

Avsedd för
Svenska ESF-rådet

Dokumenttyp
Rapport

Datum
Oktober, 2014

RAPPORT UTVÄRDERINGEN AV BLEKINGENÄTVERKET



RAPPORT

UTVÄRDERINGEN AV BLEKINGENÄTVERKET

Datum **Oktober, 2014**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	4
1.1	Europeiska Socialfonden 2007-2013	4
1.2	Europeiska Socialfonden i en regional kontext	4
1.3	Kort om Blekingenätverket	4
1.4	Rambölls uppdrag	6
2.	Blekingenätverkets effekter	9
2.1	Blekingenätverkets effekter på deltagande ESF-projekt	9
2.2	Blekingenätverkets effekter på strategisk nivå	11
2.3	Blekingenätverkets bidrag till de horisontella kriterierna	12
2.4	Sammanfattning – Blekingenätverkets effekter	13
3.	Förklaringar till blekingenätverkets effekter	14
3.1	Utgångspunkter för analysen	14
3.2	Förklaring av effekterna på projektnivå	15
3.3	Förklaring av effekterna på strategisk nivå	15
4.	Slutsatser och rekommendationer	18
4.1	Rekommendationer	18

BILAGOR

Bilaga 1

Källförteckning

1. INLEDNING

1.1 Europeiska Socialfonden 2007-2013

Europeiska Socialfonden utgår från EU:s målsättning om att stödja sysselsättningen i medlemsstaterna och främja den ekonomiska och sociala sammanhållningen i unionen. Med hjälp av fondmedel som delas upp inom sjuåriga operativa program kan nationella aktörer ansöka om och genomföra projekt inom ramen för respektive medlemslands nationella program. I Sverige har Svenska ESF-rådet ansvar att förvalta ESF-medlen genom godkännande av projekt, utbetalning av medel samt för uppföljning och utvärdering av projektens resultat.

Det Europeiska Socialfondsprogrammet 2007-2013 hade som övergripande mål att "Öka tillväxten genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud". Det nationella programmet för Sverige låg inom ramen för den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013 som syftade till att öka samordningen mellan den regionala utvecklingspolitiken, arbetsmarknadspolitiken och den europeiska sammanhållningspolitiken i Sverige. Genom att utforma regionala planer anpassade för behov och förutsättningar på regional nivå knyts programmet till den regionala kontexten.

I programperioden 2007-2013 finansierades projekt inom två programområden, programområde 1 och programområde 2. PO1 syftade primärt till att stärka kompetensförsörjning bland redan sysselsatta och PO2 syftade till att öka arbetskraftsutbudet för individer med svag ställning på arbetsmarknaden samt att minska utanförskapet. ESF-projekten skulle vidare ge avtryck både på individnivå, organisationsnivå och strategisk nivå genom att i projekten sträva efter att främja lärande miljöer, innovation, samverkan och strategiskt arbete. Slutligen skulle ESF-projekten också genomsyras av ett jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiv.

1.2 Europeiska Socialfonden i en regional kontext

Som nämnts ovan ska det nationella ESF-programmet knytas till arbetet för regional utveckling och regionala strategier. ESF-programmet ska således anpassas efter regionala förutsättningar och behov utifrån den regionala plan som arbetats fram i de åtta ESF-regionerna i Sverige.

Utöver regionkontoren spelar Strukturfondspartnerskapen en central roll för att säkerställa den regionala förankringen hos ESF-projekten. Strukturfondspartnerskapens uppgift är att utifrån de identifierade regionala behoven prioritera och besluta kring vilka projekt som ska finansieras med ESF-medel för att på så sätt säkerställa kopplingen mellan ESF och regionala aktörer.

1.2.1 Europeiska Socialfonden i region Blekinge

Region Blekinge ingår i ESF-rådet Sydsverige, enligt EU:s regionala områdesindelning. För den regionala planen för genomförandet av ESF-programmet uppdrogs Strukturfondspartnerskapet Skåne-Blekinge under 2007 att arbeta fram en sådan. Planen pekade på vilken inriktning ESF-projekten i Blekinge skulle ha utifrån de behov som identifierades inom regionen.

Under programperioden 2007-2013 genomfördes flertalet ESF-projekt med blekingska aktörer som projektägare. 2011 skickades en från ESF-rådet allmän inbjudan till samtliga pågående projekt, varav tio av dessa ESF-projekt visade sitt intresse och kom att bilda och därmed ingå lärandenätverket kallat Blekingenätverket. Projekten har finansierats av 80 miljoner från ESF och därutöver med ytterligare medel från aktörer i regionen.

1.3 Kort om Blekingenätverket

ESF-projekten i Blekinge förenades i målsättningen om att projektresultaten skulle bidra till arbetet med Blekinges regionala kompetensplattform. Strävan efter att implementera projektens resultat i en kompetensplattform efter projektslut var något som utpekades i flertalet

projektbeskrivningar. Denna målsättning väckte så idén hos ESF-rådets regionala samordnare i Blekinge i att använda nätverksformen för att påverka och bidra till regionens arbete med kompetensförsörjning på strategisk nivå. Idén låg också i linje med ESF-rådets ambition att synliggöra och sprida kunskap om ESF på ett regionalt plan. Därför samlades projekten i ett nätverk för att tillsammans bidra till att fånga, strukturera och sprida projektetens resultat. Nätverket skulle också fungera som ett konkret stöd för projektledarna i projektgenomförandet.

I arbetets inledande skede inleddes ett samarbete mellan ESF-rådets regionala samordnare i Blekinge och processtödet SPeL¹ och tillsammans växte utformningen av nätverket fram. De tio projektens projektledare och projektägare var också tidigt med i arbetet med att utveckla vilken inriktning och syfte nätverket skulle ha. Efterhand som arbetet fortskred utmejslades hur det konkreta arbetet med att öka det strategiska avtrycket av ESF-projekten i länet skulle se ut; nätverket fungerade som ett lärandenätverk där processtödet SPeL antog rollen att handleda och coacha projektledarna utifrån olika teman och områden under genomförandets gång. Därutöver genomförde projekten också spridningsaktiviteter mot aktörer i regionen och arbetade tillsammans fram en gemensam spridningsstrategi riktad mot lokala och regionala aktörer.

1.3.1 Projekten i nätverket

De tio socialfondsprojekt som ingick i Blekingenätverket var inriktade mot båda programområdena, med viss tonvikt mot programområde 1. Projektens målgrupper varierade och visade stor spännvidd i syftes- och målbeskrivningar. Tabell 1 nedan beskriver de tio projekten som ingick i nätverken utifrån programområde, projektägare, målgrupp och syfte.

Tabell 1 ESF-projekt inom Blekingenätverket

Projektname	PO	Projekt-ägare	Målgrupp	Syfte
BLUTSAM - Blekinge utveckling i samverkan	PO1	Länsbygderådet	Småföretag (mindre än 10 anställda) på Blekinges landsbygd	Att utveckla kompetensen på personalen hos de deltagande företagen och på så sätt stärka både individer och företag.
ESF Kompetensförsörjning Kommunanställda	PO1	Karlshamns kommun	Anställda inom Karlshamns kommun och personliga assistenter i Olofströms kommun.	Att förse Karlshamns kommun och en enhet inom Olofströms kommun med rätt kompetens för att möta framtidens behov. Särskilt vikt läggs vid att främja medvetandegörandet kring jämställdhet, mångfald, tillgänglighet och hållbar utveckling.
KIVO - Kompetens i vård och omsorg	PO1	Landstinget Blekinge	Anställda inom Landstinget Blekinge, Karlskrona kommun och Hälsohuset för alla AB	Att kompetensutveckla personal så att de ökar sin anställningsbarhet och klarar av arbetslivets omställningskrav.
Kompetens för framtiden	PO1	Kreativum AB	Pedagoger verksamma i förskolan och grundskolans F-6	Att kompetensutveckla pedagoger i grund- och förskolan inom naturvetenskap och teknik, entreprenörskap, matematik och didaktik för att stärka pedagogerna i deras yrkesroll. Syftet är också att sätta ett regionalt avtryck och få till permanenta samverkansstrukturer.
START 11	PO1	Olofströms	Anställda inom fordons-	Att bidra till att såväl organisation som

¹ SPeL – Strategisk påverkan och lärande var den aktör som upphandlats av ESF-rådet i syfte att ge ESF-projekten processtöd genom att ge råd och stöd för att i projekten arbeta mer systematiskt med lärande och påverkan.

		kommun	och tillverkningsindustrin i Blekinge och nordöstra Skåne	individ utvecklar en förståelse och vilja att förändra och kontinuerligt förbättra verksamheten.
Klara Färdiga Gå	PO1	SISU Idrotts- utbildarna i Blekinge	Anställda i idrottsföreningar i Blekinge, sydöstra Småland och östra Skåne	Att förbättra de anställdas möjligheter att motsvara de framtida krav som kommer ställas i arbetslivet för föreningsanställda
Grön kompetens i Blekinge	PO1	LRF	Landsbyggsföretag inom de gröna näringarna	Att stärka landsbygdsföretag med fokus på företag inom de gröna näringarna genom att tillvarata landsbygds potential gällande företagande/entreprenörskap.
Hållbar Kompetens-försörjning i samverkan	PO1	Sölvesborgs kommun	Samtliga anställda i Sölvesborgs kommun samt 39 lokala företag i kommunen	Att genom kompetensutveckling stärka företag, enheter och organisationer i kommunen genom att skapa effektiva, konkurrenskraftiga, lönsamma och hälsosamma arbetsplatser.
Klara Livet	PO2	Landstinget Blekinge	Individer i som på grund av ohälsa står utanför arbetsmarknaden	Att ta fram en modell för aktiv rehabilitering med arbetsförberedande insatser som leder till sysselsättning för människor i utanförskap.
Navigator-porten	PO2	Karlshamns kommun	Unga med kognitiva och kommunikationsrelaterade begränsningar	Att genom kognitivanpassade arbetslika verksamheter stötta unga i hela kedjan från rehabilitering, arbetsträning, praktik till anställning.

1.4 Rambölls uppdrag

Ramböll Management Consulting (fortsättningsvis Ramböll) fick i juni 2014 uppdraget av Svenska ESF-rådet att utvärdera Blekingenätverkets effekter. Det övergripande syftet med utvärderingen har varit att bidra med kunskap till ESF-rådet samt till Strukturfondspartnerskapet om hur nätverk kan användas som stöd för att öka det strategiska avtrycket av ESF-projekt.

Utvärderingen har haft tre övergripande frågeställningar:

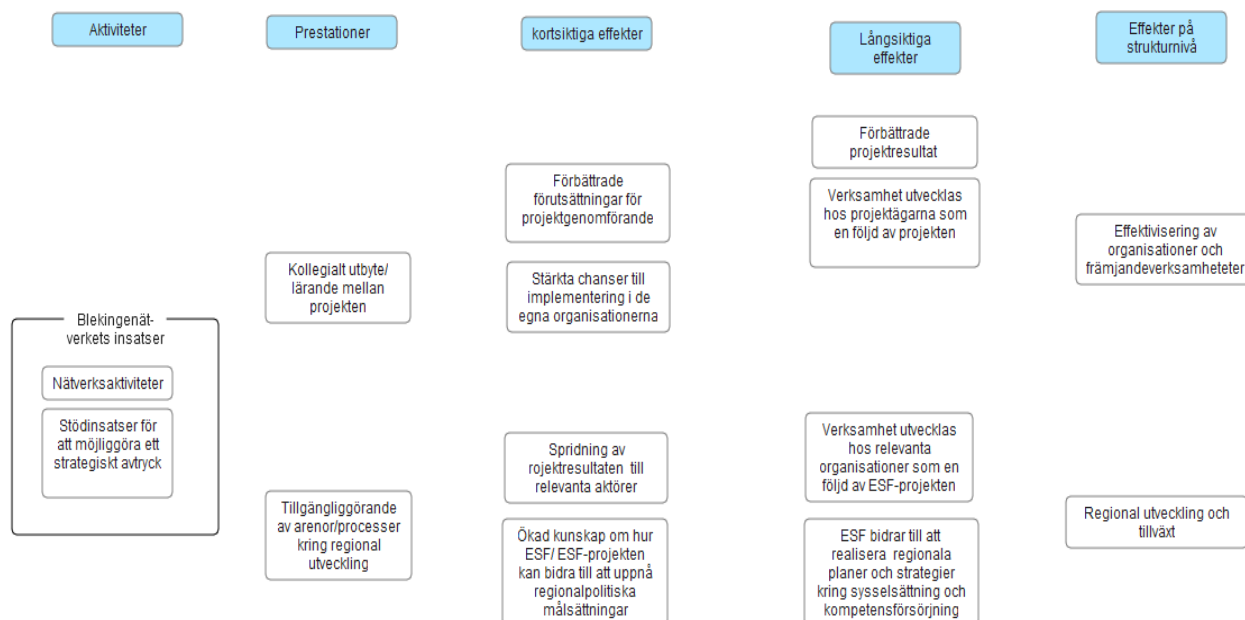
- Har Blekingenätverket fungerat som tänkt?
- På vilket sätt kan insatser av detta slag kunna stärkas och vidareutvecklas ytterligare?
- Hur kan resultat och erfarenheter från insatsen spridas?

Utvärderingen har utgått från en teoribaserad ansats där nätverkets förändringsteori (det vill säga en beskrivning av hur nätverket är tänkt att bidra till önskade effekter) används som en referenspunkt för att beskriva och värdera nätverkets effekter. Förändringsteorin togs fram i syfte att illustrera hur de aktiviteter som genomfördes i nätverkets namn teoretiskt hänger ihop med önskade effekter.

Utvärderingen har genomförts i tre faser, en inledningsfas, en datainsamlingsfas och en slutlig analys- och återföringsfas. I den inledande fasen genomfördes ett antal explorativa intervjuer med företrädare för ESF-rådet och processtödet SPeL. De explorativa intervjuerna syftade till att identifiera teorin bakom Blekingenätverket, alltså hur nätverkets aktiviteter och insatser skulle leda till de effekter som avsågs. Förändringsteorin, som illustreras i Figur 1, redovisar således hur kedjan mellan aktiviteter, prestationer, kort- och långsiktiga effekter samt effekter på strukturnivå var tänkta att länka samman. Förändringsteorin har i utvärderingen använts för att värdera nätverkets effekter på kort och lång sikt. Förändringsteorin ger dock inget stöd i bedömningen av

hur stor effekt som kan förväntas, vilket beror på att det inte funnits uttalade målsättningar eller baslinje att värdera mot. Detta får två konsekvenser för vår värdering av programmet – för det första kan vi inte bedöma om en effekt varit stor nog eller inte. För det andra kommer en del av värderingen handla om teorins styrka – det vill säga om det finns skäl att anta att effekter på kort sikt verkligen kan leda till önskade effekter på lång sikt.

Figur 1 Blekingenätverkets förändringsteori



Blekingenätverket är tänkt att bidra till långsiktiga effekter på två sätt. Å ena sidan har nätverket syftat till att genom nätverkets aktiviteter stötta och stärka projektledarna, och å andra sidan har nätverket syftat till att möjliggöra ett strategiskt avtryck i regionen, som på lång sikt bland annat innebär att Socialfonden som ett viktigt regionalpolitiskt instrument bidrar till regional utveckling och tillväxt. Detta är viktigt att ha i åtanke då vi bedömer att dessa två delsyften följer två parallella logiker och att dess effekter återfinns på olika nivåer. Därför kommer vi i vår värdering av nätverkets effekter redovisa dessa två delsyften separat.

I utvärderingens datainsamlingsfas hämtades den empiri som utgjort underlag för vår värdering. Som ett första steg studerades de två rapporter som skrivits om Blekingenätverket och ESF-projektens slutrapporter samt egna utvärderingar.² Utifrån detta underlag samt de tidigare explorativa intervjuerna formulerades enkätfrågorna. Enkätundersökningen syftade till att ge en bredare bild av nätverkets aktiviteter och hur dessa bidragit till nätverkets avtryck. Enkätundersökningen tillskickades 67 respondenter, bland andra projektens projektledare och projektägare samt företrädare för regionala och kommunala aktörer som varit berörda av nätverket. Enkäten hade en svarsfrekvens på 49 procent, där 61 procent av dessa angav sig vara projektledare eller projektägare och 43 procent angav svarsalternativet "Annan roll". Bland dessa fanns en stor spridning av roller och koppling till Blekingenätverket från flertalet olika aktörer totalen överstigen 100 procent, på grund av möjligheten att ange fler än ett svarsalternativ.

Utöver enkätundersökningen har Ramböll också genomfört telefonintervjuer med projektledare som med projektägare inom Blekingenätverket och andra relevanta företrädare från myndigheter, region och kommun. Urvalet av intervjupersoner gjordes utifrån ett antal förslag på

² Alhorn & Stridh, *Blekingenätverket – Samlad kunskap och kompetens för regional utveckling*, 2013 och Bengtsson & Holmquist, *Guldorn i Blekinge – resultatanalys av ESF-projekten i Blekingenätverket hösten 2012*, 2012

intervjupersoner framtagna av ESF-rådet. Några personer svarade inte på förfrågan om intervju och någon valde också att avstå mot bakgrund av för lite kännedom kring Blekingenätverket. Totalt genomfördes 13 intervjuer. Med de explorativa intervjuerna genomfördes totalt 17 intervjuer. I utvärderingens sista fas analyserades enkätundersökningen och intervju svaren. Vid sidan om föreliggande rapport har också preliminära resultat och slutsatser muntligt föredragits för representanter från ESF-rådets huvudkontor samt ESF-rådet Sydsverige i september 2014. Utvärderingens resultat kommer även föredras för Svenska ESF-rådets chefsgrupp samt för Strukturfondspartnerskapet Skåne-Blekinge.

1.4.1 Disposition

Följande delar av rapporten är uppdelat i tre kapitel. Nästkommande kapitel 2 redogör för Blekingenätverkets effekter utifrån de två delsyften som vi uppfattat nätverket haft. I kapitel 3 utvecklas analysen från kapitel 2 genom att uppkomna effekter förklaras. I rapportens sista kapitel presenteras sammanvägda slutsatser samt rekommendationer till de aktörer vi bedömer är viktiga i det kommande arbetet.

2. BLEKINGENÄTVERKETS EFFEKTER

Blekingenätnätverket ska verka på två sätt – dels som ett medel för att höja kvaliteten i projektgenomförandet, dels som ett medel för en mer generell strategisk ambition. Blekingenätnätverket som enskild insats har i sig inte lett till de önskade strategiska effekterna utan måste betraktas som ett av flera medel för att göra ett strategiskt avtryck. Detta utvecklas vidare i avsnitt 3. När det gäller ambitionen att bidra till ett förbättrat projektgenomförande, bedömer Ramböll däremot att Blekingenätnätverket har bidragit på avsett sätt. Nätverket uppfattas på flera sätt stärkt projektledarna i sin roll och kan därigenom ha bidragit till ett förbättrat projektgenomförande.

2.1 Blekingenätnätverkets effekter på deltagande ESF-projekt

Blekingenätnätverket initierades till följd av att ESF-samordnaren i Blekinge uppmärksammande den gemensamma målsättningen hos flera ESF-projekt att låta implementera projektresultaten i den regionala kompetensplattformen. Detta resulterade i ett samarbete mellan projekten lett av ESF-rådet Sydsverige och processtödet från SPeL. Deltagarna som framförallt bestod av projektledare fick här möjlighet att mötas över projekten och Ramböll bedömer att detta varit en framgångsrik insats som bidragit till att Blekingenätnätverkets önskade effekter på kort sikt har uppnåtts. Vi bedömer att nätverket via sina aktiviteter genererat tre huvudsakliga bidrag som alla tillsammans medfört ett positivt avtryck för projektledare och projekt: För det första har nätverket bidragit med att etablera kontakter mellan projektledare och med regionala aktörer, för det andra har nätverket skapat möjlighet för projekten att utbyta kunskap och erfarenheter och för det tredje har nätverket genom sitt generella stöd bidragit till ett förbättrat projektgenomförande. Vi konstaterar därmed att Blekingenätnätverket fyllt ett tidigare tomrum vad gäller stöd för projektledare sin funktion som lärandenätnätverk, och att Blekingenätnätverket därmed haft ett stort bidrag i detta.

Att nätverket varit ett uppskattat och värdefullt stöd bekräftas av samtliga projektledare som Ramböll intervjuat. Man framhåller att nätverkets aktiviteter varit mycket givande och stärkande för projektledarrollen och för projekten. I enkätundersökningen som tillskickades aktörer som på olika sätt varit berörda av Blekingenätnätverket (bl a. projektledare) svarade också samtliga respondenter att aktiviteterna i nätverket varit relevanta och hållit hög kvalitet.

I nedanstående avsnitt redogörs mer detaljerat de effekter som vi bedömer haft störst betydelse för Blekingenätnätverkets bidrag.

2.1.1 Kontakt med andra projektledare och med aktörer på den regionala arenan

Som nämns ovan kan vi konstatera att en av de främsta framgångarna med nätverket varit möjligheten för projektledare att mötas i en konstellation där syftet varit att reflektera och diskutera projekten och dess genomförande.

Detta framgår av de intervjuer som genomförts där projektledarna framhåller nätverket som en plattform för att få kontakt med andra ESF-projekt som man bedömer inte kommit till stånd utan nätverket. En intervjuperson beskriver betydelsen av nätverket:

Man kliver ur sin egen projektbubbla när man träffar de andra projekten. Det vidgar verkligen bilden. Man ser hur man kan använda varandra. Eftersom det har varit både PO1 och PO2, var det nyttigt att vi träffade båda programrådena.

- Projektledare i ESF-projekt

Nätverket tycks alltså ha inneburit en ny kontaktyta för projektledare, och projektledarna ser stora vinster med att mötas över projektgränserna, både för att öka kunskap om olika ESF-projekt men också för att i diskussion med varandra få stöd i projektledarrollen som i många fall uppfattats som komplex. Flera projektledare nämner i intervjuerna att rollen som projektledare är

mångfacetterad, i många fall både utmanade och krävande och i vissa stunder upplevts som ensam. Att dela erfarenheter med varandra uppfattats därför ha gett kunskap och erfarenheter som annars gått förbi. Det har exempelvis handlat om att hantera frågor om genomförande av projektet i förhållande till att kontinuerligt hålla projektets syfte och målbild levande, men också i att få stöd med spridning av resultat till andra aktörer. Det nämns också att det utan nätverkets stöd funnits en risk i att fler misstag begåtts under projektets genomförande, och att nätverket därmed inneburit en trygghet för att projekten fått bättre förutsättningar att nå framgång.

2.1.2 Utbyte av kunskap och skapande av synergieffekter

Kopplat till det utökade kontaktnätet som nätverket genererat, bedömer vi att det också bidragit med ökade kunskaper kring hur ESF-projekt kan drivas. Detta bekräftas av de åtta projektledare som besvarat enkäten. Samtliga upplever att nätverket gett ökad kunskap och fler verktyg och metoder som i sin tur skapat förutsättningar för ett bättre projektgenomförande. Utöver att projektledarna sinsemellan kunnat utbyta erfarenheter och lärdomar har också nätverket ökat möjligheten för projekten att skapa synergier emellan och använda sig av varandra i olika sammanhang. Någon projektledare nämner att man inom nätverket tipsat om och också organiserat gemensamma föreläsningar och andra aktiviteter som ett sätt att mer kostnadseffektivt driva projekten.

2.1.3 Stöd i projektgenomförandet via processtödet SPeL

Som tidigare nämnts tillhandahöll ESF-rådet det upphandlade processtödet SPeL för projektledare som drev Socialfondsprojekt. Processtödet intog rollen i nätverket att handleda och coacha projektledarna utifrån olika teman som projekten kommer i kontakt med. Vi kan konstatera att SPeL:s insatser generellt varit uppskattade av deltagarna i nätverket. Detta bekräftas av intervjuerna och exemplifieras av en projektledare som beskriver:

Som projektledare blir det ju så att man har så mycket idéer, och det händer saker hela tiden. Och man vill vara med på så många tåg. Då handlar det om att ändå försöka att komma ihåg ursprungsidén och våra mål och syfte. Att se skillnad mellan mål och syfte. Att se sitt eget projekt utifrån. Utvärderaren gör ju det, men det är ju på ett annat sätt.

- Projektledare i ESF-projekt

Utöver processtödet från SPeL lyfts också ESF-rådets samordnare fram som ett värdefullt stöd i just det praktiska projektgenomförandet. Projektledarna uttrycker att ESF-samordnaren varit mycket engagerad och behjälplig i alla delar som rör just praktiska angelägenheter, vad gäller exempelvis administration och återrapportering till ESF-rådet. Detta har dock inte skett inom ramen för nätverket utan i ESF-rådets ordinarie stöd för projektuppföljning. Som vi kommer återkomma till längre fram i rapporten har Blekingenätverket spelat en viktig roll för medverkande projekt i att så ett frö för att påbörja ett strategiskt arbete och för att skapa förutsättningar till att uppnå detta på längre sikt, och i detta lyfts ESF-rådets regionala samordnare med sitt engagemang under projektens gång fram som en mycket viktig och drivande kraft för arbetet som bedrivits, samtidigt som det i intervjuerna inte alltid uppfattats varit helt tydligt eller relevant för projekten vilket stöd som legat under nätverkets paraply och vad som ingår i ESF-rådets uppdrag.

2.1.4 Nätverkets bidrag till långsiktiga effekter

Nätverksaktiviteterna har stärkt de deltagande projektledarna genom ökad kunskap och ett vidgat nätverk. Enligt projektlogiken ska detta på längre sikt leda till ett mer framgångsrikt genomförande och ökade chanser till att projektresultaten nyttiggörs efter projektslut. Vi bedömer att när kopplingen beskrivs på detta sätt finns det en risk att övertolka värdet av nätverket. Relationen mellan kortsiktiga effekter och långsiktiga effekter är villkorad av en rad faktorer som inte nätverket kan påverka. Det kan handla om projektens kvalitet i termer av dess aktiviteter eller verktyg, kompetens i projektgruppen, men också om projektägarens engagemang, målgruppens karaktär, konjunkturförändringar, etc. Det är faktorer som var för sig och

tillsammans har större betydelse för projektens framgång än nätverket. Även om flera projekt har varit framgångsrika är det därför inte möjligt att tillskriva nätverket en större roll även om nätverkets bidrag har varit gynnande. Nätverket har förvisso genom sitt stöd under projektets gång skapat bättre förutsättningar för fortlevnad och högre kvalitet genom det kontinuerliga lärande som pågått i nätverket. I intervjuer och enkätsvar framkommer att några av projekten har fortlevt även efter projektslut, och att delar av det som utgjordes av projekten kommer eller har permanentats, där bland annat projektet Navigatorporten nämns som ett exempel där projektet och dess resultat har övergått i ordinarie verksamhet. Det är dock som nämnts svårt att avgöra hur stort nätverkets bidrag varit för detta, men dess aktiviteter för projekten samt den ökade medvetenheten kring socialfondsprojekt i regionen uppfattar vi har varit främjande för fortlevnaden av projekten.

2.2 Blekingenätverkets effekter på strategisk nivå

Som beskrevs tidigare i detta kapitel bedömer Ramböll att Blekingenätverket främst haft påverkan för projekten i nätverket genom att dess insatser för projektledarna bidragit till viktiga förutsättningar som gynnat ett förbättrat projektgenomförande. Men utöver detta tänkta syfte skulle nätverket också bidra till regionen på en strategisk nivå. Detta skulle uppnås genom att projekten i form av ett nätverk samlat kunde öka sin synlighet gentemot regionala aktörer och därigenom etablera dialoger som kunde bidra till en etablerad struktur för regional kompetensförsörjning.

- 2.2.1 Blekingenätverket har varit ett redskap för ESF-rådets strategiska arbete i regionen
- Bedömningen av Blekingenätverket som redskap för ett strategiskt avtryck på regional nivå kompliceras av det faktum att gränsen mellan vad som skett inom ramen för nätverket och vad som skett utanför är suddig. Det är den övergripande ambitionen att bidra på regional nivå som varit det som stått i centrum, snarare än vilket specifikt redskap som använts för att uppnå detta.

Vi konstaterar därför att Blekingenätverket fungerat som medel som bidragit till att ESF-rådet flyttat fram sina positioner som strategiska aktörer i regionen. Att påverka de strukturer som råder i arbetet med regional kompetensförsörjning kan se ut och ske på olika sätt, och kan ge mer eller mindre effekt. Blekingenätverket har i detta sammanhang använts av den regionala ESF-samordnaren som en kanal för att föra ut och sprida kännedom om ESF i regionen. Detta har legat i linje med ESF-rådets ambition att utveckla möjligheten för Socialfonden att bli ett verktyg i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning i regionen.

På flera sätt har detta arbete också varit framgångsrikt, till exempel har ESF-rådet och Socialfonden i takt med föregående programperiods framskridande blivit mer synliggjorda på regional nivå och ESF ses idag i betydligt högre utsträckning som ett habilt instrument för att arbeta med kompetensförsörjningsfrågor, något som bekräftats i intervjuerna. Vi bedömer dock att detta arbete är ett resultat av ESF-samordnarens stora engagemang, och att Blekingenätverket i sig här haft ett sekundärt bidrag och mer fungerat som ett verktyg för ESF-rådet, även om de aktiviteter och resultat som kommit ut av nätverket skapat ett stort värde för deltagande projekt. Att Blekingenätverket varit ett redskap för att uppnå ambitionen att synliggöra ESF i regionen innebär alltså inte att nätverkets aktiviteter inte samtidigt varit gynnande för projektens genomförande. Vår bedömning är dock att detta skett inom ramen för ESF-rådets uppdrag att arbeta strategiskt i en regional kontext. En viktig förutsättning för att skapa ett långsiktigt strategiskt avtryck är emellertid att detta arbete knyts till övrigt strategiskt arbete på ett systematiskt sätt, något som vi bedömer ännu inte skett genom vad som kan tillskrivas nätverkets bidrag.

Ytterligare en konsekvens av arbetet är att både aktörer och projekt även efter att nätverket formellt "upplösts" fortsatt träffas. Flera intressenter bedömer också att samarbetet mellan länets kommuner och andra regionala aktörer ökat efter nätverket. Bland annat nämns olika initiativ till

fondfinansierade projekt som tagits i samverkan (till exempel i projektet Ungdomskraft i Blekinge) och att det finns en nyvunnen insikt i att samverkan med varandra medför vinster, särskilt för en yt- och befolkningsmässigt liten region som Blekinge. Detta påtalas bland flera regionala företrädare, men få gör kopplingen tillbaka till Blekingenätverket, något som ytterligare styrker tesen att det för bestående strategiska effekter kräver ett fortsatt arbete som rymmer än fler aktörer och dialoger än det viktiga arbete som nätverket påbörjat.

2.2.2 Blekingenätverket som strategisk arena

Nätverket har haft en potential att konkret länka samman det lokala projektarbetet och den strategiska nivån. Inte minst i ambitionen att bidra till Blekinges kompetensplattformens arbete. Vi bedömer att den strategiska potentialen i nätverket inte har utnyttjats fullt ut. Aktiviteterna har genomförts framförallt med projektledare som målgrupp vilket gjort att nätverket tappat i relevans för andra aktörer.

Detta styrks av genomförda intervjuer, där flera framhållit att det inom ramen för nätverket saknats centrala aktörer, exempelvis representanter för Region Blekinge. Även projektägarna lyfts fram som centrala aktörer vilka borde spelat en större roll i nätverket. Av genomförda intervjuer kan vi konstatera att projektägarna – som var tilltänkta som aktiva deltagare i nätverket – inte kom att delta i den utsträckning som tänkt. Trots att projektägarna inom nätverket erbjuds aktiviteter i form av styrgruppsutbildningar och workshops i implementeringsarbete, bedömer vi att deras aktiva närvaro i nätverket tillsammans med projektledare samt andra möjliga aktörer, hade möjliggjort ytterligare spridningskanaler och påverkansarbetet ut mot regionen. Nätverket kom inte heller att få den betydelse för kompetensplattformens arbete som var tänkt, även om det inte endast har att göra med nätverkets konstruktion utan också syftet och uppbygganden av kompetensplattformen i sig.

Samtidigt pekar projektledare på nätverket som ett värdefullt forum för att på den regionala arenan marknadsföra och sprida projekten och dess resultat. Under det gemensamma paraplyet har projekten kunnat visa upp sig i olika sammanhang vilket upplevts som stärkande utåt. Här framhålls återigen ESF-rådets regionala samordnare som en mycket viktig och värdefull person i att nå ut till relevanta aktörer i regionen.

2.3 Blekingenätverkets bidrag till de horisontella kriterierna

Alla projekt som drivs inom ramen för ESF ska i sitt genomförande ta hänsyn till de horisontella kriterierna som innebär att ett jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiv ska genomsyra arbetet i projekten. Tidigare utvärderingar av ESF (bland andra Rambölls utvärdering av ESF 2007-2013) visar att det finns en generell utmaning i att projekten verkligen genomsyras av de horisontella kriterierna, utan att de insatser kring jämställdhet och tillgänglighet som görs mest har varit isolerade insatser kopplat till de enskilda projekten. Svårigheten beskrivs ofta ligga i att projektens målsättningar ofta inte direkt relaterar till jämställdhet och tillgänglighet. Samma förklaringsfaktorer tycks också finnas vad gäller de horisontella kriteriernas avtryck på strategisk nivå. Eftersom de jämställdhets- och tillgänglighetsinsatser som gjorts i projekten tycks haft svag koppling till det ordinarie utvecklingsarbetet på lokal och regional nivå har det strategiska avtrycket också varit svagt.

Inom ramen för lärande nätverkets aktiviteter handlade en del om arbete kring horisontella mål, och det har således getts stöd i hur projekten kan arbeta kring jämställdhet och tillgänglighet. Ett par projektledare nämner också att nätverket har varit en hjälp i arbetet med de horisontella kriterierna men att det främst handlat om tips på föreläsare eller annat material som rör jämställdhet och tillgänglighet. Vi uppfattar dock att nätverket inte har haft tillräckliga förutsättningar att arbeta med de horisontella kriterierna på strategisk nivå.

2.4 Sammanfattning – Blekingenätverkets effekter

Blekingenätverkets syfte har varit tudelat. Dels skulle nätverket stötta projektledarna till att genomföra bättre ESF-projekt, och dels skulle nätverket genom att sprida kunskap om hur ESF-projekten kan bidra till att realisera regionala strategier och planer och därmed skapa bättre förutsättningar för regional utveckling.

Blekingenätverket har bidragit med nytta för deltagande projektledare. Nätverkets insatser för projekten har alltså varit framgångsrika i meningen att de har stärkt projektledarna i sina roller. Projekten har också genom nätverket blivit synliggjorda hos lokala och regionala aktörer just i sin kraft av nätverk, vilket skapat förutsättningar för att projekten i nätverket att vinna gehör och få kontaktytor i flera sammanhang.

På ett strategiskt plan har nätverket varit ett av flera medel för ESF-samordnaren sätta ESF på kartan. Kännedomen om ESF har också vuxit enligt företrädare för skilda organisationer. Ramböll bedömer att Blekingenätverket har bidragit till strategisk nytta genom att ha sått ett frö och höjt medvetenheten kring hur Socialfonden och andra strukturfonder kan användas för att utveckla arbetet med regional kompetensförsörjning. Ett exempel på det är det samverkansprojekt kring ungdomsarbetslöshet som initierats av länets fem kommuner. Men samtidigt har nätverket i exempelvis arbetet med kompetensplattformarna gjort ett mindre avtryck än tänkt. Skälen till detta avhandlas i kapitel 3.

3. FÖRKLARINGAR TILL BLEKINGENÄTVERKETS EFFEKTER

Blekingenätverket har samlat tio projekt i Blekinge under förra programperioden. Syftet har på en övergripande nivå varit tudelat – dels att stärka projektledarna i deras roll genom att möjliggöra ett lärande mellan projekten. Dels att öka möjligheterna till ett avtryck på en regional nivå genom att bidra till regional utveckling och tillväxt samt att utveckla aktörer och verksamheter till följd av nätverket. Det senare syftet har som framgått tidigare i rapporten varit en del av ESF-samordnarens vidare ambition.

I kapitel 2 har vi kunnat se att nätverket har bidragit till att stärka projektledarna på olika sätt, och att detta genomförts med framgång. Bidraget till projektens framgång är något mindre påtagligt. När det gäller avtrycket på ett strategiskt plan är bedömningen inte lika enkel, främst eftersom nätverket varit ett medel i en större ambition från ESF-rådets sida, utifrån myndighetsuppdraget att synliggöra Socialfonden på det regionala planet. Nätverket som *eget strategiskt forum har inte lyckats bidra till det regionala kompetensplattformarbetet på det sätt som var avsett. Samtidigt har det dock bidragit till att sätta ESF på den regionalpolitiska kartan.*

I detta kapitel kommer vi att presentera en analys av vad som förklarar detta resultat.

3.1 Utgångspunkter för analysen

Det är viktigt att den förklarande analysen dels tar sin utgångspunkt i frågan om vad som är det möjliga maximala avtrycket av ett nätverk av detta slag. Som ovanstående kapitel har visat är nätverkets avtryck starkast på individnivå för projektledarna som har deltagit i nätverket. I kretsen av intressenter utanför projekten, såsom projektägare och regionala företrädare är avtrycket svagare. Förväntningarna på ett nätverk av detta slag bör inte överdrivas, men samtidigt finns det lärdomar att dra som kan ligga till grund för förändrade riktlinjer för kommande nätverk.

Utgångspunkten för vår analys av vad som förklarar nätverkets effekter har utgått från ett antal nödvändiga förutsättningar. För att nätverket ska kunna leverera de effekter som avsågs måste följande grundläggande förutsättningar uppfyllas.

På prestationsnivå, att:

- Stödet i nätverket är relevant och möter ett behov
- Att processtödet hållit hög kvalitet till form och innehåll
- Att stödet från ESF var adekvat och hållit hög kvalitet
- Rätt aktörer och arenor tillgängliggörs

På kort sikt, att:

- Projekten har kunnat omsätta stödet från nätverket i form av förbättrat genomförande och stärkta förutsättningar för fortlevnad.
- Rätt aktörer involveras vid rätt tid
- Att aktörer involveras med ett budskap som knyter an till deras behovsbild

På lång sikt, att:

- Det finns en mottagarkapacitet och ett ägarskap hos projektägare.
- Det finns möjligheter (relevansrelaterade, uppdragsrelaterade, budgetrelaterade, etc.) att använda projektens resultat i andra organisationer
- Att det finns en vilja och kunskap hos relevanta aktörer hur ESF kan användas som instrument för implementering av regionala strategier

Dessa nödvändiga förutsättningar måste vara uppfyllda för att nätverket ska kunna nå de önskade effekterna. Det är tydligt att ju mer långsiktiga de önskade effekterna blir desto tydligare blir trenden att de nödvändiga förutsättningarna ägs av annan aktör än nätverket självt.

3.2 Förklaring av effekterna på projektnivå

Nätverkets aktiviteter har framförallt varit avsedda för projektledare och projektledarna värderar också att aktiviteterna har bidragit till ett vidgat kontaktnät och ökade kunskaper i hur man driver ESF-projekt. Nödvändiga förutsättningar för detta var att det stöd som erbjöds i nätverket var adekvat och höll hög kvalitet. Vår bedömning är att SPeL gav projektledarna det stöd de behövde och att aktiviteter, föreläsare etc. höll en hög kvalitet. Den positiva utveckling som projektledarna vittnar om kan således tillskrivas nätverkets aktiviteter och kvaliteten i dessa aktiviteter.

Syftet var inte bara att stärka projektledare. Nätverket skulle också via den kortsiktiga effekten leda till mer framgångsrika projekt och en större sannolikhet för fortlevnad. Vi bedömer att nätverkets förklaringskraft för projektens framgång eller misslyckande är svag. Från tidigare utvärderingar vet vi att fortlevnaden är beroende av andra faktorer bland andra starkt projektägarskap, närhet till ett generellt utvecklingsarbete, timing m.fl. Nätverksinsatser för att stärka projektledare har ett tydligt värde, men det kan inte i denna form sägas påverka förutsättningarna för framgång eller misslyckande på längre sikt. Som nämndes i kapitel 2 har det att göra med en övertro på länken mellan kort och långsiktiga effekter snarare att nätverket har brustit i genomförande. Det innebär annorlunda uttryckt att förväntningarna på vad nätverket kan bidra med måste anpassas efter vilka effekter som det är realistiskt att anta att insatsen kan åstadkomma.

3.3 Förklaring av effekterna på strategisk nivå

ESF-projekten ska inte genomföras i ett vakuum. Av det svenska Socialfondsprogrammet för föregående programperiod framgår att projekten inte är tänkta att endast bidra till deltagarna i projektens direkta aktiviteter. I stället ligger en del av det värde projekten ska skapa i att omkringliggande verksamheter påverkas så att fler individer kan dra nytta av socialfondsmedlen. Denna ambition ligger bakom en rad av Socialfondens programstyrningsinstrument – lärande utvärdering, temagrupper, processtöd etc. Syftet med dessa instrument är helt eller delvis att stärka projektens möjligheter att skapa ett avtryck utanför den direkta projektverksamheten. Blekingenätverket kan betraktas som ett exempel på ett sådant instrument.

Tittar vi på de förutsättningar som är nödvändiga för att lyckas med en strategisk förutsättning finns flera av dem utanför nätverkets kontroll. För att nätverket ska kunna slå en bro till den regionala nivån krävs för det första att det finns en vilja och en kunskap om hur nätverket (och ESF-projekten) samlat ska kunna användas för att realisera regionala strategier. Dessutom krävs ett tydligt ägarskap hos projektägarna för att kunna nyttiggöra projektens resultat.

Vi bedömer att förutsättningarna för nätverket att göra ett kraftfullt avtryck på regional nivå har hämmats av att kopplingen mellan ESF och den regionala nivån i grunden är svag och att det inte varit tydligt hos centrala aktörer hur nätverket ska användas som ett instrument för regionens utvecklingsarbete. Det är här viktigt att betona att det svaga avtrycket inte förklaras av i vilken grad aktiviteterna i nätverket varit framgångsrika eller ej, utan att det snarare är designen av själva nätverket med projektnära insatser primärt riktat mot projektledare som försvårat ett strategiskt avtryck. Sammantaget har nätverket som form sått ett frö för att öka Socialfondens påverkan på ett strategiskt plan, genom att ESF-rådet och projektet via nätverket spridit sina resultat till regionala aktörer, men genom att nätverkets aktiviteter primärt riktats mot projektnivån är det svårt att tillskriva mer långsiktiga och större strategiska effekter.

I nedstående avsnitt redogörs för de faktorer som vi bedömer haft störst betydelse för nätverkets effekter.

3.3.1 Kopplingen till regionala arenor och strategier svag

Det har funnits ett glapp mellan de tio ESF-projekt och den lokala verksamhet de bedrivit och processer och strategier för regional utveckling. För det första har utlysningarna varit breda och svagt knutna till ett konkret regionalt behov. Detta för med sig att den tematiska kopplingen till *regionala* utmaningar eller behov är svag.

För det andra blir projekten inte "synliga" för partnerskapet eller andra regionala aktörer förrän beslut ska fattas om finansiering. Det innebär att möjligheten att projekten tillsammans kan knytas till ett samlat regionalt behov är liten. Detta försvagar det regionala ägarskapet.

Slutligen är projekten svaret på en behovsanalys gjord av projektägarna, utifrån deras respektive behov och behovsanalys. Projekten i Blekinge har ägts av organisationer som inte enskilt har ett formellt mandat att driva frågor på regional nivå och även om de har förenats i en långsiktig ambition att bidra till uppbyggnad av en kompetensplattform i Blekinge har de inte ägt det arbetet. Trots att projekten är relevanta och väl motiverade utifrån ett lokalt och regionalt behov finns det inget som säger att de tillsammans utgör svaret på en regional utmaning.

Detta sammantaget innebär att det finns ett avstånd mellan de projekt som genomförs och regionala processer och arenor som måste överbryggas för att projekten ska kunna göra ett konkret avtryck. Detta glapp har präglat möjligheten för nätverket att nå till en regional nivå och varit del av de grundläggande förutsättningarna för ESF-projekt som ESF-samordnaren arbetat för att motverka. Vår bedömning är som tidigare nämnts att arbetet endast delvis har burit frukt, men det handlar inte om att ambition, inriktning eller genomförande i ESF-rådets arbete har varit felaktig, utan att nätverkets konstruktion inte kunnat överbrygga det stora avståndet mellan projekten och regionala arenor. Aktörerna på dessa arenor har inte heller agerat i tillräckligt stor utsträckning utifrån Blekingenätverkets aktiviteter. Det avspeglas i intervjuerna där det framhålls att trots att arbetet går framåt, fortsatt upplevs det som att behovsanalys och projekt formas på lokal projektnivå och dialoger kring detta i högre grad behöver föras på ett regionalt plan för att säkra att ett samlat grepp kring kompetensförsörjning kommer initieras.

3.3.2 Lärande nätverk har inte formats för ett avtryck på regional nivå

Även om utgångspunkten för Blekingenätverket var att koppla projekten till en regional nivå så var formen för lärandenätverk i den form det upphandlats inte primärt anpassat för det syftet. De fyra tillfällena var formade för att ge stöd till projektledare i projektets olika faser. Det hindrade visserligen inte att projekten fick syn på en regional horisont tack vare nätverket, men det innebar också att exempelvis företrädare för projektägare deltog i mindre utsträckning än tänkt.

3.3.3 ESF-rådet har agerat för att öka avtrycket på regional nivå

ESF-samordnaren har använt nätverket som ett medel för att nå en regional nivå. Det övergripande syftet har inte varit att maximera värdet av nätverket i sig utan att sträva mot att projekten ger något tillbaka till regionen. Denna målsättning har fungerat vägledande i samordnarens arbete med nätverket men också i andra delar.

Projekten och dess resultat har via nätverket blivit synliggjorda på arenor som de annars skulle ha saknat. Vi bedömer att det strategiska och medvetna arbetet som bedrivits av ESF-samordnaren i Blekinge har varit en förklaring till detta. Genom ett systematiskt arbete att mäkla projekten till en regional nivå har projektens resultat fått en spridning som de annars inte skulle ha fått. Men där nätverket har satt projekten på kartan för regionala aktörer har nätverket också satt regionen på kartan för projekten. Det har underlättat för det fortsatta arbetet som nu bedrivs inom ramen för det regionala kompetensplattformarbetet och för kommande gemensamma projektansökningar bland Blekinges kommuner.

Som nämndes ovan har nätverket inte lyckats uppnå syftet att bidra till kompetensplattformarbetet. Vi bedömer att det manifesterar avståndet mellan projekten och den regionala nivån snarare än att ESF-rådet har prioriterat fel i sitt arbete.

4. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Blekingenätverket har varit ett forum för att ge stöd till projektledarna i nätverket. Det har också varit ett verktyg för ESF-samordnaren i Blekinge i arbetet med att sätta ESF på kartan i en regional kontext. I dessa avseenden har Blekingenätverket varit framgångsrikt. Nätverket hade större ambitioner men när det gäller möjligheterna för projekten att sätta ett avtryck finns det hämmande faktorer som nätverket inte förfogar över. Även om ESF-samordnarens arbete väglett av en tydlig strategisk princip har Socialfondens svaga koppling till den regionala nivån begränsat möjligheterna att lyckats fullt ut.

Socialfonden bygger på tanken att projekt formade och genomförda i en lokal kontext tillsammans kan skapa en nytta på aggregerad nivå, regional och nationell. Det har visat sig att den förflyttningen av nytta uppåt i systemet är problematisk och sker sällan trots att det finns instrument i programmet som ska stödja just detta. De regionala planerna ska länka Socialfonden till de regionala behoven och strategierna. Utlysningarna ska styra projekten mot vissa specifika utmaningar. Strukturfondspartnerskapen ska fatta beslut om att prioritera de bästa projekten utifrån ett regionalt perspektiv. När projekten väl är finansierade ska instrument som lärande utvärdering och processtöd hjälpa projekten mot ett mer strategiskt avtryck. Men trots dessa stöd för att motverka att projekten blir ensamma temporära bloss har det visat sig svårt att aggregera nyttan av projekten

Det är mot den fonden som nyttan av Blekingenätverket, som ett av dessa programinstrument, ska värderas. Den regionala planen är vagt formulerad och utlysningarna vida och det saknas en tydlig beställning av projektens resultat. Projekten har visserligen varit välmotiverade och framgångsrika och i några fall tydligt motiverade med hänvisning till projektägarnas övergripande strategier. Men nätverket har inte kunnat överbrygga det glapp som finns mellan de lokala projekten och de regionala strukturerna, trots att arbetet hos ESF-samordnaren väglett av en tydlig idé att projekten ska göra avtryck på regional nivå.

Det är tydligt att det inte räcker med starka projekt ett, välfungerande lärandenätverk och en strategisk ESF-samordnare för att möjliggöra ett regionalt avtryck – det krävs att förutsättningarna ges i alla länkar av kedjan. Därför riktar vi också rekommendationer till olika aktörer i systemet.

4.1 Rekommendationer

Nedanstående rekommendationer är övergripande och tar sikte på vikten att alla länkar i kedjan formas så att de möjliggör ett regionalt avtryck av ESF-projekten. Rekommendationerna bygger på Rambölls sammanvägda bedömning av Blekingenätverkets effekter, och hur ESF-rådet och strukturfondspartnerskapet med utgångspunkt från vår analys kan ta de resultat och lärdomar som dragits från utvärderingen kan utveckla arbetet i kommande programperiod.

Rekommendationerna vänder sig som nämnts till ESF-rådet och strukturfondspartnerskapet. Deras roll, ansvar och mandat skiljer sig dock åt varför vi i följande rekommendationer kommer att hålla dessa isär.

4.1.1 ESF-rådet

- För att säkerställa att utlysningar har en tydlig och konkret koppling till en regional behovsbild bör ESF-rådet involvera regionala aktörer i dialog kring kommande och genomförda utlysningar.
- ESF-samordnare och övrig ESF-personal bör ta utgångspunkt i principen att projekten ska kunna göra ett regionalt och nationellt avtryck och låta sitt agerande styras av den principen.

- ESF-rådet kan vara den aktör som bildar nätverk utifrån vilken regional (eller nationell) utmaning som projekten får medel för att möta. Utgångspunkten för valet av projekt bör inte handla om projektnära aspekter såsom projektens målgrupper, utan snarare om vilken specifik utmaning på regional (eller nationell nivå) som projekten adresserar.
- Utveckla och utöka formen för nätverk och andra kontaktytor/arenor för dialog så att den även är relevant för regionala aktörer och uppmuntra regional representation i nätverket.
- Uppmuntra att fortsättningsvis driva nätverk som lärande nätverk för projektledare och eventuellt projektägare för att stärka projektledarrollen, utbyta erfarenheter och knyta kontakter mellan projekten.

4.1.2 Strukturfondspartnerskapet

- Strukturfondspartnerskapen bör göra det tydligt hur de projekt som beviljas finansiering ska bidra till specifika regionala utmaningar och vilka aktörer som är mottagare av projektresultaten på regional nivå. Detta skulle kunna innebära att partnerskapet kontinuerligt för dialog med projektägare – särskilt i ett tidigt stadie av ett projekt – och tydligt peka ut riktning och mål för projekten, i linje med de regionala behov och strategier som finns. Strukturfondspartnerskapet skulle här kunna – utöver vad som är uttalat i den regionala handlingsplanen – ytterligare specificera och initiera projekt för potentiella projektägare.
- Strukturfondspartnerskapet bör sträva efter att aktivt delta i dialog med regionala aktörer, både inför utlysningar men även under projektgenomföranden. Här ser vi att det framförallt är angeläget för partnerskapet att följa upp och utvärdera resultat av projekten och därigenom få större inblick, dels i vad projekten leder till men också för att bli än mer involverade i hela kedjan för ett projekt, dvs. från utlysning, beviljande, genomförande och implementering. Detta ser vi ökar möjligheterna för en större regionalt avtryck av Socialfonden.

BILAGA 1

KÄLLFÖRTECKNING

Alhorn, Lisbeth & Stridh, Kicki, *Blekingenätverket – Samlad kunskap och kompetens för regional utveckling*, Svenska ESF-rådet för Sydsverige och SPeL, 2013

Bengtsson, Åsa & Holmquist, Mats, *Guldkorn i Blekinge – resultatanalys av ESF-projekten i Blekingenätverket hösten 2012*, SPeL, 2012

Strukturfondspartnerskapet Skåne-Blekinge, *Regional plan för genomförandet av det nationella strukturfondsprogrammet (ESF) Skåne-Blekinge 2007-2013*,

Samt rapporter och lärande utvärderingar från ESF-projekten i Blekingenätverket