



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2011-3090080

Projektnamn Tyst Kunskap	Diarienummer 2011-3090080
-----------------------------	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projektet Tyst Kunskap drevs under perioden 1 februari 2012 till den 31 januari 2014 i samverkan mellan Eslövs kommun och Arbetsförmedlingen Eslöv, Hör och Hörby. Projektets syfte och huvudsakliga mål var att förkorta vägen till arbete och studier för projektets målgrupp och utveckla och testa metoder och modeller som kan begränsa och förebygga arbetslöshet och utanförskap. Projektets huvudsakliga målgrupp var ungdomar och utrikesfödda i åldern 16-64 men fokus hamnade i stor utsträckning på den yngre målgruppen. Totalt deltog 147 individer i projektet varav 59 (40,14 procent) gick vidare till arbete eller studier och ytterligare ett flertal förmedlades vidare till andra insatser eller tog andra viktiga steg på sin resa mot sysselsättning och självförsörjning.

Till grund för Tyst Kunskap låg en ambition att skapa långsiktiga och hållbara lösningar för individer som av olika orsaker visat sig ha problem att etablera sig på arbetsmarknaden. Iden var att genom samlokalisering enligt konceptet "en väg in" främja lärande miljöer och en samverkansytta mellan i huvudsak olika verksamheter inom Eslövs kommun och Arbetsförmedlingen men också med anknytning och kontaktytor gentemot andra relevanta aktörer. Genom att samla resurser som på olika sätt var relevanta för projektets målgrupp och erbjuda en mötesplats och tillgång till samtal och aktiv och kontinuerlig vägledning skulle ett sådant koncept inte bara förenkla för individen på dennes resa mot jobb, studier eller andra insatser. Det skulle också bidra till att höja kvaliteten och effektiviteten i det arbete som redan görs och de åtgärder som finns till hands och erbjuds i de ordinarie verksamheterna. Det fanns dessutom erfarenheter från tidigare genomförda ESF-projekt att bygga vidare på.

Tyst Kunskaps metod och de framgångsfaktorer som identifierades under projekttiden presenteras närmare i ett separat metodkit. Det övergripande målet med metoden var att deltagarna skulle känna att de själva ägde sin process och att de med hjälp av sina egna inre drivkrafter kunde skapa förändring i livet på egen hand. Sammanfattningsvis lyckades projektet, med stöd i den externa utvärderingen, i flera fall skapa denna känsla och genererade i flera fall också de lösningar som eftersträvades. Genom de resultat och metoder som presenteras i anslutning till denna slutrapport, genom den externa utvärderingen och i de samtal och den samverkan som skett mellan inblandade parter under projekttiden genererade och efterlämnade Tyst Kunskap en rad lärdomar, metoder och modeller som har god potential att kunna absorberas av ordinarie verksamheter på ett framgångsrikt sätt efter projektets slut.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?



- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Problem och behov som projektet avsåg att fokusera kring.

Till grund för projektansökan låg en bild av att det för två specifika målgrupper förelåg svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden och att Eslövs kommun och Arbetsförmedlingen i sina ordinarie verksamheter inte fullt ut klarade av att tillgodose de behov som fanns. Kopplat till detta fanns en tanke om att samma målgrupper ofta tvingades hantera en rad olika myndighetskontakter samtidigt vilket ytterligare försvårade i deras individuella processer. I den med Tyst Kunskap var utifrån detta och med utgångspunkt i idéer på lösningar och erfarenheter från tidigare genomförda projekt att bredda arbetet genom en ny samverkansform och därigenom utveckla metoder och modeller för att förebygga utanförskap i relation till arbetsmarknaden och hitta arbetsätt som kan bidra till att förkorta vägen till självförsörjning för dessa två målgrupper.

Projektets ambition att göra skillnad

Den övergripande ambitionen med Tyst Kunskap var i enlighet med projektansökan att generera direkta effekter för målgruppen genom nya metoder och arbetsmodeller som kunde bidra till att förebygga utanförskap och förkorta vägen till arbetsmarknaden. Parallellt fanns också en ambition att skapa mer långsiktiga lösningar inom ordinarie verksamheter.

Med utgångspunkt i tankarna kring lärande miljöer var idén att genom strukturerad samverkan med relevanta aktörer på området bredda och utveckla arbetet med det stöd och de åtgärder som erbjöds. Genom samlokalisering av verksamheter och kompetenser enligt konceptet "en väg in" skulle verksamheten bidra till en mer tillgänglig verksamhet och en stödjepunkt där projektets målgrupper på ett enklare sätt än tidigare fick tillgång till de stödinsatser, den information och de kontaktytor som ansågs nödvändiga på vägen mot självförsörjning. Centralt i detta var också ambitionen att lägga grunden för en verksamhet och en metod som kunde bidra till långsiktiga och hållbara lösningar för individen.

Tidigt kopplades en idé om strategisk påverkan och en ambition om en långsiktig plan för att ta tillvara olika lärdomar som genererade ur projektverksamheten i ordinarie verksamheter till projektet och diskussionerna i styrgruppen. Denna idé omfattade bland annat ett försök att påvisa socioekonomiska effekter av verksamheten. Huvudsyftet med detta var att visa att denna typ av projekt ofta redan på kort sikt i socioekonomiska termer kan betala sig självt vilket kan vara ett viktigt avvägande i samband med beslut kring utformningen av ordinarie verksamheter efter projektets slut.

Med genomförandet av en transnationell aktivitet var förhoppningen att kunna samla in kunskap, utbyta erfarenheter med och inspireras av andra på områden som skulle kunna få genomslag i det lokala arbetet. Aktiviteten genomfördes med två andra ESF-projekt och genererade ny kunskap, utökade nätverk och nya insikter som förmedlades till styrgruppen för att ytterligare stärka det fortsatta arbetet med överföring av lärande och utveckling av ordinarie verksamheter efter projektets slut.

Resultat och förslag till goda lösningar

Tyst Kunskap genererade med avseende på de deltagarprocesser som ägde rum under projekttiden goda resultat. Dessa redovisas mer ingående i nästa avsnitt. I enlighet med projektets ambitioner visar utvärderingen att Tyst Kunskap i sin helhet bidrog med en



verksamhet som var meningsfull för deltagarna och som i många fall ledde till långsiktiga och hållbara resultat på individnivå medan den strategiska påverkan var mer begränsad. Flera olika faktorer låg till grund för de resultat och förslag på lösningar som genererades ur projektverksamheten. Följande var de huvudsakliga resultat och förslag på lösning som genererades ur projektverksamheten:

Den metod som utvecklades i projektet var en central framgångsfaktor för projektverksamheten. Metoden finns dokumenterad i ett omfattande metodkit med syfte att visualisera, förklara och skapa en förståelse för varje komponent för sig såväl som för samspelet mellan dess olika delar och verksamheten i sin helhet. I materialet presenteras olika faktorer som under projekttiden identifierades som nycklar för framgång i arbetet med de målgrupper projektet riktade sig mot. Materialet innehåller också kopplingar till aktuell teoribildning som varit central i utformningen av metoden och dess olika delar. Tyst Kunskaps metodkit kan med fördel användas som utgångspunkt för planering av ordinarie och framtida verksamheter gentemot aktuella målgrupper, i Eslöv och på andra håll. Till Europeiska Socialfonden redovisades även underlag till en mängd av de olika aktiviteter som genomfördes i projektverksamheten.

Under projekttiden togs också olika förslag på processer fram av projektledningen som kunde bidra till vidare utveckling av verksamheten och att skapa förutsättningar för att lösa problemen på ett än bättre sätt. Detta med avseende på såväl den operativa verksamheten och arbetet med strategisk påverkan. Dessa förslag baserades i huvudsak på lärdomar från olika studiebesök och erfarenhetsutbyten som genomfördes, erfarenheter i projektverksamheten och hos projektets samverkansparter samt dialog med projektdeltagare och projektets utvärderare. Två exempel på detta som redovisades till Europeiska Socialfonden var ett projektförslag kring kommunövergripande strategisk påverkan och lärande samt ett underlag till en ansökan om uppgradering och förändring i projektverksamheten. Inget av förslagen förverkligades under projekttiden men är av sådan karaktär att de kan ligga till grund för framtida beslut i Eslöv och på andra håll.

Tyst Kunskaps påverkan och genomslag på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå

Tyst Kunskap genererade främst påverkan på individnivå. Projektet bidrog bland annat med vägledning och verktyg som gav individen möjlighet att öka sina förutsättningar att bättre hantera sin tillvaro och sina utmaningar. Såväl projektledning som personal och extern utvärdering upplever att projektet genom en väl anpassad metod och ett målgruppsanpassat arbetssätt med fokus på individens egen förmåga och drivkraft i många fall ledde till långsiktiga och hållbara lösningar för de individer som tog del av projektverksamheten. Den statistik som illustrerar hur många som skrivits ut till självförsörjning är således inte tillräcklig som indikator på projektets effekter då en stor del av genomslaget med stor sannolikhet kommer att visa sig längre fram i de individuella processerna. På individnivå bör nämnas att projektet genom att bidra till lärande miljöer också ledde till kompetensutveckling för berörd personal i projekt och i samverkansorganisationerna. Detta identifierades bland annat av personalen i projektet som en ökad känsla av "att lösa uppgiften tillsammans" samt i termer av en ökad interkulturell kompetens vilket även lyfts fram i den externa utvärderingen.

På organisations- system och strukturnivå har projektet genererat en mer begränsad påverkan. Den externa utvärderingen menar att avsaknaden av en plan för strategisk påverkan var en starkt bidragande orsak till detta, vilket projektledningen i flera avseenden instämmer i trots en rad viktiga steg i den absoluta slutfasen av projektet. I praktiken



innebar detta att en strukturerad överföring av kunskap mellan projektverksamheten och ordinarie verksamheter i stort uteblev. En bättre lärandeprocess och en tydligare fördelning av roller mellan projektledning och styrgrupp hade möjliggjort ytterligare effekter och resultat av verksamheten skapat utrymme för ytterligare utveckling av den operativa verksamheten och dess beståndsdelar i enlighet med de intentioner som uttrycks i ansökan och utifrån de kriterier som ligger till grund för de regionala prioriteringarna. Noteras bör att två förvaltningar i samverkan projektets absoluta slutfas tog beslut om att fortsätta bedriva verksamhet, delvis utifrån projektets lärdomar, i projektlokalerna.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projekt mål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Syftet med Tyst Kunskap beskrevs i den ansökan som lämnades in till ESF-rådet i två huvudsakliga punkter:

- att utveckla metoder och modeller som kan förkorta ungdomars och andra individers utanförskap och att förkorta tiden som det tar för personer att komma in på den svenska arbetsmarknaden

- att under en tvåårsperiod skapa en ny variant av utbildning, en valideringsverksamhet, mellan olika aktörer inom Eslövs kommun, som kommer i kontakt med individerna i åldersgruppen 16-64 år och som står utanför utbildning, arbete eller annan känd sysselsättning. Detta sker i nära samarbete med närkommunerna."

Projektets målsättning var att ge personer med såväl svensk som utländsk bakgrund förutsättningar för att försörja sig själva och bli delaktiga i samhället. Detta uttrycktes i ansökan för projektet genom följande målformuleringar:

65 % av alla projektdeltagare i åldern 16-64 ska efter ett halvår efter avslutat projekt vara i arbete, starta eget eller uppleva att deras möjligheter att få jobb ökat, dvs. att de har ökat sin anställningsbarhet.

75 % av de inskrivna inom yrkessvenska skall slutföra sina studier och uppnå minst betyget Godkänd enligt fastställd och individuell studieplan.

Vidare formulerades följande med avseende på förväntade effekter av projektverksamheten:

- att skapa en kompassmodell som tillvaratar den enskildes bakgrund
- att identifiera strukturella hinder för personer med utländsk bakgrund att komma ut på arbetsmarknaden
- att se till den enskildes färdigheter och väcka nyfikenhet.
- att förkorta tiden som det tar att komma in på den svenska arbetsmarknaden.
- att förbättra matchningen av arbetssökande genom samverkan med näringslivet.
- att utveckla skapandekraften.
- att projektdeltagarna upplever en ökad integration i det svenska samhället.



Uppnådda resultat i förhållande till mål och planerat upplägg

Projektet arbetade mot och anses ha uppnått flertalet av de mål och förväntade effekter som redovisats ovan. I relation till de två övergripande målformuleringarna fokuserades arbetet på ambitionen att öka deltagarnas anställningsbarhet långsiktigt och hållbart. Målet kring yrkessvenska prioriterades bort tidigt i projektet då detta var ett utvecklingsspår i Eslövs kommun som aldrig realiserades. Den externa utvärderingen påvisar dock att verksamheten genererade positiva effekter på deltagarnas språknivå på andra sätt.

Projektet hade som mål, och krav i relation till projektets budget, att löpande ha 60 inskrivna deltagare. Av dessa skulle lika många vara män som kvinnor och det skulle vara en jämn fördelning mellan remittenterna Arbete och Försörjning och Arbetsförmedlingen. Totalt under hela projekttiden deltog 147 deltagare. Av dessa var 64 kvinnor och 83 var män. Arbetsförmedlingen remitterade totalt 89 individer medan 58 deltog via Arbete och försörjning.

Av de 147 individer som deltog i projektet skrevs 59 personer (40,14 procent) ut i självförsörjning. Av dessa gick 36 vidare till arbete och 23 till studier. Flera hänvisades också till andra insatser utifrån individuella behov. Lärdomar från verksamheten som bekräftas av den externa utvärderingen visar att projektverksamheten bidrog med en verksamhet som upplevdes som meningsfull för målgruppen och i flera fall bidrog till långsiktiga och hållbara lösningar. Två indikatorer på detta var att deltagarnärvaron i projektet var hög och att endast fem individer skrevs ut av okänd anledning under hela projekttiden. Mot bakgrund av förändringar i inriktningen på projektets externa utvärdering togs dock inte några kvantitativa mått på verksamhetens långsiktiga effekter fram.

Arbetet med validering var ett centralt spår i projektverksamheten. Ambitionen var inledningsvis att använda metoden Open College Network (OCN) Valet föll dock istället på Experience Learning Description (ELD) mot bakgrund av att den bättre tillgodosåg ett av projektpersonalen identifierat behov hos deltagarna att reflektera över sig själv och sätta ord på sina egna kunskaper, egenskaper och kompetenser. Tyst Kunskap genomförde fem deltagarprocesser utifrån ELD. Erfarenheterna var positiva och genererade lärdomar både internt och externt. I en fortsatt verksamhet skulle ELD ha fått större utrymme vilket sannolikt hade genererat ytterligare effekter.

Den kompassmodell som skulle tas fram dokumenterades och uttrycks i Tyst Kunskaps metodkit. Materialet illustrerar hur projektverksamheten organiserades för att generera de effekter som förväntades utifrån deltagarnas individuella behov. I metodmaterialet och i organiseringen av arbetet togs hänsyn till hur man kunde överbrygga strukturella hinder för etablering på arbetsmarknaden och skapa förutsättningar för en ökad känsla av integration bland deltagarna. Materialet identifierar också en rad nycklar som utifrån interna och externa lärdomar från projektet kan ses som förutsättningar för en framgångsrik verksamhet gentemot målgruppen. Nycklarna återkommer på olika sätt i och bekräftas av den externa utvärderingen. Centrala lärdomar utöver dessa var vikten av samverkan och samlokalisering, att den fysiska lokaliseringen av verksamheten är väl anpassad till dess syfte och målgrupp samt att långsiktighet på såväl individ- som organisationsnivå är en förutsättning för bra och hållbara resultat och lösningar.

En annan förväntad effekt var förbättrad matchning av arbetssökande i samverkan med näringslivet. Tyst Kunskap jobbade aktivt med detta i hela personalgruppen. Samlokaliseringen av Arbetsförmedlingen och kommunala verksamheter upplevdes stärka detta arbete avsevärt. Framförallt avseende effektiv samverkan kring projektdeltagare, tillgång till aktuell information om åtgärder och insatser från Arbetsförmedlingen och att



projektet i de individuella processerna i hög grad kunde utnyttja de resurser som fanns tillgängliga genom Arbetsförmedlingen. Det fanns från projektledningens sida en ambition att utveckla matchningsarbetet ytterligare, bland annat avseende vidgade nätverk med främst lokala företag på organisatorisk nivå, ökad samordning med övriga matchningsuppdrag i de ordinarie verksamheterna och djupare samverkan med enskilda företag kring "social rekrytering". Detta hade sannolikt skapat än större mervärden både i termer av internt och externt lärande i kommunen och i samverkansorganisationerna.

Avvikelser i förhållande till planerad verksamhet och påverkan på projektbudget

I förhållande till den tidsplan som sattes upp i projektansökan förverkligades flertalet punkter enligt plan eller på ett sätt som var förenligt med deltagarnas behov och andra processer i verksamheten. Vissa utvecklingsområden nådde inte full potential och vissa prioriterades bort av skäl som redovisas på annat håll i rapporten.

Projektet saknade mobiliseringsfas vilket innebar att det dröjde innan verksamheten hade förväntat antal deltagare och nödvändig personal på plats och kunde nå full kapacitet. Avsaknaden av mobiliseringsfas genererade också ett krav på överintag i verksamheten under resterande projekt tid för att komma i fas med planerad budget. Det visade sig också att deltagarsättningen från remitterande organisationer i verkligheten var lägre än förväntat.

Det ekonomiska läget i Eslövs kommun i allmänhet och för projektägaren i stort var en central påverkansfaktor under projekt tiden och påverkade projektet negativt, framför allt med avseende på möjligheterna till mer varaktiga effekter av verksamheten. Parallellt med projektverksamheten las en mängd varsel och en större organisationsförändring genomfördes vilket skapade mycket press inom organisationen och en ogynnsam miljö för projektets mer långsiktiga ambitioner kring påverkan.

Trots vissa utmaningar lyckades projektverksamheten jobba mot och uppnå flertalet av de centrala målsättningarna och förväntade effekterna till en lägre kostnad än förväntat då projektverksamheten inte fullt ut nyttjade de medel som avsattes av ESF-rådet.

Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Projektets övergripande arbetsätt och den grund detta vilade på visualiseras i det metodkit som togs fram under projekt tiden. Tanken med metodkitet var att skapa en förståelse för varje komponent i verksamheten för sig såväl som för samspelet mellan de olika delarna och verksamheten i sin helhet. I materialet identifieras också en rad framgångsfaktorer och förutsättningar som projektet vill lyfta fram som väsentliga för en framgångsrik verksamhet.

Till grund för hela projektverksamheten fanns en personalgrupp som bestod av följande tjänster (heltid om inget annat anges):

- projektledare



- två handledare med socionom respektive pedagog- och informatörskompetens
- friskvårdsterapeut
- ekonom (50 procent)
- arbetsmatchare (50 procent)
- studie- och yrkesvägledare (20 procent)
- arbetsförmedlare (10 procent i projektverksamheten och ytterligare 20 procent med placering på Arbetsförmedlingen)

En del av metodmaterialet utgörs av en processkarta. Denna speglar den övergripande arbetsprocess som projektpersonalen arbetade efter i projektet och visualiserar även olika steg och aktiviteter i deltagarnas process i projektverksamheten. I grunden erbjöd projektet tre olika spår som deltagarna kunde välja mellan utifrån individuella behov och önskad riktning: jobbspår, studiespår och friskvårdsspår. Erfarenheterna från projektet var att många av deltagarna hade multipla problembilder med sig in i verksamheten. Det var därför inte helt ovanligt att deltagarna växlade mellan olika spår eller deltog i flera spår samtidigt för att få optimalt stöd i sina process. Möjligheten att välja spår och att byta inriktning vid behov var en viktig förutsättning för de resultat projektet genererade på individnivå. Projektverksamheten försökte i så hög utsträckning som möjligt att undvika färdiga och slentrianmässiga lösningar. Valet av spår, aktiviteter och insatser planerades genom en kontinuerlig och noggrann samtalsbaserad kartläggning av varje individ. Deltagarprocessen beskrivs och analyseras ingående på ett nyanserat sätt i den externa utvärderingen varför en djupare beskrivning över detta inte ges här.

Vad gäller aktiviteter var samtal själva grunden i projektverksamheten. Så som illustrerat i processkartan utformades olika samtalsformat med olika mål och inriktning. De samtal som beskrivs närmare i metodmaterialet hade följande huvudsakliga syften: inskrivning, kartläggning, motivationshöjande, coachande, vägledning, matchning och utskrivning. Bakomliggande metod och förhållningssätt i dessa beskrivs också i metodmaterialet.

Tyst Kunskap erbjöd inom ramen för jobbspåret en rad olika aktiviteter med målet att etablera projektets deltagare på arbetsmarknaden eller att på olika sätt förbereda dem för att identifiera och ta nästa steg i sin process. Detta innefattade såväl matchning mot praktik och arbete på olika företag som olika jobbsökaraktiviteter med utformning av CV och personliga brev, kreativt jobbsök, studiebesök och flera olika workshops som några exempel. För flera av dessa aktiviteter togs metodunderlag fram som redovisats till ESF-rådet. Till detta spår knöts också, under framför allt andra halvan av projektet, ett arbete med validering av generella kompetenser genom metoden Experience Learning Description. Metoden ansågs lämplig för projektets syfte då den erbjuder utrymme för deltagarna att själva bidra till att sätta ord på olika kompetenser och de olika former av tyst kunskap som de bar med sig in i projektverksamheten. Som tidigare noterat förblev vissa avsedda utvecklingsområden inom matchningsuppdraget utforskade trots att projektet jobbade aktivt med detta. Projektets resultat och genererande av lärande på området hade kunnat förbättras ytterligare genom exempelvis utveckling av en strukturerad samverkan med det lokala näringslivet på såväl operativ som strategisk nivå, ökad samordning med övriga matchningsuppdrag i kommunen och utveckling av projektets roll i försörjningen av kompetens lokalt. Även valideringsspåret hade kunnat utvecklas ytterligare, framför allt med avseende på antal genomförda processer men också utifrån en fördjupning av den samverkansform som skedde kring detta med ett lokalt livsmedelsföretag som i den omfattning den genomfördes upplevdes som positiv av samtliga parter. Centralt inom jobbspåret var också att verksamheten effektivt lyckades utnyttja fördelarna av samverkan och samlokalisering med Arbetsförmedlingen genom en hög nyttjandegrad av Arbetsförmedlingens insatser.

Inom ramen för studiespåret erbjöd projektverksamheten praktisk information kring specifika



yrken och olika vägar dit genom en studie- och yrkesvägledarresurs. Verksamheten i spåret handlade också mycket om kontakten med CSN och handledning i detta, motiverande samtal kring vikten av utbildning i processen mot arbete och självförsörjning. Projektet erbjöd också genom samverkan med Komvux deltagarna möjlighet att "provläsa" kurser och, i de fall det var aktuellt, läsa SFI inom ramen för den individuella planeringen. Projektet hänvisade också tillsammans med Arbetsförmedlingen ett antal deltagare vidare till olika arbetsmarknadsutbildningar. Arbetet i studiespåret fungerade väl men till kategorin utvecklingsområden skulle i detta avseende bland annat mer kvalificerad studie- och yrkesvägledningstid, ökad gruppvägledning kring studier och yrken och fler studiebesök på skolor och mässor kunna räknas.

Friskvårdsspåret gav deltagarna möjlighet att på olika sätt öka sin fysiska och psykiska hälsa under tiden i projektet. Under projekttiden fanns varje dag tillgång till ett gym som i viss utsträckning utrustades av projektet. Enligt ett veckoschema med aktiviteter hade deltagarna också möjlighet att röra på sig i en idrottshall (fotboll, pingis, basket, badminton, bandy), simma och promenera. I friskvårdsspåret genomfördes också en rad föreläsningar på olika hälsofrämjande teman och olika utflykter. För de deltagare som behövde avkoppling och muskelavslappning erbjöds massage och avkopplingsövningar. Deltagarna deltog i varierande utsträckning i dessa aktiviteter, men flertalet deltog i något. Friskvården var i flera avseenden central i projektet då den i kombination med övriga insatser och aktiviteter gav deltagarna möjlighet att förbättra sin hälsa, orka mer och bättre fokusera på uppgiften. Ett centralt utvecklingsområde med avseende på friskvårdsspåret kan vara att hitta mer specifikt individanpassade aktiviteter samt hitta bättre alternativ för de specifika målgrupper som var svåra att få med i friskvårdsverksamheten, exempelvis kvinnor med invandrarbakgrund.

Utöver aktiviteten i spåren genomfördes flera workshops med mer övergripande teman. Projektet anordnade också flera enklare sociala aktiviteter för att främja en positiv känsla i gruppen, bland annat i samband med flytten till nya lokaler och i samband med att projektet firade framgång på olika sätt.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Aktörer i projektet

Projektets olika aktörer bestod i huvudsak av Eslövs kommun och Arbetsförmedlingen Eslöv, Höör och Hörby. I den ansökan som skickades in till ESF-rådet placerades projektledarskapet hos Eslövs kommun och förvaltningen Gymnasie- och Vuxenutbildningen. Ytterligare medverkande förvaltningar från Eslövs kommun var Arbete och Försörjning. Utöver dessa bidrog även förvaltningarna Kultur och Fritid och Vård och Omsorg till arbetet i form av medfinansiering under projekttiden genom bidrag i form av tjänster med specifik kompetens som behövdes under projektets gång.

Som underlag för ansökan till projektet reglerades projektbudgeten som omfattade totalt 16 612 710 kronor på en kontantinsats för projektägande Eslövs kommun som över tre år



maximalt skulle uppgå till 618 310 kronor. Totalt beviljat stöd från ESF-rådet uppgick till 6 608 000 kronor. Resterande finansiering skulle ske genom offentlig ersättning för deltagare via Arbetsförmedlingen och Eslövs kommun (förvaltningen Arbete och Försörjning) samt genom medfinansiering av tjänster från samma aktörer. Den totala medfinansieringen genom ersättning för deltagare innebar för Arbetsförmedlingen en summa om totalt 3 939 600 kronor och för Eslövs kommun totalt 3 822 000 kronor. Aktörernas bidrag genom tjänster tog sig för Arbetsförmedlingen uttryck i en summa om totalt 324 000 kronor vilket över tre år motsvarade 30 procent av en arbetsförmedlartjänst. Motsvarande summa för Eslövs kommun var 1 300 800 vilket finansierades med hjälp av avsatt tid i tjänster framför allt inom förvaltningen Arbete och Försörjning men också inom Kultur och Fritid och Vård och Omsorg.

Arbetsförmedlingen var engagerad såväl i det operativa arbetet som i styrgruppen. En utvald handläggare lade tio procent av sin arbetstid på plats i verksamheten, viss tid från sitt kontor i kombination med att flera handläggare på andra sätt var knutna till och utförde arbete i anknytning till projektverksamheten. Det var god uppslutning från Arbetsförmedlingens handläggare på de olika samverkansmöten, seminarier och andra tillfällen för nätverkande som genomfördes under projekttiden. Det samma gäller för personal från bidragande förvaltningar i Eslövs kommun. Det fanns ett uttryckt önskemål från projektledningen om att Arbetsförmedlingen skulle sätta av mer tid för närvaro i projektverksamheten vilket med stor sannolikhet hade kunnat generera ännu bättre resultat och ytterligare mervärden i termer av samverkansvinster och lärande. Tyvärr blev detta aldrig aktuellt.

I styrgruppen för projektet satt initialt projektägande förvaltningschef för Gymnasie- och Vuxenutbildningen, biträdande förvaltningschef för samma förvaltning, förvaltningschef från Arbete och Försörjning, chef för Arbetsförmedlingen, samordnare för Finsam Mittskåne samt verksamhetschef inom Vård och Omsorg. Både styrgruppen och projektägarskapet genomgick förändringar under projekttiden. I samband med en större samorganisation i Eslövs kommun blev projektägande Gymnasie- och Vuxenutbildningen en del av en ny större förvaltning, Barn och Utbildning. Den förvaltningschef som tidigare varit projektägare följde inte med in i den nya organisationen utan ersattes av en ny förvaltningschef. Samtidigt avsåg tidigare biträdande förvaltningschef sin plats i gruppen. I slutfasen av projektet slutade också chefen för Arbetsförmedlingen och ersattes av en ny. Projektledaren deltog i, ledde och samordnade med några få undantag styrgruppens möten under hela projektperioden. Omorganisationen och de ansträngningar i den kommunala budgeten som låg till grund för denna, det förändrade projektägarskapet samt förändringar och låg närvaro i styrgruppen var en utmaning för projektet och begränsade med stor sannolikhet resultat och effekter av de processer som pågick i och runt om verksamheten utifrån de uppsatta projektmålen, framför allt med avseende på de mer långsiktiga effekterna på organisations-, struktur- och systemnivå. Några av dessa processer och utvecklingsområden kommer efter projektavslut att ligga till grund för ett utvecklingsarbete på kommunövergripande nivå för att säkra framtida arbete i projektform.

Styrgruppen träffades ungefär en gång i månaden. Klimatet i styrgruppen var gott men närvaron var med undantag för några få möten låg. Styrgruppens funktion och arbetssätt finns beskriven i den externa utvärderingen och beskrivs inte närmare här. Några av de utvecklingsområden som kan identifieras utifrån extern utvärdering i relation till styrgruppen är ett behov av att förtydliga de olika rollerna i projektverksamheten, behovet av en plan för absorbering av lärande och hur kopplingen ska se ut mellan tillfällig projektverksamhet och ordinarie verksamheter. Ett arbete kring dessa utvecklingsområden utifrån projektets lärdomar har initierats på kommunledningsnivå och kommer att fortgå efter projektavslut, bland annat genom en översyn av kommunorganisationens riktlinjer för projektmetodik och stöd till kommunledningen kring fördelningar av roller och ansvar i större komplicerade projekt.



Projektgruppen bestod av all den personal som tidigare räknats upp samt ytterligare tillfälliga resurser vid behov. Projektgruppen hade stående möten en gång i veckan då gruppen jobbade med planering, egenutvärdering, deltagargenomgångar och kunskapsinhämtning med mera. De tillfälliga resurser som deltog i arbetet bjöds oftast in utifrån behov som fanns i projektgruppen i arbetet med deltagarna, exempelvis information kring neuropsykiatriska funktionshinder, olika resurser från Arbetsförmedlingen, säkerhetsfrågor, arbetsmarknadsutbildningar samt utifrån möjliga samverkansformer. Utöver detta träffades projektgruppen under andra halvan av projekttiden en eftermiddag var tredje vecka för en gemensam genomgång av deltagarna, de individuella planeringarna och varje personalresurs del och ansvar i dessa. Projektgruppen genomförde också under ledning av projektledaren ett antal verksamhetsdagar som ägnades åt bland annat planering, teambuilding, metodutveckling och utvärdering. Ett viktigt utvecklingsarbete i förhållande till projektgruppen var att hitta en rimlig balans mellan det personliga och kollektiva ansvaret för varje personalresurs i de olika deltagarprocesserna vilket var avgörande för de resultat som denna typ av projektverksamhet genererar.

Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Tyst Kunskap förhöll sig under hela projekttiden till den jämställdhetsplan som tagits fram för Eslövs kommuns verksamheter. Det har inneburit att all rekrytering, lönesättning och värdering av arbetsuppgifter i Tyst Kunskaps verksamhet har baserats på kompetens och prestation för att främja ökad jämställdhet. Vid rekryteringen av projektpersonal var också jämställdhet mellan könen och en bredd av kompetens och bakgrund vägledande. Att projektet i relation till projektplan, pågående processer och utmaningar i projektet förhöll sig till just nämnda jämställdhetsplan innebar också att Tyst Kunskap löpande hade som ambition att sätta värde på och prioritera balansen mellan föräldraskap, arbete och fritid.

Inom ramen för verksamheten betonades det tydligt att inga former av trakasserier eller annan kränkande behandling accepterades, varken i personalgruppen, bland deltagarna eller i de olika sammanhang där Tyst Kunskap medverkade under projekttiden.

Hela grunden i Tyst Kunskaps verksamhet vilade på individens behov och vikten av lösningar som matchade dessa. Detta var också huvudfokus i det förhållningssätt som projektet jobbade aktivt med att utveckla för att på bästa sätt kunna möta deltagarna i deras situation. Bland annat jobbade projektet för att åstadkomma en jämlik verksamhet genom att föra en aktiv dialog i såväl personalgruppen som i deltagargruppen kring teman som jämställdhet, jämlikhet och mänskliga rättigheter. Genom olika workshops och i möten med deltagarna arbetade också projektpersonalen aktivt för att motverka olika typer av fördomar.

Ytterligare en aspekt i arbetet med jämställdhetsintegrering är att projektpersonalen hade som ambition att utveckla och använda ett sätt att kommunicera som vänder sig till både män och kvinnor. Projektet undvek genomgående med hjälp av pedagogisk personal och olika översättningsverktyg användning av tolkar vilket ytterligare bidrog till arbetet med jämställdhetsintegrering och känslan att alla i projektet deltog på samma villkor. Detta lyfts också fram av den externa utvärderingen som en innovativ strategi som genomfördes med ett bra resultat och som en modell för andra verksamheter att inspireras av.

Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.



För Tyst Kunskap var projektverksamhetens tillgänglighet en viktig faktor under projekttiden. Deltagare med olika fysiska funktionsnedsättningar var inte så frekventa i projektet. Projektets lokaler var dock både före och efter flytt anpassade för eventuella sådana behov. Mer frekvent förekommande var att projektets deltagare hade andra, ofta multipla, psykiska problembilder med sig in i projektverksamheten vilket ställde stora krav på andra former av tillgänglighetsanpassningar i lokalen, i verksamheten och dess aktiviteter och på personalens förhållningssätt i arbetet.

En viktig bakgrund till flytten av verksamheten halvvägs in i projekttiden, som i hög grad var att betrakta som en tillgänglighetsanpassning, var att erfarenheter från personalen och synpunkter från flera deltagare visade att skollokalen tenderade att skrämma bort unga vuxna som inte fullgjort sin gymnasieutbildning, vilket var en av de målgrupper som prioriterades i projektet. En annan aspekt på denna förändring är att de nya lokalerna låg mer centralt vilket ökade tillgängligheten för många i projektet och projektverksamhetens synlighet. Lokalerna var dessutom verksamhetsneutrala vilket ökade möjligheten för projektets personal att gemensamt från grunden bygga en välkomnande och kreativ mötesplats.

Den operativa projektpersonalen hade handledning av en arbetsterapeut och en arbetskonsulent, båda från förvaltningen Vård och Omsorg i Eslövs kommun. Detta i syfte att bättre hantera olika utmaningar i verksamheten utifrån deltagarnas olika behov och för att utvecklas personligen i sitt arbete.

Personalen verkade enligt den metod Tyst Kunskap arbetade utifrån för ett öppet klimat grundat på förståelse, medvetenhet och kunskap om att vi är olika och har olika förutsättningar.

Projektverksamheten tillhandahöll också en hemsida (www.tystkunskap.se) för att öka tillgängligheten till information om projektet för såväl deltagare som för samverkansparter och andra intressenter.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Syftet med projektverksamheten i sin helhet var att utveckla metoder och arbetssätt som kunde begränsa och förebygga utanförskap genom att förkorta den tid det tar för individer i projektets målgrupp att etablera sig på arbetsmarknaden och bli självförsörjande. Flertalet av de regionala prioriteringarna har varit självklara utgångspunkter i det utvecklingsarbete som skedde inom ramen för detta syfte.

Att främja samverkan var tongivande i valet av metod och arbetsmodell som byggde mycket på att på bästa möjliga sätt med fokus på individens behov ta tillvara befintliga resurser på såväl individ- som organisationsnivå. Denna samverkan var också grunden i arbetet med att främja lärande miljöer vilket ur projektledarens ögon har skapats på såväl individnivå i enlighet med ESF-rådets definitionen som på organisationsnivå. På individnivå främjades de lärande miljöerna genom den metod och de olika arbetssätt som tillämpades. Tyst Kunskap var en plats där individen fick möjlighet att med stöd från handledare och annan personal i projektet reflektera över sig själv och sina svagheter och styrkor och hitta strategier för att ta sig vidare mot sina individuellt uppsatta mål. På organisatorisk nivå var samspelet mellan olika verksamheter i Eslövs kommun och Arbetsförmedlingen ett lika självklart utvecklingsmål som en drivande faktor bakom projektverksamheten och dess ambition att öka kontaktytorna och lära av och bidra till varandra. Samlokaliseringen av olika verksamheter och dess resurser enligt konceptet "en väg in", samverkansmöten i olika former och de två lärandeseminarier som projektverksamheten initierade och genomförde är några uttryck för hur Tyst Kunskap



aktivt bidrog till lärande miljöer på denna nivå. Även den kontinuerliga dialogen kring den externa utvärderingen var en tillgång för utvecklingen av projektet och dess olika komponenter i dessa termer.

Även om det tydligt påvisas att projektet hade problem i det strategiska påverkansarbetet var detta arbete alltjämt av central betydelse i projektverksamheten. I spridningsarbetet som skedde via nätet, via representation i olika lokala forum för politiker, företagare, kommunala verksamheter och i andra sammanhang las en stor tonvikt på de resultat och de lärdomar som projektverksamheten, i linje med ESF-rådets önskemål, ville sprida vidare internt i organisationen och externt.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Tyst Kunskaps arbete med spridning och påverkan tog sig uttryck på flera sätt. Arbetet riktade sig framför allt mot deltagande organisationer och verksamheter, kommunledning och ledande politiker men verksamheten syntes även mycket utåt och hade som ambition att kommunicera och sprida resultat och lärdomar på bred front. Det var en uttalad ambition att utveckla en tydlig grafisk profil för verksamheten för att främja såväl en ökad synlighet som en känsla av tydlighet gentemot målgruppen.

Via hemsidan www.tystkunskap.se erbjöds såväl projektets deltagare som personal i de ordinarie verksamheterna och andra externa intressenter att ta del av aktuell information om utvecklingen och händelser i projektet. Projektpersonalen tog gemensamt beslutet att det inte var relevant för verksamheten att finnas på Facebook för att låta deltagarna i projektet delta anonymt i så hög utsträckning som möjligt. Dock administrerade projektledaren i påverkans- och spridningssyfte ett konto på Twitter som uppdaterades med viss kontinuitet.

Projektledare och projektpersonal presenterade frekvent projektet, dess resultat och lärande i olika sammanhang. Projektet stod också som värd för informationsträffar, seminarier och utåtriktade evenemang. Bland annat genomfördes samverkansmöten, ett lärseminarium och ett avslutande utvecklingsseminarium med god uppslutning från relevant personal.

En del av arbetet med spridning och påverkan tog sig uttryck i ett vägghängt pussel. Pusslet togs fram som ett koncept för att illustrera de socioekonomiska vinster som genererades genom projektverksamheten. Varje pusselbit som lades representerade 2,5 personer som skrevs ut till självförsörjning. Den socioekonomiska vinsten för varje person som gick vidare till självförsörjning uppskattades, enligt beräkningar som gjorts av nationalekonom Ingvar Nilsson i arbetet med det kommunala informationsansvaret i Trelleborgs kommun, till 400 000 kronor per år. Ett pussel hängdes upp tillsammans med förklarande information i Eslövs stadshus med cirka 300 arbetsplatser och många förbipasserande medan det andra hängdes upp i verksamhetens lokaler. Detta marknadsfördes bland annat via hemsidan.

Dokumentationen av projektets verksamhet och de metoder och modeller som upplevdes som framgångsrika är omfattande och det finns goda förutsättningar för andra verksamheter, internt och externt, att ta del av detta och omsätta projektets idéer och erfarenheter i praktiken. Projektets metodkit utformades särskilt för detta syfte.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2011-3090080

Vad gäller ytterligare insatser för påverkansarbete och kommunikation går det alltid att göra mer. Ett område för utveckling i framtida projektet är att tidigt avsätta mer tid för kommunikationsarbete och spridning av kunskap. Ett annat viktigt utvecklingsområde i framtida projekt är att direkt i ansökningsförfarandet fastställa en plan för strategisk påverkan som tydliggör var ansvaret för detta ligger och hur det ska göras. Ett viktigt steg i detta är också, med tanke på projektets storlek och omfattning, att den tilltänkta projektverksamheten och de behov den väntas svara mot, är väl förankrade på kommunövergripande nivå. Mot slutet av projektet initierade projektledningen tillsammans med projektägare och extern utvärderare en diskussion kring lärdomarna från projektet med avseende på strategisk påverkan i Eslövs kommuns ledningsgrupp. Ledningsgruppen kommer som ett led i detta att, utifrån slutsatserna i utvärderingsrapporten, identifiera och jobba vidare med några centrala frågeställningar kring strategisk påverkan som kan stärka arbetet med pågående kommuninterna projekt och lägga en bättre grund i organisationen för att hantera eventuella nya projekt med stöd från Europeiska Socialfonden eller andra externa projektfinansiärer. Detta uppfattas av projektledningen stärka projektets långsiktiga effekter i förhållande till de slutsatser som presenteras i den externa utvärderingen.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Tyst Kunskap utvärderades av Framtidsutbildning AB. Utvärderaren tillämpade lärande utvärdering som metod vilket innebar att fokus i utvärderingsarbetet låg på att bidra till utvecklingen av lärande i projektet. Utvärderaren beskrev själv sin roll genom två huvudsakliga funktioner: stöttande och störande. I utvärderingsrapporten beskrivs detta på följande sätt vilket i projektledningens ögon stämmer väl överens med den roll utvärderaren hade i förhållande till projektets verksamhet:

- Den stöttande rollen innebär att utvärderaren bidrar med information och material som bidrar till projektets lärandeprocess och stöttar de positiva utvecklingsspår som pågår i projektet.

- Den störande rollen innebär att följeforskaren intar en problematiserande roll i syfte att utmana etablerade uppfattningar och antaganden som tas för givna. Detta för att stimulera vidare reflektion och analys.

De externa utvärderarna träffade och förde en dialog med projektets deltagare på olika sätt, främst genom närvaro vid olika workshops som genomfördes i projektet och i samband med intervjuer individuellt och i grupp. Utifrån dessa möten genererades lärande, input och signaler som omgäende på olika sätt kommunicerades till projektledare och personal och som till stor del låg till grund för planeringen av och olika förändringar i verksamheten. Genom ett lärande och kritiskt men konstruktivt förhållningssätt med frågor och följdfrågor upplevdes flera av de utvärderingsaktiviteter som riktades mot deltagarna i syfte att utvärdera projektverksamheten också i viss utsträckning bidra till lärdomar och reflektioner för deltagarna själva.

Vad avser projektpersonalen hade den externa utvärderaren en aktiv roll genom hela projektet. Utvärderaren närvarade vid ett flertal verksamhetsmöten, genomförde dialogmöten och intervjuer med personal individuellt och i grupp. Genom att på samma vis som till deltagargruppen bidra med ett lärande och kritiskt men konstruktivt förhållningssätt spelade den externa utvärderingen en viktig roll i utvecklingen av projektets metod med avseende på såväl helheten som på delarna. Personalen beskrev i samband med en egenutvärdering mot slutet av projektperioden utvärderingens roll i termer av att "den har hjälpt oss att se vad vi faktiskt har gjort". Noteras bör att projektpersonalen upplevde att stödet från den externa



utvärderingen intensifierades och förändrades i positiv riktning under det sista året i projektet efter bytet av lokal och implementering av en ny arbetsmodell för projektverksamheten.

Vad gäller styrgruppen var den externa utvärderingens roll ungefär den samma som i personalgruppen. Ett antal dialogmöten och intervjuer genomfördes och den externa utvärderaren närvarade vid ett flertal styrgruppsmöten. Den stora skillnaden var att fokus i utvärderingen av och stödet till styrgruppen låg på det långsiktigt strategiska arbetet och lärandeprocessen i projektet snarare än på projektets metod och operativa verksamhet. I detta sammanhang bidrog också den externa utvärderingen under projektets gång med perspektiv på ansvarsfördelningen i projektverksamhet och på hur de olika rollerna bör förhålla sig gentemot varandra. Kontinuerlig feedback kring avsaknaden av behovet av en plan för strategisk påverkan framfördes också. I slutfasen av projektet spelade den externa utvärderingen en central roll på strategisk nivå där lärdomarna från projektets påverkansarbete låg till grund för att initiera en diskussion i kommunens ledningsgrupp med syfte att stärka upp annan projektverksamhet och lägga en grund för att bättre kunna hantera eventuella kommande projektverksamheter med finansiering från Europeiska Socialfonden eller andra externa projektfinansiärer i framtiden. Denna process fortsatte i direkt anslutning till projektavslut.

För projektledaren, som ofta är ensam i sin roll, spelade den externa utvärderingen en stor roll. Genom denna hade projektledaren möjlighet att vädra frågor som var centrala för projektets verksamhet, metod och förutsättningar att uppnå de uppsatta målen för projektverksamheten och ta beslut utifrån detta.

För projektet i sin helhet hade den externa utvärderingen sammantaget en stor betydelse. Utvärderaren har i sin roll möjlighet och mandat att, utifrån erfarenheter från många liknande projektverksamheter runt om i Sverige och en gedigen teoretisk bakgrund, lyfta frågor som är centrala för projektverksamheten både på kort och lång sikt. Detta var av stor vikt för kvaliteten i de resultat som genererades genom projektet.

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Till grund för den metod som Tyst Kunskap tillämpade i projektverksamheten låg en ambition att konsekvent utgå ifrån individens behov och att skapa lösningar utifrån detta och inte tvärtom. Detta innebar för projektledare och personalgrupp en ständig problematisering av Tyst Kunskaps roll i de individuella processerna och utvärdering av det stöd och de åtgärder och aktiviteter som erbjöds i projektet. Som ett komplement till den input projektet fick från den externa utvärderingen var därför egenutvärdering ett löpande och nödvändigt inslag i projektverksamheten och låg till grund för en rad olika förändringar i verksamheten under projekttiden. Både projektledare och personalgrupp jobbade aktivt för att hitta bra metoder för detta och skapa en positiv och motiverande kultur präglad av "värme" och "mod" i arbetsgruppen och i projektverksamheten mer generellt, till stor del utifrån Daniel H. Pinks teorier kring motivation.

Personalgruppen hade återkommande personalmöten en gång i veckan med utvärdering av projektets metod, aktiviteter och förhållningssätt. I samband med dessa möten fördes också en kontinuerlig dialog kring projektets deltagare för att säkra kopplingen mellan de olika insatser som erbjöds inom projektverksamheten och identifiera eventuella glapp. Utifrån dessa diskussioner gjordes ständiga förbättringar i verksamheten.

Var tredje vecka samlades all personal för en gemensam fullständig deltagargenombång. En



diskussion fördes kring samtliga deltagare och vilka individuella behov som skulle ligga till grund för varje individs planering och hur projektet med dess olika delar skulle förhålla sig i denna. Under deltagargenomgångarna klargjordes ansvarsområden för de respektive personalresurserna fram tills nästa deltagargenomgång eller tidigare vid behov.

Egenutvärdering i projektet utfördes också med hjälp av deltagarna. Ett exempel på detta är återkommande workshops med deltagarna kring deras förväntningar på projektverksamheten. Det fanns också gott om utrymme för deltagarna att uttrycka förväntningar och önskad riktning i alla de samtal som fördes individuellt och i grupp. Sammantaget innebar dessa förväntningar och önsknings en betydande påverkan i projektverksamheten och genererade både små och stora förändringar.

Ett konkret resultat av projektets egenutvärdering är den stora omställning som gjordes en bit in i projekttiden då projektet bytte lokal, tog fram en ny projektmetodik och la om större delen av projektverksamheten. Detta skedde utifrån dialog med deltagarna och utifrån löpande synpunkter och erfarenheter från personalen.

Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Tyst Kunskap vill lyfta vikten av metoden som en central framgångsfaktor. Utifrån teori, erfarenheter från samverkansorganisationer, lärande på vägen och kontinuerlig dialog med deltagare kring förväntningar genererade projektverksamheten en metod och en arbetsmodell som gav förutsättningar för en tillgänglig och meningsfull verksamhet för målgruppen. Nycklarna i metoden rör framför allt ett fokus på individens förutsättningar och egna drivkrafter men också möjligheten och modet att låta det ta tid. Det är också av central betydelse att jobba aktivt med projektpersonalens förhållningssätt gentemot deltagargruppen och i arbetsgruppen för att skapa den kultur man vill ska prägla verksamheten.

Samverkan på operativ nivå och gemensamt nyttjande av befintliga resurser är nödvändig. De olika samverkansparternas delaktighet hade stor betydelse för de resultat som genererades i projektverksamheten. En central lärdom är att samlokalisering av olika relevanta aktörer inte bara skapar bättre förutsättningar för samverkan utan också andra mervärden som bidrar till ökad kvalitet i arbetet och i hållbarheten i de lösningar som uppnås i deltagarnas individuella processer. Det finns all anledning för Arbetsförmedlingen och olika kommunala verksamheter att fortsätta jobba med utveckling av nya arbetssätt enligt denna modell, oberoende av möjligheten till olika former av extern finansiering och arbete i projektform.

En annan styrka i Tyst Kunskap var att projektledningen och personalen inom ramen för projektverksamheten utifrån egenutvärdering och i dialog med den externa utvärderaren vågade anpassa och förändra i upplägget av projektet efter hand. Detta resulterade bland annat i ett byte av lokal som senare visade sig central för verksamhetens utveckling men också en stor förändring i projektmetodiken som genererade positiva effekter för såväl deltagare som projektets personal. Tyst Kunskap förordar därför en levande metodutveckling där förändringar genomförs kontinuerligt vid behov, även i ordinarie i verksamheter.

Tyst Kunskap lade stor vikt vid att kommunicera projektet och verksamheten utåt. Framför allt såg verksamheten till att det fanns tydliga kanaler men också en tydlig grafisk profil som omvärlden, personalen och deltagarna kunde identifiera sig med. Stor vikt lades också vid kommunikation internt i projektverksamheten och utveckling av lämpliga kanaler för detta. Den slutsats som kan dras från projektverksamheten är att kommunikation, genom flera olika kanaler och på flera olika nivåer, är nödvändig och inte bör underskattas.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2011-3090080

Tyst Kunskap har också mött en del utmaningar på vägen. En av dessa var valet att inhysa projektets verksamhet i skollokaler vid projektstart. En betydande del av projektets målgrupp bar med sig misslyckanden från skolan och begränsades tydligt av att återigen inhysas i en sådan miljö. Projektets flytt till nya lokaler halvvägs in i projektet innebar en stor positiv förändring för såväl deltagare som personal. De nya lokalerna låg mitt i centrum, var helt verksamhetsneutrala och mer anpassade för den typ av verksamhet som drevs inom ramen för projektet. Välj lokal utifrån deltagarnas behov, inte tvärtom.

Projektet tvingades göra en hel del avvägningar och kompromisser under projektets gång till följd av ottyligheter i uppbyggnaden av projektet. Tyst Kunskaps rekommendation till andra blir således att rigga projektet så noggrant det går redan i ansökningsförfarandet eller så tidigt som möjligt i uppstartsskedet. Utred, analysera och definiera en tydlig målgrupp, tydliggör vilka resurser som ska knytas till projektet och hur dessa resurser ska användas i verksamheten och var noga med att tydliggöra alla olika ansvar och roller mellan projektets olika parter samt styrgrupp, projektägare och projektledare. Ju tidigare man ställer obekväma frågor, desto bättre.

Knutet till detta var också utmaningen kring det som i den externa utvärderingen benämndes som avsaknad av en strategisk plan. En konsekvens av detta i projektverksamheten blev att en strukturerad överföring av information från projektverksamheten till ordinarie verksamheter i mångt och mycket uteblev redan från projektstart. Detta innebär inte bara att de huvudsakliga intentionerna med att bedriva verksamhet med medel från ESF-rådet inte infrias. Det ger också på olika sätt direkta konsekvenser för projektverksamheten i form av brist på förankring i de ordinarie verksamheterna och i vissa fall också en misstro eller en brist på förståelse för den verksamhet och den utveckling som sker i projektverksamheten och dess nytta för hela projektägarorganisationen och de olika samverkansparterna. På lång sikt påverkar en frånvaro av effekter och en brist på förståelse av projektverksamheten organisationens benägenhet att fortsätta med externt finansierad projektverksamhet. Tyst Kunskap ser denna typ av externt finansierade verksamhet som en stor utvecklingsmöjlighet för kommuner, myndigheter och andra organisationer. Av den anledningen uppmanas befintliga och kommande projektverksamheter att tidigt och ordentligt tänka igenom och formulera syftet med projektverksamheten samt identifiera nyttan genom att ta fram en plan för hur lärandet ska ske och vem/vilka som ska vara mottagare. Genom att säkerställa att det finns en gemensam målbild för verksamheten och tillräcklig kompetens som kan säkerställa att man når dit läggs en bra grund för goda resultat av projektverksamheten på alla plan.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Kerstin Melen-Gyllensten, Förvaltningschef, Eslövs kommun (projektägare)

Josef Johansson, Förvaltningschef, Eslövs kommun

John Nilsson, chef Arbetsförmedlingen Eslöv, Höör och Hörby