



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden

RAPPORTEN BESTÄLLD AV



UTVÄRDERING

# DIGITALISERINGSPROJEKT INOM REGIONALFONDENS TEMATISKA MÅL 2 OCH 3



RAMBOLL

# **DIGITALISERINGSPROJEKT INOM REGIONALFONDENS TEMATISKA MÅL 2 OCH 3**

## **Utvärdering**

December 2018  
Publikationsnummer 0267  
ISBN: 978-91-88601-89-6

## **Kontaktperson**

Johannes Henriksson  
Ramboll Management Consulting AB  
Johannes.henriksson@ramboll.com

Denna rapport är beställd av Tillväxtverket.  
Analys och slutsatser i rapporten är författarnas.



Målet för Europeiska regionala utvecklingsfonden under perioden 2014–2020 är att bidra till smart, hållbar och inkluderande tillväxt för alla. EU:s sammanhållningspolitik är unionens viktigaste verktyg, vid sidan av den inre marknaden, för att nå dessa mål. Tillsammans med svenska aktörer på nationell och regional nivå ska fonden investera i projekt som bidrar till ökad regional konkurrenskraft och hållbar tillväxt.

I förhållande till mål och samhällsutmaningar är Regionalfondens resurser begränsade. Ett framgångsrikt genomförande förutsätter att insatserna är väl avvägda och samverkar med andra insatser i genomförandet. Då behov och förutsättningar förändras under programperioden förespråkar EU-kommissionen en löpande utvärdering av insatserna i syfte att förbättra kvaliteten på programmets utformning och genomförande. För programperioden 2014–2020 gäller även att medlemsstaten ska utvärdera verksamhetens effektivitet och måluppfyllelse; ett ansvar som tidigare låg på EU-nivå. Tillväxtverket har på uppdrag av Övervakningskommittén för de åtta regionala och det nationella regionalfondsprogrammet tagit fram en utvärderingsplan. I planen anges att utvärdering av regionalfondens investeringar ska ske löpande.

Föreliggande rapport utgör en tematisk utvärdering av digitaliseringsprojekt i de åtta regionala strukturfondsprogrammen inom Tematiskt mål 2 "Öka tillgången till, användningen av och kvaliteten på informations- och kommunikationsteknik" och Tematiskt mål 3 "Öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag". Genomförandet av utvärderingen har löpt mellan september 2017 och oktober 2018 och omfattar projekt där digitalisering är ett centralt syfte. Insatser gällande bredbandsutbyggnad ingår inte.

Programmen är i sin genomförandefas. Syftet med utvärderingen har varit att utifrån nuläget och mot bakgrund av tematisk expertis inom digitalisering utvärdera om digitaliseringsprojekten på ett ändamålsenligt sätt bidrar till att programmen når sina mål och därmed bidrag till smart, hållbar och inkluderande tillväxt.

Utvärderingen har genomförts av ett utvärderingsteam från Ramboll Management Consulting bestående av Johannes Henriksson (uppdragsledare) och Martin Bodensten samt Professor Björn Johansson från Chalmers. Rapporten publiceras i Tillväxtverkets publikationsdatabas. Utvärderingsteamet är ansvariga för slutsatserna i rapporten.

Emelie Johansson  
Samordningsansvarig ERUF Utvärderingar  
Enheten för uppföljning och utvärdering  
Tillväxtverket

# SAMMANFATTNING

**En mängd insatser genomförs i hela Sverige för att främja den digitala omställningen hos den offentliga sektorn och i näringslivet. Regionalfonden är en av de källor som används av offentlig sektor för att finansiera insatser som ska öka takten i omställningen. Ramboll har utvärderat 22 digitaliseringsprojekt inom Regionalfonden på uppdrag av Tillväxtverket.**

**De projekt vi studerat skiljer sig åt när det gäller mål och målgrupp. Men det går att sortera projekten i tre huvudsakliga typer, som vill främja digitalisering i företag, utveckla det regionala offentliga arbetet kring digitalisering eller utveckla digitala tjänster i den offentliga förvaltningen.**

**Projekten bedrivs med olika framgång, men en majoritet har brister i hur projekten utformats från första början snarare än hur de genomförs. Det finns flera föredömen bland projekten som framtida projekt bör ta efter, men förutsättningarna att lära av framgångsrika projekt är begränsade. För att öka möjligheterna till detta är vår samlade rekommendation att Tillväxtverket och Strukturfondspartnerskapen bör ställa högre krav på att projekten gör förstudier innan de får finansiering. Vi tror också att framtida projekt bör utgå från förbestämda projektkategorier som kan underlätta jämförelser mellan projekt och som kan göra det lättare för projekten att bygga vidare på tidigare erfarenheter.**

Ramboll Management Consulting (Ramboll) har på uppdrag av Tillväxtverket kartlagt och utvärderat digitaliseringsprojekt inom Regionalfonden. Projekten finansieras från Regionalfondens Tematiskt mål 2 – Öka tillgången till, användningen av och kvaliteten på informations- och kommunikationsteknik (TM2), och Tematiskt mål 3 – Öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag (TM3). Det som förenar de projekt Ramboll studerat är att digitaliseringen på olika sätt är den centrala drivkraften för projekten.

Utifrån en genomgång av samtliga projekt Tillväxtverket beviljade finansiering till inom TM2 och TM3 fram till i juni 2017 kunde vi identifiera 22 digitaliseringsprojekt. Projekten motsvarar totalt drygt 115 miljoner kronor i beviljade medel och bedrivs i hela Sverige utom i programområdena Stockholm och Östra Mellansverige. Den vanligaste målgruppen för projekten är den offentliga sektorn, och den vanligaste kategorin av projektägare är regioner, landsting och kommunförbund. De driver knappt hälften av projekten. Övriga projekt leds i fallande ordning av universitet och högskola, Science Parks, offentliga stödaktörer eller enskilda kommuner.

Vi har utvärderat projekten utifrån en bedömning av projektens inriktning i förhållande till de uppsatta målen, hur projektet utformats och genomförts samt projektets förutsättningar att ge bestående resultat. Vi har gjort våra bedömningar utifrån dokumentstudier av projektdokumentation och lägesrapporter, samt intervjuer med berörda projektledare i samtliga projekt.

Ramboll har identifierat tre huvudsakliga projekttyper bland de projekt som ingick i utvärderingen. De tre typerna har olika förutsättningar och kan kategoriseras utifrån den effekt som projekten vill uppnå:

1. Öka den digitala mognaden i företag genom att förmedla kunskap om digitalisering till små och medelstora företag exempelvis genom coaching, rådgivning eller seminarium.
2. Stärka de regionala förmågorna för offentliga aktörer att stötta digital utveckling och omställning. Projekten gör detta exempelvis genom att kartlägga och analysera vad det finns för behov och möjligheter i regionen för digitalisering, att utveckla nya arbetssätt eller öka samordningen med de satsningar som redan pågår.
3. Utveckla offentliga digitala tjänster. Detta kan röra sig om att vidareutveckla digitala websidor för företagsstöd eller att utveckla digitala tjänster inom den kommunala förvaltningen eller inom hälso- och sjukvården för både företag och medborgare.

---

*Behovet för företag och offentlig verksamhet att delta i den digitala omställningen blir alltmer uppmärksammat.*

---

Både sett till antal projekt (10st), och till beviljade medel, är projekt som framförallt erbjuder stöd direkt till små och medelstora företag den vanligaste projektkategorin i utvärderingen, följt av projekt för att utveckla regionala förmågor för digitalisering (8st) och att utveckla digitala tjänster (5st).

Nedan presenterar vi fem centrala slutsatser från utvärderingen, följt av våra huvudsakliga rekommendationer.

1. Det finns färre digitaliseringsprojekt än förväntat inom Regionalfonden. Givet de prioriteringar som regeringen uttrycker i Partnerskapsöverenskommelsen är det förvånande att det inte bedrivs fler digitaliseringsprojekt inom Regionalfonden. Av drygt 2 miljarder kronor som Regionalfonden beviljat inom TM3 till och med juni 2017 har bara 2,5 procent tilldelats projekt som har digitalisering som en bärande idé. Även inom TM2 är det få projekt som söker, bortsett från fysiska investeringar i

bredbandsutbyggnaden. Rambolls bedömning är att detta kan bero på att de som brukar söka medel från Regionalfonden inte har byggt upp den kompetens och metoder som krävs för att arbeta med digitalisering.

2. De bästa projekten lyckas ta ett långsiktigt perspektiv trots Regionalfondens kortsiktiga uppföljning. Grunden i framgångsrikt digitalt transformationsarbete i allmänhet, och digital tjänsteutveckling i synnerhet, handlar om att utforska ett behov tillsammans med användarna och tillåta sig själv att testa och misslyckas. Inom Regionalfonden ska projekten istället arbeta efter på förhand redovisade aktiviteter och mätbara mål. Dessa begränsningar går emot best practice-metodiken för digitaliseringsprojekt. De typ 2- och 3-projekt som ändå lyckas bygger i regel vidare på befintliga processer, är tydligt förankrat i ordinarie verksamheter eller hänger ihop med andra pågående eller planerade projekt. Enstaka och isolerade projekt som drivs av regionala organisationer som saknar mandat att leda digitaliseringsprocessen misslyckas ofta att bidra till reella och hållbara förändringar.

3. Projekten brister i många fall redan i förarbetet, och förutsättningar att skala upp lyckade insatser är dåliga. Flera av de projektansökningar vi studerat är otydligt formulerade och saknar nästan alltid en tydlig effektlogik. Detta skiljer sig inte från slutsatsen av andra programutvärderingar inom Regionalfonden, och det är ett problem. Det förekommer väldigt många tillvägagångssätt för hur projekten ska främja digitala omställningsprocesser i företag och den offentliga sektorn. Att regionerna själva utvecklar projektinsatser kanske främjar innovationshöjden, men begränsar samtidigt förutsättningarna för lärande kring vad som gör att olika aktiviteter fungerar. Vi bedömer att förutsättningarna att skala upp eller kopiera en lyckad insats någon annanstans är dåliga.
4. Projekten genomförs i stort enligt plan, men kommer igång sent och använder sig inte av tidigare erfarenheter. De flesta projekten tar längre tid än planerat att komma igång och upprepar ofta vanliga

misstag eftersom insatserna inte bygger vidare på lärdomar från tidigare projekt. Det finns exempelvis få upparbetade processer för hur projekten kan upphandla externa företagsrådgivare eller hur samverkansprojekt bör organiseras. Ett tydligt tecken på bristande strukturkapital, det vill säga brist på upparbetade interna processer, är att det finns stora skillnader i hur mycket en viss typ av aktivitet kostar i olika projekt.

5. Få projekt har förutsättningar att skapa större varaktiga effekter. De allra flesta projekt handlar om att främja en digital omställning hos andra eller i den egna organisationen. Förändringen påbörjas ibland inom projektet, men resultaten av insatserna förväntas ske först efter projektperioden och utan stöd från projektet. Om målet för projektet är att påverka organisatoriska arbetsprocesser är det allvarligt att det är så sällsynt med en tydlig plan för hur företaget eller den offentliga förvaltningen ska ta hand om lärdomar och resultat från projektet i sin ordinarie verksamhet eller i parallella eller framtida projekt. Denna slutsats ligger i linje med de generella slutsatserna för programutvärderingarna av Regionalfonden Tematiskt mål 1 och 3.

Ramboll har identifierat flera återkommande utmaningar och framgångsfaktorer i de 22 digitaliseringsprojekt vi utvärderat. Den absolut mest tydliga framgångsfaktorn är att de projekt som har en tydlig och välgenomtänkt projektansökan också betydligt oftare lyckas genomföra projekten på ett bra sätt än de som inte har en tydlig och välgenomtänkt projektansökan. Utvärderingens huvudsakliga rekommendationer gäller därför framförallt hur framtida projektbeskrivningar och utformning av digitaliseringsprojekt inom Regionalfonden kan förbättras.

- Bygg vidare på metodiken om typprojekt med standardiserade effektlogiker. Det är mycket begärt av framtida projektägare att behärska alla metodologiska verktyg som krävs för att ta fram och illustrera en tydlig effektlogik. Genom att arbeta vidare med projekttyper som Tillväxtverket och Strukturfondspartnerskapen önskar se kan

de succesivt bygga upp kunskaper som kan ge stöd och stadga åt projekten.

- Inför förstudieprojekt eller projekt i flera steg för att höja kvalitén på insatserna. Det sannolikt bästa sättet att förbättra kvalitén på ansökningar är att införa projekt i flera faser eller skapa en möjlighet att genomföra förberedelseprojekt. Sådana förberedelseprojekt skulle gå ut på att undersöka förutsättningar, mobilisera aktörer samt formulera en ansökan utifrån en genomtänkt logik.
- Använd centrala framgångsfaktorer som checklista för att utlysa, bedöma och besluta om projekt. Tillväxtverket och Strukturfondspartnerskapen bör identifiera vilka nyckelfaktorer som behöver finnas på plats för att projektet sannolikt ska bli framgångsrikt, och använda dessa nyckelfaktorer som en checklista för att bedöma ansökningar. Det kommer höja kvalitén avsevärt på både ansökningar och projekt, och kommer också fungera som ett bättre stöd för projekten.

---

## 22 digitaliseringsprojekt har utvärderats inom Regionalfonden på uppdrag av Tillväxtverket

---

Behovet för företag och offentlig verksamhet att delta i den digitala omställningen blir alltmer uppmärksammat. En av många indikatorer för det är Almedalen. År 2015 och tidigare år ingick inte digitalisering som någon av 28 ämneskategorier för evenemangen under politikerveckan. År 2016 och 2017 var digitalisering det vanligaste sökordet på de arrangerade evenemangen. Intresset är stort och det genomförs insatser för att öka den digitala mognadsgraden i näringslivet och den offentliga sektorn både med och utan finansiering från Regionalfonden. En viktig förutsättning för att göra insatserna effektivare är att i större utsträckning bygga vidare på erfarenheter från liknande projekt.

De lärdomar som presenteras i denna utvärdering bidrar med flera perspektiv som framtida projekt och projektfinansiärer kan utgå ifrån. ■

## EXECUTIVE SUMMARY

---

Ramboll Management Consulting (Ramboll) has been commissioned by the Swedish Agency for Economic and Regional Growth to carry out an evaluation of digitization projects within the ERDF Thematic Objective 2 and 3 for the 2014-2020 programming period. The evaluation includes 22 projects totaling more than 115 million Swedish kronor in awarded EU funds as of June 2017.

The purpose of the evaluation is to assess and describe the programs' results in relation to their goals. We have assumed that the fund's intended results can only arise if the project's targeting is: motivated, designed according to a clear and anchored theory of change, and implemented according to plan. Further, it is crucial the conditions for lasting change are in place. The analyses are based on interviews with project management and project evaluators. We have also conducted document studies of relevant steering documents.

The results of the evaluation can be summarized in the following conclusions:

1. The projects can be sorted into three main categories, with their own distinct goals;
  - a. Strengthening the digital maturity in SME's through different forms of coaching,
  - b. Strengthening regional capabilities for supporting digital transition through mappings of needs and coordination of on-going efforts,
  - c. Developing public digital services aimed at businesses and individuals
2. There are fewer projects aimed at strengthening digitization of SMEs than expected. Of the approximately 2 billion Swedish kronor allocated for projects within ERDF TO3 as of June 2017, only 2,5 percent were allocated to digitization projects – a core prerequisite for the competitiveness of SMEs in the future. The lack of projects is assumed to be the result of a lack of digital competencies among projects owners that traditionally have applied for funds within the ERDF.

3. The ERDF is less suitable for digitization projects. The basis for successful digitization projects in general, and the development of digital services in particular, is an agile approach where needs are discovered in close cooperation with users. Within the ERDF, activities are specified beforehand and with less flexibility for rapid change.
4. The most successful projects have a clear connection to an ongoing digitization process either within the organization of the project owner or within the region. Isolated projects that are carried out by organizations with a limited mandate to decide on the implementation of the project results are a strong indicator for failure.
5. The projects all take longer than expected to get started and often repeat common mistakes. This indicates a weak use of structural capital and ability to learn from prior projects. Ramboll assess that this is because many projects are characterized by a high degree of ambiguity and a vague theory-of-change, which in turn is the strongest indicator for projects not performing in line with expectations.

Based on these conclusions, Ramboll recommends that future projects categorize themselves in line with the different typologies of projects listed above to strengthen their understanding of their own theory-of-change. Furthermore, the use of feasibility studies should be introduced as a prerequisite for funding of digitization projects within ERDF. Finally, managing authorities should develop a check-list of process indicators linked to a successful implementation of digitization projects that are used to assess whether to fund future projects. Given the increased attention of digitization for the competitiveness of firms and the development of new public services, the number of projects devoted to digitization is expected to grow. With a more systemic use of experiences from prior projects within the ERDF, the success rate will rise substantially to the benefit of individuals and firms.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## **Kapitel 1 Introduktion**

En utvärdering om lärdomar från digitaliseringsprojekt inom Regionalfonden ..... 6

## **Kapitel 2 Samlade slutsatser**

Bedömning av projektens inriktning, utformning genomförande och resultat ..... 13

## **Kapitel 3 Bedömning 1**

Digitaliseringsprojekten har relevanta inriktningar men är färre än väntat ..... 21

## **Kapitel 4 Bedömning 2**

Projekten är i många fall utformade med brister i förarbeten och riggning ..... 24

## **Kapitel 5 Bedömning 3**

Projekten genomförs enligt plan men har problem med tidsbrist och förankring ..... 30

## **Kapitel 6 Bedömning 4**

Få projekt har förutsättningar att skapa större varaktiga effekter ..... 34

## **Kapitel 7 Bilaga 1**

Fördelning av beviljade medel ..... 38

## **Kapitel 8 Bilaga 2**

Litteraturförteckning ..... 42



# **KAPITEL 1**

# **INTRODUKTION**

**EN UTVÄRDERING OM LÄRDOMAR  
FRÅN DIGITALISERINGSPROJEKT  
INOM REGIONALFONDEN**



Den digitala omställningen av samhället håller på att genomgripande förändra förutsättningarna för alla typer av verksamheter. På vissa håll är förändringstrycket hårt, där organisationers förmåga att snabbt ställa om sina verksamheter utifrån den nya spelplanen blir utslagsgivande för deras möjligheter att överleva. På andra håll är tempot lägre. Vissa aktörer experimenterar, andra har börjat intressera sig för området och somliga har inte påbörjat sin digitaliseringsresa. Tillväxtverket är en av de statliga aktörer som aktivt finansierar olika typer av insatser som ska driva på förändringstakten i omställningen.

Ramboll Management Consulting (Ramboll) har fått i uppdrag av Tillväxtverket att ta ett samlat grepp kring digitaliseringsprojekten inom Regionalfonden. Denna utvärdering är resultatet av detta uppdrag. Totalt valde Tillväxtverket och Ramboll ut 22 projekt att ingå i utvärderingen. Vilka dessa är framgår av Bilaga 1. Projekten finansieras av Regionalfonden inom inriktningarna tematiskt mål 2 "Öka tillgången till,

användningen av och kvaliteten på informations- och kommunikationsteknik" (TM2, investeringsprioritering 2b och c) och tematiskt mål 3 "Öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag" (TM3, samtliga investeringsprioriteringar, exklusive finansieringsinstrument). Det som förenar de projekt Ramboll studerat är att digitaliseringen på olika sätt är den centrala drivkraften för projekten. Insatser som gäller utbyggnaden av bredband (investeringsprioritering 2a) ingår inte i urvalet.

I anslutning till denna utvärdering gör vi också en separat utvärdering av projektet Kickstart. Projektet finansieras av Tillväxtverket inom ramen för regeringsuppdraget Digitaliseringslyftet. Den utvärderingen återfinns i ett separat dokument.

### **1.1 | Utvärderingen syftar till att ta fram kunskap som kan göra projekten effektivare och mer verkningsfulla**

Ytterst syftar utvärderingen till "att förbättra kvaliteten på programmets utformning och genomförande samt att bedöma deras

effektivitet och verkan”. Mer direkt handlar utvärderingen om att ta reda på vad som fungerar bra och vad som inte fungerar lika bra med att driva regionalfondprojekt med digitalisering som bärande komponent. Den fråga utvärderingen huvudsakligen ska svara på är: *”Vilka lärdomar kan vi dra av projektens utformning, genomförande, effektivitet och verkan inför framtida projekt?”*.

För att kunna nå målet och svara på den frågan undersöker och besvarar vi i utvärderingen följande frågor:

- Vad vill de beviljade projekten uppnå?
- Är projekten ändamålsenligt utformade för att nå dit?
- Genomförs projekten på ett effektivt sätt i linje med en projektplan och enligt uppsatta hållbarhetsaspekter?
- Finns förutsättningar för projekten att nå sina resultat och få varaktiga effekter?
- Hur bidrar projekten till det regionala arbetet med digitalisering?

### 1.2 | Utvärderingen bygger på en teoribaserad ansats med två analytiska grepp

Utvärderingen är en tematisk utvärdering av ett antal utvalda projekt med olika finansieringskällor. Även om dessa projekt ingår i olika program, är utvärderingen till sin karaktär i allt väsentligt en programutvärdering. Det innebär att vår samlade värdering i utvärderingen bygger på en sammanställning av de värderingar vi gjort av delarna, det vill säga projekten.

För att tydligt kunna beskriva hur vi gjort denna sammanställning behöver vi vara

tydliga med hur vi tagit oss an denna uppgift analytiskt. Vi har valt att strukturera hur vi samlat in data till utvärderingen och vår analys utifrån två angreppssätt. Tanken är att dessa två angreppssätt stödjer och kompletterar varandra. Målet har varit att skapa förutsättningar för att på ett systematiskt sätt identifiera relevanta underliggande mekanismer som driver och hindrar att olika typer av digitaliseringsprojekt lyckas.

Det första angreppssättet handlar om att vi använder oss av ett övergripande ramverk för utvärderingen. Det ramverket gör det tydligt vilka övergripande byggstenar vi har valt att undersöka, analysera och värdera i utvärderingen. Det andra angreppssättet handlar om att vi klassificerar vilka övergripande typer av projekt som ingår i utvärderingen.

Det finns fyra skäl till varför vi har valt att använda båda dessa angreppssätt. Vi vill:

1. Göra det tydligt vad det är vi utvärderar
2. Öka precisionen i analysen och bedömningarna
3. Göra det möjligt att använda en teoridrivna bedömning av projektens resultat och vad de har för förutsättningar att ge varaktiga effekter
4. Göra utvärderingen mer systematisk, för att göra det möjligt att sammanställa den kunskap vi samlar in

Ansatsen kan beskrivas som en förenklad form av bidragsanalys, och liknar den ansats som Ramboll tillämpar för andra programutvärderingar inom Regionalfonden. Den ligger också i linje med EU-kommissionens föreskrifter. Den analytiska ansatsen är i

<sup>1</sup> Kartläggningen omfattar samtliga beviljade projekt inom TM3 fram till juni 2017, ej inkluderat satsningen på regionala riskkapitalfonder, det nationella programmet eller förstudier. Ramboll läste igenom beslut för cirka 100 projekt i syfte att identifiera relevanta projekt. Urvalet stämde av med Tillväxtverket. Relevanta projekt inom TM2 tillhandahölls av Tillväxtverket.

<sup>2</sup> Från september 2018 ersätter begreppet hållbarhetsaspekter det tidigare använda begreppet horisontella kriterier. Projekt som ingår i denna utvärdering har förhållit sig till begreppet horisontella kriterier men utvärderingen kommer att diskutera utifrån hållbarhetsaspekter.

grunden teoribaserad. Det betyder här att vår utvärdering utgår från en modell som vi skapar och som beskriver vilka effekter en insats ska leda till, hur och för vem. Denna kausala modell kallas för projektens effektlogik.

### 1.3 | Utvärderingen är strukturerad utifrån ett ramverk i fyra delar

Vi har valt att strukturera utvärderingen utifrån ett övergripande ramverk. Det visar i fyra steg vilka byggstenar vi har valt att undersöka, analysera och värdera i utvärderingen. De fyra byggstenarna är:

1. **Inriktning:** Det första steget handlar om att bedöma om det som projektet gör och syftar till överhuvudtaget är motiverat utifrån vad projektet är tänkt att åstadkomma.
2. **Utformning:** I det andra steget bedömer vi projektets utformning, det vill säga hur projektet är designade och riggade.
3. **Genomförande:** I det tredje steget bedömer vi hur projektet genomförs och i vilken utsträckning det har varit effektivt sett till de mål som projektet ville uppnå.
4. **Resultat:** Det fjärde och sista steget är en bedömning av projektets resultat och förutsättningar att skapa varaktiga effekter.

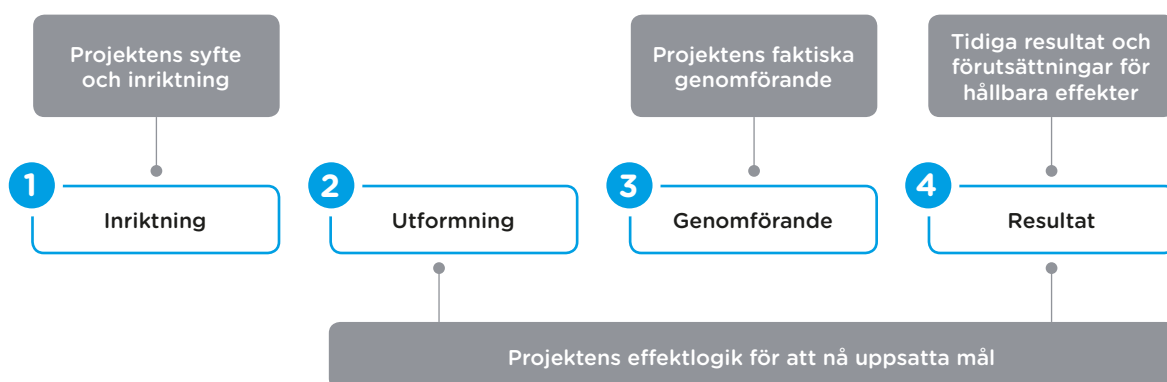
Antagandet som Ramboll här gör är att samtliga dessa steg till övervägande del behöver falla väl ut för att signifikant positiva effekter för samhället ska kunna realiseras av projektet. Om någon av dessa fyra grundstenar i projektet inte håller måttet, antar Ramboll att projektet sannolikt inte kommer att kunna nå sitt mål och göra avsedd skillnad.

Vi har valt att använda oss av detta ramverk för att vår datainsamling och analys ska bli systematisk. Men vi har också valt ramverket för att göra det tydligt för läsaren vad vi bedömer och hur de olika bedömningarna hänger ihop. Eftersom utvärderingen till stor del sker samtidigt som projektet genomförs har vi heller inte möjlighet att undersöka vad resultaten och effekterna faktiskt blir. Vi behöver därför använda oss av en samlad bedömning av inriktningen, utformningen och genomförandet för att kunna bedöma projektets resultat och förutsättningar att skapa varaktiga effekter.

### 1.4 | Vi samlar projekten i tre projekttyper för att göra det tydligt vad vi utvärderar och öka precisionen i bedömningarna

För att stödja oss i tillämpningen av det övergripande ramverket och göra det tydligt vad vi utvärderar och bedömer, har vi klassificerat projekten i olika projekttyper. Detta har vi gjort utifrån projektbesluten för

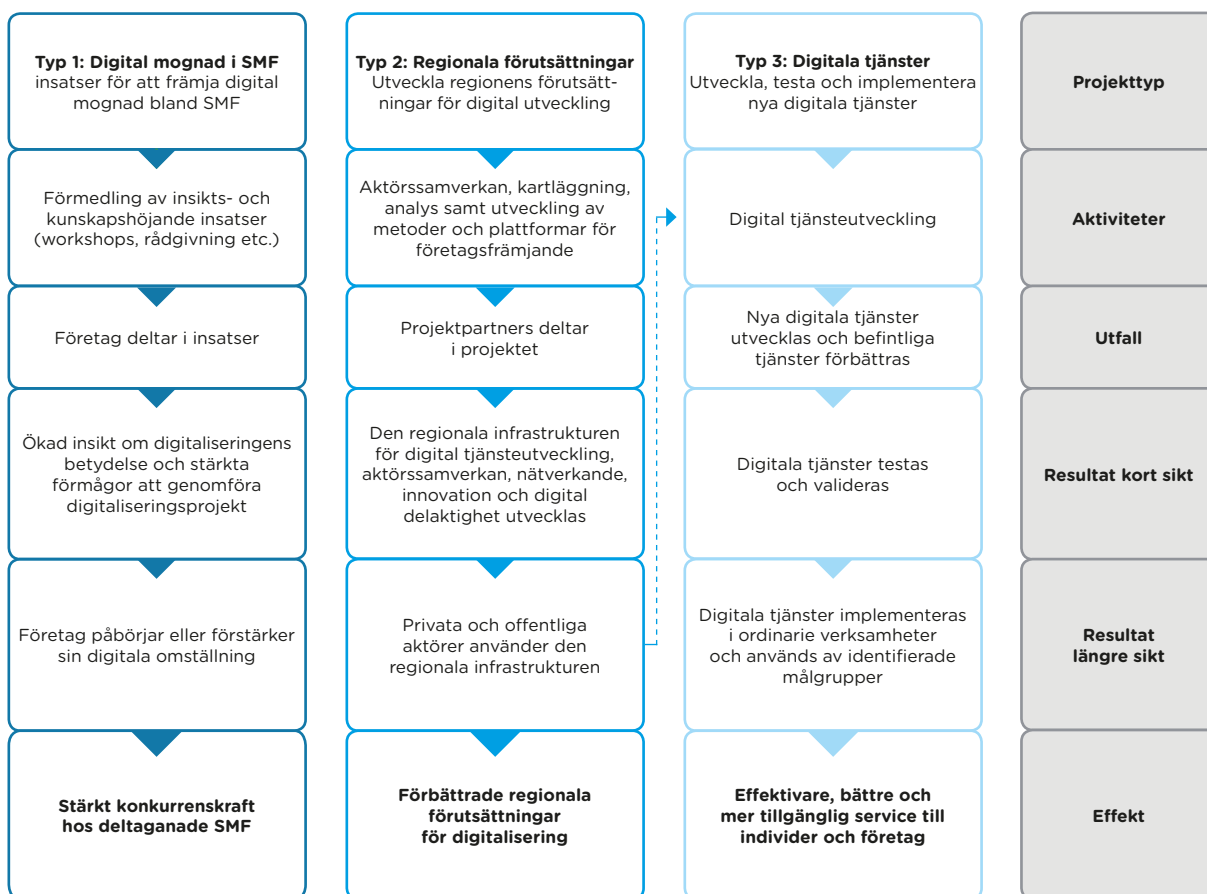
Figur 1. Övergripande ramverk för utvärderingen



<sup>3</sup> Mayne, J. (2001). Assessing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. Canadian Journal of Program Evaluation, 16(1).

<sup>4</sup> ERDF/ERUF, EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND AND COHESION FUND. The Programming Period 2014-2020. GUIDANCE DOCUMENT ON MONITORING AND EVALUATION. Concepts and Recommendations, April 2013

Figur 2. Övergripande effektlogiker för tre huvudsakliga projekttyper



samtliga projekt vi studerat, och med hjälp av utvärderingsteamets tematiska expertis kring strukturfondsprojekt och digitalisering.

I utvärderingen presenteras tre huvudsakliga projekttyper och effektlogiker, som visar hur varje projekt på en övergripande nivå präglas av olika förutsättningar, vill genomföra olika typer av aktiviteter och har olika målbilder. Vi har tagit fram en förenklad effektlogik för respektive projekttyp (figur 2). Kriterierna för respektive projekttyp beskrivs i de följande underkapitlen. I korthet kan sägas att projekten vill uppnå tre typer av effekter:

1. Öka den digitala mognaden i företag
2. Stärkta regionala förmågor när det gäller digitalisering
3. Utveckla offentliga digitala tjänster.

### 1.1.1 | Typ 1: Insatser för att främja digital mognad i SMF

Projekt av typ 1-karaktär genomför olika typer av aktiviteter för att förmedla kunskap om digitalisering till små och medelstora företag (SMF). Projekten försöker åstadkomma detta genom rådgivning och coaching med enskilda företag eller genom att genomföra seminarier, workshops, nätverksaktiviteter och matchmaking mellan företag och möjliga samverkanspartner. Dessa samverkanspartner kan exempelvis vara andra företag, forskningsinstitut eller lärosäten.

Den förändring som typ 1-projekten vill uppnå är i första hand tänkt att ske i organisationer som ligger utanför projektägarna, exempelvis små och medelstora företag. Projektet kan alltså bara uppnå den önskade förändringen om målgruppen deltar i projektets aktiviteter. Målgruppen består i

huvudsak av små och medelstora företag. Projektägarna för typ 1-projekten kommer från lärosäten eller företagsfrämjande aktörer som driver projekten enskilt eller i samverkan med andra stödaktörer.

### 1.1.2 | Typ 2: Insatser för att utveckla regionala förmågor inom digitalisering

Projekt av typ 2-karaktär syftar till att på olika sätt utveckla regionala förmågor och förutsättningar att på längre sikt bedriva digital utveckling och omställning. Detta sker på en mängd olika sätt. Det gör typ 2 till den innehållsmässigt bredaste kategorin av projekttyper. Vanliga aktiviteter inom typ 2 är att kartlägga och analysera behov och potential, utveckla metoder och arbetssätt, samt att arbeta med samverkan och samordning mellan olika aktörer. Ett flertal projekt arbetar också för att göra olika plattformar för samverkan och innovation tillgängliga, och skapa bättre förutsättningar för digital samverkan. Just samverkansförmågor utgör en viktig del i många av projekten.

---

*Som grund för vår analys och våra tolkningar använder vi oss hela tiden av relevant forskningsbaserad kunskap på området samt vår tematiska expertis.*

---

Projekten drivs i stor utsträckning i samverkan mellan olika aktörer. Projektägare är ofta regionförbund, lärosäten och respektive regionala företagsfrämjande aktörer. Men det är ofta kommuner har behov av de aktiviteter som projekten genomför, och de utgör därför ofta målgruppen för projekten.

### 1.1.3 | Typ 3: Insatser för att utveckla digitala tjänster

Projekt av typ 3 har som primärt syfte att utveckla den offentliga förvaltningen genom att utveckla nya digitala tjänster, eller förbättra befintliga. Det kan exempelvis röra sig om att vidareutveckla digitala portaler som ska ge stöd till företag eller att utveckla digitala offentliga tjänster inom den kommunala förvaltningen eller inom hälso- och sjukvården. Projektägare är offentliga verksamheter

som landsting och kommunalförbund, och kommuner och landsting är också de primära målgrupperna. För dessa projekt är medborgare och företag bara indirekt målgrupper, och det är bara indirekt som projekten ska tillfredsställa behov som dessa grupper har. Effekterna av projekten når dem först efter det att projektens resultat införts i den ordinarie offentliga verksamheten. Om typ 1 riktar sig till små och medelstora företag och typ 2 till regionala offentliga aktörer, kan typ 3 sägas vara inriktade på att underlätta för företag och medborgare genom att utveckla specificerade och avgränsade digitala tjänster som levereras av den offentliga sektorn.

## 1.5 | Utvärderingen är både empiriskt och teoretiskt driven

Den metod som vi i utvärderingen använder för att analysera, tolka och bedöma insamlat material kan bäst beskrivas som en växelverkan mellan induktion och deduktion. Med induktion menar vi här att våra bedömningar och resonemang formas utifrån det underlag som vi samlar in och tolkar i utvärderingen. Vi har tittat på detta underlag enskilt, identifierat mönster och utifrån det utformat samlade resonemang och generaliseringar. Med deduktion menar vi här att vi dels antar att det övergripande ramverkets fyra delar är tillräckligt relevanta för att strukturera vår analys och datainsamling, dels, att vi använder oss av de generella mönster som vi identifierar i underlaget för att vidare tolka detta. I de fall där vi explicit tolkar underlag utifrån redan etablerad kunskap och forskning tydliggör vi det i anslutning till resonemanget.

Växelverkan består av flera analytiska moment genom utvärderingen. De tolkningar som vi gör av empirin bidrar löpande till att forma nya frågeställningar och hypoteser som eftersöks. Ett exempel är typologiseringen av projekten där vi först induktivt går igenom projektportföljen och klustrar projekten utifrån syfte, mål och logik. Efter ett antal iterationer kom vi fram till tre projekttyper som vi sedan använder deduktivt för att strukturera datainsamlingen och analysen.

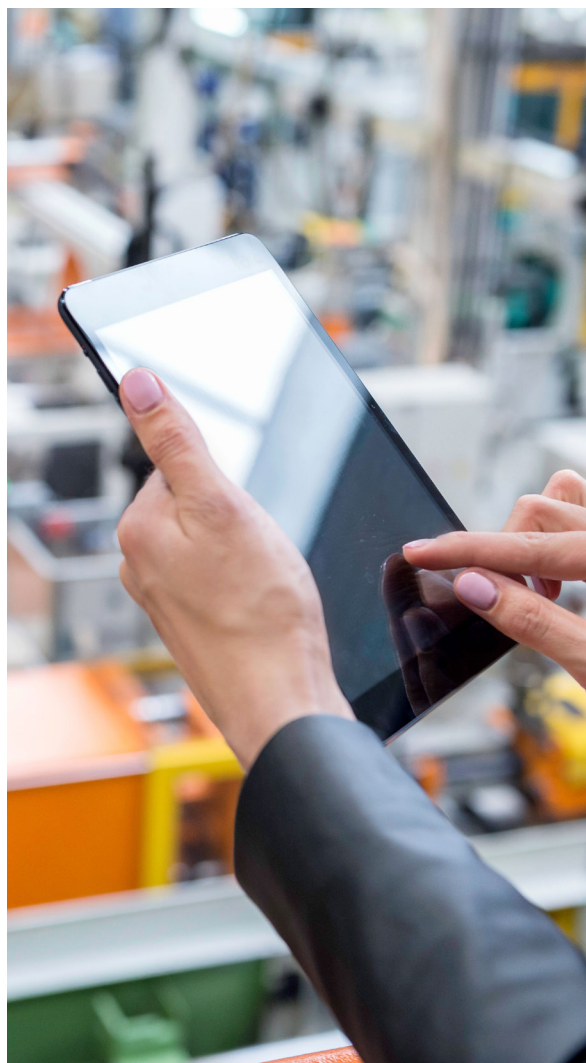
Som grund för vår analys och våra tolkningar använder vi oss hela tiden av relevant forskningsbaserad kunskap på området

samt vår tematiska expertis, särskilt våra kunskaper om regionalfondsprojekt och digitalisering. När vi tolkar materialet eller analyserar det utifrån en specifik teori eller utifrån våra kunskaper så redogör vi för det i anslutning till det resonemanget ifråga.

Ramboll har gjort denna utvärdering i samarbete med professor Björn Johansson på Institutionen för industri- och materialvetenskap vid Chalmers tekniska högskola, som under hela utvärderingens gång hjälpt oss att tolka och analysera det insamlade materialet. För att besvara utvärderingsfrågorna utgår vi ifrån en rad olika datakällor och en rad olika metoder för att samla in data:

- Portföljanalys där vi sammanställer nyckeltal som är specifika för projekten och kategoriserar de projekttyper som förekommer i programmen, vad det finns för typer av projektägare och i vilka sektorer och branscher målgrupperna finns.
- Dokumentstudier av projektbeslut och övrig dokumentation i projekten för de berörda projekten. Det kan exempelvis vara undersökningar som genomförts inom projektet eller av en löpande projektutvärderare. Vi har också studerat relevant forskning och myndighetspublikationer.
- Intervjuer med projektledare för samtliga berörda projekt inom TM2 och TM3. Totalt är det 22 projekt.
- Uppföljning av projektstatus där vi gått igenom projektens lägesrapporter till Tillväxtverket.

Det har inte varit möjligt att följa upp effekterna för enskilda företag av att de deltagit. Rambolls genomgång av de organisationsnummer som rapporterats in i Tillväxtverkets ärendehanteringssystem NYPS för de berörda projekten visar att företagens deltagande vid tidpunkten för utvärderingen är koncentrerade till alltför få projekt för att det ska gå att dra några slutsatser om exempelvis vilka typer av företag som generellt deltar i projekten. Bara två av tretton projekt inom TM2 har rapporterat in organisationsnummer för de företag som deltar. Detta beror bland annat på att flera



---

**75** procent av inrapporterade organisationsnummer tillhör ett enskilt projekt.

---

av projekten inte riktar sig direkt till företag och att projekten fortfarande pågår. För TM3 hade sex av åtta projekt i juni 2018 rapporterat in organisationsnummer för organisationer som deltar. Hela 75 procent av de drygt 570 inrapporterade organisationsnumren inom TM3 hör till ett enskilt projekt, vars verksamhet bara delvis är inriktat på att stödja digitala omställningsprocesser i små och medelstora företag. Vi har därför gjort bedömningen att det inte är möjligt eller meningsfullt att stödja utvärderingen på statistiska och kvasiexperimentella analyser av nyckeltal och jämförelser med kontrollgrupper, eller traditionella före/efter-analyser av företagets digitala mognad. ■

# **KAPITEL 2**

## **SAMLADE SLUTSATSER**

### **BEDÖMNING AV PROJEKTENS INRIKTNING, UTFORMNING GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT**



Detta kapitel presenterar de slutsatser som Ramboll dragit från utvärderingen av de 22 projekt inom TM2 och TM3 som har digitalisering som en bärande idé. Slutsatserna kan läsas självständigt från de bedömningar som kommer senare i rapporten. Slutsatserna består både av de resonemang som vi tycker är mest intressanta och relevanta från själva utvärderingen, men också resonemang som vi för utifrån en samlad läsning av våra observationer och de bedömningar vi gjort.

Den sammanfattande analysen innehåller med andra ord inte bara analyser och resonemang från själva utvärderingen utan också analyser och resonemang vi gjort efter själva utvärderingen utifrån hela materialet.

Slutsatserna kring Kickstart presenteras i en separat rapport.

### **2.1 | Projekten har relevanta inriktningar men är färre än väntat**

Vi anser att projekten som ingår i utvärderingen har relevanta inriktningar. Det gäller såväl vad de ska rikta in sig på enligt styrdokumenten som de behov de riktar sig mot. Men det är relativt få projekt som handlar om digitalisering jämfört med hur viktig frågan anses vara inom den offentliga sektorn och utifrån vilka typer av organisationer som driver projekten. Det anser vi är förvånande. Sammantaget kan vi konstatera att:

- 22 projekt av de som ingår i utvärderingens urval bedöms ha digitalisering som bärande idé
- Projekten vill uppnå tre typer av effekter: digital mognad i företagen, öka de regionala förmågorna kring digitalisering samt offentliga digitala tjänster
- De projekttyper vi identifierat stämmer väl överens med den önskade inriktningen i Partnerskapsöverenskommelsen (PÖ)
- Färre projekt än väntat fokuserar på digitalisering
- Projekten fokuserar på olika former av kompetensutveckling.

### **2.2 | Projekten har i många fall brister i förarbetena och hur de är organiserade**

Vår samlade bedömning är att projekten som ingår i utvärderingen i många fall är bristfälligt utformade. Det gäller både den analys och de förberedelser som har gjorts för projektet och den effektlogik som projekten är tänkta att följa. Om vi ser till helheten kring hur projekten är utformade kan vi konstatera att:

- Projektansökningar och besluten kring projekten är otydligt formulerade. Ansökningarna saknar i regel en effektlogik. Indikatorer för uppföljning är sällan relevanta, inte minst för typ 2-projekten. De flesta av projektens ansökningar är skrivna på ett sätt som gör det svårt att förstå vad projekten ska göra och varför.

---

*De mer framgångsrika projekten har en tydlig koppling till en större och mer långsiktig utvecklingsprocess som pågår utanför projektet.*

---

- Väldigt olika karaktär på insatserna begränsar lärandet och möjligheten att skala upp dem. Vi har kategoriserat projekten i tre olika projekttyper. Men vi vill påpeka att detta är en övergripande indelning, och att enskilda projekt präglas av unika effektlogiker och förutsättningar. Det gäller särskilt projekttyp 2, som innehåller projekt av mycket olika karaktär. Projekten representerar med andra ord väldigt många tillvägagångssätt för hur man kan främja digitala omställningsprocesser i företag och den offentliga sektorn. Att regionerna inom ERUF själva utvecklar unika projektinsatser bidrar kanske till fler innovationer, men det begränsar samtidigt förutsättningarna att ta fram allmängiltiga kunskaper om vad som gör att olika aktiviteter fungerar. Det är exempelvis betydligt enklare för det nationella projektet Kick-start att isolera faktorer på kommunal eller regional nivå som förklarar delar av genomförandet i olika delar av landet. Vi bedömer att förutsättningarna att

skala upp eller kopiera en insats som sker i berörda digitaliseringsprojekt i Regionalfonden är mindre bra.

- Förutsättningar att lära av projekten är dåliga. Att projekten är isolerade och av väldigt olika karaktär begränsar i kombination med bristande rutiner för uppföljning lärandet. Vi bedömer att förutsättningarna att skala upp eller kopiera en insats utifrån de effekter projekten uppnått är dåliga för de flesta projekten. Däremot finns flera lärdomar att dra kring hur projekten arbetat för att nå ut till målgruppen, anpassat aktiviteter efter målgruppens behov eller lyckats genomföra projekten enligt plan.
- De aktiviteter projekten genomfört är efterfrågade men leder troligtvis inte till varaktiga effekter. En majoritet av projekten genomför aktiviteter som av projektledarna uppges vara efterfrågade och uppskattade av målgruppen. Men få projekt kan beskriva hur projektägarna ska ta tillvara på projektens resultat på sikt. Detta är allvarligt, inte minst för typ 2- och 3-projekten, som har som mål att påverka organisatoriska samarbeten och arbetsprocesser. Det är med andra ord sällsynt i dessa projekt att det finns en tydlig plan för hur målgruppen ska ta hand om lärdomar från projektet i sin ordinarie verksamhet, eller i parallella eller framtida projekt. Denna slutsats ligger i linje med de generella slutsatserna för programutvärderingarna av Regionalfonden tematiskt mål 1 och 3.

Vi kan också dra ett antal slutsatser som är giltiga specifikt för de tre olika typer av projekt som vi tittat närmare på i utvärderingen. För typ 1-projekten bedömer vi att de överlag möter relevanta behov men att många projekt är utformade som unika punktinsatser. Vi menar att:

- Projekten saknar aktiviteter för att skapa varaktiga resultat
- En tredjedel av projekten går bortom den traditionella synen på företagsrådgivning

- Projekten är inriktade på tidiga steg av företagets digitaliseringsprocess
- Projekten är utformade utifrån logiken att företag har svårt att identifiera och värdera nyttan med externt stöd
- Det finns stora skillnader i projektens kostnadseffektivitet.

Vi anser att det finns många designfel i typ 2-projekten. Vi kan se att:

- Projekten har gjort för svaga behovs-, målgrupps- och omvärldsanalyser
- Projekt arbetar inte utifrån genomtänkta effektlogiker eller tar ofta fram dem för sent
- Det är tveksamt om vissa projekt involverar rätt partners och drivs av rätt projektägare, med förmåga att omsätta resultaten av projekten i sin egen verksamhet.

De mer framgångsrika projekten har en tydlig koppling till en större och mer långsiktig utvecklingsprocess som pågår utanför projektet. Det regionala utvecklingsarbetet på området står med andra ord inte och faller med det enskilda projektet, utan projektets syfte är snarare att förstärka en pågående process.

Typ 3-projekten tycker vi behöver förstå målgruppen bättre och agera snabbare när det blir nya förutsättningar genom projekten. Vi anser att:

- Projekten planerar och låser fast sig vid aktiviteter innan de har tillräcklig kunskap om hur dessa ska genomföras i praktiken
- Projekten har inte analyserat efterfrågan hos målgruppen i tillräcklig utsträckning
- Projektens styrgrupp behöver få och ge tydliga mandat, särskilt när samverkan är bred mellan flera olika organisationer.

<sup>5</sup> Se exempelvis SKL:s metodstöd för att i projektform bedriva utvecklingsarbete inom offentlig sektor: <http://innovationsguiden.se/tips-till-projektgruppen/> eller ESV <https://www.esv.se/contentassets/2f2c-f52e9f66478787bb76a4524f9848/2018-31-digitaliseringen-av-det-offentliga-sverige-en-uppfoljning.pdf> s 59



### 2.3 | Projekten genomförs enligt plan men har problem med tidsbrist och förankring

Projektens genomförande präglas av olika utmaningar. Två utmaningar som är relativt genomgående är brist på tid och att de är dåligt förankrade. Projekten kommer antingen igång för sent eller har svårt att hinna med på grund av oförutsedda händelser som försenar projekten. På en övergripande nivå sett till hur projekten genomförs bedömer vi att:

- Projekten i stort genomförs enligt plan, men att många projekt inte kommer upp i fart under det första året. Flera projekt säger att det är svårt att komma igång med projektet under första året. Projekten har i regel tagit hänsyn till detta i sina projektplaner, som i sig verkar vara alltför generösa i sin tidssättning.
- Projekten upprepar ofta vanliga misstag. En anledning till att flera projekt har svårt att komma igång är att projekten upprepar vanliga misstag och inte bygger vidare på lärdomar från tidigare insatser. Det finns få upparbetade processer för hur projekten exempelvis bör upphandla externa rådgivare, organisera samverkansprojekt, mobilisera projektägare, och så vidare.
- Regionalfondens regelverk är inte anpassat till logiken för den digitala transformationen. Grunden i ett framgångsrikt digitalt transformationsarbete i allmänhet, och i att utveckla digitala tjänster i synnerhet, handlar om att tillsammans med användarna utforska vad det finns för behov och tillåta sig själv att testa och misslyckas. En logik där projekten ska arbeta efter på förhand redovisade aktiviteter och mot kvantifierbara mål under en kortare tidsperiod stödjer inte best practicemetodiken för digitaliseringsprojekt.
- Hållbarhetsaspekterna är främst integrerade i typ 1 projekten. Rambolls bedömning är att hållbarhetsaspekterna spelar en liten roll för typ 2- och 3-projekten. Detta beror främst på att den slutgiltiga målgruppen inte deltar i projektaktiviteterna, exempelvis för att utveckla digitala tjänster eller samordna stödsystemet. Potentialen att i större utsträckning integrera hållbarhetsaspekterna finns genom att projekten exempelvis skulle kunna ta med olika delar av målgruppen i tidiga behovsanalyser.

Vi kan också dra ett antal slutsatser som är giltiga specifikt för de tre olika typer av

projekt som vi tittat närmare på i utvärderingen. För typ 1-projekten bedömer vi att de i för låg utsträckning bygger vidare på beprövade metoder. Vi kan se att:

- Projekten i stort sett genomförs enligt plan
- Det finns skillnader i förmågan att engagera företag i projektaktiviteter
- Projekten i olika utsträckning använder sig av internt strukturkapital när de genomför projektet
- Projekten fokuserar i första hand på jämställdhetskriteriet.

---

*Kvalitén på projektansökan och genomförande hänger samman.*

---

Typ 2-projekten underskattar särskilt tiden det tar att mobilisera, förankra och få andra organisationer att känna ägarskap för utvecklingsarbetet. Vi bedömer att:

- Alla utom ett projekt säger att det i huvudsak löper på enligt plan
- Projekten fokuserar för lite och för sent på mobilisering, förankring och ägarskap
- Små, korta och isolerade samverkansprojekt hinner inte få upp styrfart
- Projekten har anpassat hur de genomför projektet när förutsättningarna ändrats och de erfarenheter man gjort inom projektet.

Typ 3-projekten försöker arbeta utifrån de behov användarna har, men begränsas av korta tidsramar. Vi bedömer att:

- Det tar tid att förankra projekten
- Korta projektperioder kan försvåra mer innovativa och utforskande arbetssätt
- För hög personalomsättning gör det svårare att genomföra projekten

- projekten försöker involvera användarna i utvecklingen, men de tycker det är svårt att göra det på ett bra sätt.

### 2.4 | Få projekt har förutsättningar att skapa större varaktiga effekter

Vår samlade bedömning är att projekten som ingår i utvärderingen i många fall är bristfälligt utformade, såväl sett till den analys och de förberedelser som har gjorts för projektet, som till den effektlogik som projekten är tänkta att följa. Om vi ser till helheten kring hur projekten är utformade kan vi konstatera att:

- Kvalitén på projektansökan och genomförande hänger samman. Även om utvärderingen omfattar få projekt ser vi ett tydligt samband mellan de projekt som har en tydlig och välgenomtänkt projektansökning och de projekt som också lyckas genomföra projekten på ett bra sätt. Omvänt misslyckas de projekt som inte har tydliga och genomtänkta projektansökningar. Projektansökningarna kan med andra ord ses som tidiga indikatorer på projektens förmodade kvalitet.
- En majoritet av projekten förefaller ha brister i design eller genomförande som gör varaktiga effekter mindre sannolika. Liksom för andra projekt som finansieras inom Regionalfonden är det osannolikt att projekt genererar varaktiga effekter om de har en otydlig projektbeskrivning, saknar tydliga mandat eller plan för hur lärdomarna ska tas omhand. Detta är särskilt relevant för projekt inom projekt-typ 2 och 3, där ett fortsatt utvecklingsarbete är en förutsättning för varaktiga effekter.
- Effekter av insatserna uppstår i första hand efter projektperioden. De allra flesta projekt handlar om att främja en digital omställning hos andra organisationer eller i sin egen organisation. Förändringen påbörjas möjligtvis inom projektet, men resultaten av insatserna förväntas ske först efter projektperioden och utan stöd från projektet.
- Det saknas ofta en plan för hur nyttan från projekten ska tas omhand. Även om projekten gör mycket rätt och genomför åtgärder för att projektets resultat ska bli

varaktiga och genomförs i den ordinarie verksamheten så saknar projekten genomgående ett nyttorealiseringsperspektiv, det vill säga en plan för hur nyttan från projektet ska förverkligas i den dagliga verksamheten. I grunden handlar det om att de som har behovet av stöd på förhand behöver identifiera och bedöma vilken nytta projektet kan bidra med och vad projektet kan kosta, och allt eftersom och tydligt ta kontroll över att förverkliga de identifierade nyttorna. Det bör finnas en nyttorealiseringskalkyl, en plan och någon som har ansvar för att realisera nyttorna. Detta bör Tillväxtverket framöver kunna ställa som krav för projekt av typ 2 och 3.

Vi kan också dra ett antal slutsatser som är giltiga specifikt för de tre olika typer av projekt som vi tittat närmare på i utvärderingen. För typ 1-projekten gör vi bedömningen att de kommer att kunna skapa resultat men osäkert till vilken kostnad och om effekterna blir varaktiga. Vi anser att:

- Grundförutsättningar finns för att kunna bidra till resultat
- Det saknas förutsättningar för att mäta effekter på företagsnivå
- Det största utvecklingsarbetet ska företagen själva göra och efter att projektet är avslutat
- Det saknas kunskaper från andra projekt om vad som fungerar och varför.

Typ 2-projekten som inte ingår i ett större regionalt sammanhang kommer att få svårt att skapa varaktiga effekter. Vår bedömning är att:

- Två av åtta projekt har goda förutsättningar att skapa mycket positiva effekter
- Hälften av projekten har begränsade förutsättningar att skapa varaktiga effekter.

Typ 3-projektens effekter är särskilt svåra att förutse. Det hänger väldigt mycket samman med hur väl projektets aktörer och mottagare klarar av att realisera nyttan från projektet. Vi anser att:

- Det är för tidigt och osäkert att bedöma projektens bidrag
- Projekten påverkas av deras tekniska arv och plattform
- Användarnas kompetens begränsar möjligheten för dem att realisera nyttan från projektet.

### **2.5 | Det krävs långsiktighet och kraftsamling för att projekten ska få betydande regionala effekter**

Utvärderingens femte och sista fråga handlar om hur projekten bidrar till det regionala arbetet med digitaliseringen. Vår samlade bedömning är att:

- Tre projekt förefaller utgöra viktiga motorer för digitaliseringsarbetet i tre län. Västernorrland, Västerbotten och Värmland är regioner där vi bedömer att projekt som vi utvärderat av typ 2 och 3 är betydelsefulla motorer och orienteringspunkter för det offentliga digitaliseringsarbetet som bedrivs i regionen. Projekten ses också som viktiga för att genomföra utpekade prioriteringar i arbetet med de regionala digitala agendorna. De kopplar också an till kärnverksamheter på ett betydligt tydligare sätt än andra projekt. I alla andra regioner bedömer vi att projekten som ingår i utvärderingen inte spelar någon central roll för att skapa en regional dimension kring digitaliseringen. Utifrån den datainsamling vi genomfört verkar det inte heller som om dessa projekt kopplar an till något etablerat regionalt sammanhang för digitaliseringsfrågorna, utan de verkar mer vara isolerade projekt som ska tillgodose specifika behov.
- Projekten behöver kopplas till ett större sammanhang för att få effekt. Det är stora skillnader mellan olika offentliga organisationer när det gäller var de befinner sig i sin digitala omställning. Det gäller också den regionala dimensionen kring digitaliseringen, och de regionala sammanhang som projekten verkar inom. Att döma av projekten är tendensen att projekt har större förutsättningar att göra ett substantiellt avtryck på regional nivå om de är lite större, det deltar aktörer som

har behov som är viktiga att tillfredsställa i regionerna och som finns i ett större sammanhang, exempelvis den regionala digitala agendan eller en serie av projekt. Detta gäller framför allt projekten av typ 2 och 3.

- Det krävs långsiktighet för att bygga en relevant regional dimension kring digitalisering. Kommuner och andra aktörer behöver uppfatta regionen som ett relevant och viktigt sammanhang för strategiskt digitaliseringsarbete. Den regionala dimensionen kring digitalisering är i sammanhanget inte uppenbar. Den måste olika konstellationer av aktörer inom regionen skapas tillsammans. Kommunerna utgör naturliga nyckelspelare, både på grund av sitt mandat men även eftersom de flesta kommunerna är beroende av att göra saker tillsammans med andra för att få tillräcklig kraft i förändringsarbetet. Kommuner och andra aktörer i vissa regioner har kommit längre med att fundera kring samverkan, och de har också gjort investeringar för att göra en bra regional samverkan möjlig. I andra regioner har kommunerna inte gjort detta. Det gör också att projekten verkar i ganska olika miljöer, och har olika möjlighet att bygga vidare på olika typer av grundläggande infrastruktur.

## **2.6 | Det behövs mer stöd till projekten och tydligare krav på dem för att det stora flertalet projekt ska lyckas**

Mot bakgrund av utvärderingens slutsatser har vi kommit fram till ett antal rekommendationer. Dessa är relevanta både för Tillväxtverket i rollen som finansär och för de organisationer som i framtiden kommer driva digitaliseringsprojekt. Grunden i dessa rekommendationer är att kvalitén på ansökningarna och projekten måste öka. De riktigt bra projekten utgör undantagen, och bakom dessa projekt finns ofta faktorer som är svåra att återskapa. Det kan exempelvis vara att de bygger vidare på förmågor som byggts upp i tidigare projekt eller finns hos verksamheter som deltar i projekten. Det handlar också relativt ofta om rent individuella faktorer, som att projektledaren är erfaren och duktig.

Det typiska projektet har generellt dåliga förutsättningar att skapa betydande effekter av

det enkla skälet att det krävs väldigt mycket av projekten för att de ska lyckas. Om projekten inte har gynnsamma förutsättningar, utformas på ändamålsenliga sätt och genomförs effektivt är det troligt att projekten inte heller skapar betydande och varaktiga effekter. Det är en utmaning utifrån ett system-

---

### *Grunden i dessa rekommendationer är att kvalitén på ansökningarna och projekten måste öka.*

---

perspektiv att förändra denna situation. Regionalfonden är i grunden organiserad som en distribuerad enhet. Det är inte möjligt att införa ett projektledningssystem eller skapa en koncernstyrning av en uppsättning projekt på samma sätt som det är för en enskild verksamhet. Vår bedömning är ändå att det finns saker som Tillväxtverket och projektägare kan göra för att uppnå önskvärda styreffekter på den samlade projektportföljen. Det är förändringar som tillsammans har möjligheter att radikalt förbättra projektens förutsättningar att skapa varaktiga effekter. Vi tror att nyckeln i detta ligger i en kombination av att såväl Tillväxtverket som de regionala partnerskapens och projektägarna ställer bättre och tydligare krav och erbjuder ett bättre och mer ändamålsenligt stöd.

Bygg vidare på metodiken om typprojekt med standardiserade effektlogiker. Det är mycket begärt av framtida projektägare att behärska alla metodologiska verktyg som krävs för att ta fram och illustrera en tydlig effektlogik. Potentialen med att använda effektlogiker är stor. När ett projekt tar fram en tydlig och bra effektlogik och förankrar den bland projektets aktörer skapar det den gemensamma syn och det gemensamma fokus som är nödvändigt. För att nå dit behöver projekten i större utsträckning bygga vidare på tidigare tankearbete som har lagts ner för att skapa bra effektlogiker för liknande projekt. Genom att arbeta vidare med de typer av projekt som Tillväxtverket/Strukturfondspartnerskapen önskar att se, och använda relevanta indikatorer och lärdo-

mar från motsvarande insatser, så kan projektet successivt bygga upp ett strukturkapital som kan ge stöd och stadga åt projekten.

Inför förstudieprojekt eller projekt i flera steg för att höja kvalitén på insatserna. Det krävs mycket för att digitala förändringsprojekt som sker i samverkan ska bli framgångsrika. Det är avgörande att kvalitén på ansökningar blir bättre, och därmed också hur projekten utformas i organisationsfasen. Det sannolikt bästa sättet att göra det på är att införa projekt i flera faser eller skapa en möjlighet att genomföra förberedelseprojekt. Sådana förberedelseprojekt skulle gå ut på att undersöka förutsättningar, mobilisera aktörer och säkerställa nödvändigt ägarskap, samt formulera en ansökan utifrån en genomtänkt logik och en genomtänkt projektdesign. Det skulle också behöva gå hand i hand med att den som finansierar ställer högre krav på en genomarbetad och trovärdig

---

*Inför förstudieprojekt eller projekt i flera steg för att höja kvalitén på insatserna.*

---

projektansökan för genomförandefasen. Kommunicera och använd centrala framgångsfaktorer som grund för att utlysa och besluta om projekt. Identifiera vilka nyckelfaktorer som behöver finnas på plats för att projektet sannolikt ska bli framgångsrikt, och använd dessa nyckelfaktorer som en checklista när den som finansierar utlyser och bedömer ansökningar. Det gäller både Tillväxtverket och Strukturfondspartnerskapen. Det kommer höja kvalitén avsevärt på ansökningar och projekt, och kommer också fungera som ett bättre stöd för projekten.

Nedan följer en lista på de centrala framgångsfaktorer som är den här utvärderingens viktigaste lärdomar för vad digitaliseringsprojekt i framtiden bör tänka på. Lärdomarna är utformade som frågor som normalt bör kunna besvaras med ett ja för att projektet ska anses ha tillräckligt bra förutsättningar och vara tillräckligt väl riggat för att kunna bli framgångsrikt:

- Har projektet en genomarbetad och trovärdig effektlogik?
- Har en projektet gjort en utblick eller omvärldsanalys för att säkerställa att rätt partners medverkar i projektet och att det inte pågår några parallella insatser som förändrar behovet av projektet eller gör att projektet behöver förändra sin utformning?
- Har projektets styrgrupp och finansiärer en gemensam syn på projektets mål och vad projektet ska göra?
- Har projektets styrgrupp och finansiärer diskuterat sina respektive motiv och drivkrafter till varför de är med i projektet?
- Har projektets styrgrupp mandat att fatta beslut om projektet och Hur nyttan från projektet ska realiseras, och ge mandat till projektets operativa personal?
- Har projektets styrgrupp och finansiärer identifierat och bedömt projektets nyttor och förbundit sig att realisera dem?
- Har projektet involverat medarbetare från ordinarie verksamheter i tillräcklig utsträckning för att säkerställa att kompetensen från projektet kommer överföras till den ordinarie verksamheten, och att det finns tillräcklig kapacitet hos mottagaren för att realisera nyttan efter att projektet avslutas?
- Har projektets behovsägare, nyttobärare, målgrupp och användare involverats i utformningen av projektet och validerat behovet av projektet?

Tillåt mer målstyrda ansökningsförfaranden som gör mer innovationsvänliga arbetssätt möjliga. Digitala transformationsprojekt kan behöva arbeta mer utforskande och med mer frihet än vad Regionalfonden tillåter i dagsläget. Projekten kan därför behöva styras mer utifrån mål än utifrån medel, åtminstone i tidiga skeden. Det är svårt att förutse och planera projekt som syftar till att i grunden förändra organisationers arbetssätt. De behöver i större utsträckning få frihet att anpassa sig eftersom. Projekt behöver också tillåtas att misslyckas ibland. ■

# KAPITEL 3

## BEDÖMNING 1

DIGITALISERINGSPROJEKTEN HAR  
RELEVANTA INRIKTNINGAR MEN  
ÄR FÄRRE ÄN VÄNTAT





I följande kapitel presenterar Ramboll sin samlade bedömning av projektens inriktning, vilket är den första byggstenen i den samlade bedömningen av projektet. För programutvärderingar inom Regionalfonden handlar detta traditionellt om huruvida projektens inriktning ligger i linje med vad som står i de operativa programmen, exempelvis när det gäller vilka branscher projektet ska stödja och hur detta bör ske. I denna utvärdering ligger projekten inom flera tematiska mål och operativa program med egna mål och ambitioner kring det digitala omställningsarbetet. Det finns alltså inget enskilt ramverk att bedöma projekten utifrån. Istället utgår bedömningen från den kategorisering av projekten som gjorts och huruvida den kategoriseringen stämmer överens med den önskade inriktningen i Partnerskapsöverenskommelsen och portföljens inbördes tyngdpunkt.

22 projekt bedöms ha digitalisering som bärande idé och ingår i utvärderingens urval. Genom att kartlägga beviljade projekt inom TM3, och den kartläggning Tillväxtverket genomförde av projekt inom TM2 kunde vi totalt identifiera 22 projekt med digitalisering som bärande idé.

Projekten vill uppnå tre typer av effekter. Flest projekt, tio stycken, vill främja den digitala mognaden i små och medelstora företag genom olika former av kompetenshöjande rådgivning. Åtta projekt har det gemensamt att de på olika sätt vill arbeta med att skapa bätt-

re förutsättningar för att utveckla regionens digitalisering. Fem projekt arbetar specifikt med att utveckla nya eller befintliga digitala tjänster inom den offentliga förvaltningen. De identifierade projekttyperna stämmer väl överens med den önskade inriktningen i Partnerskapsöverenskommelsen (PÖ). För TM2 (Insatsområde 2) i PÖ för Regionalfonden nämns att insatser bör prioriteras som ska bidra till ökad användning av digitala tjänster i näringslivet. Programmen ska även bidra till att skapa nya möjligheter för utveckling och innovation inom den offentliga förvaltningen. Dessa formuleringar överensstämmer enligt Ramboll väl med inte minst projekttyp 2 och 3 i projektportföljen. För insatsområde 3 i PÖ som gäller Regionalfonden påpekar PÖ hur viktigt it är för att öka produktiviteten i näringslivet. PÖ påpekar också att insatser bör handla om att hjälpa småföretag att i större utsträckning använda det som PÖ beskriver som "affärskritisk it".

Lokala och regionala aktörer bör i sammanhanget samverka för att främja kunskaps- och erfarenhetsutbytet. Denna inriktning överensstämmer väl med projekttyp 1 och delvis projekttyp 2 i projektportföljen. Färre projekt än väntat fokuserar på digitalisering. Med tanke på vilka prioriteringar PÖ nämner, och den allmänna debatten om hur viktig den digitala omställningen är för såväl den offentliga som privata sektorn, är det förvånande att inte fler projekt inom Regionalfonden har digitalisering som bärande idé. Av drygt 2 miljarder kronor

<sup>6</sup> I detta sammanhang uppfattar vi inte det som meningsfullt att skilja på användningen av begreppet it från digitalisering. Att it förekommer i PÖ uppfattar vi mer vara en tidsmarkör än en signal om att tekniken bör vara i fokus. Samma tendens kan ses i andra sammanhang. Regeringen har exempelvis under perioden gått från att prata it-politik till digitaliseringspolitik. Tidigare it-chefer har bytt titel till CDO (Chief digital officer) eller CIO (Chief information officer). I allt väsentligt visar detta enbart på en underliggande trend i samhället om att frågan har gått från att vara mer teknik- och specialinriktad till att bli mer processinriktad och genomgripande för verksamhetens funktions sätt.

<sup>7</sup> Vad som är affärskritisk it definieras inte i PÖ. Men det finns goda skäl att även betrakta processer som faktura- och orderhantering som affärskritisk, dels, eftersom de alltmer utgör förutsättningar för att kunna digitalisera många andra kärnprocesser hos ett företag, dels, eftersom kraven från omvärlden gör det allt svårare att bedriva verksamhet utan att digitalisera dessa processer. Staten ställer exempelvis från och med 1 april 2019 krav på företag att fakturera elektroniskt vid offentlig upphandling.



Nästan hälften av de bidrag som beviljats digitaliseringsprojekten går till insatser för att främja den digitala mognaden i små och medelstora företag.

i beviljade medel till och med juni 2017 inom TM3, har exempelvis bara 2,5 procent tilldelats projekt som har digitalisering som en bärande idé. Även inom TM2 är det få projekt som har digitalisering som en bärande idé som söker bidrag, bortsett från fysiska investeringar i att bygga ut bredband. Vi tror att detta beror på en kombination av faktorer. En anledning kan vara att de traditionella projektägarna inom TM3 ännu inte har byggt upp den kompetens och de metoder som de tycker de behöver för att kunna arbeta med digitalisering och stötta företag i deras digitalisering.

Även tajmingen i utlysningssarbetet kan ha spelat roll. För offentliga aktörer har det skett väldigt mycket inom digitaliseringsområdet

de senaste åren, vilket har medfört att frågan har en annan prioritet idag än för bara några år sedan. Projekten har ett fokus på kompetensutveckling. Nästan hälften av de bidrag som beviljats digitaliseringsprojekten går till insatser för att främja den digitala mognaden i små och medelstora företag. Detta sker på olika sätt i form av att ge råd eller coacha företagen, och kan i grunden klassificeras som kompetensutvecklingsinsatser. Stödet sker enligt projektägarna på en lägre nivå genom att de tar initiativ till ett digitalt omställningsarbete, exempelvis att digitalisera faktura- och ordersystem. Detta ligger väl i linje med det önskade fokus på affärskritisk it i stöden som Partnerskapsöverenskommelsen nämner. ■

<sup>8</sup> Regeringens Digitaliseringsråd menar exempelvis att behovet av kompetensförstärkning inom offentlig sektor är stort och att ökad digital kompetens är en förutsättning för att offentlig sektor ska lyckas med den digitala transformationen. [http://www.digitaliseringsradet.se/media/1311/laegesbild\\_digitalkompetens\\_slutversion\\_utanappendix.pdf](http://www.digitaliseringsradet.se/media/1311/laegesbild_digitalkompetens_slutversion_utanappendix.pdf) s 47

<sup>9</sup> En av många indikatorer för det är Almedalen. Digitalisering har varit det vanligaste sökordet på arrangerade evenemang i Almedalen så väl 2016 som 2017. Andelen evenemang som har kategoriserats som under ämnesområdet digitalisering har ökat för varje år från 2016 till 2018 (preliminära siffror). För år 2015 och tidigare ingick inte digitalisering som någon av 28 ämneskategorier. (källa: Region Gotland) Vi menar att detta är en av indikatorer på ett skifte i vad offentliga aktörer vill och väljer att tala om..

# **KAPITEL 4**

## **BEDÖMNING 2**

**PROJEKTEN ÄR I MÅNGA FALL  
UTFORMADE MED BRISTER I  
FÖRARBETEN OCH RIGGNING**



I följande kapitel gör Ramboll en bedömning av hur de beviljade projekten är utformade. Vi presenterar en sammantagen bedömning för varje projekttyp. Bedömningarna utgör tillsammans den andra av de fyra byggstenarna i utvärderingen.

#### 4.1 | Typ 1-projekten tillfredsställer relevanta behov men genomförs för mycket i form av enstaka punktinsatser

Insatser för att stärka den digitala mognaden i små och medelstora företag är den största projekttypen i vår analys, både sett till beviljade medel och till antal projekt. Men de lärdomar vi presenterar bör ses i ljuset av att de beviljade projekten är förhållandevis få, och att vi hämtar jämförelser och lärdomar från Kickstart och andra insatser utanför Regionalfonden och från kompetensutvecklingsinsatser inom andra områden än digitalisering. Vi tar upp och diskuterar dessa externa referenspunkter när vi använder dem i de resonemang vi för.

Nedan presenteras vår samlade bedömning kring utformningen av projekt som avser att främja den digitala mognaden i små och medelstora företag, samt de observationer som ligger till grund för denna bedömning.

Projekten saknar aktiviteter för att skapa varaktiga resultat. Rådgivningsinsatser gentemot små och medelstora företag delar en gemensam utmaning, oberoende om det gäller insatser som ska främja digitalisering, internationalisering eller energieffektivisering. För samtliga typer av insatser uppstår resultat först när

- (i) företag deltar i de genomförda aktiviteterna i förväntad utsträckning
- (ii) att företagen deltar bidrar till att de får nya insikter eller kunskaper
- (iii) deltagarna tillämpar sina nyvunna insikter eller kunskaper i sin egen verksamhet.

Projekten måste därför se till att de attraherar rätt företag till insatserna, och att insatserna är utformade på ett sätt som underlättar för företag att tillämpa sina nya insikter i den egna verksamheten. Forskningen visar tydligt att många felaktigt antar att kompetensutveckling i sig självt leder till organisatoriska förändringar. Denna felaktiga föreställning kallas "train-and-hope".

Ofta finns det praktiska hinder för företagen att använda sina nya kunskaper i den egna verksamheten. För digitaliseringen kan det handla om att företagen saknar expertis när det gäller att leda digitaliseringsinsatser, saknar stöd och drivkrafter hos anställda eller att man har en begränsad budget för själva digitaliseringsinsatsen. De projekt Ramboll utvärderat, i första hand inom TM3, erbjuder i regel bara begränsat stöd till företagen och vid enskilda tillfällen. Stöden saknar element av kollegialt lärande eller insatser där lärandet ska tillämpas på den egna organisationen, exempelvis genom "hemläxor". Det finns enskilda exempel där företag framgångsrikt fört in nya kunskaper i sin verksamhet, exempelvis inom projektet Smart produktion i tillverkande och bearbetande företag, där företagen i nätverk lärt av varandra genom studiebesök. Men överlag

<sup>10</sup> Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977). An implicit technology of generalization. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10, 349-367.

<sup>11</sup> Hoch, E. (2017). Top 5 Digital Transformation Challenges (and How to Overcome Them), IoT for all 2017-10-19 <https://www.iotforall.com/top-5-digital-transformation-challenges/>

är många projekt punktinsatser, och saknar både en tydlig vision om hur företagen ska omsätta sin nyvunna kunskap i praktiken och en plan för att det ska finnas stöd tillgängligt efter projektet är avslutat. Vi bedömer därför att förutsättningarna för varaktiga resultat hos målgruppen är begränsade.

---

*En förutsättning för statens agerande är att det inte finns ett utbud på den privata marknaden som tillgodoser företagens behov och betalningsförmåga.*

---

En tredjedel av projekten går bortom en traditionell syn på företagsrådgivning. Ser vi till de beviljade digitaliseringsprojekten inom ERUF så framgår att en majoritet haft ett synsätt där experter som projekten anlitar ska ge förslag till lösningar på företagens utmaningar. En annan variant förekommer i cirka en tredjedel av projekten, där rådgivning eller lärande även sker mellan företag, vilket regeringen ser som ett föredraget inslag i offentlig företagsrådgivning. Dessa 3-4 projekt innehåller tydliga likheter med aktiviteterna i projektet Kickstart i form av inspirationsföreläsningar, workshops med gruppövningar och i somliga fall studiebesök hos de företag som deltar.

Projekten är inriktade på tidiga steg av företagets digitaliseringsprocess. I princip samtliga typ 1-projekt riktar sig till företag med relativt låg digital mognad, även om somliga projekt i sin projektansökan säger att de vill ge stöd åt företag med högre digital mognad. Projektinsatserna syftar i praktiken till att väcka intresse hos företagen och ge dem verktyg för att påbörja en digitaliseringsprocess. Typiska stöd som dessa projekt erbjuder företagen rör administrativa processer såsom fakturahantering och ekonomi, digitala white-boards, närvaro i sociala medier och webbportaler. Stöden

kopplar genomgående till tekniska lösningar som redan finns på marknaden. Projekt som exempelvis inbegriper sensorer och mätningar av produktionsflöden eller stordataanalys förekommer inte i de stöd som företagen får. Det är i sig inget fel med att projekten fokuserar på grundläggande aspekter av företagets digitala transformering. Men det verkar vara ett mönster att teknik- och innovationshöjden bland företagets digitaliseringsinsatser i praktiken blir lägre än den bild som projektansökan ger. Men det finns undantag.

Ett projekt erbjuder exempelvis prototyper av appar som företagen kan testa på marknaden enligt Lean startup-metodiken i kombination med relativt omfattande konsultstöd (40 timmar).

Projekten är utformade utifrån logiken att företag har svårt att identifiera och värdera nyttan med externt stöd. Statligt finansierad företagsrådgivning motiveras i proposition 2009/10:148 med att *”En förutsättning för statens agerande är att det inte finns ett utbud på den privata marknaden som tillgodoser företagens behov och betalningsförmåga.”* För de beviljade projekten finns åtminstone delvis det stöd som projekten erbjuder företagen att tillgå på den privata marknaden, exempelvis i form av leverantörer av fakturahanteringssystem, webbdesignbyråer och liknande.

Att marknaden inte lyckats lösa detta beror istället sannolikt på att företagen inte känner till denna marknad eller kan värdera produkternas eller tjänsternas kvalitet och potentiella nytta. Detta ligger i linje med teorier om andra typer av misslyckanden än rena marknadsmisslyckanden. Det kan handla om så kallade systemmisslyckanden, där för lite interaktion mellan företag hindrar företagen att utbyta kunskaper och att lära av varandra. Det kan också vara så att brister på lämpliga kompetenser i sig skapar kunskapsmässiga inlåsningseffekter som hindrar företagen att få tillgång till ny kunskap, vilket gör att företagen inte kan anpassa sig och konkurrera effektivt.

<sup>12</sup> Proposition 2009/10:148

<sup>13</sup> Se exempelvis Weber, M. and H. Rohracher (2012), “Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive ‘failures’ framework”, *Research Policy*, 41, pp. 1037-1047.

En viktig aspekt är att företagen inte anser sig ha råd att använda sig av dessa tjänster. Projekten genomför olika insatser för att minska detta marknadsmisslyckande. Det absolut tydligaste exemplet är ett projekt där konsultcheckar fördelas till små företag i Kronoberg som tidigare inte använt sig av stödsystemet. Omfattningen av stödet är begränsat till sex konsulttimmar, och kan därmed i första hand ses som en möjlighet för regionala konsultföretag att marknadsföra sig själva för målgruppen.

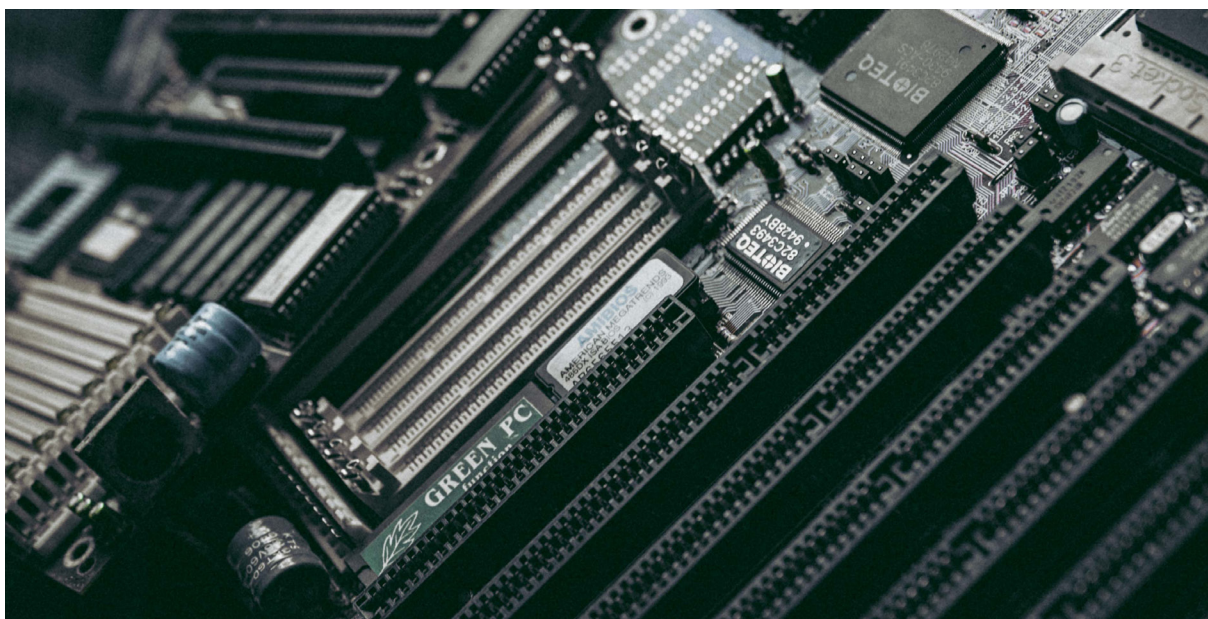
Det hinder som målgruppens bristande kunskaper om det tillgängliga stödet och dess kvalitet ger upphov till försvinner därmed förhoppningsvis.

Stora skillnader i projektens kostnadseffektivitet. Den genomsnittliga projektstorleken för typ 1-projekten är 9 miljoner kronor inklusive medfinansiering. Det finns ingen korrelation mellan projektens budget och antal företag projekten ska nå. Detta beror delvis på omfattningen av det stöd som projekten erbjuder företagen. Men genom att analysera aktivitetsbudgeten i besluten för de olika projekten kan göra ett antal observationer. En första observation är att skillnaderna är ganska stora när vi jämför ERUF-projektens aktivitetsmål med Kickstart, som får sin finansiering utanför Regionalfonden. ERUF-projekten når överlag färre företag och med

mindre omfattande stöd per investerad krona än Kickstart-projekten. Dessutom är kostnaderna för att organisera vissa former av stöd såsom seminarier eller rådgivning relativt hög. Projekt som är inriktade på att förmedla och subventionera privata konsultkontakter når betydligt fler företag till en lägre kostnad än projekt där projektägarorganisationen själva ska förmedla stödet. Hur projektet väljer att organisera det stöd de förmedlar har därför en stor inverkan på hur många företag projektet når och på omfattningen av stödet i sig.

### 4.2 | Typ 2-projekten präglas av många designfel

Det som förenar typ 2-projekten är att de på olika sätt vill bygga förmågor och stärka förutsättningarna för företagen att digitalisera. Jämfört med de övriga två projekttyperna har denna projekttyp det klart bredaste innehållet och spänner över olika typer av projekt som gör väldigt olika saker. Inget projekt är det andra likt när det gäller hur det är utformat eller vad det innehåller, vilket gör det svårare att göra en samlad analys av tendenser och mönster än för andra projekttyper. Det innebär inte att kategoriseringen av projekten inte fyller ett syfte eller är ändamålsenlig. Men det innebär att det blir svårare att se mönster och tendenser. Denna problematik skulle finnas oberoende av hur utvärderingsobjektet analyserades.



Med dessa reservationer i åtanke presenterar vi nedan vår samlade bedömning kring utformningen av de åtta projekt som har som mål att skapa regionala förmågor och förutsättningar för digital utveckling, samt de observationer som ligger till grund för denna bedömning.

De flesta projekten har olika designfel inbyggda. Projekt har på olika sätt riggats på ett sätt som har medfört problem och utmaningar. I vissa projekt är designfelen många, och så grundliga, att det är osäkert om projekten kommer att kunna ge några bestående effekter. Sådana fel kan vara att de saknar behovsanalyser eller att det är fel typ av projektägare som driver projektet. Det kan exempelvis vara så att organisationen som driver projektet inte är den som ska genomföra den faktiska förändringen. I andra projekt är designfelen färre och mindre omfattande. I ett par fall verkar projekten vara väl designade i förhållande till en relevant bild av behoven.

Projekten har gjort för svaga analyser av behoven, målgruppen och omvärlden. Projekt som syftar till att skapa förutsättningar för annan verksamhet är på många sätt svårare att utforma än projekt där det är tydligare och mer direkt vad de ska leverera och vilka målgrupper projektet har. Vi uppfattar att den första kategorin projekt har svårare att förklara vilka målgrupper projektet har och hur projektet ska uppnå en förändring jämfört med projekt som har mer direkta målgrupper och önskade effekter, exempelvis stödda små och medelstora företags kompetensutveckling. Det blir extra viktigt att projektägare inför starten av projektet och i rigningsfasen ser till att det finns ett gediget och genomtänkt förarbete. I 3-4 projekt verkar det som om projekten inte i tillräcklig utsträckning kartlagt och analyserat behoven, målgruppen, omvärlden och den omgivning som projekten ska verka i. Det har lett till beslut och vägval som inte varit helt ändamålsenliga. I flera fall bedömer vi att projektet inte borde ha fått finansiering. Projekt arbetar utifrån effektlogiker som inte är genomtänkta och tar ofta fram dem för sent. Typ 2-projekten har i regel en bredare uppsättning mål och aktiviteter än andra projekt. Det gör att dessa projekt får svårt att formulera tydliga ansökningar och effektlogiker som kan ge stadga åt genomförandet av projektet. Vissa projekt som

har just en bredare uppsättning mål och aktiviteter har inte lyckats utforma genomtänkta, realistiska och ändamålsenliga effektlogiker som kan ge stöd till projektledaren och genomförandet. Ett par projekt påpekar att detta är en utmaning, och där de så sent som ett år in i projekten har behövt ta ett omtag och ta fram en ny eller uppdaterad effektlogik.

---

*Bra projekt har en tydlig koppling till en större och mer långsiktig process. Det tar tid att bygga upp en regional utvecklings- och förnyelsekapacitet.*

---

Det finns frågetecken kring om vissa projekt samarbetar med rätt partners och drivs av rätt projektägare. Vi uppfattar att flera projekt inte är tillräckligt väl kopplade till den ordinarie verksamheten. Därför hamnar de på utsidan av de problem som de ska lösa, och för långt bort från den miljö där projektets resultat ska genomföras. De projekt som drivs av universitet och högskolor lider särskilt av detta problem. Fokus hamnar då i för stor utsträckning på att bygga upp kunskaper utifrån en akademisk logik med en otydlig koppling till de regionala mottagarna och till hur kunskapen ska användas för att stärka den regionala förnyelsekapaciteten. Bra projekt har en tydlig koppling till en större och mer långsiktig process. Det tar tid att bygga upp en regional utvecklings- och förnyelsekapacitet. Det är därför helt avgörande att projekten har ett långsiktigt perspektiv inbyggt i sin design. Det handlar både om att projektet bygger vidare på befintliga processer och att projektet är tydligt förankrat i ordinarie verksamheter.

Ett utmärkande drag för typ 2-projekten är att de ofta hänger ihop med andra projekt, antingen som genomfördes innan typ 2-projektet ifråga, eller som förväntas följa direkt efter. Ibland ingår projekten i en längre serie projekt.

Ett par av projekten gör det här riktigt bra, och har en tydlig långsiktig koppling till regionala permanenta kärnverksamheter, antingen som projektägare eller som aktiva partners i projektet. I projektet Digitala Västerbotten jobbar sju

delprojektledare på 20–50 procent inifrån de kommunala verksamheterna med att säkerställa att den kompetens och det strukturkapital som byggs upp i projektet lever vidare efter att projektet avslutats. Detta är ett exempel på vad vi tror är en framgångsrik utformning.

### 4.3 | Typ 3-projekten behöver förstå målgruppen bättre och agera snabbare på nya förutsättningar

Projekt av typ 3 är den klart minsta kategorin sett till antal. Men projekten är i regel större än typ 1 och typ 2. De är också mer avgränsade innehållsmässigt, och innehåller såväl moment som utvecklar digitala tjänster som där tjänsterna införs. Tjänsterna projekten utvecklar handlar om allt från virtuella hälsorum, samordnade individuella hälsoplaner och digitala tillgänglighetsguider till företagsportaler och olika digitala tjänster inom den kommunala förvaltningen. Projekten är därför också mer lika varandra än typ 2-projekten. Nedan presenterar vi vår samlade bedömning kring utformningen av projekt som ska utveckla digitala tjänster och vad som motiverar denna bedömning.

Somliga projekt planerar och låser fast sig vid aktiviteter innan de har tillräcklig kunskap. Av projekten vittnar 2–3 projekt i olika utsträckning om att de i samband med projektansökan har angett lösningar som de senare i projekten insett inte är ändamålsenliga för att nå målen med projektet. Samtidigt upplever de att de måste hålla sig till de aktiviteter de angett i ansökan, ibland för att de är mål som projektet ska uppnå. Projekten verkar inte använda sig av möjligheten att göra ändringsbeslut i dessa lägen. De säger i efterhand att det hade varit bättre att tydligare arbeta mer målorienterat och flexibelt, där aktiviteter och lösningar fått växa fram efterhand i projektet.

Projekten har inte analyserat efterfrågan hos målgruppen tillräckligt. En förutsättning för att en digital tjänst ska ge positiva effekter är att det finns ett underliggande behov av tjänsten. Men det räcker inte. Målgruppen måste också känna att de har detta behov, tycka att det är tillräckligt prioriterat för dem och aktivt använda den digitala tjänsten. Samtliga projekt resonerar i olika utsträckning om hur de har analyserat målgruppens behov. Men

de har inte på samma sätt gjort en realistisk bedömning av målgruppens efterfrågan. Målgruppen har i vissa fall visat sig svårt att nå, men också att engagera i utvecklingen. Det har gått bra i vissa projekt, medan det i andra har visat sig svårt att exempelvis engagera målgrupper som äldre, personal eller chefer. Inte sällan är det en konsekvens av att de saknar digital kompetens.

Styrgruppen behöver få och ge tydliga mandat, särskilt när samverkan är bred. Det är en genomgående utmaning i många strukturfondsprojekt att styrgrupper faktiskt styr och ger tydliga mandat till projektororganisationen. Detta är än viktigare i digitala utvecklingsprojekt där många parter är inblandade i samverkan. Om inte styrgruppen har mandat och kan fatta beslut vid möten utan att behöva förankra sina beslut hos andra, så skapas inte de nödvändiga förutsättningarna för att driva utvecklingsprojekt som är i behov av löpande vägval framåt. Ett av projekten vittnar om betydande utmaningar i detta avseende. För de flesta av dessa projekt är det viktigt med en engagerad styrgrupp som kan och vill styra projekten. ■





# KAPITEL 5

## BEDÖMNING 3

PROJEKTEN GENOMFÖRS ENLIGT  
PLAN MEN HAR PROBLEM MED  
TIDSBRIST OCH FÖRANKRING



I följande kapitel bedömer vi hur de beviljade projekten inom respektive projektkategori genomförts. Vi presenterar en samlad bedömning för varje projekttyp. Bedömningarna utgör tillsammans den tredje av fyra byggstenar i utvärderingen.

### 5.1 | Typ 1-projekten bygger i för låg utsträckning vidare på beprövade metoder

Nedan presenterar vi vår samlade bedömning kring genomförandet av projekt som ska främja den digitala mognaden i små och medelstora företag, samt de observationer som motiverar denna bedömning.

#### Projekten genomförs i stort sett enligt plan.

Trots en hög personalomsättning i flera projekt, uppger projektledarna för nästan samtliga projekt att de i stort genomförs enligt plan. I såväl lägesrapporter som i de intervjuer vi genomfört finns en uppfattning om att projekten kommer nå projektmålen. Detta är i sig positivt. Men det bör ses i relation till att projektplanerna och de tillhörande projektmålen ofta är vagt beskrivna.

#### Det finns skillnader i projektens förmåga att engagera företag i projektaktiviteter.

Den viktigaste indikatorn för typ 1-projekt är antalet företag som projekten når ut till. Även om antalet projekt är begränsat till nio stycken så ser vi en tydlig tendens. För tidsmässigt begränsat stöd till företag verkar det vara relativt enkelt att nå de uppsatta aktivitetsindikatorerna. Ett exempel är projektet Konsultstöd för små företag i Kronoberg, som ska ge stöd med 6 konsulttimmar. För relativt omfattande stöd verkar projekten kunna engagera företag i förväntad utsträckning. Ett exempel här är Innovationsmiljö Gotland, som erbjuder uppemot 40 timmar konsultstöd. Det har varit mest utmanande att engagera företag för projekt som erbjuder ”medelomfattande” stöd, där projekten liknar Kickstart.

Ett exempel är projektet Smart produktion i tillverkande och bearbetande företag. En medelväg verkar alltså inte vara den mest framgångsrika strategin för att attrahera företag till stöden, om allt annat är lika.

#### Projekten använder sig i olika utsträckning av internt strukturkapital när de genomför projektet.

Ramboll bedömer att över hälften av projekten behöver en för lång startsträcka för att komma igång med sina planerade aktiviteter. Detta kan exempelvis bestå av att utforma processer för hur de ska nå målgruppen, ta fram upphandlingsdokument för hur projektet ska upphandla externa konsulter och rådgivare och beskriva rollfördelningen bland stödaktörer. En lång startsträcka kan i somliga fall vara motiverad, och det verkar inte påverka projektgenomförandet på längre sikt. Men det är tydligt att projektägarna saknar ett internt strukturkapital. Istället avgör projektledarens kunskap och tidigare erfarenheter hur aktiviteterna är utformade.

Det går att jämföra med om Almi skulle behöva utforma sin rådgivning från grunden varje gång de gick in i ett projekt. Det är med andra ord viktigt att ta fram och dela metoder som kan finnas kvar i organisationen även om enskilda anställda lämnar eller tillkommer.

#### Projekten fokuserar i första hand på jämställdhetskriteriet inom ramen för hållbarhetsaspekterna.

Projektledarna upplever att kriteriet Bättre miljö är en naturlig del av projektens verksamhet. Projekten ser här digitaliseringen som ett viktigt verktyg för att minska miljöpåverkan från företagets produkter och tjänster. Men när det gäller kriteriet Likabehandling och ickediskriminering kan bara ett fåtal projekt tydligt redogöra för ett strategiskt arbete. Detta är ett mönster som visar sig även i andra programutvärderingar inom Regionalfonden. Samtidigt är det

Rambolls bedömning att de nio typ 1-projekt som omfattas av utvärderingen ligger relativt långt fram med att integrera jämställdhetskriteriet i genomförandet av projektet. I princip samtliga projekt har genomfört aktiviteter som varit direkt kopplat till kriteriet, exempelvis kopplat till hur projektet kommunicerar kring aktiviteter eller genom att se till att könen är jämt representerade i styr- och projektgrupper.

---

*Flera av projekten säger att de hade svårt att komma igång med projektet under första året.*

---

Även om projekten ofta vänder sig till mansdominerade branscher, arbetar de medvetet med att följa könsbaserad statistik om deltagande och sätta rimliga mål för detta. Enskilda projekt har även kopplat på en dedikerad jämställdhetsresurs och använder sig av regionala handböcker kring jämställdhet.

### **5.2 | Typ 2-projekten underskattar tiden det tar att mobilisera, förankra och skapa ägarskap**

Nedan presenterar vi vår samlade bedömning kring genomförandet av projekt som har som mål att främja regionala förmågor för digital utveckling, och de observationer som ligger till grund för denna bedömning.

**Alla utom ett projekt uppger att det i huvudsak löper på enligt plan.** Ungefär hälften av projekten tycker att de hittills helt ligger i fas med sin genomförandeplan, medan ett av projekten tydligt ligger efter. Flera av projekten säger att de hade svårt att komma igång med projektet under första året. Skälen till det varierar. Det kan exempelvis vara svårigheter att rekrytera personal till projektet, oerfarna projektledare och att det tagit längre tid än väntat att formera sig i projektet.

#### **Projekten fokuserar för lite och för sent på att mobilisera, förankra och på ägarskap.**

Flera projekt har haft utmaningar att, särskilt under första året, skapa tillräcklig mobilisering, förankring och ägarskap kring projektet. Det är tydligt att den processen har påbörjats för

sent i dessa projekt, och att det är svårt att hinna med detta under själva projektfasen. De som driver projekten behöver lägga grunden för detta redan i riggnings- och ansökningsprocessen. De bra projekten ser till att styrgrupperna och behovsägarna tidigt deltar i projektets riggnings- och ansökningsfas, för att säkerställa att de har mandat och ägarskap från högsta ledningsnivå, och att den är involverad i tillräcklig utsträckning. I vissa större regionala projekt lyfts den politiska nivån fram som en avgörande framgångsfaktor. Ett projekt lyfter särskilt fram hur viktigt det är att engagera nyckelpolitiker som andra politiker har förtroende för, och som kan bidra till att aktivera styrgruppen och partnerorganisationerna.

#### **Små, korta och isolerade samverkansprojekt hinner inte få upp styrfart.**

Den typ av förändring som många av typ 2-projekten vill uppnå tar väldigt lång tid att åstadkomma. Projekt som genomförs isolerat från andra projekt och saknar tydlig koppling till den ordinarie verksamheten genomförs under en tidsperiod som är orealistiskt kort sett till den förändring som projekten vill uppnå. Projekten hinner helt enkelt inte med att mobilisera, bygga strukturer för samverkan, skapa tillit, förankra och skapa ägarskap under projektperioden.

#### **Projekten har anpassat hur de genomför sitt uppdrag utifrån ändrade förutsättningar och vunna erfarenheter.**

Projekten har genomgående anpassat hur de genomför sitt uppdrag till nya förutsättningar som tillkommer under projektets gång och till erfarenheter projektet får. Vissa av projekten har gjort det som en konsekvens av att det sätt projektet ursprungligen var organiserat på inte visade sig fungera. Andra projekt har arbetat mer medvetet utifrån en utforskande metodik. Projekten som gör det lyfter fram tjänstedesign och att utveckla projektet efter de behov som målgruppen har som vägledande för projektens framgång.

**Tajmingen för projekten är viktig.** När i tid som projektet genomförs är en viktig faktor för om projektet lyckas mobilisera tillräckligt engagemang och ägarskap. Ibland handlar det om att de samverkande aktörerna ska vara tillräckligt mogna, och redo att genomföra projektet. Men ibland kan det också handla om att frågan som

projektet berör av projektägaren ses som mer prioriterad efter någon extern händelse eller som en följd av att samhällsdebatten förändras. Flera av de vi intervjuat påpekar att digitaliseringsfrågans betydelse generellt ökat under programperioden, och att regionens aktörer och projektpartners över tid har visat mer och mer intresse. Störst skillnad upplever projekten som berör informationssäkerhetsfrågan. De upplever att intresset för projektet är mycket större efter att ett antal medialt uppmärksammade händelser inträffade.

### 5.3 | Typ 3-projekten försöker arbeta behovsdrivet men begränsas av korta tidsramar

Nedan presenteras vår samlade bedömning kring genomförandet av projekt som handlar om att utveckla digitala tjänster, och de observationer som ligger till grund för denna bedömning.

**Det tar tid att förankra projekten.** Digital transformation tar tid. Digital transformation i samverkan tar ännu längre tid. Det beror exempelvis på att de samverkande aktörerna har olika kompetens, drivkrafter och it-system.



Projekten betonar att det tar tid att hitta sitt arbetssätt, hitta rätt processer och modeller, samt få alla samverkande parter att verkligen förstå projektet och skapa förutsättningar för att genomföra projektet. Ett av projekten påpekar att det tog 6–8 månader att hitta ett bra sätt att tänka när det gäller den nya processen, och att det var nödvändigt att det finns ta denna tid. Men de vi intervjuade konstaterade att det var svårt att räkna med denna längre period i projektansökan och att den innebär en utmaning för projektets ofta mer aktivitetsbaserade planering.

**Korta projektperioder kan försvåra mer innovativa utforskande arbetssätt.** Flera projekt uppger att de på olika sätt försöker arbeta behovsdrivet, med prototyping och tjänstedesign. Ett av projekten försöker också använda sig av olika former av nytänkande upphandlingsförfaranden. Detta sätt att förhålla sig till att utveckla digitala tjänster innebär att projekten i större utsträckning också behöver tillåta sig själva att testa och misslyckas. Projekten ser här en utmaning i att projektens relativt korta tidsramar inte riktigt tillåter ett sådant arbetssätt. Detta hänger också samman med logiken inom Regionalfonden, som har ett ansökningsförfarande där projekten på förhand redovisar projektets aktiviteter och mätbara mål. Digitalt innovationsarbete handlar mycket om att utforska och våga misslyckas i en samskapande process.

**Personalomsättning gör det svårare att genomföra projekten.** Ett par projekt konstaterar att omsättningen på personal är ett problem, och att nyckelpersoner i projektet försvinner. Det tar då längre tid än väntat att hitta stabila arbetsgrupper och arbetsformer. Vissa utvecklingsspår tappar också fart när personer byts ut.

**Projekten försöker få användarna att delta i utvecklingen.** Det finns exempel på projekt som på ett väldigt bra sätt engagerar användarna i att utveckla digitala tjänster, och arbetar då utifrån principerna om behovsdriven utveckling. Andra projekt har inte på samma sätt tagit med målgruppen i utvecklingen, och har heller inte gjort någon väl genomtänkt inventering av vad det finns för behov och efterfrågan. ■

# KAPITEL 6

## BEDÖMNING 4

FÅ PROJEKT HAR FÖRUTSÄTTNINGAR ATT  
SKAPA STÖRRE VARAKTIGA EFFEKTER



Diskussionen i detta kapitel fokuserar på huruvida projekten har förutsättningar att bidra till resultat, och huruvida det är rimligt att tro att projekten leder till varaktiga effekter. De bedömningar vi gör baserar vi på vad de vi intervjuat sagt och på lägesrapporter. Men vi basera dem också på hur vi som utvärderare bedömer förutsättningarna med tanke på vad projekten har för inriktning och utformning och hur de genomförs. Den senare bedömningen utgår med andra ord från det övergripande ramverk för utvärderingen som presenteras i kapitel 1.3.

### 6.1 | Typ 1-projekten kommer att kunna skapa resultat, men det är osäkert till vilken kostnad och om effekterna blir varaktiga

Typ 1-projekten innehåller en mängd olika former av stödinsatser. Den gemensamma nämnaren är att det rör sig om olika former av rådgivning direkt till små och medelstora företag. Vad denna rådgivning kan leda till analyserar vi inte i denna utvärdering. Samtidigt kan vi nedan göra ett antal bedömningar och lyfta fram ett antal förutsättningar för att projekten ska kunna bidra till den digitala mognaden i små och medelstora företag.

**Grundförutsättningar finns för att kunna bidra till resultat.** Det absolut viktigaste för typ 1-projekt är att de når ut med stöd till företag. Det går inte att nå de avsedda resultaten om de inte gör det. De projektledare vi intervjuat inom ramen för uppdraget säger att företagens deltagande i stort ligger i linje med förväntningar och angivna aktivitetsindikatorer, om än med viss eftersläpning. Den sammantagna bedömningen är därmed att grundförutsättningen finns att bidra till resultat i form av ökad kunskap om digitalisering hos små och medelstora företag.

**Det saknas förutsättningar för att mäta effekter på företagsnivå.** Det vore intressant

att på kort och längre sikt kunna följa upp effekterna av stödet. Men vi kommer inte kunna svara på om projekten på lång sikt bidragit till en reell förändring hos företagen och vad detta i så fall beror på, utifrån hur projekten är utformade och genomförda. Detta beror i huvudsak på två faktorer. För det första är omfattningen av stödet i en majoritet av projekten begränsad, och vi kan inte ta reda på hur viktigt det är att företagen tar hjälp av ett externt konsultstöd även efter projektet är avslutat. För det andra finns det ingen accepterad modell för att mäta den digitala mognaden i små och medelstora företag. Detta är inget som själva projekten kan påverka. Men inget projekt har ambitionen att använda någon modell överhuvudtaget, exempelvis inför deltagande i projektet. Vi kan alltså inte jämföra företagens digitala mognad innan respektive efter de tog emot stödet. Det vore önskvärt med någon form av enhetlig mätning av företag som ska delta i ERUF-finansierade projekt.

### Det största utvecklingsarbetet ska ske av företagen själva och efter projektet avslutats.

De projekt vi studerat innefattar i regel små stödinsatser till en stor mängd företag, även om det finns undantag i enskilda projekt. Det finns inom forskningen om företagsstöd inget tydligt svar på om ett omfattande stöd till få företag ger större effekt per investerad krona än ett relativt litet stöd till en stor mängd företag. När det gäller digitaliseringsprojekten handlar det huvudsakligen om att inspirera företagen och leda dem rätt om de behöver ytterligare stöd, exempelvis på en privat marknad. Det är med andra ord inte inom projekten som det främsta utvecklingsarbetet i företagen ska ske. Framtida uppföljningar av projekten bör därmed i första hand följa upp huruvida företagen fortsatt sin digitalisering, och på vilket sätt, snarare än vilka effekter arbetet med digitaliseringen gett under projektperioden.

**Brister i lärande om vad som fungerar och varför.** Även om det inte är uttalat i projektsökan för samtliga typ 1-projekt bör det i hur projektet är utformat genomförs finnas en ambition att lära sig om vad som fungerar och inte. Som utgångspunkt kan sägas att typ 1-projekten i genomsnitt är hälften så stora som det nationella projektet Kickstart. Men möjligheterna att lära sig av genomförandet är betydligt sämre. Detta beror på att det är otydligt vad projekten genomför och att det saknas bättre system för att följa upp projektet än att fråga företagen om deras syn på det stöd de fått. När projekten lägger ut det faktiska stödet till företag på externa konsulter är det enligt Ramboll särskilt viktigt att ha rutiner på plats för att samla in underlag om exempelvis vad som kommer fram i projektens dialog med företagen om vad de har för behov.

### **6.2 | Typ 2-projekten som inte ingår i ett större regionalt sammanhang kommer att få svårt att skapa varaktiga effekter**

Typ 2-projekt handlar om att skapa förmågor och förutsättningar för andra verksamheter och aktiviteter att ha en effekt. Typ 2-projekten består också av projekt vars effekter är mest indirekta och svårast att förutse. Det gör kategorin till den klart bredaste och spretigaste kategorin av projekt, vilket också gör det svårare att bedöma projektens förutsättningar att skapa resultat och varaktiga effekter.

Utifrån den information vi har idag och baserat på vår bedömning av projektens utformning och genomförande presenterar vi vår bedömning nedan.

#### **Två av åtta projekt bedöms ha goda förutsättningar att skapa mycket positiva effekter.**

Det som förenar dessa båda projekt är att projekten på ett tydligt sätt har en koppling till ett större regionalt sammanhang, där de lyckats skapa ägarskap från partnerorganisationerna på högsta ledningsnivå. De lyckas förankra projektet i de ordinarie verksamheterna. De drivs också av individer som har erfarenhet av att leda projekt och av digital transformation.

#### **Hälften av projekten bedöms ha begränsade förutsättningar att skapa varaktiga effekter.**

En tydlig tendens är att dessa projekt i för stor utsträckning bygger på att bygga

upp kunskaper utan att det finns en tydlig strategi för hur kunskapen ska användas i praktiken, eller tillräcklig koppling till de som ha de behov projektet försöker tillfredsställa och som kan förväntas kunna omsätta kunskapen till en positiv förändring regionalt.

### **6.3 | Typ 3-projektens effekter är särskilt svåra att förutse**

Utifrån den vi har idag och baserat på vår bedömning av projektens utformning och genomförande presenterar vi nedan vår bedömning av typ 3-projektens förutsättningar att skapa resultat och varaktiga effekter.

#### **Det är för tidigt och osäkert att bedöma projektens effekt.**

Projektet befinner sig ungefär halvvägs in i genomförandet. De två större typ 3-projekten avslutas under 2019. Eftersom typ 3-projekten till skillnad från andra projekt i större utsträckning står och faller med projekten levererar vissa specifika produkter så bedömer vi det som för osäkert att i nuläget bedöma om projekt kommer att lyckas eller inte.

---

*En utmaning för dessa projekt är att det krävs förståelse för vilket tekniskt arv som projekten kan bygga vidare på.*

---

#### **Projektet påverkas av sitt tekniska arv och sin plattform.**

All digital tjänsteutveckling bygger vidare på befintliga gränssnitt och tekniska plattformar. Ju bättre de grundläggande förutsättningarna och den tekniska miljön är som ett projekt kan verka inom, desto större chans har projektet att nå framgång. I projektet eSamverkan arbetar man exempelvis medvetet med en gemensam ny tjänsteplattform som bygger på öppna gränssnitt, så att kommuner i Västernorrland kan bygga vidare på varandras digitala tjänster. Detta skapar gynnsamma förutsättningar för projektet. Andra projekt utvecklar digitala tjänster utifrån gränssnitt som i olika utsträckning inte upplevs underlätta för projekten att nå sina mål. Detta upplevs hämma projekten. En utmaning för dessa projekt är att det krävs

förståelse för vilket tekniskt arv som projekten kan bygga vidare på. Ofta dras projekten igång eller designas av individer som inte har tillräcklig kompetens för att förstå hur förutsättningarna ser ut, eller att de behöver ta med någon annan kompetens i projektet.

**Användarnas kompetens begränsar i vilken utsträckning nyttan från projekten realiseras.**

Projekten vittnar om att det finns behov av att höja den generella digitala kompetensen bland personalen och chefer i de företag som ingår i målgruppen, men också att det finns ett behov av så kallade superanvändare, som kan hjälpa och stödja den övriga per-

sonalen när företaget genomför den digitala transformationen. Ett par projektledare är förvånade över den låga kompetensnivån inom företagen i målgruppen, och över hur stor utmaning som kompetensen är för att genomföra projekten och arbetet med att realisera nyttan från projekten. Vissa projekt nämner att de undersöker separata kompletterande utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser kring olika IT-stöd.

Detta är den sista av de bedömningar och resonemang som ligger till grund för de sammanfattande slutsatser som återfinns i kapitel 2. ■





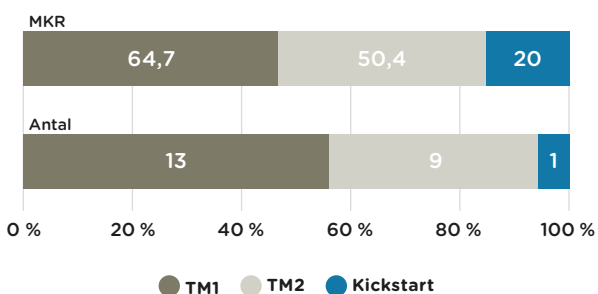
# KAPITEL 7

## BILAGA 1

### FÖRDELNING AV BEVILJADE MEDEL

Totalt identifierades 23 projekt fördelade på TM3 (9 st), TM2 (13 st) samt projekt Kick-start. Projekten motsvarar totalt drygt 135 miljoner kronor i beviljade medel fördelat på TM2 (65 Mkr), TM3 (50 Mkr) samt projekt Kickstart (20 Mkr). För projekt som finansieras inom Regionalfonden omfattar projektstocken därmed det dubbla om vi tar hänsyn till medfinansiering. Den genomsnittliga projektstorleken är knappt 6 miljoner kronor i beviljade medel.

**Figur 3. Fördelning av beviljade medel i projektstocken utifrån finansieringskälla angivet i miljoner kronor respektive i antal projekt**



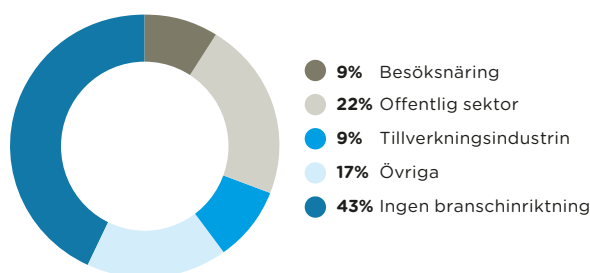
**Knappt hälften av projekten är sektors- och branschberoende**

Knappt hälften av projekten (43 %) har ingen uttalad sektors- eller branschriktning. Vanligast förekommande inriktning är Offentlig sektor (22 % av antal beviljade projekt). Därefter är Tillverkningsindustri och Besöksnäring de vanligaste inriktningarna (9 % vardera av antal beviljade projekt). I kategorin övrigt återfinns enstaka projekt med olika branschriktningar (ex. energi, jordbruk, idrott etc.). Projekten inom TM2 har i betydligt större utsträckning offentlig sektor som primär målgrupp.

Bland de branscher som nås finns såväl de som har en hög digital intensitet (Tillverkningsindustrin) och de med lägre sådan (Hotell och restaurang). Fördelning

av projekt efter branschriktning ser i stort sett likadan ut om vi utgår från beviljade medel eller antal projekt. Noterbart är dock att projekt som är inriktade mot tillverkningsindustrin utgör en dubbelt så stor andel av beviljade medel i förhållande till antal beviljade projekt. Detta beror på att projekt Kickstart – som är det största projektet i projektportföljen – ingår i kategorin.

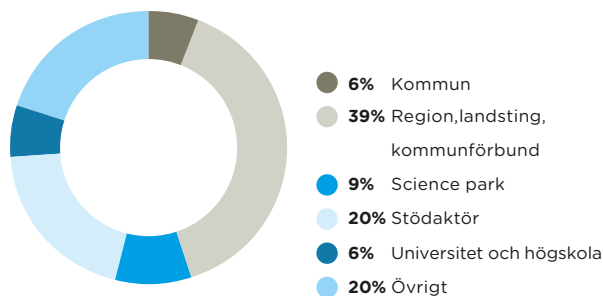
**Figur. 4 Fördelning av beviljade projekt efter sektors- och branschriktning (antal)**



**Flest projekt leds av region, landsting eller kommunförbund**

Sett till antal projekt är region, landsting eller kommunförbund den vanligaste kategorin av projektägare. Nio utav av projekten leds av denna kategori jämfört med enskilda kommuner (2 st), offentliga stödaktörer (4 st), universitet och högskola (2 st) eller Science Parks (3 st). I kategorin Övrigt återfinns olika former av offentligt ägda bolag.

**Figur. 5 Fördelning av antal projekt utifrån projektägartyp**

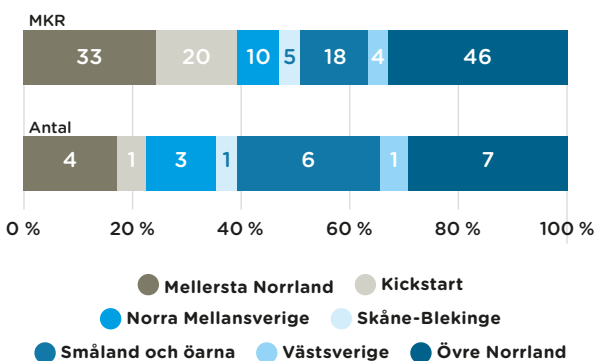


<sup>14</sup> För det budgetmässigt mycket omfattande projektet Destination Capacity Building in Swedish Lapland inom TM3 har den aktivitet i projektbudgeten som specifikt kopplar till digitalisering kategoriserats som projektets totalt beviljade medel.

### Fåtal program har en tydlig koncentration av digitaliseringsprojekt i sin projektportfölj

Det finns en koncentration av antal beviljade projekt till programområdena Övre Norrland och Småland och Öarna. I två programområden – Östra Mellansverige och Stockholm – återfinns inga digitaliseringsprojekt i portföljanalysen. Kategorin Nationellt i tabellen nedan innefattar dock projektet Kickstart som i sin tur genomförs på flera olika platser i landet.

**Figur 6. Fördelning av beviljade medel i projektstocken per programområde angivet i miljoner kronor respektive i antal projekt**



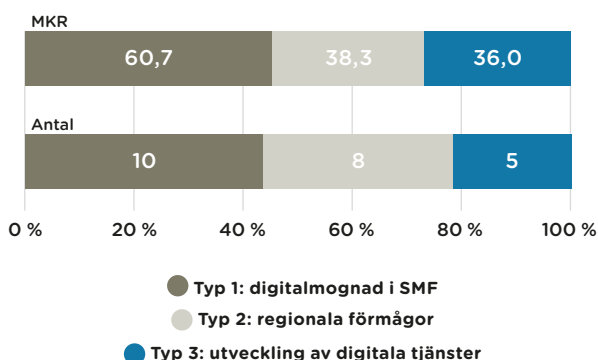
Om vi ser till fördelning av beviljade medel framträder en liknande bild, med skillnaden att Översta Norrland och Mellersta Norrland blir de två program där mest medel allokerats till digitaliseringsprojekt. Detta ligger dock i linje med att dessa programområden budgetmässigt är betydligt större än övriga. Det bör därmed inte tolkas som att digitaliseringsprojekt i högre utsträckning prioriteras i dessa program jämfört med övriga program. Det programområde som i viss mån sticker ut i relation till programbudget för TM2 och TM3 är Småland och Öarna där vi kan se en relativt hög koncentration av medel till digitaliseringsprojekt. Noterbart är att projekten i Småland och Öarna är förhållandevis små sett till budget, men relativt många sett till antal.

### Fördelning av projekt mellan projekttyper

Nedan presenteras hur andelen projekt med digitalisering som bärande idé fördelar sig mellan projekttyperna.

Både sett till antal projekt (10 st), och till beviljade medel, är projekt som primärt

**Figur 7. Fördelning av beviljade medel i projektstocken per projekttyp angivet i miljoner kronor respektive i antal projekt**



erbjuder stöd direkt till små och medelstora företag den vanligast förekommande projektkategorin, tätt följt av utveckling av regionala förmågor för digitalisering (8 st) och digital tjänsteutveckling (5 st).

Vissa skillnader i inriktning mellan tematiskt mål 2 och 3 kan noteras. Samtliga typ 3-projekt återfinns inom TM2. I övrigt är fördelningen relativt jämn där typ 1-projekt i större utsträckning återfinns inom TM3 och typ 2 projekt inom TM2. Skillnaderna är förväntade och kopplar an till de investeringsprioriteringar och tillhörande särskilda mål och resultatindikatorer som projekten avser att bidra till på programnivå.

Det har i vissa fall varit svårt att kategorisera projekt som tillhörande endast en enskild projekttyp. Det hänger huvudsakligen samman med att dessa projekt i praktiken har haft flera mål och syften. Ett exempel är projektet Verksamt Värmland som syftar till att utveckla den digitala portalen Verksamt.se/värmland för att lotsa företag och individer rätt i det offentliga stödsystemet. Insatsen avser därmed både en utveckling av den offentliga förvaltningen och stödsystemet som sådant. I särskilt sju projekt – där denna typ av problematik funnits – har vi kategoriserat projekten utifrån vilken logik som de huvudsakligen aktivitets- och budgetmässigt har arbetat inom. Geografiskt sett är Småland och Öarna överrepresenterade i denna grupp projekt. Så mycket som fyra av dessa sju projekt avser projekt i Småland och Öarna som är antingen typ 1-projekt i kombination med typ 2 eller det omvända.

### Sammanställning av utvärderade projekt

Nedan listas de projekt som ingår i utvärderingen. Listan är i ordning sorterad på projekttyp, tematiskt mål och programområde.

Projekttyp	Tematiskt mål	Programområde	Projektname
1	n/a	Nationellt*	Kickstart
1	TM2	Norra Mellansverige	Hållbar handelsutveckling i staden
1	TM2	Småland och Öarna	Innovationsmiljö Gotland
1	TM2	Småland och Öarna	DigiBusiness
1	TM3	Skåne-Blekinge	Smart produktion i tillverkande och bearbetande företag
1	TM3	Småland och Öarna	Konsultstöd för små företag i Kronoberg
1	TM3	Småland och Öarna	RINK – Regional Inkubation Kalmar Län
1	TM3	Övre Norrland	SportRegion Västerbotten 2
1	TM3	Övre Norrland	BIC Factory – Unga entreprenörer gör digitala affärer
1	TM3	Övre Norrland	Destination Capacity Building in Swedish Lapland
2	TM2	Mellersta Norrland	ISERV
2	TM2	Norra Mellansverige	Nordic Digital Health Center "En testbädd i verkligheten"
2	TM2	Småland och Öarna	Regional Utveckling inom Välfärdsteknologi och eHälsjänster i Samverkan
2	TM2	Övre Norrland	Digitala servicecenter Västerbotten
2	TM2	Övre Norrland	Digitala Västerbotten
2	TM3	Mellersta Norrland	The Power Region
2	TM3	Mellersta Norrland	Digital kompetens och tillväxt i Västernorrland
2	TM3	Västsverige	Smart Agri
3	TM2	Mellersta Norrland	eSamverkan
3	TM2	Norra Mellansverige	Verksamt Värmland
3	TM2	Småland och Öarna	Digital tillgänglighetsguide för besöksnäringen
3	TM2	Övre Norrland	Innovationskraft för glesbygd
3	TM2	Övre Norrland	Tillgängliga samordnande individuella planer

\*Nationellt ska inte förväxlas med nationella programmet utan indikerar att projektet som sådant har nationell spridning.

# KAPITEL 8

## BILAGA 2

### LITTERATURFÖRTECKNING

## LITTERATURFÖRTECKNING

### **Digitaliseringsrådet (2018)**

En lägesbild av digital kompetens. Tillgänglig på:  
[digitaliseringsradet.se/media/1311/laegesbild\\_digital-kompetens\\_slutversion\\_utanappendix.pdf](https://digitaliseringsradet.se/media/1311/laegesbild_digital-kompetens_slutversion_utanappendix.pdf)

### **Ekonomistyrningsverket (2018)**

Digitaliseringen av det offentliga Sverige. En uppföljning.  
Tillgänglig på: [www.esv.se/contentassets/2f2c-f52e9f66478787bb76a4524f9848/2018-31-digitaliserin-gen-av-det-offentliga-sverige-en-uppfoljning.pdf](http://www.esv.se/contentassets/2f2c-f52e9f66478787bb76a4524f9848/2018-31-digitaliserin-gen-av-det-offentliga-sverige-en-uppfoljning.pdf)

### **ERDF/ERUF, EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND AND COHESION FUND**

The Programming Period 2014-2020. GUIDANCE DOCUMENT ON MONITORING AND EVALUATION. Concepts and Recommendations, April 2013

### **Hoch, E. (2017)**

Top 5 Digital Transformation Challenges (and How to Overcome Them), IoT for all 2017-10-19  
[www.iotforall.com/top-5-digital-transformation-challenges](http://www.iotforall.com/top-5-digital-transformation-challenges)

### **Mayne, J. (2001)**

Assessing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. Canadian Journal of Program Evaluation, 16(1).

### **Proposition 2009/10:148**

### **SKL (2018). Innovationsguiden.**

Tillgänglig på: [www.innovationsguiden.se](http://www.innovationsguiden.se)

### **Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977)**

An implicit technology of generalization. Journal of Applied Behavior Analysis, 10, 349-367.

### **Weber, M. and H. Rohracher (2012)**

“Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive ‘failures’ framework”, Research Policy, 41, pp. 1037-1047.

