

Utvärdering av

INTEGRATION GENOM ARBETE

Joakim Tranquist

”Den som inte ser bakåt när han går framåt måste se upp”.

– Tage Danielsson

Integration Genom Arbete är ett projekt som drivits av Åstorps kommun under fyra år med finansiering från Europeiska Socialfonden (ESF). Tranquist Utvärdering har haft i uppdrag att löpande följa Integration Genom Arbete. I denna slutrapport summerar vi de resultat utvärderingen genererat under projekttiden. Först följer en kort presentation av utgångspunkterna för projektet Integration Genom Arbete. För en mer detaljerad beskrivning av projektet hänvisas till projektägarens slutrapport till ESF-rådet, och för en fullständig bild av projektet rekommenderas läsning av båda dessa dokument. Uppdraget till Tranquist Utvärdering har varit att följa och analysera utvecklingen i projektet. Uppdragsgivare har varit Åstorps kommun, i egenskap av projektägare, men utgångspunkten för utvärderingen ligger i ESF-rådets roll som finansiär av projektet. Utvärdering av projekt som finansieras av Socialfonden förväntas bidra med kunskap om långsiktiga effekter och vilka lärdomar som kan dras, såväl inom projektet som av andra aktörer i liknande sammanhang.

1. INTEGRATION GENOM ARBETE

Integration Genom Arbete är ett projekt som drivits av Åstorps kommun. I projektet har Åstorps kommun samverkat med Båstads, Perstorps, Örkelljunga och Ängelholms kommun, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen i Skåne län samt företagarföreningarna i respektive kommun. Projektet startade i januari 2009 och har genomförts i åtta cykler om respektive sex månader under en löptid av fyra år. Ursprungligen var projekttiden beslutad till tre år, men kom att förlängas med ett år. Budget för projektet har, enligt ESF-rådets projektbank, varit strax under 30 miljoner kronor¹. Projektets angivna målsättningar är omfattande och målen är enligt projektansökan indelade i huvudmål och delmål enligt punkterna nedan.

¹ Enligt ESF-rådets projektbank har total projektbudget uppgått till 29 090 968 kr, varav beviljat stöd från Socialfonden utgör 12 464 585 kr. Resterande belopp utgörs av s k ”offentligt finansierad ersättning till deltagare i projekt”, d v s de samverkande parternas ersättning (försörjningsstöd etc.) till respektive deltagare.

1.1 Projektets huvudmål

- ♣ Minst 95% av deltagarna som fullföljer projektet ska uppleva att de har erhållit en stor eller mycket stor ökad möjlighet att erhålla en anställning.
- ♣ Minst 45% av deltagarna som fullföljer projektet ska 90 dagar efter de fullföljt projektet erhållit arbete i form av anställning eller påbörjat egen näringsverksamhet.

1.2 Projektets delmål

- ♣ Av de deltagare som fullföljer projektet ska minst 30% av de deltagare som inte erhållit anställning eller startat egen näringsverksamhet 90 dagar efter de fullföljt projektet påbörjat ny utbildning eller projekt som leder fram emot arbete eller start av näringsverksamhet.
- ♣ Projektet ska skapa riktlinjer för en framtida flexibel och långsiktigt fungerande flyktingintegration i de ingående kommunerna.
- ♣ Projektet ska skapa erfarenheter och riktlinjer för en hållbar utveckling avseende samverkan och samarbete över kommungränserna.
- ♣ Projektet ska skapa erfarenheter och riktlinjer för ett långsiktigt samarbete mellan kommun, företagarförening och företag.
- ♣ Länsstyrelsen ska få lättare att skriva avtal avseende mottagande av flyktingar i regionen.
- ♣ Redan av stor flyktingtäthet belastade kommuner och storstäder ska erhålla minskat flyktingtryck i och med att de ingående kommunerna kommer att kunna integrera och behålla sina mottagna flyktingar.
- ♣ Medverkande kommuner ska effektivisera integrationen av mottagna flyktingar som i sin tur ger minskat utanförskap, ökade skatteintäkter för kommunerna, fler självförsörjande flyktingar och minskad främlingsfientlighet.
- ♣ Kommunerna ska under och efter projektet erhålla erfarenheter och skapa rutiner för samverkan inom och mellan kommuner samt mellan kommuner, myndigheter, företag och företagarföreningar. Dessa erfarenheter och resultat ska via strategisk påverkan spridas till andra kommuner och organisationer som inte medverkar i projektet.
- ♣ Arbetsförmedlingarna i respektive kommun ska erhålla en ny samarbetspartner i processen att hjälpa flyktingar att etablera sig på arbetsmarknaden.
- ♣ Företagarföreningar och företag i medverkande kommuner ska få en samarbetspartner i sin rekryteringsprocess och hjälp att hantera regeringens i juni 2007 lagda integrationspaket.

1.3 Projektets genomförandeprocess

De metoder som tillämpats i projektet har utgått från en idé om att påskynda integrationsprocessen och anpassningen av flyktingar och andra invandrare till den svenska arbetsmarknaden och det svenska samhället. Antagandet har varit att en lyckad integrering bäst uppnås genom självförsörjning, något man eftersträvat genom upprättande av individuella handlingsplaner. Utifrån dessa har projektet sedan erbjudit insatser som individen behövt för att integreras i det svenska samhället och bli självförsörjande genom arbete eller egen näringsverksamhet.

Innan en deltagare antagits till projektet har en trepartsdialog mellan den aktuella kommunen, projektledningen och den enskilda potentiella deltagaren ägt rum. För varje deltagare upprättades sedan en individuell handlingsplan som kartlade individens

erfarenheter, förutsättningar och önskemål om framtida sysselsättning. Därefter deltog individen under sex månader i kompetensutveckling som anpassats till dennes uppsatta mål. Projektets kompetensutvecklingsfas inriktades huvudsakligen på att tillgodose tre primära behov: allmängiltig kompetens som arbetsmarknaden eftersöker, integration i det svenska samhället samt att erhålla ett arbete. Mot denna bakgrund erbjöds framför allt insatser inom följande områden genom projektet.

- ♣ Validering av yrkeskompetens
- ♣ Yrkesprövning
- ♣ Kompetensutveckling: Integration i det svenska samhället
- ♣ Kompetensutveckling: Att erhålla ett arbete

I det senare ingick bland annat arbetsplatsförlagd utbildning, arbetspraktik och arbetscoachning. För mer information om projektets genomförande hänvisas till den projektbok som färdigställdes i samband med projektets slutkonferens.

2. AVSTÄMNING MOT PROJEKTETS HUVUDMÅL

Projektets huvudmål slår an till Socialfondens programkriterium om lärande miljöer. Detta avser huvudsakligen individers inflytande över sin egen utveckling i arbetslivet och Integration Genom Arbete har haft som mål att:

- ♣ Minst 95% av deltagarna som fullföljer projektet ska uppleva att de har erhållit en stor eller mycket stor ökad möjlighet att erhålla en anställning.
- ♣ Minst 45% av deltagarna som fullföljer projektet ska 90 dagar efter de fullföljt projektet erhållit arbete i form av anställning eller påbörjat egen näringsverksamhet.

När det gäller det första av dessa mål finns inget underlag för att göra några utsagor om måluppfyllelse. Det har helt enkelt visat sig vara metodmässigt problematiskt. I samband med avslutningen för cykel tre riktades en enklare enkät till de deltagare som var närvarande vid det avslutande utbildningstillfället. Det var en stor frånvaro bland deltagarna, och även bland de som besvarade enkäten fanns en stor osäkerhet p g a språksvårigheter. De problem som omgav ambitionen att kartlägga uppfattningen om projektets påverkan på möjligheter att erhålla en anställning gjorde att denna insats inte upprepades. Något underlag för måluppfyllelsen i förhållande till det första huvudmålet finns därför inte. Samtidigt måste en fråga resas kring relevansen i och det praktiska värdet av denna målformulering. Detta mål betraktas snarare som ett inriktningsmål för verksamheten i projektet.

Enkäten som genomfördes, där även samtal fördes med deltagarna, gav en generellt sett positiv bild av projektet. Deltagarna gav överlag uttryck för att projektet ökat deras möjligheter till anställning och det var framför allt förbättrade datakunskaper, kunskaper i det svenska språket samt det personliga stödet från coacherna som lyftes fram. Ett citat kan belysa den övergripande stämningen bland deltagarna: *"Lättare för mig att söka jobb, att skriva ansökan etc. Och jag har fått jobb tack vare (NN) som gjort det möjligt"*. Som negativa aspekter lyftes framför allt skillnader i kunskapsnivå bland deltagarna fram: *"Much of the dator practice at the beginning of the project is aimed too low. Many people were already above the level which was being explained"*. Anpassningar kom senare att göras till deltagares skilda förutsättningar.

När det gäller det andra målet, d v s att deltagare ska erhålla arbete (eller studier som sedermera kom att inkluderas i målet) efter projektet har detta löpande sammanställts

genom projektets uppföljningsrutiner. I Tabell 1 nedan redovisas en samlad bild av utfallet i detta avseende. Redovisningen görs dels utifrån utfall vid projektslut, men även vid uppföljning 90 dagar efter respektive cykels slut.

Tabell 1: Antal/andel deltagare i arbete och studier efter deltagande i Integration Genom Arbete.

	Deltagare	Vid cykelns slut					Efter 90 dagar				
		Arbete		Studier		Totalt	Arbete		Studier		Totalt
		Antal	Andel	Antal	Andel	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Andel
Cykel 1²	50	9	18%	2	4%	22%	11	22%	4	8%	30%
Cykel 2	37	4	11%	4	11%	22%	15	40%	3	9%	49%
Cykel 3	49	13	27%	0	0%	27%	25	51%	2	4%	55%
Cykel 4	32	8	25%	2	6%	31%	13	41%	3	9%	50%
Cykel 5	46	17	37%	2	4%	41%	19	41%	11	23%	64%
Cykel 6	42	12	29%	6	14%	43%	13	31%	7	17%	48%
Cykel 7	33	11	33%	3	9%	42%	14	42%	5	15%	57%
Delsumma	289	74	26%	19	7%	32%	110	38%	35	12%	50%
Cykel 8	21	6	29%	3	14%	43%	-	-	-	-	
TOTALT	310	80	26%	22	7%	33%	116*	37%	38*	12%	50%

*Resultatet här inkluderar även de som gått till arbete(6)/studier(3) vid slutet av cykel 8.

Att redovisa resultat från Integration Genom Arbete eller lite problematiskt eftersom den avslutande cykeln inte kunnat följas av en uppföljning tre månader efter deltagarna fullföljt sitt deltagande. Resultaten riskerar därför bli något missvisande då det genomgående under projektiden visat sig att många deltagare erhållit jobb eller studier under just den efterföljande mentorsperioden. Av denna anledning redovisas i tabellen en delsumma efter cykel sju. Därefter kompletteras det totala resultatet med utfallet från cykel åtta.

Resultatuppföljningen visar sammantaget att hälften av alla deltagare efter cykel åtta (154 av totalt 310) gått vidare till arbete eller studier efter deltagande i projektet. Det innebär att projektet når sitt mål. Att notera är att resultaten avser deltagare som fullföljt sitt deltagande i projektet. Det finns individer som i respektive cykel skrivits in i projektet, men som av olika anledningar (flytt till annan kommun, bristande motivation etc) inte medverkat under hela cykeln.

Det är alltid vanskligt att ge värdeomdömen om resultatmål av denna karaktär, inte minst då det i det sociala arbetets natur finns en inbyggd osäkerhet kring kvantitativa resultatmål. Det kan t ex vara så att målen i sig inte är relevanta sett till målgruppens beskaffenhet och till rådande arbetsmarknadsläge, utan att målsättningarna skulle varit av annan karaktär. En rimlig jämförelsepunkt för resultaten från Integration genom Arbete skulle dock vara andra projekt inom Socialfondens programområde 2, d v s projekt riktade till personer som står utanför arbetskraften. Av uppföljningsrapporten *Socialfonden i*

² Tranquist Utvärdering fick uppdraget att utvärdera Integration Genom Arbete först efter cykel 1 avslutats. Siffrorna från cykel 1 har hämtats från den uppföljningsrapport som tidigare utvärderare sammanställt. I sammanställningen förekommer olika beräkningar, vilket gör att det finns en osäkerhet i tillförlitligheten i detta underlag.

Siffror 2012 framgår att: *"nästan en tredjedel av deltagarna förvärvsarbetade efter avslutat Socialfondsprojekt"*. Statistiken skiljer sig åt över regionerna i landet men för Sydsverige är siffran 27 procent. Detta gäller projekt som avslutats innan och under 2010.

Med tanke på målgruppen för Integration Genom Arbete är även följande slutsats intressant: *"Andelen som 2010 förvärvsarbetade bland de utrikesfödda som avslutat sitt projektdeltagande ligger något lägre än totalt. Den gruppen som ligger högst var personer födda i Europa, 27 procent, men samtliga födelseregioner ligger över 20 procent"*. Av tabellen ovan framgår att andelen deltagare i Integration Genom Arbete som i någon form förvärvsarbetat efter projektets slut uppgår till 38 procent. Detta skulle innebära att projektet lyckats bättre än snittet för motsvarande projekt som finansierats av Socialfonden.

Vidare framgår av tabellen ovan att resultaten skiljer sig mellan de olika cyklerna. Att göra några egentliga jämförelser mellan de respektive cyklerna är dock svårt. Detta beror på flera faktorer. Dels har förutsättningarna för genomförandet av projektet förändrats över tid, dels har målgruppen för insatserna förändrats. Efter cykel 4 genomfördes en förändring i projektet genom att projektägaren Åstorps kommun avslutade samarbetet med Folkuniversitetet, som under cykel två till fyra var leverantör av insatserna i projektet. För cykel ett ansvarade Pethö Consulting för genomförandet av dessa tjänster. Det har funnits en viss osäkerhet i uppföljningen under de inledande cyklerna, vilket ger anledning att flagga för eventuella olikheter i Pethö Consultings (cykel 1), Folkuniversitetets (cykel 2-4) respektive Åstorps kommuns (cykel 5-6) uppföljningsrutiner.

Vidare riktades projektinsatserna inledningsvis mot målgruppen flyktingar som mottagits av de medverkande kommunerna. Inför cykel 5 ändrades målgruppen till att omfatta en bredare grupp, närmare bestämt personer med invandrarbakgrund som var aktiva hos Individ- och familjeomsorgen i aktuella kommuner. Detta framstår som en i sammanhanget "tyngre" målgrupp än den ursprungliga gruppen, med bristande engagemang och motivation som en följd av en längre tids arbetslöshet. Även detta gör att en jämförelse mellan de olika cyklerna är problematisk. Under alla omständigheter framstår resultaten som goda och många individer tycks ha fått stöd genom projektet.

3. AVSTÄMNING MOT PROJEKTETS DELMÅL

Åstorps kommun har drivit projektet Integration Genom Arbete med stöd av Europeiska Socialfonden. Socialfonden är en del av EU:s sammanhållningspolitik som har som mål att bidra till ekonomisk och social sammanhållning inom EU. Genom den överordnade idén med Socialfonden – en ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud – lyfts innovation och förnyelse fram som centrala aspekter, och i den nationella strategin för Socialfonden anges att *"en hållbar utveckling ska beaktas i alla led av framtagande och genomförande av strukturfondsprogram och insatser"*. Vidare ser man samverkan som en nyckelfaktor för att *"åstadkomma genomslag för det innovativa arbetet. (...) Medverkande aktörer måste vara tydliga både med sitt syfte att medverka och sina åtaganden inom projektet, och med hur de avser att gå vidare med framkomna resultat för att möjliggöra tillämpning i större omfattning"*.

Det är i detta sammanhang som Åstorps kommun har beviljats medel från ESF för att driva Integration Genom Arbete. Projektet syftar ytterst till att förbättra integrationen och anpassningen av flyktingar till den svenska arbetsmarknaden och det svenska samhället. Projektets delmål är av denna karaktär, vilket i första hand manifesteras av följande två :

- ♣ Projektet ska skapa erfarenheter och riktlinjer för en hållbar utveckling avseende samverkan och samarbete över kommungränserna.
- ♣ Kommunerna ska under och efter projektet erhålla erfarenheter och skapa rutiner för samverkan inom och mellan kommuner mellan såväl företag, företagarföreningar kommunala enheter och andra kommuner.

Utvärderingen av Integration Genom Arbete har genomförts enligt principerna för en s k lärande utvärdering. Därför riktas intresset mot den långsiktiga hållbarheten i den arbetsmodell för integration som utvecklas genom projektet. Följaktligen har utvärderingen intresserat sig för utsikterna att kunna föra över de arbetsätt, strukturer och lärdomar som utvecklats genom projektet.

En av förutsättningarna i projektet har varit att det inledningsvis var en stor medverkan från externa konsulter i såväl planering som genomförande av projektinsatserna. Den projektstruktur som initialt tillämpades har tidigare visat sig vara problematisk när det handlar om att omsätta projektresultat i ordinarie strukturer: *”Externt stöd av till exempel konsulter, eller i form av nätverk mellan arbetsplatser eller regionala aktörer, kan utgöra ett viktigt stöd för företagen. Men de ska inte ha en styrande funktion i projektet”* (Ekenberg et al 2011).

Under de första fyra av totalt åtta projektcykler var Folkuniversitetet (cykel två till fyra) samt Pethö Consulting (cykel ett) huvudsakliga leverantörer av insatserna i projektet. Genom att förlägga ansvaret för genomförandet av Integration Genom Arbete till externa konsulter skapades också en komplexitet i projektet som inte gynnade utvecklingen. Framför allt i förhållande till långsiktig hållbarhet. Projektet syftar ytterst till utveckling av arbetsätt och interkommunal samverkan. Att genomförandet förlades till externa konsulter resulterade att fokus i alltför hög utsträckning kom att hamna på produktionen av de tjänster dessa hade i uppdrag att genomföra. Det visade sig i sammanhanget svårt för projektägaren att styra och kontrollera de innovativa momenten i projektet. Fokus hamnade snarare mer på de tjänster som de externa konsulterna ansvarade för att leverera.

Det har ofta visat sig vara svårt att ta hand om arbetsmodeller som utvecklas i en struktur som är sidordnad från den ordinarie verksamhet som är avsedd att ta emot utfallet av utvecklingsprocesserna. Externa konsulter kan med fördel vara en del av ett projekt, men de bör inte ha en för central roll i sammanhanget. Efter den fjärde projektcykeln avslutade sedermera Åstorps kommun samarbetet med Folkuniversitetet eftersom projektledaren uppmärksammat de strukturella problemen i projektorganisationen. En person konstaterade att projektets karaktär initialt var *”baserad på att köpa tjänsterna från konsultfirmor. Detta gjorde det enklare för oss kommuner, men däremot förstod vi i ett ganska tidigt skede att vi med detta tillvägagångssätt inte skulle ha särskilt många kompetenta personer i kommunerna som kunde bedriva arbetet efter projektets slut”*.

Genom att ta en mer uttalad roll i ägandet och styrningen av projektet har det sedermera kunnat konstateras att det under projektets andra hälft funnits tydligare förutsättningar för en långsiktig hållbarhet. Det finns anledning att fundera över projektets möjligheter att lämna bestående spår hos de medverkande organisationerna. Frågan som istället uppstår är vilka aspekter, eller snarare hos vilka aktörer, som projektverksamheten kommer att lämna sådana spår?

Projektets förändringsambition syftar ytterst till utveckling av arbetsätt och kommunal samverkan. Mot slutet av projektet tycks emellertid fokus ha ändrats från mellankommunal till inomkommunal samverkan, framför allt med bäring på Åstorps kommun och verksamhetens relation till andra förvaltningar och myndigheter. Detta

framgår inte minst genom de implementeringsplaner som de deltagande kommunerna tagit fram. Även om det uttrycks olika tankar om fortsatt erfarenhetsutbyte mellan kommunerna är det företrädesvis lokala ansatser i implementeringsplanerna.

Integration Genom Arbete lyfts av många fram som en angelägen verksamhet och projektet uppfattats ha haft en stor relevans. Frågan som uppstår är dock hur denna samverkan ska finansieras efter projekttidens slut. I nuläget finansieras denna insats till stora delar av Europeiska socialfonden. Den centrala frågan blir då vem som är beredd att ta huvudansvar för samverkansarbetet då projekttiden är över? Att verksamheten kommer att bestå i någon form inom Åstorps kommun tycks i dagsläget troligt, inte minst genom dess relation till andra utvecklingsmiljöer som till exempel Åstorps samordningsförbund (Finsam). Huruvida övriga parter – kommuner, myndigheter, föreningar etc – kommer att vara en del av detta arbete förefaller mer oklart. Mot denna bakgrund verkar det i dagsläget som att det innovativa arbetet inom Integration Genom Arbete kommer att få genomslag för framtida insatser kring integration på den svenska arbetsmarknaden och i det svenska samhället, om än med lokal prägel snarare än kommunövergripande.

4. AVSLUTANDE KOMMENTAR

Vi avslutar denna utvärderingsrapport med att återknyta till Socialfondens ramverk och resonera kring de **mervärden**³. Som Integration Genom Arbete kan ses ha genererat i förhållande till Socialfondsprogrammet.

Det första mervärde Socialfonden eftersträvar är att **förstärka** redan befintliga insatser som riktas till en viss målgrupp. Detta kan t ex innebära en ökning av antal personer som kan ta del av en viss typ av insats. I fallet Integration Genom Arbete har projektet utan tvekan inneburit en resursförstärkning i nordvästra Skåne. Många av de aktörer vi talat med angående projektet ger uttryck för att det fyllt ett behov genom att tillhandahålla insatser som annars inte hade varit tillgängliga i det geografiska området.

Många av de individer som Integration Genom Arbete har vänt sig till har stått utanför arbetskraften under många år, alternativt att de aldrig haft en ställning på den svenska arbetsmarknaden. Flera aktörer har vittnat om att Integration Genom Arbete gjort att dessa personer kunnat närma sig och i många fall etablera sig på arbetsmarknaden. Inte minst vittnar berättelser i den projektbok som färdigställdes i samband med projektslut och där flera deltagare berättar om sina erfarenheter. Det är därför rimligt att anta att Integration Genom Arbete gjort att de samverkande parterna gemensamt kunnat erbjuda insatser till en **bredare grupp** av individer än vad man annars hade kunde ha gjort. I båda dessa avseenden, volym och bredd, har Integration Genom Arbete sannolikt gjort stor skillnad för utbudet av integrationsfrämjande insatser i nordöstra Skåne.

När det gäller mervärde i termer av innovation, lärande och utveckling är det mer tveksamt vilken effekt Integration Genom Arbete haft på de samverkande parternas verksamhet. Nyckelordet här är **organisatorisk utveckling**, men vad gäller mellan kommunal samverkan förefaller det inte som att projektet lämnar några större avtryck efter sig. Sådana avtryck uppstår när medverkande parter drar nytta av sitt deltagande genom utveckling av **förbättrade processer**. I detta ligger att man tar nya arbetssätt till

³ EU-kommissionen använder begreppet Community Added Value (CAV) för att förhålla sig till de mervärden som de finansierade insatserna bidrar till. Riktlinjer för detta finns i dokumentet: *Indicative Guidance for the evaluation of interventions combating discrimination within the framework of ESF co-funded programmes 2007-2013*.

sig och därigenom åstadkommer en effektiviserad arbetsorganisation. I de inledande skrivningarna kring Integration Genom Arbete var detta en uttalad ambitionsnivå, och att verksamheten kommer att bestå i någon form inom Åstorps kommun tycks i dagsläget troligt. Det finns en uttryckt politisk vilja att fortsätta med verksamheten, inte minst genom dess relation till andra utvecklingsmiljöer som till exempel Åstorps samordningsförbund (Finsam). Huruvida övriga parter – kommuner, myndigheter, föreningar etc – kommer att vara en del av detta arbete förefaller mer oklart. I detta avseende måste slutsatsen därför bli att Integration Genom Arbete bidragit till viss utveckling, men inte i den skala som projektansökan avsett och som Socialfonden ursprungligen valt att finansiera.

Till lärdomarna från Integration Genom Arbete hör betydelsen av en i förväg utvecklad samverkansstruktur som är ändamålsenlig i förhållande till projektets ambitioner. Detta innebär att det ska vara klart vilka parter som ska ingå i samverkan och vad deras ingångsvärden i projektprocessen är, och man ska ha en gemensam uppfattning om grunderna för arbetet innan den egentliga samverkan startas. Det bör även redan från start finnas en förankrad bild av hur projektresultaten ska tas om hand efter projektets slut och hur detta kan komma att överföras till ordinarie strukturer. Mot denna bakgrund har det blivit uppenbart att det är svårt att hitta en bra balans mellan ordinarie strukturer och externa konsulter när det handlar om strategiskt påverkansarbete och överföring av projektresultat från den temporära projektorganiseringen (jfr Jensen & Trädgårdh 2012). Vi menar att det finns många lärdomar att dra av detta projekt:

- ♣ En i förväg utvecklad samverkansstruktur som är ändamålsenlig i förhållande till projektets ambitioner är en central utgångspunkt. I detta ligger en rimlig och relevant målbild som parterna ställer sig bakom.
- ♣ Vidare behöver det vara klart vilka aktörer som ska ingå i samverkan och vilka roller man har i denna process. Men det måste även vara tydligt varför de valt att medverka. Parternas ingångsvärden i projektprocessen måste vara tydliga, och man ska ha en gemensam uppfattning om grunderna för arbetet innan den egentliga samverkan startas.
- ♣ Det bör även redan från start finnas en förankrad bild av hur projektresultaten ska tas om hand efter projektets slut och hur detta kan komma att överföras till ordinarie strukturer. I detta sammanhang är det viktigt att inledningsvis resonera kring externa konsulters roll i ett projekt och hur detta kan komma att påverka en långsiktig hållbarhet.

Integration Genom Arbete har gått igenom olika faser. Inledningsvis var det en stor tonvikt på externa aktörer i projektet, vilket visade sig vara svårt att hantera för projektägaren och projektledningen. Efter hand som projektet mer och mer knutits till ordinarie verksamheter har en tydligare koppling till strategisk påverkan vuxit fram. Vi sällar oss därmed till raden av texter som lyfter fram vikten av de samverkande parternas ägarskap för den process de medverkar i. Detta återkommer som ett av de största hindren för innovativ verksamhet och strategisk påverkan, där projektinsatser på allvar gör skillnad och påverkar befintliga strukturer.

REFERENSER:

- Ekenberg, S & Ellström, P-E & Kapteijn, A & Parding, K & Svensson, L & Stenberg, M (2010) *Att kompetensutveckla sig ur en kris*. Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsplatslärande
- European Commission: Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG. (2010) Indicative Guidance for the evaluation of interventions combating discrimination within the framework of ESF co-funded programmes 2007-2013.
- Jensen, C & Trädgårdh, B (2012) *Temporära organisationer för permanenta problem*. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013.