

A photograph of a stone tower, likely a lighthouse or watchtower, with a wooden walkway leading to an arched entrance. The sky is dark and cloudy. The text is overlaid on the left side of the image.

# FÖRSLAG TILL UTVECKLAT LÄRANDE FÖR DE REGIONALA UTVECKLINGSMEDLEN PÅ GOTLAND

Reasonadvise AB  
November 2024

# Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	4
1. Uppdraget	
2. Så här har vi jobbat	
3. Rapport och bilagor	
2. GOTLANDS ARBETE MED 1:1-MEDLEN IDAG.....	7
1. 1:1-medlen i en finansiell och strategisk kontext	
2. Pragmatisk och löpande arbete med ansökningar	
3. Uppföljning sker i huvudsak via nyps och används begränsat av Region Gotland	
4. Erfarenhetsträffar men få utvärderingar	
5. Lärande möjliggörs av den lilla organisationen men sker med begränsad systematik	
6. Sammanfattning och analys av nuläget	
3. ANDRAS ARBETE MED UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE.....	14
1. Ingen enskild region har det perfekta lärandesystemet	
2. Lärdomar från andra projektfinansiärer	
3. Slutsatser från omvärldsanalysen	
4. FÖRSLAG TILL UTVECKLAD ARBETSMODELL.....	19
1. Modellens helhet och delar	
2. Koppling till mål och strategier	
3. Att få in ansökningar och välja ut projekt och företag	
4. En effektiv uppföljning	
5. Stegvis utvecklat utvärderingsarbete	
6. Lärande som förhållningssätt och system	
7. Implementering av förslaget	
5. SAMMANFATTNING.....	39

# FÖRORD

Denna rapport utgör slutredovisning av ett uppdrag för Region Gotland. Uppdraget har handlat om att genomföra en kartläggning av uppföljning, utvärdering och lärande för regionens användning av de så kallade 1:1 medlen. I uppdraget ingick också att göra en omvärldsanalys och ta fram ett förslag till en modell för ett utvecklat lärandearbete.

För Regionen är det avdelningen för regional utveckling som har ansvarat för uppdraget. Regionens ansvarige har varit William Cöster.

Reasonadvise har i detta uppdrag samarbetat med Klyo AB. Rapporten har tagits fram av Göran Hallin (Reasonadvise) och Per Anders Nybond (Klyo). I uppdraget har även Jane Magnusson (Klyo) medverkat med kvalitetsgranskning. Uppdragsansvarig har varit Göran Hallin.

# 1 INLEDNING

Sedan 2019 har alla svenska regioner (inklusive Region Gotland) ansvaret för att driva arbetet med regional utveckling. Det regionala utvecklingsansvaret regleras i förordningen om regionalt tillväxtarbete och i lagen om regionalt utvecklingsansvar (2017:583, respektive 2010:630). I uppdraget ingår bland annat att ta fram och samordna arbetet med den regionala utvecklingsstrategin.

En viktig uppgift inom det regionala utvecklingsansvaret handlar om att ansvara för hanteringen av det s.k. 1:1-anslaget Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling. I det ansvaret ingår att besluta om medlens användning i enlighet med gällande förordningar och lagar, samt att följa upp och återsrapportera medlen enligt villkoren i regeringens beslut.

## Uppdraget

Under våren 2024 upphandlade Region Gotland en kartläggning och processtödsinsats med syfte att främja utvecklingen av regionens hantering av 1:1-medlen. Upphandlingen, som genomfördes genom avdelningen för regional utveckling inom ramen för ett pågående projekt, ska ses som en del i regionens arbete med att nå målen i den regionala utvecklingsstrategin - Vårt Gotland 2040.

Uppdraget har omfattat följande delar:

1. Kartlägga befintliga arbetssätt och metoder.
2. Identifiera och beskriva "best cases".
3. Kompetensutveckla ledningsgrupp, finansieringsteam och stab.
4. Sammanställa resultat av kartläggning och föreslå fortsatta utvecklingsinsatser.
5. Lämna förslag på en systematisk modell för uppföljning (inklusive metoder och arbetssätt).
6. Fokusera och vidareutveckla det påbörjade arbetet med hållbarhetssäkring samt arbetet med att följa upp fördelningen av medel ur ett jämställdhetsperspektiv.
7. Lämna en slutrapport som sammanfattar arbetet och ger förslag på fortsatt utveckling.

Uppdraget har genomförts under perioden maj - november 2024. Region Gotland har också betonat att uppdraget ska ses om ett första steg i att mer långsiktigt arbeta med uppföljning, utvärdering och lärande i organisationen

## Så här har vi arbetat

Uppdraget har genomförts i nära samverkan med uppdragsgivaren, i huvudsak med samtliga medarbetare i det så kallade finansieringsteamet. Teamet omfattar, vid uppdragstillfället, projektutvecklare, handläggare av projekt och företagsstöd och samordnare. Analytiker, strateg och ledningsgruppen vid avdelningen för regional utveckling har också involverats löpande under uppdragets genomförande.

Genomförandet har organiserats i tre huvudsakliga delar, en kartläggning av nuvarande arbete, en omvärldsanalys av hur andra arbetar med uppföljning, utvärdering och lärande samt utarbetandet av ett förslag till utvecklat arbete. Kartläggningen och omvärldsanalysen genomfördes parallellt,



före och under sommaren. Utvecklingen av förslaget till modell i huvudsak har genomförts under hösten.

### *Kartläggningen*

Uppdraget inleddes med en kartläggning av hur man arbetar med 1:1-medlen på Gotland idag. Analysen grundade sig dels på skriftlig dokumentation, såsom den regionala utvecklingsstrategin och dess tre genomförandeprogram, uppföljningsrapporter knutna till uppföljningen av den regionala utvecklingsstrategin samt finansieringsplanen, som beskriver 1:1-medlens kontext och strategin för medlens användning.

Utöver den skriftliga dokumentationen genomfördes också två heldagsmöten med finansieringsteamet. Dessa var utformade som en slags mellanting mellan workshops och en gruppintervju, där syftet var att få möjlighet att ställa konkreta frågor om genomförandets olika delar, liksom att få belysa och diskutera teamets syn på olika eventuella utmaningar, vilket lades till grund för en analys av arbetet med 1:1-medlen.

Kartläggningen mynnade ut i en analys över arbetet med 1:1-medlen, dess främsta fördelar och utmaningar ur ett uppföljnings-, utvärderings- och lärandeperspektiv. Denna analys kvalitetssäkrades bland annat genom ett digitalt möte med finansieringsteamet i juni.

### *Omvärldsanalysen*

Omvärldsanalysen har bestått av tre huvudsakliga delar. För det första genomfördes en enkät till samtliga regioner. Enkäten adresserades till de regionala utvecklingsdirektörerna som också informerades om enkäten vid ett möte på Sveriges Kommuner och Regioner. Utvecklingsdirektörerna uppmanades vidarebefordra enkäterna till ansvariga chefer, som sedan har sett till att den besvarades.

Totalt har enkäten besvarats av 17 av de 21 regionerna. 16 av regionerna har också besvarat merparten av frågorna. Enkäten distribuerades i juni. Två påminnelser har gått ut och enkäten stängdes i slutet av augusti. Enkäten har sedan, för det andra, kompletterats med telefonintervjuer med ansvariga chefer eller handläggare vid tre regioner - Västra Götalandsregionen, Region Kalmar och Region Gävleborg. Syftet med intervjuerna var att komplettera och fördjupa den bild av verksamheterna som gavs i enkätsvaren.

För det tredje, och för att ytterligare vidga bilden av hur projektfinansierande organisationer kan arbeta med uppföljning, utvärdering och lärande, intervjuades ansvariga företrädare för ytterligare två organisationer - Svenska institutet och Kulturrådet. Alla intervjuer genomfördes under tiden juni - september.

### *Utarbetande av förslag*

Förslaget till utvecklad modell för regionens arbete har utvecklats i en iterativ process mellan konsulterna och uppdragsgivaren.

Reasonadvise utarbetade i ett första steg preliminära utgångspunkter att lägga till grund för ett utvecklat arbetssätt. Detta presenterades vid en workshop på plats tillsammans med både finansieringsteamet och ledningsgruppen. Därefter har konsulterna tagit fram det slutliga förslaget till utvecklad modell. Det slutliga förslaget har också presenterats för och diskuterats med uppdragsgivaren i flera omgångar.

### *Dialog med beställaren*

Hela uppdragets genomförande, inklusive framtagandet av slutrapporten, har präglats av en nära dialog mellan konsulterna och uppdragsgivaren. Från uppdragsgivaren har dialogen hållits samman av William Cöster, men även avdelningschef Susanna Palomaa och medarbetare vid avdelningen har deltagit.

## Rapport och bilagor

Till denna rapport hör två bilagor, en som redogör för resultaten av omvärldsanalysen och en som beskriver förslaget till hur Gotland kan operationalisera integreringen av hållbarhetssäkringen i bedömning och hantering av 1:1-medlen.

Utöver bilagorna hör också två korta ”filmer”/animerade presentationer till uppdragets slutrapportering, en som förklarar begrepp kopplade till uppföljning, utvärdering och lärande samt en som sammanfattar förslaget till utveckling.

# 2 GOTLANDS ARBETE MED 1:1-MEDLEN IDAG

I detta kapitel presenterar vi resultaten från vår genomlysning av hur Region Gotland arbetar med 1:1-medlen idag. Analysen i detta kapitel bygger på det underlagsmaterial som vi tagit del av, i form av återrapportering av 1:1-medlens användning, Gotlands regionala utvecklingsstrategi (Vårt Gotland 2040), tillhörande genomförandeprogram, finansieringsplanen, med flera strategi- och styrdokument samt från vårt workshops-/intervjuarbete tillsammans med finansieringsteamet vid avdelningen för regional utveckling.

## 1:1-medlen i en finansiell och strategisk kontext

För att förstå och värdera arbetet med 1:1-medlen är det viktigt att se att 1:1-medlen är en del i en större finansiell och strategisk kontext. 1:1-medlen utgör både en finansiell resurs, som regionen disponerar under ett anslag ur statsbudgeten (med anslagsrubriken 1:1), och är samtidigt en uppsättning instrument som får användas för vissa specifika ändamål och på vissa definierade sätt (som projektfinansiering, företagsstöd och för stöd till kommersiell service). Gotland disponerar årligen cirka 29 mkr i 1:1-medel.

I figuren nedan illustreras hur 1:1-medlen är en del i en finansiell kontext där även andra resurser finns, t.ex. övriga statliga resurser (t.ex. statsbidrag via Energimyndigheten eller Naturvårdsverket och kostnadsersättningar), finansieringen från EU:s fonder, såsom Europeiska regionala utvecklingsfonden (Eruf), Europeiska Socialfonden (ESF), Jordbruksfonden för landsbygdsutveckling (Ejflu) och Fonden för rättvis omställning (FRO). Utöver statliga resurser och EU-fonder så har regionen också möjlighet att investera i insatser som syftar till regional utveckling, med medel som kommer ur det egna skatteuttaget. Här bör det noteras att ytorna i den vänstra delen av figuren 1 inte är direkt proportionerliga mot de olika resursernas relativa storlek.

Vid sidan av den finansiella strukturen finns också ett strategiskt sammanhang, som i figuren illustreras av att användningen av 1:1-medlen på Gotland behöver utgå från EU:s prioriterade områden som återspeglas i det regionala programmet för Småland och Öarna (och andra EU-program). 1:1-medlens användning behöver också återspegla nationella prioriteringar som uttrycks i den nationella strategin för hållbar regional utveckling i hela landet 2021 - 2030. På Gotland är det i första hand den regionala utvecklingsstrategin - Vårt Gotland 2040 - och de tre genomförandeprogrammen som tillhör denna - som styr användningen av resurserna.

Figur 1 Illustration av 1:1-medlens finansiella och strategiska kontext på Gotland



Sammantaget ger detta en bild av den komplexa struktur av finansiella resurser och strategier på flera nivåer som 1:1-medlen återfinns inom och som i olika utsträckning styr 1:1-medlens användning i praktiken.

Viktigast i sammanhanget är kanske graden av ömsesidigt beroende mellan 1:1-medlen och EU:s strukturfonder, särskilt Eruf-medlen. Enligt uppgift från finansieringsteamet används så mycket som 80 procent av 1:1-medlen till medfinansiering av projekt som har finansiering från Eruf. Även om det inte finns något formellt krav att 1:1-medlen till en viss grad ska medfinansiera Eruf så innebär medfinansieringen en möjlig uppväxling av de resurser som används för regional utveckling på Gotland, jämfört med om man enbart hade utnyttjat 1:1-medlen. Omvänt hade det sannolikt varit svårt att hitta annan medfinansiering för Eruf, om inte 1:1-medlen kunde användas till detta. Förhållandet visar att det behöver vara en god samstämmighet mellan Eruf-programmets innehåll och mål och den regionala utvecklingsstrategins. Det visar också att man behöver vara tydlig med när 1:1-medlen ska medfinansiera Eruf och när detta inte behöver ske.

Regionstyrelsen har antagit en finansieringsplan som särskilt fokuserar 1:1-medlens roll i genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin. I planen finns bland annat en fördelning av 1:1-medlen mellan de (för den här valda perioden) sex olika prioriterade områdena i den regionala utvecklingsstrategin. Den indikativa fördelningen framgår av tabellen 1 nedan.

Tabell 1 Indikativ fördelning av 1:1-medlen för Gotland, mellan prioriterade områden, enligt finansieringsplanen

Prioriterat område	Andel i procent av totalen*
Forskning och utveckling (FoU)	5
Regionalt utvecklingsansvar (RUA)	10
Näringslivets energiomställning	20
Mat- och livsmedel	15
Besöksnäring	15
Övrigt RUS	35

\* Källa: Finansieringsplan för hållbar regional utveckling, Region Gotland, Regionstyrelsen, 2024 05 30.



# Pragmatisk och löpande arbete med ansökningar

Idag tillämpas ett löpande ansökningsförfarande när det gäller 1:1-medlen. Det betyder att ansökningar kan lämnas in när som helst. Samtidigt är prövning och beslut samlat i vad som kan liknas vid beslutsomgångar, som är fyra per år. Beslutsomgångarna är kopplade till det regionala utvecklingsutskottets sammanträdesdatum. Då en stor andel av 1:1-medlen används som medfinansiering i Eruf-projekt finns även en koppling till de utlysningssomgångar som tillämpas inom Eruf Småland & Öarna. Detta inbegriper också ESF-projekt, även om det är få ESF-projekt som medfinansieras av 1:1 medel.

Utlysningssomgångarna i Eruf, ESF och FRO förhåller sig i nuläget till fyra sammanträdesdatum per år för strukturfondspartnerskapet. Detta innebär att man för att söka 1:1-medel som medfinansiering till exempelvis ett Eruf-projekt behöver lämna in ansökan om 1:1-medel i så god tid att ett beslut hinner vara klart innan ansökan till Eruf lämnas.

Bedömningen av projektmedelsansökningarna sker genom en prövning mot förordningskraven och därefter en kvalitativ bedömning av hur väl projekten stämmer överens med målen i den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och dess genomförandeprogram. Denna bedömning fokuserar på projektens förväntade bidrag till de prioriterade områdena och deras potential att uppnå definierade utvecklingsmål. Det saknas dock tydliga "mallar" eller vägledningar för exakt hur denna bedömning ska göras, exempelvis när olika mål behöver vägas mot varandra och det finns, menar vi, en risk att olika handläggare skulle kunna göra olika bedömningar.

Nuvarande modell för att ta emot och bedöma ansökningar om 1:1-medel har flera fördelar. Den kanske viktigaste är att den är enkel och anpassad till behoven av en fungerande samfinansiering mellan 1:1-medlen och primärt ERUF-programmet för Småland & Öarna, framför allt när det gäller projektmedlen.

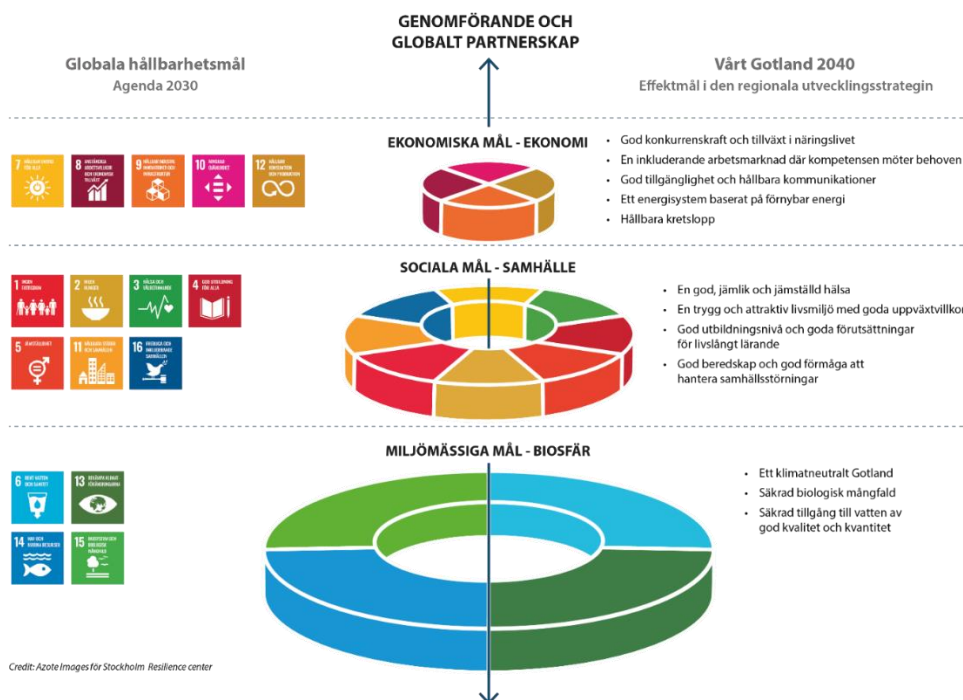
## *Hållbarhetsintegrering av bedömningsarbetet*

Flera insatser har gjorts för att ta fram ett tydligare underlag för hållbarhetsbedömning av ansökningarna. En konsult har i ett tidigare skede tagit fram ett underlagsmaterial och ett utkast till policy för hållbarhetsbedömning finns men har, bland annat i avvaktan på den utredning som rapporteras här, ännu inte antagits.

I figuren nedan, som är hämtad från det pågående utvecklingsarbetet för hållbarhetssäkring av 1:1-medlen, illustreras hur den regionala utvecklingsstrategins mål kan relateras till de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. De flesta av effektmålen i Vårt Gotland 2040 knyter an till de ekonomiska eller de sociala målen i Agenda 2030. Några mål knyter an till de miljömässiga Agenda 2030-målen.

I dagsläget beskrivs i bedömningen av ansökningarna hur de olika projekten kan förväntas bidra till, eller eventuellt stå i konflikt med, målen i RUS och därigenom de olika Agenda 2030-målen. Enligt vår dialog med finansieringsteamet är denna bedömning i huvudsak kvalitativ och ej helt systematiserad.

Figur 2 Relationen mellan Vårt Gotland 2040:s effektmål och de globala hållbarhetsmålen Agenda 2030



## Uppföljningen sker i huvudsak via Nyps och används begränsat av Region Gotland

Uppföljningen av 1:1-medlen sker främst via data som registreras i Nyps och som används i återrapporteringen till Tillväxtverket. Nyps används också för uppföljningen av projekt som finansieras av Eruf, ESF och FRO. Data hämtas från projektbeslut, läges- och slutrapporter.

Vår bedömning är att uppföljningen i första hand avser hur de beslutade insatserna fördelar sig utifrån ett antal olika aspekter, såsom mellan Eruf-programmens prioriteringar, mellan prioriteringarna i den nationella strategin, mellan Tillväxtverkets tre ”typ”-resultatkedjor för Eruf, styrkeområdena utifrån den smarta specialiseringsstrategins styrkeområden, mellan målen i den regionala utvecklingsstrategin och dess genomförandeprogram, men i endast begränsad omfattning innefattar utfall av projektinsatser och resultat av projekt. I uppföljningen noteras också kopplingen till de olika Agenda 2030-målen.

För projekt som medfinansierar EU-fonder registreras också förväntat och realiserat utfall utifrån aktivitets- och resultatindikatorerna i respektive program.

Utöver rapporteringen i Nyps används uppföljningsdata även i Region Gotlands årliga uppföljning av den regionala utvecklingsstrategin, samt för rapporteringen till regeringen enligt förordning (2024:99) om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet. I de fallen sker rapporteringen främst genom att man med utgångspunkt i finansierade projekt ger exempel på vad

som gjorts inom ramen för målen i den regionala utvecklingsstrategin. I de gemensamma diskussionerna med finansieringsteamet noterades att man saknade en mer systematisk egen användning av data från Nyps i uppföljningen av den regionala utvecklingsstrategin och den årliga rapporteringen till regeringen om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet. Man uttryckte också en avsaknad av kopplingar mellan 1:1-medlen och målen i den regionala utvecklingsstrategin, dvs. en osäkerhet omkring vilka mål som insatserna ska följas upp emot.

Finansieringsteamet uttryckte vidare att tillförlitligheten till uppföljningsdata från Nyps när det gäller EU-projekt, såsom Eruf, befaras vara varierande. Data bygger på projektens egenrapportering, och kvalitetssäkringen av denna uppges vara bristfällig. Det kan t.ex. handla om antalet deltagande företag i en viss aktivitet eller antalet deltagande företag som nått ett visst mål genom insatsen. Här bygger kontrollerna främst på en allmän rimlighetsbedömning, menar handläggarna i finansieringsteamet.

## Erfarenhetsträffar men få utvärderingar

Som beskrivet ovan sker uppföljning av 1:1-medlen både mot bakgrund av formella krav och interna önskemål. När det gäller *utvärdering* finns inga formella krav, annat än dem kopplade till projekt med finansiering från EU:s fonder, där det finns krav på både egenutvärdering och externa utvärderingar, beroende på hur stor budget projekten har.

I teamet analyserar man utvärderingsrapporter från projekten. Men finansieringsteamet anser dock att det är svårt att hitta systematiska sätt att nyttja informationen från utvärderingarna på då dessa ofta är mycket olika i fokus och metod. Detta försvårar ett samlat lärande från dem.

Finansieringsteamet bjuder med viss regelbundenhet in projektägare finansierade med 1:1-medel till erfarenhetsträffar - t.ex. genom så kallade projektfrukostar. Detta ger, som vi uppfattar det, tillfällen till mera kvalitativa och informella samtal om projektens framdrift och resultat, som också kan anses vara ett utvärderande inslag i den nuvarande hanteringen av 1:1-medlen.

Slutsatsen är att finansieringsteamet upplever en avsaknad av samt ett behov av mer systematiska utvärderingar av projekten.

## Lärande möjliggörs av den lilla organisationen men sker med begränsad systematik

Trots en del utvecklingsbehov i den systematiska uppföljningen samt ett uttalat behov av utvärderingar menar man från finansieringsteamet att man ändå har en god överblick över projektens genomförande och resultat. Detta förklaras i första hand av att man ofta har en nära dialog med projektansvariga men också en tät dialog internt i finansieringsteamet, vilket möjliggör ett lärande över tid. Samtidigt ger den typen av lärande sällan underlag som kan användas i ett framtida urval av projektansökningar eller justeringar i utformningen av stöden.

Finansieringsteamet ser därför behov av och potential för en närmare dialog med strateger och ledning för att i ännu högre omfattning tillvarata de insikter och erfarenheter som teamet samlar in i sitt praktiska arbete nära 1:1-medlens användning. Detta med syftet att lärdomarna från

finansieringsteamet kan integreras än mer effektivt, till exempel när nya insatser planeras, vilket i sin tur kan bidra till att förbättra kvaliteten och träffsäkerheten i framtida satsningar.

## Sammanfattning och analys av nuläget

Kontexten är viktig för att förstå komplexiteten kring möjligheterna att skapa ett lärande för 1:1-medlen hos Region Gotland och utvecklingsaktörer på Gotland. Komplexiteten är delvis ett resultat av hur arbetet med hållbar regional utveckling utformats i Sverige. Användningen av 1:1-medlen styrs av flera olika strategier och program, som alla har sina mål, till exempel Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021-2030 och det nationella ERUF-programmet samt Regionala strategier så som den regionala utvecklingsstrategin. 1:1-medlen samfinansieras också i hög grad med andra resurser i alla Sveriges regioner, inte minst resurser från det regionala Eruf-programmet. Detta skapar olika utmaningar i hanteringen av resursen, främst handlar det om en otydlighet om vilka mål i de olika programmen och strategierna som resursen ska styra mot, där målen bara delvis överlappar, hur bedömningen av ansökningar om 1:1-medel ska gå till i praktiken samt om hur man ska följa upp och utvärdera insatserna.

Vår bedömning är att den viktigaste åtgärden handlar om att tydliggöra 1:1-medlens relation till den regionala utvecklingsstrategins mål och till övriga medfinansierande programs mål (t.ex. Eruf, ESF och FRO) samt utifrån det utforma ett tydligare system för hur bedömningen av projektansökningar kan ske. Vi menar också att man utifrån de tydliggjorda målen behöver knyta någon form av resultatmål, t.ex. i form av indikatorer som bygger på Vårt Gotland 2040:s mål som projekt och insatser kan förhålla sig till och utvärderas emot. Med en ökad tydlighet i målen kan vi sedan utveckla systemen för uppföljning, utvärdering och lärande.

# 3 ANDRAS ARBETE MED UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING OCH LÄRANDE

För att få en bredare förståelse av hur andra regioner hanterar liknande utmaningar och möjligheter genomförde vi en enkätundersökning riktad till samtliga Sveriges regioner. Syftet var att samla in deras erfarenheter från och perspektiv på uppföljning, utvärdering och lärande knutet till 1:1-medlen. Enkäten skickades till alla 21 regioner och vi fick svar från 17 av dem, vilket enligt vår bedömning är tillräckligt för att ge en representativ bild av nuläget i Sveriges regioner.

För att fördjupa vår analys genomförde vi även intervjuer med representanter för Region Gävleborg, Västra Götalandsregionen (VGR) och Region Kalmar län. Intervjuerna genomfördes med chefer eller andra ansvariga för 1:1-medlen.

Enkäten och intervjuerna fokuserade på hur regionerna arbetar med projektmedel och företagsstöd, där vi undersökte hur de hanterar kategorisering, uppföljningsmetoder och hur de använder resultaten från uppföljningen. Inom ramen för enkäter och intervjuer riktades också frågor kring hur regionerna arbetar med utvärderingar och i vilken utsträckning man anser sig ha skapat en struktur som främjar en lärande utveckling. Enkäten och intervjuerna genomfördes under sommaren 2024.

Utöver detta genomförde vi också intervjuer med två andra aktörer med uppgift att fördela medel för bidragsfinansiering - Svenska institutet och Kulturrådet. Dessa intervjuer gav oss värdefulla insikter och alternativa perspektiv på hur man kan arbeta med finansiering, bidrag och stöd, samt hur man hanterar uppföljning, utvärdering och lärande. Att tänka på gällande erfarenheter från dessa alternativa projektfinansiärer, är att de ofta har en något mer avgränsad omfattning och kravbild för sin finansiering jämfört med det komplexa sammanhang som 1:1-medlen befinner sig i.

## Ingen enskild region har det perfekta lärandesystemet

Omvärldsanalysen visar att man inte kan hävda att det finns någon samlad best-practice-lösning för uppföljning, utvärdering och lärande när det gäller 1:1-medlen. Tvärtom står alla regioner inför liknande utmaningar, där olika regioner är olika långt framme i olika avseenden. Några fokuserar och förlitar sig främst på kvalitativa metoder, så som intervjuer och analys av projektens



utveckling och resultat, medan andra prioriterar kvantitativa metoder, så som mätbara indikatorer och kvantitativa utvärderingar.

Vanligtvis är uppföljningen av projektmedel något mer omfattande än för företagsstöd. Skälen till detta kan vara flera. Det viktigaste skälet torde vara att projekten är mer komplexa och därför kräver en mer omfattande uppföljning för att spegla aktiviteter och resultat. Ett annat skäl är att det kan finnas mer formella krav kopplade till projekt som innebär medfinansiering av EU-projekt.

### *Kategorisering, utlysningar och bedömningsmallar*

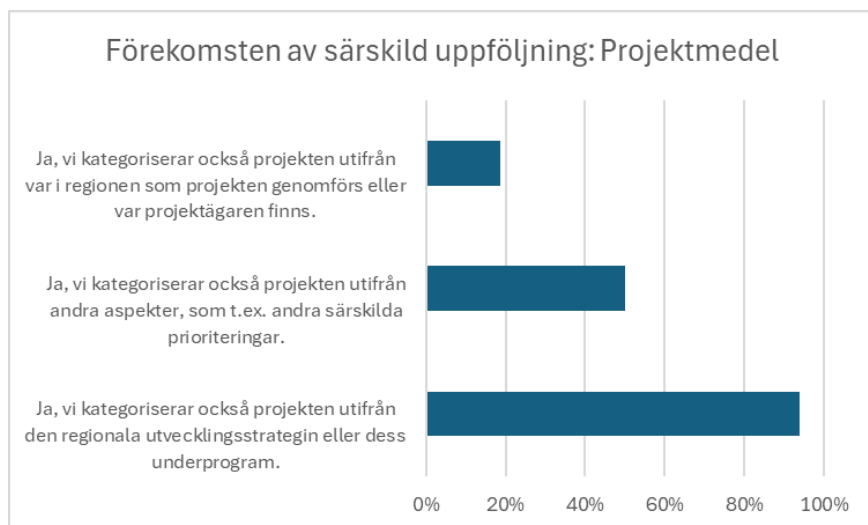
De flesta regioner sätter 1:1-medlen i kontext av den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Detta görs genom att kategorisera projekten utifrån RUS-områden, vilket ger en grundläggande koppling mellan insatserna och de övergripande regionala målen i RUS.

Några regioner arbetar med särskilda utlysningar utifrån RUS:ens prioriterade områden. Vissa regioner har utifrån RUS:ens områden och prioriteringar utvecklat en specifik bedömningsmall för att besluta om 1:1-medlen. Sådana systematiska arbetssätt kan ge en mer strukturerad ansats till fördelningen av medel och bedömningen av projektansökningar. Det är dock viktigt att notera att sådana system också kan medföra utmaningar, till exempel kopplat till medfinansieringen av strukturfondsprojekt. Från flera regioner ser vi därför kommentarer som varnar för en "övertro" på kriterier och mallar i bedömningsarbetet. Istället hävdar man att man försöker fokusera på användbarhet i form av en enkel och tydlig koppling till utvalda mål samt anpassningsbarhet när det gäller beslutsomgångar och riktade utlysningar. En region har till exempel valt att sluta med särskilda utlysningar för 1:1-medlen. En annan faktor som kan vara av avgörande betydelse för hur regionerna ser på utlysningar som verktyg är i vilken grad man försöker arbeta riktat mot ett mindre antal återkommande projektägare. I sådana fall kan utlysningar upplevas som mindre meningsfulla.

De flesta regioner har någon form av särskild uppföljning av 1:1-medlen. I de flesta fallen handlar det om att man kategoriserar de beviljade projekten utifrån den regionala utvecklingsstrategins olika prioriterade områden, handlingsprogram eller motsvarande. Hälften av de svarande regionerna gör också andra typer av kategoriseringar för de beslutade projekten. Utifrån de öppna svaren ser vi att det framför allt handlar om kategoriseringar utifrån styrkeområdena i regionens smarta specialisering eller om någon form av kategorisering från ett hållbarhetsperspektiv. Mindre

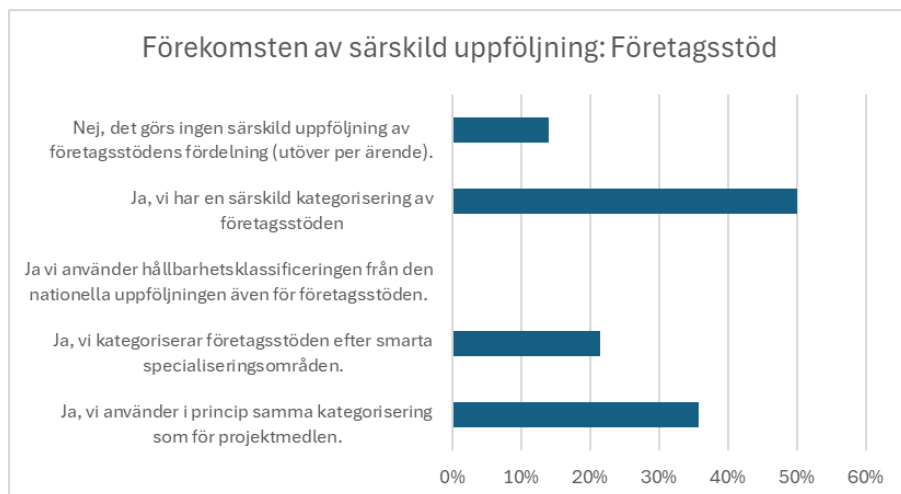
vanligt men ändå förekommande, är att det görs någon form av geografisk kategorisering utifrån var i regionen som projektägaren finns.

Figur 3 Regionernas svar på frågan om det sker någon särskild uppföljning av 1:1-medlens projektmedel



Även när det gäller företagsstöden har de flesta regioner en särskild uppföljning av stödets fördelning. Här använder knappt hälften av regionerna samma grundkategorisering som för projektmedlen medan ungefär hälften har en särskild kategorisering för företagsstöden.

Figur 4 Regionernas svar på frågan om det sker någon särskild uppföljning av företagsstöden



Enligt intervjuer och öppna svar är det få regioner som har någon särskild uppföljning som avser projektmedlens förväntade resultat. Den uppföljning av förväntade resultat som förekommer är i huvudsak knuten till projekt inom Eruf-programmen. Inte heller när det gäller företagsstöden finns någon systematisk uppföljning av förväntade resultat av stöden, enligt vår bedömning.

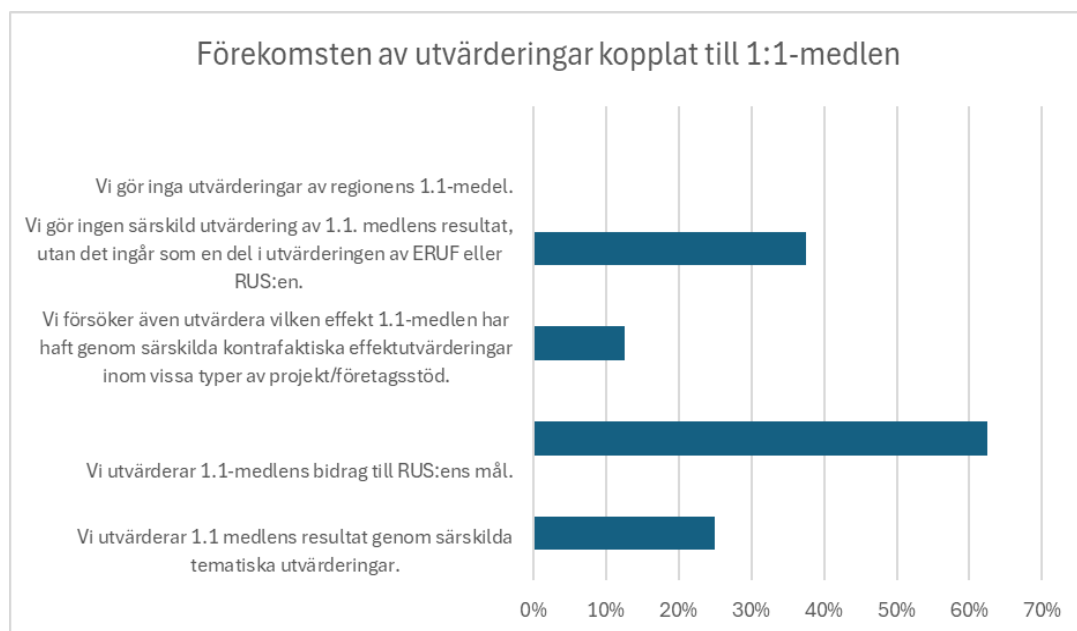
*De flesta utvärderingar är knutna till generella RUS-utvärderingar eller utvärderingar av EU-programmen*

De flesta regioner uppger sig arbeta med någon form av utvärderingar av 1:1-medlen och deras resultat. De flesta, ungefär två av tre, uppger att de utvärderar 1:1-medlens resultat i förhållande till deras bidrag till målen i den regionala utvecklingsstrategin. Knappt hälften säger att de inte

genomför någon särskild utvärdering av 1:1-medlen utan att detta är kopplat till antingen Eruf-programmen eller till utvärderingar av den regionala utvecklingsstrategin generellt.

Var fjärde region säger sig utvärdera 1:1-medlens resultat genom särskilda tematiska utvärderingar. Utifrån kommentarerna och intervjuerna framgår det också tydligt att regionerna tolkar frågorna om utvärderingar av 1:1-medlen olika och det är vår samlade bedömning att det är få regioner som genomför specifika utvärderingar av 1:1-medlens resultat. De flesta utvärderingar är integrerade i en samlad utvärdering av de regionala utvecklingsstrategierna och det är stora variationer i hur insatserna finansierade via 1:1-medel utvärderas i regionerna.

*Figur 5 Regionernas svar på frågan om det sker någon särskild utvärdering av 1.1-medlen*



### *Lärandet kring 1:1-medlen är oftast inte systematiserat*

Även när det gäller regionernas systematiska lärande kring 1:1-medlen är också variationerna stora. Det som förenar är deras betoning av vikten av den interna mellankollegiala kunskapsdelningen. Formerna för hur detta sker varierar, som det ser ut i hög grad beroende på hur stora regionerna är och hur många personer som är involverade i finansieringsarbetet. Kunskapsdelningen sker genom allt från informella dialoger inom teamen med hjälp av egna minnesnoteringar från beredningsarbetet, återkommande dialogmöten mellan till exempel handläggare, strateger och ledningen till gemensamma arrangemang med inbjudna föreläsare. Vi noterade i analysen av Gotland att trots avsaknaden av tydliga strukturer för lärande så borgar den lilla organisationen ändå för en nära kunskapsdelning. Detta var något vi också hörde från andra mindre regioner.

### *1:1-medlen som resurs och verktyg utmanar alla regioners lärande*

Sammantaget visar analysen på en stor variation i hur regionerna arbetar med uppföljning, utvärdering och lärande kring 1:1-medlen. Medan vissa regioner har utvecklat mer sofistikerade system och processer, kämpar andra med att få på plats en mer grundläggande uppföljning och framför allt utvärdering. Det är också vår slutsats att det finns ett generellt behov av kompetens kring dessa frågor, något som exempelvis blir tydligt genom avsaknaden av en gemensam begreppsförståelse. Detta pekar på ett behov av mer erfarenhetsutbyte mellan regioner och potentiellt mer stöd och samordning från nationell nivå för att höja den generella standarden på arbetet med 1:1-medlen. Det pekar också på att alla regioner har en utmaning i sin syn på 1:1-

medlen som både en finansiell resurs och en uppsättning verktyg (projekt och företagsstöd) i en kontext av andra finansiella resurser och strategier.

## Lärdomar från andra projektfinansiärer

För att komplettera det regionala perspektivet har vi även intervjuat två andra projektfinansierande aktörer - Kulturrådet och Svenska Institutet. Båda har utvecklat systematiska metoder för uppföljning och utvärdering. Dessa inkluderar ofta strukturerade rapporteringsprocesser som fungerar både som slutrapporter och som underlag för djupare analyser. De arbetar också aktivt med att harmonisera och förenkla sina bidragsprocesser för att göra dem mer effektiva och ändamålsenliga.

### *Kombination och ett långsiktigt perspektiv*

En viktig faktor hos de intervjuade organisationerna är användningen av både kvantitativa och kvalitativa data i uppföljningsarbetet. Detta för att möjliggöra en nyanserad förståelse av projektens resultat och effekter. Hos båda aktörerna finns en strävan efter att kombinera mätbara indikatorer med djupare kvalitativa insikter för att få en helhetsbild av projektens påverkan.

De intervjuade finansiärerna lyfter också fram vikten av långsiktig uppföljning. Detta innebär att uppföljning av projekt inte bara sker vid projektavslut, utan även en tid efteråt för att fånga långsiktiga resultat. Detta långsiktiga perspektiv hjälper organisationerna att bättre förstå den verkliga påverkan av sina investeringar.

### *Mål och strategi samt kunskapsdelning och lärande*

En viktig lärdom från de studerade organisationerna är betydelsen av att tydligt koppla projektutvärderingar till insatsernas övergripande mål. En finansiär uttrycker att de övergripande baserar uppföljning, utvärdering och utveckling på den nationella strategin som ligger till grund för deras verksamhet för att säkerställa att projekten bidrar till de målsättningar som uttrycks där. Detta skapar en röd tråd genom hela projektlivscykeln, från urval till uppföljning.

Intern kunskapsdelning framstår som en annan central del i de intervjuade organisationernas arbete. Detta kan ta sig uttryck i regelbundna fora för erfarenhetsutbyte, interna beredningar och tematiska fördjupningar för utvärderingsarbetet. Genom att aktivt dela lärdomar och insikter inom organisationen skapas förutsättningar för kontinuerlig förbättring och utveckling.

### *Flexibla uppföljningsprocesser och strategisk användning av resultat*

Flexibilitet i uppföljningsarbetet lyfts fram som en viktig aspekt hos finansiärerna. Organisationerna kan till exempel anpassa sina uppföljningsrutiner beroende på projektens storlek, komplexitet och strategiska betydelse. Detta möjliggör en mer effektiv resursanvändning och säkerställer att uppföljningen är relevant.

En genomgående ambition hos finansiärerna är att använda uppföljnings- och utvärderingsresultat för löpande utveckling av verksamheternas projektfinansiering. Detta inkluderar allt från utformningen av nya utlysningar till justeringar i insatsernas mål och strategier. Genom att aktivt använda insikterna från tidigare projekt i den strategiska planeringen strävar organisationerna efter att bli mer lärande och kontinuerligt förbättra sin verksamhet. Detta kräver förstås att man har en stor rådighet när det gäller utformningen av de aktuella stödinsatserna, så att verkliga förbättringar kan genomföras.

### *Engagemang och ledarskap*

Slutligen understryker de intervjuade organisationerna betydelsen av engagemang, både från ledning och övriga medarbetare. Ett genuint intresse för verksamhetsområdet och en kultur som

uppmuntrar kontinuerligt lärande framhålls som viktiga framgångsfaktorer. Ledarskap som prioriterar och stödjer uppföljnings- och utvärderingsarbetet ses som avgörande för att skapa en organisation som verkligen lär sig och utvecklas över tid.

## Slutsatser från omvärldsanalysen

Omvärldsanalysen visar att ingen av de intervjuade eller undersökta regionerna har utvecklat ett fulländat system för uppföljning, utvärdering och lärande kring 1:1-medlen. Istället hanterar regionerna utmaningarna på olika sätt och befinner sig på olika utvecklingsnivåer. Det finns ett behov av mer kompetens, erfarenhetsutbyte och stöd, både på regional och från nationell nivå, för att förbättra arbetet med 1:1-medlen

Analysen visar också att det finns en kvarvarande osäkerhet hos flera regioner om hur man ska se på 1:1-medlen i relation till andra finansiella resurser, insatser och verktyg samt mål och strategier. Vi noterar dock att de flesta regioner har ambitionen att knyta 1:1-medlen tydligare till den regionala utvecklingsstrategin och dess mål. Den komplexa finansiella och strategiska kontexten ökar också risken för att skapa överkomplexa system för urval och uppföljning. Här förefaller det finnas en tydlig medvetenhet om den risken och en strävan efter förenkling hos många.

En av utmaningarna för regionerna handlar om att omsätta resultaten av uppföljningen och utvärderingen i konkreta förslag till förändring och förbättring. Vår bedömning är att det finns gemensamma strukturella hinder som kan försvåra för en sådan utveckling, t.ex. i form av ett starkt beroende av medfinansiering eller till ett begränsat antal projektaktörer i regionerna.

Till vårt förslag i nästa avsnitt tar vi i första hand med oss två saker: 1) att det finns risker med att sträva efter "det perfekta systemet" och att det bästa riskerar att bli det godas fiende - dvs. att det är bättre att börja litet och enkelt än att inte göra något alls i väntan på "den perfekta modellen"; 2) att 1:1-medlen tydligt behöver knytas till den regionala utvecklingsstrategin för att ett strukturerat lärande ska vara möjligt.



# 4 FÖRSLAG TILL UTVECKLAD ARBETSMODELL

I detta kapitel presenterar vi vårt förslag till utvecklad modell för uppföljning, utvärdering och lärande kopplat till 1:1-medlen på Gotland. Förslaget presenteras i form av en arbetsmodell, som främst vänder sig till finansieringsteamet. Ett syfte med modellen är också att den i förlängningen kan läggas till grund för ett utvecklat arbete med uppföljning, utvärdering och lärande även utanför 1:1-medlen.

Innan modellen presenteras vill vi gå igenom några frågor som kan beskrivas som principiella utgångspunkter för vårt förslag.

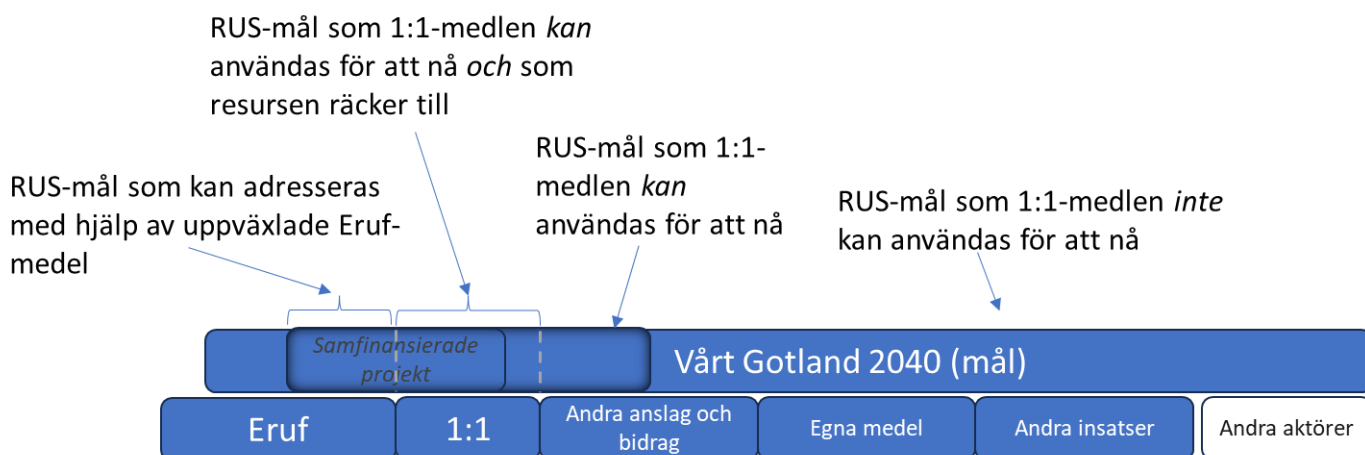
## Några principiella utgångspunkter

*Se sammanhanget men sätt den regionala utvecklingsstrategin i centrum*

Som nämnts är en av utmaningarna med 1:1-medlen deras dubbla karaktär av att vara både en finansiell resurs och en verktygslåda av insatser. 1:1-medlen är en finansiell resurs, som får användas enligt givna riktlinjer (t.ex. som företagsstöd och projektmedel). Samtidigt är 1:1-medlen inget program, med egna definierade mål, varken nationellt eller regionalt. Till detta kommer behovet av att kombinera 1:1-medlen med finansiering från EU:s fonder, vars program både har mål och är avgränsade av en annan geografi. Detta gör det svårt för regionerna att formulera tydliga mål för 1:1-medlen.

Figuren nedan illustrerar hur man kan tydliggöra vad 1:1-medlen är i relation till denna komplexitet. 1:1-medlen är en av flera resurser som kan användas för att nå målen i RUS:en. 1:1-medlen kan enligt förordningen inte användas till att nå alla mål i RUS:en. 1:1-medlen räcker inte heller till att nå alla de mål de *kan* nå. Men genom samfinansiering från Eruf kan 1:1-medlen och Eruf-medel nå flera mål än vad man skulle kunna nå med enbart 1:1-medel. En smart användning av 1:1-medlen innebär alltså att resurserna inte används till att nå mål som det finns andra resurser som kan nå och som möjliggör en uppväxling med Eruf-medel. En sådan prioritering framgår av finansieringsplanen, som indikativt föreslår hur resursen ska fördelas mellan prioriterade områden.

Figur 6 1:1-medlens relation till RUS och andra insatser



I finansieringsplanen hänvisas till prioriterade områden, inte mål. I vårt förslag menar vi att ett utvecklat lärande också behöver ha mål för insatsen. Vi föreslår att insatsen relateras till 2040-målen men att vi använder målen för 2027, som anges i de olika genomförandeprogrammen, för att operationalisera arbetet med 1:1-medlen.

Vår bedömning är att 2027-målen är enklare att utgå från vid en bedömning av ansökningar och vid uppföljning och utvärdering (jämfört med målen för 2040). Vid den gemensamma workshopen i september analyserade vi tillsammans 2027-målen utifrån 1:1-medlens förordning och identifierade då totalt 11 mål som skulle kunna utgöra operationella mål för 1:1-medlen. Här är det viktigt att betona att detta var en första bedömning, som behöver prövas ytterligare innan dessa 11 mål slutligt slås fast. I förlängningen kan också dessa mål och deras formuleringar komma att ses över och utvecklas som en del i revideringen av den regionala utvecklingsstrategin.

*Kvalitetsdrivande men möjliggöra ett stegvis, flexibelt införande*

Ytterligare principer för vårt förslag har varit att modellen ska vara tydlig och kvalitetsdrivande. Det yttersta syftet med förslaget är kvalitet och effektivitet i det regionala utvecklingsarbetet på Gotland. För att det ska vara möjligt får förslaget inte vara så komplicerat att det riskerar att öka den administrativa bördan vare sig för finansieringsteamet eller för de sökande. I den mån extra insatser fordras så ska dessa tydligt vara motiverade av att de leder till ökad kvalitet.

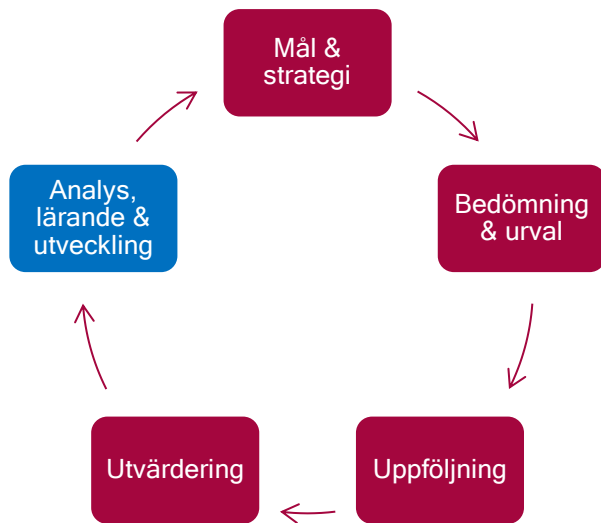
Vidare ska förslaget, i dess delar, kunna införas stegvis. Till exempel ska det vara möjligt att först påbörja arbetet med en tydligare bedömningshandledning för att därefter införa ett mer systematiskt uppföljnings- och utvärderingsarbete. Förslaget ska också så långt som möjligt ta hänsyn till att förutsättningarna för 1:1-medlen kan komma att förändras genom beslut som initieras i den nu pågående utredningen av politikområdena regional utveckling och landsbygdsutveckling. Slutligen ska förslaget kunna utvecklas och införas även i andra delar av det regionala utvecklingsarbetet.

## Modellens helhet och delar

Vårt arbete med att föreslå en modell för ett utvecklat arbete med uppföljning, utvärdering och lärande för 1:1-medlen utgår från vår grundmodell för hur regionala utvecklingsinsatser utformas



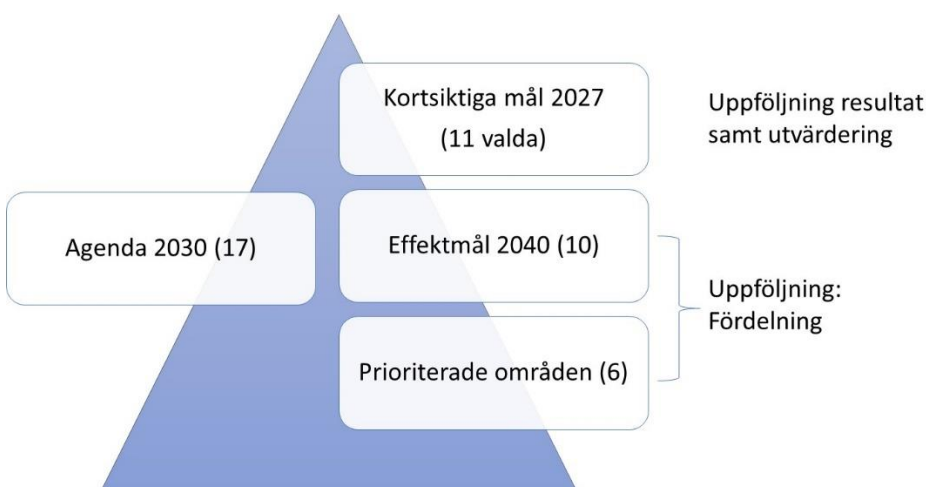
Figur 8 Schematisk modell över de olika stegen i ett lärande utvecklingsarbete



## Koppling till mål och strategier

Här finns den största utmaningen i att skapa rätt förutsättningar för ett utvecklat arbetssätt. Vår utgångspunkt, som beskrivits tidigare, är att knyta 1:1-medlen till den regionala utvecklingsstrategin och till den strategiska prioriteringen av 1:1-medlens användning, uttryckta i finansieringsplanen. Detta betyder att det finns tre "nivåer" av "mål och strategier" utöver Agenda 2030-målen: de sex prioriterade områdena, effektmålen till 2040 och målen till 2027.

Figur 9 Koppling mellan de olika målnivåerna i den regionala utvecklingsstrategin och uppföljningen och utvärderingen



I uppföljningen av *resursernas fördelning* föreslås att man följer upp vilka prioriterade områden, vilka effektmål till 2040 samt vilka av de 17 globala målen i Agenda 2030 som insatserna ska bidra till att påverka. För att skapa en ram för både urval av projekt samt

uppföljning och utvärdering av *resultat* föreslår vi att 1:1-medlen tydligare ska kopplas till den regionala utvecklingsstrategins 2027-mål, som de uttrycks i genomförandeprogrammen.

Utifrån diskussionerna med finansieringsteamet är vårt preliminära förslag att 1:1-medlens mål avgränsas till 11 identifierade 2027-mål i genomförandeprogrammen. Skälet till att teamet kom fram till den avgränsningen är att dessa mål är sådana som *kan* adresseras med 1:1-medel. Jämför figuren 6 ovan.

*Tabell 2 Mål (2027) från handlingsprogrammen som bedöms särskilt relevanta för 1:1-medlen*

Näringslivets förutsättningar och innovation	Klimat, miljö och energi	Hälsa och ett socialt hållbart Gotland
Fler gotländska företag är aktiva på en större marknad	Utsläppen av växthusgaser har kontinuerligt minskat med 10-15 procent per år jämfört med föregående år.	Arbetsmarknaden är tillgänglig för alla
Näringslivsklimatet är bra och det finns goda förutsättningar att starta, driva och utveckla företag Den regionala innovationskapaciteten är stärkt		Alla kan delta i den demokratiska samhällsutvecklingen
Innovations- och klustersamverkan ökar mellan regionala och med nationella aktörer		
Främjandeaktörer på Gotland ökar sin kompetens att leda innovationsprocesser		
Det finns goda förutsättningar för hållbar platsutveckling i bygder över hela Gotland		
Samarbete kring utbildnings- och kompetensfrågor sker i ett väl fungerande system		
Gotländska arbetsgivare kan rekrytera personal med rätt kompetens		
Validering, samt utbildning på olika nivåer som efterfrågas av arbetsgivare, erbjuds genom olika flexibla former och av flera olika utbildningsanordnare		

Med urvalet mål ovan skapas en tydlighet om vad 1:1-medlen operationellt syftar till att åstadkomma. Den tydligheten förstärks också av resonemanget i finansieringsplanen om de prioriterade områdena och variationen i omfattning mellan dem.

Detta skapar en tydligare grund för att informera om stödet och för välja ut de projekt och ansökningar om företagsstöd som bäst möter dessa mål. Angreppssättet tydliggör också rollfördelningen hos Region Gotland när det gäller den regionala utvecklingsstrategins mål och prioriterade områden där övriga mål och områden ska prioriteras genom andra medel, insatser och avdelningar eller aktörer.



# Att få in ansökningar och välja ut projekt och företag

## *Vikten av kommunikation med utvecklings- och projektaktörer*

Att informera om möjligheten att söka och få stöd är en central del i ett kvalitetsdrivande och lärande utvecklingsarbete. Det främsta syftet är att nå ut brett för att få in så bra förslag till projekt/stöd som möjligt. Precis som i ett anställningsförfarande är det viktigt att vi inte missar att vända oss till någon som skulle kunna bidra, t.ex. genom att våra föreställningar om vem som skulle vara lämplig sökande präglas av förutfattade meningar eller normbegränsat tänkande. Detta kan formuleras som att vi också ska sikta mot att nå grupper bortom dem vi brukar nå, att vi ska se på målgruppen med nya glasögon. Detta nås bland annat genom att ifrågasätta och se vad det är vi gör när vi gör som vi brukar.

I vårt förslag till utvecklat arbete ingår att successivt utveckla informationsarbetet. Utifrån data från uppföljningen (till exempel avseende hur budgeten hittills fördelats mellan prioriterade områden, mm.) bör man utveckla en beredskap för att särskilt kunna rikta informationen om de tillgängliga resurserna till vissa målgrupper. Likaså bör resultaten från tidigare utvärderingar kunna användas för särskilt riktade informationsinsatser eller för insatser till vissa målgrupper.

## *Stödja utvecklingen av projektägande organisationer*

Även om projektmedlen är tänkta att vara ett tillfälligt stöd finns det skäl att eftersträva en samordning och kontinuitet i det regionala utvecklingsarbetet. Regionen bör därför verka för att främja utvecklingen av professionella projektägande organisationer inom de olika centrala delarna av den regionala utvecklingsstrategin, till exempel med fokus på de prioriterade områdena för 1:1-medlen.

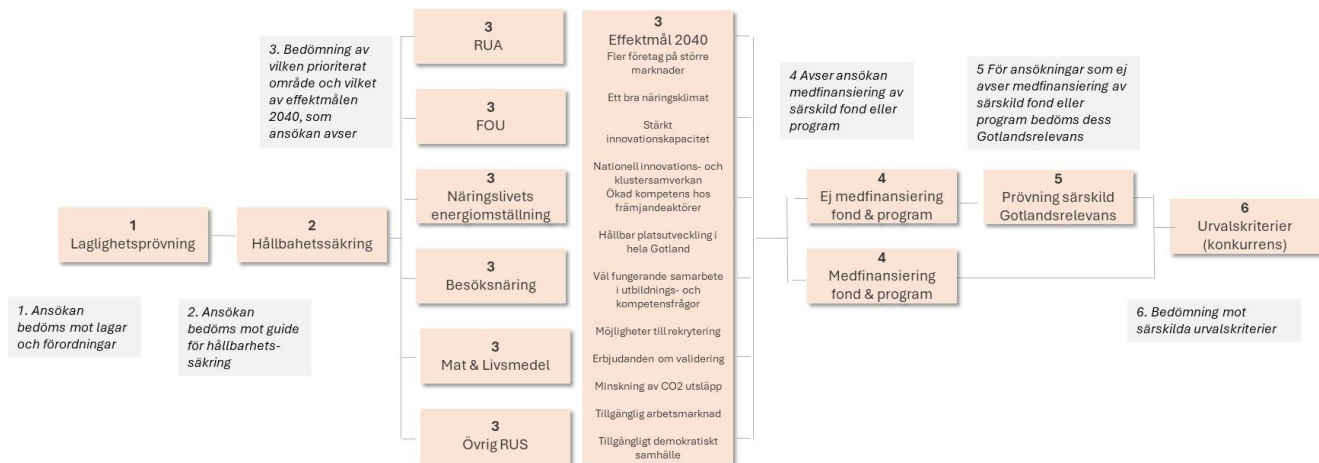
Gotland är också en liten region och antalet aktörer är begränsat. Även om vi ovan pläderat för att nå ut till grupper som vi inte nått tidigare är det i sammanhanget också viktigt att bidra till utvecklingen av de starka projektägaraktörer som finns i regionen.

## *Bedömningen av inkomna ansökningar*

Ett resultat från kartläggningen i kapitel 2 var att det saknas en uttalad och formaliserad systematik i bedömningen av ansökningarna. Främst handlar detta om hur man ska värdera och bedöma ansökningar mot olika styrdokument och prioriteringar. Genom att sätta 2027-målen i centrum förtydligar vi vilket det viktigaste styrinstrumentet ska vara.

Vi föreslår därefter att bedömningen av ansökningar hos handläggarna ska följa en tydlig beslutsstödsmodell, där inkomna ansökningar bedöms enhetligt och i en särskild strukturerad ordning. När man har flera mål och faktorer att ta hänsyn till är strukturen för hur sådana hänsyn tas avgörande. Ett förslag till en sådan mall presenteras i figuren nedan. Mallen är i huvudsak tänkt att vara ett verktyg för de handläggare som bedömer ansökningarna om projekt- och företagsstöd. Samtidigt är beslutsfattandet i enlighet med mallen också en fråga för besluten om stöd, vilket gör att även ledningsfunktioner behöver ha kännedom om mallen och strukturen.

Figur 10 Mall för beslutsstöd för bedömning av ansökningar om 1:1-medel



Mallen delar in bedömningsarbetet i sex olika huvudsteg, som ska bedömas i tur och ordning. Nedan går vi igenom dessa sex föreslagna steg något mer i detalj.

I steg 1 prövas om ansökan är förenlig med de lagar och förordningar som styr regionens hantering av 1:1-medel (t.ex. 2024:100; 2022:1468). Prövningen, i steg 1, kan ge två resultat - *antingen* så är ansökan **förenlig** med lagar och förordningar *eller* så är den **inte förenlig**. Ansökningar som bedöms vara inte förenliga ska föreslås för avslag av handläggare. Ansökningar som föreslås för avslag i steg 1 bedöms inte vidare i övriga steg.

I steg 2 bedöms ansökan utifrån regionens särskilt beslutade rutin för hållbarhetssäkring av 1:1 medlen. I nuläget saknas beslut för en sådan rutin. Vi föreslår i särskild bilaga hur en sådan bedömning kan göras. Bedömningen av hållbarheten kan ge två resultat - antingen är ansökan **hållbarhetssäkrad** eller så är den **inte hållbarhetssäkrad**. Ansökningar som bedöms inte hållbarhetssäkrade föreslås för avslag av handläggare. Dessa bedöms heller inte vidare i övriga steg.

För att en ansökan ska bedömas som hållbarhetssäkrad ska handläggarna i bedömningen kunna identifiera vilka av de globala målen som ansökan strävar efter att bidra till. Utöver detta ska handläggarna också bedöma om och i vilken utsträckning det finns risker för att projektet skulle kunna vara i konflikt med eller på annat sätt motverka något eller några av de globala målen. Om så, ska handläggarna bedöma i vilken utsträckning sådana risker kan innebära negativa effekter som är betydande samt värdera om och på vilket sätt man i projektets genomförande kommer att arbeta för att så långt som möjligt reducera eller eliminera riskerna för sådana negativa effekter. Slutligen ska eventuella kvarstående förutsedda risker för negativa effekter på vissa mål vägas emot projektets bidrag till de andra identifierade globala målen uppnående. Den vägningen sker utifrån en kvalitativ bedömning.

I hållbarhetssäkringsprocessen ska handläggarna utgå från ansökningarna, men också kunna inhämta ytterligare information från den sökande. Detta betyder också att ansökningsformulären kan behöva kompletteras med ytterligare frågor.

I steg 3 bedömer handläggaren

- vilket av de prioriterade områdena i finansieringsplanen som ansökan hör hemma inom och
- vilket av effektmålen 2040 som ansökan adresserar.

För att en ansökan ska föreslås godkänd i detta steg krävs att ansökan avser insatser som **kan bedömas vara inom något av de prioriterade områdena utpekade i finansieringsplanen och adressera något eller några av effektmålen 2040**. Ansökningar som inte kan knytas till dessa områden och mål ska föreslås för avslag.

I steg 4 bedöms om ansökan avser medfinansiering till särskild fond eller program. Med särskild fond eller program menas i första hand EU-fonder som Eruf, ESF eller FRO som 1:1-medlen kan användas för att medfinansiera. Att växla upp 1:1-medlen mot EU:s fonder är viktigt för att nå målen i den regionala utvecklingsstrategin. Även olika former av nationella program, som kräver medfinansiering och som kan bidra till att nå målen i Vårt Gotland 2040 kan ingå här. Ansökningar som är medfinansiering för sådana program går direkt vidare för bedömning i steg 6. Ansökningar som inte avser medfinansiering går vidare till bedömning i steg 5.

I steg 5 bedöms ansökningar som inte är avsedda som medfinansiering till särskilda fonder eller program. För att sådana ansökningar ska kunna vara aktuella, givet behovet av att utnyttja strategisk finansiering från särskilda projekt och program så långt som möjligt, bör de bedömas **vara särskilt Gotlandsrelevanta**. Vad som räknas som särskild gotlandsrelevans kan variera mellan de olika prioriterade områdena, men vi föreslår att det ska röra sig om insatser som relaterar till Gotlands smarta specialiseringar eller där finansieringen kan vara svår att rymma inom andra finansieringskällor. I samband med bedömningen i steg 5 behöver också bedömas hur stort utrymmet är för att godkänna projekt som inte är avsedda för medfinansiering av särskilda program. Den principiella grunden för den bedömningen diskuterades i anslutning till figur 6 ovan. I dagsläget används ungefär 80% till medfinansiering av Eruf-projekt. Denna andel kan komma att ändras, till exempel till följd av ändrade program efter 2027 eller som en följd av ändrade prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin.

Vårt förslag är att en riktlinje för hur stor andel av 1:1-medlen som bör användas för sådan finansiering beslutas i samband med revideringen av finansieringsplanen. I finansieringsplanen bör också göras en nedbrytning av hur stor andel av 1:1-medlen som bör avsättas för medfinansiering av särskilda fonder och program inom olika prioriterade områden. För områden där det finns god tillgång till breda finansieringsprogram bör andelen av 1:1 medel som växlas upp mot sådana resurser vara hög. För områden där det är svårare att få medel från sådana program kan man tänka sig att låta andelen projekt som innebär medfinansiering av sådana fonder eller program vara lägre än 80 procent. I tabell 3 nedan indikerar vi hur stor andel av 1:1-medlen inom olika områden som skulle kunna användas som medfinansiering av särskilda fonder och program inom olika områden.

I samma tabell ger vi också exempel på kriterier för att projekt inom de olika områdena ska bedömas som särskilt gotlandsrelevanta och kunna gå vidare för bedömning även om de inte syftar till att medfinansiera särskilda fonder och program.

I det sista steget - steg 6 - kan om konkurrens föreligger göras en ytterligare bedömning för att rangordna ansökningarna. Här bedöms då både ansökningar som utgör medfinansiering och har gått vidare utan bedömning i steg 5 och sådana som inte är medfinansiering men som har bedömts som särskilt gotlandsrelevanta i steg 5.

Tabell 3 Indikativ fördelning 1:1-projekt ej för medfinansiering respektive för medfinansiering, kriterier för prioritering av projekt ej för medfinansiering

Prioriterat område	Indikativ andel av budget som avsätts för projekt som ej syftar till medfinansiering	Exempel på kriterier i för att godkänna projekt som gotlandsspecifika (steg 5)
RUA	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt som rör Gotlands RUA-ansvar och som inte kan medfinansieras</li> </ul>
FOU	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt som stödjer FOU inom besöksnäring eller mat &amp; livsmedel</li> </ul>
Näringslivets energiomställning	0%	-
Besöksnäring	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riktade mot gotlandsunika företeelser eller företag</li> </ul>
Mat & Livsmedel	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riktade mot gotlandsunika produkter eller företag</li> <li>Riktat till insatser som stödjer ökad försäljning till en marknad utanför Gotland</li> </ul>
Övrig RUS	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt som bidrar till målen i RUS:en men som inte kan medfinansieras.</li> </ul>

I steg 6 föreslår vi att man formulerar ett antal kriterier/indikatorer som direkt relaterar till de valda 11 målen för 2027. Varje ansökan ska alltså även innehålla en bedömning av vilka av dessa mål man avser att bidra till, samt sätta ett värde på det förväntade bidraget från projektet för de preliminära indikatorerna för det målet. I vårt förslag är några av indikatorerna preliminära och därför satta till ja/nej snarare än numeriska värden. Detta menar vi kan utvecklas över tid, om till exempel konkurrensen om projektmedlen ökar.

Tabell 4 Valda 2027-mål och preliminärt förslag till urvalskriterier/indikatorer för måluppfyllelse

Valda 2027-mål	Preliminära kriterier (indikatorer) för projektens
<i>Fler gotländska företag är aktiva på en större marknad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal företag som ökar sin försäljning till marknader utanför Gotland (antal)</li> </ul>
<i>Näringslivsklimatet är bra och det finns goda förutsättningar att starta, driva och utveckla företag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeringen bidrar till ett stärkt företagsklimat. (ja/nej)</li> </ul>
<i>Den regionala innovationskapaciteten är stärkt</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investeringen bidrar till stärkt innovationskapacitet. (ja/nej)</li> </ul>
<i>Innovations- och klustersamverkan ökar mellan regionala och med nationella aktörer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal innovations- och klusteraktörer på Gotland som deltar i samverkan (antal)</li> <li>Antal nationella innovations- och klusteraktörer som deltar i samverkan med gotländska aktörer (antal)</li> </ul>
<i>Främjandeaktörer på Gotland ökar sin kompetens att leda innovationsprocesser</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal främjandeaktörer på Gotland som ökar sin kompetens att leda innovationsprocesser (Antal)</li> </ul>

<i>Det finns goda förutsättningar för hållbar platsutveckling i bygder över hela Gotland</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal aktörer baserade utanför Visby tätort, som deltar (antal)</li> <li>• Antal genomförda aktiviteter, baserade utanför Visby tätort. (antal)</li> </ul>
<i>Samarbete kring utbildnings- och kompetensfrågor sker i ett väl fungerande system</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal samarbetande aktörer i utbildnings- och kompetensfrågor (antal)</li> </ul>
<i>Gotländska arbetsgivare kan rekrytera personal med rätt kompetens</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal gotländska arbetsgivare som stärker sina möjligheter att rekrytera med rätt kompetens (antal)</li> </ul>
<i>Validering, samt utbildning på olika nivåer som efterfrågas av arbetsgivare, erbjuds genom olika flexibla former och av flera olika utbildningsanordnare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal erbjudna valideringsmöjligheter (antal)</li> <li>• Antal utbildningsanordnare som ges möjlighet att utveckla sitt valideringserbjudande (antal)</li> </ul>
<i>Utsläppen av växthusgaser har kontinuerligt minskat med 10-15 procent per år jämfört med föregående år.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppskattad minskning av utsläppen av växthusgaser (Kg, CO2 ekvivalenter)</li> </ul>
<i>Arbetsmarknaden är tillgänglig för alla</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringen bidrar till en ökad tillgänglighet till arbetsmarknaden (ja/nej)</li> </ul>
<i>Alla kan delta i den demokratiska samhällsutvecklingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringen bidrar till en ökad tillgänglighet till det demokratiska samhället (ja/nej)</li> </ul>

Uppsättningen av föreslagna kriterier/indikatorer i tabellen ovan medger inte en tillämpning av kriterierna som en strikt urvalsgrund. Men de tvingar både handläggare och sökande att fundera över kvalitet och kostnadseffektivitet i stöden. I dagsläget är det endast i liten utsträckning konkurrens om resurserna. Därför kommer detta steg inte i praktiken att avgöra vem som får finansiering eller inte. Tillämpningen av kriterierna kan dock successivt bidra till ökad kvalitet, samtidigt som det också stärker uppföljningen av projekten. Vår tanke är också att indikatorerna/kriteriernas utformning successivt kan utvecklas.

## En effektiv uppföljning

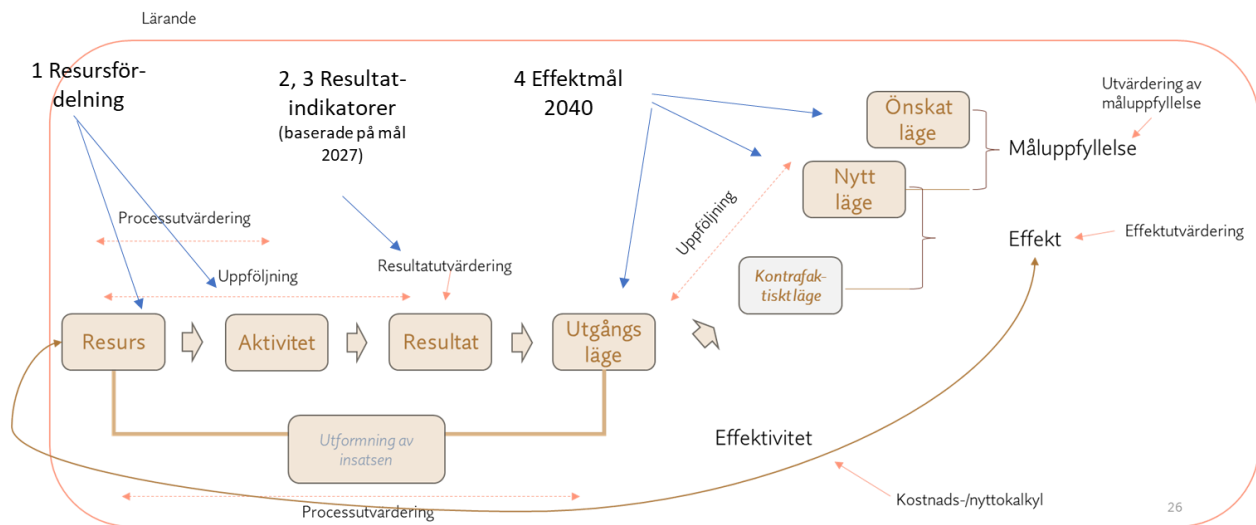
Uppföljningen har till syfte att ge underlag för att bedöma om genomförandet av insatsen sker enligt plan och om resultaten rör sig i riktning mot målen. Uppföljningen är därför också ett viktigt ingångsvärde för en utvärdering. Vi föreslår att uppföljningen fokuserar på fyra frågor:

1. De beslutade resursernas fördelning
2. De förväntade resultaten från beslutade insatser
3. De realiserade resultaten
4. Den övergripande regionala utvecklingen

I figuren nedan illustrerar vi dessa fyra frågor i relation till den övergripande logiken för insatser inom regional utveckling. Viktigt att notera är att uppföljningen för fråga 4 Den övergripande regionala utvecklingen, inte är direkt kopplad till resultaten av insatserna. Den kopplingen är en fråga för utvärderingen, särskilt effektutvärderingen.



Figur 11 Fyra frågor för uppföljningen i relation till den övergripande insatslogiken



Nedan beskriver vi kort vad vi menar bör innefattas i dessa fyra typer av uppföljning, vilken data de bör byggas på och hur man i praktiken samlar in den data.

### 1) Uppföljning av de beslutade resursernas fördelning och hållbarhetssäkring

Det första steget i en effektiv uppföljning är att följa upp de beslutade resursernas fördelning. Vår bedömning är att utgångspunkten för den uppföljningen bör vara fördelningen utifrån de prioriterade områdena för arbetet med 1:1-medel enligt finansieringsplanen. Uppföljningen bör alltså möjliggöra en löpande uppföljning av hur de totala 1:1-medlen fördelar sig mellan de sex prioriterade områdena.

Uppföljningen bör också följa upp hur resurserna fördelar sig i förhållande till 2040-målen.

I uppföljningen bör man också skilja mellan projekt som medfinansierar/ andra särskilda program och sådana som inte gör det. Det bör också vara möjligt att se om andelen projekt som avser sådan medfinansiering ligger i nivå med den indikation som angetts (se tabell 3, kolumn 2).

Även hållbarhetssäkringen bör följas upp. Preliminärt föreslår vi att detta sker genom att resursfördelningen av medlen knyts till den bedömda påverkan av olika Agenda 2030-mål från hållbarhetssäkringen. Även kopplingen till regionens smarta specialisering bör framgå av denna uppföljning, genom uppföljningen mot de prioriterade områdena.

Detta innebär alltså att varje projekt och dess stödvolym behöver kategoriseras på följande aspekter:

- *Prioriterade områden/smart specialisering (6 st)*
- *Medfinansierar program eller ej (i så fall vilket)*
- *Förväntad påverkan på Agenda 2030-mål (vilket/vilka)*
- *Effektmål 2040 i RUS*

Uppföljningen av resursfördelningen bör förstås också innehålla basuppgifter om projektsökanden (t.ex. bransch, ort, ägarförhållanden, ledning, mm.).

Data för den här uppföljningen bör samlas in i samband med registrering och hantering av ansökningar och beslutade stöd. Det bör således vara handläggarna i finansieringsteamet som ansvarar för detta, men nuvarande ansökningsblanketter och stödfunktioner kan behöva uppdateras.

Exempel på datafält för uppföljningen av resursfördelningen per projekt återges i tabell nedan.

*Tabell 5 Exempel: Beskrivning av data för uppföljningen av resursernas fördelning - fiktivt projekt*

Projektnamn	Belopp	Uppgifter om sökanden/ägare	Prioriterat område	Effektmål 2040	Förväntas påverka vilka Agenda 2030-mål
Hållbar besöksnäring Gotland	100 000	GFB	Besöksnäring	Fler gotländska företag är aktiva på en större marknad  Det finns goda förutsättningar för hållbar platsutveckling i bygder över hela Gotland	8,11,12

## 2) Uppföljning av förväntade resultat

Utöver ovanstående bör man också följa upp utvecklingen av de förväntade resultaten. Detta kräver att man i ansökan och i bedömningen av *dess* förhåller sig till en resultatindikator. Härigenom ges möjligheten att i grova drag följa den förväntade resultatutvecklingen av de hittills beviljade projekten inom t.ex. ett av de prioriterade områdena.

Vårt förslag är att indikatorerna i tabell 4 ovan bildar utgångspunkten för detta. Dessa kan också kompletteras med resultatindikatorer från andra finansiärers program (såsom t.ex. Eruf Småland och Öarna) för projekt som medfinansierar dessa program. I detta steg av uppföljningen är fokus på *det förväntade resultatet* med avseende på relevanta resultatindikatorer. Om vi fortsätter på vårt fiktiva exempel från ovan - Hållbar besöksnäring Gotland - så betyder det att vi följer upp förväntade resultat på dessa tre indikatorer:

- Antal företag som ökar sin försäljning till marknader utanför Gotland (antal)
- Antal aktörer baserade utanför Visby tätort, som deltar (antal)
- Antal genomförda aktiviteter, baserade utanför Visby tätort. (antal)

Detta betyder att ansökningsblanketterna övrigt stöd för 1:1-medelsansökningar behöver utvecklas, med information om att och hur de sökande ska fylla i uppgifter om förväntade resultat och för hur man väljer relevanta indikatorer.

## 3) Uppföljning av realiserade resultat

I nästa steg följs det realiserade resultatet upp och kan ställas i relation till de förväntade resultaten. Detta bör ske med data från lägesrapporter och/eller slutrapporter. Vi föreslår att *uppföljningen* av resultat helt bygger på självrapporterade data från projekten, till skillnad från när det gäller utvärderingen av resultat där vi menar att man i utvärderingen också ska eftersträva att så långt som möjligt verifiera de resultat som projekten rapporterat.

Indikatorerna för realiserade resultat är de samma som för förväntade resultat. Det vill säga den som får stöd från 1:1-medlen ska i slutrapporten ange de uppnådda resultaten för den indikator man har haft till syfte att påverka. Tabellen nedan illustrerar hur detta skulle se ut, i det tidigare använda fiktiva exemplet Hållbar Besöksnäring Gotland.

Tabell 6 Exempel. Beskrivning av uppföljning av förväntade och realiserade resultat

Projektnamn	...	Indikator					
Hållbar besöksnäring Gotland	...	Antal företag som ökar sin försäljning till marknader utanför Gotland		Antal aktörer baserade utanför Visby tätort, som deltar		Antal genomförda aktiviteter, baserade utanför Visby tätort.	
	...	Förväntat	Uppnått	Förväntat	Uppnått	Förväntat	Uppnått
	...	10	9	12	15	2	2

#### 4) Uppföljning av utvecklingen i generella/regionala målvariabler

Slutligen menar vi att även utvecklingen i regionala utvecklingsstrategins effektmål ska följas upp, såsom görs idag i dokumenten Uppföljning 20XX av Vårt Gotland 2040 (det finns återkommande rapporter för olika år). Här föreslår vi alltså ingen förändring jämfört med i dagsläget.

Dock menar vi att uppföljningen av projektens realiserade resultat, enligt steget 3 ovan, stärker möjligheterna att analytiskt koppla den observerade utvecklingen i indikatorerna i Uppföljning 20XX av Vårt Gotland 2040 till resultaten från 1:1-medlens nyttjande. Och med god kvalitet i utvärderingsarbetet stärks denna möjlighet ytterligare, som vi ska se nedan.

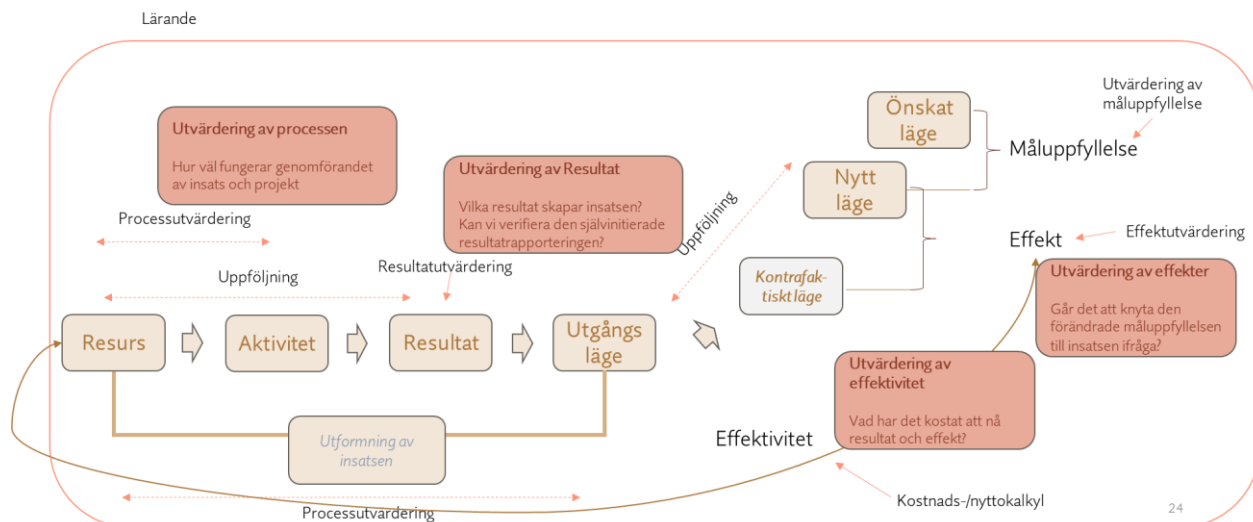
## Stegvis utvecklat utvärderingsarbete

I ett lärande utvecklingsarbete kan flera typer av utvärderingar fylla viktiga funktioner. Processutvärderingar kan ge kunskap om hur urvals- och genomförandeprocesser fungerar eller om hinder och möjligheter knutna till själva projektformen medan resultatutvärderingar kan ge kunskap om vilka konkreta resultat som projekten uppnår, enskilt och aggregerat. Effektutvärderingar strävar efter att koppla samman insatsen med resultaten, dvs. de svarar på frågan Vilken skillnad har insatserna gjort?

I figuren nedan identifierar vi fyra olika huvudtyper av utvärderingar som kan ge olika svar på frågan hur väl en insats fungerar, utifrån dess övergripande förändringslogik. Dessa är processutvärdering, resultatutvärdering, effektutvärdering och utvärdering av resurseffektivitet. Alla dessa utvärderingar kan genomföras med olika metoder och syften.

Figur 12 Fyra typer av utvärdering i relation till den övergripande insatslogiken

## Uppföljning, utvärdering och lärande



### Processutvärdering

Processutvärdering syftar till att få en närmare inblick i hur olika delar av stöd- eller projektprocesser fungerar. Resultaten från en processutvärdering kan till exempel användas för att förstå eller förklara varför vi ser de resultat från arbetet som vi ser.

En slags processutvärdering kan riktas mot själva processen med att "lysa ut" och hantera projektmedlen i fråga. Huvudfrågan blir då; *hur har informations- och urvalsarbetet fungerat?* Relaterade frågor kan vara: *När informationen fram till de med förutsättningar att driva de bästa projekten? Finns det en urvalsprocess som är ändamålsenlig? Är administrationen av projekten - uppföljning och utbetalning - välfungerande och ger de projekten goda förutsättningar att lyckas?*

En annan slags processutvärdering kan riktas mot processerna i själva projekten. Huvudfrågan handlar då om ifall projektens genomförandeprocesser fungerar såsom det har varit tänkt i projektplaner och ansökningar. Här finns många delfrågor att ställa: *Har projekten uppfattat den problembild de tacklar rätt? Är projekten relevanta för målgrupperna? När projekten fram till målgrupperna? Fungerar projektens metoder väl?*

I huvudsak är båda dessa typer av processutvärderingar beroende av kvalitativ information som kan insamlas med kvalitativa metoder, såsom enkäter till eller intervjuer med handläggare, projektägare, projektledare, projektens målgrupper etc. Den här typen av utvärderingar kan antingen göras i efterhand, dvs. efter att en typ av insatser eller ett projekt har avslutats, eller löpande under det att genomförandet pågår. Ett exempel på det senare är så kallade externa löpande eller lärande utvärderingar av pågående projekt som genomförs av projekt med finansiering från de europeiska fonderna, där det kan finnas krav på löpande utvärderingar av större projekt.

Utmaningar kopplade till den här typen av utvärderingar är att det kan vara svårt att systematisera och aggregera kvalitativa resultat. En annan utmaning är att den här typen av utvärderingar kan vara relativt resurskrävande, i synnerhet utvärderingar som bygger på intervjumetoder. Vi vill här

passa på att säga att kvalitativa utvärderingar också kan bygga på enkäter i relativt stor utsträckning. Idag finns också goda möjligheter att analysera stora mängder kvalitativa data - t.ex. från öppna svar i en enkät - med hjälp av AI-stöd för ökad resurseffektivitet.

Vi föreslår att man påbörjar ett arbete med att utvärdera genomförandeprocesserna det vill säga hur informationen om stöden fungerar, hur bedömningsarbetet fungerar och hur effektiv handläggningen av beslutade stöd är. Detta kan göras för stöden samlat eller kopplat till enskilda prioriterade områden. Vi föreslår att utvärderingen till att börja med görs för avslutade och pågående projekt på en års- eller vartannat-års-basis. Utvärderingen kan antingen göras av egen personal eller upphandlas.

Genom att kombinera process- och resultatutvärderingar (se nedan) kan vi också få information om huruvida exempelvis olika typer av projektägare är mer framgångsrika än andra.

### *Resultatutvärdering*

Resultatutvärderingen handlar om vad projekten, enskilt och aggregerat, skapar och resulterar i. Den är som framgått nära relaterad till uppföljningen, som vi menar bör ha i uppgift att samla in data om projektens förväntade och realiserade resultat. Med en bra uppföljning underlättas utvärderingsarbetet.

Utvärderingen skiljer sig från uppföljningen genom att utvärderingen bör syfta till att *verifiera* och problematisera de självrapporterade resultaten som uppföljningen bygger på. I utvärderingen bör man alltså diskutera, belägga eller revidera projektens egenrapporterade resultat. Med det tidigare använda exemplet skulle utvärderingsfrågorna kring en resultatutvärdering vara (exempel):

- Har deltagande företag verkligen ökat sin försäljning till marknader utanför Gotland?
- Skedde ökningen vid en tid som gör att den kan knytas till projektet?
- Hur mycket har försäljningen ökat?
- Har genomförda aktiviteter utanför Visby verkligen ägt rum?
- Är alla rapporterade aktiviteter verkligen aktiviteter?

En annan viktig fråga är hur långsiktiga olika typer av resultat är. Observera att vi här inte talar om effekter. Långsiktiga resultat av ett projekt handlar om hur livslängden för projektens resultat ser ut, medan en effekten handlar om *vilken skillnad* projekten har gjort - på kort eller lång sikt. Ett exempel på en långsiktig resultatutvärderingsfråga skulle kunna vara: Är ökningen av försäljningen för deltagande företag, till marknader utanför Gotland långsiktig (håller den i sig efter 1 eller 3 år)?

Metoderna för den här sortens utvärdering kan vara kombinationer olika data och insamlings- och analysmetoder. En del data kan hämtas från officiella register, till exempel när det gäller ekonomiska data för deltagande företag, åtminstone med viss eftersläpning. Andra data behöver samlas in med kvalitativa metoder, genom till exempel enkäter eller intervjuer med projektägare och deltagande målgrupper. Om man använder kvalitativa metoder som bygger på enkäter eller intervjuer kvarstår dock problemet med att data bygger på en form av självrapportering. Detta kan vara olika känsligt för olika typer av resultat och uppgifter och värdet av den typen av uppgifter måste bedömas från fall till fall. Ett sätt att minska en sådan osäkerhet kan vara att samla in data anonymt eller garantera anonymitet inför finansiärer i intervjusammanhang. Detta kan också tala för att det ibland kan vara bra att använda sig av oberoende utvärderare i den typen av utvärderingar.

Resultatutvärderingar kan utformas med olika typer av upplägg för olika typer av projekt. En bra utgångspunkt för att utforma sådana typutvärderingar kan vara att utgå från vilken målgrupp som projekten vänder sig till. På så sätt kan man utveckla standardiserade metoder för att exempelvis utvärdera projekt som har företag som sin målgrupp eller projekt som har andra typer av målgrupper.

Vi föreslår att regionen regelbundet låter genomföra utvärderingar av resultaten. Ett förslag är att tematiskt avgränsa utvärderingarna utifrån de olika prioriterade områdena för 1:1-medlen. Beroende på resurser kan man välja att utvärdera projekten inom ett eller flera prioriterade områden.

### *Effektutvärdering*

Effektutvärdering handlar om att bedöma vilken skillnad för måluppfyllelsen (i Vårt Gotland 2040) som de finansierade insatserna har gjort. Samtidigt som effektutvärdering är en central fråga, inte minst ur ett politiskt perspektiv, så är det också metodmässigt och teoretiskt förknippat med stora utmaningar. Huvudfrågan är vilken skillnad som insatserna har inneburit, jämfört med om ingen insats hade gjorts.

Det avgörande är att vi integrerar ett kontrafaktiskt (om inte-) perspektiv, dvs. att vi alltid betraktar resultaten av en insats ur perspektivet - vad skulle ha hänt om vi inte genomfört insatsen.

Det finns två huvudsakliga sätt att genomföra effektutvärderingar på - antingen genom experimentella/kvasi-experimentella utvärderingar eller genom s.k. teoribaserade utvärderingar.

### Experimentella eller kvasi-experimentella utvärderingar

En *experimentell utvärdering* kräver att genomförandet sker i formen av ett experiment där man prövar att genomföra en insats för en viss del av målgruppen medan man inte genomför den för en annan del av målgruppen. De vanligaste exemplen på sådana experiment är kopplade till kliniska medicinska studier, där man har en behandlad grupp och en kontrollgrupp. Inom samhällsvetenskapen finns inte många exempel på detta, men i Finland har man t.ex. experimenterat med konceptet medborgarlön med en sådan metod och i Sverige har det bland annat diskuterats när det gäller fri entré-reformen till statliga museer, men aldrig prövats.

En *kvasi-experimentell utvärdering* försöker återskapa den experimentella situationen i efterhand, till exempel genom jämförelser av utvecklingen mellan en grupp deltagare i ett projekt och en grupp som inte deltagit i projektet. Metoden är svår att använda i samhällsvetenskapliga studier, men den förekommer i utvärderingar av projekt och program som rör utbildning, arbetsmarknadsinsatser eller olika typer av företagsstöd. En förutsättning för den här typen av utvärderingar är att målgruppen är homogen och lätt definierad, därav den begränsade användningen inom t.ex. det regionala utvecklingsområdet.

En av de största utmaningarna med metoderna är att hitta (statistiskt matcha fram) en relevant kontrollgrupp. Målet med matchningen är att kontrollgruppen ska vara så lik den grupp som fått del av stödet som möjligt, utom i just det avseendet att de fått del av stödet. Anledningen är att inte andra bakomliggande faktorer ska påverka utvärderingsresultaten.

Ett exempel där man ibland genomför sådana studier är olika arbetsmarknadspolitiska insatser. Målet kan vara att jämföra hur lång tid det tar för arbetslösa deltagare i ett projekt att komma i arbete efter projektet, jämfört med en kontrollgrupp som inte deltagit i något projekt. I matchningen försöker man hitta individer som liknar projektdeltagarna (t.ex. när det gäller ålder, kön, tid i

arbetslöshet, utbildning, etnisk härkomst och så vidare) men som inte deltagit i projektet - eller något liknande projekt. Genom jämförande statistisk analys kan man då beräkna vilken skillnad i tid i arbetslöshet som just detta projekt har åstadkommit. Resultatet kan då beskrivas som projektets effekt.

Vår bedömning är att detta är en svår metod som inte lämpar sig annat än för homogena projekt med tydlig struktur och homogena målgrupper. Samtidigt är effektutvärderingar en viktig grund för att lära om och skapa jämförbarhet mellan olika stödinsatser. En möjlighet skulle kunna vara att låta genomföra den typen av utvärderingar för delar av företagsstöden, där målgruppen är homogen och där tillgången till registerbaserad statistik är god.

### Teoribaserade utvärderingar

I en *teoribaserad effektutvärdering* kan man använda både kvantitativa och kvalitativa metoder. Utgångspunkten är att analysera förändringarna i målvariablerna utifrån vilka projekt och insatser som har genomförts. Istället för kontrafaktiska beräkningar förs ett teoretiskt kontrafaktiskt resonemang om i vilken grad de observerade förändringen i målvariablerna kan knytas till projektens resultat: *"Är det rimligt att föreställa sig att det är resultaten från de tre projekten inom livsmedelsnäringen som har bidragit till att öka exporten inom Gotlands livsmedelsindustri med 20 procent över en tvåårsperiod, eller kan förändringen förklaras av andra faktorer?"*

Den teoribaserade effektutvärderingen är bäst lämpad när mål och målgrupper är heterogena och komplexa. Samtidigt ger den typen av utvärderingar inte lika precisa svar som en kvantitativ kontrafaktisk effektutvärdering.

### *Effektivitetsutvärdering*

En effektivitetsutvärdering innebär att man värderar den uppnådda *effekten* (se ovan) i relation till den investerade resursen. Detta kan göras på olika sätt och med olika ambitionsnivå.

Om det finns tillgång till kvantitativa effektutvärderingar kan man pröva olika sätt att göra en samhällsekonomisk bedömning av nyttan av insatsen. I den typen av bedömningar är huvudfrågan: Hur stort är det samhällsekonomiska värdet av den uppnådda effekten (den skillnad insatsen gjort) i relation till kostnaderna för insatsen? En viktig del i en sådan bedömning blir också att bedöma om det finns andra kostnader för insatsen än de som belastar budgeten för 1:1-medlen. Exempel på sådana (samhällsekonomiska) kostnader, skulle kunna vara att ett visst stöd snedvrider konkurrensen mellan företag, vilket leder till förluster eller konkurser hos företag som inte får stöd.

Om sådana effektutvärderingar saknas menar vi att ett resonemang om insatsens resultat och effekter i relation till kostnaden ändå är värdefullt.

Vi föreslår inte att regionen prioriterar denna typ av utvärdering i nuläget.

### *Sammanfattande strategi för utvärderingsinsatser*

Vårt förslag är att successivt utveckla utvärderingarna av 1:1-medlen. Vi föreslår att detta görs i följande steg (i prioritetsordning):

1. **Processutvärdering:** Utvärdera regelbundet (varje eller vartannat år) genomförandet av hanteringen av 1:1-medlen, samlat eller för ett urval prioriterade områden. Inkludera pågående och under perioden avslutade projekt/insatser.



2. **Resultatutvärdering:** Utvärdera regelbundet (varje eller vartannat år) resultaten av insatserna, för ett urval av prioriterade områden
3. **Effektutvärdering:** Så småningom, låta genomföra en kontrafaktisk registerbaserad effektutvärdering av företagsstödens påverkan på vissa nyckelvariabler i företagen.

## Lärande som förhållningssätt och system

Ett viktigt syfte med detta uppdrag har varit att bidra till ett lärande i förhållande till 1:1-medlen. Vad betyder det? Lärande kan i det här sammanhanget översättas med en vilja eller ett mål att hela tiden utvecklas och förbättras, att i högre grad nå målen, att göra det med mindre resurser eller snabbare. Om detta ska ske behöver lärandet involvera många, dels finansieringsteamet som i det dagliga arbetet svarar för hantering och genomförande av 1:1-medlens användning, dels övriga delar av den regionala utvecklingsorganisationen. I förlängningen behöver lärandet också omfatta de som är målgrupper eller på annat sätt berörs av de aktiviteter och projekt som stöden finansierar.

Vi har valt att dela in våra förslag till stärkt lärande i tre delar, en första som rör implementeringen av ett grundläggande förhållningssätt i finansieringsteamet och dess arbete, en andra del som handlar om att stärka utrymmet för det dagliga lärandet i arbetet med 1:1-medlen och en tredje del som rör det explicita lärandet från uppföljningar och utvärderingar som en del i en strategisk utveckling av arbetet.

I detta ingår också att lärande är nära knutet till förändring - till att göra något annorlunda (bättre). Lärandet avser även finansieringsteamet som organisation samt över tid även analytiker, strateger, stabsfunktioner m.fl., dvs. att bidra till att både enskilda enheter och Region Gotland blir en än mer lärande organisation.

### *Stärkt lärande som ett förhållningssätt i finansieringsteamets arbete*

Med ett lärande förhållningssätt menas alltså att arbeta efter att skapa de bästa förutsättningarna för att organisationen ska eftersträva förändring och utveckling. I vårt arbete tillsammans med finansieringsteamet har vi mött engagerade och nyfikna medarbetare. Detta lägger en helt avgörande grund för arbetet med att utveckla lärandet.

Som medarbetare i teamet är det viktigt att se helheten i det system man själv verkar. Att på djupet förstå hur handläggningen och uppföljningen av projekt eller företagsstöd har en betydelse för Gotlands utveckling. Att mina förslag till beslut i förlängningen skapar möjligheter för ännu bättre framtida projekt och att min uppföljning lägger grunden för utvärdering och lärande som i sin tur kan påverka framtida insatser.

För att nå ett sådant förhållningssätt är öppenhet och etableringen av vad vi kallar en "dela-kultur" helt central. Detta kräver ett gemensamt ansvarstagande och en prestigelöshet där vi generöst delar med oss av lärdomar och insikter till varandra. Inte minst viktigt blir det att kunna dela erfarenheter från olika typer av misstag och misslyckanden. Bara genom att dela dem med varandra kan vi undgå att de upprepas i organisationen.

### *Det dagliga lärandesystemet*

Om vi ovan beskrev vikten av en dela-kultur så behöver man också skapa en struktur för lärandet. Den kan i sin tur delas upp i strukturer för långsiktigt lärande - som vi kallar sällanlärandet - och det dagliga lärandet.

Det dagliga lärandet handlar om att skapa strukturer för ett dagligt utbyte av information och kunskap mellan t.ex. handläggarna på finansieringsenheten. Det kan t.ex. handla om erfarenheter gjorda i samband med bedömningen av en projektmedelsansökan, där den ansvarige handläggaren på något sätt delar med sig av den bedömning och de överväganden som denne har gjort i relation till ansökan.

Sådant lärande behöver en struktur, för att verkligen bli av. Strukturer för dagligt lärande skapas främst genom att man sätter av tid för erfarenhetsutbyten, t.ex, i anslutning till andra möten eller gemensamma pauser. Naturligtvis kan erfarenheter från den typen av träffar också delas via digitala forum, Avgörande är att erfarenhetsutbytet verkligen blir av, att den information som delas av någon också tas emot av någon som har nytta av den.

En annan yta för lärande är den mellan finansieringsteamet och strategierna med olika ansvarsområden inom ramen för den regionala utvecklingsstrategin. Här är det uppenbart att parterna sitter på kunskap som är av olika karaktär men som är av stor gemensam nytta i bägges arbete. Ett sådant dagligt (eller frekvent) utbyte behöver också en tydlig struktur, både för att bli av och för inte riskera en sammanblandning av roller som skulle kunna bli "rättsosäker" för de sökanden.

### *Sällanlärandets struktur*

Med sällanlärandet menar vi ett mer koncentrerat lärande som bygger på resultaten från exempelvis en särskild utvärderingsinsats. Det kan till exempel handla om att knyta aktiviteter av lärande till en sådan utvärdering. För att främja lärandet är denna typ av aktiviteter viktiga och de behöver ges en tydlig ram i form av strukturer och avsatt tid. Att alltid låta en utvärdering avslutas genom ett gemensamt seminarium, där alla berörda involveras, är ett exempel på hur man kan sätta en sådan struktur.

Redan existerande projektfrukostar är förstås också en del i en sådan lärandestruktur.

## Implementering av förslaget

Våra förslag är i sammanfattning att:

- Införa en utvecklad strukturerad process för bedömning av ansökningar baserat på beslutsstödsmallen i figur 9 ovan.
- Implementera en strukturerad process för hållbarhetssäkring som en del i bedömningsarbetet
- Utveckla bedömningskriterier för bedömning av ansökningarna i det sjätte steget i urvalsprocessen, som också kan användas som indikatorer för resultatuppföljning.

- Utveckla uppföljningen av projekten så att den inkluderar fyra delar - uppföljning av fördelningen av resurser, uppföljning av förväntade och realiserade resultat samt uppföljning av utvecklingen i relation till målen i den regionala utvecklingsstrategin.
- Inled ett successivt arbete med att utvärdera 1:1-medlens genomförande, resultat och effekter.
- Tydliggör och förstärk lärandet genom att värna en dela-kultur och etablera former och tid för både det dagliga lärandet och sällanlärandet.

Förslagen kan i huvudsak ägas och styras av finansieringsteamet och dess enheter. Resursbehoven kopplade till förslagen handlar i första hand om särskilda utvärderingar av process, resultat och effekt. Det är svårt att bedöma behoven av resurser för sådana utvärderingar och det är vår bedömning att det finns en stor flexibilitet där man även kan skapa stor nytta med också en mindre budget.

I övrigt kan förändrade rutiner för bedömning och uppföljning också ställa krav på mera resurser i form av handläggarna och finansieringsteamets insatser. Vår bedömning är dock att dessa krav är relativt begränsade och bör kunna hanteras inom ramen för befintliga uppdrag.

En del i uppdraget har varit att de förslag vi lämnar här också ska kunna läggas till grund för ett utvecklat arbete med uppföljning, utvärdering och lärande också i relation till hela det regionala utvecklingsansvaret för Gotland. Det är vår bedömning att den analys och de förslag som lämnas här är väl lämpade för att kunna anpassas till ett vidare syfte än enbart 1:1-medlen.

Figuren 6 ovan illustrerar vilka andra insatser och aktiviteter som skulle kunna ha nytta av ett utvecklat lärande i relation till målen i den regionala utvecklingsstrategin. Rapporterna Uppföljning 20XX av Vårt Gotland 2040 visar på utvecklingen av regionala utvecklingsförhållanden, men saknar tydliga kopplingar till gjorda insatser och deras resultat. Sådana andra insatser består av de övriga särskilda programmen - såsom Eruf, ESF, FRO och Ejflu, andra insatser - t.ex. statliga nationella program, medel avsatta från regionens egna resurser - med avsikt att bidra till målen i den regionala utvecklingsstrategin, andra typer av insatser som regionen genomför och som kan styras mot målen i RUS.

Dessa olika insatser, inklusive EU-fonderna och andra program, kan organiseras med tydligare urval och beslut för att snabbare och tydligare styra mot målen, tydligare hållbarhetssäkring, val av indikatorer för att mäta förväntad och realiserad måluppfyllelse, olika typer av utvärderingar för att bedöma aktiviteternas bidrag till målen i den regionala utvecklingsstrategin samt slutligen mer strukturerade processer för lärande - både i den dagliga verksamheten och kopplat till genomförda utvärderingsinsatser.

Ett avslutande förslag från vårt arbete blir därför att denna rapport och dess förslag också presenteras som ett underlag för fortsatt utvecklingsarbete för den regionala utvecklingsavdelningens ledningsgrupp.

# 5 SAMMANFATTNING

Denna rapport sammanfattar resultaten från en kartläggning och processtödsinsats med syfte att främja utvecklingen av regionens hantering av 1:1-medlen med fokus på uppföljning, utvärdering och lärande. I uppdraget har också ingått lämna förslag på fortsatt utveckling när det gäller arbetet med 1:1-medlen på Gotland. Uppdraget ska också ses om ett första steg i att mer långsiktigt arbeta med uppföljning, utvärdering och lärande i organisationen kring regional utveckling som helhet.

Uppdraget har genomförts genom flera workshopar och seminarier med finansieringsteamet och andra delar av den regionala utvecklingsavdelningen. Utöver detta har en omvärldsanalys gjorts där bland annat övriga regioner fått svara på frågor om hur de arbetar med uppföljning, utvärdering och lärande.

## Gotlands arbete med 1:1-medlen idag

Kontexten är viktig för att förstå komplexiteten kring möjligheterna att skapa ett lärande för 1:1-medlen hos Region Gotland och utvecklingsaktörer på Gotland. Användningen av 1:1-medlen styrs av flera olika strategier och program, europeiska, nationella och regionala, som alla har sina mål. 1:1-medlen samfinansieras också i hög grad med andra resurser i alla Sveriges regioner, inte minst resurser från det regionala Eruf-programmet.

Detta skapar olika utmaningar i hanteringen av resursen, främst handlar det om en otydlighet om vilka mål i de olika programmen och strategierna som resursen ska styra mot, där målen bara delvis överlappar, hur bedömningen av ansökningar om 1:1-medel ska gå till i praktiken samt om hur man ska följa upp och utvärdera insatserna.

Vår bedömning är att den viktigaste åtgärden handlar om att tydliggöra 1:1-medlens relation till den regionala utvecklingsstrategins mål och till övriga medfinansierande programs mål (t.ex. Eruf, ESF och FRO) samt utifrån det utforma ett tydligare system för hur bedömningen av projektansökningar kan ske. Vi menar också att man utifrån de tydliggjorda målen behöver knyta någon form av resultatmål, t.ex. i form av indikatorer som bygger på Vårt Gotland 2040:s mål som projekt och insatser kan förhålla sig till och utvärderas emot.

## Lärdomar från andra

Omvärldsanalysen visar att ingen av de intervjuade eller undersökta regionerna har utvecklat det kompletta systemet för uppföljning, utvärdering och lärande kring 1:1-medlen.

Analysen visar att det finns en kvarvarande osäkerhet hos flera regioner om hur man ska se på 1:1-medlen i relation till andra finansiella resurser, insatser och verktyg samt mål och strategier. Vi noterar dock att de flesta regioner har ambitionen att knyta 1:1-medlen tydligare till den regionala utvecklingsstrategin och dess mål. Den komplexa finansiella och strategiska kontexten ökar också

riskerna för att skapa överkomplexa system för urval och uppföljning. Här förefaller det finnas en tydlig medvetenhet om den risken och en strävan efter förenkling hos många.

En av utmaningarna för regionerna handlar om att omsätta resultaten av uppföljningen och utvärderingen i konkreta förslag till förändring och förbättring. Vår bedömning är att det finns gemensamma strukturella hinder som kan försvåra för en sådan utveckling, t.ex. i form av ett starkt beroende av medfinansiering eller till ett begränsat antal projektaktörer i regionerna.

## Förslag till utvecklad arbetsmodell

Vårt förslag till utvecklad modell utgår från 1:1-medlens komplexa kontext och en förståelse av den som innebär att nyttja medlen så att uppväxling med särskilda program och fonder möjliggörs och så att 1:1-medlen utnyttjas där andra medel inte kan verka. Vidare utgår vårt förslag från en modell som driver kvalitet i insatsen genom att knyta insatserna till tydliga mål, att ha en strukturerad men inte överkomplicerad metod för att välja vilka som ska få stöd, att bygga ett system för uppföljning och utvärdering som främjar ett lärande som i sin tur kan bidra till förnyad analys och kunskap som påverkar den framtida utformningen.

Vi föreslår också att man tydliggör att 1:1-medlens huvudsyfte är att bidra till den regionala utvecklingsstrategins mål. Här pekar vi på att insatserna behöver knytas till strategins prioriterade områden, relateras till enskilda mål på 2040-nivån och operationaliseras i förhållande till valda mål på 2027-nivån. Med det som utgångspunkt föreslås ett strukturerat arbete för att bedöma ansökningarna, som också integrerar ett tidigare påbörjat arbete med att hållbarhetssäkra 1:1-medlen, ett utvecklat arbete med uppföljning som framför allt tillför en tydligare uppföljning av förväntade och realiserade resultat från de insatser som fått stöd.

Dessutom föreslås också ett stegvist infört utvärderingsarbete, som först vill se ett fokus på utvärdering av genomförandeprocesserna för att därefter införa tematiska resultatutvärderingar. I ett tredje utvärderingssteg föreslås att begränsade effektutvärderingar genomförs med fokus på företagsstöden. I modellen visas också hur ytterligare utvärderingar kan genomföras.

Slutligen lyfter förslaget fram betydelsen av ett stärkt lärande i organisationen som arbetar med och beslutar om 1:1-medlen. Det handlar om att skapa en öppen dela-kultur där man uppmuntras dela med sig till kollegor i den egna organisationen och utanför, inte minst om lärdomar från tillfällen där man misslyckas. Det handlar om att skapa en lärandestruktur där man ges tid och möjlighet till lärande både i den vardagliga situationen och i det mer långsiktiga arbetet. Förslaget betonar avslutningsvis också att de olika delarna i den utvecklade arbetsmodellen för 1:1-medlen är väl ägnade åt att implementeras i hela den regionala utvecklingsorganisationen på Gotland.