

Att säkra Europeiska socialfondens och projektens resultat - att arbeta resultatbaserat



Att säkra Europeiska socialfondens och projektens resultat

En viktig del i att driva projekt är att säkra resultaten och de intentioner som fanns vid projektets start. Därför har nya krav, under nuvarande programperiod, 2014-2020, ställts på att Svenska ESF-rådet skapar förutsättningar för projekt att nå förväntade resultat. Projekten ska också kunna redovisa vilka resultat som nås. Utifrån det har myndigheten beslutat att införa ett resultatbaserat arbetssätt, RBM, som gäller både styrningen av Europeiska socialfonden och Fead - fonden för europeiskt bistånd för dem som har det sämst ställt. RBM står för Results Based Management.

Varför har vi valt ett resultatbaserat arbetssätt?

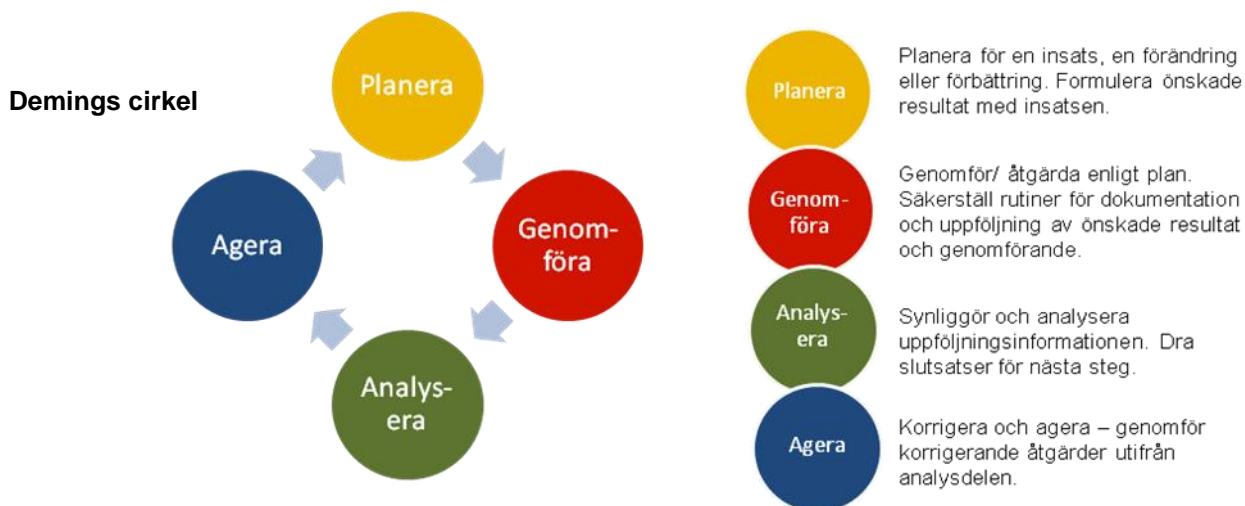
Under förra programperioden, 2007-2013, antogs i viss mån att projektmålen per automatik bidrog till Socialfondens programmål, men kopplingen mellan projektens och socialfondsprogrammets mål var inte alltid tydlig. En av utmaningarna under den här programperioden, 2014-2020, är därför att säkra att projektmålen styr mot programmets mål. Svenska ESF-rådet har, som förvaltande myndighet, ett övergripande ansvar för Socialfondens samlade resultat, och det påverkar myndighetens styrning av programmet och kraven på projekten.

Alla som driver ett socialfondsprojekt ska arbeta resultatbaserat. Därför rekommenderar vi alla, i samband med ansökan, att ta fram en förändringsteori. Förändringsteorin beskrivs här i dokumentet. I vissa fall kan förändringsteorin vara en obligatorisk bilaga till ansökan om stöd, det kommer i så fall att framgå av utlysningstexten.

Vad innebär det att arbeta resultatbaserat?

Att arbeta resultatbaserat innebär, förutom att definiera vilka förändringar man vill uppnå med insatserna (projekten), att kontinuerligt under programperioden eller projektets gång, följa upp och utvärdera insatser för att lära av dem. Förenklat kan man säga att resultatbaserat arbetssätt är att alltid agera och fatta beslut utifrån tillgänglig information för att skapa bättre möjligheter att nå önskade resultat.

Ett exempel på hur man i en projektorganisation kan arbeta resultatbaserat illustreras i Demings cirkel nedan, eller förbättringshjulet som det också kallas. Tanken är att hela tiden förbättra sina arbetssätt och resultat, och det kräver mycket arbete.



LFA eller RBM – vad är skillnaden?

Om du tidigare har arbetat med LFA, logical framework approach, förklarar vi här skillnaden. Då kommer du också att känna igen en del av arbetssättet när man arbetar resultatbaserat. Skillnaden mellan LFA och RBM, är att LFA främst är ett planeringsverktyg, medan RBM är ett sätt att arbeta med styrning. Den andra aspekten är att LFA har under åren fått en del kritik för att ha haft för stort fokus på resurser och aktiviteter, och för lite på resultat och effekter.

Styrningen har, där LFA-verktyget även använts för uppföljning, fokuserat på det lilla istället för på det stora, och det stora är ju vad projektet faktiskt syftar till att förändra. LFA har snarare kommit att handla om att göra saker rätt än att göra rätt saker.

Uppföljning och tät dialog

Därför lägger den resultatbaserade styrningen större tyngd på uppföljningen av projekten och på ständiga/kontinuerliga förbättringar. Det innebär också en tätare dialog mellan projektet och Svenska ESF-rådets personal för att kunna identifiera framgångsfaktorer och att i tid fånga upp saker som inte fungerar som förväntat och vid behov kunna besluta om en förändring. Man kan då välja om man ska göra mer av något som fungerar bra, eller kanske mindre av något som fungerar mindre bra.

Slutligen handlar det om att ta tillvara på kunskapen om lyckade arbetssätt och metoder som fungerar så att andra organisationer kan dra nytta av dem.

Använda förändringsteorin som ett verktyg för att arbeta resultatbaserat

Under våren 2015 har Svenska ESF-rådet introducerat förändringsteorin som ett första steg i det resultatbaserade arbetssättet. Förändringsteorin ger en översiktlig bild av hur ett projekt ska fungera

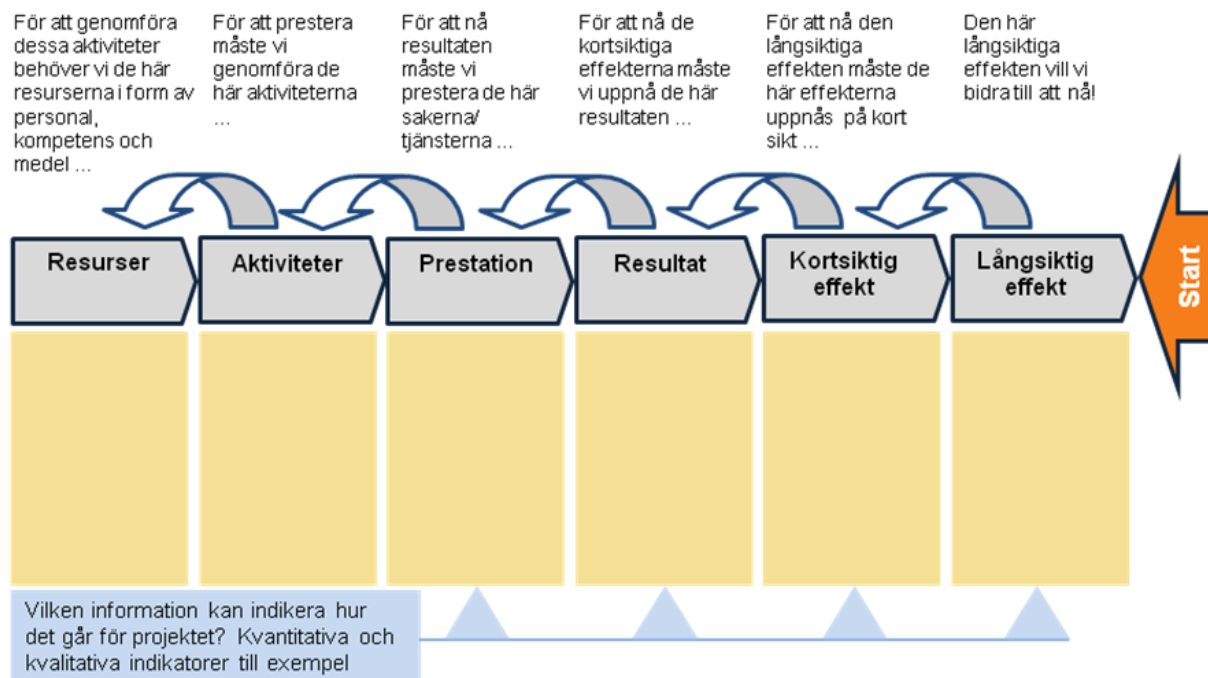
för att nå förväntad effekt. Många känner säkert igen orden resultatkedja, effektkedja eller LFA-matris. Det spelar mindre roll vilket ord man använder så länge man förstår vad ett resultatbaserat arbetssätt innebär.

Förändringsteorin tvingar fram en tydlig ordning i projektet där den röda tråden mellan antaganden om *effekter – resultat – prestationer – aktiviteter – resurser* görs synlig på ett pedagogiskt och tydligt sätt. Man utgår från vilka effekter som ska nås och för vem, och vad som behövs för att nå dem, och formulerar på så sätt en teori om vad som behövs för att något ska förändras. På så sätt är det ingen skillnad mellan förändringsteorin och en LFA-matris. Det kan vara värt att notera att **förväntade resultat**, **kortsiktiga effekter** och **långsiktiga effekter** är alla exempel på olika typer av mål.

Det resultatbaserade arbetssättet medger flexibilitet och en förändringsteori är tänkt att följas upp under hela projektet. En annan skillnad är att en förändringsteori inte är en fast modell eller matris, utan man kan lägga till fler delar i modellen//verktyget, till exempel fler delmål eller delprojekt, aktiviteter i flera led, förväntade resultat för deltagare, förväntade resultat för organisation.

Schematiskt kan det se ut som nedan, men den här modellen nedan är främst tänkt att illustrera principerna för hur en förändringsteori tas fram, det vill säga att man börjar med att formulera vad som ytterst ska uppnås.

Verktyg för förändringsteori



*Observera att det ofta finns flera nivåer av effekter och resultat.
Tänk på de indikatorer som redan följs upp i Socialfondsprogrammet.*

När man tar fram en förändringsteori finns det fyra centrala frågeställningar:

- Vad är det vi vill uppnå genom projektet? Vem är vi till för och vad vill vi nå med våra insatser? Visionen/målet/effekten på lång sikt är utgångspunkten för fortsatt planering, det vill säga den situation som vi vill ska förändras.
- Vilka åtgärder är nödvändiga för att nå visionen? Effekten på kort sikt handlar om vilka förändringar i beteenden och attityder för att effekter på strukturell nivå/lång sikt ska nås. Vilka resultat behöver då projektet nå för att åstadkomma förändringar i beteenden/attityder så att effekterna på kort sikt ska uppnås? En förändringsteori fastställs för att konkretisera effekter, resultat, prestationer, aktiviteter och resurser som behövs för att förverkliga den önskade effekten.
- Hur vet vi om det vi gör fungerar? Effekter, resultat, aktiviteter och resurser följs upp löpande genom mätningar. Innan man startar projektet bör man veta vad som ska vara uppfyllt för att projektet ska ha nått sitt mål. För det behöver man definiera indikatorer, ta reda på deras basvärde och följa upp dem för att mäta förändringen.
- Vad gör vi om målen inte nås? Flexibilitet och dialog mellan Svenska ESF-rådet och projektet behövs för att ändra mål, metoder eller resurser vid behov.

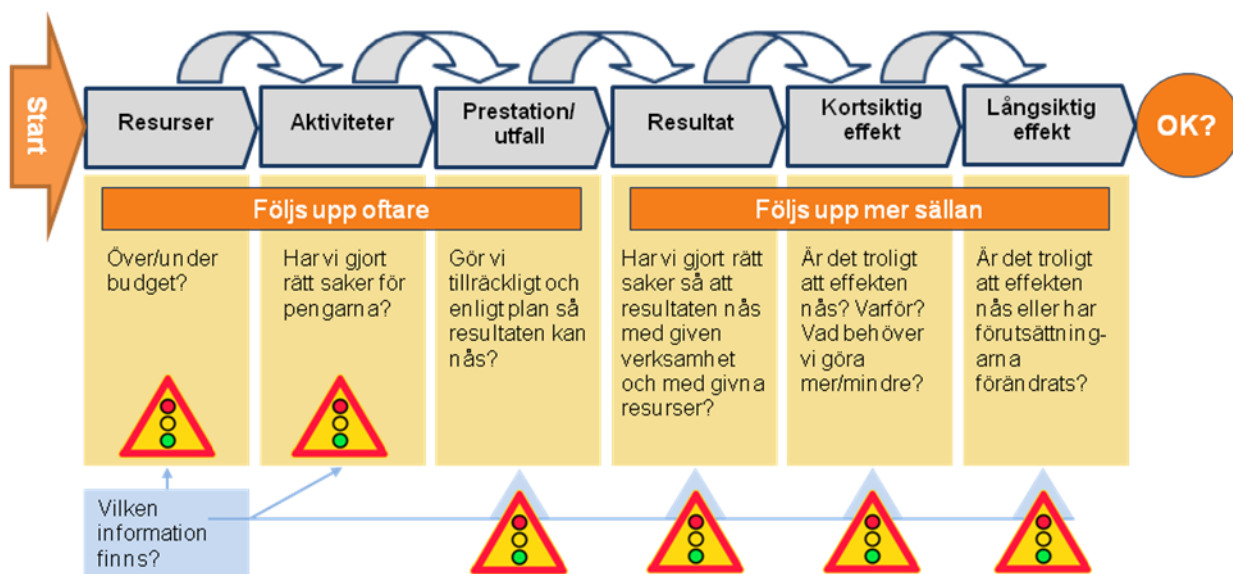
Vad ska jag tänka på mer

- Projektets aktiviteter, prestationer, resultat och effekter ska överensstämma med utlysningens och därmed programmets effekter.
- Ansökan måste även kopplas till en jämställdhetsanalys och formulera resultat och aktiviteter som är kopplade till orsaker till bristande jämställdhet.
- Samma sak gäller tillgänglighet och icke-diskriminering.
- Det ska finnas en tydligt definierad målgrupp och en dokumenterad administrativ, ekonomisk och operativ förmåga att genomföra projektet.
- Det är viktigt för projekten att fastställa egna indikatorer på förväntade resultat och effekter så att det går att följa projektets framsteg i genomförandet.

Vad innebär det för er som ansöker om stöd hos ESF-rådet?

En konsekvens av det resultatbaserade arbetssättet är att ESF-rådet i utlysningarna kommer vara tydligare med vilka effekter vi eftersträvar utifrån socialfondsprogrammet. Vi kommer också att arbeta med en aktiv projektuppföljning av de projekt som beviljats stöd. Modellen nedan syftar till att förklara principerna för uppföljningen.

Verktyg för uppföljning av förändringsteori



Det här verktyget visar processen om förändringar i behov, risker samt åtgärder, framgångsfaktorer och hinder. Exempel på frågor ges ovan.

Ordlista

- **Effekt på lång sikt** är förändringar som inträffar på samhällsnivå kanske först om fem-tio år som en följd av implementering.
- **Effekt på kort sikt** beskriver det tillstånd eller den förändring i attityder och beteenden som ska uppnås via projektet.
- **Förändringsteori** är en kedja av antaganden som utgår från vilka effekter man vill uppnå, och vad som behövs i form av delmål, resultat, utfall, aktiviteter och resurser för att nå dem.
- **Indikatorer** är måttal för uppföljning av måluppfyllelse och behöver aggregeras och analyseras tillsammans med övrig tillgänglig information om projektet. Indikatorer behöver ett basvärde för att man ska kunna följa och värdera förändringarna i projektet.
- **Logical framework approach (LFA)** är en planeringsmetod i första hand. Enligt LFA-metoden tas en LFA-matris fram för att illustrera hur ett projekt är upplagt. En LFA-matris har likheter med förändringsteorin.
- **Prestationer** är mätbara resultat som oftast genereras av **aktiviteter** som genomförts. Exempel på utfall kan vara antalet deltagare i en utbildning, antal utbildningstillfällen, upplageantal eller liknande.
- **Resultatbaserad styrning** är ett arbetssätt för hur man följer upp och styr verksamhet mot goda resultat med utgångspunkt från fakta om resultat och information om den omvärld som verksamheten finns i. Det är en styrmetod. **Resultatbaserat arbetssätt** är en annan benämning på samma sak, liksom **RBM**, som är en förkortning av results-based management.
- **Resultatkedja/effektkedja** är varianter på förändringsteori.