

ANALYS AV EU-PROJEKT I MELLERSTA NORRLAND PROGRAMPERIODEN 2014-2020

Januari 2023



SAMMANFATTNING

Under vintern 2022-2023 har Ramboll haft i uppdrag av Strukturfondspartnerskapet (SFP) Mellersta Norrland att analysera de projekt som mottagit finansiering från Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF) och Europeiska Socialfonden (ESF) under 2014-2020. Syftet har varit att ge en beskrivande bild av projekten. I uppdraget har också ingått att beskriva hur projekten knyter an till de regionala utvecklingsstrategierna (RUS) för Jämtland-Härjedalen och Västernorrland.

TOTALT HAR 253 PROJEKT FINANSIERATS UNDER 2014-2020

Totalt har 253 strukturfondsprojekt finansierats i Mellersta Norrland under 2014-2020. Den stora merparten har finansierats inom ramen för ERUF. Projekten har genomförts av olika typer av projektägare, där lärosäten, kommuner och regioner är vanligast. Fördelningen av antal projekt och andel medel har varit relativt jämn mellan Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. Inom ERUF har mest medel gått till projekt för ökad konkurrens i små och medelstora företag. Inom ESF har medlen främst finansierat projekt för ökade övergångar till arbete. Enligt Rambolls bedömning ligger projekten inom båda fonderna i linje med utpekade mål i RUS:arna, med tonvikt mot målen som rör innovation.

PROJEKTEN HAR SKAPAT EN BREDD AV RESULTAT PÅ FLERA NIVÅER

Projekten har bidragit till en bredd av kvalitativa och kvantitativa resultat, på flera nivåer. Resultaten ligger på flera sätt i linje med RUS:arna, bland annat vad gäller ökad sysselsättning, kompetensförsörjning, innovationsförmåga och minskade koldioxidutsläpp. Inom ramen för ERUF och React-EU har drygt 5 000 verksamheter mottagit stöd från projekten; inom ESF har drygt 12 500 individer tagit del av olika stödinsatser. Projekten har också bidragit till nya heltidsanställningar, samt att individer kommit i arbete, studier eller praktik/lärlingsplats. Dessutom finns exempel på resultat som rör ökad kunskap, utvecklade metoder, arbetssätt och tjänster, samt förbättrad regional infrastruktur.

DET FINNS GEMENSAMMA LÄRDOMAR OM UTFORMNING OCH GENOMFÖRANDE

Det finns flera lärdomar att dra från de finansierade projekten, om såväl utformning som genomförande. Många lärdomar är gemensamma för flera projekt, som har mött liknande utmaningar eller framgångsfaktorer. Lärdomarna rör projektens hela livscykel, från planering till implementering i ordinarie verksamhet. Det är bland annat viktigt att projekten föregås av ett gediget förarbete och rekrytering av rätt kompetens, beredskap för förändrade förutsättningar och löpande förankring, samt tidig planering och förberedelser för implementering.

RAMBOLL DRAR FYRA SLUTSATSER AV ANALYSEN

Utifrån analysen drar Ramboll fyra slutsatser:

- Projektportföljen innehåller en stor bredd av projektägare och projekt
- Projekten har bidragit till regional utveckling i Mellersta Norrland
- Spridning av lärdomar kan bidra till ett mer effektivt genomförande av framtida projekt
- Det finns stor potential i att utveckla uppföljningen av programmen

INNEHÅLL

1. INLEDNING

Sida 3

2. BESKRIVNING AV SAMTLIGA PROJEKT

Sida 6

3. PROJEKTENS RESULTAT

Sida 15

4. LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTEN

Sida 19

5. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Sida 22

1. INLEDNING

Under 2014–2020 har 253 projekt finansierats inom ramen för Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF) och Europeiska Socialfonden (ESF) i Mellersta Norrland¹. På uppdrag av Strukturfondspartnerskapet (SFP) Mellersta Norrland har Ramboll genomfört en samlad analys av projekten och deras resultat. I detta kapitel ger vi en kortfattad bakgrund till vårt uppdrag, inklusive korta presentationer av ESF och ERUF samt tillvägagångssättet för vår datainsamling och analys.

1.1 Kort om strukturfonderna

Europeiska unionen (EU) har flera struktur- och investeringsfonder, vars övergripande syfte är att bidra till EU:s sammanhållningspolitiska mål om hållbar tillväxt och minskade ekonomiska och sociala skillnader.² Nedan beskriver vi övergripande de två strukturfonder som står i fokus för detta uppdrag: ERUF och ESF. Vi redogör också kortfattat för det tillskott av medel som skedde under föregående programperiod inom ramen för initiativet React-EU.

EUROPEISKA REGIONALA UTVECKLINGSFONDEN (ERUF)

Syftet med ERUF är att stärka ekonomisk och social sammanhållning inom EU genom att minska regionala skillnader. ERUF ska bidra till att uppfylla Europa 2020, EU:s strategi för smart och hållbar tillväxt för alla. Under programperioden 2014–2020 har ERUF delats in i fem insatsområden:

1. **Stärka forskning, teknisk utveckling och innovation:** Skapa ett mer innovativt näringsliv.
2. **Öka tillgången till, användningen av och kvaliteten på informations- och kommunikationsteknik (IKT):** Stimulera utbyggnaden av bredband och IT-infrastruktur som bidrar till ett mer hållbart samhälle.
3. **Öka konkurrenskraften för små och medelstora företag:** Förbättra företagsklimatet för små och medelstora företag.
4. **Stödja övergången till en koldioxidsnål ekonomi inom alla sektorer:** Underlätta övergången till ett minskat koldioxidutsläpp bland små och medelstora företag.
5. **Främja hållbara transporter och få bort flaskhalsar i viktig nätinфраstruktur:** Stödja skiftet till mer hållbara transport- och drivmedel.³

Därtill har ERUF finansierat ett mindre antal projekt inom ramen för tekniskt stöd, vilket är ett tilläggsområde för att säkerställa genomförandet av de uppgifter som krävs för att förvalta det operativa programmet och bidra till att mål nås inom övriga insatsområden.

EUROPEISKA SOCIALFONDEN (ESF)

Syftet med ESF är i sin tur att förstärka och utveckla den nationella arbetsmarknadspolitiken. Under programperioden 2014–2020 har projekt inom ramen för ESF kunnat genomföras inom tre programområden:

1. **Kompetensförsörjning:** Stimulera kompetensförsörjning som stärker individens ställning på arbetsmarknaden.

¹ Mellersta Norrland inkluderar de två regionerna Jämtland-Härjedalen och Västernorrland.

² Sveriges kommuner och regioner. *EU:s struktur- och investeringsfonder*. Uppdaterad 2021.

<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/euinternationellt/eukommunerochregioner/eusfonderochprogram/struktuerochinvesteringsfonder.7583.html>

³ Tillväxtverket. *Regionalfondens bidrag till utveckling*, 2021

2. **Ökade övergångar till arbete:** Förstärka kopplingen mellan utbildning och arbetsliv och främja övergångar till arbete.
3. **Sysselsättningsinitiativet för unga:** Underlätta unga kvinnors och mäns etablering i arbetslivet och deltagande i utbildning.⁴

ETT TILLSKOTT AV MEDEL GENOM REACT-EU

Under föregående programperiod beslutade EU-kommissionen om ett tillskott av medel till både ERUF och ESF för att motverka konsekvenserna av coronapandemin. Initiativet benämns React-EU och ingår i EU:s återhämtningsplan *Next generation EU*.⁵

Inom ERUF ska React-EU främja dels en grön, digital och hållbar återhämtning av ekonomin, dels företagens omställning för att möta effekterna av pandemin.⁶ Inom ESF ska medlen från React-EU komplettera och förstärka den nationella arbetsmarknadspolitiken, så att fler individer som blivit arbetslösa under pandemin kan ta del av rustande och matchande insatser för att snabbt komma i arbete.⁷

1.2 Kort om Rambolls uppdrag

Under vintern 2022–2023 har Ramboll fått i uppdrag av SFP Mellersta Norrland att analysera de 253 projekt i Mellersta Norrland som fått finansiering från ESF och ERUF under 2014–2020, inklusive React-EU. Syftet med uppdraget har varit att ge en beskrivande bild av projekten, inklusive deras storlek, inriktning, var projekten har genomförts och vilka typer av organisationer som har genomfört projekten. I uppdraget har också ingått att beskriva hur projekten knyter an och bidrar till genomförandet av de regionala utvecklingsstrategierna i Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. Nedan presenterar vi hur vi genomfört uppdraget.

REGIONALA STRATEGIER FÖR ATT UNDERSÖKA PROJEKTENS KOPPLING TILL STYRDOKUMENT

Som en inledande del av datainsamlingen har Ramboll tagit del av styrdokument som är relevanta för ERUF och ESF. För att undersöka hur genomförda projekt har relaterat till regionala utvecklingsmål i Mellersta Norrland har vi studerat de regionala utvecklingsstrategierna (RUS) för Region Jämtland-Härjedalen och Region Västernorrland. Vi har även tagit del av programbeskrivningarna för ERUF respektive ESF för programperioden 2014–2020.

EN PORTFÖLJANALYS HAR GETT EN BRED BILD AV SAMTLIGA PROJEKT

En stor del av uppdraget har handlat om att genomföra en portföljanalys av samtliga ESF- och ERUF-projekt som genomförts i Mellersta Norrland under programperioden 2014–2020. Syftet med portföljanalysen är att systematiskt kategorisera projekten för att därigenom kunna beskriva och dra slutsatser om portföljen. Projekten har kategoriserats utifrån:

- Strukturfond (ESF/ERUF), samt React-EU
- Insatsområde inom ESF/ERUF
- Projektbudget
- Typ av projektägare

⁴ Svenska ESF-rådet. *Socialfonden*. 2020.

⁵ Tillväxtverket. *React-EU ska bidra till omställning i pandemin*. 2020 (hämtad mars 2023).

<https://www.mynewsdesk.com/se/tillvaextverket/news/react-eu-ska-bidra-till-omstaellning-i-pandemin-418057>

⁶ Tillväxtverket. *React-EU ska bidra till omställning i pandemin*. 2020 (hämtad mars 2023).

<https://www.mynewsdesk.com/se/tillvaextverket/news/react-eu-ska-bidra-till-omstaellning-i-pandemin-418057>

⁷ Svenska ESF-rådet. *React-EU - insatser för att motverka ekonomiska konsekvenser under pandemin* (hämtad mars 2023). <https://www.esf.se/vara-fonder/socialfonden/react-eu/>

- Län där projektet genomförs
- Projektets resultat enligt aktivitets- och utfallsindikatorer
- Koppling till regionala utvecklingsstrategier

Som underlag till portföljanalysen har vi framför allt använt data från ESF-rådet och Tillväxtverket. Vi har sammanställt all data i en strukturerad Excel-fil, som vi har använt för att kategorisera och analysera information om samtliga projekt. Analysen av projektens koppling till de regionala utvecklingsstrategierna baseras på dels genomgång av projektbeskrivningarna, dels strategierna.

INTERVJUER MED TOLV UTVALDA PROJEKT HAR BIDRAGIT MED FÖRDJUPNING

För att ytterligare fördjupa bilden av de projekt som ingår i analysen har Ramboll kompletterat dokumentstudierna och portföljanalysen med digitala djupintervjuer. Syftet med intervjuerna har varit att dels få en mer djupgående bild av projektens genomförande och resultat, dels identifiera goda exempel och lärdomar från projekten.

SFP Mellersta Norrland har, i samråd med ESF-rådet och Tillväxtverket, beslutat om urvalet av personer att intervjua. En viktig utgångspunkt för urvalet har varit att säkerställa en spridning mellan de två fonderna. Det har också varit viktigt att säkerställa att intervjupersonerna är nåbara och vill medverka i en intervju. Detta har varit särskilt viktigt eftersom flera projekt genomfördes för flera år sedan och intervjupersonerna kan ha lämnat sin anställning eller ha svårt att minnas projektets genomförande och resultat.

Vi har intervjuat tio representanter för totalt tolv projekt. Sju av projekten har varit finansierade av ERUF och resterande fem av ESF. Ett fåtal intervjupersoner har varit involverade i fler än ett projekt och därför svarat på intervjufrågor utifrån sina erfarenheter från flera projekt.

SAMSKAPANDE ARBETSSÄTT FÖR ATT FÅ EN TRÄFFSÄKER ANALYS

I det här uppdraget har Ramboll arbetat i nära dialog med huvudsekreteraren för SFP Mellersta Norrland. Det innebär att vi har haft regelbundna avstämningar för att bland annat lösa metodologiska frågor, få tillgång till underlag och kontaktuppgifter till intervjupersoner samt diskutera preliminära resultat.

Vi har även haft ett gemensamt analysmöte (efter avslutad datainsamling) med såväl huvudsekreteraren för SFP som ansvarig samordnare från Svenska ESF-rådet respektive Tillväxtverket i Mellersta Norrland. Syftet med analysmötet har varit att ta vara på vår gemensamma kunskap och perspektiv, genom att diskutera de resultat som framkommit i dokumentstudier, portföljanalys och intervjuer. Detta för att säkerställa en fördjupad och träffsäker analys med god kontextuell förståelse, inte minst vad gäller kopplingen mellan projekten och de regionala utvecklingsstrategierna respektive ESF- och ERUF-programmens övergripande syfte och mål.

1.3 Rapportens disposition

Efter detta inledande kapitel innehåller kapitel två en beskrivning av de projekt som har genomförts i Mellersta Norrland under programperioden 2014–2020. I kapitel tre redogör vi för projektets resultat, inklusive resultat från de tolv utvalda projekt som vi har intervjuat. I kapitel fyra presenterar vi därefter lärdomar från de intervjuade projekten. Kapitel fem innehåller slutligen våra samlade slutsatser från uppdraget.

2. BESKRIVNING AV SAMTLIGA PROJEKT

I detta kapitel beskriver vi de projekt som har mottagit finansiering inom ramen för ERUF eller ESF under 2014–2020. Vi presenterar inom vilka insats- och programområden (se mer i kapitel 1) projekten har genomförts, var de har skett, samt vilka organisationer som har genomfört dem. Vi redogör också för hur projekten knyter an till de regionala utvecklingsstrategierna för Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. De projekt som har genomförts inom ramen för React-EU presenteras separat i respektive avsnitt.

Sammanfattning

Totalt 253 strukturfondsprojekt har finansierats i Mellersta Norrland under programperioden 2014–2020. Merparten, 194 projekt, har finansierats inom ramen för ERUF, medan motsvarande siffra för ESF är 36. 23 av projekten har genomförts inom ramen för React-EU. Projekten har genomförts av olika typer av projektägare, där lärosäten, kommuner och regioner är vanligast. Fördelningen av antal projekt och andel medel har varit relativt jämn mellan de två regionerna i Mellersta Norrland: Jämtland-Härjedalen och Västernorrland.

Inom ERUF har mest medel gått till projekt som har arbetat för att främja ökad konkurrens i små och medelstora företag; inom ESF har medlen framför allt finansierat projekt för ökade övergångar till arbete. Enligt Rambolls bedömning ligger projekten inom både ERUF och ESF i linje med utpekade mål i regionernas utvecklingsstrategier. Den största andelen projekt har genomfört insatser i linje med Jämtland-Härjedalens mål 1: Företagande, innovation, forskning och utveckling, samt Västernorrlands mål 3: Innovationsförmåga som drivkraft.

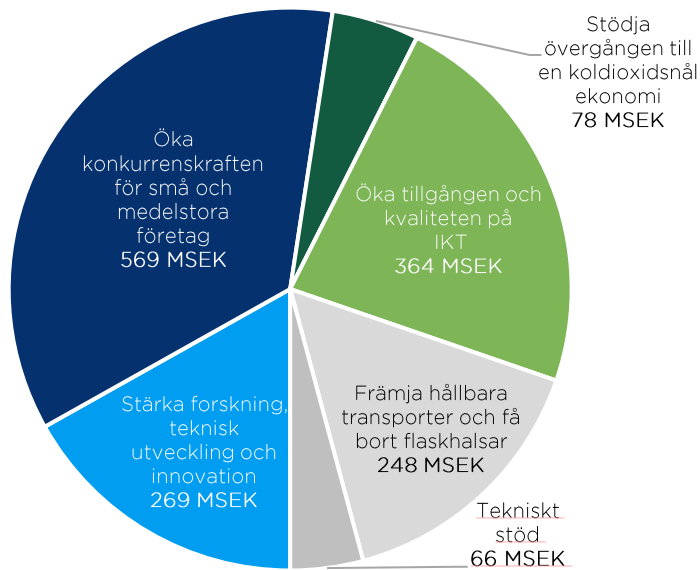
2.1 Totalt har 253 projekt genomförts i Mellersta Norrland

Totalt har 253 projekt beviljats medel från ERUF och ESF i Mellersta Norrland under programperioden 2014–2020. 23 av dessa har genomförts inom ramen för React-EU (se sist i detta avsnitt). Totalt handlar det om cirka 1,85 miljarder kronor i stöd från EU. I detta avsnitt redovisar vi hur medlen har fördelats inom ramen för ERUF, ESF och React-EU.

ERUF HAR FRAMFÖR ALLT FINANSIERAT PROJEKT FÖR ÖKAD KONKURRENSKRAFT I SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG

Under programperioden 2014–2020 har 194 ERUF-projekt beviljats i Mellersta Norrland. Totalt har projekten mottagit knappt 1,6 miljarder kronor i stöd. Medlen har fördelats mellan alla ERUF:s insatsområden (se Figur 1). Mest medel, cirka 36 procent, har gått till projekt inom insatsområde 3: Öka konkurrenskraften för små och medelstora företag. Detta följt av insatsområde 2: Öka tillgången och kvalitet på IKT, med cirka 23 procent av medlen.

Figur 1. Totalt beviljat ERUF-stöd (miljoner kronor) per insatsområde

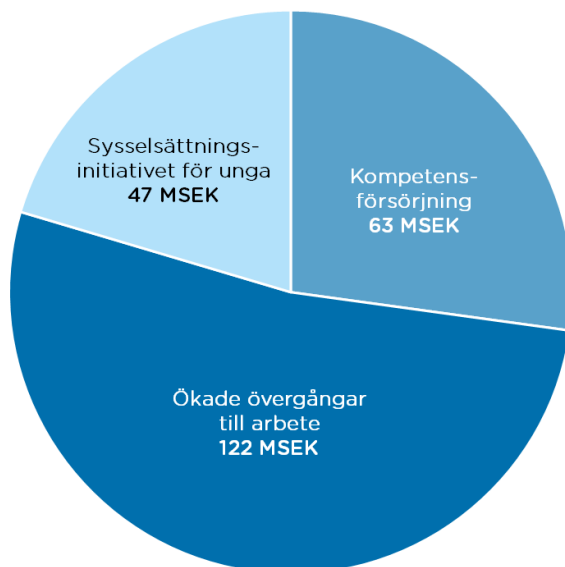


Källa: Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

ESF HAR FRÄMST FINANSIERAT PROJEKT FÖR ÖKADE ÖVERGÅNGAR TILL ARBETE

Totalt 36 projekt har beviljats stöd från ESF i Mellersta Norrland under 2014–2020. Sammanlagt har projekten mottagit cirka 232 miljoner kronor i stöd (se Figur 2). Drygt hälften av medlen, 53 procent, har gått till projekt inom programområde 2: Ökade övergångar till arbete. Projekten inom detta område har riktat sig mot individer långt eller särskilt långt från arbetsmarknaden. Resterande medel har fördelats mellan programområde 1: Kompetensförsörjning – som har riktat sig mot sysselsatta individer samt i viss mån även individer som står långt från arbetsmarknaden – och programområde 3: Sysselsättningsinitiativet för unga, med insatser för unga mellan 15 och 29 år som varken jobbar eller studerar.

Figur 2. Totalt beviljat ESF-stöd (miljoner kronor) per programområde 2014–2020



Källa: ESF-rådet, Rambolls bearbetning.

Det bör i sammanhanget nämnas att programområde 3 tillkom senare än övriga områden och endast har omfattat tre av åtta ESF-regioner i Sverige. Detta utifrån en analys från EU-kommissionen av regioner inom EU som uppvisade höga nivåer av ungdomsarbetslöshet.⁸

23 PROJEKT HAR GENOMFÖRTS INOM RAMEN FÖR REACT-EU

Totalt 23 projekt har genomförts i Mellersta Norrland inom ramen för React-EU. Samtliga projekt finansieras inom ERUF. Sammantaget har de 23 projekten mottagit cirka 44 miljoner kronor i stöd. Det har dock varit stor variation på projektens storlek. Det mest omfattande projektet har mottagit drygt 13 miljoner kronor i stöd, medan det minsta endast har mottagit 250 000 kronor. Projekten startade under 2021 och 2022. 11 av de 23 projekten pågår fortfarande. Ett projekt avslutas sista april 2023, medan resten avslutas sista oktober 2023.

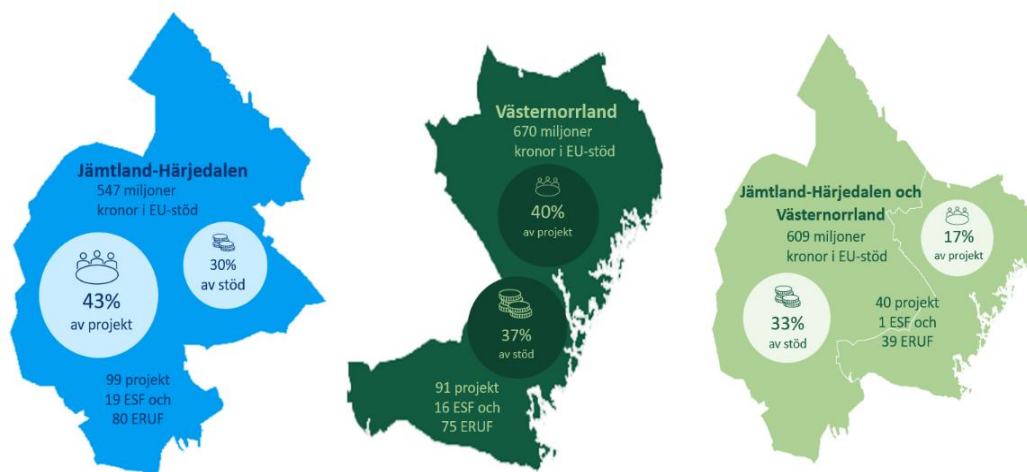
Inom ESF finns inga React-EU-projekt med hemvist i Mellersta Norrland, enligt tillgängliga data och biträdande regionansvarig för ESF i Mellersta Norrland.

2.2 Fördelningen av antal projekt och andel medel är relativt jämn mellan Jämtland-Härjedalen och Västernorrland

Under 2014–2020 har i princip lika många projekt genomförts i Jämtland-Härjedalen som i Västernorrland (se Figur 3). Något fler projekt har genomförts i Jämtland-Härjedalen än Västernorrland. Det har också funnits projekt som har genomförts i både regionerna. Det är vanligare att ERUF-projekt har genomförts i båda regionerna än ESF-projekt.

Även fördelningen av medel har varit relativt jämn mellan de två regionerna. Något större andel medel har gått till projekt i Västernorrland (37 procent) än Jämtland-Härjedalen (30 procent). Ungefär lika stor andel av medlen (33 procent) har gått till projekten som genomförts i båda regionerna.

Figur 3. Regional fördelning bland projekt och EU-stöd i Jämtland-Härjedalen och Västernorrland



Källa: ESF-rådet & Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

ÄVEN REACT-PROJEKTEN HAR VARIT RELATIVT JÄMNT FÖRDELADE

De 23 React-EU-projekten har också varit jämnt fördelade mellan regionerna. Tio projekt i Jämtland-Härjedalen, jämfört med nio i Västernorrland. Resterande fyra projekt har genomförts i båda regionerna.

⁸ Svenska ESF-rådet. *Socialfonden*. 2020.

Vad gäller fördelningen av medel har den största andelen (cirka 37 procent) gått till de projekt som har genomförts i båda regionerna. En nästan lika stor andel (cirka 36 procent) av medlen har gått till projekten i Jämtland-Härjedalen, medan något mindre (cirka 27 procent) har gått till projekten i Västernorrland.

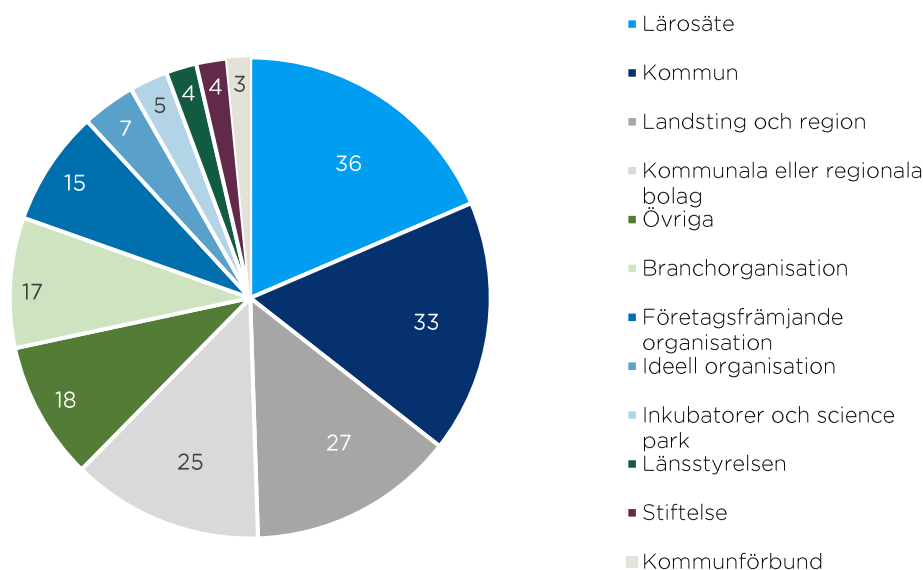
2.3 Projekten har genomförts av en bredd av projektägare, med mest medel till regioner

Projekten har genomförts av en bredd av projektägare, inom såväl offentlig som privat och ideell sektor. Inom både ERUF och ESF är projektägartyperna väntade, utifrån vilka aktörer som arbetar med de frågor och målgrupper som berörs av respektive fond. Projekten inom React-EU har framför allt genomförts av branschorganisationer, kommuner och regioner (se sist i avsnittet).

FLEST ERUF-PROJEKT HAR GENOMFÖRTS AV LÄROSÄTEN

Bland ERUF-projekten återfinns elva olika projektägartyper (se Figur 4). Flest projekt (36 projekt, cirka 19 procent) har drivits av lärosäten, följt av kommuner och landsting och regioner. Minst antal projekt (knappt 2 procent) har drivits av kommunförbund. Bland projektägarna finns även kommunala och regionala bolag, övriga, branschorganisationer, företagsfrämjande organisationer, ideella organisationer, inkubatorer och science parks, samt stiftelser. Enligt programansvarig för ERUF i Mellersta Norrland har det, jämfört med tidigare programperiod, skett en utveckling mot en större bredd av projektägare som driver ERUF-projekt i Mellersta Norrland.

Figur 4. Antal projekt inom ERUF per typ av projektägare



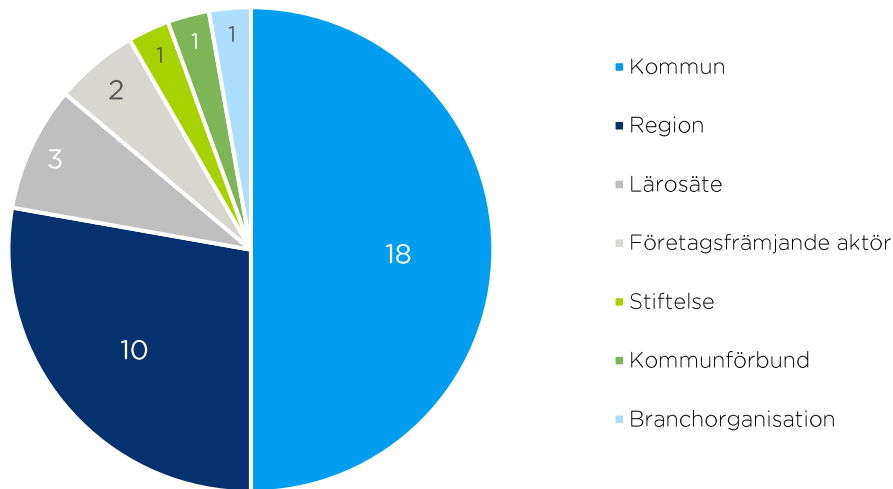
Källa: ESF-rådet & Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

ESF-PROJEKTEN HAR FRAMFÖR ALLT GENOMFÖRTS AV KOMMUNER

Bland ESF-projekten återfinns sju typer av projektägare (se Figur 5). Hälften av projekten har genomförts av kommuner. Något färre (10 projekt, motsvarande 28 procent) har drivits av regioner. Ett fåtal projekt har genomförts av lärosäten, företagsfrämjande aktörer, stiftelser, kommunförbund och branschorganisationer. Att det är vanligast att ESF-projekten drivs av kommuner förklaras av att kommuner till stor del ansvarar för de

målgrupper som berörs av insatser inom ESF. Kommuner är dessutom den vanligaste projektägartypen även i andra regioner under samma period.⁹

Figur 5. Antal projekt inom ESF per typ av projektägare

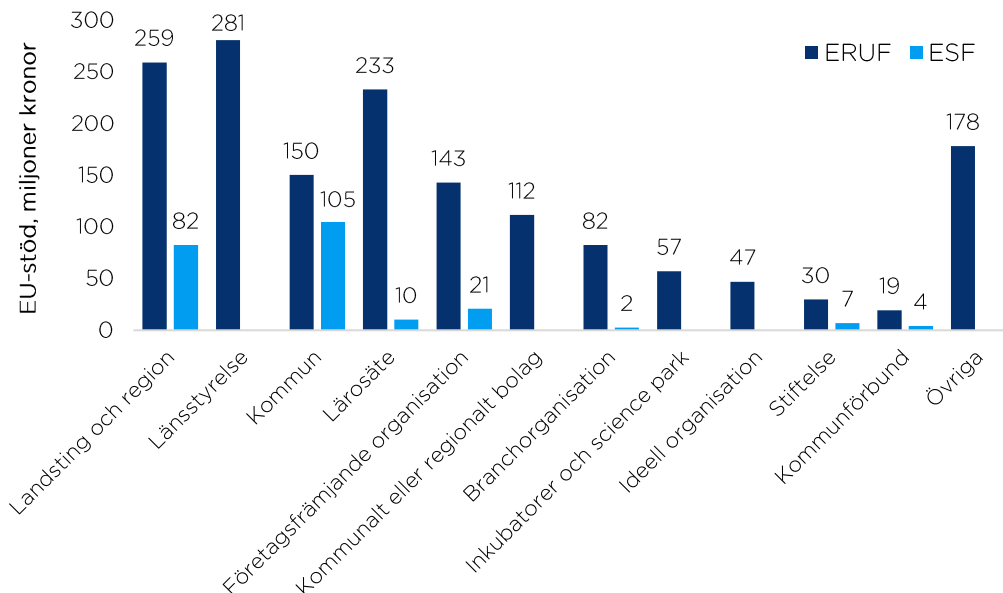


Källa: ESF-rådet & Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

SAMMANTAGET HAR MEST MEDEL GÅTT TILL LANDSTING OCH REGIONER

Sammantaget har mest medel gått till de projekt som drivits av landsting och regioner (se Figur 6). Tillsammans har dessa projekt mottagit 341 miljoner kronor, motsvarande 19 procent av de totala medlen. Den största delen av detta (259 miljoner) har kommit från ERUF.

Figur 6. Finansiering för samtliga projekt, uppdelat efter strukturfond och projektägare



Källa: Tillväxtverket & ESF-rådet, Rambolls bearbetning. Not: Totalsumman skiljer sig från tidigare redovisade summor för beviljat ESF och ERUF-stöd i Figur 1 och 2 på grund av avrundningar.

⁹ Enligt data från ESF-rådet om ESF-finansierade projekt i samtliga regioner 2015-2020.

Det finns vissa skillnader i förekomsten av projektägartyp mellan ERUF och ESF. Bland ERUF-projekten har mest medel gått till länsstyrelser, följt av landsting och regioner samt två lärosäten. Länsstyrelserna sticker ut på ERUF-sidan eftersom de har drivit stora infrastruktur- och bredbandsprojekt. Regionerna (och dåvarande landsting) har drivit projekt som framför allt främjar energieffektivisering, kollektivtrafik och digitala tjänster samt ett större ramprogram för företagsstöd inom ERUF.

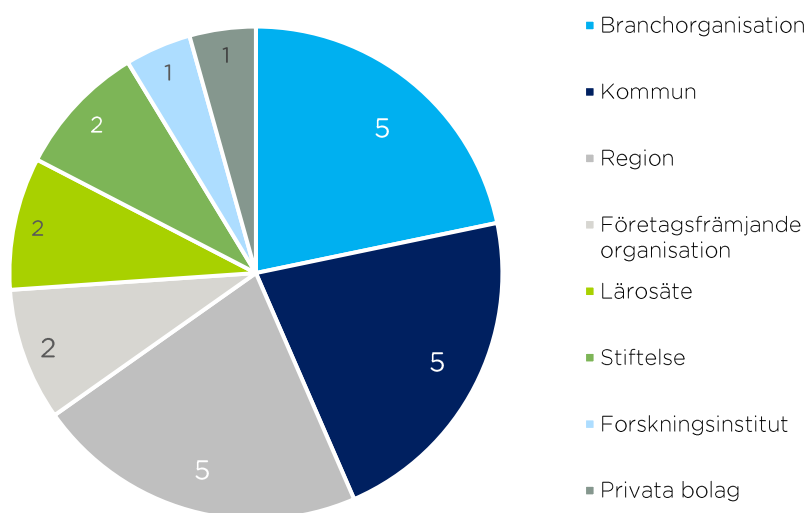
Bland ESF-projekten har mest medel gått till projekt som drivs av kommuner, följt av landsting och regioner. Kommunerna har tagit emot totalt 105 miljoner kronor i projektfinansiering, motsvarande cirka 45 procent av medlen, medan regionerna har mottagit 82 miljoner kronor (cirka 35 procent). De projekt som genomförts av kommuner och regioner har framför allt syftat till att hjälpa en bredd av målgrupper att etablera sig på arbetsmarknaden, däribland unga som varken arbetar eller studerar (UVAS), utlandsfödda, funktionshindrade och långtidsarbetslösa.

Vad gäller projekt som drivs av regioner (och dåvarande landsting) har mest medel gått till Region Jämtland-Härjedalen, cirka 200 miljoner kronor. Det kan jämföras med cirka 100 miljoner kronor, som har gått till Region Västernorrland. Av de totala 82 miljoner kronor som betalats ut i ESF-stöd har 77 miljoner gått till Jämtland-Härjedalen fördelat på 9 projekt och endast 5 miljoner till Västernorrland fördelat på 1 projekt.

REACT-EU-PROJEKTEN HAR FRÄMST DRIVITS AV BRANSCHORGANISATIONER, KOMMUNER OCH REGIONER

De 23 projekt som genomförts inom ramen för React-EU har huvudsakligen drivits av branschorganisationer, kommuner och regioner (se Figur 7). Sammanlagt har dessa projektägartyper drivit femton projekt, motsvarande drygt 65 procent av React-EU-projekten i Mellersta Norrland. Några projekt har också genomförts av företagsfrämjande organisationer, lärosäten och stiftelser. Ett projekt har drivits av ett forskningsinstitut, medan ett annat har drivits av ett privat bolag.

Figur 7. Antal projekt inom React-EU per typ av projektägare

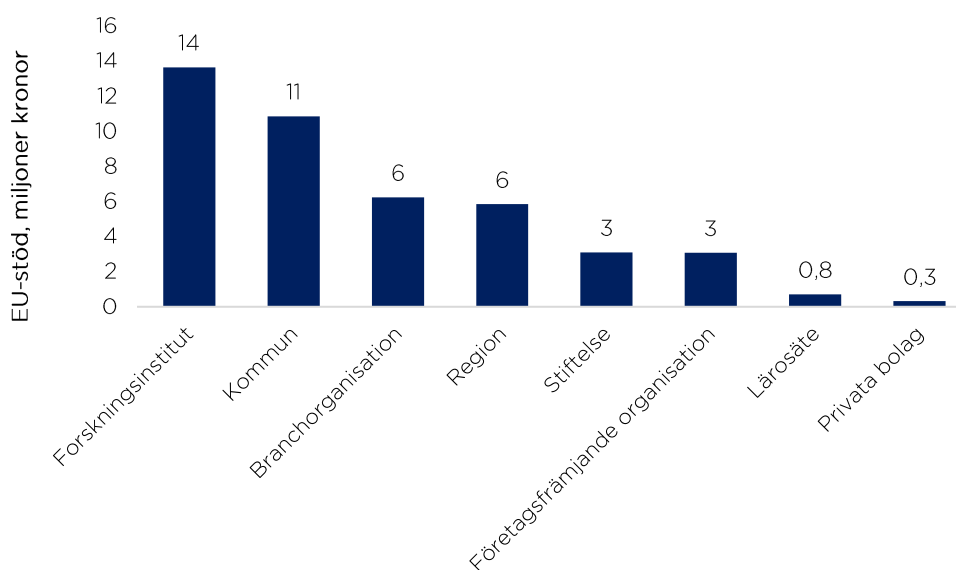


Källa: Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

Bland projekten inom React-EU har mest medel gått till det projekt som genomförts av ett forskningsinstitut (se Figur 8). Det rör sig om ett stort projekt som har drivits av RISE och omfattat både Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. Näst mest medel inom React-EU

har gått till de projekt som genomförts av kommuner. Detta följt av branschorganisationer och regioner.

Figur 8. Finansiering för samtliga React-EU-projekt, uppdelat efter projektägare



Källa: Tillväxtverket, Rambolls bearbetning. Not: Siffrorna har avrundats.

2.4 Projekten ligger i linje med de regionala utvecklingsstrategierna

Ramboll har analyserat ERUF- och ESF-projektens koppling till de regionala utvecklingsstrategierna för Jämtland-Härjedalen respektive Västernorrland.¹⁰ Utifrån projektbeskrivningar har vi gjort en bedömning av vilket eller vilka insatsområden i utvecklingsstrategierna som projekten knyter an till. Detta innebär att ett och samma projekt kan knyta an till flera mål, vilket förklarar att summan i tabellerna överstiger det totala antalet projekt.

I JÄMTLAND-HÄRJEDALEN LIGGER FOKUS PÅ FÖRETAGANDE OCH INNOVATION

Den regionala utvecklingsstrategin för Jämtland-Härjedalen innehåller sju målområden¹¹, som redovisas i Tabell 1.

Enligt Rambolls bedömning finns det tydliga kopplingar mellan ERUF-projekten som genomförts i regionen och alla sju målområdena. Det är vanligast att ERUF-projekten berör mål 1: Företagande, innovation, forskning och utveckling. Dessa projekt har till exempel arbetat med att skapa förutsättningar för innovation och förnyelse för tillväxt, unga företagare, samt ökad samverkan och klusterbildning i länet. Det är minst vanligt att ERUF-projekten har koppling till mål 7: Demografiska möjligheter.

Vår genomgång visar att ESF-projekten har koppling till tre av de sju målområdena. De flesta ESF-projekt har en koppling till mål 6: Socialt inkluderande och ett sunt liv. Dessa projekt har bland annat arbetat med att främja möjligheter till en förbättrad anställbarhet för att få individer närmare arbetsmarknaden. Enligt vår bedömning berör inget ESF-projekt mål 1: Företagande, innovation, forskning och utveckling, mål 3: Resurssnålare och

¹⁰ Observera att denna analys inte inkluderar de projekt som har genomförts inom ramen för React-EU.

¹¹ Region Jämtland-Härjedalen (2014). *Jämtland/Härjedalen 2030 Innovativt och Attraktivt, regional utvecklingsstrategi för 2014-2020*.

effektivare, mål 4: Besöksnäring och attraktivitet eller mål 5: Infrastruktur och samhällsservice.

Tabell 1. Antal ERUF- och ESF-projekt som ligger i linje med respektive målområden i Jämtland-Härjedalens regionala utvecklingsstrategi

Mål	Exempel på delmål	ERUF	ESF	Totalt
1. Företagande, innovation, forskning och utveckling	<ul style="list-style-type: none"> Innovation och förnyelse för tillväxt Unga företagare Främja entreprenörskap Öka samverkan och klusterbildning Satsningar på IT Innovativ landsbygdsutveckling 	74	0	74
2. Kompetens och kunskapsutveckling	<ul style="list-style-type: none"> Kompetensförsörjning Näringslivsanpassade utbildningar Högre utbildning Livslångt lärande Unga och utbildning 	9	15	24
3. Resurssnålare och effektivare	<ul style="list-style-type: none"> Strategisk samverkan inom miljöteknikområden Begränsad klimatpåverkan och energiomställningen Förnybar energi Jämtland-Härjedalen – ett fossilbränslefritt län Energiomställning för tillväxt 	26	0	26
4. Besöksnäring och attraktivitet	<ul style="list-style-type: none"> Besöksnäring som tillväxtmotor Internationell konkurrenskraft ger attraktionskraft Biologisk mångfald som attraktion och skyldighet Sydsamisk kultur – en motor i utvecklingen Stöd till entreprenörer och egenanställda En attraktiv stadsmiljö Samordnad översiktsplanering för en levande landsbygd 	22	0	22
5. Infrastruktur och samhällsservice	<ul style="list-style-type: none"> Snabba pålitliga tågförbindelser Bra flygförbindelser Väl utbyggd busstrafik Bra standard på våra vägar Hög trafiksäkerhet och mer cykel- och gångbanor Bra förutsättningar för godstransport Väl utbyggd IT-struktur och mobiltäckning i hela länet 	23	0	23
6. Socialt inkluderande och ett sunt liv	<ul style="list-style-type: none"> Förbättrad anställbarhet Stärk social sammanhållning God hälsa och välbefinnande Väl fungerade vård och omsorg 	6	19	25
7. Demografiska möjligheter	<ul style="list-style-type: none"> Först och sist i nationell statistik Åldrande möjligheter Tonårstiden – livets trampolin Unga kvinnor vs. unga män En ökad inflyttning berikar 	3	7	10

I VÄSTERNORRLAND STÅR KOMPETENS OCH INNOVATIONSFÖRMÅGA I FOKUS

Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi innehåller fyra målområden, med tillhörande delmål¹², vilket redovisas i Tabell 2.

¹² Region Västernorrland (2011). *Framtid Västernorrland, regional utvecklingsstrategi för länet 2011-2020*.

Ramboll bedömer att flest ERUF-projekt knyter an till mål 3: Innovationsförmåga som drivkraft. Något färre projekt berör mål 4: Tillgänglighet och infrastruktur, följt av mål 2: Kompetens som drivkraft. Ett fåtal projekt har koppling till mål 1: Människan som drivkraft.

Enligt vår bedömning berör ESF-projekten två av strategins fyra mål. Flest projekt har koppling till mål 2, medan något färre berör mål 1. Inom mål 2 har projekten till exempel genomfört insatser för att främja en inkluderande och jämställd arbetsmarknad, samt bidra till att höja utbildningsnivån i länet. Inga projekt berör mål 3 eller 4.

Tabell 2. Antal ERUF- och ESF-projekt som ligger i linje med respektive målområden i Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi

Mål	Exempel på delmål	ERUF	ESF	Totalt
1. Människan som drivkraft	<ul style="list-style-type: none"> • Invånarna, oavsett ursprung ska ha en god livskvalitet ur ett nationellt perspektiv • Flyttningsnettot ska var positivt och stabilt • Befolkningen ska delta mer än riksgenomsnittet i arbete och samhällsliv • IT-användningen ska vara konkurrenskraftigt främjad med små digitala klyftor bland invånare och företag • Invånare tar större del av kultur- och naturupplevelser jämfört med de flesta andra län 	5	14	19
2. Kompetens som drivkraft	<ul style="list-style-type: none"> • Ha en matchning av utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden bland landets bästa • Ha en inkluderande arbetsmarknad som är fri från diskriminering och med god integration • Aktörer ska ha en välfungerande strategisk samverkan i utbildningsfrågor för kompetenstillförsel • Ha ett konkurrenskraftigt utbildningsutbud med hög tillgänglighet • Bra skolor som når landets utbildningspolitiska mål • Invånare ska en eftergymnasial utbildning jämförbar med riksgenomsnittet 	20	16	36
3. Innovationsförmåga som drivkraft	<ul style="list-style-type: none"> • Ett entreprenörskapsklimat som är bland Sveriges bästa med ökade andelar unga företagare • En snabb och konkurrenskraftig övergång från idéer/forskning till hållbart förverkligande • Regionala innovationsmiljöer och utveckling av dynamiska nätverk och kluster • Kraftfulla affärsframgångar inom exempelvis en växande energi- och miljöteknikbransch 	58	0	58
4. Tillgänglighet och infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Finansierade genomförandeplaner som bygger bort de stora flaskhalsar i regionens kommunikationsinfrastruktur • Förutsättningar som underlättar en konkurrenskraftig flygtrafik • En välfungerande gods- och persontransporter som bidrar till en hållbar regionsförstoring • Alla invånare och företag ska ha tillgång till ett fullt utbyggt IT-infrastruktur och konkurrenskraftig hastighet och kvalitet • Privat och offentlig service har en tillgänglighet och kvalitet som ökar attraktiviteten i hela länet 	44	0	44

3. PROJEKTENS RESULTAT

I detta kapitel presenterar vi resultaten av de projekt som har finansierats inom ramen för ERUF och ESF under 2014–2020. Vi beskriver först de kvantitativa resultaten av projekten, inklusive de projekt som har genomförts inom ramen för React-EU. Därefter redogör vi för de kvalitativa resultat som har framkommit i våra intervjuer med representanter för tolv projekt.

Sammanfattning

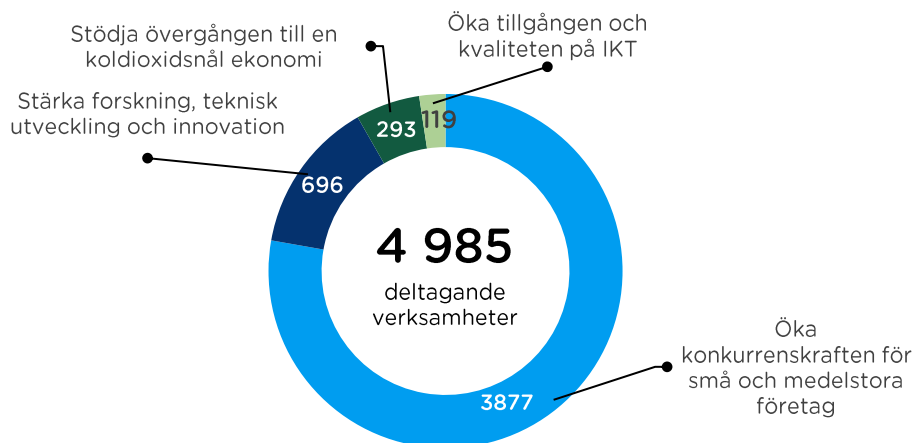
Vår samlade analys visar att strukturfondsprojekten i Mellersta Norrland under 2014–2020 har bidragit till en bredd av resultat. Det finns såväl kvantitativa som kvalitativa resultat, på flera nivåer. Resultaten ligger på flera sätt i linje med de regionala utvecklingsstrategierna, bland annat vad gäller ökad sysselsättning, kompetensförsörjning, innovationsförmåga och minskade koldioxidutsläpp.

Inom ramen för ERUF och React-EU har drygt 5 000 verksamheter mottagit stöd från de finansierade projekten. Inom ESF har i stället drygt 12 500 individer tagit del av olika stödinsatser. Projekten har också bidragit till nya heltidsanställningar, samt att individer kommit i arbete, studier eller praktik/lärlingsplats vid projektslut. Dessutom finns exempel på resultat som rör ökad kunskap, utvecklade metoder, arbetssätt och tjänster, samt förbättrad regional infrastruktur.

3.1 Projekten har stöttat cirka 5 000 verksamheter och 13 000 individer

Under 2014–2020 har strukturfondsprojekten i Mellersta Norrland stöttat ett stort antal verksamheter och individer. Inom ERUF visar kvantitativa data att 4 985 verksamheter – företag och organisationer – har mottagit stöd under 2014–2020 (se Figur 9). Flest företag har fått stöd genom insatsområdet för ökad konkurrenskraft för små och medelstora företag. Därefter följer insatsområdet för stärkt forskning, teknisk utveckling och innovation.

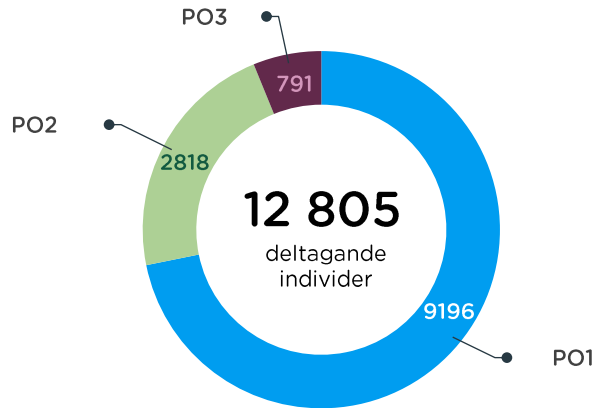
Figur 9. Antal verksamheter som fått stöd genom ERUF-projekt, uppdelat efter insatsområde



Källa: Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

Under samma period har 12 805 individer fått stöd av de ESF-finansierade projekten (se Figur 10) enligt inrapporterade uppgifter till ESF-rådet. Flest individer har mottagit stöd inom ramen för projekt inom programområde 1: kompetensförsörjning. Drygt hälften (63 procent) av alla deltagarna har varit kvinnor. 14 procent av deltagarna har varit under 25 år.

Figur 10. Antal individer som fått stöd genom ESF-projekt, uppdelat per programområde



Källa: ESF-rådet, Rambolls bearbetning.

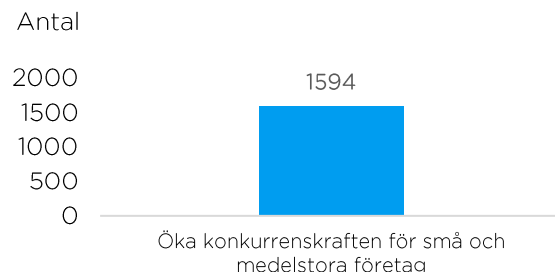
Inom ramen för React-EU har projekten sammantaget stöttat 166 verksamheter hittills, enligt de uppgifter som projekten har rapporterat till Tillväxtverket. 11 av de 23 projekten pågår dock fortfarande och har ännu inte rapporterat in sina slutgiltiga siffror. Antalet verksamheter som har mottagit stöd från React-EU-projekten kommer därför sannolikt att öka framöver. Flera av React-EU-projekten i Mellersta Norrland är dessutom förstudier, som inte erbjuder direkt stöd till verksamheter.

Hittills har
166
verksamheter
mottagit stöd
inom React-EU

3.2 Det har tillkommit nya heltidsanställningar och individer har kommit i arbete, studier eller praktik/lärlingsplats

ERUF- och ESF-projekten har även bidragit till fler jobb och att fler individer har kommit i arbete, studier eller praktik/lärlingsplats i Mellersta Norrland. ERUF-projekten har bidragit till totalt 1 594 nya heltidsanställningar (se Figur 11), enligt projektens inrapporterade uppgifter till Tillväxtverket.¹³

Figur 11. Sysselsättningsökning (antal nya heltidstjänster) i företag som deltagit i ERUF-projekt

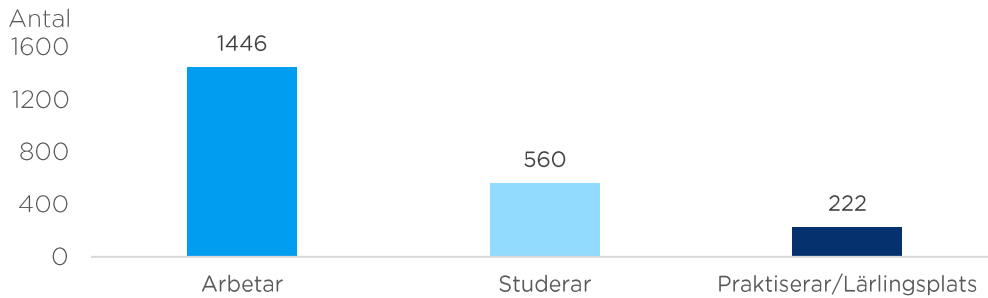


Källa: Tillväxtverket, Rambolls bearbetning.

¹³ Samtliga anställningar återfinns inom insatsområdet för ökad konkurrenskraft för små och medelstora företag. Enligt programansvarig för Mellersta Norrland redogörs antalet nya heltidsanställningar endast inom detta insatsområde.

Drygt 2 200 individer, som varit deltagare i ESF-projekten, har befunnit sig i arbete, studier eller praktik/lärlingsplats vid projektstart (se Figur 12). Bland deltagare som stod långt eller särskilt långt från arbetsmarknaden vid projektstart hade 24 procent (670 individer) fått ett arbete. 14 procent (382 individer) hade börjat studera, medan 7 procent (189 individer) hade fått praktik eller lärlingsplats vid projektstart. Av unga deltagare mellan 15–29 år inom PO3 hade 24 procent (192 individer) ett arbete. Nästan lika många, 23 procent (178 individer) studerade. 4 procent (33 individer) hade fått praktik eller lärlingsplats.

Figur 12. Antal deltagare i ESF-projekt som vid avslut arbetar, studerar eller har praktik/lärlingsplats, bland alla deltagare



Källa: ESF-rådet, Rambolls bearbetning.

3.3 Det finns även en bredd av kvalitativa resultat på flera nivåer

I Rambolls intervjuer med projektrepresentanter framkommer att projekten har bidragit till kvalitativa resultat på individ-, organisations- och samhällsnivå.¹⁴ Vår bild är också att projekten har lett till en bredd av olika resultat, till följd av att de har genomfört många olika typer av insatser.

PÅ SAMHÄLLSNIVÅ ÅTERFINNS BÅDE HÅRDA OCH MJUKA RESULTAT

På samhällsnivå har ESF- och ERUF-projekten bidragit till både så kallade hårda och mjuka resultat. Det finns exempel på flera hårda resultat i form av utvecklad infrastruktur, såväl fysisk som digital. Projektet *Dig2020* har till exempel bidragit till utbyggnad av fibernätet i Västernorrland, med syfte att fler ska få tillgång till fiberuppkoppling. Projektet *Mittstråket* har i sin tur bidragit till utvecklad fysisk infrastruktur och transportstråk, genom investeringar i bland annat upprustning av järnvägsspår samt färre och säkrare järnvägsövergångar.

Våra intervjuer visar att projekten har bidragit till mjuka resultat bland annat motverkat könsstereotypa mönster på arbetsmarknaden. Projektet *Kongerö* har till exempel arbetat aktivt för att projektdeltagare ska välja att utbilda sig mot eller söka arbete inom ett yrke som traditionellt sett har dominerats av det andra könet.

”

Kring jämställdhet handlade det också om att bryta könsstereotypa mönster. Det tycker jag vi gjorde. Det var mycket samarbete med vården, som är typiskt kvinnligt arbete, men där vi fick in många utlandsfödda män. Det tycker jag är positivt.

Intervjuperson

¹⁴ Observera att beskrivningarna av resultat i detta avsnitt utgår från våra intervjuer med representanter för tolv projekt. Det kan därför vara så att projekten i Mellersta Norrland har lett till fler resultat, som inte har framkommit i intervjuerna.

PÅ ORGANISATIONSNIVÅ HAR PROJEKTEN GETT NY KUNSKAP OCH METODER

Även på organisationsnivå finns flera typer av resultat. I våra intervjuer framkommer bland annat att projektägande organisationer, genom projektarbetet, har fördjupat sin kunskap och bild av behov hos olika målgrupper. Det handlar till exempel om behov hos företag vad gäller stöd för utveckling eller behov hos arbetsgivare för att kunna rekrytera och ta emot personer ur målgrupper som de annars inte brukar anställa.

För vissa projektägare har projekten lett till utveckling av nya metoder och arbetssätt. Det handlar till exempel om att utveckla ett mer samordnat arbete med att stötta personer som står långt från arbetsmarknaden. Genom projektet *KASAM 2.0* utvecklade Strömsunds kommun till exempel en modell för hälsofrämjande introduktionsutbildningar för nya medarbetare och chefer i kommunen. Projektet *Kongerö* arbetade i sin tur med att utveckla förutsättningarna för kommunala verksamheter att ta emot individer långt från arbetsmarknaden i praktik. Detta genom att erbjuda handledarstöd till både individen och arbetsplatsen, vilket underlättade dialogen dem emellan.

Även på företagsnivå har projekten bidragit till olika typer av resultat. Genom projektet *Augmented sports* har företag till exempel utvecklat nya produkter och tjänster, bland annat med stöd av akademien. Ramprojektet *Energieffektiva företag - Jämtland Härjedalen* har även bidragit till att företag har ökat sin kunskap om och gjort konkreta investeringar i hållbar omställning, till exempel med fokus på energieffektivisering.

PÅ INDIVIDNIVÅ HAR MEDARBETARE STÄRKT SIN KUNSKAP OCH BLIVIT MER NÖJDA

På individnivå finns flera kvalitativa resultat, utöver de resultat som rör individer som fått eller närmat sig arbete eller studier. I våra intervjuer framkommer bland annat att projekten har bidragit till att rusta medarbetare i sin yrkesroll. Projektet *KASAM 2.0* har till exempel bidragit till att medarbetare i Strömsunds kommun blivit mer trygga i sin arbetsroll och nöjda med sin arbetsplats. Detta genom att arbeta på olika sätt för att stärka medarbetarnas kunskap och känsla av sammanhang, bidra till en minskad arbetsbelastning, samt utveckla ledarskapet på arbetsplatsen.

Det finns också exempel på projekt som har lett till ökad kunskap hos medarbetare om de horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Det gäller till exempel projektet *Hållbart arbetsliv i Ragunda*, där medarbetare har fått en ökad förståelse för de tre principerna.

”

Ett mål var att förbättra resultatet i vår mätning av organisatorisk och social arbetsmiljö. Alltifrån arbetsbelastning till upplevelse av organisatoriska och sociala arbetsmiljön generellt (...). Där förbättrade vi på nästan alla punkter och de flesta förvaltningarna.

Intervjuperson

4. LÄRDOMAR FRÅN PROJEKTEN

I detta kapitel redogör vi för centrala lärdomar om utformningen och genomförandet av projekt under föregående programperiod. Liksom i kapitel tre presenterar vi framför allt lärdomar som har framkommit i våra intervjuer med representanter för tolv utvalda projekt.

Sammanfattning

Denna analys visar att det finns flera lärdomar att dra från de projekt som har mottagit finansiering inom ramen för ERUF och ESF under 2014–2020. Det finns lärdomar om projektens utformning såväl som genomförande. Många lärdomar är dessutom gemensamma för flera projekt, som har mött liknande utmaningar eller noterat liknande framgångsfaktorer för att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt projekt.

Lärdomarna rör projektens hela livscykel, från planering till implementering i ordinarie verksamhet. Enligt de projektrepresentanter som vi har intervjuat är det bland annat viktigt att projekten föregås av ett gediget förarbete och rekrytering av rätt kompetens. Under projekttiden gynnas projektet av en beredskap för förändrade förutsättningar och löpande förankring. För att skapa långsiktigt hållbara resultat av projektet krävs även tidig planering och förberedelser för implementering.

4.1 Gediget förarbete utifrån tydliga behov ger mer relevanta projekt

För att utforma ett relevant projekt, som skapar verklig nytta, visar utvärderingen att det är viktigt med ett gediget förarbete som utgår från tydligt identifierade behov. I våra intervjuer framkommer att det till exempel kan handla om att genomföra en förstudie för att få en närmare bild av behov hos en viss målgrupp.

Enligt våra intervjupersoner kan ett gediget förarbete och fokus på tydliga behov hjälpa projektägaren att formulera ett väldefinierat syfte och mål för projektet. Detta är viktigt för att skapa tydlighet och samsyn bland involverade aktörer om vad projektet ska åstadkomma, hur och varför. En tydlig bild av syfte och mål i ansökningsfasen underlättar dessutom att påbörja arbetet när projektet drar igång.

Förarbetet kan också stärka projektets utformning och förutsättningar att faktiskt nå avsedda resultat. Detta genom att inkludera en undersökning av tidigare insatser som har visat sig fungera väl för att möta de behov som projektet vill adressera. Genom att utgå från tidigare kunskap och evidens om framgångsrika insatser kan projektägaren undvika att lägga tid på sådant som tidigare har visat sig ineffektivt eller irrelevant.

”

Lärdomen är att vara så tydlig som möjligt i projektansökan, så att det inte bara blir en massa flum. Det är otroligt viktigt när du ska börja arbeta sedan.

Intervjuperson

4.2 Rätt kapacitet och kompetens stärker projektets genomförande

En annan lärdom som framträder i utvärderingen handlar om att ha rätt kapacitet och kompetens i projektet. Flera intervjupersoner menar att det kan vara utmanande att driva ERUF- eller ESF-projekt, varför det är viktigt att såväl projektägaren som eventuella samverkansparter är rätt rustade för arbetet. Det kan bland annat vara viktigt att säkerställa att projektägaren har tillräcklig kapacitet för att hantera den administration som kommer med projektgenomförandet. Flera intervjupersoner vittnar om att administrationen kan ta mycket tid och kraft, vilket kan bli en utmaning för projektägare som inte har beredskap för detta.

För att skapa goda förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande visar utvärderingen också att det är viktigt att identifiera vilken kompetens som krävs. Det gäller såväl projektledare och projektmedarbetare som styrgruppsmedlemmar och eventuella samverkansparter. Dessutom är det viktigt att projektägaren eller samverkansparter redan innan projektstart har goda förutsättningar att rekrytera individer eller företag som projektdeltagare. Även från tidigare uppdrag vet Ramboll att många projekt har svårt att rekrytera deltagare till projektet, särskilt om projektägaren saknar en tydlig bild av hur rekryteringen ska gå till. Här är upparbetade kontakter och tidigare dialog – direkt med målgruppen eller med andra aktörer, som i sin tur har god kontakt med målgruppen – ofta en stor fördel.

”

I riggningen behöver man också förstå organisatoriskt vilken typ av admin som behövs för att driva projekt. Vi är vana vid att driva olika projekt. Men alla är inte så vana.

Intervjuperson

4.3 Beredskap för förändrade förutsättningar underlättar att nå resultat

Från tidigare uppdrag vet vi att många projekt påverkas av förändrade omständigheter och förutsättningar under projekttiden. Det gäller till exempel coronapandemin, som innebar att många projekt under genomförandet stod inför en annan situation än de hade planerat för. Förändrade förutsättningar kan också handla om mer lokala omständigheter, som omorganiseringar i den egna verksamheten eller personalomsättning i projektgruppen.

”

Lärdomen är att man behöver vara agil och följsam utifrån att det händer mycket hela tiden när man gör stora projekt. Planera för att behoven ändras och saker händer.

Intervjuperson

Trots att denna typ av förändringar kan vara svåra att förutse finns det lärdomar som kan underlätta för projekten att hantera de förändringar som uppstår. I våra intervjuer framkommer att flexibilitet i projektet är en viktig framgångsfaktor för att lyckas ställa om. För att säkra ett flexibelt upplägg är det fördelaktigt om projektägaren tidigt har gjort en riskanalys och lagt upp en plan för vad som händer om vissa aktiviteter visar sig bli svåra att genomföra. Det är också viktigt att projektgruppen har god insikt i riskanalysen och planen, för att snabbt kunna ställa om vid behov.

Enligt Rambolls erfarenhet handlar behovet av justeringar inte bara om förändrade omständigheter. Många projekt inser också under arbetets gång att vissa metoder och arbetssätt fungerar bättre än andra för att möta olika behov. Även här är det viktigt att projekten har en beredskap för att styra om sitt upplägg, utifrån de lärdomar som uppkommer under projekttiden. För att lyckas med detta ser Ramboll att projekten med fördel löpande följer upp och utvärderar sitt arbete, för att kunna fånga upp vad som fungerar bra eller mindre bra för att nå projektets avsedda resultat. På så sätt kan projektägaren skapa förutsättningar för att, vid behov, snabbt styra om arbetet.

4.4 Löpande förankring på flera nivåer kan gynna projektets prioritering

Även förankring av projektet är viktigt för att skapa goda förutsättningar för att nå önskade resultat. I våra intervjuer framkommer bland annat att det är viktigt att förankra projektets idé och genomförande hos relevanta aktörer på alla berörda nivåer, som politiker, chefer och medarbetare. Förankring hos både politiker och chefer kan till exempel

”

Jobba mycket mer med bättre förankring av projektet från start, för att skapa ett tydligare syfte och mål. Att projektet är förankrat på alla nivåer inom organisationen är jätteviktigt.

Intervjuperson

vara viktigt för att säkra dels prioritering av projektets insatser under projekttiden, dels resurser och för att framgångsrika delar av projektet ska implementeras efter projektslut. Förankring bland berörda medarbetare kan i sin tur bidra till att skapa förståelse för projektet och dess insatser. Detta kan vara viktigt för att medarbetarna ska ha överseende med att projektet kan påverka deras arbete, till exempel genom att de individer som medarbetarna stöttar genom ordinarie verksamhet blir deltagare i projektet. Dessutom kan tidig förankring av projektet skapa engagemang och underlätta för medarbetare som efter projektslut ska driva arbetet vidare eller använda nya metoder och arbetsätt som projektet har utvecklat.

Våra intervjuer visar att löpande förankring, i stället för endast vid projektets inledning, är en framgångsfaktor. Detta eftersom såväl projektet som berörda aktörer kan förändras under projekttiden. Dessutom kan projektets styrgrupp spela en viktig roll i att förankra och skapa förståelse för projektet, både i inledningen och löpande. En aktiv styrgrupp, med medlemmar som har relevanta kompetenser och roller, kan även stärka projektgenomförandet, genom att öppna dörrar och bistå projektgruppen i strategiska frågor och vägval. I vårt samskapande analysmöte framkommer att ESF-rådet har erbjudit processtöd i form av styrgruppsutbildningar för finansierade projekt. Enligt en representant för ESF-rådet kan detta ha varit värdefullt för projekten, givet vikten av en engagerad och aktiv styrgrupp.

4.5 Tidig planering för implementering är viktigt för strukturförändring

Målet för strukturfondsprojekten är att åstadkomma strukturella förändringar. Ytterligare en lärdom från utvärderingen handlar därför om vikten av att ha en plan för hur projektets resultat ska tas om hand efter projektslut, för att säkra ett långsiktigt förändringsarbete.

I våra intervjuer, liksom många av våra tidigare uppdrag, framkommer att det är en framgångsfaktor för projekten att tidigt utforma en plan för vilka resultat som ska leva vidare i ordinarie verksamhet efter projektslut, hur detta ska gå till, samt vem som ska ansvara för att det sker.

”

Vi ska inte bedriva projekt bara för att bedriva projekt. Det måste finnas en tanke och förankring om att det här ska leda till något som ska implementeras.

Intervjuperson

5. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser från den samlade analysen. Rutan nedan innehåller en översikt av slutsatserna.

Sammanfattning

- ❖ Projektportföljen innehåller en stor bredd av projektägare och projekt
- ❖ Projekten har bidragit till regional utveckling i Mellersta Norrland
- ❖ Spridning av lärdomar kan bidra till ett mer effektivt genomförande av framtida projekt
- ❖ Det finns stor potential i att utveckla uppföljningen av programmen

5.1 Projektportföljen innehåller en stor bredd av projektägare och projekt

Under 2014–2020 har 253 projekt genomförts i Mellersta Norrland med finansiering från ESF och ERUF. De allra flesta projekt har genomförts inom ramen för ERUF, där mest medel har gått till projekt för ökad konkurrens i små och medelstora företag. Inom ESF har medlen framför allt finansierat projekt för ökade övergångar till arbete. 23 av projekten har finansierats med medel från React-EU, samtliga inom ramen för ERUF. Fördelningen av antal projekt och andel medel har varit relativt jämn mellan Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. Sammantaget har lärosäten, kommuner och regioner varit de vanligast förekommande projektägarna.

Nästa steg för SFP, förvaltande myndigheter och regionerna är att – utifrån Rambolls analys – bedöma och värdera fördelningen och inriktningen i portföljen. En viktig fråga är om portföljen bör se annorlunda ut i den nya programperioden, för att svara mot de behov och uppsatta regionala mål som finns då. Det kan till exempel handla om att nå andra eller nya typer av projektägare eller typer av projekt. Om så är fallet krävs sannolikt förändringar när det gäller sådant som mobilisering och information till potentiella projektägare samt bedömning av projektansökningar.

5.2 Projekten har bidragit till regional utveckling i Mellersta Norrland

Enligt Rambolls bedömning har projektens inriktning legat i linje med flera mål i de regionala utvecklingsstrategierna för Jämtland-Härjedalen och Västernorrland. Detta gäller särskilt målen som rör innovation, som många projekt har haft en ambition om att bidra till.

Vår analys visar också att projekten har bidragit till regional utveckling genom att ha genererat flera typer av resultat, på såväl individ- som organisations- och strukturnivå. De projekt som har finansierats med ERUF-medel har bland annat bidragit till 1594 nya heltidstjänster. Inom ramen för ESF återfinns resultat som att 2 228 deltagare vid projektavslut arbetar, studerar eller har praktik/lärlingsplats. Projekten har också lett till

resultat som utvecklad regional infrastruktur, fördjupad kunskap och nya arbetssätt hos projektägande organisationer, samt utvecklade tjänster hos företag.

Samtidigt är det svårt att dra en slutsats om projekten har lett till önskade och tillräckliga resultat. För att svara på den typen av frågor krävs fördjupad analys och utvärdering av projekten i relation till både projekt- och programmål. Vi ser också att det finns anledning att göra sådan uppföljning löpande under programperioden, för att kontinuerligt få information om projektens framdrift och eventuella behov av justeringar på programnivå (se mer i avsnitt 5.4).

5.3 Spridning av lärdomar kan bidra till ett mer effektivt genomförande av framtida projekt

De lärdomar som framkommer i analysen är gemensamma för många av projekten i Mellersta Norrland. Dessutom stämmer de väl överens med lärdomar som Ramboll har dragit från andra analys- och utvärderingsuppdrag där vi har studerat ESF- och ERUF-finansierade projekt i andra programområden. Enligt vår erfarenhet finns det ett antal centrala lärdomar, kring såväl framgångsfaktorer som utmaningar, som alla projektägare och projektledare har stor nytta av när de utformar och genomför projekt. Det finns därmed mycket att vinna på att sprida dessa lärdomar, särskilt till potentiella projektägare i den nya programperioden. Vi ser att det därigenom är möjligt att stärka projektens genomförande och måluppfyllelse, samt undvika vanliga fallgropar.

Vi drar slutsatsen att SFP, förvaltande myndigheter och regionerna kan spela en viktig roll i att sprida lärdomar och möjliggöra erfarenhetsutbyte mellan projekten. Detta kan till exempel ske genom att bjuda in nya projekt till gemensamt möte om lärdomar och framgångsfaktorer, sätta samman en lättillgänglig guide till projekten utifrån identifierade lärdomar, bjuda in till erfarenhetsutbyte för pågående projekt samt coacha projektägare och projektledare i att driva framgångsrika projekt.

Vi ser också att lärdomarna är viktiga för SFP, förvaltande myndigheter och regionerna i arbetet med att mobilisera projektägare, bedöma och prioritera projektansökningar. Det handlar om att redan från början säkerställa att projekten har bästa möjliga förutsättningar för att lyckas och att projekten genomförs på bästa möjliga sätt.

5.4 Det finns stor potential i att utveckla uppföljningen av programmen

Ramboll drar slutsatsen att det finns stor potential i att utveckla arbetet med löpande uppföljning av strukturfondsprogrammen i Mellersta Norrland. Med en utvecklad uppföljningsstruktur bedömer Ramboll att SFP och regionerna, såväl som ESF-rådet och Tillväxtverket, kan stärka förutsättningarna för programmen att leda till önskade resultat. Det kan till exempel handla om att genomföra fler portföljanalyser, som denna, eller regionala kluster-/programutvärderingar av samtliga pågående projekt under en viss tidsperiod eller inom ett insats- eller programområde. Detta för att undersöka hur projekten fortlöper och vad de bidrar till. Genom att följa upp projekten *under* pågående programperiod kan aktörerna synliggöra eventuella brister eller luckor i programmets genomförande. På så sätt ser vi att SFP, regionerna och förvaltande myndigheter kan få en bättre bild av huruvida finansierade projekt bidrar till programmets avsedda mål samt om det finns behov av att justera programmets fortsatta genomförande, till exempel genom riktade utlysningar med särskilt fokus.