

Avsedd för

**Kommunförbundet Västernorrland**

Dokumenttyp

**Rapport**

Datum

**December, 2014**



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# VÄSTERNORRLAND FÖRSTUDIE SOCIALFONDEN



## **RAMBÖLL MANAGEMENT CONSULTING**

Ramböll Management Consulting (Ramböll) är ett europeiskt managementkonsultbolag med huvudkontor i Köpenhamn. Bolaget grundades i Århus 1971. Det svenska dotterbolaget etablerades i Stockholm sommaren 2001. Sammantaget arbetar idag över 650 konsulter inom Ramböll, varav cirka 70 i Stockholm. Förutom i Stockholm och Köpenhamn har Ramböll kontor i Århus, Berlin, Hamburg, Oslo, Helsingfors, Bryssel och London. Ramböll ingår i den europeiska konsultkoncernen Ramböllgruppen med mer än 11 000 medarbetare på 200 kontor världen över.

Rambölls affärsidé bygger på att genom branschledande metoder, seniora rådgivare, internationell kunskap, samt en gedigen erfarenhet av offentlig förvaltning, erbjuda oberoende och kunskapsbaserade rådgivning som hjälper beslutsfattare att driva igenom hållbar förändring. Som oberoende röst i samhällsdebatten drivs Ramböll och våra medarbetare av kunskap, engagemang och en genuin vilja att bidra till ett samhälle där människor och företag kan utvecklas. I Sverige erbjuder Ramböll tjänster inom fyra områden:

- Analyser och utvärderingar
- Strategi- och organisationsutveckling
- Ledarskaps- och grupputveckling
- Kurser och kompetensutveckling

Varje år genomför vi mer än 700 uppdrag, varav ett 100-tal i Sverige. I dessa uppdrag arbetar vi med frågeställningar och utmaningar på alla nivåer: från individ till organisation och samhälle. I Sverige utgörs vår huvudsakliga kundmålgrupp av offentliga aktörer inom Regeringskansliet, myndigheter, län, regioner och kommuner. Genom vår internationella kunskapsmiljö, närvaro och kapacitet erbjuder vi våra uppdragsgivare effektiva kanaler för att koppla upp sig mot internationell best practice. Varje år genomför vi ett stort antal internationella uppdrag med EU-kommissionen som största uppdragsgivare.

## SAMMANFATTNING

Ramböll har på uppdrag av Kommunförbundet i Västernorrland genomfört en förstudie som utifrån tidigare erfarenheter av Socialfonden ska belysa förutsättningar inom länet för att bättre ta tillvara Socialfondens resurser under kommande programperiod. Tidigare genomförda socialfondsprojekt har enligt Kommunförbundet Västernorrland i viss mån hamnat vid sidan om de organisationer som arbetar med arbetsmarknads- och tillväxtfrämjande frågor, vilket lett till att goda resultat inte kunnat tas tillvara eller spridas inom regionen.

Ramböll kan konstatera att Västernorrlands erfarenheter av föregående programperiod inom Socialfonden (2007-2013) delas av flera andra regioner. Projekt har gett goda resultat på deltagarnivå, medan effekter på organisations- eller strukturnivå varit mindre framträdande. Flera av respondenter anger också att administrationen förknippad med socialfondsfinansierade projekt varit betungande och till viss del verkat avskräckande för att starta nya projekt under den kommande programperioden. Kommunerna uppger att de också har haft varierande erfarenheter av gemensamma projekt då det bland annat upplevts som svårt att tillfredsställa samtligas behov.

I utlysningen av denna förstudie efterlyser ESF-rådet en bild över länets/länens tänkta ansats och arbetssätt inom kommande programperiod. Ramböll kan dock i förstudien konstatera att det i dagsläget inte finns några sådana processer som engagerar samtliga av länets aktörer för att skapa en gemensam ansats eller arbetssätt inför kommande programperiod. Många upplever istället att det saknas en tydlig regional motor inom Västernorrland. Flera pekar på att det vore önskvärt med ett ökat engagemang i frågan från länsstyrelsen som är regionalt tillväxtansvarig inom Västernorrland. Socialfonden ses inte heller som ett verktyg i det regionala utvecklingsarbetet. Samtidigt kan Ramböll konstatera att Västernorrland befinner sig mitt uppe i en process att bilda en region vilket kommer att påverka både roll- och ansvarsfördelningen inom det regionala tillväxtarbetet.

Ramböll uppfattar att det inom kommunerna inte finns någon stark önskan om att öka antalet kommunöverskridande projekt inom kommande programperiod. Det som främst lyfts som utvecklingsområde inom kommande programperiod är istället att säkerställa starkare avtryck på organisations- och strukturnivå. Utmaningar som har lyfts för att åstadkomma det är framför allt ett ökat engagemang från den lokala politiska nivån för Socialfonden som verktyg i att utveckla ordinarie verksamhet. Även förbättrade strukturer för lärande och kunskapsspridning mellan projekten ses som önskvärt.

Ramböll rekommenderar därför Kommunförbundet i Västernorrland att i första hand verka för att förbättrade strukturer för lärande och kunskapsspridning om kommunernas socialfondsfinansierade projekt. Det är dock inte enbart Kommunförbundets ansvar att verka för en effektivare användning av Socialfondens resurser utan andra relevanta aktörer såsom Länsstyrelsen i Västernorrland, Arbetsförmedlingen och Svenska ESF-rådet bör involveras så långt det är möjligt i arbetet med att förbättra projektens förutsättningar. Mot bakgrund av den pågående regionbildningen

rekommenderar Ramböll att man avvaktar den innan en process för att skapa en mer strategisk samverkansmodell initieras.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Förstudien	1
1.2	Rambölls förståelse för uppdraget	1
1.3	Genomförande	2
1.4	Disposition	2
<b>2.</b>	<b>Västernorrland – erfarenheter och förutsättningar</b>	<b>3</b>
2.1	Erfarenheter från föregående programperiod	3
2.2	Kontexten – regionalt utvecklingsarbete	4
2.3	Prioriteringar inom Socialfonden för kommande programperiod	8
<b>3.</b>	<b>Framgångsfaktorer för samverkan</b>	<b>9</b>
3.1	Gemensam problemformulering och målbild	9
3.2	Tydliga roller och ansvar	10
3.3	Samverkan inom regionalt utvecklingsarbete	10
<b>4.</b>	<b>Sammanfattande slutsatser och rekommendationer</b>	<b>12</b>
4.1	Slutsatser	12
4.2	Rekommendationer för ökad samverkan	13
4.3	Rekommendationer för ökad spridning och lärande	13

## BILAGA

### Referenslista

## 1. INLEDNING

Ramböll Management Consulting AB (fortsättningsvis kallat Ramböll) har fått i uppdrag av Kommunförbundet Västernorrland att bistå med process- och analysstöd i en förstudie om hur Socialfondens resurser på ett bättre sätt kan tas tillvara under kommande programperiod. Denna rapport utgör slutrapportering av Rambölls uppdrag inom förstudien.

### 1.1 Förstudien

Under 2014 genomförde Kommunförbundet Västernorrland med stöd av ESF-rådet en förstudie, för att i samverkan med aktörer i länet ta fram strategier för hur Europeiska Socialfondens resurser på ett bättre sätt än tidigare ska kunna bidra till ökad sysselsättning i Västernorrland. Förstudien syftar till att bidra till att skapa väl fungerande projektansökningar inom Socialfonden till den kommande programperioden 2014 – 2020. Ambitionen är att säkerställa att projektinitiativ i kommande programperiod genomförs på ett kvalitativt sätt samt i hög grad svarar mot lokala och regionala utmaningar och tillväxtstrategier och därmed i förlängningen den Europeiska sysselsättningsstrategin. Detta ska leda till ett bättre tillvaratagande av fondens resurser och ökad sysselsättning i länet. Genom att ta avstamp i lärdomar tagna från tidigare socialfondsprojekt kan projekt inom kommande programperiod i högre utsträckning än tidigare ingå i en mer sammanhängande och strategisk kontext. Tidigare genomförda socialfondsprojekt har enligt Kommunförbundet Västernorrland i viss mån hamnat utanför de organisationer som arbetar med arbetsmarknads- och tillväxtfrämjande frågor, vilket lett till att goda resultat inte kunnat tas tillvara eller spridas inom regionen.

ESF-rådet efterlyser genom förstudien en inventering och analys av tidigare projektgenomföranden ur ett organisatoriskt, strategiskt och strukturförverkande perspektiv. Förstudiens slutrapport ska visa på länets/länens tänkta ansats och arbetssätt inom kommande programperiod.

### 1.2 Rambölls förståelse för uppdraget

Inför kommande programperiod uppfattar Ramböll att Kommunförbundet i Västernorrland önskar utforska möjligheterna och förutsättningarna för att ta ett ökat strategiskt grepp om användandet av Socialfonden. Genom att kartlägga och analysera tidigare erfarenheter vill Kommunförbundet hitta en effektiv och hållbar form för samverkan där arbetet tydligare kopplas till lokala och regionala utvecklingsstrategier. Målet som uttrycks är att säkerställa att projektinitiativ i kommande programperiod genomförs på ett kvalitativt sätt samt i hög grad svarar mot lokala och regionala utmaningar och tillväxtstrategier, samt den Europeiska sysselsättningsstrategin.

För att socialfondsprojekten ska kunna bidra till att främja den regionala utvecklingen på bästa sätt, samt för att maximera den regionala förankringen, ser Ramböll det som mycket viktigt att analysen och stödet tar sin utgångspunkt i befintliga regionala behov, strategier och samverkansplattformar.

Både när det gäller att etablera former för samverkan och stöd i att samordna utvecklingsområden med regionala behov och förutsättningar, har Ramböll god kunskap om vilka utmaningar som finns kopplat både till frågor som rör kompetensförsörjning för grupper som står långt från arbetsmarknaden och frågor som rör regional tillväxt. Från flertalet tidigare uppdrag inom samma områden har vi kunnat konstatera att för att nå långsiktig framgång i samverkansarbete, som även ger avtryck på strategisk nivå, är det viktigt att några övergripande faktorer säkras. Dessa faktorer återkommer vi till i kapitel 3.

### **1.3 Genomförande**

För att ta tillvara på tidigare erfarenheter från projekt samt identifiera vilka strukturer som krävs för att utveckla samverkan och lärande har Ramböll på uppdrag av Kommunförbundet genomfört fokusgrupper i samtliga av länets kommuner. I fokusgrupperna deltog främst tjänstemän från kommunernas social- utbildnings- och arbetsmarknadsenheter. Även Arbetsförmedlingen representerades i de flesta fokusgrupperna. I några fokusgrupper deltog även representanter från kommunens näringslivskontor samt lokala politiker. Därefter genomförde Ramböll så kallade återföringsseminarier med respektive kommun i syfte att synliggöra och diskutera roll- och ansvarsfördelningen mellan aktörerna. Utifrån det material som samlades in höll Ramböll på uppdrag av Kommunförbundet två regionala seminarier som syftade till att utifrån föregående programperiod diskutera behov av strukturer för samverkan och lärande under kommande programperiod.

I uppdraget ingick att utarbeta ett förslag till samverkansmodell. Ett sådant förslag har inte varit möjligt att färdigställa inom ramen för denna förstudie då Ramböll anser att det måste göras i samverkan med samtliga relevanta aktörer. Dessa har dock inte varit aktivt involverade i denna förstudie. Ramböll har därför istället valt att peka på viktiga förutsättningar och steg som bör tas framåt för att skapa en ändamålsenlig och fungerande samverkan runt Socialfonden.

### **1.4 Disposition**

I följande kapitel (kapitel 2) ger Ramböll en beskrivning av Västernorrlands tidigare erfarenheter av Socialfonden samt den kontext som det kommande arbetet ska verka inom. Syftet med förstudien är att identifiera behov och förutsättningar för att utveckla regionens arbete med Socialfondens prioriterade grupper. För att på effektivt sätt arbeta med dessa grupper krävs en ökad samverkan både på lokal och på regional nivå och mellan olika områden såsom arbetsmarknad, utbildning och social sektor. Kapitlet (kapitel 3) därefter beskriver därför viktiga förutsättningar för att skapa en fungerande samverkan. I det avslutande kapitlet (kapitel 4) presenteras slutsatser och rekommendationer som Ramböll dragit baserat på iakttagelser gjorda i förstudien.

## 2. VÄSTERNORRLAND – ERFARENHETER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

I följande kapitel beskrivs den kontext som föreligger i Västernorrland. Kapitlet inleds med de erfarenheter från tidigare programperiod som Ramböll fångat upp under datainsamlingen. Därefter ges en djupare bild av den nuvarande kontexten, med aktuellt arbetsmarknadsläge, nyckelaktörer och befintlig respektive planerad samverkan inom ramen för det regionala tillväxtarbetet och Europeiska Socialfonden. Kapitlet avslutas med en kort presentation över de inriktningar och prioriteringar som har kommunicerats inför kommande programperiod.

### 2.1 Erfarenheter från föregående programperiod

Ramböll kunde i den nationella programutvärderingen av Socialfondens föregående programperiod konstatera att genomförda projekt ofta bidragit till goda deltagarresultat, men att de i mindre utsträckning bidragit till avtryck på organisations- och på strukturnivå. Många gånger togs inte de uppnådda projektresultaten tillvara efter projektens slut. En av förklaringarna till detta var att projekten ofta bedrevs utanför ordinarie verksamhet, vilket försvårade lärandet på olika nivåer i de organisationer som ansvarar för målgrupperna. Ramböll pekade även i programutvärderingen på att fondens uppbyggnad till viss del kan förklara de svagare resultaten på organisations- och strukturnivå. Socialfonden riktade sig främst till individer genom ett stort fokus på deltagarresultat. Medlen delades också ut i projektform och principer såsom innovation och mervärde betonades. I utvärderingen kunde Ramböll även konstatera att projekten många gånger saknade tydlig koppling till lokala och regionala tillväxtstrategier. Socialfondsprogrammet är nationellt, även om ambitionen är att det ska genomföras mot bakgrund av regionala prioriteringar. Utgångspunkten för Socialfondmedlens användning är att den ska förstärka och utveckla den nationella arbetsmarknadspolitiken. För att skapa en sammanhållen användning av Socialfonden måste den integreras i den regionala politiken, såväl inom arbetsmarknadsfrågor som inom den regionala tillväxtpolitiken.

En annan viktig förutsättning för användning och nyttiggörande av resultat, men också för ett aktivt ägarskap, är att det finns kunskap om programmets utveckling och effekter på olika nivåer. Det samlade lärandesystemet genom bland annat de regionala läroplanerna lyckades inte åstadkomma detta. Framför allt på regional nivå, programnivå och på utlysningsnivå saknades det kunskap om programmets resultat. Lärande utvärdering fungerade som ett stöd för enskilda projekt och projektledare, men för andra mottagare av kunskap bidrog utvärderingsarbetet enbart med ett svagt underlag för beslutsfattande.<sup>1</sup>

I de fokusgrupper och återföringsseminarier som Ramböll har genomfört inom ramen för denna förstudie kan vi se att Västernorrland haft liknande erfarenheter som konstaterades i den nationella programutvärderingen. Upplevelsen bland aktörer i länet är att det har bedrivits många bra projekt inom länet men att de inte alltid lett till önskade förändringar i organisationerna efter projektens slut. En representant för Arbetsförmedlingens strategiska arbete med Socialfonden uppger att de många gånger varit svårt för myndigheten generellt att till exempel implementera projekt som hanterar cirka 30-40 deltagare per handläggare medan

<sup>1</sup> Ramböll, (2013) Utvärdering av Europeiska Socialfonden i Sverige 2007-2013, slutrapport



den ordinarie verksamheten kräver att handläggare hanterat uppemot 100 jobbsökande. En god politisk förankring på lokal nivå har varit kännetecknande för de projekt som tjänstemännen inom kommunerna upplever ha gett störst avtryck. Inför kommande programperiod efterlyses därför ett ökat politiskt ägarskap för att skapa en förankring och hållbarhet i projekten.

Tjänstemännen upplever också att det saknas självklara samverkansstrukturer inom länet för att arbeta med ESF-projekt. Flera önskar ökade möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan liknande projekt, för att utbyta idéer och ge varandra stöd under genomförandet. När det gäller samverkan ser man dock utmaningar i att till exempel små kommuner såsom Ånge och Kramfors ibland har för litet underlag inom kommunen för att bedriva vissa typer av projekt medan man inom till exempel Sundsvall ser en utmaning i att få till bra samverkan inom kommunen. Kommunerna har också delade erfarenheter av att delta i större samverkansprojekt inom Socialfonden. Flera menar att större samverkansprojekt som initierats inte har varit tillräckligt flexibla för att tillgodose lokala behov. Det finns också goda erfarenheter av samverkansprojekt från till exempel mindre kommuner som menar att de inte har möjlighet att dra igång vissa satsningar själva då de saknar underlag inom den egna kommunen.

I övrigt upplever de som har arbetat med socialfondsfinansierade projekt under föregående programperiod att det varit tungt rent administrativt. Flera uppger att de drar sig för att arbeta i liknande projekt i framtiden på grund av den administrativa bördan. Det finns därför en stark efterfrågan att förbättra det administrativa stödet till projekten, antingen genom att inom den egna organisationen stärka upp kompetens och resurser eller genom att ESF-rådet förstärker stödet till projekten. Vad det gäller de horisontella kriterierna uppger alla att de önskar arbeta med dem, men att de fortsatt ser utmaningar i hur detta arbete ska ske.

## 2.2 Kontexten – regionalt utvecklingsarbete

Arbetslösheten är betydligt högre i Västernorrland än i riket totalt. Enligt Arbetsförmedlingens prognos för 2015 kommer arbetslösheten i länet sjunka från 9,5 procent under fjärde kvartalet 2014 till 8,8 procent under samma period 2015. Som en jämförelse var motsvarande andel 7,9 procent i november månad för riket.<sup>2</sup> Det är dock stora skillnader mellan länets kommuner. Högst arbetslöshet hade Sollefteå där 12 procent av den registerbaserade arbetskraften var inskrivna som arbetslösa på arbetsförmedlingen i november. Lägst var arbetslösheten i Örnsköldsvik där motsvarande andel var 8,1 procent.<sup>3</sup>

Ungdomsarbetslösheten inom länet är också hög. 20,1 procent av ungdomar 18-24 år var inskrivna som arbetslösa under november månad.<sup>4</sup> För riket var den andelen 14,7 procent.<sup>5</sup> Ytterligare ett relevant mått tas fram av Temagruppen unga i arbetslivet, som genom en registerbaserad analysmodell kan bedöma hur många unga (16-25 år) som varken arbetade eller

---

<sup>2</sup> Arbetsförmedlingen, Arbetsförmedlingens verksamhetsstatistik november 2014

<sup>3</sup> Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsläget i Västernorrland november 2014

<sup>4</sup> Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsläget i Västernorrland november 2014

<sup>5</sup> Arbetsförmedlingen, Arbetsförmedlingens verksamhetsstatistik november 2014

studerade ett visst år. För Västernorrlands del var antalet 2990 personer under 2011<sup>6</sup>, eller 10,1 procent av åldersgruppen. Även denna andel är hög, endast tre län hade en högre andel under 2011.<sup>7</sup>

Kompetenskraven på arbetsmarknaden ökar och vissa grupper hamnar allt längre ifrån arbetsgivarnas krav. Arbetsförmedlingen har identifierat de grupper som generellt har svårast att hitta arbete och därmed riskerar att hamna i långa tider av arbetslöshet:

- Personer med högst förgymnasial utbildning
- Personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga
- Arbetslösa i åldrarna 55-64 år
- Utomeuropeiskt födda

Dessa målgrupper kom också upp i de fokusgrupper som Ramböll genomförde under hösten, särskilt unga som inte klarat gymnasiet och utrikes födda angavs som prioriterade grupper i kommunernas arbete.

Arbetsförmedlingen är en nyckelaktör i det regionala och lokala arbetsmarknadsarbetet. I datainsamlingen har Ramböll dock uppfattat att samverkan med Arbetsförmedlingen skiftar mellan de olika kommunerna inom länet. I vissa kommuner finns en god samverkan, medan den på andra orter är mindre etablerad. De svårigheter som lyfts fram är bland annat myndighetens ibland ryckiga styrning som tidvis gjort att myndigheten förändrat inriktning och verksamhet med kort varsel vilket försvårat, och i vissa fall drabbat, samverkan med kommuner.

Arbetsförmedlingen har även under den senaste tiden haft ett starkt fokus på nationell enhetlighet vilket försvårat möjligheterna att samarbeta med kommunerna som har ett lokalt fokus.

Under kommande programperiod kommer Arbetsförmedlingen att driva viss förstärkt verksamhet gentemot ungdomar inom ramen för Sysselsättningsinitiativet för unga (även kallat programområde 3 inom ESF). Vid tidpunkten för detta uppdrag var läget inte helt klart. Ramböll uppfattade att Arbetsförmedlingen inte kommer använda de medel som fördelats till projektverksamhet utan snarare till förstärkt förmedlingsverksamhet i linje med ordinarie verksamhet. I detta arbete kommer det med andra ord inte vara fråga om någon aktiv samverkan i projektform, även om myndigheten uppgav sig vara öppen för samarbeten i olika former. Ett exempel på en möjlig utveckling som kom upp var satsningar på olika delar av målgruppen, där kommunerna kan satsa på den yngre delen av målgruppen mellan 15 och 19 år medan Arbetsförmedlingen koncentrerar sin verksamhet på unga i åldrarna 18-24 år. Arbetsförmedlingen kommer troligen vara delaktig i projektverksamhet inom ramen för Socialfondens andra programområden, men kommer enligt den bild som Ramböll fått att vara mer restriktiv än föregående programperiod med vilka projekt som myndigheten väljer att gå in i.

---

<sup>6</sup> Eftersom analysmodellen är registerbaserad så har den två års eftersläpning, och de senaste siffrorna rör alltså 2011.

<sup>7</sup> Temagruppen unga i arbetslivet, 2013 års uppföljning av antalet unga som varken arbetar eller studerar, 2013.

Ramböll har uppfattat att ESF-rådet anser att det kommer att krävas tätare samverkan mellan Arbetsförmedling och kommunerna under kommande programperiod. Ramböll uppfattar att aktiv operativ samverkan främst kommer vara aktuellt inom programområde 2, givet den planering som Arbetsförmedlingen har för arbetet inom Sysselsättningsinitiativet för unga. Andra former för samverkan bör bli aktuella även inom Sysselsättningsinitiativet.

Tillväxtverket pekar i sin kartläggning av behov av samverkan med statliga myndigheter på att de regionalt tillväxtansvariga aktörerna anser att Arbetsförmedlingen är en av de viktigaste statliga myndigheterna för det regionala tillväxtarbetet i stort. Länen påpekar samtidigt att Arbetsförmedlingens regionala mandat är begränsat och myndighetens engagemang i det regionala arbetet ofta är personberoende. Inte heller myndighetens geografiska struktur anses vara optimal då de lokala kontoren inte motsvarar länsgränserna.<sup>8</sup> I kartläggningen lyfts även att tillväxtansvariga önskar få mer insyn i ansöknings- och beslutsprocesserna kopplat till Europeiska Socialfonden. Länsstyrelsen i Västernorrland har därför som regionalt tillväxtansvarig inför kommande programperiod fått en delvis förändrad roll där de i ett första steg ska vara med och precisera förslag på utlysningar, något som myndigheten inte har varit delaktigt i tidigare. Förslagen ska bygga på analyser som Länsstyrelsen i Västernorrland (samt Regionförbundet Jämtland) tar fram. Förslagen ska sedan gå till Partnerskapet, som i sin tur ska göra en uppdaterad analys utifrån RUS:arna för att sedan ge förslag till ESF-rådet. Tanken är att det ska leda till en tydligare samverkan mellan ESF-rådet, strukturfondspartnerskapet och länsstyrelsen i sin roll som regionalt tillväxtansvarig. Även ESF-rådet planerar att fördjupa de analyser som ligger till grund för utlysningarna, bland annat genom att använda sig av de temagrupper som finns inom Socialfonden och som besitter djupa kunskaper om målgrupperna och metoder. Målet är att utlysningarna ska bli mer träffsäkra och bättre svara mot regionala behov, vilket ska leda till att fondens medel kommer till större nytta.

En utmaning i det gemensamma regionövergripande arbetet med tillväxtfrågor inom länet är frågan om regionbildning. En ansökan om att bilda region i Västernorrland har tidigare avslagits, men nu har den nya regeringen i ett utlåtande kommunicerat att de som vill bilda region ska få göra det. En ny ansökan har också nyligen lämnats in. Utmaningen består i att arbetet med frågor på regional nivå kan komma att få en avvaktande hållning, eftersom roller och ansvar inte är klara och kan komma att förändras inom de närmaste åren. Det kan innebära att det blir svårare att få med sig aktörer så som Länsstyrelsen in i aktivt arbete innan denna fråga klarnat.

Socialfonden utgör viktiga resurser i det regionala tillväxtarbetet inom kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud. Inför kommande programperiod finns en önskan om att öka samverkan runt målgrupperna och att skapa mer hållbara förändringar i arbetet med Socialfonden, för att exempelvis säkra att alla relevanta förvaltningar jobbar tillsammans för stöd till den enskilde inom ramen för ett projekt. I vår datainsamling har Ramböll uppfattat att till exempel kommunernas Näringslivskontor, eller liknande förvaltning, inte alltid är delaktiga i arbetet med Socialfonden. Även ur ett bredare perspektiv ökar kraven på samordning i kommande

---

<sup>8</sup> Tillväxtverket (2013), Med örat mot marken – Om myndigheters medverkan i det regionala tillväxtarbetet

programperiod där insatserna i Europeiska Socialfonden mer än tidigare ska samordnas med Europeiska regionala utvecklingsfonden, Landsbygdsprogrammet och Havs- och fiskerifonden.

En utmaning är dock att samtliga aktörer inte ser Socialfondens som en självklar arena för det regionala tillväxtarbetet. Ramböll har i datainsamlingen uppfattat att fonden ibland ses som alltför förknippad med det kommunala arbetet, och inte som en regional fråga, vilket gjort det svårt att få med alla aktörer i arbetet. Ibland har det även upplevts som svårt att se hur Socialfonden kan kopplas till tillväxt, trots dess tydliga koppling till kompetensförsörjning och arbetskraftsutbud som enligt Ramböll utgör viktiga beståndsdelar i ett fungerande tillväxtarbete. För att fondens medel ska kunna användas på ett mer strategiskt sätt behöver detta synsätt förändras.

Som Ramböll ser det finns ett antal regionalt baserade aktörer/partnerskap som potentiellt skulle kunna utgöra arenor för att bedriva ett mer strategiskt arbete runt Socialfonden. Nedan beskrivs ett antal av dessa och deras uppdrag.

**Tabell 1 Aktörer/plattformar i det regionala utvecklingsarbetet**

Aktörer/plattformar	Roll/ansvar
<b>Strukturfonds-partnerskapet i Mellersta Norrland</b>	Inom varje programområde finns ett strukturfondspartnerskap. Partnerskapets huvuduppgift är att prioritera bland de ansökningar om projektstöd som godkänts av förvaltande myndighet. Prioriteringen är bindande för programkontorens beslut. Strukturfondspartnerskapet i Mellersta Norrland består av förtroendevalda representanter för kommuner och landsting, företrädare för arbetsmarknadens organisationer, företrädare för länsstyrelserna, intresseorganisationer och representanter för Sametinget. Strukturpartnerskapet ska även prioritera ansökningar inom regionalfonden vilket gör att de får en samordnande funktion och kan se till att insatser hos programmen samverkar. Partnerskapet har även till uppgift att samordna strukturfondsprogrammets insatser med övriga program som genomförs på regional nivå som till exempel regionala tillväxtprogram (RTP) och landsbygdsprogrammet.
<b>Länsstyrelsen</b>	Länsstyrelsen är regionalt tillväxtansvarig och har även utformat förslaget till regional handlingsplan för Socialfonden. Länsstyrelsen kommer ta en mer aktiv del i utformningen av utlysningar inom Socialfonden under kommande programperiod. Under tidigare programperiod (2001-2006) bedrev länsstyrelsen viss projektstödsverksamhet riktad mot projekt inom ramen för Socialfonden.
<b>Länspartnerskapet</b>	Länspartnerskapet är det samlade, strategiska regionala utvecklingsnätverket för Västernorrland med företrädare för viktiga organisationer i länet. Landshövding Sven Olov Altin är ordförande. Partnerskapet har till uppgift att samordna tillväxtarbetet i länet för att länet ska nå utvecklingsmålen i RUS 2020.
<b>Regional RUS grupp</b>	Gruppens arbete utgår alltid från RUS intentioner och har skapats utifrån länets arbete med RUS. Gruppen är ett forum för ömsesidigt lärande och kunskapsutbyte med koppling till regional tillväxtpolitik, där bland annat uppföljning av aktuella frågor i länet ingår (Länspartnerskapets möten).
<b>Arbetsmarknadsråd</b>	Inom länet finns också så kallade arbetsmarknadsråd. Arbetsförmedlingen har till exempel inom Arbetsmarknadsområde Sundsvall inrättat ett arbetsmarknadsråd där representanter från kommunerna Härnösand, Timrå, Sundsvall och Ånge. Även det lokala näringslivet i regionen och fackliga parter samt ett flertal andra myndigheter finns representerade i rådet. Arbetsmarknadsrådet utgör ett forum för diskussion om hur den statliga arbetsmarknadspolitiken bättre kan anpassas till de lokala

förutsättningarna och behoven. Arbetsmarknadsråden ersätter länsarbetsnämnderna som avskaffades i och med sammanslagningen av Arbetsförmedlingen 2008.

### 2.3 Prioriteringar inom Socialfonden för kommande programperiod

Inför kommande programperiod kommer förutsättningarna för att söka Socialfondsmedel delvis förändras i förhållande till tidigare direktiv. I tabellen nedan sammanfattas några av de signaler om inriktning och prioriteringar som Ramböll identifierat i styrdokument. Prioriteringarna stämmer väl överens med de utmaningar och behov som lyfts inom de genomförda fokusgrupperna.

**Tabell 2 Tabell över inriktningar och prioriteringar inom Socialfonden 2014-2020**

<b>ESF-rådet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projektets insatser ska vara förankrade i aktörernas ordinarie verksamhetsutveckling</li> <li>✓ Projektets projektidé ska vara analytiskt väl grundad, väl förankrad bland berörda aktörer och möjlig att tillämpa i den föreslagna kontexten</li> <li>✓ Projektet ska svara mot inriktning och prioriteringar som anges i den nationella eller regionala utlysningen med programmedel</li> <li>✓ Det ska framgå hur de horisontella principerna om jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet har beaktats i den underliggande analysen och hur principerna kommer att beaktas i genomförandet av projektet. Den horisontella principen om hållbar utveckling är flexibel. Den möjliggör satsningar i projekt som inom programmets mål och prioriteringar även bidrar till klimatanpassningar</li> <li>✓ Det ska (där så är relevant) framgå utgångspunkter för hur den metodik som används eller utvecklas kan få spridning</li> <li>✓ Projektet ska svara mot såväl målgruppens som aktörernas behov och programmets mål (analys på individnivå kan dock göras under projekttiden)</li> </ul>
<b>Prioriteringar kommande programperiod enligt regional handlingsplan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minska avhopp från gymnasieskolan</li> <li>✓ Höj utbildningsnivån i Mellersta Norrland (validering samt utbildning för personer med låg eller ingen utbildning)</li> <li>✓ Kompetensutveckling för arbetslivet</li> <li>✓ Förbättra samverkan mellan utbildning och arbetsliv</li> <li>✓ Öka könsintegreringen på arbetsmarknaden</li> </ul>
<b>Premieras i ansökningsförfarandet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projekt som bidrar till att minska inomregionala olikheter</li> <li>✓ Projekt som utvecklar samverkan med individfokus</li> <li>✓ Projekt som bidrar till lärande och utvecklar samverkan med syftet lärande</li> <li>✓ Projekt som främjar lika möjligheter i arbetslivet</li> </ul>

### 3. FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR SAMVERKAN

När flera offentliga aktörer är involverade i en gemensam uppgift, i det här fallet för att ta ett mer strategiskt grepp om Socialfonden, utgör samverkan den ständiga utmaningen. Hur skapar man en fungerande och effektiv samverkan? I följande kapitel redogör Ramböll för viktiga förutsättningar för samverkan och i vilken utsträckning Ramböll uppfattar att länet uppfyller dessa förutsättningar.

#### 3.1 Gemensam problemformulering och målbild

Det finns ofta en önskan om ökad samverkan, så också inom Socialfonden. Samtidigt ter sig samverkan i praktiken inte alltid lika enkel. Vanliga problem som Ramböll stöter på i utvärderingar av utvecklingsarbeten som syftar till att skapa eller förbättra samverkan är till exempel att människor byts ut, att personer som är involverade saknar mandat att driva processer i respektive organisation, samt att medverkande aktörer saknar en gemensam målbild. En nödvändig förutsättning för att skapa en fungerande samverkan är en gemensam problemformulering och målbild.

Utifrån de fokusgrupper och seminarier som har genomförts inom ramen för denna förstudie uppfattar Ramböll att det inte finns en gemensam bild inom Västernorrland över behovet av samverkan runt användandet av Socialfonden. Detta gäller såväl formerna för samverkan som dess syfte och innehåll. Medan vissa aktörer uttrycker ett behov av att arbeta för en ökad samverkan runt stöd och lärande i projektarbete, ser andra aktörer främst till möjligheterna med gemensamt initierade projekt. Tidigare erfarenheter av gemensamma projekt pekar dock på att det har upplevts som svårt att ta tillvara varje enskild kommuns behov. Andra lyfter främst en önskan om att stärka stödet runt och förankringen av enskilda projekt för att stärka förutsättningarna för ökad hållbarhet av resultaten. Det upplevs även saknas ett regionalt ledarskap av en gemensam vision för var man vill med användandet av strukturfonderna.

För att skapa en fungerande samverkan krävs att aktörerna *gemensamt* definierar problembilden och sätter mål för regionen. Inom till exempel Stockholmsregionen, där man har tagit fram en samverkansmodell, har regionens aktörer gemensamt identifierat ett antal huvudprinciper inför programperioden 2014–2020.<sup>9</sup> Just att gemensamt identifiera problembild och lösningar är som Ramböll ser det avgörande för att skapa en fungerande samverkan. Det går inte att enbart utgå ifrån andra aktörers visioner, i det här fallet av ESF-rådet nationellt. Genom en gemensam process mellan lokalt och regionalt baserade aktörer måste länet formulera en ansats som utgår ifrån de förhållanden och behov som råder inom just Västernorrland.

---

<sup>9</sup> Stockholm läns landsting, Inriktning kommande strukturfondsprogram, 2013-06-05

### 3.2 Tydliga roller och ansvar

Utöver en gemensam uppfattning om vad som bör göras och hur det bör göras krävs en tydlig roll- och ansvarsfördelning för att skapa en fungerande samverkan. Det också viktigt att parterna ser vad var och en har att vinna på samverkan.

Som redovisats finns det en rad aktörer och plattformar inom Västernorrland som skulle kunna ta ett regionalt ledarskap i frågan om ett ökat strategiskt grepp om Socialfonden. Problemet som Ramböll ser det är inte avsaknaden av gemensamma arenor, utan snarare att det inte finns någon tydlig vision, varken på politisk nivå eller på tjänstemannanivå om en ökad samverkan runt användandet av Socialfondens resurser. Det finns därför inte heller någon aktör som driver samverkansprocessen framåt. Incitamentet att arbeta med de målgrupper som Socialfonden i främsta hand vänder sig till delas dock av flera aktörer.

Arbetsförmedlingen har mot bakgrund av sitt uppdrag och målsättningen inom Socialfonden om att stärka den nationella arbetsmarknadspolitiken en viktig roll i att öka den strategiska användningen av Socialfondens resurser. Representanter inom Arbetsförmedlingen uppger att det pågår ett arbete inom myndigheten om att ta fram tydligare riktlinjer för hur man tänker arbeta med Socialfonden i den kommande programperioden.

Även om arbetsmarknadspolitiken främst är en statlig angelägenhet och under senaste tiden allt mer fokuserats på ett nationellt perspektiv där Arbetsförmedlingens uppdrag är att verka för ett enhetligt stöd över hela landet har kommunerna ett starkt incitament att verka för att förbättra invånarnas livs- och arbetssituation. Samarbetet med Arbetsförmedlingen under föregående programperiod har dock inte alltid varit enkel där bland annat den nationella styrningen av myndigheten försvårat lokala utvecklingsarbeten. För att skapa ett ändamålsenligt stöd för målgrupperna ser Ramböll en ökad samverkan mellan kommunerna och Arbetsförmedlingen som nödvändig. Ett förtydligande av Arbetsförmedlingens roll och arbetssätt inom kommande programperiod bör ge bättre förutsättningar att planera och driva gemensamma utvecklingsarbeten.

Även ur ett tillväxtperspektiv är det högst relevant för lokala och regionala aktörer att verka för en förbättrad situation för dessa utsatta grupper. Socialfonden har dock inte setts som ett naturligt verktyg i det regionala tillväxtarbetet inom länet. Ramböll ser ett behov av att på ett mer konkret plan involvera bland annat kommunernas näringslivskontor för att öka utväxlingen av Socialfonden i det regionala tillväxtarbetet.

### 3.3 Samverkan inom regionalt utvecklingsarbete

Utöver vikten av att skapa en gemensam problem- och målbild, samt förtydliga ansvar och roller i samverkansarbeten vill Ramböll, utifrån tidigare erfarenheter, även lyfta ett par viktiga faktorer för att skapa ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete.

- **Utgå från regionala förutsättningar**

I ett regionalt utvecklingsarbete måste aktörerna utgå från de specifika förutsättningar som finns inom regionen. Västernorrland är mitt uppe i en process att bilda region. Processen har kantats av utmaningar, vilket givetvis kan påverka de involverade aktörernas engagemang och möjligheter att driva en process framåt för att skapa en gemensam plattform för kommande programperiod inom Socialfonden. I ett sådant läge kan det vara relevant att invänta regionbildningsprocessen och istället fokusera på att vidta lämpliga förberedande åtgärder för hur länets aktörer kan arbeta med Socialfonden inom ramen för den kommande regionala organiseringen.

- **Hantera olikheter inom regionen**

Ramböll har i förstudien kunnat konstatera att tidigare erfarenheter av samverkan inte alltid varit positiva. Kommunerna har upplevt att deras respektive behov inte har kunnat tillgodoses på ett bra sätt. För att skapa en framgångsrik samverkan måste samtliga involverade aktörer uppleva att det ger dem någonting att arbeta tillsammans med andra. Det är därför viktigt att säkerställa att olikheter inom länet såsom mindre/större kommun uppmärksammas och hanteras inom ramen för samverkan. Genom gemensamma processer om vad man önskar få ut ur kommande programperiod kan förväntningar och roller klargöras.

- **Ta ett helhetsgrepp runt regional utveckling, det vill säga samordna mellan såväl mellan sakområden som mellan gamla och nya satsningar**

Förutom att det finns en önskan från ESF-rådet om ökad samordning mellan strukturfonderna pekar flera aktörer, däribland OECD, på vikten av att arbeta med utsatta grupper ut ett tillväxtperspektiv. Det finns därför all anledning för Västernorrland att utnyttja Socialfonden i det regionala tillväxtarbetet. I fokusgrupperna har det till exempel framkommit att det inte sker någon större samverkan inom kommunerna mellan de olika förvaltningarna såsom arbetsmarknads- och näringslivskontoren i frågor som rör Socialfonden. För att utnyttja Socialfonden som ett verktyg i det regionala tillväxtarbetet tror Ramböll att det krävs en ökad involvering av funktioner/aktörer som arbetar med detta i processerna runt Socialfonden.

- **Facilitera mobiliseringen av aktörer och formandet av regionalt ledarskap**

Mot bakgrund av att det inte finns någon aktör som tagit det regionala ledarskapet i arbetet med Socialfonden ser Ramböll att det inom Västernorrland finns utrymme att arbeta med mobilisering av relevanta aktörer för att skapa ett ökat engagemang och intresse för Socialfonden som verktyg i det regionala utvecklingsarbetet.



## 4. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I följande kapitel redovisar Ramböll förstudiens slutsatser och rekommendationer. Slutsatserna grundas främst på det som framkommit i de fokusgrupper och återföringsseminarier som genomförts, samt i de kompletterande intervjuerna med företrädare för Länsstyrelsen i Västernorrland, ESF-rådet samt Arbetsförmedlingen. I fokusgrupperna och vid återföringsseminarierna har främst tjänstemän från kommunernas arbets-, social- och utbildningsförvaltningar deltagit.

### 4.1 Slutsatser

Ramböll kan i förstudien konstatera att Västernorrland har haft liknande erfarenheter av föregående programperiod inom Socialfonden (2007-2013) som många andra regioner. De främsta resultaten av projekten har uppnåtts på deltagarnivå, medan avtrycken på organisations- eller strukturnivå varit mindre. Många har också upplevt att administrationen förknippad med socialfondsfinansierade projekt varit betungande och till viss del verkat avskräckande för att starta nya projekt inom kommande programperiod. Kommunerna har också haft varierande erfarenheter av samverkan sinsemellan runt projekten. Större projekt som involverat flera kommuner har upplevts som utmanande, speciellt för att säkerställa att samtligas behov tas tillvara.

Ramböll uppfattar att det inte finns någon önskan eller vision om att öka antalet kommunöverskridande projekt inom kommande programperiod. Det som främst lyfts som utvecklingsområden inom kommande programperiod är att säkerställa starkare avtryck på organisations- och strukturnivå i kommande projekt. Utmaningar som har lyfts för att åstadkomma det är framför allt ett ökat engagemang från den lokala politiska nivån för Socialfonden som verktyg i att utveckla verksamheterna. Även förbättrade strukturer för lärande mellan projekten och inom det regionala tillväxtarbetet ses som önskvärt. Många av de aktörer som har bedrivit socialfondsfinansierade projekt upplever att stödet runt projekten både i form av administrativt stöd och i form av erfarenhetsutbyte bör stärkas för att öka förutsättningarna för att bedriva framgångsrika projekt. Sammanfattningsvis efterfrågas främst ökad samverkan runt erfarenheter av projektarbete snarare än att bedriva gemensamma projekt.

Samtidigt som önskemålet inom länet att bedriva mer samverkansprojekt är relativt svagt finns inom Socialfonden en målsättning om att bidra till det regionalt utvecklingsarbete. I utlysningen av denna förstudie efterlyser ESF-rådet också en bild över länets/länens tänkta ansats och arbetssätt inom kommande programperiod. Ramböll kan konstatera att det finns en avsaknad av processer som engagerar samtliga av länets aktörer för att skapa en gemensam ansats eller arbetssätt för kommande programperiod. Många upplever att det saknas ett tydligt regionalt ledarskap inom Västernorrland. Flera av deltagarna i fokusgrupperna ser bland annat att det vore önskvärt med ett ökat engagemang från länsstyrelsen som är regionalt tillväxtansvarig inom Västernorrland. Samtidigt kan Ramböll konstatera att Västernorrland befinner sig mitt uppe i en

process att bilda en region vilket kommer att påverka både roll- och ansvarsfördelningen inom det regionala tillväxtarbetet. På den lokala politiska nivån ses inte heller Socialfonden som ett verktyg i det regionala utvecklingsarbetet. Sammantaget anser Ramböll att det i dagsläget saknas förutsättningar för att bedriva de gemensamma processer som är nödvändiga för att skapa en gemensam samverkansmodell.

#### **4.2 Rekommendationer för ökad samverkan**

Förstudien syftar till att visa på Västernorrlands läns tänkta ansats och arbetssätt inom kommande programperiod. Ramböll har i förstudien kunnat konstatera att det i dagsläget inte finns någon, för länets aktörer, gemensam vision om hur man vill arbeta inom den kommande programperioden. Genom de fokusgrupper och seminarier som har genomförts inom ramen för förstudien hoppas Ramböll dock att förstudien i sig lett till en ökad mobilisering inom länet för att skapa en sådan ansats. Ramböll lämnar därför rekommendationer för den mer strategiska nivån där en process för ökad regional samverkan kan initieras, men också för hur den mer operativa nivån kan stärka förutsättningarna för kunskapsöverföring och lärande för de enskilda projekten oavsett hur den strategiska nivån utvecklas. Rekommendationerna riktas främst till Kommunförbundet som uppdragsgivare, men kan förhoppningsvis inspirera även andra relevanta aktörer.

##### **Initiera en process för att skapa en samverkansmodell**

Ramböll anser i första hand att aktörer med intresse för regional tillväxt gemensamt bör formulera problemen och utifrån det formulera mål och visioner. I ett första steg *måste nödvändiga samarbetspartners identifieras och involveras*. Kommunförbundet kan inte på egen hand driva ett arbete för att säkerställa ett mer strategiskt användande av Socialfonden. Ansvaret för de utmaningar som fonden syftar till att möta delas av fler aktörer än kommunerna. OECD pekar på vikten av att arbeta med de grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden för att öka tillväxten. Socialfonden bör därför ses som ett viktigt verktyg i det regionala tillväxtarbetet. Det innebär att de aktörer som ansvarar för det regionala tillväxtarbetet aktivt måste engagera sig i användandet av fonden. Samverkan kan som vi konstaterat ske på flera olika nivåer och med olika syften. Ramböll ser därför *att ett andra viktigt steg är att gemensamt bestämma på vilken nivå (tjänstemannanivå, ledningsnivå och/eller politisk nivå) som en ökad samverkan behöver ske och med vilken målsättning*. Mot bakgrund av att länet befinner sig i en regionbildningsprocess ser Ramböll dock att det kan vara en idé att invänta denna process och under tiden fokusera på hur ett effektivt stöd och lärande organisation kan se ut oavsett regionbildningen.

#### **4.3 Rekommendationer för ökad spridning och lärande**

Utöver det vill Ramböll lämna rekommendationer för att stärka förutsättningarna för ett verksamhets- och organisationsavtryck. Att få till en stärkt regional samverkan är ett sätt för att säkra ett mer strategiskt användande av Socialfonden, men inte det enda. Att säkra att de projektansökningar som görs från länets aktörer är av hög kvalitet och av strategisk art är ytterligare ett sätt, såväl som att de projekt som genomförs håller så hög kvalitet som möjligt. Genom förbättrade strukturer för lärande och erfarenhetsutbyte kan kvaliteten i kommande

ansökningar och effektiviteten i projektgenomförande stärkas. Ramböll ser två viktiga verktyg för att stärka det regionala lärandet, dels de regionala lärandeplanerna och dels lärandenätverk för socialfondsfinansierade projekt.

De regionala lärandeplanerna utgör strategier eller handlingsplaner för att utveckla och arbeta med lärande i det regionala tillväxtarbetet. Regeringen pekar i den nationella strategin för regional tillväxt på vikten av att ha ett aktivt och systematiskt arbete med att vidareutveckla och skapa ett strategiskt lärande i det regionala tillväxtarbetet.<sup>10</sup> Enligt Ramböll utgör de regionala lärandeplanerna ett betydelsefullt instrument i ett lärandesystem, men för att de ska bidra till ett effektivt lärande måste de kontinuerligt uppdateras och hållas levande.

Nedan lämnar Ramböll rekommendationer på vad inblandade aktörer kan säkerställa oavsett hur den regionala samverkansprocessen utvecklar sig.

### **Öka förankringen av projekt**

Många bra projekt har bedrivits under förra programperioden, men som i alla andra regioner har avtrycket i ordinarie verksamhet varierat. Inom kommande programperiod ökar kraven på resultat och effekter av projekten, vilket understryker vikten av förankring i ordinarie verksamhet. För att projekt ska anses bidra till de övergripande målen måste projektidéer vara analytiskt välgrundade, välförankrade bland berörda aktörer och möjliga att implementera i den föreslagna kontexten. För att uppnå detta ser Ramböll ett behov av ökad involvering av den lokala politiska nivån både i projektinitiering och i implementeringen av projektresultaten. Genom att involvera den lokala politiska nivån i att definiera behov och målbild ökar sannolikheten för goda resultat inte bara på deltagarnivå utan även organisations- och strukturnivå.

En annat viktigt verktyg för att ge projekten så goda förutsättningar som möjligt är funktion och sammansättning av styrgrupperna. Genom att involvera fler relevanta aktörer kan en bredare förankring nås. I förstudiens datainsamling har Ramböll exempelvis förstått att kommunernas Näringslivskontor, eller liknande förvaltning, inte alltid är delaktiga i arbetet med Socialfonden. Det gäller både i processen under denna förstudie och i tidigare projektverksamhet. Att koppla ihop dessa aktörer med övriga aktörer som arbetar kring Socialfonden, både i nuvarande mobiliseringsprocess och i framtida ansöknings- och genomförandefas, skulle kunna ge Socialfondsprojekten en bättre grund att stå på. Det kan även underlätta samverkan med aktiviteter som sker inom ramen för regionalfonden och andra tillväxtfrämjande arbete som ofta sköts av Näringslivskontoren. Exemplet rör Näringslivskontor, men det kan skilja sig mellan kommuner. Det viktiga är att säkra att relevanta aktörer involveras i arbetet med Socialfonden. Att i större utsträckning involvera aktörer så som Näringslivskontoren skulle kunna ge tätare samverkan inom kommunerna och leda till bättre behovsanalyser. Det skulle med andra ord kunna vara ett led i att öka den strategiska användningen av Socialfonden.

### **Initiera lärandenätverk**

---

<sup>10</sup> Regeringskansliet, En nationell strategi för regional tillväxt och attraktionskraft 2014-2020

För att effektivisera projekten ser Ramböll ett behov av att i större utsträckning stötta de enskilda projekten och dess ägare, såväl i uppstart, genomförande som i eventuell implementering. Genom ett starkare stöd kan projekten bedrivas med högre kvalitet som på sikt kan innebära att Socialfonden i större utsträckning bidrar till att realisera regionala planer och strategier kring tillväxt och sysselsättning. Detta kan göras genom att projekten får tillgång till varandra genom olika former av nätverk. På det sättet kan projekten få stöd och inspiration av varandra. Detta är också något som Ramböll uppfattat att det finns en bred efterfrågan av i många av kommunerna, och som även Länsstyrelsen sett behov av.

Ramböll rekommenderar därför att nätverk initieras till stöd för de socialfondprojekt som ska drivas under programperioden. Ramböll menar att dessa nätverk kan bidra till ökade långsiktiga effekter på två sätt. En del av nätverken bör samla personer involverade i arbetet med socialfondsfinansierade projekt för att öka kvalitet i genomförande av det operativa arbetet, vilket beskrivs i mer detalj nedan. Samtidigt kan nätverken även syfta till att möjliggöra ett ökat strategiskt avtryck i länet genom att även projektens ägare samlas i nätverk.

Ramböll har dock förstått att Länsstyrelsen har som ambition att under 2015 skapa ett länsövergripande forum för erfarenhetsutbyte, kunskapsöverföring och samverkan i socialfondsfrågor. Forumet ska samla Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Kommunerna, Kommunförbundet, Landstinget och Samordningsförbunden. Ramböll bedömer att ett sådant forum vore ett mycket bra initiativ för att öka den strategiska samordningen och användningen av Socialfonden i Västernorrland. Länsstyrelsen är utifrån sin roll som regionalt tillväxtansvarig en lämplig aktör för att driva forumet, särskilt eftersom de har möjligheter att återföra forumets erfarenheter till kommande utlysningar inom fonden. Ramböll vill dock understryka vikten av att involvera kommunerna, och andra projektägare, för att säkerställa kontakten mellan ägare/utförare av Socialfondsprojekten med aktörer med regional utblick, för att få in det operativa perspektivet i denna samverkan.

Ramböll rekommenderar dock att separata nätverk även startas till stöd för projektledare, eftersom det länsövergripande forumet bör fokusera på den strategiska nivån och den typen av frågor. Nätverken för projektledare bör ha ett operativt fokus som syftar till att de aktuella projekten ska nå så goda resultat som möjligt. Nätverk och forum bör dock säkra att utbyte sker dem emellan genom exempelvis gemensamma träffar där frågor som är relevanta för båda grupperna kan diskuteras, exempelvis frågor om implementering och kunskapsspridning från projekten. Ramböll ser att det kan bli aktuellt med flera nätverk som verkar parallellt inom länet. En anledning är de stora avstånd som finns inom Västernorrland, en annan att ingående kommuner är diversifierade och har olika behov och förutsättningar. Eventuella geografiska och administrativa avgränsningarna av nätverken bör baseras på funktionella avvägande och utgå från involverade aktörers vilja att delta.

Inspiration till inrättandet av lärandenätverk kan hämtas från det så kallade Blekingenätverket<sup>11</sup> som bedrivits under föregående programperiod. Blekingenätverket förenade tio projekt som bedrevs i Blekinge och syftade dels till att stödja och stötta projektledare i genomförandet, dels att öka möjligheterna för ett strategiskt avtryck i regionen och därigenom bidra till att Socialfonden blir ett viktigt regionalpolitiskt instrument som bidrar till regional utveckling och tillväxt. Blekingenätverket gav ett värdefullt stöd till de involverade projekten, men eftersom förutsättningar och behov inte ser likadana ut i Västernorrland bör det ses som ett exempel – inte som en färdig lösning.

Blekingenätverket initierades och drevs av ESF-rådet och processtödet SPeL. Ramböll ser utifrån ESF-rådet regionala prioriteringar dock små möjligheter till en sådan organisering i Västernorrland. Istället bör det samordnande ansvaret läggas på någon annan regional aktör som är villig att bedriva detta arbete. Eventuellt skulle Länsstyrelsen även kunna initiera detta, men Ramböll ser annars Kommunförbundet som en lämplig aktör för att initiera och driva sådana nätverk, på grund av dess kombination av kommunal närhet och regionalt fokus.

Ramböll menar att det inte är någon idé att initiera nätverk om de inte på ett konkret sätt kan föra deltagande projekt framåt, eftersom samverkan i sig självt har ett begränsat egenvärde. Därför krävs att en aktör tar tydlig ledning för nätverket och kan förbereda möten och driva utvecklingen framåt. Det betyder naturligtvis inte att Kommunförbundet ska utföra allt arbete – detta åligger medverkande aktörer i lika stor utsträckning – men någon måste få bollen i rullning och knuffa på vid behov.

Genom att initiera och driva lärandenätverk samt ett länsövergripande forum kopplade till länets socialfondsprojekt kan kvaliteten på projekten ökas. Det kan bidra till bättre resultat och potentiellt en högre grad av hållbarhet hos projekten. På så sätt kan Socialfondens medel bidra med större värde till länets kommuner. Nätverk och forum kan dessutom utgöra en betydelsefull kraft i det regionala tillväxt- och utvecklingsarbetet om de kan leda till att projekten når en högre strategisk nivå genom att man når den regionala arenan tillsammans. Det kan också innebära att relevant feedback når ESF-rådet och Strukturfondspartnerskapet inför kommande utlysningar inom Socialfonden, vilket skulle kunna öka relevansen i dessa. Ett lärande nätverk kan också bidra till att medvetandegöra möjligheter till samverkan för kommande projektägare, något vi sett har skett i Blekinge.

När projekt beviljats medel från Socialfonden och går in i en genomförandefas kan nätverket inriktas emot att stödja dem i denna fas. Stöd kan ges genom:

- Kontinuerliga träffar för diskussion och erfarenhetsutbyte
- Stöd med Socialfondens administration
- Gemensam kompetensutveckling

---

<sup>11</sup> Ramböll kan vid intresse bistå med mer information om Blekingenätverket.

- Utbyte med partnerskap, ESF och eventuellt andra aktörer för att säkra att genomförandet sker i linje med strategier och regionala planer

Genom att flera projekt ingår i nätverket kan det underlätta att få tillgång till de stöd som ESF erbjuder. Dessa är i stor utsträckning Stockholmsbaserade och har inte alltid möjlighet att besöka lokala projekt, men om ett större antal projekt gemensamt efterfrågar stöd och kompetensutveckling ökar chanserna.

Inledningsvis kan nätverken fokusera på att stödja de lokala grupper som arbetar med att ta fram ansökningar. Exempel på stöd är dialog och utbyte av idéer mellan dessa aktörer, för inspiration och erfarenhetsutbyten. Även stöd i form av relevanta analyser och kunskapsunderlag samt diskussion av dessa kan vara aktuellt. Nätverket bör också kunna agera genom att underlätta kontakter med ESF-rådet och Strukturfondspartnerskapet för dialog om inriktning och utformning av projektansökningar, såväl som dialog med Länsstyrelse och andra relevanta aktörer för dialog kring hur projektansökningar bäst kan kopplas till regionala behov och länkas samman med RUS och andra regionala planer och initiativ.

## REFERENSLISTA

Arbetsförmedlingens nyhetsbrev, *Arbetsförmedlingens verksamhetsstatistik november 2014*

Arbetsförmedlingens nyhetsbrev, *Arbetsmarknadsläget i Västernorrland november 2014*

Arbetsförmedlingens nyhetsbrev, *Arbetsmarknadsutsikterna i Västernorrlands län 2015*

Regeringskansliet, *En nationell strategi för regional tillväxt och attraktionskraft 2014-2020*

Ramböll, (2013) *Utvärdering av Europeiska Socialfonden i Sverige 2007-2013, slutrapport*

Stockholm läns landsting, *Inriktning kommande strukturfondsprogram, 2013-06-05*

Temagruppen unga i arbetslivet (2013), *2013 års uppföljning av antalet unga som varken arbetar eller studerar*

Tillväxtverket (2013), *Med örat mot marken – Om myndigheters medverkan i det regionala tillväxtarbetet*