

Effekter av projekt

Effektutvärdering av projekt i Jämtland Härjedalen

Knowledge for a better society

Oxford Research offers knowledge-based services to support the development of better societies across its three key competencies: research, strategy and communication.

We carry out evaluations and analyses across several thematic fields including industry and regional development, research and innovation, social policy, home affairs, labour market, education, taxation, customs and public health.

We also facilitate policy, programme and project implementation and change processes based on the outcomes of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. Oxford Research has offices in Finland, Latvia, Norway, Poland and Sweden.

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11
111 43 Stockholm Sweden
(+46) 8 24 07 00
office@oxfordresearch.se www.oxfordresearch.se

Uppdragsgivare

Region Jämtland Härjedalen

Projektperiod

Sep -23 – Jan -24

Projektteam

Thomas Westerberg, Oxford Research
Ylva Saarinen, Policy in Practice

Foto framsida: Thomas Westerberg ©



The **Oxford Research Venn-diagram** represents how we integrate our three key competency areas - research, strategy and communication - when seeking to provide knowledge for a better society.

Sammanfattning

Oxford Research och Policy in Practice har genomfört en effektanalys av ett urval projekt som medfinansierats av Region Jämtland Härjedalen och avslutats under perioden 2015–2022.

De tolv projekt som studerats bidrar i hög utsträckning till effekter på kort och medellång sikt. Projekten bidrar även till långsiktiga effekter i termer av prioriteringar och mål inom den regionala utvecklingsstrategin (RUN/515/2018) och programmet för smart specialisering (RUN/430/2018). Dessa effekter är emellertid svårare att bedöma. Dels beroende på att fler faktorer än enbart projektens resultat påverkar de långsiktiga effekterna. Dels beroende på att långsiktiga effekter med säkerhet kan bedömas först längre bort i tid.

Vi konstaterar att projekten har använt olika typer av implementering som förvaltning eller fortsatt utveckling av sina kort- och medellånga effekter. Den regionala spridningen av effekten bedömer vi uppstår genom direkta, indirekta och semi-indirekta effekter. Vi kan dock inte påvisa någon skillnad i hur projektens effekter allokeras mellan kommunernas olika geografier.

Vi konstaterar att ett antal faktorer påverkar projektens bidrag till långsiktiga resultat. Faktorer som påverkar projektens effekter är i vilken grad projekten svarar mot konkreta och reella behov, samt att det finns aktörer med incitament att ta över och förvalta resultaten efter projekttiden. Projekt som baseras på en god förståelse för utmaningen och möjliga lösningar genererar fler kvarvarande effekter än projekt som har bristande förståelse för utmaningar och möjliga lösningar. För att öka sannolikheten att resultaten implementeras och lever kvar över tid, bör projektgenomförandet ge tid till, och en plan att, implementera, testa och vidareutveckla resultaten. För komplexa projekt, projekt med stora ambitioner och med många involverade aktörer, anser vi från utvärderingen att det kan det är lämpligt att fortsättningsvis överväga om projekten regelmässigt bör föregås av förstudier. Det för att ge utrymme till ett fördjupat lärande. Något som utvärderingen bedömer underlätta säkerställandet av önskade resultat och effekter.

Utvärderingen ger följande rekommendationer till Region Jämtland Härjedalen:

- Kräv att de projekt som Region Jämtland Härjedalen medfinansierar svarar mot konkreta och reella behov. Att behoven i projektansökan presenteras på en konkret istället för en generell nivå. Att projekten tydligt redovisar hur projekten möter behovet hos deltagande aktörer.
- Bevilja enbart projekt som utformats utifrån en god förståelse för utmaningen och möjliga lösningar. Om förståelsen om utmaningar och tänkbara lösningar är svagt utformade i ansökningarna, men att projektets idé upplevs som god, överväg att som ett första steg bevilja medel till en förstudie.
- Säkra att projekten innefattar tid till, och en plan att, implementera, testa och vidareutveckla projektets resultat. Detta ger möjlighet till lärande och förankring av resultaten, samtidigt som det ger goda förutsättningar att vidareutveckla resultaten, för att slipa bort brister och säkra god användbarhet och att resultaten leder till den önskade nyttan.
- Överväg att projekt som är stora, komplexa, abstrakta och/eller involverar en mängd olika aktörer, föregås av förstudier. Det för att bidra till ett fördjupat lärande och konkreta insatser för att nå fram till genomförande projektets ambitioner.

För att uppnå regionens mål och vision:

- Stärk förmågan att dra nytta av landsbygdernas utvecklingspotential, för att binda samman regionens olika geografier och bidra till hållbar regional utveckling i både stad- och landsbygder.
- Rikta de regionala utvecklingsmedlen så att projekten i större utsträckning riktas mot en hållbar samhällsomställning.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Utvärderingens syfte	6
1.3 Metod och avgränsningar.....	7
2. Styrning mot effekter som består.....	9
2.1 Effektkedja.....	9
2.2 Tydliga avgränsade mål	10
2.3 Tydlighet om ansvar för projektets resultat.....	11
3. Projektens uppnådda effekter	12
3.1 Totalt antal beslutade projekt avslutade 2015–2022	12
3.2 Utvärderingens projektportfölj	11
3.3 Effektkedjor och interventioner.....	12
3.4 Uppnådda effekter på kort och medellång sikt efter intervention.....	13
3.5 Faktorer som bidragit till projektens effekter	18
4. Projektens bidrag på lång sikt.....	20
4.1 Projektens bidrag till regionens prioriterade områden.....	21
4.2 Projektens bidrag till regionens program för smart specialisering.....	23
4.3 Projektens bidrag till Regionens långsiktiga prioriteringar	25
4.4 Bidrar projekten till Regionens mål och vision?	27
5. Slutsatser och rekommendationer.....	29
5.1 Hur har resultat utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?	29
5.2 Faktorer som påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter	32
5.3 Bestående resultat av projekten som bidragit till hållbar regional till- växt och utveckling.....	33
5.4 Rekommendationer	35
BILAGA 1	36
BILAGA 2	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Region Jämtland Härjedalen har det regionala utvecklingsansvaret i Jämtland Härjedalen. Uppdraget innefattar bland annat, att i enlighet med förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete och förordning (2003:596) om bidrag för projektverksamhet inom den regionala utvecklingspolitiken bereda och bevilja bidrag för projektverksamhet (nedan kallat projektstöd) inom ramen för den regionala tillväxtpolitiken. Styrningen av projektmedlen och medlens regionala inriktning regleras även i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar och förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete.¹ Även målet för den regionala utvecklingspolitiken och den nationella strategin är styrmedel för hur projektmedlen används.

Projektstöd kan sökas av organisationer men inte privatpersoner. Vilken organisation som är lämplig projektägare beror på projektets syfte och aktivitetsinnehåll. Det finns tre typer av projekt: förstudier- och genomförandeprojekt samt projekt inriktat mot investeringar. En förstudie tar fram planerings- och kunskapsunderlag. Ett genomförandeprojekt innehåller aktiviteter som riktar sig direkt till målgruppen företag eller till målgruppen organisationer vars uppdrag är att främja näringslivets och företagens utveckling. Projektmedel inriktat mot investeringar syftar till att stödja olika investeringar. Projektstödet kan medfinansieras av strukturfondsmedel från EU och av andra medel.

Syftet med projektstöd är att bidra till förändring hos medverkande aktörer och i regionen. Inriktningen på de projekt som beviljas bidrag, bör uppvisa att projektet möter regionens behov. Projekten bör kunna visa på hur resultat och effekter av projekten bidrar till regionens hållbara utveckling.

1.2 Utvärderingens syfte

Syftet med utvärderingen är att illustrera hur projekt medfinansierat av Region Jämtland Härjedalen bidragit till bestående effekter i Jämtland Härjedalen. Utvärderingen ska särskilt belysa:

- Finns det, och i så fall vilka är de, bestående resultaten av projektens verksamhet?
- Vilka faktorer påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter?
- Hur har aktiviteter/insatser/arbetsätt/kunskaper utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?

Utgångspunkt för effektmätningen är de syften och projektmål som presenteras i projektens ansökningar och i projektens medfinansieringsbeslut.

Utvärderingen ska identifiera svårigheter och framgångsfaktorer som projekten uppmärksammat med att implementera aktiviteter/arbetsätt utvecklade inom projekten i ordinarie verksamhet efter projektens slut. Utifrån analysen ska rekommendationer tas fram som belyser aspekter som Region Jämtland Härjedalen som stödgivare och projektägarna som genomförare behöver ta hänsyn till för projektens resultat ska ha långvarig effekt på den regionala utvecklingen.

Uppföljningen och analysen av projekten ska synliggöra hur bestående resultat och effekter i urvalet projekt har fått betydelse för utvecklingen i länets kommuner. Motsvarande ska även göras utifrån hur projekten kan antas ha haft betydelse för utveckling av beslutade styrkeområden för smart specialisering i Jämtland Härjedalen.

¹ Från 2024-04-01 ändrar förordningen namn till förordning (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.

Den regionala utvecklingsstrategin för Jämtland Härjedalen beslutades i februari 2021 och regionens program för smart specialisering i november 2020. Det innebär att majoriteten av de projekt som ingår i utvärderingen beviljades och avslutades före någon av de två strategierna trätt i kraft. Det är därför svårt att förvänta sig att några utom de allra senast beviljade projekten har bidragit till de målformuleringar som fastställts i dessa dokument.

Å andra sidan är målformuleringarna i de beslutade styrdokumenterna inte nya eller ovanliga områden för genomförandet av den regionala tillväxtpolitiken. Prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin från 2021 och programmet för smart specialisering från 2021 är sådana som präglar det regionala tillväxtarbetet under lång tid. Vi bedömer därför att det är möjligt att i efterhand rekonstruera hur projekten bidragit till att uppnå de regionala prioriteringarna i de båda styrdokumenterna, trots att de utformats och genomförts med andra mål i åtanke.

1.3 Metod och avgränsningar

Utvärderingen har genomförts som en kvalitativ analys av projektansökningar och -beslut samt intervjuer med projektledare. Vidare har strategiska dokument som den regionala utvecklingsstrategin studerats och programmet för smart specialisering studerats för att relatera projektens effekter mot regionens strategiska ansatser.

I uppdraget har en övergripande portföljanslys genomförts där samtliga projekt som erhållit projektstöd från Region Jämtland Härjedalen och som avslutats under perioden 2015–2022 inkluderats. Bland de 154 projekt som avslutats under perioden har vi i nära samråd med sakkunniga vid Region Jämtland Härjedalen gjort ett urval på 12 projekt. Dessa 12 projekt har vi använt som fallstudier kring projektens effekter och fortlevnad. I urvalet av projekt har vi tagit hänsyn till en jämn fördelning kring när projekten avslutats under den studerade perioden, spridning i avslutsår under perioden 2015–2022, varierad tematisk inriktning, variation i storlek på beviljade medel och variation bland projektägarna. I urvalet av projekt har 3 projekt som avslutats 2015–2016, 3 projekt som avslutats 2017–2018, 3 projekt som avslutats 2019–2020 och tre projekt som avslutats under 2021–2022 studerats.

De övergripande utvärderingsfrågorna som utvärderingen riktats mot är:

1. Genomförande: Hur har aktiviteter/insatser/arbetsätt/kunskaper utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?
2. Resultat: Vilka viktiga faktorer påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter?
3. Mervärde: Finns det, och i så fall vilka är de, bestående resultaten av projektens verksamhet som bidragit till hållbar regional tillväxt och utveckling?

2. Styrning mot effekter som består

Uppföljning/Utvärdering och styrning, är olika sidor av samma mynt. Saknas rutiner för uppföljning och utvärdering blir insatserna svåra att styra mot. Bristen på tydlighet mellan vad som bör göras sett till det behov som finns och vad som genomförs i termer av aktiviteter i ett projekt skapar osäkerhet i projektens styrning av projekten. Mål är viktiga för att projekten undvika planlös styrning och mål är centrala för att få en kvittens och uppnå ett lärande kring om genomförda aktiviteter varit tillräckliga. Målen bör sättas med omsorg och vara relevanta och nåbara sett till projektens aktiviteter. Från utvärderingar av program som genomförts av Oxford Research konstaterar vi att tydlighet kring hur projektens effekter är tänkta att tas om hand efter projekttidens slut, har betydelse för att bestående effekter ska uppnås.

I nedanstående avsnitt redogör vi för tre viktiga aspekter som projekt bör förhålla sig till för att uppnå styrning mot långsiktiga effekter:

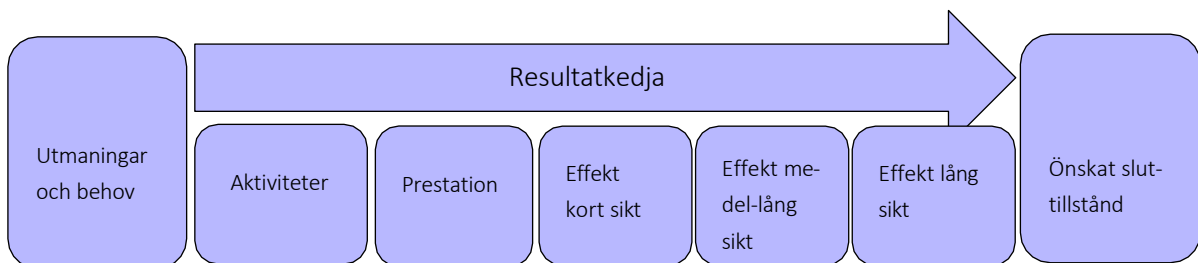
- Projektens aktiviteter bör vara spårbara i en resultatkedja.
- Projekten bör vara tydliga med vad aktiviteterna riktas mot – vilka mål projekten styr mot.
- Projekten bör ha en framförhållning kring hur projektens effekter ska implementeras efter projektslut.

2.1 Effektkedja

Interventionslogik, styrkedja, förändringsteori, projektlogik, resultatkedja, effektkedja är alla namn för de modeller som används för att illustrera hur aktiviteter i projekt, bidrar till förändring utifrån de behov som aktiviteterna är tänkta att lösa.²

Ett vanligt sätt att illustrera en effektkedja är på det sätt som bland annat Tillväxtverket utifrån EU:s better regulation criterias använder för att beskriva kopplingen mellan utmaningar/behov och effekter.

Figur 1. Allmän illustration av en resultatkedja.



Figur 1 illustrerar ett projekts resultatkedja från utmaningar och behov via aktiviteter och, prestationer och effekter till det önskade sluttillståndet

2.1.1 Resultatkedjans beståndsdelar

Grunden för varje projekt är att genom aktiviteter påverka ett uppmärksammat behov – en upplevd eller förväntad utmaning så att ett nytt önskat tillstånd nås. Resultatkedjans beståndsdelar utgörs av:

² I utvärderingen använder vi aktiviteter och insatser som varandras synonymer.

- Utmaningar och behov som projektet vill förändra.
- Aktiviteter som genomförs i syfte att nå önskad förändring.
- Prestation är det resultat som följer direkt av aktiviteten och som ibland namnges utfall eller med det engelska uttrycket ”outcome”.
- Effekt på kort sikt är ett resultat som följer efter prestationen. Den kortsiktiga effekten benämndes tidigare som ett resultat av prestationen. Tillväxtverket har under senare tid ersatt resultat med effekt på kort sikt. Den kortsiktiga effekten indikerar en förändrad förmåga hos målgruppen.
- Effekt på medellång sikt indikerar vad som händer då målgruppen för aktiviteten förändrat sin förmåga.
- Effekt på lång sikt är vad som kan utläsas från projektet i termer av projektets bidrag till det/de mål som finns för det program eller finansieringsverktyg som finansierat projektet.
- Önskat sluttillstånd ges vanligtvis av en vision som insatserna i projektet riktas mot, exempelvis den regionala utvecklingsstrategins vision.

Vår utvärdering koncentrerar sig på effekterna av projekt. Utvärderingen inkluderar således inte resultatkedjans *prestationer*. Utvärderingen relaterar mot de olika effekthorisonterna på följande sätt:

- Effekter på kort sikt återfinns i projektbeslut och tolkas i utvärderingen utifrån projektbeslut och från genomförda intervjuer.
- Effekter på medellång sikt relaterar till skrivningar i projektbesluten. Vår bedömning är att de effekter som presenteras i projektbesluten ofta är en blandning av effekter på medellång och lång sikt. Eftersom de långsiktiga effekterna i besluten inte med tydlighet relaterar mot mål i styrande program i regionen har vi i beskrivningen av projekt i kapitel 3.4 valt att benämna dessa effekter för effekter på kort- och medellång sikt.
- Effekter på lång sikt presenteras i kapitel 4 genom att relatera projektens effekter mot mål och prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin och styrkeområden för smart specialisering i Jämtland Härjedalen.
- I kapitel 4 visar vi även på projektets bidrag till det önskade sluttillståndet genom att relatera projektens resultat mot den regionala utvecklingsstrategins vision.

2.2 Tydliga avgränsade mål

För att bedöma om projektens resultat bidrar till förändring måste effekterna uttryckas som mål som aktiviteterna kan styra och mätas mot. Effektmålen bör vara realistiska att uppnå genom projektets aktiviteter och relateras mot den önskvärda förändring som önskas, sett till de behov och utmaningar som projektet har att förhålla sig till.

Desto närmare aktiviteterna som målen finns desto ”enklare” är det att härleda målen till genomförda aktiviteter. Ju längre till höger i resultatkedjan som målen mäts, desto fler externa faktorer påverkar projektens resultatet, utöver projektens egna aktiviteter. Prestationer och kortsiktiga effektmål är enklare att relatera mot aktiviteternas bidrag än effekter på medellång och lång sikt och mått på det önskade sluttillståndet. Ju mer avgränsade aktiviteterna är desto enklare är de att målsätta, styra och följa upp. Ifall effektmålen är breda till sin karaktär finns större risk för att de utvärderade effektmålen inkluderar bidrag från andra faktorer än enbart projektens aktiviteter.

Det är exempelvis skillnad att kunna fastslå effekter från ett projekt som:

- genom samverkansinsatser bidrar till ökad mångfald för ett urval av entreprenörer inom en kommun och en specifik bransch, *än att*
- uttala sig om hur ett projekt genom beaktande av mångfaldsperspektiv i aktiviteternas genomförande, bidrar till en stärkt mångfald i regionens näringsliv.

2.3 Tydlighet om ansvar för projektets resultat

I utvärderingar av projekt inom bland annat EU:s regionalfondsprogram och interregionala program, konstaterar Oxford Research att det ofta finns utmaningar med hur projektens resultat ska fortleva efter projekttidens slut. Vanligtvis anges fortsatta finansiella förutsättningar som begränsande för möjligheten att driva projektens resultat vidare. Osäkerhet kring projektens långsiktiga effekter upplevs också ofta vara att projektledningen anser att det saknas en ansvarig organisation som är beredd att förvalta och fortsatt koordinera projektresultaten. Det senare kan vara en konsekvens av att finansiering saknas, dock inte en nödvändighet för att en plan för implementering av projektresultaten saknas.

I projektansökningar efterfrågas förvisso vanligen en plan, för hur projektets resultat ska fortleva. Vår erfarenhet från projektutvärderingar i allmänhet konstaterar emellertid att planerna återkommande är relativt svaga i genomförandet av projekten, eller att arbetet med att implementera projektens framtida resultat hos potentiella huvudmän påbörjas för sent.

3. Projektens uppnådda effekter

Nedanstående kapitel inleds med att på olika sätt beskriva de projekt som finansierats av Region Jämtland Härjedalen under perioden 2015–2022. Syftet med kapitlet är att ge en känsla för de projekt som beviljats, projektens geografiska spridning, projektägare och inriktning. Tyngdpunkten i kapitlet ligger i avsnitt 3.2 som redogör för effekter på kort- och medellång sikt av de 12 projekt som studerats inom ramen för utvärderingen.

3.1 Totalt antal beslutade projekt avslutade 2015–2022

3.1.1 Antal projekt och projektens längd

Antal avslutade projekt under perioden 2015–2022 med finansiering av Region Jämtland Härjedalen från det statliga anslaget (1:1 anslaget) inom utgiftsområde 19 i statsbudgeten uppgår till 154 projekt. Antal projekt som avslutats för vardera år varierar:

- År 2015 avslutades 35 projekt.
- År 2021 avslutades 9 projekt.

Projektens längd skiljer sig också åt.

- Projekt som avslutades under 2021 har med 2,2 år den genomsnittligt *längsta* projekttiden.
- Projekt som avslutades under 2016 har med 0,9 år den genomsnittligt *kortaste* projekttiden.

Tabell 1 presenterar slutår och medellängd för projekt som avslutats under perioden 2015–2022 i Jämtland Härjedalen.

Tabell 1. Slutår och medellängd för projekt avslutade mellan år 2015–2022 i Jämtland Härjedalen.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Slutår (antal projekt)	35	20	11	22	27	13	9	17
Medellängd (projektår)	1,3	0,9	1,3	2,0	1,6	2,1	2,2	2,0

3.1.2 Projektens inriktning

Av de 154 projekten som avslutats under perioden har:

- 101 projekt inriktats mot Innovation,
- 25 projekt inriktats mot Attraktiva miljöer,
- 15 projekt mot Kompetensförsörjning,
- 4 projekt mot Tillgänglighet och
- 9 projekt som går mot övriga insatser.

Tabell 2 redovisar antal avslutade projekt efter prioritering under perioden 2015–2022 efter prioriteringar i den Nationella strategin för regional utveckling och tillväxt.

Tabell 2. Antal avslutade projekt efter prioritering 2015–2022.

Prioritering	Antal projekt
1a Innovation och företagande - Innovation	13
1a Innovation och förnyelse - Innovativa miljöer	16
1b Innovation och företagande - Företagande och entreprenörskap	39
1b Innovation och förnyelse - Entreprenörskap	5
1c Innovation och företagande - Miljödriven näringslivsutveckling och energifrågor	8
2a Attraktiva miljöer - Tillgänglighet genom transportsystemet	8
2a Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud - Kompetensförsörjning	4
2b Attraktiva miljöer - Fysisk planering och boende	1
2b Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud - Ökat arbetskraftsutbud	2
2c Attraktiva miljöer - Tillgänglighet genom informationsteknik	1
2e Attraktiva miljöer - Kultur och fritid	11
3 Kompetensförsörjning	7
3a Tillgänglighet - Regionförstärkning	4
5 Övriga insatser (Insatser som inte passar in i ovanstående prioriteringar)	9
Attraktiva miljöer och tillgänglighet	4
Innovation och företagande	20
Kompetensförsörjning	2

3.1.3 Beslutade medel

Totalt har medel för drygt 375 miljoner kronor beviljats de 154 projekten under perioden 2015–2022. Av den summan har merparten medel (≈ 257 MSEK) beviljats projekt inom prioriteringen Innovation. Minst medel (≈ 1 MSEK) har beviljats projekt inom prioriteringen Tillgänglighet.

Tabell 3 presenterar andel beviljade medel avseende prioriteringar i den Nationella strategin för regional utveckling och tillväxt 2014–2020 för projekt avslutade under perioden 2015–2022.

Tabell 3. Andel nettobeviljade medel avseende prioritering och projekt avslutade 2015–2022.

Prioritering	Andel av beviljade medel (%)
1a Innovation och företagande - Innovation	5
1a Innovation och förnyelse - Innovativa miljöer	21
1b Innovation och företagande - Företagande och entreprenörskap	32
1b Innovation och förnyelse - Entreprenörskap	2
1c Innovation och företagande - Miljödriven näringslivsutveckling och energifrågor	2
2a Attraktiva miljöer - Tillgänglighet genom transportsystemet	18
2a Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud - Kompetensförsörjning	2
2b Attraktiva miljöer - Fysisk planering och boende	0,2
2b Kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud - Ökat arbetskraftsutbud	0,4
2c Attraktiva miljöer - Tillgänglighet genom informationsteknik	1
2e Attraktiva miljöer - Kultur och fritid	3
3 Kompetensförsörjning	2
3a Tillgänglighet - Regionförstoring	0,3
5 Övriga insatser (Insatser som inte passar in i ovanstående prioriteringar)	2
Attraktiva miljöer och tillgänglighet	2
Innovation och företagande	6
Kompetensförsörjning	1

3.1.4 Projektägare

Av de 154 projekten har 59 (40 %) en offentlig aktör som projektägare. Lika många projekt ägs av ett ”övrigt aktiebolag”. Ideell sektor finns registrerad som projektägare för 32 projekt medan fyra projekt ägs av en aktör inom gruppen stiftelser och fonder.

Tabell 4 presenterar antal projekt fördelat på projektägarens (lead partners) sektorstillhörighet.

Tabell 4. Projekt avslutade 2015–2022 efter projektägarens (lead partner) sektorstillhörighet.

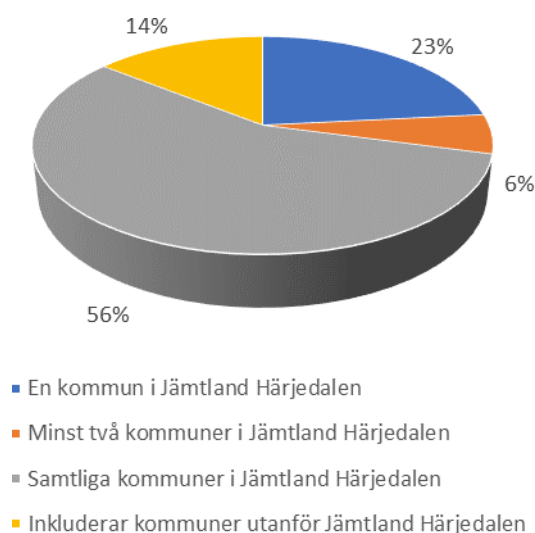
Sektor	Projekt
Ideell	32
Offentlig	59
Övriga aktiebolag	59
Stiftelser och fonder	4
Totalt	154

3.1.5 Projektgeografi

Av de 154 projekten riktar sig 87 projekt mot samtliga kommuner i Jämtland Härjedalen, 18 projekt avgränsar sin verksamhet till Östersunds kommun, 8 projekt till Härjedalens kommun, Fyra projekt till Strömsunds kommun, två projekt vardera riktar sig endast till Bräcke respektive Åre kommuner medan ett projekt vardera genomförs i Bergs och Krokoms kommuner. Utöver kommuner i Jämtland Härjedalen riktar sig 22 projekt också till kommuner i andra län. Dessa projekt utgörs av strukturfonds- eller socialfondsprojekt eller andra former av projekt som är länsöverskridande. Region Jämtland Härjedalens medel utgör i det fallen medfinansiering till projekten. Övriga 9 projekt har en inriktning som innefattar minst två kommuner i Jämtland Härjedalen.

Figur 2 visar avslutade projekt under perioden 2015–2022 fördelat efter projektens geografiska spridning mot en eller flera kommuner.

Figur 2. Avslutade projekt 2015–2022 efter geografisk inkludering.



Figur 2 illustrerar hur de 154 avslutade projekten mellan 2015-2022 har fördelats på antalet kommuner i Jämtland Härjedalen

3.2 Utvärderingens projektportfölj

I vår utvärdering av effekter från projekt i Jämtland Härjedalen har en fördjupad analys (fallstudier) av 12 projekt som avslutats under perioden 2015–2022 genomförts. Vi är medvetna om att antalet projekt i urvalet är få. Svaren från vår analys kan därför inte på ett signifikant statistiskt sätt användas för att redogöra för den totala projektportföljens effekter.

Å andra sidan syftar inte heller utvärderingen till att redovisa den totala projektportföljens kvarvarande effekter. Studiens ambition är att utifrån urvalet av projekt visa på hur effekter av projekt kan skilja sig åt beroende på projektens inriktning, genomförande och ambitioner. Resultaten från vår studie ska ses som vägledning för att bedöma möjligheterna till kort-, medellånga och långsiktiga effekter bland projekt, samt bidra till kunskap kring centrala faktorer som ger förståelse kring hur framtida projekt kan bidra till kvarvarande effekter.

Urvalet av projekt har genomförts i nära samarbete med Region Jämtland Härjedalen. Urvalskriterierna har varit att projekten till stora delar upplevts som väl genomförda med god potential till kvarvarande effekter. Urvalet baseras även på att projekten samlat visar på en:

- spridning i avslutsår under perioden 2015–2022 fördelat på fyra projekt avslutade i respektive två års period, 2015–2016, 2017–2018, 2019–2020 respektive 2021–2022,
- tematisk inriktning,

- variation i storlek på beviljade medel och
- variation bland projektägarna.

3.3 Effektkedjor och interventioner

3.3.1 Interventioner som sätt att gruppera projekten efter syfte

Tillväxtverket kompletterar resultatkedjan i **Figur 1** med att registrera projekt utifrån så kallade interventioner. De interventioner som Tillväxtverket grupperar projekten efter är:

- Uppbyggnad av miljöer och infrastruktur.
- Utveckling av stödstrukturer.
- Utveckling av kunskap, strategier och planeringsunderlag.
- Allmänna främjandeinsatser för företag.

Den **första** resultatkedjan ”Uppbyggnad av miljöer och infrastruktur” stödjer projekt som leder till fysiska eller virtuella miljöer eller i infrastruktur. Den **andra** resultatkedjan ”Utveckling av stödstrukturer”, stödjer projekt som främjar och förbättrar förutsättningarna för medborgare eller företag. Sådana strukturer kan vara samverkan, processer och metoder. Den **tredje** resultatkedjan ”Utveckling av kunskap, strategier och planeringsunderlag” relaterar till projekt som bidrar till stödjande strukturer, men i tidigare faser än föregående resultatkedja (till exempel genom förstudier). Den **fjärde** resultatkedjan ”Allmänna främjandeinsatser för företag” stödjer projekt där resultat förväntas uppstå direkt i deltagande företag under projektets genomförande, i termer av exempelvis inspiration och motivation.

3.3.2 Studerade projekt efter intervention

I de underlag vi erhållit från Region Jämtland Härjedalen finns interventioner registrerade för åtta av de tolv projekt vi studerat. Då projekten i vår studie avslutats mellan 2015–2022 har projekten varit registrerade i enlighet med Tillväxtverkets tidigare resultatkedjor och interventioner. Skillnaden mellan tidigare och nya benämningar bedömer vi dock innehållsmässigt vara små. Vi har därför matchat de benämningar Region Jämtland Härjedalen använt sig av utifrån den tidigare uppsättningen resultatkedjor med de namn Tillväxtverket använder idag.

Två av fyra projekt i data från Region Jämtland Härjedalen saknar en uttalad intervention. För dessa projekt har vi utifrån information om projekten, själva matchat projekten mot lämplig intervention enligt Tillväxtverkets interventioner (”Regional exportsamverkan Jämtland Härjedalen” och ”Samordnad metodutveckling för hållbar led och platsutveckling”) sorterar vi under interventionen *Utveckling av stödstrukturer*). Projekten ”Creative city of Gastronomy” respektive ”Where I come from” bedömer vi å andra sidan svåra att matcha mot någon av interventionerna. Dessa båda projekt, har vi därför grupperat under ”Övriga”.

Figur 3 visar de 12 projekten efter intervention.

Figur 3. Studerade projekt efter intervention.

Allmänna främjande insatser för företag	Utveckling av stödstrukturer	Uppbyggnad av miljöer och infrastruktur	Övriga
<ul style="list-style-type: none"> • Regional exportsamverkan Jämtland Härjedalen • Qlara färdiga gå 	<ul style="list-style-type: none"> • Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling • Hållbar destination-utveckling Z-län • Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett Utvecklings- och Engineering bolag • Etableingsfrämjande projekt i regionen Jämtland Härjedalen • Modell för matchning i praktiken • Operation nod för Utveckling och Innovation i Jämtland 	Konstsupplevelser i världsklass - infrastruktur för tillväxt Industrilyftet	<ul style="list-style-type: none"> • Creative city of gastronomy • Where I come from

Efter samtal med Region Jämtland Härjedalen har vi valt att studera projekten med utgångspunkt i projektens intervention. Valet att använda Tillväxtverkets interventionsbenämningar baseras på ambitionen att underlätta eventuella framtida jämförelser med Guiden för nationell uppföljning av projekt.¹

3.4 Uppnådda effekter på kort och medellång sikt efter intervention

I nedanstående avsnitt redogör vi för projektens kortsiktiga och långsiktiga effekter efter intervention. För varje intervention inleder vi med att summera likheter och olikheter gällande förväntade effekter på kort- och medellång sikt mellan projekten utifrån projektbeslut. Utifrån slutrapporter och samtal med projektledare summerar vi därefter de effekter projekten har åstadkommit.

3.4.1 Utveckling av stödstrukturen

Projektens ambitioner

Majoriteten av de projekten finns inom interventionen ”Utveckling av stödstrukturer” Projektbesluten för de sex projekt indikerar liknande **ambitioner** i termer av att:

¹ Dokumentation - NypsCentralen (tillvaxtverket.se)

- Samtliga projekt fokuserar på att utveckla och förbättra befintliga strukturer eller skapa nya, vare sig det gäller företagsstrukturer eller turistdestinationer.
- Förväntade långsiktiga effekter är framför allt inriktade på att stärka regionens attraktivitet, konkurrenskraft och kapacitet på olika områden.

De främsta skillnaderna mellan projekten återfinns kring:

- **Fokusområden:** Varje projekt har ett unikt fokus: från teknisk innovation och ingenjörskrytering till turism, kvinnligt företagande, innovationsstöd och inkubatorverksamhet, samhällsamverkan och arbetsmarknadsmatchning.
- **Strategier:** De tillämpade strategierna och metoderna varierar avsevärt, anpassade till projektens specifika mål och målgrupper.
- **Målgrupper:** Målgrupperna för projekten är olika, vilket återspeglas i de specifika effektmål som satts på kort, medellång och lång sikt.

Projektens bidrag till effekter på kort och medellång sikt

Projekten har framförallt åstadkommit förväntade effekter på kort- och medellång sikt i termer av:

- Metoder och/eller verktyg.
- Stärkt samordning och samverkan mellan aktörer.
- Uppbyggnad eller medverkan i nätverk.

Effekter på medellång sikt vi bedömer varit svårast att nå, är effekter i termer av att etablera nya organisationer och effekter i termer av att skapa kommersialiserbara produkter, i vissa fall också ökad sysselsättning och/eller nya företag. En anledning till dessa brister avseende effektuppfyllelse bedöms från slutrapporteringar och intervjuer vara att projekttiden varit för kort, och/eller att det gått för kort tid efter projektets slut innan de medellånga effekterna kunnat avläsas.

Sammanfattningsvis lyckades ”**Samordnad metod för led- och spårutveckling**” uppnå flera av sina kort- och medellånga effektmål. Framträdande är samverkan och dialog med olika intressenter för att främja hållbar platsutveckling. Vissa utmaningar kvarstår dock, särskilt när det gäller att nå och påverka vissa målgrupper och att hantera komplexiteten kring allemansrätten. ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” delgavs till andra destinationer och intressenter, vilket förväntas bidra till ökad ordning och reda kring markanvändning och därmed fler kvalitativa spår och leder, något som antas öka attraktionskraften för de platser där lederna är lokaliserade.

Projektet ”**Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett Utvecklings- och Engineering bolag**”, även kallat DRIV, har uppnått flera av sina kortsiktiga effekter, särskilt relaterade till skapande av arbetstillfällen och företag. Effekter på längre sikt avseende framtidens jobbtillväxt och projektets bredare samhällspåverkan återstår att fullt ut observera och utvärdera. Exempelvis finns indikationer på att intresset för verksamheten DRIV framöver kommer generera ett växande antal kvalificerade

arbetstillfällen. Projektet har emellertid inte resulterat i skapandet av nya kommersiella produkter, tjänster eller patent i enlighet med de mer långsiktiga effektmålen.

”Etableringsfrämjande projekt i Jämtland Härjedalen” uppnådde flera av sina kortsiktiga och medellånga effektmål, inklusive skapandet av nya arbetstillfällen och engagemang av flera företag i projektet. Dock har inte utvecklingen av nya kommersiella produkter, tjänster eller patent uppnåtts.

”Modell för matchning i praktiken” har framför allt bidragit till en stärkt och mer hållbar modell för kompetensförsörjning och arbetsmarknadsanpassning på regional nivå. Pandemin upplevs av den informant vi talat med att ha utgjort en betydande utmaning, som begränsat projektets möjligheter att nätverka och genomföra planerade träffar och konferenser. Trots det bedöms projektet ha bidragit till relationsöverskridande samverkan och till att ha stärkt den gemensamma kompetensplattformen inom regionen.

Projektet **”Operativ nod för utveckling och innovation”** har uppnått flera av sina kortsiktiga effektmål, särskilt inom kapitalanskaffning och nätverksbyggande, men hade svårigheter med att helt uppnå sina effektmål på medellång sikt, särskilt vad det avsåg att skapa en hållbar struktur för Mid Sweden Science Park (MSSP) och att effektivisera projekt- och innovationsarenor. Anledningen till att projektet inte lyckats skapa en hållbar struktur för MSSP och att effektivisera projekt- och innovationsarenor kan främst spåras till strukturella och strategiska utmaningar inom projektet, inklusive finansieringsfrågor och brist på tydlig riktning och profilering, som hindrade utvecklingen av en hållbar och effektiv struktur.

Hållbar destinationsutveckling i Åre har genomfört 200 insatser inom projektet. Projektet är ett stort destinationsutvecklingsprojekt och har uppnått effekter inom många områden. Effekterna finns bland annat inom hållbarhet med effekter som lägre våldsbrott, en destinationsövergripande strategi för hållbart samarbete mellan aktörer och markägare, den årligt återkommande Åre Sustainability Summit, ökad kunskap kring internationella marknader inklusive höjd kvalitet och beredskap bland destinationens företag att arbeta med internationella gäster, produktutveckling där en ny aktivitetshall är en central effekt. Ökad kompetens med värdskapet som ledstjärna, nya modeller för att finansiera destinationsutveckling genom att exempelvis förtydliga prisstrukturer för marknadsrättigheterna. Många aktiviteter inom projektet drevs av destinationsbolagets egen regi och i samarbete med andra parter bland annat aktivitetshallen, samarbetet Biking Åre, Åre Trails, Tryggare Åre by samt löpande möjligheter till utbildningar för destinationsbolagets medlemmar att ta del av.

3.4.2 Allmänna främjandeinsatser för företag

Projektens ambition

Under interventionen ”Direkta insatser till företag” finns två projekt inkluderat i vårt urval: ”Regional exportsamverkan Jämtland Härjedalen” samt ”Qlara Färdiga Gå”.

Projektet strävade efter att skapa en hållbar och självförstärkande miljö där företag i Jämtland och Härjedalen inte bara är bättre rustade att ta sig in på internationella marknader på kort sikt, utan också att upprätthålla och utöka sin internationella närvaro över tid. Förväntade kortsiktiga effekter var:

- Stärka företagets ambitioner och kunskaper för export.

- Tillhandahålla rätt kontrakt i rätt tid för rådgivning och kring internationella affärer.
- Synliggöra det som finns för regionala företag.
- Ökad kunskap kring entreprenörskap bland kvinnor.

Medan effekter på medellång sikt förväntades vara:

- Öka exportframgångar så att fler regionala företag gör internationella affärer.
- Ökad kännedom om de medverkande aktörerna.
- Fler kvinnor som driver tillväxtföretag.

Projektets bidrag till effekter på kort- och medellång sikt

”Regional exportsamverkan Jämtland Härjedalen” har generellt sett förverkligat de mål och indikatorer som sattes upp i början, trots de utmaningar som pandemin förde med sig. Framgångsrik anpassning till digitala format och ökad samverkan med andra regioner har bidragit till positiva resultat. Projektets ambitioner begränsades genom den omorganisation som Business Sweden genomförde under projektiden. Omorganisationen påverkade projektet negativt genom minskade möjligheter till sambesök och samarbete. Projektet hade också hoppats på en bättre samordning från regionen, även om det är otydligt kring vilka konkreta frågor som projektet anser att det funnits en bristande samordning i från regionen.

Projektet har framgångsrikt genomfört aktiviteter för att inspirera och stärka kunskapen och ambitionen för export bland små- och medelstora företag. Projektet har vidtagit effektiva åtgärder för att säkerställa att företagen fått relevant stöd och rådgivning i tid samt synliggjort de stödåtgärder som finns tillgängliga för företagen. Genom dessa uppnådda kortsiktiga effekter förväntas effekter på längre sikt vara att fler regionala företag engagerar sig i internationell handel och en långsiktig ökning i medvetenheten bland företagen om de stöd som finns tillgängligt regionalt.

Qlara, färdiga, gå har uppnått betydande framgångar i sina kortsiktiga effektmål, särskilt inom ökad kunskap och nätverkande för kvinnliga företagare. De långsiktiga effekterna, såsom ökad andel kvinnor som driver tillväxtföretag och förändringar i finansieringsstrukturer, är dock mer osäkra och kan kräva mer tid och ytterligare insatser för att fullständigt realiseras. Framför allt har projektet stärkt tilltron bland deltagarna att ”våga” vara företagare. Effekter på medellång sikt bedömer den informant vi talat med kommer bero på hur många deltagande kvinnor som tar steget att växa som företagare. Något som informanten anser är för tidigt att idag uttala sig om. Intresset för att fortsätta driva nätverken efter projektet finns emellertid kvar. På flera håll i regionen fortsätter nätverken att träffas vilket kan vara en indikator på att deltagarna har som ambition att utveckla sina företag och sig själva som företagare. En effekt som informanten anser inte på förhand var förväntad, var att den projektdrivande organisationen (ALMI) stärkt sin syn och förmåga kring vad som krävs för att få kvinnor att vända sig ALMI som finansier. Enligt informanten handlar det om en förskjutning i inställning hos ALMI sett till hur finansiella erbjudanden presenteras och kommuniceras.

3.4.3 Uppbyggnad av miljöer och infrastruktur

Projektens ambition

De två projekten ”Konstupplevelser i världsklass – infrastruktur för tillväxt” respektive ”Industrilyftet” fokuserar på att stärka regionens attraktionskraft och bidra till ekonomisk tillväxt. Förväntade effekter på kort och medellång sikt inriktar sig på att skapa strukturella förändringar och förbättringar inom respektive område (industri och konst). ”Industrilyftet” ligger mer inom näringslivets strukturella utveckling, medan ”Konstupplevelser i Världsklass” har en mer kulturell och turistinriktad långsiktig inverkan. I nedanstående avsnitt summerar vi projektens bidrag till projektens långsiktiga och kortsiktiga effekter.

”Industrilyftet” fokuserar på att åtgärda interna tillväxthinder, för att uppnå ett ökat arbetskraftsutbud och ökad omsättning. Projektet lyckades nå sina uppsatta mål för deltagande företag, där flertalet företag såg direkta förbättringar och bidrog till en ökad sysselsättning. Långsiktigt har projektet bidragit till en starkare regional näringslivsstruktur. ”Industrilyftet” fokuserade på direkta förbättringar inom företag och stärkning av regionens industriella infrastruktur. Det har bidragit till tydliga och mätbara effekter både på kort och medellång sikt.

”Konstupplevelser i Världsklass” fokuserar på kulturell infrastruktur och samarbeten inom konst och kultur. Effekterna på medellång sikt av ”Konstupplevelser i Världsklass” kännetecknas av en kulturell infrastruktur och ökat kulturintresse.

Projektens bidrag till effekter på kort till medellång sikt

Både ”Konstupplevelser i världsklass” och ”Industrilyftet” har bidragit till att stärka regionens ekonomiska och kulturella infrastruktur. De har båda ett fokus på att bygga långsiktiga samarbeten och nätverk för regional tillväxt. ”Industrilyftet” inriktade sig mer på att förbättra företagets interna processer och arbetskraftsutbud, medan ”Konstupplevelser i Världsklass” fokuserade på att etablera en ny kulturell institution och öka tillgängligheten till konst.

Effekterna på längre sikt av ”Industrilyftet” inkluderar konkreta förbättringar inom rekrytering och konkurrenskraft, medan ”Konstupplevelser i Världsklass” förväntas bidra till en bredare ekonomisk och kulturell påverkan i regionen. Projektets effekter på längre sikt, särskilt när det gäller ekonomisk tillväxt och sysselsättning, kan dock mer definieras som förväntningar än konkreta resultat.

3.4.4 Övriga interventioner

Projekten ”Where I come from” respektive ”Creative City of Gastronomy” bedömer vi har en inriktning som faller utanför övriga interventioner. Av den anledningen placeras dessa två projekt i en ”övrigt” kategori.

Projektens ambition

Båda projekten syftar till att förbättra regionens image och attraktionskraft, antingen genom kulturell identitet (”Where I Come From”) eller genom att arbeta med livsmedelskedjan (”Creative City of Gastronomy”). De har båda en stark digital och social mediekomponent i sina strategier för att nå ut till en bredare publik.

"Where I Come From" fokuserar på storytelling och personliga berättelser för att stärka regional stolthet och locka nya invånare, medan "Creative City of Gastronomy" inriktar sig på att stärka och utveckla den lokala matindustrin för ekonomisk tillväxt och internationell profilering. De medellånga effekterna av "Where I Come From" är mer inriktade på social och kulturell påverkan, medan "Creative City of Gastronomy" fokuserar på ekonomisk tillväxt och sektorsutveckling.

Projektens bidrag till effekter på kort- och medellång sikt

Båda projekten syftar till att stärka och förbättra regionens image och attraktionskraft, antingen genom kulturell identitet eller genom att stärka lokal livsmedelsproduktion. "Where I Come From" fokuserar på personliga berättelser och community-engagemang för att skapa en mer mångsidig och autentisk bild av regionen, medan "Creative City of Gastronomy" fokuserar på ekonomisk utveckling inom livsmedelssektorn och mathantverk.

"Where I come from" har uppnått sitt mål att skapa och sprida berättelser som stärker regional stolthet och ger en mångsidig bild av livet i Jämtland Härjedalen. Det har dock inte lett till nya arbetstillfällen, men bedöms av den informant vi talat med haft en positiv inverkan på regionens image. Vad det avser "Creative City of Gastronomy" har projektet initierat många möten mellan livsmedelskedjans aktörer, deltagit i nationella och internationella sammanhang vilket ökat synligheten för regionens matkultur samt etablerat en digital mötes- och marknadsplats för att samla och sprida kunskap mellan företag inom livsmedelskedjan. "Creative City of Gastronomy" har även utvecklat hållbara organisatoriska och ekonomiska modeller för evenemang som skördefesten, viktiga för regionens långsiktiga tillväxt inom livsmedelsområdet.

3.5 Faktorer som bidragit till projektens effekter

Analysen av de studerade projekten visar att projekt som baseras på vaga eller abstrakta beskrivningar av behoven, ger vaga resultat som är svåra att tydligt identifiera. Medan tydliga behov ger projekt som levererar tydliga och konkreta resultat. Vi kan också konstatera att projekt som syftar till konkreta förändringar är lättare för aktörer att samlas kring. En hög grad av konkretion som vilar på tydliga behov skapar också en god förståelse från de som behöver bidra till att realisera resultaten och ett tydligt "buy-in" från dessa aktörer.

Analysen relaterar till vår diskussion om realiserande respektive förutsättningsskapande projekt, där vi av analysen kan konstatera att realiserande projekt kan vara lättare att samlas kring. Förutsättningsskapande projekt kräver vanligen en tydligare plan för efterföljande förvaltning av de förbättrade förutsättningarna, för att resultaten ska leva kvar efter att projektet avslutas.

Resultat behöver förvaltas för att leva vidare och ge effekter som består över tid. Det kan planeras fram eller ske organiskt. Båda delarna kräver emellertid att någon eller några aktörer har tillräckligt stor egen nytta av resultaten, för att fortsätta satsa egna resurser efter projekttiden. Detta är särskilt viktigt att uppmärksamma med avseende på förutsättningsskapande projekt och projekt vars huvudresultat är ökad samverkan. Varje deltagande aktör behöver uppleva en tillräcklig nytta från den skapade förutsättningen för att fortsätta att finansiera den med egna medel. Om så inte är fallet, är risken stor att nya projektstöd krävs för att bibehålla den skapade förutsättningen över tid. Vi ser bland de studerade projekten exempel på att samverkan som kommit till stånd under projektet, efter projektavslut upplevs som för resurskrävande i förhållande till den upplevda nyttan, med följden att den resultaten efter tid dör ut av sig själv.

För att lyckas åstadkomma goda resultat, krävs goda förberedelser. Goda förberedelser kan ha uppnåtts, genom att projektaktören redan har stor egen erfarenhet av utmaningen som den vill lösa och en tydlig och konkret idé på hur lösningen bör se ut. Det kan även säkras av att genomförandeprojekten föregås av förstudier, som syftar till att skapa en bättre förståelse för utmaningen och utreda samt föreslå lämpliga lösningar som kan tas vidare i genomförandeprojekt. Utan en god förståelse för utmaningen och möjliga lösningar, är det svårt att välja rätt lösningar som i praktiken är genomförbara.

Perioden när ett projekt ska övergå i löpande verksamhet kan vara känslig. Under implementeringen blir det ofta uppenbart vad som återstår att lösa för att resultaten ska vara långsiktigt hållbara. Det finns stora fördelar med att bygga in tid för att testa de tänkta lösningarna i praktiken och ha tid att upptäcka eventuella problem och oförutsedda utmaningar, samt ha tillräcklig tid kvar i projektet för att hinna lösa dessa och utveckla resultaten mot bakgrund av de erfarenheter som dragits under testningen. Det ger en bättre och mer stabil grund att stå på när projektets resultat ska stå på egna ben efter projekttiden.

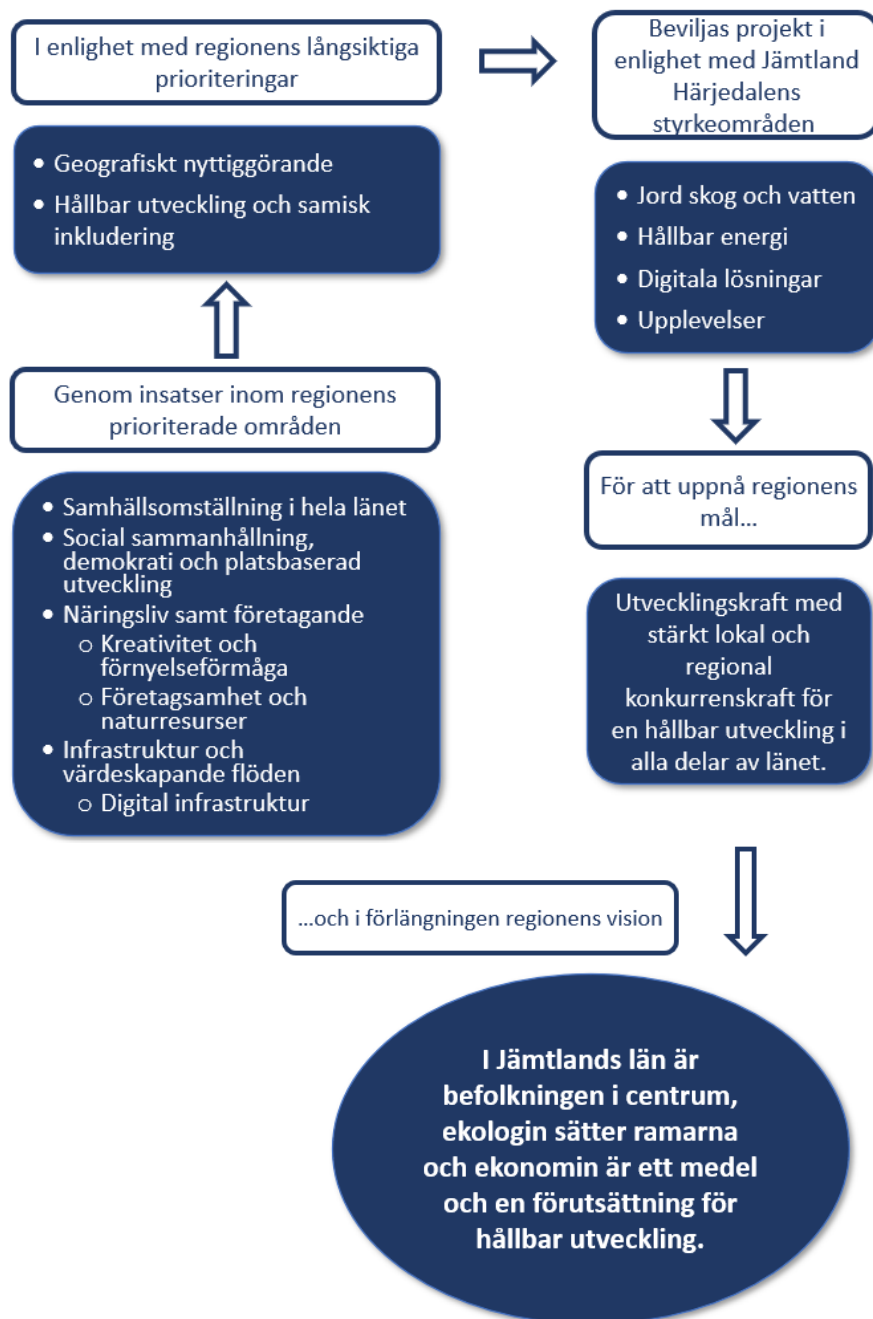
Det förekommer att projektens viktigaste resultat är att skapa underlag för nya ansökningar om projektstöd, där resultaten från det första projektet kan vidareutvecklas. Detta ökar sannolikheten att resultaten lever vidare genom att den samlade tiden att arbeta med projektet, likväl som den samlade finansieringen, ökar. Samtidigt innebär det svårigheter med att spåra resultat och effekter av varje enskilt projekt, snarare är det sammanlagda pärlbandet av projekt som skapar de eventuella effekterna. Genom att ha genomarbetade och konkreta projekt, kan det bli tydligare vilka projekt som har möjlighet att leverera avsedda resultat inom projekttiden och vilka projekt som istället bör beviljas stöd i form av förstudier för större projektansökningar, från andra fonder, längre fram i tiden.

4. Projektens bidrag på lång sikt

De långsiktiga effekterna av projekten ska, enligt den förändringsteori som presenteras i **Figur 1**, gå mot mål i program, strategier med mera. I detta kapitel analyserar vi projektens effekter i relation till den regionala utvecklingsstrategin och inriktningen på regionens smarta specialiseringsarbete.

Regionens strategier kan sammanfattas i **Figur 4**, som vi utgår ifrån för att spåra projektens bidrag till uppnåendet av Regionens utvecklingsstrategi och arbete med smart specialisering.

Figur 4. Region Jämtland Härjedalens prioriteringar enligt den regionala utvecklingsstrategin och Region Jämtland Härjedalens styrkeområden.



Vi kan konstatera att de interventioner som projekten kategoriserats efter inte har en avgörande betydelse för på vilket sätt de bidrar till att uppnå de regionala prioriteringarna. Analysen av de tolv projekten som vi studerat, visar att det istället är hur projekten förhåller sig till tematiken i regionens prioriterade områden och arbete med smart specialisering som på ett mer konkret sätt tydliggör hur deras effekter bidrar till de regionala strategierna. Emellertid är fördelningen av projekt mellan de olika interventionerna inte helt jämn, med en övervägande andel projekt inom den andra interventionen (utveckling av stödstrukturer). Vi vill därför ge ett eventuellt förbehåll för att urvalet av projekt kan påverka möjligheten att dra denna slutsats.

4.1 Projektens bidrag till regionens prioriterade områden

I detta avsnitt beskrivs hur de studerade projekten bidrar till regionens prioriterade områden: Samhällsomställning i hela länet, Social sammanhållning, demokrati och platsbaserad utveckling, Näringsliv samt företagande samt Digital infrastruktur.

4.1.1 Samhällsomställning i hela länet

Baserat på analysen av projekten, finns det inga fastställda effekter som på ett tydligt sätt bidrar till att uppnå samhällsomställning i hela regionen. Detta område beskrivs som tydligt inriktat på miljö- och klimatarbete, cirkulär ekonomi och datadriven innovation, som i frigör resurser för annat. De studerade projekten saknar ambitioner att bidra till miljömässig omställning. De som arbetat med integrering av miljömässig hållbarhet gör det snarare genom att anpassa verksamheten i projektet, genom att exempelvis välja miljöbättre eller mer energisnåla material, eller genom att minimera resande. Att ta detta till nästa nivå, där projekten aktivt bidrar till samhällsomställning, är inte en ambition som ännu präglar projekten.

4.1.2 Social sammanhållning, demokrati och platsbaserad utveckling

Det finns flera projekt vars effekter bidrar till området. Däribland projektet ”Konstupplevelser i världsklass”, som etablerade ett nytt konstmuseum. Projektet har bidragit till ökad social sammanhållning genom att de med ett flertal olika aktiviteter lyckats med att sänka trösklarna att ta del av kulturupplevelser för museiovana grupper, däribland barnfamiljer och SFI-studenter. De bedriver även ett kontinuerligt konstpedagogiskt arbete som utvecklats för att främja demokrati och jämställdhet. Genom att etablera museet och inom projektets ram testa olika sätt att bedriva verksamheten, gav projektet förutsättningar för att de långsiktiga effekter som har uppstått sedan museet startade sin verksamhet har kunnat uppkomma.

Projektet ”Where I come from” har också i viss utsträckning bidragit till det prioriterade området, genom att lyfta fram gräsrotter som gjort något bra och skapa stolthet över bygden och människorna som lever här. Den informant vi talat med beskriver det så här:

”Sverige är så litet, det blir så nära när man kan läsa berättelser om någon som man känner igen, det blir så nära, man blir stolt. Att vanligt folk får vara platsbärare är betydelsefullt.”

Även projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” har bidragit genom att utveckla en förvaltningsmodell för leder som ägs av vissa aktörer och används av andra. Därigenom har projektet bidragit till ett bättre samförstånd mellan aktörerna kring användandet av leder och en ökad förståelse för samverkan mellan markägare och destinationsbolag. Det förtjänar särskilt att nämnas att projektet även bidragit till att upprätthålla ekosystemet mellan markägare, renskötare och besöksnäring, vilket innebär bidrar till regionens långsiktiga prioritering om hållbar utvecklig och samisk inkludering.

Projektet avslutades 2022, vilket gör det svårt att uttala sig om hur hållbara dess effekter är över tid. Intervjuerna visar emellertid att det är avgörande att aktörerna över tid fortsätter att arbeta utifrån den samverkan som projektet initierat och att förvaltningsmodellen fortsätter att användas och utvecklas av aktörerna.

4.1.3 Näringsliv samt företagande

Nära samtliga av de studerade projekten bidrar till området näringsliv och företagande, antingen genom att realisera möjligheter som direkt bidrar till företagande, innovation och kompetensförsörjning i regionens företag, eller indirekt, genom att skapa förutsättningar för att detta ska utvecklas, genom exempelvis att höja kunskaper, förmågor och länka samman aktörer. Därför nöjer vi oss med att exemplifiera några typer av projekt som på olika sätt lyckats bidra till detta.

Projektet ”Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett Utvecklings- och Engineering bolag” utgick ifrån ett gemensamt behov av kompetensförsörjning av ingenjörer i regionens företag, där många behövde kompetens tillfälligt, men ingen hade behov av att anställa någon på heltid. Projektet startade ett kooperativt ingenjörskonsultföretag som lever vidare och över tid har växt till 18 anställda. Projektet fyllde ett konkret kompetensbehov och har nyttiggjorts av en mängd företag i regionens alla kommuner. Av de 18 anställda i företaget är cirka hälften inflyttare eller återvändare, vilket innebär att projektet utöver att skapa arbetstillfällen och underlätta kompetensförsörjningen i regionens företag, även har stärkt regionens attraktivitet för högutbildad arbetskraft. Projektet initierade även återkommande träffar mellan regionens teknikföretag och studenter, samt skapade underlättade praktikmöjligheter för studenter i dessa företag, vilket har levt vidare sedan projektet avslutades 2016 och fortfarande underlättar övergången mellan studier och arbete för ingenjörstudenter.

Projektet ”Industrilyftet” har bidragit genom att skapa förutsättningar för företagen att utvecklas. Det har bland annat skett genom en modell för att analysera företagets tillväxthinder och erbjuda konsultcheckar för att överkomma dessa hinder och att växa. De 23 företag som fick konsultstöd, ökade under projekt-tiden sin omsättning med drygt 20 procent och vid uppföljande intervjuer efter projektet har projektledningen och företagen uppskattat den direkta sysselsättningsökningen som tillkommit till följd av projektet till drygt 15 tjänster. De deltagande företagen finns i regionens samtliga kommuner, vilket innebär att effekterna bidrar till ett brett geografiskt nyttiggörande. Resultaten från projektet har tagits vidare i två efterföljande projekt, SIM och SIMITT, vilket resulterat i att de metoder och arbetssätt som utvecklades under projektet fått möjlighet att tas tillvara och utvecklas.

Projektet ”Qlara, färdiga gå” har arbetat med att öka kvinnors företagande genom att arbeta med normer och bemötande hos Almi av kvinnor med ambitioner att driva tillväxtföretag. Projektet har även skapat nätverk mellan företagande kvinnor. Effekterna av projektet är bland annat en ökad förståelse för kvinnor som ledare för tillväxtföretag och en ökad tilltro till den egna förmågan bland kvinnor som vill starta företag. Projektet avslutades 2022 och därför är det svårt att ännu se hur väl effekterna lever vidare över tid. En indikation på att effekterna är hållbara och att projektet svarade mot ett reellt behov, är att de nätverk av företagande kvinnor som initierades under projektet lever vidare och fortsätter att träffas på egna initiativ, även efter projektslut. Projektet har därigenom indirekt bidragit till området, genom att skapa förutsättningar för kvinnor att i högre utsträckning bidra till företagande och tillväxt i regionen.

4.1.4 Infrastruktur och värdeskapande flöden

Ett par projekt som bidragit till att utveckla regionens infrastruktur och värdeskapande flöden är projekten ”Hållbar destinationsutveckling i Åre” och ”Operation nod för Utveckling och Innovation i Jämtland Härjedalen”. Genom projekten har infrastruktur etablerats eller bibehållits för framtiden, vilket gett

förutsättningar för nya aktiviteter, verksamheter och flöden av resurser som bidrar till regionens attraktivitet, tillväxt och innovationsförmåga över tid.

I projektet ”Hållbar destinationsutveckling Åre” skedde det genom ett lyhört arbete med destinationsutveckling, baserat på invånarnas egna idéer och behov. Det gav effekter i termer av en aktivitetshall, en värdsutbildning, samarbetet Biking Åre och Åre Trails som fortfarande lever vidare och bidrar till Åres attraktivitet för såväl invånare som besökare. Även återkommande event som Åre Gastronomy Week och Åre Sustainability Summit är resultat av projektet. Projektet har även bidragit till en ökad trygghet i Åre by, vilket kommit till stånd genom samverkan mellan bland annat krogägare och polis och realiserats i en gemensam alkohol- och drogpolicy.

Projektet ”Operation nod för Utveckling och Innovation i Jämtland Härjedalen” drevs och avslutades under 2015. Under det året lyckades de införskaffa 35 miljoner kronor i finansiering till företag med potential i inkubatorns verksamhet. Under intervjun uttrycker sig den intervjuade så här:

”De 10-11 bolag som deltog i projektet är en stor del av det innovationssystem som finns idag. De är våra förebilder inom innovation idag. Något företag har gått i konkurs, men det har hänt nu, idag. De allra flesta lever och frodas och finns i vår alumnverksamhet och kommer tillbaka till inkubatorverksamheten och inspirerar och pay it forward. De bjussar med erfarenheter, kontakter till andra bolag och finansiärer etcetera”.

Den informant vi talat med konstaterar att projektet, fastän det enbart pågick under ett år och inte uppnådde sina mål, har gett bestående effekter. Den främsta effekten var att rädda inkubatorn från att gå i konkurs under en period av ekonomiska svårigheter. Det var inte en avsiktlig effekt, men ändå den i hennes ögon viktigaste, genom att det i sig är anledningen till att regionen har en fungerande inkubatorverksamhet än idag.

4.2 Projektens bidrag till regionens program för smart specialisering

I nedanstående avsnitt beskrivs hur de studerade projekten bidrar till regionens program för smart specialisering genom fokuseringar på Jord skog och vatten, Hållbar energi, Digitala lösningar och Upplevelser.

4.2.1 Jord skog och vatten

Enbart ett av de studerade projekten har drivits med primär inriktning mot jord, skog och vatten. Det är projektet ”Creative City of Gastronomy”, som syftade till att öka lönsamhet och konkurrenskraft hos små och medelstora företag i matens värdekedja samt ta tillvara maten som regional tillväxtmotor. Projektet lyckades uppnå flera kortsiktiga resultat, som emellertid i stor utsträckning försvann efter projekt-tiden. Några resultat försvann på grund av administrativa hinder i kontakt med tillståndsgivande myndigheter och några på grund av covid-19-pandemin. Det som lever vidare idag är utöver ökade kontakter, kunskaper och förståelse bland aktörerna i livsmedelskedjan är en regional Skördefest som arrangeras årligen för regionens primärproducenter.

Projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” bidrar indirekt till styrkeområdet, genom sitt arbete med att minska fjällturismens slitage på värdefull natur och hantera målkonflikter mellan olika aktörer runt markfrågan. Projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling bidrar dock främst till styrkeområdet Upplevelser.

4.2.2 Hållbar energi

Inget av de studerade projekten har varit inriktade på styrkeområdet Hållbar energi.

4.2.3 Digitala lösningar

Inget av de studerade projekten har varit inriktade på styrkeområdet Digitala lösningar. Projektet ”Where I come from” har nyttjat existerande digitala lösningar för att sprida bilden av Jämtland Härjedalen på ett för tiden nytt sätt, som sedan dess blivit en känd och integrerad del av regionen platsmarknadsföring. Projektet har på ett för tiden innovativt sätt använt digitala lösningar. Däremot har projektet inte direkt bidragit till att utveckla nya digitala lösningar, varför vi inte bedömer att projektet i egentlig mening har bidragit till styrkeområdet.

4.2.4 Upplevelser

Fyra av de studerade projekten har inriktats mot styrkeområdet upplevelser. Dessa är: ”Konstupplevelser i världsklass”, ”Where I Come From”, ”Hållbar destinationsutveckling Åre” och ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling”.

Projektet ”Konstupplevelser i världsklass” har, som tidigare beskrivits, etablerat ett nytt konstmuseum, Nationalmuseum Jamtli, som hittills haft sex utställningar i samarbete med Nationalmuseum. Muséet har gett upphov till ytterligare 2,5 direkt anställda (5 tjänster indirekt när kringtjänster inkluderas) i museets verksamhet. Jamtli i sin helhet, där muséet utgör en del, uppges av den informant vi talat med vara regionens största besöksanledning.

I projektet ”Where I Come From” skapades ursprungligen nio ”stories” om lokala profiler samt en foto-utställning med samma material. Sedan projektet avslutades har det, mot en mycket låg förvaltningskostnad, förvaltats vidare. Idag finns ett instagramkonto där 264 lokala profiler delat med sig av sina liv, ett ambassadörsnätverk med 210 lokala ambassadörer och en fotoutställning som återkommande används av Region Jämtland Härjedalen som organisation och av olika kommuner, för att ge en mänsklig och lokalt förankrad bild av platsen. Resultaten från projektet har varit till nytta i andra projekt för destinationsutveckling. Detta ettårigt projekt beviljade en mindre summa (380 tkr) men att döma av den informant vi talat med är ”Where I Come From” ett av de projekt som idag bidrar med störst nytta från resultaten.

”Jag tycker det är jätteroligt att vi kan använda bilderna fortsättningsvis framåt. Vi gör inte marknadsföringsbilder, utan använder bilder på länsbor, porträtt, i vår platsmarknadsföring.”

Informanten konstaterar även att det är svårt att säga vad de mätbara effekterna från projektet är, men menar att projektet fått till följd att Region Jämtland Härjedalen bytt riktning i sitt arbete med platsmarknadsföring på grund av de insikter som gjordes i projektet. I dialog med inflyttare har informanten även fått konkret bekräftelse från inflyttare om att de i processen att flytta till regionen bland annat tagit del berättelser från projektet.

Projektet ”Hållbar destinationsutveckling Åre”, har som tidigare beskrivits gett stora avtryck i investeringar, som fortfarande kontinuerligt används och ger möjligheter till nya upplevelser för både resenärer och regionens invånare. Projektets effekter finns även i form av ökad kunskap och samverkan som

indirekt bidrar till att ge förbättrade förutsättningar och en ökad attraktivitet för Åre, genom ett utvecklat värdskap och en ökad trygghet i det offentliga rummet i Åre, genom arbetet med den gemensam alkohol- och drogpolicyn.

Projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” har också beskrivits i tidigare avsnitt. Genom att projektet bidragit till ett bättre samförstånd och samverkan mellan markägare och destinationsbolag, samt upprätthållit ekosystemet mellan rennärings-, markägare och besöksnäringen, har projektets framtagna förvaltningsmodell förutsättningar att tillgängliggöra friluftslivet för besökare och invånare på ett sätt som blir hållbart över tid. Projektet avslutades 2022 och det kommer troligtvis att krävas en fortsatt förvaltning, för att säkra en fortsatt användning av den framtagna förvaltningsmodellen, för att effekterna ska bli bestående över tid.

4.3 Projektens bidrag till Regionens långsiktiga prioriteringar

I nedanstående avsnitt beskrivs hur de studerade projekten bidrar till regionens långsiktiga prioriteringar Geografiskt nyttiggörande och Hållbar utveckling och samisk inkludering.

4.3.1 Geografiskt nyttiggörande

Av de tolv studerade projekten har fyra haft aktiviteter som bidragit med effekter i hela regionen under projekttiden. Intervjuerna ger även indikationer om att effekterna är kvarvarande i samtliga kommuner. Projekten ”Industrilyftet” och ”Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett Utvecklings- och Engineeringbolag”, har idag företag i samtliga kommuner deltagit i projektet respektive köpt tjänster av det ingenjörskonsultföretag som projektet resulterade i.

Den kvarvarande effekten från ”Creative City of Gastronomy” är möjligheten för primärproducerande företag från hela regionen att på den årliga Skördefesten visa upp sina varor och tjänster och därigenom öka försäljningen och stärka bilden av Jämtland Härjedalen som matregion. På Skördefesten deltar företag från hela regionen, och därigenom sprids effekterna till alla deltagande kommuner i regionen. Vilka kommuner som deltar varierar mellan åren. Samtal med en av våra informanter indikerar dock att den senaste Skördefesten hade deltagande företag från alla kommuner utom en.

Effekterna från ”Qlara färdiga gå” finns kvar genom de kvinnor som deltog i projektet och som fortfarande träffas i de nätverk som projektet initierade. Den intervjuade uppger att dessa nätverk har deltagare från flera kommuner, dock är det osäkert om deltagare från samtliga kommuner finns representerade i nätverken.

Ytterligare två projekt har effekter som under projekttiden fokuserades i Östersund, men som efter projekttiden har levt vidare och spridits till Jämtland Härjedalens övriga kommuner. Projektet ”Where I Come From”, hade under projekttiden ett fokus på Östersund, men idag finns det publicerade stories från platsmarknadsförare från samtliga kommuner. Informanten vi samtalat med uppger även att nyttan från projektet troligen blivit större för de små kommunerna, som drar större nytta av sina lokala platsmarknadsförare i sin marknadsföring. I det andra projektet ”Konstupplevelser i världsklass”, finns det nya konstmuseet i Östersund, men besökare och skolklasser samt den konstpedagogiska verksamheten riktas till och används av besökare och skolor från samtliga kommuner i regionen.

Projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” har arbetat med leder i Funäsfjällen, vilket innebär att effekterna spridits i flera, men inte alla kommuner i regionen. Intervjun visar också att fler kommuner visar intresse för den framtagna förvaltningsmodellen, så potentialen till spridning av resultaten är ännu inte uttömd. För att detta ska realiseras i praktiken, kan det emellertid komma att krävas ytterligare finansiering, om det upplevs tidskrävande att sprida och implementera modellen på andra platser.

Ett projekt är uttalat inriktat på Åre, ”Hållbar destinationsutveckling Åre”. Projektet effekter lever också huvudsakligen kvar i Åre.

Övriga projekt uttrycker osäkerhet om hur effekterna har spridits i regionen, detta främst för att de visserligen har koll på vilka projektdeltagarna är, men utan att specifikt ha sammanställt och analyserat var i regionen projektets deltagare finns, respektive inte finns.

4.3.2 Hållbar utveckling och samisk inkludering

Medan några projekt arbetar med hållbar utveckling, är hållbar utveckling något där det fortfarande återstår arbete för projekten i allmänhet. Bland projekten är de två projekt som båda avslutades under 2022, som arbetar med hållbar utveckling. Bland de projekten, är det enbart ett projekt vars effekter på ett uttalat sätt bidrar till samiska inkludering.

Projektet ”Qlara färdiga gå” riktar sig mot mål 5 Jämställdhet och mål 8 Anständiga arbetsvillkor i Agenda 2030, vilket i projektet gav effekter i form av bättre förhållningssätt och synliggjorda normer kring kvinnor som vill driva tillväxtföretag genom stöd från Almi, samt genom ”empowerment” till företagande kvinnor genom nätverk som i viss utsträckning lever kvar efter projektavslut.

Projektet ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” hade ett kombinerat grepp på miljömässig och ekonomisk hållbarhet, med integrering av renägares perspektiv, genom sitt arbete med att hitta en fungerande förvaltning samt organisering och planering av friluftslivet på leder, i syfte att uppnå en långsiktigt ekonomisk och miljömässigt hållbar förvaltning för alla parter.

Andra projekt har på olika sätt integrerat dimensioner av hållbar utveckling i sitt arbete, men utan att göra det till ett huvudsakligt fokus. Bland dem finns ”Konstupplevelser i världsklass” vars verksamhet arbetar mot de sociala målen i Agenda 2030, men även integrerar miljöperspektiv genom att tänka i termer av anpassning. Däremot inte omställning. Den informant från projektet vi talat med uttrycker det på följande sätt:

”Flera av de globala målen finns per automatik i en museal verksamhet. De sociala målen kan vi bidra med, till exempel kulturens hälsobringande effekter och demokrati. Vad gäller miljö och klimat och den hållbarheten, så är konstmuseet ganska klimatsmart byggt. Vi använder led-belysning, som är energismart och vi återbrukar material genom att göra kollage i den konstpedagogiska verksamheten. I de mjuka hållbarhetsvärdena är vi starkast. Men i Jamtli som helhet så använder vi elbilar till exempel och det spillar över på Nationalmuseum Jamtli.”

Just anpassningstanken som citatet ger uttryck för, visar på ett sätt att närma sig hållbar utveckling, som går igen i flera andra projekt. Där förstås hållbarhet som att det ska integreras genom små, inkrementella anpassningar och justeringar av den ordinarie verksamheten. Det kan vi exempelvis se i projektet ”Industrilyftet”, som bland annat arbetade med metoder för att säkra jämställd talartid mellan könen, eller projektet ”Where I Come From”, som skapade representation av både kvinnor och män i de ”stories” som togs fram. I det efterföljande arbetet har det emellertid blivit en övervikt av kvinnor bland de plats som marknadsförare lyfter fram. Projekten visar att de tar ett grepp på jämställdhetsaspekten av social hållbarhet och gör vad de kan för att skapa jämställdhet inom ramen för projektets arbete. Däremot saknas tanken på att genom projekten bidra till en hållbar samhällsomställning.

Projektet ”Hållbar destinationsutveckling Åre”, som avslutades 2015, är ett exempel på projekt som genom tillskapande av ökad trygghet i det offentliga rummet i Åre, kan betraktas som att det bidrar till social hållbarhet, däribland Mål 3 om Hälsa och välbefinnande samt mål 16 om Fredliga och inkluderande samhällen i Agenda 2030. Detta var dock inte uttalade mål i projektet, vilket kan förklaras av att Agenda 2030 ännu inte var beslutad när projektet beviljades finansiering.

4.4 Bidrar projekten till Regionens mål och vision?

Avsnittet beskriver hur de studerade projekten bidrar till den regionala utvecklingsstrategins mål och vision.

4.4.1 Utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av länet

Den samlade bedömningen av de studerade projekten är att de bidrar till utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft. Detta särskilt med avseende på sådan utvecklingskraft som kommer från näringslivet och de näringslivsfrämjande aktörernas arbete, samt från besöksnäringen.

Vad gäller hållbar utveckling i alla delar av länet, gör vi bedömningen att projekten delvis bidrar till detta. Avseende bidraget till hållbar utveckling, kan det ses som en följd av hur politiken har utvecklats inom området hållbar utveckling. De äldre projekten bidrar i lägre utsträckning än projekt som avslutats under det sista året vilka har en tydlig idé om hur de arbetar med och ger effekter i termer av hållbar utveckling. Sett i relation till den regionala utvecklingsstrategins ambitioner om hållbar samhällsomställning har projekten emellertid en bit kvar, för att generera de effekter som krävs för att på ett mätbart sätt närma sig den regionala utvecklingsstrategins mål.

Vad gäller ambitionen om att utvecklingskraft och hållbar utveckling ska nå alla delar av länet, kan vi konstatera att majoriteten av de studerade projekten ger effekter i alla eller ett flera kommuner. Att projekten ger effekter i samtliga kommuner är emellertid inte samma sak som att det i realiteten sker ett nyttiggörande i hela regionen. Sett till ett landsbygdsperspektiv finns det en risk med att effekterna stannar i residensstaden eller i kommunernas centralorter, medan landsbygderna lämnas mer eller mindre utan såväl finansiering som nyttan av de resultat och effekter som finansieringen ger upphov till.

Det geografiska nyttiggörandet i projekten av tolkas av de intervjuade som att det handlar om att säkra deltagande i samtliga kommuner. Däremot inte om att se till att nyttan tillfaller både stad, tätorter och landsbygder i regionen. Eftersom den regionala utvecklingsstrategin tydligt benämner landsbygderna och pekar på betydelsen av att dessa utvecklas ”genom kreativitet och innovativa lösningar som överbryggat de glesa strukturerna”, finns det en ej tillvaratagen aspekt bland de studerade projekten att arbeta för att stärka nyttiggörandet av effekterna bland regionens alla delgeografier.

4.4.2 I Jämtlands län är befolkningen i centrum, ekologin sätter ramarna och ekonomin är ett medel och en förutsättning för hållbar utveckling

Mot bakgrund av den samlade analysen av projekten, gör vi bedömningen att projekten huvudsakligen bidrar till att uppnå de delar av visionen (*I Jämtlands län är befolkningen i centrum, ekologin sätter ramarna och ekonomin är ett medel och en förutsättning för hållbar utveckling*) som pekar ut ekonomin som ett medel och en förutsättning. I de studerade projekten är målgruppen vanligen företag och näringsliv i regionen. Det förekommer även projekt som tydligt bidrar till kulturella och sociala värden, men de utgör en minoritet bland de studerade projekten. Projekt som syftar till att låta ekologin sätta ramarna förekommer, men dessa är i likhet med de socialt och kulturellt inriktade projekten i en minoritet. Hållbar utveckling har i huvudsak integrerats i projekten i termer av anpassning och representation. För att uppnå visionens intentioner finns anledning att ta ytterligare steg i riktning mot att se hållbar utveckling i termer av omställning och låta projekten bidra till regionens förmåga att ta tillvara de ekonomiska möjligheter som finns i hållbar samhällsomställning.

5. Slutsatser och rekommendationer

Nedanstående kapitel presenterar våra slutsatser och rekommendationer utifrån uppdragets huvudsakliga frågeställningar (se Bilaga 2).

- Hur har aktiviteter/insatser/arbetsätt/kunskaper utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?
- Vilka viktiga faktorer påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter?
- Finns det, och i så fall vilka är de, bestående resultaten av projektens verksamhet som bidragit till hållbar regional tillväxt och utveckling?

5.1 Hur har resultat utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?

5.1.1 Implementering av effekterna efter projektslut

Samtliga 154 projekt som avslutats under perioden 2015–2022 har genomfört aktiviteter som i olika grad resulterat i prestationer, kortsiktiga effekter (resultat), effekter på medellång sikt och effekter på lång sikt som bidrar till ett sluttillstånd som är samhällsomvandlande.

Vi konstaterar från effektutvärderingen att de 12 projekt vi studerat i hög utsträckning levererat kortsiktiga effekter. Målgrupperna för projekten har som följd av sin medverkan i projekten utvecklat sina förmågor inom den tematik som de olika projekten verkat för.

En majoritet av de 12 projekt vi studerat har inslag av att förmå deltagarna att utveckla och ta till sig metoder och/eller verktyg, att samordna och samverka och/eller skapa nya nätverk eller ett mer aktivt deltagande i redan existerande nätverk.

Vår bedömning är att dessa kortsiktiga effekter har fungerat som viktiga ”ögonöppnare” för aktörer i regionen. Effekter som får aktörer att förstå vikten av att ställa om sina arbetsätt utifrån exempelvis nyvunnen kunskap eller nya samverkansformer. På längre sikt kvarstår emellertid utmaningen med att få den nya kunskapen och samarbetena att fortsätta också efter projektidens slut.

Vi anser att en betydande andel av de studerade projekten har fortsatt verka för effekternas kvarvarande. Implementeringen på lång sikt tolkar vi framför allt har genomförts på ett av fyra sätt:

- **Inkludering i ordinarie verksamhet:** Exempel ges av bland annat projekten ”Modell för matchning i praktiken”, där delar av matchningsmodellen idag förvaltas av Region Jämtland Härjedalen inom det kompetensförsörjande arbetet i regionen samt ”Samordnad metod för led- och spårutveckling” där ledbolaget implementerat metoden som en del av sitt arbetsätt.
- **Fortsatt projektfinansiering:** Ett tydligt exempel är projektet ”Etableringsfrämjande verksamhet” som inte nådde fram till ett etableringskontor som en effekt av projektet. Däremot har ett etableringskontor i mindre skala etablerats i ett efterföljande projekt. Det består av en tjänst avsatt för att arbeta med sådana frågor, dock utan att några ytterligare resurser avsatts för etableringsarbetet, utöver personens arbetstid.

- **Engagerat nätverkande:** ”Qlara färdiga gå” visade genom projektet vikten för målgrupperna att stärka varandra, behovet av kontinuerlig kunskapsutveckling och starka nätverk för att lyckas som företagare. Flera av de nätverk som projektet initierade har på egen hand fortsatt nätverka efter projektslut.
- **Samling kring gemensamma investeringar:** ”Hållbar destinationsutveckling i Åre” och ”Konstupplevelser i världsklass” är exempel på projekt som bland sina aktiviteter verkat för större investeringar i Jämtland Härjedalen. I den typen av projekt finns en naturlighet att genomföra aktiviteterna så att de resultat som uppstår också har en fortsatt finansiering efter projektslut. ”Konstupplevelser i världsklass” har initierat konstmuseet, Nationalmuseum Jamtli medan ”Hållbar destinationsutveckling i Åre” bland annat investerat i ett allaktivitetshus i Åre.

Sammantaget visar ovanstående exempel att de aktiviteter som drivs inom projekten sannolikt också påverkar hur de bäst implementeras. De modeller, metoder, verktyg och arbetssätt som framarbetats inom projekten har en relativt låg kostnad för fortsatt förvaltning inom den projektägande organisationen. Projekt som är utvecklande i sin karaktär och vars syfte kräver fortsatt finansiering samt en ansvarig huvudman behöver längre tid att säkerställa en fortsättning. Något som kan kräva utvecklade aktiviteter i nya projekt innan framgång nås. Ytterligare belegg för vårt antagande är att projekt som "Operativ nod för utveckling och innovation" haft svårt att förändra organiseringen av Mid Sweden Science Park (MSSP) till följd av strukturella och finansiella orsaker. Projekt som i sitt genomförande har lyckats synliggöra ett upplevt behov och lyckats inkludera deltagare med ett genuint intresse för projektets utvecklingsambitioner kan i hög utsträckning förlita sig på att nätverken som skapas kommer fortsätta verka också efter projekttidens slut. Projekt som har som avsikt att efterlämna investeringar har inbyggt i sina aktiviteter att säkerställa en långsiktighet i de investeringar som projektet medfinansierat.

5.1.2 Effekternas geografiska spridning

Vår slutsats är att effekterna bland de 12 projekt som inkluderats i utvärderingen har åtta projekt i hög utsträckning bidragit med effekter i hela Jämtland Härjedalen. Spridningen av effekter inom regionen bör dock ses utifrån tre perspektiv:

- direkta-,
- indirekta- och
- semi-direkta effekter.

De **direkta effekterna** ges av projekt med ambition att inkludera samtliga kommuner i regionen. Exempelvis ”Industrilyftet” och ”Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett utvecklings- och Engineering bolag”,

Indirekta effekter illustreras av projekten ”Konstupplevelser i världsklass”, ”Where I Come From”, ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” och ”Destinationsutveckling i Z-län”. Projektet ”Konstupplevelser i världsklass” genomfördes i Östersund men har möjliggjort, just konstupplevelser i världsklass, för besökare och skolklasser i hela Jämtland Härjedalen. ”Where I Come From” fokuserade inom projektet på berättelser från och om Östersund men har uppmärksammats och tagits efter av platsmarknadsförare från samtliga kommuner i regionen. ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” inriktades sig mot Funäsfjällen, men metoden har spridit i flera kommuner i regionen. ”Hållbar destinationsutveckling i Åre” har genomförts med primärt fokus på aktiviteter och investeringar i Åre. Däremot har platsutvecklingen i Åre satt hela Jämtland Härjedalen på kartan något som bidragit till att också andra destinationer än Åre tagit del av projektets effekter.

Semi-direkta effekter kallar vi effekter som varken direkt eller indirekt har riktade effekter mot hela regionen men som ändå möjliggör för hela regionen att ta del av de projektens långsiktiga effekter. ”**Creative City of Gastronomy**” ger exempelvis möjlighet för primärproducerande företag från hela regionen att på den årliga Skördefesten stärka bilden av Jämtland Härjedalen som matregion. På Skördefesten deltar företag från hela regionen, och därigenom sprids effekterna till alla kommuner som deltar i regionen. ”**Qlara färdiga gå**” riktade sig mot samtliga kommuner och har nätverk kvar i flera kommuner även om projektet som sådant i någon ny form inte driver dessa nätverk vidare.

Övriga fyra projekt i utvärderingen bedömer vi på ett alltför osäkert sätt har kunnat uttala sig om hur effekterna spridits i regionen, detta främst för att de inte har följt upp var i regionen projektets deltagare funnits.

5.1.3 Projektens bidrag till Regionens styrkeområden

Jämtland Härjedalens styrkeområden relaterar till de krav som finns på regioner i EU som tar del av medel från den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF). Nuvarande styrkeområden i Jämtland Härjedalen:

- jord, skog och vatten,
- hållbar energi,
- digitala lösningar och
- upplevelser

slogs fast av Region Jämtland Härjedalen inför ERUF:s programperiod 2021–2027.

Då projekten i vår studie i de flesta fall genomförts innan styrkeområdena var definierade är vår bedömning att projektens matchning mot styrkeområdena skall tolkas som en efterhandsgruppering av projektens inriktning mot styrkeområdena, snarare än en prioriterad inriktning som projekten förhållit sig mot.

Vi konstaterar emellertid att projektens inriktning mot styrkeområdena förhåller sig på följande sätt:

- Jord skog och vatten: Creative City of Gastronomy, indirekt även Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling
- Hållbar energi: *inget projekt*,
- Digitala lösningar: *inget projekt* även om projektet Creative City of Gastronomy som en kort-siktig effekt etablerat ett koncept för en digital mötes- och marknadsplats för att samla och sprida kunskap mellan företag inom matens värdekedja.
- Upplevelser: Konstupplevelser i världsklass, Where I Come From, Hållbar destinationsutveckling Åre och Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling.

5.1.4 Projektens bidrag till hållbarhetsdimensioner, inklusive samisk inkludering

Endast ett av de tolv studerade projekten har en tydlig effekt med bäring mot samisk inkludering. Det är ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling”, som tagit ett kombinerat grepp på miljömässig och ekonomisk hållbarhet, med integrering av renägares perspektiv.

Projektet i studien har förvisso verkat för hållbarhetsdimensioner. Dock inte som en central del av projektet. Inriktningen mot hållbarhetsdimensioner bedömer vi har varit tydligast i projektet ”Qlara färdiga gå” som verkat för jämställdhet och anständiga arbetsvillkor samt ”Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling” som utöver det samiska perspektivet även inkluderar miljömässig och ekonomisk hållbarhet. ”Konstupplevelser i världsklass” arbetar mot sociala mål men även miljöperspektiv i termer av anpassning av verksamheten till miljövänligare material. ”Hållbar destinationsutveckling i Åre” har genom sina aktiviteter bidragit till effekter avseende den sociala dimensionen, i synnerhet trygghetsfrågor.

5.2 Faktorer som påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter

Det finns en rad kända faktorer som är avgörande för att projekt ska fungera väl och ha tillräckliga förutsättningar för att uppnå de resultat som planerats. Mycket av detta är hygienfaktorer, såsom att ha en tydlighet i mål, syfte, roller och aktiviteter, att ha rätt kompetens, ledningens stöd och en god kommunikation och process i projektet, en tydlig styrning mot mål och god förankring bland intressenter och användare samt en förmåga att följa upp och upptäcka avvikelser i god tid, för att kunna hantera eventuella oförutsedda hinder. Detta är väl kända hygienfaktorer, som kan generaliseras till att gälla de flesta projekt, oavsett inriktning.

I denna studie har vi valt att istället fokusera på de konkreta drag som de intervjuade själva lyfter fram. Detta för att kunna ta steget från hygienfaktorer, till faktorer som gör skillnad mellan *lyckade projekt*, som genomfört sina aktiviteter och *transformerande projekt*, vars effekter lever kvar över tid.

Intervjuerna visar att faktorer såsom projektens organisering, ledarskap och upplevda stöd och styrning varierar mellan projekten. Dessa faktorer lyfts inte fram som betydelsefulla av informanterna och vi som utvärderare kan heller inte se att dessa faktorer varit avgörande för projektens framgång. Det innebär inte att dessa faktorer är oviktiga. Däremot finns det olika sätt att göra det på och att det avgörande istället är att projekten gör det på ett sätt som är välfungerande sett till projektens syfte och mål, målgrupper och medarbetare. Det vi ser från de studerade projekten är att följande punkter har varit de mest betydelsefulla faktorerna för att uppnå effekter som lever kvar över tid.

- Projektet behöver goda förutsättningar. Tillräckligt lång tid är här avgörande. Att ha tid i projektet att **implementera, testa, vidareutveckla resultaten** från projektet inom ramen för projektet, är en nyckel i att säkra att implementeringen faktiskt sker och att det finns resurser att ta hand om de oförutsedda problem som uppstår under implementeringen. Det är också svårt att nå ett i alla avseenden utmärkt resultat på första försöket. Genom att hinna använda resultaten och upptäcka de inbyggda bristerna, samt ha tid att vidareutveckla resultaten för att hantera dessa brister, ökar sannolikheten för att resultaten kommer till användning och nyttiggörs även efter projektavslut.

- Projekten behöver svara mot **konkreta och reella behov**. Det bidrar till att olika aktörer samlas kring projektet och det upplevda behovet underlättar att skapa förståelse och ”buy-in” från de aktörer som behöver bidra till att realisera projektets resultat.
- Aktörer i regionen behöver ha **egna incitament att ta över och förvalta resultaten** efter projekttiden. Dessa incitament behöver vara tillräckligt starka för att aktörerna ska vilja bidra, även om det innebär att de behöver avsätta egen tid och egna resurser. Detta är därför något som till stora delar är sammanlänkat med att projektet svarar mot tydliga och reella behov. Om behoven är för abstrakta och enbart en liten nytta tillfaller varje enskild aktör, minskar sannolikheten att någon aktör ska vara beredd att avsätta egna resurser för förvaltningen efter projekttiden. Det innebär att effekterna för att leva kvar, kommer att kräva kontinuerlig finansiering i kommande projekt. Det är därför osannolikt att resultaten ska vara möjliga att någonsin växla över i en löpande verksamhet.
- Projekten behöver vara utformade utifrån en **god förståelse för utmaningen och möjliga lösningar**. Detta kräver goda förberedelser. Bland de studerade projekten säkras goda förberedelser antingen genom att projektaktören redan har stor egen erfarenhet av utmaningen som ska lösas och en tydlig och konkret idé på hur lösningen bör se ut. Eller genom att genomförandeprojekt föregås av förstudier, som utreder och föreslår lämpliga lösningar.
- Stora initiativ som genomförs i ett pärlband av projekt, har ofta startat med ett projekt, som inte fullt ut lyckats realisera sina mål. I dessa projekt kan det lärande som har uppkommit av projektet vara det viktigaste resultatet, vilket sedermera bildar ett kunskapsunderlag utifrån vilket nya projektansökningar kan tas fram. Detta kan ge resultat över tid, men är i allmänhet ett kostsamt sätt att åstadkomma lärande. I riskzonen är särskilt **projekt som är stora, komplexa, abstrakta eller som involverar en mängd olika aktörer** som behöver samverka för att målen ska nås. Det kan vara lämpligt att överväga om sådana projekt **regelmässigt bör föregås av förstudier**, för att på ett billigare och mer effektivt sätt åstadkomma det lärande som krävs för att välja rätt väg i potentiellt kommande genomförandeprojekt.

5.3 Bestående resultat av projekten som bidragit till hållbar regional tillväxt och utveckling

Som presenteras i avsnitt 5.1.1 beror de bestående effekterna av projekten på hur de kan inkluderas i fortsatt verksamhet. Antingen genom att projektresultaten tas om hand i ordinarie verksamhet, genom fortsatt projektfinansiering, genom engagerat nätverkande eller genom fortsatt drift av de investeringar som projektet initierat. Projektens spridning av hållbarhetsdimensioner i regionen bedömer vi ske

direkt, indirekt eller semi-direkt enligt vårt resonemang i avsnitt 5.1.2.

5.3.1 De bestående resultatens bidrag till hållbar regional utveckling

De långsiktiga effekterna av projekten avspeglas mot deras bidrag mot uppsatta strategiska mål i Jämtland Härjedalen.

Vår bedömning är att de studerade projekten i hög utsträckning bidrar till den regionala utvecklingsstrategins centrala mål ”Utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av länet”. Centrala argument är att projekten genom direkta, indirekta eller semi-direkta effekter fångar upp kommuner i hela Jämtland Härjedalen. Vidare påverkar också den bredd av aktörer och bredd i tematik som projekten uppvisat att utvecklingskraften från projekten är öppen för förslag i sitt genomförande. Vi vill dock understryka att det i samtliga projekt är otydligt hur projektens effekter förhåller sig till ett ruralt-urbant perspektiv. Registrering av data från projekten sker per kommun vilket inte möjliggör slutsatser kring vilka delar av kommunen som påverkats av effekterna. Även om kommuner beaktats som geografiska mål för projektens effekter är det osäkert utifrån vår studies data att säkerställa i vilken mån nyttan tillfaller både städer, tätorter och landsbygder i kommunerna.

Vår effektstudie slår fast att projekten delvis bidrar till den regionala utvecklingsstrategins vision: ”I Jämtlands län är befolkningen i centrum, ekologin sätter ramarna och ekonomin är ett medel och en förutsättning för hållbar utveckling”. Projekten verkar således för det önskade sluttillstånd som visionen representerar i den förändringsteoretiska kedja som illustreras i **Figur 1**. Tonvikten bland effekterna återfinns i den påverkan på ekonomi som medel (här även inräknat socialt kapital) vilket projekten effektmässigt genererat.

Vi anser samtidigt att effekter som påvisar hållbar utveckling är svaga i vår samlade bedömning av projekten. För att bidra till den regionala utvecklingsstrategins vision i sin helhet borde projekten presterat mer inom en hållbar samhällsomställning. En förklaring till de begränsade resultaten är sannolikt att flera av projekten avslutats innan visionen i nuvarande regionala utvecklingsstrategi fastslagits. En annan förklaring är att flertalet projekt avslutats innan de tidigare ambitionerna om tillväxt och hållbar tillväxt, ersatts av de nuvarande ambitionerna om hållbar utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet.

5.3.2 Hinder och möjligheter för måluppfyllelse och implementering

Vi konstaterar från projektansökningar att det saknas en tydlig förändringskedja för projekten att förhålla sig till. I ansökningar och beslut saknas en illustration i likhet med **Figur 1**, något vi bedömer skulle ha underlättat för projektens möjligheter att nå sina mål och styra förbi eventuella hinder. Detta är också något som Region Jämtland Härjedalen på senare tid börjat att informera om vid exempelvis fördialoger och informationsträffar.

I allmänhet har projekten i vår studie i relativt hög utsträckning uppfyllt de mål som projekten blivit finansierade för att bidra till. Finansiella och organisatoriska faktorer har främst varit det som påverkat måluppfyllelsen. För projekt genomförda i slutet av vår studerade period har Covid-19-pandemin

påverkat möjligheterna till måluppfyllelse. Dock ska konstateras att de projekt som påverkats av pandemin haft god förmåga att ställa om från exempelvis fysiska möten till digitala möten.

Vi konstaterar vidare att implementeringen av projektens resultat i fortsatt verksamhet i allmänhet startar sent. För vissa projekt som till exempel ”Etableringsfrämjande verksamhet” har projektet i sig konstaterat att mognaden att etablera ett etableringskontor var för låg under projekttiden. Något som bidrog till behov av ett nytt projekt för att färdigställa förankring och organisering av ett kontor. Detta visar på vikten av analys och förankring tidigt i projekten. Samtidigt behöver viss försiktighet tas vad det avser inhämtande av information från breda aktörsgrepp. Projektet ”Hållbara destinationer i Åre” har i slutet av projektet fått ”brottas” med den bruttolista av aktiviteter som en bredd av aktörer erbjöds komma in med vid projektstart. Utmaningen för projektet har varit att bruttolistan, som i sig var viktig för att nå en bred förankring och transparens av projektets verksamhet, tolkades som en önskelista bland aktörerna. Något som drev upp förväntningarna kring vad som var möjligt att implementera.

5.4 Rekommendationer

Avslutningsvis ger vi följande rekommendationer till Region Jämtland Härjedalens fortsatta arbete med regionala utvecklingsprojekt.

För att öka sannolikheten att projekten skapar bestående effekter:

- Kräv att de projekt som Region Jämtland Härjedalen medfinansierar svarar mot konkreta och reella behov.
- Säkra att det finns aktörer som har egna och starka incitament att ta över och förvalta resultaten efter projekttiden.
- Bevilja enbart projekt som utformats utifrån en god förståelse för utmaningen och möjliga lösningar. Om detta inte finns, men idén är god, överväg att istället bevilja medel till en förstudie.
- Säkra att projekten innefattar tid till, och en plan att, implementera, testa och vidareutveckla projektets resultat. Detta ger möjlighet till lärande och förankring av resultaten, samtidigt som det ger goda förutsättningar att vidareutveckla resultaten, för att slipa bort brister och säkra god användbarhet för att ge den önskade nyttan.
- Överväg om projekt som är stora, komplexa, abstrakta eller som involverar en mängd olika aktörer som behöver samverka för att målen ska nås, regelmässigt bör föregås av förstudier, för att ge utrymme för det fördjupade lärande som ofta krävs för att uppnå önskade effekter av sådana projekt.

För att uppnå mål och vision för den regionala utvecklingsstrategin i Jämtland Härjedalen:

- Stärk förmågan att dra nytta av landsbygdernas utvecklingspotential, för att binda samman regionens olika geografier och bidra till hållbar regional utveckling i både tätorter och landsbygder.
- Nyttja de regionala utvecklingsmedlen i större utsträckning till att stärka regionens förmåga att ta tillvara de ekonomiska och andra möjligheter som behövs för en hållbar samhällsomställning.

BILAGA 1

Bilagan sammanfattar för varje studerat projekt inom respektive intervention centrala slutsatser kring projektens uppnådda kortsiktiga och långsiktiga effekter.

UTVECKLING AV STÖDSTRUKTURER

ETABLERING AV EKONOMISK FÖRENING FÖR ÄGANDE AV ETT UTVECKLINGS OCH ENGINEERING BOLAG

För projektet "Etablering av ekonomisk förening för ägande av ett Utvecklings- och Engineering bolag" kan följande kort- och långsiktiga effekter noteras:

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Genomförande av Planerade Aktiviteter:** Alla planerade aktiviteter genomfördes och projektets mål uppnåddes utan att hela budgeten förbrukades.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Arbetsstillfällen Skapade:** Totalt skapades 2 nya arbetsstillfällen genom projektets genomförande.
- **Nystartat Företag:** Ett nytt företag startades som en del av projektet.
- **Inga Nya Kvalificerade Arbetsstillfällen Bevarades:** Inga befintliga arbetsstillfällen bevarades direkt av projektet.
- **Inga Nya Kommersiella Produkter, Tjänster eller Patent:** Inga nya kommersiella produkter, tjänster eller patent utvecklades som en direkt följd av projektet.

ETABLERINGSFRÄMJANDE VERKSAMHET

Projektet "Etableringsfrämjande verksamhet" har uppnått flera kortsiktiga mål men nådde inte upp till det centrala långsiktiga mål inom projektet.

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Företagsetableringar och Sysselsättningar:** Projektet nådde sitt mål med antalet påbörjade företagsetableringar och sysselsättningar. Totalt 22 nya företag etablerades, inklusive 3 expansioner/nya avdelningar, vilket ledde till 123 nya sysselsättningar, varav 38% kvinnor och 62% män.

- **Fokus på Jämställdhet:** Projektet inkluderade ett genusmedvetet arbete, framhävvt i kampanjer och i en samhällsekonomisk kalkyl, vilket betraktas som en framgång.

Icke Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Permanent Etableringsfunktion:** Målet att skapa en permanent etableringsfunktion som efter projektets genomförande skulle finansieras utifrån kommunernas/regionens ordinarie budgetar uppnåddes inte. Istället övergick fokuset till att förankra idén kring projektet, och ett ERUF-projekt beviljades för att fortsätta arbeta med etablerings- och expansionsarbete.

SAMORDNAD METODUTVECKLING FÖR HÅLLBAR LED- OCH PLATSUTVECKLING

För projektet "Samordnad metodutveckling för hållbar led- och platsutveckling" har följande kort- och långsiktiga effekter uppnåtts:

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Dialog med Markupplåtare:** Prioriterad dialog med markupplåtare har varit avgörande för att kunna tillhandahålla spår och leder. Detta har bidragit till att skapa grunden för en bredare samverkan i lokal- och civilsamhället.
- **Samverkan med Destinationsbolaget:** En djupare samverkan har utvecklats med destinationsbolaget, vilket är en förutsättning för att uppnå bred samverkan. Projektet har även hållit specifika träffar för kommersiella aktörer och markupplåtare kopplade till cykel, och planerat för fortsatta samverkansträffar.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Regional Cykelaktörsgrupp:** Ett initiativ till en regional cykelaktörsgrupp har lett till uppskattade träffar, och Jämtland Härjedalen Turism (JHT) har tagit över ansvaret för administrationen, utvecklingen och ledningen av gruppen, vilket bidrar till långsiktigheten i effekterna.
- **Samordnad Metodutveckling för Hållbar Led-och Platsutveckling:** Metodutvecklingen har delgetts till andra destinationer och intressenter, vilket förväntas bidra till ökad ordning och reda kring markanvändning och därmed fler kvalitativa spår och leder, vilket ökar attraktionskraften för de platser de är belägna på.

MODELL FÖR MATCHNING

Projektet "Modell för matchning i praktiken" har uppnått en rad kort- och långsiktiga effekter, men det har också stött på vissa utmaningar och områden där målen inte fullständigt uppnåddes:

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Kunskapsunderlag och Dialog:** Projektet lyckades med kartläggning och identifiering av behov av kunskapsunderlag bland arbetsgivare och utbildningssidan. Det genomförde också kompetensöverföring och dialog mellan branscher, arbetsgivare och utbildningssamordnare.
- **Spridning av Information:** Information spriddes kontinuerligt i projektet, särskilt vid arbetsplatsträffar och ledningsmöten.
- **Kompetenshöjande Åtgärder:** Projektet inkluderade kompetenshöjande åtgärder inom hållbarhet och jämställdhet, med en jämställdhetskonsult som deltog i processen.
- **Metodutveckling:** En pedagogisk modell och ett processororienterat signalsystem utvecklades och implementerades.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Stärkt Kompetensförsörjningsarbete:** Projektet bidrog till att stärka den regionala och kommunala kompetensförsörjningen genom utvecklingen av en hållbar modell.
- **Gemensam Regional Syn:** En gemensam regional syn på strategisk nivå utvecklades.
- **Förbättrad Matchning:** Matchningen mellan utbildningsutbud och arbetskraftsefterfrågan förbättrades, vilket även inkluderade en fokus på jämställdhet och mångfald.

Utmaningar och Icke Uppnådda Mål

- **Pandemins Påverkan:** Pandemin utgjorde en betydande utmaning och begränsade projektets möjligheter att nätverka och genomföra planerade träffar och konferenser.
- **Förändrade Arbetsprocesser:** På grund av pandemin tvingades projektet ställa om till digitala lösningar, vilket påverkade planerade aktiviteter och naturliga spontanmöten.

OPERATIV NOD FÖR UTVECKLING OCH INNOVATION

Projektet "Operativ nod för utveckling och innovation" har uppnått vissa kort- och långsiktiga effekter, men har också stött på utmaningar och misslyckats med att nå vissa mål:

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Senioritet i Leveransförmågan:** Projektet uppnådde en hög nivå av senioritet i leveransförmågan genom att anställa spetskompetenta affärsrådgivare.

Uppnådda effekter på lång sikt

- **Internationellt Nätverk och Kapitalanskaffning:** Projektet lyckades skapa ett internationellt nätverk och var framgångsrikt i kapitalanskaffning, med en insamling på närmare 35 miljoner kronor till inkubatorns Premium-företag.
- **Ny Ägarstruktur för MSSP:** MSSP fick nya huvudägare och bytte namn till Business Peak Region AB, vilket indikerar en ny långsiktig strategi för Jämtlands utveckling.

Icke Uppnådda Effekter

- **Tydlig och Hållbar Struktur för MSSP:** Projektet misslyckades med att skapa en tydlig och hållbar struktur för MSSP, trots att det blev en del av Business Peak Region.
- **Tydligt Erbjudande för Kunder:** Arbetet med att skapa ett tydligt erbjudande för kunderna var inte slutfört vid projektets slut.
- **Projekt- och Landningsarena:** Projektet kunde inte upprätta en struktur för en projekt- och landningsarena, där operativa arbetet behövde prioritera finansieringen av grundverksamheten.
- **Samarbeten och Avtal:** Trots att vissa samarbeten inleddes, var arbetet med att knyta upp långsiktiga samarbeten inte fullständigt genomfört.

ALLMÄNA FRÄMJANDE INSATSER FÖR FÖRETAG

REGIONAL EXPORTSAMVERKAN JÄMTLAND HÄRJEDALEN

Slutrapporten och samtal med representant för projektet "Regional exportsamverkan Jämtland Härjedalen" ger en detaljerad bild av de uppnådda kort- och långsiktiga effekterna, samt de utmaningar och förändringar som projektet stött på.

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Stärka Företagens Exportambitioner och Kunskaper:** Projektet har framgångsrikt genomfört aktiviteter för att inspirera och stärka kunskapen och ambitionen för export bland små- och medelstora företag.
- **Rätt Kontakt i Rätt Tid för Rådgivning och Stöd:** Effektiva åtgärder har vidtagits för att säkerställa att företagen fick relevant stöd och rådgivning i tid.
- **Synliggöra Stöd för Regionala Företag:** Projektet har effektivt synliggjort de stödåtgärder som finns tillgängliga för företagen.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Ökad Internationell Handel för Regionala Företag:** Projektet förväntas leda till att fler regionala företag engagerar sig i internationell handel.
 - **Ökad Medvetenhet om Stödorganisationer:** En långsiktig ökning i medvetenheten bland företagen om de stöd som finns tillgängliga regionalt är förväntad.
-

PROJEKTET QLARA, FÄRDIGA GÅ

För projektet "Qlara färdiga gå" har en rad kortsiktiga och långsiktiga effekter uppnåtts, samt vissa utmaningar identifierats

Uppnådda effekter på kort sikt

- **Ökad Kunskap och Nätverkande:** Projektet uppnådde sitt mål att få fler kvinnliga företagare att aktivt arbeta med sina företag och skapa tillväxt genom insatser som ökade kunskap, nätverkande och inspiration från andra framgångsrika kvinnliga företagare.
- **Genomförda Insatser:** Över 600 insatser genomfördes, inklusive grupper som bidrog till djupt och givande samarbete mellan företagen.
- **Inspiration och Nätverk:** Inspirationsträffar och publicering av artiklar med förebilder bidrog till att utvidga nätverk och inspiration.

- **Länsöverskridande Samarbeten:** Genom deltagande i seminarier och workshops skapades nya kontakter och nätverk över länsgränserna, vilket främjade lärande och samverkan.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- **Tillväxtföretag:** Målet att öka antalet kvinnor som startar eller driver tillväxtföretag i Väster-norrland och Jämtland har ännu inte kunnat verifieras, men projektet har lagt grunden för detta genom sin verksamhet och inspiration.
- **Jämställd Finansiering:** En jämnare fördelning av lån, riskkapital, verifieringsmedel och tillväxtinsatser mellan kvinnliga och manliga företagare är ett långsiktigt mål. Projektet har bidragit till att öka medvetenheten om denna fråga, men en förändring i finansieringsbranschen är fortfarande nödvändig.

Utmaningar och Osäkra Effekter

- **Framtida Tillväxtföretag:** Det är fortfarande osäkert om projektets insatser kommer att leda till en ökad andel kvinnor som startar eller driver tillväxtföretag på lång sikt.
- **Förändring av Normer:** Projektet har arbetat med att förändra normer och förväntningar kring kvinnligt företagande. Denna förändring är en pågående process och det återstår att se hur framgångsrik den blir på längre sikt.

UTVECKLING AV MILJÖER/INFRASTRUKTUR

INDUSTRILYFTET

Projektet lyckades nå sina uppsatta mål för deltagande företag, där flertalet företag såg direkta förbättringar och bidrog till en ökad sysselsättning. Långsiktigt har projektet bidragit till en starkare regional näringslivsstruktur.

Uppnådda effekter på kort sikt

- Direkta förbättringar i deltagande företag, inklusive nya affärsmodeller, ökad försäljning och nya marknader.
- En ökad sysselsättning med 156 tjänster i deltagande företag.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- Stärkt position för IUC Z-Group i regionen, med förväntningar om fortsatt utveckling och spridning av projektets resultat.

- Förbättrad synlighet och kommunikation, vilket bidragit till en större roll för IUC C-Group i det regionala utvecklingsarbetet.

KONSTUPPLEVELSER I VÄRLDSKLASS

Projektet har uppnått många av sina kortsiktiga mål, särskilt när det gäller besökstal och utvecklingen av pedagogiska program. Långsiktigt har projektet lagt grunden för ökad samverkan mellan kultur och näringsliv, men det är för tidigt att bedöma den fullständiga långsiktiga effekten, särskilt när det gäller sysselsättning och ekonomisk tillväxt.

Uppnådda effekter på kort sikt

- Etableringen av Nationalmuseum Jamtli som en ny arena för konst- och designupplevelser.
- Ökade besökstal och sänkta trösklar för att ta del av konstpedagogiken.

Uppnådda effekter på medellång sikt

- Förväntningar om ökad turism och förstärkning av regionens kulturinstitutioner.
- Utveckling av samarbeten med företag i regionen och etablering av konstmuseet som en viktig mötesplats

ÖVRIGA INTERVENTIONER

Projekten "Where I come from" respektive "Creative City of Gastronomy" bedömer vi har en inriktning som faller utanför övriga interventioner. Av den anledningen placeras dessa två projekt i en "övrigt" kategori.

WHERE I COME FROM

Projektet har uppnått sitt mål att skapa och sprida berättelser som stärker regional stolthet och ger en mångsidig bild av livet i Jämtland Härjedalen. Det har dock inte direkt lett till nya arbetstillfällen, men det har haft en positiv inverkan på regionens image

Effekter på kort sikt

- Skapandet av nio berättelser som lyfter fram personliga berättelser från invånare i Jämtland Härjedalen.
- Användning av sociala medier och webbplattformer för att sprida dessa berättelser och öka regionens synlighet.

Effekter på medellång sikt

- Fortsatt spridning av projektets material och hashtaggen #whereicomefrom, vilket bidrar till en varaktig förändring av regionens image.
- Planer för fortsatt utveckling av konceptet och intresse från andra kommuner och regioner att göra liknande projekt

CREATIVE CITY OF GASTRONOMY

"Creative City of Gastronomy" fokuserade på ekonomisk utveckling och samarbete inom matindustrin. Långsiktigt har "Creative City of Gastronomy" skapat strukturer och nätverk för fortsatt ekonomisk tillväxt inom matsektorn, medan.

Effekter på kort sikt

- **Business to Business-möten:** Många möten har hållits mellan producenter, förädlare, restauranger, offentliga kök, evenemangsarrangörer och butiker. Dessa möten har varit viktiga för att öka samarbetet inom matens värdekedja.
- **Internationella och Nationella Evenemang:** Projektet har deltagit i och arrangerat många evenemang och konferenser både nationellt och internationellt, vilket har ökat synligheten för Jämtlands matkultur.
- **Digital Plattform:** Ett koncept för en digital mötes- och marknadsplats utvecklades för att samla och sprida kunskap mellan företag inom matens värdekedja.

Effekter på medellång sikt

- **Stärkt Matregion:** Ökad nationell och internationell kännedom om Jämtlands län som matregion, vilket bidrar till ökad efterfrågan och konsumtion av lokala produkter.
- **Framgångar för Lokala Företag:** Flera lokala företag har rapporterat ökad lönsamhet tack vare deltagande i projektet.
- **Uthålliga Samarbetsmodeller:** Utveckling av hållbara organisatoriska och ekonomiska modeller för evenemang som Skördefesten, vilka är viktiga för regionens långsiktiga tillväxt.

BILAGA 2

Utvärderingsfrågor och underliggande frågor	
Genomförande	<p>Hur har aktiviteter/insatser/arbetssätt/kunskaper utvecklade inom projekten blivit implementerade i ordinarie verksamhet?</p> <p>Frågor om genomförandet handlar om vilka aktiviteter, insatser, arbetssätt och kunskaper som 1) utvecklats inom projekten och som 2) blivit implementerade.</p> <p>Därför besvaras under genomförandekriterier även frågor som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur fördelas de intervjuade projekten geografiskt i regionen? • Vilka styrkeområden för smart specialisering fokuserar projekten? • Vilka hållbarhetsdimensioner, inklusive samisk inkludering, bidrar projekten till att uppnå och hur? • Vilka hinder och möjligheter möter projekten med avseende på förmågan att uppnå projektmålen och implementering? • Hur bedömer projekten att de kan stödjäs i sitt arbete för att 1) uppnå eller överträffa projektmålen samt 2) lyckas med sin implementering?

Utvärderingsfrågor och underliggande frågor	
Resultat	<p>Vilka viktiga faktorer påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter?</p> <p>Frågor om resultat handlar även om vilka faktorer som påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter. Även detta är en komplex fråga i flera delar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad kännetecknar de projekt som skapat bestående resultat och långsiktiga effekter i termer av: <ul style="list-style-type: none"> ○ förutsättningar, ○ organisering, ○ ledarskap, ○ stöd och styrning samt ○ extern förankring hos intressenter och målgrupper ○ övriga kännetecken • Av dessa kännetecken, vilka återkommer hos de projekt som lyckats skapa bestående resultat och långsiktiga effekter? • Vilka av dessa kännetecken bedöms av de intervjuade vara viktiga för att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter? • Baserat på en samlad analys av projekten och deras resultat, vilka faktorer påverkar möjligheten att skapa bestående resultat och långsiktiga effekter?
Mervärde	<p>Finns det, och i så fall vilka är de, bestående resultaten av projektens verksamhet som bidragit till hållbar regional tillväxt och utveckling?</p> <p>Frågor om resultat handlar om vilka projektresultat som bidragit till hållbar regional tillväxt och utveckling. Det är en komplex fråga i flera delar och frågan behöver därför benas ut i ett flertal delfrågor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka, om några, resultat har skapats av projekten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Av dessa, vilka bedöms av de intervjuade projekten vara bestående? • Hur fördelas de bestående resultaten geografiskt i regionen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hur fördelas projektresultaten i förhållande till de olika dimensionerna social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet, samt samisk inkludering?

Utvärderingsfrågor och underliggande frågor	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hur bidrar de bestående resultaten till hållbar regional tillväxt och utveckling? • Hur kan region Jämtland Härjedalen arbeta med och styra genomförandet av 1:1-medlen, för att i ökad utsträckning skapa och dra nytta av : <ul style="list-style-type: none"> ○ synergieffekter mellan projekten? ○ lärande och nyttiggörande av projekten i regionen som helhet? ○ fördjupad förankring och nyttiggörande av resultaten i hela regionen, med fokus på de områden i landsbygder och tätorter som sällan nås av projekten? ○ oförutsedda resultat och effekter som uppkommit av projekten?

OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg of-
fice@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB Norr-
landsgatan 11
111 43 Stockholm of-
fice@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy Fred-
rikinkatu 61a, 6krs. 00100
Helsinki office@oxfordrese-
arch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5, Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels of-
fice@oxfordresearch.eu