern utvärderare har det därför varit relevant att fånga deltagande personers upplevelse av projektet och aktiviteterna. I slututvärderingen har telefonintervjuer genomförts med totalt fyra personer från olika företag och föreningar som varit involverade i projektets aktiviteter, antingen i framtagande av eller deltagande på aktiviteter.

### Nyttan med projektet

Slututvärderingen visar att nyckelpersonerna upplever att projektet bidragit till ökad kunskap och erfarenhet. Den främsta nyttan med projektet har varit närheten till forskningen och att den bidragit till utveckling av den egna verksamheten (läs mer under rubriken nyttan med forskningen). Vidare ser vi att nyckelpersonerna upplever att projektet lyckats, via metoder och verktyg, identifiera och synliggöra skogens värden. Detta anses vara värdefullt och behövligt för att kunna planera hur skogen ska användas samt öka förståelsen för olika verksamhetsområden, t ex öka skogsbrukets förståelse för värdet med besöksnäring och vice versa.

*Jag tänker att projektets förmåga att bidra till förändring är att belysa det som kommit fram med forskningen och GIS, att det blir inlagt i kartor. Viktigt i våra kartor att ha verktyg så det kommer in, annars blir det bortglömt. Om vi kan implementera i detta i skogsbruket så det finns med så de värdesätter det. [...] Det stärker på det sättet med kunskap.*

Slututvärderingen visar också att nyckelpersonerna har haft kunskap och förståelse för de aktiviteter de deltagit i, men att de saknat information om Ingoskog som helhet. Vi tror att om projektet kommunicerat ut hela aktivitetens kontext som del av någonting större skulle ett mervärde kunnat skapats. Vi ser att detta kunnat leda till större spridning och kunskap om vad projektet gjort i fler områden än just det område som deltagaren medverkat i. Det hade kunnat bidra till ytterligare verksamhetsutveckling, tjänste- och produktutveckling.

### Nyttan med forskningen

För vissa nyckelpersoner har forskning varit ett relativt utforskat område. Det vi kan konstatera är att samtliga ser värdet i att få tillgång till forskning på ett närmre plan. Dels för att inhämta kunskap som de själva inte besitter, dels för att få bekräftelse att forskningen överensstämmer med den egna uppfattningen om verksamheten.

*Forskning är relativt nytt, det var inspirerande att snacka med dem. Fördelen är att det blir konkret som man kan använda i det verkliga. Tar kanske längre tid på mig att bearbeta detta. Jag skulle vilja ha mer tid att prata med dem, de har kunskap om området. Vad turister önskar. Var i alla fall spännande och intressant.*

Slututvärderingen visar att det skett samverkan mellan praktiker och forskare på flera sätt. Forskarna har intervjuat verksamheter och/eller deltagit på till exempel en guidad tur för att sedan ha gett input och feedback. Forskarnas kunskap och praktikernas erfarenhet bidrar till möjligheterna att verksamhetsutveckla.

Förutom att forskarna inhämtar information och deltar vid olika aktiviteter upplever nyckelpersonerna att det är viktigt att forskarna sedan sprider sin kunskap och sina resultat. Vi ser att det finns behov av att hjälpa aktörer att ta till sig och använda det som projektets forskning, gärna på ett enklare sätt än forskningsrapporter och artiklar. Ett sätt kan vara att skriva populärversioner, som t ex metodhandböckerna och antologin. Ett annat sätt kan vara att sprida de filmer som projektet tagit fram. Vi tror att lättillgänglig och lättförståelig information är bra, men att det kanske inte räcker. Det är värdefullt att någon, t ex forskare, förmedlar och omsätter forskningen till nytta för verksamheten. Vår erfarenhet är att om det finns personer ute på "fält" som har forskningsbakgrund så ökar förutsättningarna att

forskningen används praktiskt. Ett gott exempel är Trysilvassdragets skogeierlag som har medarbetare med akademisk bakgrund och som också är drivande i att fånga upp och ta vara på forskningen.

Vid intervjuer med forskarna bekräftas värdet av närheten till praktikerna. För några av forskarna är detta arbetssätt redan etablerat medan det för andra är någonting nytt. Det nämns att man traditionellt samverkar med praktiker genom intervjuer, observationer och liknande, men att projektet och dess arbetssätt med praktiker bidragit till inspiration att etablera liknande arbetssätt i den egna verksamheten och/eller andra projekt.

*Nya perspektiv vad de har för utmaningar som man behöver ta hänsyn till som forskare. Bra att få sammanhang via deras berättelser hur de jobbar. Vi jobbar nära praktiker i [forskning], men inte att det är en hel grupp som någon dragit dit utan mer intervjuer [...] Det kommer vi ta med oss, i [län] och även till fler projekt.*

## Upplevelser av aktiviteterna

Nyckelpersonerna har deltagit på olika antal aktiviteter och några har även varit med i utvecklingen av vissa aktiviteter. En gemensam nämnare är att aktiviteterna upplevts som framgångsrika och värdefulla. Aktiviteterna har genererat ett utbyte med både andra aktörer och med forskarna. Det beskrivs vidare att de workshops som anordnats varit välorganiserade med god uppslutning. Genom projektet har även turerna Taiga Trail och Dark sky etablerats och en förhoppning är att dessa kommer leva kvar efter projektets slut.

Informationen innan, under och efter aktiviteterna har upplevts bra. Det projektet hade kunnat utveckla är uppföljningar efter aktiviteter. Det finns förståelse att tid och resurs eventuellt inte funnits, men för deltagarna hade det varit värdefullt att få information om vad det insamlade materialet bidragit till.

Slututvärderingen visar också att de aktiviteter som projektet anordnat har bidragit till att de deltagande personerna fått inspiration och idéer till utveckling av den egna verksamheten. Dels genom utbytet med andra deltagande personer, dels genom projektets egna medarbetare.

*Fått inspiration och idéer från Ingoskog projektet. Komma i kontakt med personer som gör samma sak, spelar ingen roll om det är utvecklings sidan, universitetssidan eller besökssidan. Tänka tillsammans, vad gör andra, vad kan man göra bättre. Att samarbeta.*

## Nya kontakter

Att ha deltagit i projektet och dess aktiviteter har bidragit till att flera, nya kontakter och samarbeten etablerats. Förutom att nyckelpersonerna har blivit nyfikna och fått upp ögonen för forskningen så ser vi att vissa kontakter knutits med både högskolor/universitet och andra aktörer som deltagit i aktiviteterna.

*Ja, [namn] har jag lärt känna. [namn] kände jag inte heller. Projektet har bidragit till tätare samarbete. Flera guider som jobbar tätare.*

Den främsta kontakten som knutits har varit om man verkar inom samma område eller land. T ex har de som deltagit i Taiga Trail och Dark sky i Trysil haft mindre kontakt med projektmedarbetare och aktörer i Sverige, men desto mer med projektmedarbetare och aktörer i Norge, som t ex verkar inom besöksnäringen.

## Utvärderarens bedömning avseende N2: Nyckelpersoner



Projektets aktiviteter beskrivs ha varit välorganiserade, bra jobbat!



Forskningen upplevs nyttig och användbar. Nyckelpersonerna ser att forskarna besitter kunskap som de själva saknar och som kan vara av nytta in den egna verksamheten. Vår erfarenhet är att det ibland kan vara en utmaning för praktiker att förstå forskningen och vad den kan ge för bidrag. Vi anser att Ingoskog lyckats kommunicera ut forskningen på ett förståeligt sätt, men att det i vissa fall funnits behov av att hjälpa aktörer att ta till sig forskningen.



Nyckelpersonerna saknar kännedom om Ingoskog som helhet, utan företrädesvis den eller de aktiviteter de deltagit på. En bättre kännedom om Ingoskog som helhet hade kunnat leda till större spridning av projektet och kanske att nyttan av projektet hade upplevts större. Hade projektet kunnat kommunicera ut hela projektet vid aktiviteterna och i så fall hur?

## N3: NYCKELTAL

Nyckeltal är de kvantitativa mått där man kan följa projektets genomförande och resultat<sup>32</sup>.

Ingoskog har kvantitativa mål som är tänkta att uppfyllas vid projektets avslut. Nedanstående tabell har hämtats från senaste lägesrapporten och från muntlig information fram till 200914. Projektet har samlat företag, organisationsnummer (där det varit nödvändigt) och namn på deltagare som medverkat vid aktiviteter som arrangerats av projektet. Det har varit varje aktivitetsarrangörs ansvar att samla in information om deltagarna. Projektkoordinatorn i projektet har ansvarat över att samla in indikatorer från projektmedarbetarna i samband med rapportering till Interreg Sverige-Norge.

Indikatorer	Mål	Utfall
Antal företag som deltar i gränsöverskridande, transnationella och interregionala forskningsprojekt	25	32
Antal forskningsinstitut som deltar i gränsöverskridande transnationella eller interregionala forskningsprojekt	4	18
Antal deltagande organisationer i gränsöverskridande forskningsprojekt	13	37
Demonstrations- och testprojekt	3	3
Långsiktiga formaliserade samarbetsavtal mellan olika forskningsinstitut	3	1

Från intervjuerna med nyckelpersonerna utläser vi att majoriteten anser att projektet och dess insatser varit användbara för att kunna bidra till förändring både på kort och på lång sikt. Projektet har bidragit till möjligheter att verksamhetsutveckla och det har upplevts nödvändigt att identifiera skogens värden för att minska konflikter bland skogens olika intresseområden. Läs mer under N2: Nyckelpersoner.

## Informella samarbeten och kontakter

Projektet har nästan uppnått samtliga indikatorer. De indikatorer som ännu inte uppnåtts är antal företag som deltar i gränsöverskridande, transnationella och interregionala forskningsprojekt (här är projektet på god väg) och långsiktigt formaliserade samarbetsavtal mellan olika forskningsinstitut. Från projektets start fanns det en ambition att Evenstad och Lillehammer genom projektet skulle ha etablerat ett samarbetsavtal mellan de båda högskolorna. Då dessa lärosäten under projektiden har blivit en del av samma högskola faller behovet av ett samarbetsavtal bort. I skrivande stund är projektet också på gång med ett avtal mellan utbildningarna i turismvetenskap vid Karlstads universitet och Högskolan Dalarna.

Även om tre formaliserade samarbetsavtal inte etablerats bedömer vi att projektet bidragit till andra informella värdefulla samarbeten som är viktiga och relevanta att lyfta. Kontakter har knutits bland universiteten inom Sverige och inom Norge men också mellan länderna. I intervjuer framkommer det att projektets deltagande universitet fört dialog om att göra flera utbildningsinsatser tillsammans. Projektet har också bidragit till informellt samarbete mellan Norges miljö- och biovetenskapliga universitet och Høgskolen i Innlandet. Det har även varit ett samarbete mellan Karlstads universitet och NMBU genom projektet, där Morten Clemetsen varit LRA-expert. Vi ser positivt på att dessa informella kontakter knutits och uppmanar att aktivt fortsätta arbeta med det upparbetade nätverket. Vi ser en mindre risk i att kontakterna upplöses i samband med projektavslut.

<sup>32</sup> Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>



## Utvärderarens bedömning avseende N3: Nyckeltal



Målet var att projektet skulle ha 4 forskningsinstitut som skulle delta i gränsöverskridande transnationella eller interregionala forskningsprojektet. Utfallet blev 14, bra jobbat!

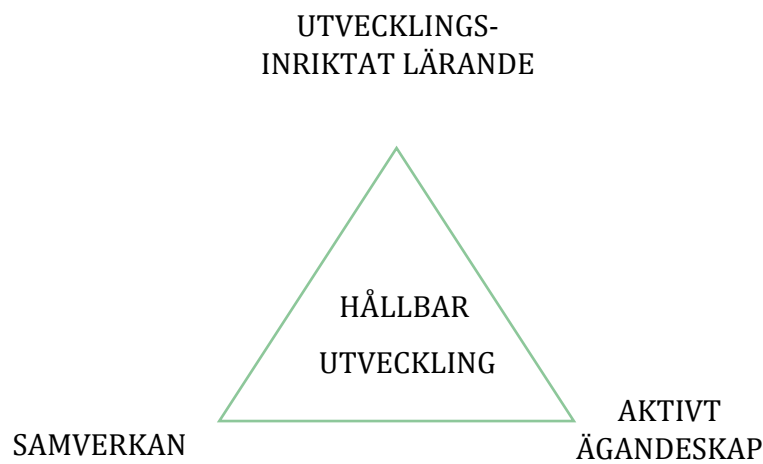


Utifrån senaste lägesrapporten bedömer vi att projektet nästan uppnått samtliga indikatorer. Även om formaliserade samarbetsavtal inte etablerats så har projektet bidragit till flera informella samarbeten och knutit kontakter som på långsikt eventuellt kommer bidra till samarbete.

# ANALYS

Slututvärderingen syftar till att sammanfatta projektet och dess erfarenheter, samt ge ett underlag för framtida projekt och processer. Analysen grundar sig på de utvärderingar som gjorts under projektets gång samt via intervjuer med nyckelpersoner för projektet för att få deras syn på projektet. Vi har även tagit del av lägesrapporter och dokumentation från projektet.

Den utvärderingsteori som vi utgått från i analysen är Svensson och Brulins modell som bygger på tre projektfaktorer som tillsammans skapar förutsättningar för en hållbar utveckling av projekt, vilket i sin tur är en förutsättning för långsiktiga projekteffekter.



## Långsiktigt hållbara projekt

→ **Utvecklingsinriktat lärande:** I projekt som handlar om utveckling, förändring och förädling är lärande som mål och koncept centralt. Att lyckas förmedla kunskap till berörda parter eller målgrupper inom det verksamhetsområde som projektet verkar är centralt för att skapa bestående effekter.

→ **Samverkan:** Primärt åsyftas samverkan för utveckling och gemensam kunskapsbildning. Utgångspunkten för att ett projekt eller program ska besitta en långsiktig hållbarhet är att alla aktörer samverkar på ett strategiskt plan. Det handlar om både små, informella nätverk, och om mer komplexa kommunikationsstrukturer.

→ **Aktivt ägandeskap:** Att projektets ledning möjliggör en transparent och inkluderande organisation där samtliga inblandade parter upplevs, och de facto, är en del av projektet. Framförallt, menar Svensson och Brulin, att frågan om hur projektresultatet implementeras i ordinarie verksamhet är en avgörande del av det aktiva ägandeskapet.

De tre ovan nämnda faktorerna menar Svensson och Brulin är avgörande för att kunna skapa en grund för långsiktighet och bestående effekter av en projektstruktur. Således har dessa aspekter, ägandeskap, samverkan och lärande, varit återkommande perspektiv i utvärderingsprocessen<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Brulin, G., Svensson, L. (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur AB

## Utvecklingsinriktat lärande

Inom ramen för den löpande utvärderingen har två utvärderingsnedslag gjorts under projektperioden. Som vi tidigare beskrivit har dessa haft olika infallsvinklar men alltid med Tillväxtverkets riktlinjer för utvärdering som grund. Vi upplever att det har funnits en lyhördhet och vilja att justera projektet för att öka möjligheterna att nå projektmålen. Vid utvärderingarna har vi gett input och feedback på om och hur projektet kunnat justeras eller arbeta annorlunda. Bland annat har projektet haft utmaningar i den interna kommunikationen, både projektet i stort men också mellan WP:na. Vi rekommenderade projektet att etablera möten där WP-ledare och biträdande WP-ledare deltar och ser nu i slututvärderingen att dessa möten blivit av.

För långsiktigt hållbara projekt är det också viktigt att lyckas förmedla kunskap till målgrupper inom det verksamhetsområde projektet verkar. Vår analys visar att projektet bidragit med ökad kunskap hos företag och verksamheter genom att bistå med forskning och arrangerat aktiviteter där olika typer av utbyten skett. Som vi redogjorde för i resultatet har nyckelpersonerna kunskap om och förståelse för de aktiviteter de deltagit i, men saknar information om Ingoskogs helhet. Vi ser att detta kunnat leda till större spridning och kunskap om vad projektet gjort i fler områden än just deltagarens egna. Det hade också kunnat bidra till ytterligare verksamhetsutveckling, tjänste- och produktutveckling.

Vi ser också en möjlig utveckling vad gäller implementering och användning av den forskning som bedrivits i projektet. Lyckas man med det blir effekterna av projektet större. Hur kan t ex Skogsstyrelsen, Trivsylvassdragets skogseierlag och Fulufjället dra än större nytta av den forskning som gjorts?

För ett utvecklingsinriktat lärande är det viktigt för projekt att förmedla kunskap till berörda parter. En framgångsfaktor i projektet har varit den externa kommunikationen. Projektet har spridits via hemsida, sociala medier och filmer. Projektet har också arrangerat och deltagit på workshops, konferenser och presentationer hos andra aktörer. Vetenskapliga artiklar och populärversioner har skrivits och slutligen kommer projektet ta fram en antologi och metodhandböcker samt ha en avslutande konferens. Vår erfarenhet är att det finns utmaningar att nå ut med projekt utanför projektets inre kärna. Därför ser vi de avslutande delarna i projektet som mycket viktiga. Om man lyckas med dessa bedömer vi att projektet har förmedlat kunskap på ett bra sätt till berörda parter, som t ex andra forskare, regionala intressenter, besöks- och skogsnäring.

## Samverkan

Samverkan är också en viktig del för att skapa hållbara projekteffekter. Samverkan har funnits med flera aktörer och personer såväl i projektet som utanför projektet. När det gäller samverkan inom projektet kan vi se att många olika typer av aktörer varit delaktiga i projektet såsom högskolor, universitet, myndigheter och företag i Sverige och Norge. Att i forskningsbaserade projekt involvera aktörer utanför akademien är en styrka och kan bidra till att fler perspektiv fångas. Det finns ett ömsesidigt intresse i att involvera aktörer utanför akademien, men det kräver också en öppenhet och vilja att inkludera varandra. Detta har projektet lyckats bra med, men vi ser också en utvecklingspotential för att i ännu större utsträckning dra nytta av varandra. Projektaktörernas förutsättningar att delta i projektet kan förändras över projekttiden, vilket med en god dialog inte behöver bli något problem. Vi noterar även att behovet av projektaktörernas involvering också kan komma att utvecklas, vilket inte alltid är lätt att förutse vid framskrivningen av ett projekt.

I interregprojekt är också den gränsöverskridande samverkan viktig. Vår bedömning är att projektet har kommit olika långt vad gäller gränsöverskridande arbete. Projektaktörerna har lärt känna varandra över gränsen, vissa har lärt av varandras arbeten, medan andra har genomfört gemensamma aktiviteter. T ex har forskning genomförts med datainsamling både i Norge och Sverige, forskningsrapporter har skrivits gränsöverskridande och utbyte har skett mellan forskare från Högskolan Dalarna och företag i Trysil. Vår bedömning är att projektet har arbetat gränsöverskridande men att man kunde ha arbetat än mer gränsöverskridande genom att t ex planerat och genomfört gemensamma aktiviteter i större utsträckning.

Projektet har bidragit till en ökad insikt i att arbeta tvärvetenskapligt bland projektmedarbetarna. Vid projektets start utläste vi att projektet hade viss utmaning i det tvärvetenskapliga arbetet, dels att det saknades förståelse för varandras discipliner, dels att det var otydligt om tvärvetenskapligt var att ta del av varandras arbete eller att samarbeta. Vår rekommendation var att projektet skulle diskutera nivån på det tvärvetenskapliga arbetet och hur det skulle fungera framgent. Slututvärderingen tyder på att det varit värdefullt att arbeta tvärvetenskapligt och att det funnits ett utbyte discipliner emellan. Dock ser vi att det finns ännu mer utvecklingspotential i det tvärvetenskapliga arbetet där man kunnat jobbat än mer tillsammans och t ex producerat fler forskningsrapporter tillsammans både mellan discipliner vid ett universitet, men också mellan universitet.

Vad gäller samverkan utanför projektet har god samverkan skett med flertalet aktörer. Ingoskog har varit aktiva och deltagit på externa konferenser, workshops och seminarier för att sprida projektet och få utväxling med andra som arbetar med liknande frågor. Projektet har t ex haft samarbete med projektet Biotour som leds av Norges miljö- och biovetenskapliga universitet. Det har funnits ett utbyte där projektet delat resultat och liknande undersökningar med varandra, deltagande på konferenser har också skett. Ytterligare ett exempel är LRA i Norra Klarälvdalen som samverkat med flera aktörer utanför projektet.

Med hjälp av projektets LRA visar slututvärderingen att projektet också bidragit till samverkan på ett större plan. Genom att identifiera och synliggöra skogens värden och intressen skapas en ökad förståelse hos skogens olika intressenter. Det är positivt att skogens intressenter får mötas i ett forum såsom workshops och föra dialog kring skogen. Denna analys ska bidra till minskade konflikter och kan ge en gemensam bild av skogen som sedan på långsikt kan vara till användning när planering av skogen sker.

## Aktivt ägandeskap

I det aktiva ägandeskapet är det en framgångsfaktor för hållbara projekt att resultatet på ett bra sätt implementeras i den ordinarie verksamheten. Ingoskog är ett projekt med många parter involverade och slututvärderingen visar att projektets resultat kommer införlivas i flera av projektmedarbetarnas ordinarie verksamhet, men inte i alla. Delar av projektet och vissa relationer kommer fortsätta utvecklas i nya projekt eller aktiviteter, och där finns ett aktivt ägandeskap.

Det vi reflekterar över är hur man skulle kunna få ännu större nytta av forskningen som bedrivits inom Ingoskog? Våra erfarenheter av forskningsbaserade projekt är att det är en styrka om det finns någon som länkar samman forskningen med aktuella aktörer. Det behöver företrädesvis inte vara en person inom projektet utan det kan vara någon annan som arbetar vidare med frågan. Ett möjligt sätt är det som KTP Sverige arbetar utifrån, där en nytexaminerad student hjälper ett företag med t ex utvecklingen av en ny tjänst under en begränsad tid. Forskarna skulle själva kunna arbeta med implementeringen av forskningen, alternativt kan en intermediär aktör länka forskningsresultat till det privata näringslivet. För framtida projekt ser vi det som värdefullt att bygga in hur forskningen kan användas för att utveckla verksamheterna hållbart.

## Hållbar utveckling

De tre delarna utvecklingsinriktat lärande, samverkan och aktivt ägandeskap är avgörande för att skapa en grund för långsiktighet och bestående effekter av en projektstruktur. Projektets styrka ligger i utvecklingsinriktat lärande, men vår bedömning är att projektet även är förhållandevis stark vad gäller samverkan. Aktivt ägandeskap ser vi i vissa delar av projektet, redan nu har nya aktiviteter eller projekt skapats som bygger vidare på delar av projektet, ibland i nya konstellationer och med andra kompletterande aktörer. Avslutningsvis gör vi bedömningen att projektet har varit ett långsiktigt hållbart projekt som kommer bidra till långsiktiga projekteffekter, speciellt de delar som redan nu etablerats i nya projekt och samarbeten.

# SUMMERING

Som extern utvärderare kan vi konstatera att Ingoskog varit ett lyckat projekt som bidragit på flera plan. Nedan presenteras de delar som vi bedömer att projektet gjort riktigt bra samt vad projektet kan reflektera över och tänka på inför framtida projekt.

## **Utvärderarens bedömning av vad projektet gjort riktigt bra**

- Utarbetat och vidareutvecklat modeller och verktyg som synliggör skogens resurser, värden och intressen. Av nyckelpersonerna får projektet beröm att frågan lyfts och det finns förhoppningar att konflikter ska minskas bland skogens intressenter samt att det ska bildas en gemensam bild av skogen.
- Vi bedömer att projektet haft god extern kommunikation där projektet spridits på flera sätt. En framgångsfaktor har varit en kommunikatör med fokus på den externa kommunikationen.
- Projektet har bidragit med forskning och ny kunskap samt väckt en nyfikenhet för forskning hos nyckelpersonerna.
- Projektet är i framtagandet av en antologi och metodhandböcker. Vi bedömer att om dessa blir bra, sprids och används kommer de bidra till projektets framgång.
- Det har funnits en vilja och lyhördhet för det som framkommit i och med den löpande utvärderingen. Flera insatser och justeringar har gjorts utifrån våra rekommendationer.


## **Utvärderarens bedömning vad projektet ska tänka på**

- Bland intervjuerna framkommer det att det varit nyttigt och värdefullt att arbetat tvärvetenskapligt och gränsöverskridande. Vi utläser dock att projektet kunnat jobbat ännu mer med detta. Hade fler gemensamma forskningsrapporter kunnat skrivits? Och hade fler gemensamma aktiviteter kunnat genomförts?
- Ingoskog har varit ett omfattande projekt med många aktörer och projektmedarbetare som haft procentandelar. Detta har bidragit till att man arbetat i stuprör och mindre sammansvetsat. Vi ser att projektets uppbyggnad ställer krav på den interna kommunikationen. En koordinator/administratör på norsk sida skulle tillsammans med den svenska motsvarigheten kunnat arbeta med fokus på intern samverkan, vilket troligen kunnat bidra till det tvärvetenskapliga och gränsöverskridande arbetet i projektet.
- Vi ser att det finns behov att lyfta hur aktörer som inte är vana att arbeta nära forskning ska kunna ta till sig och använda det som projektet forskat på. Antologin, metodhandböcker och filmer är ett sätt men finns det fler sätt som projektet kunnat hjälpa aktörer med implementering av forskning i den egna verksamheten?




## Nina Engdahl

*Projektledare*


 054-777 06 01 | 070-874 18 94


 [Nina@attitydikalstad.se](mailto:Nina@attitydikalstad.se)

 [Attitydikalstad.se](https://attitydikalstad.se)

## Mikaela Jakobsson

*Analytiker*

 054-777 06 03

 [Mikaela@attitydikalstad.se](mailto:Mikaela@attitydikalstad.se)

 [Attitydikalstad.se](https://attitydikalstad.se)