

2014

european minds

Göran Sjöberg
Tommie Helgeé

2014-06-02

Slutrapport av projektet *ISAK*



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Utvärderingens metod och genomförande.....	3
2. RESULTAT	5
2.1. Måluppfyllelse	5
2.2. Metoder	6
2.3 Hållbarhet	7
<i>Metoder att ta till vara</i>	8
<i>Hur ta till vara</i>	9
<i>RAR:s roll</i>	9
<i>Framgångsfaktorer och utmaningar</i>	10
2.4. Jämställdhet och tillgänglighet.....	10
2.5. Transnationellt samarbete	11
3. Slutsatser och rekommendationer	13

1. INLEDNING

Följande rapport summerar iakttagelser, slutsatser och rekommendationer under projekttiden. Rapporten tar sin utgångspunkt i den delrapport som presenterades i augusti 2013 och summerade projektets första år, samt i de utvärderingsrapporter kring metoder som presenterats löpande hösten 2013 – maj 2014.

1.1 Bakgrund

Projektet har haft som mål att hitta arbetssätt och metoder som bidrar till att ge utrikesfödda nyanlända personer inträde till studier och arbete. Det har då handlat om att hitta metoder som förbättrar målgruppens kunskaper i svenska, höjer deltagarnas motivation samt förbättrar samarbetet med anställande arbetsgivare. Projektägare är samordningsförbundet RAR Sörmland och de nio kommuner som deltar är Eskilstuna, Strängnäs, Katrineholm, Flen, Vingåker, Trosa, Oxelösund, Nyköping och Gnesta.

1.2 Utvärderingens metod och genomförande

European Minds har anlåtats som extern utvärderare. Projektet har svarat för uppföljning av deltagare på egen hand.

Den utvärderingsmodell som tillämpas av European Minds- 3U - rymmer både kvantitativa och kvalitativa metoder och innebär stöd till uppföljning, utvärdering av mål, strategier och aktiviteter samt ger via återkoppling för lärande, ger stöd till utveckling av verksamheten. Rollen som lärande utvärderare innebär både ett deltagande i projektets liv och en kritisk oberoende granskning. Syftet är att kontinuerligt samla erfarenheter och kunskap, samt ge återkoppling i form av löpande dialog och sammanfattande presentationer, muntligt och i skrift.

Utvärderingen har genomförts i huvudsak i form av dessa aktiviteter:

- Deltagande i styrgruppsmöten i form av deltagande observationer samt i form av återkoppling och presentationer av enkäter m.m.
- Självvärdering styrgrupp med återkoppling
- Självvärdering medarbetare med återkoppling i form av seminarium
- Spridningsseminarium, deltagande samt presentation vid seminariet.
Återkoppling i form av artikel

- Besök i samtliga delprojekt, samtal med projektledare, medarbetare och deltagare samt deltagande i olika projektaktiviteter
- Löpande dialog med projektägare
- Löpande dialog med projektledare
- Enkätundersökning deltagare
- Workshops för uppföljning av projektets jämställdhets- och tillgänglighetsarbete
- Swot-analys med styrgrupp
- Enkätundersökning riktad till ledamöter i de lokala styrgrupperna samt den centrala styrgruppen
- Utvärdering av de metoder som använts i projektet:
 - Suggestopedisk svenskundervisning
 - Språkförstärkning med hjälp av talpedagogresurs
 - Yrkestraineemodellen
 - Checklistor vid arbetspraktik
 - Dialogmodellen
- Presentation av metodutvärderingarna i form av fem artiklar
- Avslutande dialog, skrivande av slutrapport samt presentation av slutsatser och rekommendationer för projektets centrala styrgrupp

2. RESULTAT

Nedan redogörs för utvärderingens resultat. Resultatgenomgången är samlad i rubriker som utgjort centrala teman från start. Dessa teman har använts initialt i en självvärdering tillsammans med den centrala styrgruppen för att skapa ett utgångsläge och har även utgjort grunden för utvärderarnas delrapport. Det handlar om projektets mål och hur man förhåller sig till dessa, vilka metoder som används och hur dessa kan bidra till måluppfyllelse och långsiktighet samt hur projektet arbetar med implementering för hållbara resultat. I dessa teman ingår frågor om projektets styrning och samverkan i första hand under rubriken hållbarhet. I tillägg till dessa teman kommenteras också de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet samt transnationalitet, även detta i likhet med dispositionen av delrapporten.

2.1. Måluppfyllelse

Projektets huvudmål har tydliggjorts under projektets gång. Emellertid svarar den beskrivning man nu gör av projektmålet väl mot den problemanalys som låg till grund för projektet. Det är inte ovanligt att man under ansökansarbetet, trots att man använder LFA och arbetar noggrant med problemanalysen, fastnar i oklarheter om syfte, projektmål, delmål och indikatorer. Ursprungligen fanns ett huvudmål som mer liknande ett syfte, men tidigt stod klart att projektet under projekttiden fick en tydlig inriktning på att ta fram så pass bra metoder och arbetssätt att man kunde verifiera att de nyanländas möjligheter att etablera sig på arbetsmarknaden väsentligt skulle förbättras. Det projektmål man använt formuleras:

"... att utarbeta och implementera arbetssätt och metoder som kan bidra till att förkorta nyanländas arbetsmarknadsetablering."

De delmål som angetts har i varierande grad utgjort indikatorer i syfte att se om de arbetssätt och metoder man utarbetar de facto fungerar men även huruvida projektet uppfyller andra rimliga krav exempelvis vad gäller möjlighet för funktionshindrade att delta.

Utvärderingsuppdraget kan summeras till att ha rymt två delar. I ett första skede var fokus att bidra till att målen tydliggjordes samt att förankring och styrning skedde på ett sådant sätt att det fanns en tydlig beställare och mottagare av resultat. Detta för att säkerställa att projektet skulle kunna leda till långsiktiga resultat, dvs. att man i de verksamheter där ansvaret för målgruppen finns, på kommunal nivå, "ställde in" och "ställde om" så att man skulle ha möjlighet att implementera arbetssätt och metoder.

I utvärderingens andra del har fokus legat på att främst titta på de metoder som utarbetats, dels utifrån hur de fungerar och uppfattas av berörda, men också utifrån vilka utmaningar som finns vad gäller att omsätta erfarenheter och lärande från projektet i reguljär verksamhet efter avslut. Denna del av utvärderingen har även särskilt tittat på organiseringen, på såväl lokal som länsövergripande nivå. Dessa slutsatser redovisas under resultatkapitlet under rubriken "Hållbarhet" samt återfinns även i de avslutande rekommendationerna.

Sammantaget visar utvärderingen att projektet väl uppfyllt projektmålet. Arbetsätt och metoder har utarbetats och dessa har visat sig fungera så pass väl att man i kommunerna på olika sätt införlivar dem i sin reguljära verksamhet för målgrupperna. De indikatorer som satts upp har varit till hjälp för att såväl hålla kurs som för att följa upp och rikta metoder och arbetsätt på ett ändamålsenligt sätt.

En notering från denna del av utvärderingen är att det inte sällan är så att mål kan komma att preciseras eftersom. Medan en ansökan görs i syfte att få fram utvecklingsmedel i ett angeläget problem kan inte alltid ens den noggrannaste problem- och åtföljande målanalys fånga vare sig de aktiviteter som på bästa sätt leder till goda resultat, eller ange en bästa färdväg för att nå målet. ISAK har haft en tydlig projekttid, ett angeläget problem att lösa. Man har lyckat rigga projektet på ett sådant sätt att man skapat en innovativ och utvecklande miljö, där motivation att lösa problemen varit en faktor och ett nyfiken intresse för att ta fram tydliga metoder bidragit till att man hittat framgångsrika vägar. Det är så dessa metoder som nu i olika varianter kan införlivas i den ordinarie verksamheten.

2.2. Metoder

En viktig del av utvärderingsuppdraget har varit att kartlägga de metoder som alltmer kommit att bli den innovation för utveckling och förbättring av verksamheterna som präglar ISAK. Rapporter från respektive metodutvärdering har redovisats och diskuterats löpande. Utvärderade metoder är:

- Suggestopedisk svenskundervisning
- Checklistor för praktikbedömning
- Språkförstärkning med hjälp av talpedagogresurs
- Yrkestraineemodellen
- Dialogmodellen

Nedan följer en kort sammanfattning av vad utvärderingen visat på.

Projektet har använt sig av olika metoder och arbetsätt som utvärderats var och en för sig. Utvärderingen har skett genom ett antal intervjuer med personer som varit med och

utformat metoderna samt med dem som på något sätt fått ta del av dem, exempelvis, pedagoger, SFI-lärare, talpedagoger, deltagare och projektledare.

De fördelar och styrkor som påvisats med de metoder som använts är framför allt att eleverna/deltagarna fått stärkt självkänsla, bättre kunskaper i det svenska språket genom uttalsträning och lustfylld inläring, möjligheter till riktad utbildning, praktik och anställning och på så sätt kommit ett eller flera steg närmare arbetsmarknaden. Metoderna har således lett till ett steg framåt i integrationsarbetet, vilket varit projektets huvudmål.

Det finns dock utvecklingsområden och utmaningar för alla metoder som utvärderats. Bland annat måste en del av metoderna såsom suggestopedin, dialogmodellen och talpedagogundervisningen anpassas av och till ordinarie SFI-undervisning så att de kan leva vidare i den verksamheten efter projektets slut.

Man har även sett en del svårigheter med att hitta rätt deltagare till yrkespraktiken, framför allt när det gäller att matcha rätt personer till rätt företag och att se till att individerna har rätt förkunskaper, kompetens och motivation för en lyckad traineepperiod.

Checklistorna som använts vid praktikperioden har visat sig effektiva endast vid längre praktikperioder och en svaghet har varit att det slutintyg som praktikanten får inte inkluderar alla förmågor utan endast de som praktikanten har fått godkänt på.

För alla metoder gäller det att ta tillvara de personella resurser och den kompetens som finns för att metoden ska kunna användas och utvecklas i ordinarie verksamhet. Idén måste säljas in till dem som fattar besluten och metoderna ska vara färdiga att arbeta med. Då kommer implementeringen att lyckas.

Metoderna har varit det som gett projektet dess prägel, det som visat sig vara projektets främsta framgångsfaktorer, det som gett projektet positiv uppmärksamhet och det som konkret kommer att leva vidare efter det att projektet avslutats. Generellt kan konstateras att de metoder som använts har varit mycket uppskattade och effektiva, vilket också bevisas av det faktum att i princip alla kommer att implementeras i ordinarie verksamhet.

2.3 Hållbarhet

ISAK har haft en hög ambition för hur projektet skall arbeta för att få till stånd implementering, liksom hur de tänkta mottagarna ska kunna planera för att använda sig av och införliva metoder och modeller. RAR som projektägare innebär ett länsövergripande ansvar ägnat åt ett stringent och kontinuerligt

implementeringsarbete. Projektets styrgrupp har bestått av relevanta aktörer som representerar olika områden. Man har genomfört två lärseminarier där syftet varit att redovisa resultat och diskutera implementering.

I delrapporten från utvärderarna pekades på några viktiga förutsättningar för framgångsrik implementering:

- Ett medvetet arbete behövs för att fånga upp den kommunala beslutande nivån.
- Det är viktigt att tydliggöra respektive deltagande organisations samt andra intressenters vilja, behov och möjligheter till att implementera ev. resultat. Vad vill de få ut av projektet, vad är de intresserade av, och vad har man egentligen för möjligheter att implementera utifrån sina specifika förutsättningar? Likaså är det viktigt att ta reda på vad mottagarna kräver av projektet i form av utformning, dokumentation, utvärdering, paketering av insatserna och resultat, påverkan från projektet som extern part i olika nivåer osv. för att de skall kunna ta emot ev. resultat och implementera dessa.
- Det behövs med anledning av ovanstående, och projektets ambitioner på området, en tydlig plan för implementering med nödvändigt underlag, roller och ansvar i den strategiska kommunikationen kring projektet som helhet och dess resultat.

Som en del i utvärderingsarbetet genomfördes en enkätundersökning våren 2014 riktad till ledamöter i centrala och lokala styrgrupper. Totalt gick enkäten ut till ett trettiotal personer. Endast 13 svar inkom trots påminnelser och förlängd svarstid. Detta faktum kan ses som ett understrykande av svårigheten att attrahera beslutande lokal nivå. Nedan redogörs för svaren i sammanfattad form.

Metoder att ta till vara

Metoden suggestopedi är det som nämns som den enskilt viktigaste metoden/arbetssättet att arbeta vidare med efter projektets slut, men även de andra metoder som använts, som checklistor och talpedagog, ses som viktiga:

"Dels de enskilda metoder vi utvärderat och konstaterat vara bra: suggestopedi, checklistor, talpedagog, dessutom tror jag de lokala projektorganisationerna varit positiva."

På länsnivå anges att samarbetet mellan delprojekten varit värdefullt. Man har kunnat visa på att man i de lokala projekten tagit konkret lärdom av varandra och kunnat tillämpa metoder som prövats på andra håll. Denna organisering på länsnivå ses alltså som något att ta tillvara.

Hur ta till vara

Vissa metoder har under projektets gång till delar redan införlivats i ordinarie verksamhet. För andra delar söker man förnyade utvecklingsmedel. Här nämns suggestopedin som en metod som man förbereder för i olika former.

Bland det mer konkreta som påbörjats nämns satsningen på jobbtorg i några av kommunerna.

De svarande pekar också på de vidare åtgärder som måste beslutas om och genomföras för att implementering ska kunna ske. Det gäller dels hur jobbtorgen ska kunna härbärgera de metodvinster som gjorts, dels konkreta förslag på kompetensutveckling av SFI-lärare för att kunna införliva suggestopedin i den ordinarie verksamheten. Rent allmänt pekar ett par svar också på att man måste göra en tydlig plan för respektive kommun/verksamhet där man tydligt identifierar framgångsfaktorer och verksamheter, vilka nyckelpersoner som krävs samt hur implementering ska gå till konkret. Man ser tydligt att frågan om implementering kan handla om resurser i olika skeden och att det krävs stöd i alla led:

"Ytterligare samverkan och bifall av förvaltningsledning och politiker krävs. Extra resurser i samband med uppstart krävs".

På länsnivå föreslås en vidare utveckling i form av att ett forum skapas för arbetsmarknadschefer samt i konkreta frågor, exempelvis suggestopedi. En svarande pekar också på svårigheterna att få till stånd länsgemensamma satsningar på grund av den splittrade bild länet uppvisar.

RAR:s roll

Det finns ett påtagligt stöd för tanken att samordningsförbundet RAR ska kunna spela en roll i länsövergripande insatser framgent. De svarande anger tämligen samfällt att rollen när det gäller fortsatt implementering bör handla om att hålla ihop resurser samt svara för finansiering. Men ansvaret kan även handla om annat:

"Kan vara sammankallande i nätverk och hålla i olika processer för kommungemensamma insatser."

En fördel som lyfts fram med RAR som sammanhållande organisation är att man är opartisk och verksamhetsneutral. Man bekymras inte heller av löpande verksamhetsfrågor.

Under projektets senare del, under våren 2014 har stått klart att det kan komma att krävas extra finansiering för att behålla personal och säkerställa att metoder införlivas i ordinarie verksamhet. RAR har därför beviljat medel till de aktuella kommunerna. Dessa har i ett ansökningsförfarande redogjort för hur man avser att arbeta under den tid detta budgetglapp varar (i avvaktan på kommunala beslut om medel från

verksamhetsåret 2015 och framåt) samt hur man från den kommunala ledningen ställer sig till verksamhetens permanentande.

Framgångsfaktorer och utmaningar

Projektet uppfattas allmänt av de svarande som framgångsrikt. Man har fått resurser via ESF-medel att arbeta koncentrerat med nya metoder och man ser att arbetet gett resultat. De faktorer som lyfts fram som nycklar är bl a den samverkan som åstadkommit på lokal nivå samt de möjligheter till såväl erfarenhetsutbyte som gemensamt resursutnyttjande som det länsövergripande arbetet möjliggjort:

"Fördel med ett länsprojekt. Det är omöjligt för en liten kommun att få till ett liknande projekt på egen hand."

Samtidigt pekar några svarande på att saker kunnat göras ännu bättre med tanke på implementering. Inte minst går det att utveckla det länsgemensamma arbetet med tanke på nästa programperiod. Samverkan har inte varit påtaglig mellan de lokala styrgrupperna och här ligger en utmaning att få med rätt nivå när det gäller beslutsfattande i länet för att på så sätt driva på utvecklingen. Arbetsförmedlingens roll på lokal nivå problematiseras av en svarande. En metod som lokalt är framgångsrik betyder inte att arbetsförmedlingen med automatik kan tillämpa den då beslut kan krävas nationellt.

Socialfundsprogrammets inriktning på individ före struktur och system fångas upp av en svarande som menar att det funnits en viss oförmåga att se till det långsiktiga resultatet och istället har projektets individresultat stått i förgrunden. Detta kan ha gjort att det hårda arbete på strategisk nivå som krävs för implementering underskattats.

2.4. Jämställdhet och tillgänglighet

I utvärderarnas delrapport påpekas att jämställdhetsintegrering och tillgänglighet som horisontella kriterier kräver kontinuerlig uppmärksamhet och arbete. I delrapporten uppmanas projektet att göra, inte bara det självklara, som att redovisa könsuppdelad statistik och anpassa lokaler, utan även mer strategiska insatser när det gäller jämställdhet och tillgänglighet. En workshop i frågorna har också genomförts med hjälp av European Minds för att bidra med konkret input.

Rent allmänt kan konstateras att i alldeles för många projekt har vi sett i synnerhet tillgänglighet, men även jämställdhetsintegrering, som ett sidospår i projektet, något som läggs utanpå projektarbetet och pliktskyldigast återges i projektbeskrivning och rapporter. Om det ska bli varaktiga spår måste erfarenheter från projektet integreras, implementeras i ordinarie verksamhet. Projektet Isak har, precis som många andra projekt genomfört vissa punktinsatser såsom att man sett till att ha

tillgänglighetsanpassade lokaler och att hjälpa personer med läs- och skrivsvårigheter. Fokus ligger kring att utbilda deltagare i det svenska samhället och språket. Personalens och samhällets förhållningssätt problematiseras inte i någon nämnvärd utsträckning.

Under projektets inledningsfas genomfördes en särskild informationsinsats för remittenterna, i första hand personal inom kommunens socialtjänst. Där poängterades från projektledningen att projektet gärna såg personer med funktionsnedsättningar som deltagare. Denna information väckte då viss uppmärksamhet, eftersom detta inte var vare sig brukligt eller passade in i de rutiner som tillämpades. Projektets klargörande härvidlag, med stöd i socialfondsprogrammets inriktning och mål, kan därmed sägas ha bidragit till att uppmärksamma diskriminerande strukturer och öka medvetandet kring funktionsnedsattas möjligheter att få arbete. I själva projektverksamheten har deltagarna behandlats lika och det finns gott om exempel på enskildas framsteg, vilket ytterligare bidragit till att synliggöra funktionsnedsattas förutsättningar och möjligheter.

2.5. Transnationellt samarbete

Projektet har initialt haft en plan för transnationellt arbete och har även genomfört förberedande aktiviteter under mobiliseringsfasen. Frågorna om arbetslivsintegration av människor från andra länder är inte ett isolerat svenskt problem, utan är erkända på europainivån som viktiga inte bara för Sverige utan för de flesta av medlemsländerna. Det finns också många goda exempel, såväl på ESF-projekt som på reguljär verksamhet, på andra håll i Europa. Dessutom finns modeller för systematiskt lärande på integrationsområdet samlade av det transnationella lärandenätverket IMPART. Det har m a o funnits stora möjligheter för ISAK att utveckla och förbättra metoder, arbets sätt och strategier genom att upprätta och genomföra ett transnationellt samarbete.

Projektet har deltagit i en ansökan om utvecklingsarbete och ev. mobilitet inom den sista utlysningen av programmet för livslångt lärande. Projektet blev beviljat och först då upptäckte projektledningen att den tidplan som fanns i LLP-projektet inte stämde med ISAKs. Det förra skulle pågå långt efter att ISAK slutat. Istället har man valt att genomföra en studieresa till Norge där man tittat på suggestopedi.

Vi menar att projektet brustit när det gäller det transnationella arbetet. En studieresa till Norge är snarare att betrakta som kompetensutveckling än transnationellt samarbete, även om ESF-rådet godkänt resan. Projektledning och projektägare har avvaktat beslut från partnerorganisation vad gäller projektet inom LLP, vilket man använt som argument för sin passivitet när vi som utvärderare påpekat ansvaret och möjligheterna

med det transnationella arbetet i vår halvtidsrapport. När sedan LLP-projektet blev beviljat upptäcker man att projektplanerna inte synkroniserar tidsmässigt.

Det finns som påtalats i halvtidsrapporten mycket att lära vad gäller språkundervisning kopplat till arbetsliv, integrationsarbete m.m. inom EU. Projektet har haft en budget för detta och transnationellt samarbete kan erfarenhetsmässigt också vara ett sätt att marknadsföra projektet och väcka intresse på flera nivåer. Transnationellt samarbete hade m a o även kunnat bidra till implementering och långsiktighet. Projektet har genom att försumma det transnationella arbete gått miste om värdefulla kontakter, erfarenheter och kunskaper, som även kunnat användas i den kommande programperioden, där transnationellt samarbete ges en ännu mer framskjuten plats. För detta förtjänar projektet kritik.

3. Slutsatser och rekommendationer

Projekt ISAK är ett bra exempel på hur socialfondsprojekt kan bidra till utveckling och förnyelse, genom att resurser avsätts för att såväl testa nya metoder som nya former av organisering, lokalt och framförallt länsvis.

Projektets egna uppföljningar på individnivå visar att projektet varit framgångsrikt när det gäller att underlätta för målgruppen att komma närmare arbetsmarknaden. Utvärderingsinsatserna har visat att de metoder som använts varit innovativa och framgångsrika. Stora utmaningar finns när det gäller att omsätta kunskap och erfarenheter i permanent verksamhet och organisering för att på så sätt åstadkomma långsiktiga effekter.

Utvärderingen har konstaterat en stark medvetenhet hos projektägaren om betydelsen av att kontinuerligt arbeta för långsiktighet och strategisk påverkan för att projektets resultat, arbetssätt och metoder ska vara möjliga att implementeras i en eller annan form. Mycket tyder också på att så kommer att ske. Projektets metoder är till delar redan anpassade och införda i verksamhet och i andra delar förs diskussioner om former och innehåll. RAR har kunnat gå in med medel för att täcka det glapp som uppstår i avvaktan på kommunala budgetbeslut för verksamhet från 2015.

Projektets organisering med en länsövergripande aktör som projektägare är intressant men har samtidigt varit utmanande. Det har ställt krav på projektet vad gäller att säkra lärande och utveckling inte bara inom utan mellan de olika delprojekten, att synliggöra resultat på lokal nivå samt tydliggöra en möjlig regional funktion för fortsättningen. Man har i detta hänseende nått en bit på väg även om utmaningar återstår.

Arbetet för jämställdhet och tillgänglighet samt transnationellt samarbete rymmer också vidare utmaningar men stora möjligheter. Alltför många projekt, särskilt i PO 2, under programperioden 2007-2013 har haft ett fokus på dem som står utanför. Begreppet "utanförskap" myntades och fick en väldig genomslagskraft, man talade om grupper i utanförskap och till och med "utanförskapsområden". Det har märkts att aktiviteterna i PO2-projekten till allra största delen handlat om att de som står utanför ska komma in, anpassas till arbetsmarknaden, slipas till för att komma in genom dörrarna. Att dörrarna behöver förändras, att arbetsmarknaden, de som tar emot behöver förändras – har inte uppmärksammats alls i samma utsträckning.

Många har uppmärksammat denna individfokusering, programutvärderarna inte minst, som konstaterar att det är främst på individnivå som programmet har gjort genomslag, i mindre utsträckning på strukturnivå. Tema Likabehandling har använt begreppet *normkritiskt perspektiv* för att uppmärksamma och problematisera de som står innanför, som har möjlighet att öppna eller stänga ute. Det är alltså också en fråga om makt och handlingsutrymme.

När det kommer till begreppen jämställdhet och tillgänglighet handlar det om att inte bara deltagare som står utanför arbetsmarknaden ska utbildas om vad jämställdhetsintegrering innebär, utan att se kritiskt och granskande på sin egen organisation och vad vi gör eller inte gör för att upprätthålla och bryta utestängande normer. Nu tycks det, glädjande nog, som att "innanförskapet" håller på att uppmärksammas och granskas. Om vi ska nå till ett samhälle och arbetsliv som präglas av jämställdhetsintegrering och tillgänglighet behöver insatserna omfatta alla – både dem som finns innanför och utanför dörrarna i arbetslivet. Det är en viktig kunskap inför nästa programperiod.

Nedan ges i punktform ett antal rekommendationer, riktade till såväl projektägare, deltagande organisationer som övriga intressenter:

- RAR kan vara en aktör i forts i nya programmet, men det kräver en djupare analys och förankring, ett bredare arbetssätt som involverar de rätta nivåerna och aktörerna på den lokala scenen, samt en tydligare styrning – därmed ett tydligare uppdrag
- Man behöver fördjupa hur projekt på länsnivå kan bidra till gemensamt lärande, både inom projekt och utanför – metoder som peer reviews på den operativa nivån, chefsutbildningar etc. på mer strategisk nivå. Förstudierna som genomförs 2014 kan ge stöd till ett fungerande arbetssätt vad gäller planering, ägande, drift, styrning och omhändertagande av resultat
- Bygg in kapacitet och kompetens för transnationellt samarbete
- Gör tydlig plan för jämställdhets- och tillgänglighetsarbetet
- Inför kommande projekt är ett råd att kritiskt granska sin egen organisation och vad vi gör eller inte gör för att upprätthålla och bryta utestängande normer. D.v.s. anlägg ett normkritiskt perspektiv
- Ta stöd i en väl och bred förankrad projektstrategi som bl. a. innehåller en modell för implementering och omhändertagande, med klara roller och ansvarsförhållanden och med tillräcklig support också till förändringsbärarna i linjeorganisationen, inte bara till projektteamet

I den rapport som European Minds lämnat till Regionförbundet Sörmland i maj 2014 som resultat av ett kartläggningsarbete av implementering av projektresultat under den gångna programperioden redovisas mer konkreta förslag kring hur projektmodell och projektkultur kan upprättas samt även andra mer generella beskrivningar av framgångsfaktorer vad gäller projekt som ger hållbara resultat.