

A photograph of two women sitting outdoors in front of a residential building. The woman on the right, who is Black, is holding a smartphone and looking at it with a smile. The woman on the left, who is white with curly hair, is also smiling and looking at the phone. They are both wearing jackets. A large red circle is overlaid on the bottom left of the image, containing text.

TEMAPLATTFORMENS
KORTVERSION AV

Fånga nyttan av projekt – en inspirationsbok

FORTE:

Forskningsrådet för
hälsa, arbetsliv och välfärd



 Svenska
ESF-rådet

Innehåll

Förord	3	Före, under, efter	
Sammanfattning	3	- så fångas nytta i olika faser	22
Därför behövs en bok om nytta	4	Min roll	
Därför behövs en inspirationsbok	5	- hur kan jag bidra till nytta?	22
Hur kan boken användas och av vem?	6	Reflektionsfrågor	23
Hur boken kan användas	7	Finansiärer och nationellt ansvariga	23
Att lära som man lever – så gjorde vi	7	Strukturfondspartnerskap	23
Vad är nytta och för vem?	8	Ansvariga och samordnare på Svenska ESF-rådet	25
Hur fångas nytta?	9	Projektägare och styrgrupper	25
Några dilemman	9	Projektledare	26
I praktiken – så gjorde projekten	10	Projektdeltagare	27
Kompetensutveckling för anställda	10	Utvärderare	27
Samverkan mellan skola och arbetsliv	12		
Övergångar till arbete och studier	12		
Fallstudierna	13		
Vad vi kom fram till och några förslag	20		

”

Citera oss gärna
men glöm inte att
ange källan

Temaplattformens kortversioner är en serie publikationer som ges ut av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv. De är sammanfattningar av längre rapporter som finansierats av Europeiska socialfonden. Publikationen har samma titel som originalrapporten. Båda kan laddas ner på www.esf.se och www.forte.se

Rapportförfattare: Anna-Karin Florén och Lennart Svensson

Foto: Scandinav, Shutterstock

Layout: Granath

Tryck: BrandFactory 2021

Förord

”Fånga nyttan av projekt – en inspirationsbok” är en sammanfattning och omarbetning av rapporten ”Fånga nyttan av projekt – för kompetens och arbete”. Inspirationsboken ska vara ett konkret stöd för dig som vill bidra till nytta i och av projektverksamhet som finansieras av strukturfonderna. Den är tänkt att användas tillsammans med huvudrapporten i workshop, utbildningar och andra aktiviteter för lärande. Den riktar sig till alla som arbetar med strukturfonderna, men kan vara ett stöd för andra myndigheter och aktörer som arbetar med projektverksamhet.

Anna-Karin Florén och Lennart Svensson har skrivit Inspirationsboken på uppdrag av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv.

Sammanfattning

Socialfondens temaplattform ska bidra till ett effektivt genomförande av Socialfonden i Sverige. Nyttiggörande är en central fråga för att allt det lärande som görs i projekten ska leda till utveckling av individer, organisationer och samhället i stort. Allt för ofta ligger fokus på aktiviteter och antal individer i projekten, men det går att nå längre.

I den här kortversionen av ”Fånga nyttan av projekt – för kompetens och arbete” finns sammanfattningar av resonemang om vad nytta är och kan vara i Socialfonden, en teori om hur man kan fånga nyttan och resultat från studien i den långa rapporten, och sist men inte minst ett stort antal reflektionsfrågor riktade till yrkesroller som berörs av strukturfonderna på olika sätt.

Det här är en bok som ska användas snarare än läsas!

Därför behövs en bok om nytta

Det latinska ordet för projekt *proicere* betyder utkast, alltså en experimentell verksamhet där man provar sig fram. Lösningen är inte uppenbar vid projektets start, men sannolikt finns en idé om vad som ska åstadkommas – vilken slags nytta som ska uppnås.

Den här boken handlar huvudsakligen om hur just experimentella och innovativa projekt kan komma till nytta. Det gäller **nyttan i projekt**, det vill säga för de individer och organisationer som deltar i ett projekt. Det gäller också **nyttan av projekt**, alltså hur resultat kan tas om hand, spridas, skalas upp och leda till strategisk påverkan.

Varje år satsar samhället miljardbelopp på projekt som ska bidra till samhällsutveckling. Projekten som finansieras med offentliga medel förväntas leda till nytta – för individen, organisationen och i förlängningen hela samhället. Men nytta är ett vagt och mångtydigt begrepp som ofta används utan att närmare definieras.



Vad betyder egentligen nytta? Vad ska åstadkommas och för vem? Vilken nytta gör projekten och för vem? Och inte minst – hur blir vi bättre på att fånga nyttan? Det är några frågor som vi ställde oss inför arbetet. Empirin till Fånga nyttan är hämtad från projektverksamhet finansierad av Europeiska socialfonden men vi vill tro att studiens resultat går att tillämpa på annan projektverksamhet som syftar till samhällsutveckling.

Därför behövs en inspirationsbok

Under arbetet med studien har vi sett att projekten som finansieras av Socialfonden skapar nytta – för individer och organisationer. Problemen uppstår när resultaten ska överföras från projekt till verksamheter och organisationer. Det är också svårt att skala upp och sprida projektresultat så att de leder till strategisk påverkan.

Lyckade projekt riskerar att bli som isolerade öar, nyttan stannar hos individerna eller i bästa fall i organisationerna men når sällan längre – lokalt, regionalt, nationellt. Strategisk påverkan förutsätter samverkan på flera nivåer mellan starka aktörer som vill skapa långsiktiga förändringar.

Strategisk påverkan = När projektresultat får genomslag utanför den egna organisationen och leder till betydande förändringar av arbetssätt, regelverk eller samhällets organisation.

Produktionsprojekt

Projekt som arbetar nära ordinarie verksamhet och **har fokus på aktiviteter och kortsiktiga resultat** är duktiga på att få ut individer i arbete eller studier. De kan använda sig av ordinarie strukturer och välkända metoder. I de här projekten fungerar uppföljning och styrning men de skulle kunna bli bättre på att ta vara på nyttan. Om erfarenheter i projekten används kan genomförandet underlättas, effektiviteten öka och nyttiggörandet stärkas. De här projekten är sällan innovativa, vi kallar dem för produktionsprojekt. De spelar en mindre roll i den här boken.

Innovationsprojekt

I stället väljer vi att lägga fokus på innovationsprojekt. Det är projekt som **hanterar komplexa problem och skapar nytta** – både utvecklingsnytta och konceptuell nytta (lärande). Vi har hittat två sådana projekt som utvecklar ett nytt yrke som vidgar arbetsmarknaden. Andra innovativa projekt arbetar strategiskt för att underlätta övergången till arbete och studier. Ett projekt involverar både en kommunal nämnd och verksamhetens ledning i arbetet med att skapa en diskrimineringsfri organisation. En arbetsgivarorganisation tar ett ägaransvar för att långsiktigt lösa rekryteringsbehov genom att utbilda ungdomar på ett nytt sätt. I en stadsdel etableras tät samverkan mellan olika aktörer för att stödja ungdomar som riskerar att hamna i kriminalitet. Exempen visar att det finns innovativa projekt som ger nytta och som kan leda till strategisk påverkan. Samtidigt måste vi konstatera att de innovativa projekten som skapar nytta utgör ett fåtal av de drygt hundratal utvärderingar som granskats i studien.

Det behövs mer lärande

Vi menar att det går att skapa fler projekt som leder till lärande, utveckling och strategisk påverkan. Det handlar inte om att göra något helt nytt, utan om att förstärka och fördjupa det som redan görs i ett antal projekt.

Nytta kan skapas på olika sätt – beroende på syfte, typ av projekt, omfattning, målgrupper, sammanhang, samverkansformer med mera. Vissa faktorer är gemensamma för att skapa nytta i olika projekt, andra mer specifika. Tydligt är att projekten utgör en rik källa till kunskap som kan användas för att skapa nytta i framtida satsningar. Denna kunskap måste i så fall komma till nytta i planeringen, genomförandet, utvecklingen och uppskalningen av projekten. Vårt centrala budskap är därför att det behövs ett lärande – i och av projekten.

Lärandet är tänkt att ske på alla nivåer, i alla processer, inför alla beslut och i bedömningen av samtliga resultat. Lärandet ska baseras på beprövade erfarenheter inom och utom projekten med stöd av utvärdering och gärna forskning. På det sättet skapas kunskap utifrån gjorda erfarenheter som hela tiden växer och gör att projekten blir mer genomtänkta och strategiska. Erfarenheter från enskilda projekt kan växlas upp och leda till strategisk påverkan på nationell nivå.

Vår förhoppning är att inspirationsboken ska bidra till reflektion och dialog om program och projekt så att frågor om lärande, nytta, långsiktiga effekter och strategisk påverkan kommer i fokus.

Hur kan boken användas och av vem?

Inspirationsboken är tänkt att vara ett konkret stöd för beslutsfattare, samordnare, projektledare, utvärderare, projektägare, forskare, finansiärer och andra som arbetar med strukturfonderna.

För att projektverksamhet ska leda till nytta, utveckling och strategisk påverkan behövs både horisontellt och vertikalt lärande.

För att fatta bra beslut behöver beslutsfattare ta del av projektresultat, för att göra bra projekt måste projektledare förstå beslutsfattarnas intentioner. Parallellt med styrkedjan behövs en lärkedja, en röd tråd av ömsesidigt utbyte för att få syn på nytta och skapa möjlighet till nyttiggörande. Det bör därför finnas stöd för reflektion och dialog för olika nivåer i styrkedjan. Om ett lärande arbetssätt etableras i hela styrkedjan blir det möjligt att göra mer samlade och fokuserade satsningar som kan leda till större nytta, framförallt i form av en strategisk påverkan, tror vi.



***Inspirationsboken
ska inte bara läsas,
utan användas!***

Horisontellt lärande = kunskapsöverföring mellan personer på samma nivå i en eller flera organisationer.

Vertikalt lärande = kunskapsöverföring mellan personer på olika nivåer i en eller flera organisationer.

Hur boken kan användas

Boken har tre delar. I den första delen beskriver vi vår syn på nytta, vad det kan vara och för vem, i del två presenteras resultat från Fånga nyttan av projekt – för kompetens och arbete. I den tredje delen finns dilemman och reflektionsfrågor som kan diskuteras i grupp. Frågorna är indelade efter olika yrkesroller men alla har nytta av att resonera kring de olika rollernas uppdrag och möjligheter att bidra till nytta. Syftet är alltså att skapa förutsättningar för reflektion på alla nivåer. För att visa hur det kan gå till att skapa nytta i verkligheten illustreras resonemangen med sex korta fallstudier. I Inspirationsboken finns hänvisningar till den långa rapporten där ni kan fördjupa er i fallstudier, resultat och resonemang. Avsikten är alltså att böckerna ska användas parallellt.

En utbildning om hur nytta kan fångas genomförs förslagsvis vid tre tillfällen med expertstöd, fysiskt eller på distans. Det första tillfället kan handla om att 1) förbereda och planera arbetet, 2) det andra om att gå igenom frågor och dilemman för berörda målgrupper, 3) det tredje om att diskutera vad som hänt eller gjorts. Gruppen kan bestå av personer med samma yrkesroll. Vi vill dock betona vikten av lärkedjan – att personer på olika nivåer arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål och förstår varandras uppdrag och förutsättningar.

Så använder du inspirationsboken

- 1 Förbered och planera:** Fundera över vilken kontext du arbetar i, hur ser förutsättningarna ut, vilken typ av projekt och målbild arbetar du med.
- 2 Gå igenom frågor och dilemman:** Reflektera kring dina möjligheter att bidra till nytta utifrån din specifika kontext. Diskutera i grupp.
- 3 Uppföljning:** Diskutera och dela erfarenheter av hur du och din organisation har använt erfarenheterna från de två första tillfällena? Vad har hänt och gjorts?

Självklart kan boken användas på andra sätt. Ett dilemma kan behandlas på ett beslutsmöte. Utbildningstillfällen kan genomföras i samband med utlysningar, träffar och strategidiskussioner. Utvärderare kan bjudas in och bidra till diskussionen med aktuella projektresultat. På det här sättet kan strukturfondspartnerskap och ESF-rådets regionkontor få en bild av vad som krävs för att skapa nytta – innan, under och efter projektet.

Att lära som man lever – så gjorde vi

Fånga nyttan-böckerna bygger på ett hundratal utvärderingar av ESF-projekt, tolv fallstudier och en rad lärande möten och fortlöpande dialog med olika aktörer som berörs av strukturfonderna på olika nivåer. I dialogerna har vi kunnat fånga upp beprövad erfarenhet och omsätta den till resultat, frågor och dilemman. Det har inneburit ömsesidigt lärande som syftat till att skapa en helhetsförståelse av hur nytta skapas i projekt.

Vad är nytta och för vem?

Vad betyder det att ett projekt leder till nytta? Ja, det beror på vad vi menar med nytta och vem som får nytta av ett projekt. I Fånga nyttan skiljer vi mellan tre former av nytta: **instrumentell nytta**, **utvecklingsnytta** och **konceptuell nytta**.

Med **instrumentell nytta** menar vi att ett projekt ger ett konkret värde eller bidrar till att lösa ett konkret problem för en individ, en organisation eller samhället i stort. För en individ kan det handla om att få användbara kunskaper, bättre tillgång till arbetsmarknaden, nya kontakter och stöd för att komma vidare mot arbete eller studier. För en organisation kan det gälla tillgång till arbetskraft, bättre kvalitet i verksamheten och effektivare sätt att jobba. Den instrumentella nyttan på samhällsnivån kan handla om nya former för samverkan mellan olika aktörer för att direkt lösa aktuella problem.

Att lösa konkreta, vardagsnära problem här och nu kan dock inte vara det enda syftet med ett projekt. Projekt ska leda till **utvecklingsnytta**, innovation och förnyelse, och därmed ha ambitionen att vara långsiktigt hållbara. Särskilt de offentligt finansierade projekten ska ju peka framåt och leda till effekter på lång sikt. En individ kan utvecklas av ett projekt och se nya möjligheter när det gäller arbete och studier. En organisation kan bli bättre på att leda, organisera och att utveckla nya metoder och arbetssätt. Utveckling kan också innefatta nya former av samverkan mellan olika typer av aktörer och intressenter. Ett tydligare och mer öppet samspel mellan lokal, regional och nationell nivå kan utgöra en plattform för fortsatt utveckling som kan bestå när ett projekt har avslutats.

Vad betyder då nytta i form av lärande, det vill säga **konceptuell nytta**? Jo, då har berörda i ett projekt nått ytterligare en nivå. De har lärt sig hur man kan arbeta med utveckling för att skapa effekter på lång sikt. De har fått förändringskompetens – de har lärt sig att hantera de dilemman som vi tar upp här och förstår att arbete måste bedrivas medvetet utifrån aktuella förutsättningar och kontext. Lärandet kan vidare handla om strategier, metoder och samverkansformer. Konceptuell nytta ger dynamik och utvecklingskraft som gör att projektresultat kan spridas, skalas upp och påverka strategiskt.

Instrumentell nytta: fokus på nytta här och nu – att lösa konkreta problem eller en uppgift

Utvecklingsnytta: skapar långsiktiga effekter och strategisk påverkan

Konceptuell nytta: att upplysa, förstå och skapa lärande. Lärandet kan ske på individuell nivå, i en organisation eller på system/strukturnivå

Vilken nytta eftersträvar du i ditt arbete?

Fördjupning: s. 14 i rapporten.

Hur fångas nytta?

Vår avsikt med Fånga nyttan har aldrig varit att ge ett enkelt svar på hur nytta skapas i projekt. Vårt svar är i stället – det beror på, eller som det brukar heta: Kontexten är allt.

Kontext = projektets sammanhang till exempel målgruppens förutsättningar, projektets mål, syfte, resurser, tillgång till kompetens, geografiskt läge, medverkande aktörer

I ett projekt som ska ge instrumentell nytta (till exempel en kurs i Excel) till anställda blir nyttan något individuellt, avgränsat och mätbart. I ett projekt som ska leda till inkludering på arbetsmarknaden för en utsatt grupp berör nyttiggörandet hela organisationen – verksamheten, kulturen, metoderna, chefernas stöd och arbetskamraternas inställning. Projektet ska leda till utvecklingsnytta.

Om det inte går att ge tydliga råd och ställa upp enkla regler, vad har man då för glädje av en bok om nyttiggörande? Resultaten från studien som presenteras i rapporten Fånga nyttan visar att det finns några vägval som har betydelse för hur mycket nytta ett projekt åstadkomma. Vi menar att reflektion om hur en viss typ av nytta kan skapas i ett givet projekt kan vara ett sätt att närma sig praktiken. Valet kan handla om hur man ska organisera, genomföra, implementera och lära av resultatet av ett projekt.

Valen förutsätter en medvetenhet om vilken typ av projekt det handlar om, vilka förutsättningar som finns för att genomföra det, vilka intressenter som är involverade samt en insikt om olika hinder och intressekonflikter. Nyttan av ett projekt blir större om valen grundas på fakta, analys och insikter.

I projektlitteraturen finns ofta tydliga slutsatser och rekommendationer om hur projekt ska organiseras och ledas. Dessa råd kan vara ett stöd i en speciell situation och för en viss typ av projekt. I andra situationer kan slutsatserna och råden få motsatt effekt. I stället för råd och rekommendationer vill vi alltså uppmuntra till en reflektion som leder till medvetna val i specifika situationer i konkreta projekt.

Hur påverkar din kontext möjligheten att bidra till nytta?

Några dilemman

Ett dilemma uppstår i en besvärlig situation där vi tvingas välja mellan två eller flera alternativ som kan få olika och ibland motstridiga konsekvenser. Ett dilemma kan alltså inte lösas på något enkelt sätt, men valet kan göras mer eller mindre genomtänkt och underbyggt. Konsekvensen av detta resonemang är att det inte finns några enkla eller generella lösningar om hur projekt ska organiseras och ledas för att nå resultat och skapa nytta.

Agila (flexibla och öppna) projekt är inte alltid bättre än linjära (hårt styrda). Projekt med aktiva ägare och en stark styrgrupp leder inte alltid till mer nytta än satsningar som drivs av en drivande projektledare. Stora projekt är inte alltid bättre än små. Förändringar som "sugs upp" genom adaption kan bli mer bestående jämfört med de som implementeras enligt linjär logik. Innovativa projekt leder inte alltid till mer nytta än de som utgår från en etablerad metod. Att mäta utfallet av insatser ger inte mer nytta, jämfört med om man öppet försöker förstå olika typer av effekter.

I verkligheten är valen självfallet sällan så svartvita som de framstår av motsatsparen. I själva verket finns rika nyanser däremellan. Uppdelningen ska ses som ett försök att klargöra skillnaderna.

Några dilemman vid projektverksamhet:

- Linjära – agila
- Aktiva ägare – drivande projektledare
- Stort projekt – litet projekt
- Adaption – implementering
- Innovativt projekt – produktionsprojekt
- Mäta utfall – öppet förstå resultat

Inte oväntat är det projekt där ledningen gjort medvetna val och fördjupade analyser som har skapat mest nytta. Hur de har hanterat dilemman och vilka konsekvenser det fått för nyttiggörandet framgår av fallstudierna.

Hur hanterar ni dessa dilemman i din organisation?

Fördjupning: s. 22 i rapporten.

I praktiken – så gjorde projekten

Här sammanfattar vi slutsatser från tre typer av projekt; projekt som syftar till kompetensutveckling av redan anställda, projekt som handlar om samverkan mellan skola och arbetsliv samt projekt som ska leda till arbete eller studier. Slutsatserna bygger på genomgången av ett hundratal utvärderingar av projekt.

Kompetensutveckling för anställda

I de här projekten kan vi se att några saker tydligt bidrar till nytta för både deltagare och organisationer. Det är framförallt följande:

- att projekten utgår från praktiska, konkreta behov. Det motiverar deltagarna och underlättar förankringen i organisationerna
- att utbildningar anpassas efter deltagarnas förkunskaper, alltså individanpassas
- att det finns praktiska möjligheter att delta i projektaktiviteterna och att verksamheten inte störs för mycket
- att utbildningen riktar sig till hela team, gärna med deltagande av chefer
- att deltagarna får till uppgift att återkoppla till arbetskamrater och chefer från en utbildning
- att det finns ett professionellt stöd under och efter utbildning i organisationen, gärna i form av en coach eller en beprövad metod
- att det sker en uppföljning av vad en utbildning har gett efter en tid både för deltagaren och organisationen.

! *Reflektera*

Vad tänker du om punktlistan? Stämmer det med hur ni har tänkt i ert projekt? Behöver något läggas till listan? Kan du som ska initiera, bedöma eller utvärdera projekt använda listan för att se om ett projekt är genomtänkt och förankrat i beprövade erfarenheter? Kan du som samordnare använda listan för att stötta projekten? Hur kan du som arbetar med projektet tillföra eller förstärka delar i genomförandet genom att utgå från resultaten ovan? Ser du som utvärderare samma faktorer för framgång och nyttiggörande eller finns det andra förklaringar?

Fördjupning: s. 32 i rapporten.



Samverkan mellan skola och arbetsliv

Vår studie visade att följande faktorer är viktiga för att skapa nytta i samverkansprojekten:

- målen bör vara tydliga och insatserna fokuserade
- följ upp insatserna löpande och återkoppla till styrgruppen
- näringslivet måste vara med från början och ha en aktiv ägarroll
- det måste finnas en bred delaktighet bland lärare och personal redan från början
- involvera elever i planeringen, genomförandet och uppföljningen
- gör saker i projektet, i stället för att enbart producera definitioner, strategier, planer och dokument eller prata om värdegrund och attityder
- klargör från början hur resultat från projektet ska implementeras och spridas samt vilka som har ansvaret för uppgiften.

Hur ser det ut i ditt projekt? Vilka faktorer saknas i listan? Vad kan du göra för att stärka projekt för större nytta?

Fördjupning: s. 46 i rapporten.

Övergångar till arbete och studier

I dessa projekt är följande faktorer betydelsefulla för att skapa nytta:

- individuellt stöd och professionell handledning kombinerad med gott bemötande
- gruppaktiviteter som ger deltagarna motivation, självförtroende och nya kontakter
- praktiskt baserad pedagogik där deltagarna gör saker på riktigt i en reell miljö
- arbetsgivarna involveras från början och projekten utformas utifrån kompetensbehov
- fokusera på vilka konkreta mål som ska uppnås
- organisera projekten för systematiskt lärande; jämför resultat mellan olika typer av insatser
- de horisontella principerna integreras i utvecklingsarbetet från början och värdet av dem synliggörs
- projekt som är kostnadseffektiva kan lättare tas om hand och implementeras i ordinarie verksamhet.



Reflektera

Vilka av dessa faktorer behöver vara uppfyllda för att skapa nytta i den projektverksamhet du är engagerad i? Vad kan göras för att stärka de delar som saknas?

Fördjupning: s. 52 i rapporten.

Fallstudierna

I det här avsnittet presenterar vi sammanfattningar av sex fallstudier i Fånga nyttan. De illustrerar hur nytta kan skapas på olika sätt under olika förutsättningar. Under varje fallstudie finns en sidhänvisning till rapporten för dig som vill ha fördjupning. Men först en sammanfattande punktlista med några iakttagelser som vi gjort under arbetet med fallstudierna:

1. Konkreta mål och aktiviteter skapar nytta. Abstrakta mål och allmänna metoder fungerar sällan.
2. Samverkan kan vara ett sätt att lösa komplexa problem. Kommuner och regionala aktörer har tillsammans utvecklat arbetssätt som kan leda fram till en form av en lokal arbetsmarknadspolitik.
3. Befintliga resurser kan vara tillräckliga om de används på ett samordnat och samlat sätt.
4. Ett aktivt ägarskap i hela styrkedjan gör att projektresultaten lättare implementeras i verksamheten.
5. Projekt som ger utvecklingsnytta har följande gemensamt. De...
 - utgår från verkliga behov där traditionella metoder och angreppssätt inte har räckt till,
 - arbetar med vardagsinnovationer med bred medverkan av personal och berörda målgrupper,
 - har en agil (öppen, flexibel) ansats som gör att man lär under resans gång och anpassar projektet efter faktiska förutsättningar,
 - har stöd för nytänkande i hela styrkedjan som gör att personalen vågar pröva nytt och hålla fast vid projektidén även när den är svår att genomföra,
 - utgår från befintliga metoder, men med ambitionen att kombinera dem på ett nytt sätt i nya sammanhang.



Reflektera

Hur reagerar ni som arbetar med innovativa projekt på punkterna ovan? Är det slutsatser som är giltiga för era projekt? Finns det någon av punkterna som ni behöver arbeta mera med?

Fördjupning: s. 66 i rapporten.

Fallstudie 1:

Integration genom arbetsplatslärande

Utrikesfödda fick jobb när projektet svarade upp mot arbetsgivarnas behov. Arbetsplatsen blev en arena för lärande där språkträning, yrkespraktik och studier kunde kombineras.

Tre kommuner gick ihop för att lösa sina kompetensbehov och samtidigt skapa arbetstillfällen för arbetslösa utomeuropeiskt födda män och kvinnor. Inom kommunerna fanns både en efterfrågan på arbetskraft och arbetslösa som med visst stöd skulle kunna ta jobben.

Projektgenomförandet byggde på arbetsplatslärande. Deltagarna fick anpassad undervisning i vård och omsorg i kombination med svenska som andraspråk, yrkespraktik och språkstöd på arbetsplatsen. På arbetsplatserna utbildades (i huvudsak) undersköterskor till språkbud. Språkbuden stöttade deltagarna på arbetsplatsen. Dessutom utbildades ett antal reflektionsledare som skapade förutsättningar för reflekterande samtal med deltagare och språkbud. En utmaning var att skapa utrymme för språkbud och reflektionsledare att hinna med sitt ordinarie arbete.

Arbetsplatslärande = rymmer både formellt och informellt lärande. Teori och praktik varvas. Det är en form av kompetensutveckling där arbetstagare och organisation utvecklas parallellt.

De flesta deltagare fick jobb inom vård och omsorgssektorn och en stor andel utbildade sig till undersköterska inom den kommunala vuxenutbildningen. Projektet skapade också en modell för hur språkträning, yrkespraktik och studier kan kombineras. Projektet kunde integreras i den ordinarie verksamheten tack vare att 10–15 procent av enhetschefernas arbetstid avsattes för projektet.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Det uppfyllde två verkliga behov: Personalbrist i kommunen och behov av arbete för personer med utomeuropeisk bakgrund. Genomförandet var konkret och välplanerat. Arbetsplatslärande som kombinerar teori och praktik med språkbud också kom andra anställda till del. Projektet var avgränsat och det var tydligt vad som skulle åstadkommas.

Projektet ger **instrumentell nytta** för deltagarna i form av ökad kompetens och anställningsbarhet. Nyttan för organisationen består i en ökad förmåga till utveckling och innovation – **utvecklingsnytta**.

Mer om fallstudien: s. 73 i rapporten.

Fallstudie 2:

Arbetsgivare som motor i samverkansprojekt

Med tidigare erfarenhet, tydliga mål och ett organiskt arbetssätt lyckades Måleriföretagen uppnå båda sina målsättningar; att deltagarna skulle bli anställningsbara och få riktiga jobb.

Projektet ville angripa två problem, ungdomsarbetslösheten och måleriföretagens svårigheter att rekrytera personal. Branschorganisationen Måleriföretagen, arbetsmarknads- och vuxenutbildningsenheten i en stor stad, Arbetsförmedlingen (AF) samt fyra bostadsbolag gick ihop för att "öka attraktiviteten för hantverksyrken" och "ge arbetslösa ungdomar möjlighet att bli

byggnadsmålare”. Ungdomarna skulle få introduktion, event, praktik och utbildning under tre till tolv månader.

Måleriföretagen hade provat projektiden i liten skala. Med erfarenheterna i ryggen ville man genomföra den i större skala med ESF-medel. Företagen var inledningsvis avvaktande till att ta emot praktikanter. Att branschförbundet var projektägare gjorde det lättare att engagera företagen.

Deltagarna hämtades från olika socio-ekonomiska grupper för att skapa möten och integration. På samma sätt skulle deltagare med bristfällig svenska kunna lära sig av deltagare med bättre språkfärdigheter. Projektet skapade ett socialt sammanhang, handledarna uppmärksammade varje individ och det fanns ett positivt kamratstöd.

Projektteamet bestod av en coach, en instruktör och en deltagaransvarig från AF. Personen från AF var avgörande för att stödet till deltagarna skulle fungera praktiskt och administrativt.

Deltagarna följde en utvecklingslinje – från utbildning via praktik och lärlingsplatser till anställning. Projektet hade fokus på praktik, därför fungerade utbildningen för ungdomar med läs- och skrivsvårigheter eller som har svårt för teoretiska studier. Många deltagare hade bristande språkfärdigheter. Språkträningen blev en viktig del av arbetet och ledde till att projektet utvecklade en app med funktioner för dialog och språkträning på fyra språk.

Tack vare projektet har utemiljön blivit bättre. Deltagarna har målat trappuppgångar och papperskorgar och på så sätt bidragit till ökad trivsel i sina egna bostadsområden.



Arbetet fortsätter i ett nytt utvidgat projekt som bygger på samma principer men omfattar fler yrken som murare, undertakssättare, fönsterrenoverare och kakelsättare. Projektet har också spridits till andra orter i landet.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Projektet utvecklade en metod med anpassat individstöd och innebar effektivare samverkan mellan ett branschförbund, kommunala bostadsbolag, AF och en annan stad. Det har haft tydlig struktur men organiserats **agilt** och byggde på lärande och anpassning efter gjorda erfarenheter.

Projektet ledde till **instrumentell nytta** för deltagarna som blev anställningsbara. Branschen får instrumentell nytta genom tillgång till arbetskraft. Dessutom har branschen fått **utvecklingsnytta** när de lärt sig arbeta på ett nytt sätt med rekrytering och utbildning.

Mer om fallstudien: s. 83 i rapporten.

Fallstudie 3:

Ett nytt yrke skapas

Några regioner var överens om att det krävdes en radikal lösning. Sjukhusen skulle bli tvungna att stänga på grund av svårigheterna att rekrytera. Att skapa ett nytt yrke kunde underlätta inträdet på arbetsmarknaden och samtidigt höja vårdkvaliteten.

Regionerna inledde ett utvecklingsarbete på fyra avdelningar på två sjukhus. Idén var att skapa en ny personalkategori för att avlasta vårdpersonalen. Vårdpersonalen skulle få mer tid för patienterna, vården skulle bli bättre och stressen minska. Samtidigt ville man hantera problemet med individer som går runt i subventionerade anställningar utan att få ett ordinarie arbete.

Den nya tjänsten, vårdnära service, skilde sig från vårdbiträdesyrket avseende både utbildningsnivå och arbetsinnehåll. Servicepersonalen städade avdelningar och sängar, ordnade måltider och ansvarade för förrådshantering tillsammans med vårdpersonalen. Även transport av laboratorieprover, påfyllning förbrukningsvaror och patienttransport mellan avdelningar kunde ingå. En förutsättning för framgången var att projektet arbetade tillsammans med facket.

Inledningsvis fanns ett motstånd från vårdpersonal och avdelningschefer. Vårdpersonalen var rädd för att förlora jobbet. Servicepersonalen blev dåligt bemött och vantrivdes. Bristfällig kommunikation skapade oro och missnöje. Projektet förbättrade kommunikationen och med tiden uppskattades servicepersonalen. Vid projektslutet menade undersköterskor och sjuksköterskor att verksamheten inte skulle fungera utan vårdnära service.

Personliga egenskaper vägde tyngre än formell kompetens

I projektet anställdes personer utan erfarenhet av vård- och omsorg. Personliga egenskaper vägde tyngre än formell kompetens. De flesta valde att arbeta kvar i vården efter projekttiden. Projektet gav positiva resultat också för vårdpersonalen och patienterna. Bättre städning minskade smittorisen och patienterna fick mat med bättre näringsvärde.

Vårdnära service implementerades på tretton avdelningar. Konceptet har utvecklats och spridits till samtliga regioner och ett stort antal kommuner. ESF-projektet var drivande i spridningen och uppskalningen. Det finns också ett nationellt nätverk där alla regioner ingår. Här sker lärande om utformningen och genomförandet av de nya tjänsterna.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Projektet var **agilt**. Det utvecklade verksamheten efter hand i samarbete med berörda parter. Det har skapat **utvecklingsnytta** i form av en långsiktigt hållbar innovation. Projektledningen har arbetat aktivt med spridning och lärande i nätverk. Sammantaget har projektet lett till **strategisk påverkan** när konceptet vårdnära service har implementerats i andra regioner och påverkat arbetssätt. Slutligen har projektet gett deltagarna **instrumentell nytta** i form av ny kompetens och arbete till både deltagare och arbetsgivare.

Mer om fallstudien: s. 90 i rapporten.

Fallstudie 4:

Samverkan blev startskottet för en ny arbetsmarknadsregion

Med gemensamma samverkansarenor lyckades nio kommuner sänka långtidsarbetslösheten hos unga. De goda erfarenheterna blev startskottet för en ny arbetsmarknadsregion.



Projektet byggde på lärdomar från tidigare satsningar

Nio kommuner gick ihop för att klara det nya aktivitetsansvaret för unga.

Ungdomar upp till 24 år skulle komma ut i arbete eller studier snabbare. Projektet byggde på lärdomar från tidigare satsningar på ungdomar och innebar en möjlighet skapa lärande över kommungränserna.

Långtidsarbetslösheten i kommunerna minskade mer än i jämförbara kommuner under projektiden. I utvärderingen konstateras att projektet utvecklat ett koncept som motverkar både arbetslöshet och diskriminering på arbetsmarknaden. Konceptet gick ut på att förebygga dubbelarbete när olika organisationer arbetar med samma individ var för sig.

Kommunerna skapade fysiska samverkansarenor för aktörer som arbetar med arbetslösa ungdomar däribland Arbetsförmedlingen, Socialtjänsten, Försäkringskassan, Arbetsmarknadsenheten, kommunala aktivitetsansvaret och studie- och yrkesvägledare. I varje kommun fanns en person med ansvar för kontakten med deltagarna och andra parter. Arenorna var öppna och neutrala mötesplatser utan myndighetsstämpel. Deltagarna skulle känna sig sedda, få individuellt stöd och ha kontakter med arbetslivet.

Samtliga parter upplevde att projektet förenklat arbetet med ungdomar. De fick tillgång till varandras kompetens och resurserna har kunnat användas på ett effektivt sätt. Projektet har även fungerat som en informell kompetensutvecklingsinsats. En positiv bieffekt av projektet är att kommunerna nu använder arbetssättet för andra grupper. Början till en lokal arbetsmarknadspolitik har utvecklats genom samarbetet mellan kommuner och regionala aktörer.

Redan från början var det bestämt att projektresultaten skulle implementeras, vilket också skedde i alla medverkande kommuner- om än på lite olika sätt. Några kommuner fortsätter som under projektiden, andra behåller arbetssättet och utvidgar åldersspannet.

För att lyckas med implementeringen ville projektägarna inte ha projektanställd personal. Av samma skäl var politiker och förvaltningsledning med från början. Dessutom hade de tre projektledarna lång erfarenhet, egna mandat och stora kontaktnät, vilket gav dem goda möjligheter till strategisk påverkan. Samarbete med företagen gjorde att man kunde hitta praktikplatser och anställningar till deltagarna.

Samverkan mellan kommunerna har fortsatt att utvecklas. Ambitionen är att skapa en gemensam arbetsmarknadsregion genom att etablera ett samordnat och kvalitets-säkrat arbetssätt som omfattar studier, praktik och arbete.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Projektet utgick från ett verkligt problem – arbetslösheten bland ungdomar. Det var ett problem som kommunerna inte kunde lösa var för sig. Det fanns ett **aktivt ägarskap** av projektens resultat bland politiker och förvaltningsledning, vilket ledde till strategisk påverkan. Projektet ledde till **instrumentell nytta** för deltagarna som kom närmare arbetsmarknaden. För kommunerna fanns en **utvecklingsnytta** och en **konceptuell nytta** genom samverkan över kommungränserna och det gemensamma lärandet.

Mer om fallstudien: s. 76 i rapporten.

Fallstudie 5:

Att fånga upp ungdomar i utanförskap

Ungdomarnas livssituation förbättrades när samhället slöt upp. Goda relationer och uthållighet var ett framgångsrikt arbetssätt för att fånga upp unga på gränsen till våldsbejakande extremism och gängkriminalitet.

Nyckeln till framgången låg i goda relationer, som sex ungdomsbehandlare etablerade med deltagarna – unga på gränsen till våldsbejakande extremism och gängkriminalitet. Bemötandet var inlyssnande och byggde på tillit till deltagarnas förmåga att hitta lösningar och processen fick ta tid.

Deltagarnas livssituation har förändrats i positiv riktning, med påbörjade studier eller anställningar. En uppföljande studie visade att resultaten var hållbara. En risk-



faktor var dock att få deltagare har gymnasieexamen – miniminivån för många anställningar.

Projektet hade två prioriterade mål; att utveckla ett nytt arbetssätt som kombinerar behandling med sysselsättning. Det andra var att skapa effektiv samverkan kring målgruppen. Man uppnådde båda och sänkte samtidigt kostnaderna för insatser till målgruppen.

Alla medverkande aktörer deltog aktivt i utvecklingen av projektet och det fanns en bärande idé. Det fanns också ett aktivt ägarskap från ledning och politiker – även över partigränserna. Ordinarie resurser skulle användas samordnat. Samverkanspartner var kommunala organ som socialtjänsten, med fältassistenter och fritidsverksamhet, polisen och skolan. Viss personal var samlokaliserad. Socialtjänsten tillförde resurser – till exempel i form av försörjningsstöd, boende, och familjebehandling. Det fanns också insatser för missbruksbehandling.

Projektet svarade upp mot ett verkligt behov. Kriminaliteten i området och stadsdelen var ett växande problem. Alla inblandade hade insikt om att problemet som var komplext och att det saknades metoder för att fånga upp ungdomarna i tid.

Det skedde ett kontinuerligt lärande i projektet utifrån den dagliga praktiken. Projektgruppen bestod av personer med olika kompetenser och olika lång erfarenhet. Personalen har haft tillgång till vidareutbildning med extern handledning. Projektledaren och den närmaste chefen i den projektägande organisationen var drivande i utvecklingsarbetet. Projektets styrgrupp bestod av personer med beslutsmandat.

Projektet har implementerats och vidareutvecklats i reguljär verksamhet i sin helhet. Att implementeringen påbörjades tidigt, och att projektet arbetade nära ordinarie verksamhet underlättade. Däremot spreds inte erfarenheterna till andra stadsdelar trots att var tanken från början, därmed togs resultaten inte tillvara fullt ut.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Projektet utgick från ett akut och närmast olösligt problem. Det fanns en reell samverkan mellan relevanta aktörer och projektet byggde på ett kontinuerligt lärande, det vill säga en **agil** ansats. **Den instrumentella nyttan** för deltagarna var att komma in i studier eller sysselsättning. De inblandade aktörerna fick en **utvecklingsnytta** och **konceptuell nytta** genom en ökad förmåga till samverkan kring målgruppen och nya sätt att arbeta mot deltagarna, där behandling kombinerades med sysselsättning.

Mer om fallstudien: s. 78 i rapporten.

Fallstudie 6:

Förändrade attityder på Räddningstjänsten

Utbildningsinsatser kan påverka attityder, värderingar och förhållningssätt när ledningen driver på. Det visar räddningstjänstens arbete för att skapa en diskrimineringsfri arbetsplats.

Räddningstjänsten i en relativt stor kommun ville skapa en diskrimineringsfri arbetsplats. På arbetsplatsen arbetar brandmän, inspektörer, ingenjörer, utbildare och administrativ personal. Personalen har ofta lång anställningstid.

Projektet skulle öka kunskapen om jämställdhet, jämlikhet och icke-diskriminering, med målet att skapa förändringsvilja, en inkluderande arbetsmiljö och att utveckla servicen till

medborgarna. Initiativtagarna hade tidigare drivit ett integrationsprojekt som gav insikt om att en utbildning inte är tillräckligt för att ändra kulturen på arbetsplatsen.

Omfattande insatser gjordes runt alla diskrimineringsgrunder. Projektet var välorganiserat och genomtänkt, innehållet var ambitiöst med många aktiviteter, tid för reflektion och dialog. Innehållet var verksamhetsnära och diskussionerna om normer kopplades till den egna arbetsmiljön och servicen till medborgarna. Dialogcaféer där personal fick samtala med SFI-elever ökade förståelsen för nyanlända kommuninvånare. All personal omfattades oavsett anställningsform, liksom ledamöter i räddningsnämnden.

Ledningen prioriterade projektet och satt i styrgruppen. De flesta anställda uppfattade projektet som seriöst och angeläget men det fanns en grupp som motarbetade initiativet. Inledningsvis uttryckte också deltagare missnöje för att markera lojalitet med en dominerande grupp på arbetsplatsen. Men när projektet fick fäste i organisationen var det svårare att avfärda. Gruppen som stod för mobbing och missnöjeskultur fick en försvagad position i organisationen, även informellt.

Tack vare projektet har medvetenheten om risker med diskriminering och trakasserier ökat och jargonen är mindre hård. Projektet har tydliggjort att räddningstjänstens personal måste våga reagera på uttalanden och skämt som kan uppfattas som diskriminerande och trivselen har ökat. Åtta kvinnor arbetar idag som brandmän och förutsättningarna för att de ska trivas och stanna är bättre. Arbetet med anti-diskriminering fortsätter efter projektet, bland annat med föreläsningar och diskussioner.

Projektet lyckades med nyttiggörandet för att:

Det på allvar tog itu med ett reellt och svårlost problem. Det fanns aktivt ägarskap, där ledningen och styrelsen medverkade i utbildningen och expertkompetens. Den **instrumentella nyttan** för individerna vara att slippa mobbing, för organisationen underlättades rekryteringen samt för kommuninvånarna att mötas av ett professionellt och fördomsfritt bemötande. Projektet innebar även **utvecklingsnytta** och **konceptuell nytta** för organisationen och andra delar av kommunen. Man lärde sig att arbeta med utveckling på ett nytt sätt, utan att backa för svåra frågor.

Mer om fallstudien: s. 87 i rapporten.

Vad vi kom fram till och några förslag

De här slutsatserna och förslagen är mer övergripande och framtidsorienterade. De riktar sig till beslutsfattare och andra med ansvariga för programgenomförandet.

De projekt som lyckas bäst produktionsinriktade, de har fokus på att genomföra en förändring med beprövade metoder. Det är kanske inte överraskande men dessa projekt har även lett till en viss utveckling i organisationerna, vilket inte var ett uttalat syfte. Förklaringen tycks vara att de inte har avvikit särskilt mycket från den ordinarie verksamheten och därför inte "stötts bort". De innovativa projekten har sällan lyckats – varken på individ- eller organisationsnivå. De var för annorlunda och hade krävt mer – i form av styrning, tid och resurser – för att kunna implementeras i organisationerna. Slutsatsen innebär en upprättelse av mer linjära och planeringstyrda projekt och deras möjligheter att påverka organisationer och verksamheter.

! Reflektera

Hur reagerar ni på den slutsatsen? Hur tänker ni om ert projekt? Är det produktionsinriktat eller utvecklingsinriktat? Hur ser balansen mellan produktions- och innovationsprojekt ut på nationell och regional nivå? Tillämpar ni samma form av styrning i båda typerna av projekt?

Vi har sagt att vi inte ska presentera några färdiga lösningar på frågor och dilemman. Istället har vi några förslag på hur man kan arbeta för att skapa nytta i och av projekt.

1. Gör ett medvetet val. Vilken typ av projekt vill ni driva? Är det ett produktionsprojekt för snabba lösningar på konkreta utmaningar eller är det ett utvecklingsprojekt för hållbara lösningar? Utforma strategin baserat på valet.
2. Bygg nyttiggörandet i organisationerna på teorin om absorbering, det vill säga utifrån verksamhetens behov. Drivkraften för implementering måste bygga på efterfrågan (pull) snarare än påtryckning utifrån (push). Projektresultaten blir på det sättet ett komplement till den ordinarie verksamheten.
3. Om avsikten är att driva innovativa och nyskapande projekt, se till att skapa förutsättningar för detta. Projekten måste ha en tydlig projektorganisation med starka ägare och en professionell styrning kombinerat med stor frihet att experimentera och pröva nytt för projektledning och deltagare. Ta bort kraven på onödigt dokumentation och redovisning. Följ i stället upp genom närhet till projekten med fokus på resultat och målpuppfyllelse.
4. Involvera företag tidigt. Samverkan med branschförbund som är ägare av stora och strategiska projekt. Liksom i Måleriföretagens projekt (s. xx) kan bra verksamhet växlas upp och spridas till andra branscher.
5. Avskaffa onödigt och tidskrävande rapportering och dokumentation, särskilt för deltagarna. Utveckla istället lägesrapporterna och använd dem i internt lärande på ESF-rådet och mellan projekten.
6. Fokusera utvärderingen runt innovationsprojekten och låt utvärderarna vara med från början och även efter projektavslut. Produktionsprojekten kan redovisas genom en intern uppföljning och ett begränsat stöd av utvärderare.
7. Utveckla konkreta och realistiska projekt. Målsättningar ska gå att leva upp till – och utvärdera. Det gäller i synnerhet de horisontella principerna som måste brytas ned och göras relevanta utifrån projektets kontext. Om projekten både är komplicerade (stora och svårorganiserade) och komplexa (innefattar risker) är sannolikheten att de ska leda till nytta närmast obefintlig.
8. Samverkan kan lösa komplexa problem men projekt med många aktörer och ägare blir ofta komplicerade och svårstyrda. Välj den samverkansform som passar för projektet. Små lärande nätverk kan vara lämpliga när det gäller att engagera mindre företag och organisationer, medan mer formaliserade partnerskap kan fungera i större och mer strategiska satsningar.
9. Gör ESF-rådet till en lärande organisation på alla nivåer, i alla processer och i alla beslut. Kombinera lokal förankring med samarbete över regiongränserna. Använd systematiskt projekterfarenheter och utvärderingar för att förbättra och utveckla programmet löpande. Utvärderingarna innehåller viktiga resultat som går att lära och dra slutsatser av. De kan dock göras mer tillgängliga för ESF-organisationen och projektägarna om de innehåller en utförlig sammanfattning (2–3 sidor kombinerad med en kortare power-point presentation).

10. Säg nej till projekt som inte visar att de tydligt driver minst en diskrimineringsgrund för att visa på de horisontella principernas angelägenhet. Kräv att utvärderarna har specialistkompetens på den eller de principer som projektet ska arbeta med.

Före, under, efter – så fångas nytta i olika faser

Före:

- › vilket behov svarar projektet upp mot
- › vilken typ av nytta ska projektet skapa
- › är projektet förankrat på alla nivåer i styrkedjan
- › finns alla relevanta aktörer med från början
- › är målen tydliga och realistiska
- › har ni en genomtänkt planering och hur kan ni planera om vid behov

Under:

- › hur följer vi löpande upp att projektet går framåt
- › vilken är utvärderingens roll – ett stöd till projektledningen eller en kritisk granskning som utmanar
- › hur involveras ledningen
- › hur skapas delaktighet i hela processen
- › hur fungerar projektet för linjen; finns det en risk att projektet blir något "vid sidan av"

Efter:

- › hur avslutas projektet
- › vem tar hand om projektens resultat
- › hur kan resultaten sprids och skalas upp
- › hur skapas strategisk påverkan och offentlig debatt
- › finns det möjlighet för en uppföljningsfas där projekt kan stödja och lära av varandra

Min roll – hur kan jag bidra till nytta?

I det här kapitlet finns ett stort antal frågor och dilemman. Syftet med frågorna är att stimulera reflektion och dialog om vad som skapar nytta. Vilka sätt att styra, organisera, leda och utvärdera projekt ger – framförallt – långsiktiga effekter och strategisk påverkan. Inledningsvis finns 1) frågor riktade till alla som arbetar med projektverksamheten i något avseende. Därefter finns frågor som kan ge stöd för grupper på olika nivåer i styrkedjan 2) finansörer och nationellt ansvariga 3) regionalt ansvariga i strukturfondspartnerskapen och på 4) samordnare på ESF-rådet 5) projektägare och styrgrupper 6) projektledare och delprojektledare 7) projektdeltagare och 8) utvärderare.

Särskilt viktig är frågan om vilken typ av nytta som ett projekt ska leda till – instrumentell, konceptuell (lärande) eller nytta i form av utveckling. Frågorna fokuserar även på hur spridning, uppskalning och strategisk påverkan av ett projekt kan gå till.

Reflektionsfrågor

De centrala och övergripande frågor som bör klaras ut för alla grupper som prioriterar, bestämmer över eller deltar i projekt kan handla om följande:

1. Vilken typ av nytta ska projekten leda till? Är det viktigaste att skapa en direkt nytta för individerna och/eller organisationerna? Hur viktigt är det att skapa lärande, det vill säga en konceptuell nytta? Ska alla projekt bidra till utveckling och innovation?
2. Hur viktigt är det att sprida och skala upp resultaten av ett projekt? Vilka projekt ska bidra till strategisk påverkan? Hur är det i så fall tänkt att gå till?
3. Är fokus på kortsiktiga resultat eller långsiktiga effekter?
4. Är de horisontella principerna prioriterade i projektet? Räcker det att koncentrera sig på en av principerna i ett bestämt projekt?
5. Hur kan utvärderingen användas för att visa på och bidra till nyttiggörande av projektresultaten?

Finansiärer och nationellt ansvariga

För att skapa nytta är det avgörande att ge tydliga besked om vad ett program syftar till. Följande frågor är centrala att reflektera över:

1. För vilka grupper ska projekten ge nytta? Är det för individerna, organisationerna eller samhället?
2. Kan det ställas tydligare krav på projektägare så att projektresultat bättre tas om hand och nyttiggörs? Kan det göras det även om kraven leder till alla projektmedlen inte kommer att kunna delas ut?
3. Hur kan redovisningen förenklas så att fokus i projekten ligger på långsiktiga effekter och nytta?
4. Är projektens bidrag till strategisk utveckling central i alla projekt? Är till exempel utvecklingen av en lokal arbetsmarknadspolitik en del av syftet med programmet?
5. Går det att hitta aktörer för strategisk samverkan i programmet på nationell nivå? Vilka aktörer är centrala? Hur viktiga är AF, FK, SKR, facken och arbetsgivarorganisationerna?
6. Hur ska utvärderingen användas och för vem är den till för? Räcker en enklare uppföljning av produktionsprojekten som mer syftar till instrumentell nytta? Är det möjligt att skapa utrymme för fördjupad analys av nyttan i de mer innovationsinriktade projekten? Kan klusterutvärderingar underlätta samlade analyser och synteser av resultaten?

Strukturfondspartnerskap

Hur du tänker, prioriterar, tar beslut och följer projekten är avgörande för framgången och nyttiggörandet av projekten. Följande frågor är viktiga att diskutera:

1. Hur ska fördelningen mellan produktionsprojekt och innovationsprojekt vara?



2. Vilka krav kan ställas på projekten och projektägarna för att långsiktiga effekter och nytta ska uppstå?
3. Vilka centrala aktörer i regionen ska involveras för att resultaten ska komma till nytta?
4. Hur kan behoven i småföretagen fångas upp? Vilken intermediärer – typ IUC:n, branschråd, ALMI – kan rekrytera deltagare, fungera som projektägare och nyttiggöra resultaten?
5. Hur kan aktivt ägarskap säkras som en garanti för att resultat ska tas om hand och spridas?
6. Många projekt följer på varandra med samma konstellation av aktörer. Hur vet du om det är reprisprojekt (gamla projekt i ny form) eller pärlbandsprojekt (en vidareutveckling av tidigare projekt)?
7. Kan enskilda projekt tillsammans förstärka utvecklingen av en lokal arbetsmarknadspolitik som är hållbar, effektiv och innovativ?
8. Hur kan utvärderingen användas för att styra projekten rätt och för att skapa nytta? Hur kan utvärderingen bidra till lärande av gjorda erfarenheter och på så sätt vara ett underlag för kommande prioriteringar av projekt?

Ansvariga och samordnare på Svenska ESF-rådet

1. Hur kan utlysningarna utformas så att projekten blir praktiska och konkreta, inte teoretiska och pratiga?
2. Hur kan ansökningarna bli tydligare när det gäller behov och koppling till pågående utvecklingsarbete i verksamheterna och (vissa fall) regionen?
3. Hur kan projekten följas för att se om kraven uppfylls och nytta skapas? Kan utvärderingen användas proaktivt?
4. Vilket stöd behövs för att projekten själva ska kunna göra uppföljningar som visar om de är på rätt väg och om nytta skapas?
5. Hur kan vi bedöma om de horisontella principerna är ”på riktigt” och inte bara påklitrade i ett projekt? Vilka krav är det realistiskt att ställa och vilka är möjliga att följa upp?
6. Hur kan ni säkerställa dialog och kunskapsöverföring om projektens genomförande och resultat bland era intressenter.

Projektägare och styrgrupper

Forskning visar att det är aktiva projektägare och professionella styrgrupper som är avgörande för att projekt ska leda till långsiktiga effekter samt till lärande och utvecklingsnytta. Vi vill skicka med följande frågor till dessa grupper:

1. Är ni som ägare beredda att arbeta aktivt och därmed skapa förutsättningar för att ett projekt ska kunna genomföras och att resultaten ska tas om hand?
2. Handlar det om ett genomförande- eller utvecklingsprojekt? Det senare kräver särskild uppmärksamhet och stort engagemang av aktiva projektägare och professionella styrgrupper.
3. Är ni klara över hur projektet ”länkar in i” andra pågående utvecklingssatsningar – i organisationen, kommunen eller regionen?

4. Har medlemmarna i styrgruppen kompetens att bedöma om ett projekt kommer att leda till nytta och långsiktiga effekter? Behöver de ett stöd utifrån – i form av utvärderare eller forskare?
5. Hur är det tänkt att resultaten från ett projekt ska tas om hand i organisationen när ett projekt har avslutats? Kommer ni att avsätta egna resurser och kommer stödfunktioner som byggts upp i projektet att finnas kvar?
6. Hur tänker ni använda utvärderingen för att styra projekt rätt och för att skapa nytta i projekten?
7. Vilken horisontell princip är viktigast i just ert projekt? Hur tänker ni att den ska få genomslag i projektet och i verksamheten – under och efter projekttiden?
8. Hur ser målbilden ut? Är den realistisk och ska projektet svara upp mot ett verkligt behov?
9. Hur kan ni säkerställa att ni får del av tidigare erfarenheter av projektverksamhet genom lärande och erfarenhetsutbyten med andra aktörer och projekt.

Projektleddare

För att du som projektleddare ska kunna vara drivande och stödjande krävs en insikt om hur grupperna ovan har besvarat frågorna. Svaren visar på det handlingsutrymme och möjligheter som finns för dig att organisera och driva projektet. Följande frågor har aktualiserats av vår studie:

1. Har projektledningens ansvar klagjorts, uppgifter och befogenheter i relation till övriga nivåer och funktioner i styrkedjan?
2. Vad gör du som projektleddare om ägaren inte är aktiv och om styrgruppen snarare fungerar som en referensgrupp? Finns det en risk att du blir ensam med allt ansvar?
3. Upplever du som är kvinna att du i samma utsträckning som dina manliga kollegor har tillgång till och tid hos styrgruppen och projektägaren?
4. Hur vill du använda utvärderaren? Ser du hen som en biträdande projektleddare eller som en kritisk granskning utifrån?
5. Hur hanterar du dilemmat mellan genomförande kontra utveckling i projektet? Finns det risk för att genomförandet och indikatorerna blir det centrala i stället för de långsiktiga effekterna och nyttan?
6. Går det att utveckla en organisk (agil) planering som bygger på anpassning och lärande utifrån gjorda erfarenheter?
7. Hur kan du och dina medarbetare medverka till lärande och utbyte med andra projekt med liknande inriktning. Hur kan du arbeta utåtriktat för att andra ska få ta del av era resultat.

Projektdeltagare

Som projektdeltagare måste du få insikt i och inflytande över projektet. Du ska få delta i diskussioner om mål, genomförande och nytta. Du måste framförallt ha en aktiv roll i utvärderingen och ges möjligheter att delta i diskussioner om utfall och resultat. Följande frågor behöver diskuteras:

1. Har du som deltagare fått målet klart beskrivet för dig – både det som gäller dig och verksamheten?
2. Kan du påverka upplägg och genomförande av projektet? Har alla i ett projekt samma möjligheter att göra det?
3. Får du som anställd tillämpa kunskaper från en utbildning i arbetet? Om inte, vad är det som hindrar dig?
4. Hur fungerar det praktiska genomförandet? Är projektet ett hinder för dig att hinna med ditt vanliga arbete?
5. Finns det ett intresse för projektet hos arbetskamrater och chefer?

Utvärderare

I en lärande organisation måste utvärderingen få vara viktig. Utvärderarnas rapporter behöver användas strategiskt och komma hela styrkedjan till del för att skapa nytta och leda till strategisk påverkan. Några frågor som utvärderare kan reflektera över är:

1. Hur kan utvärderingen kombinera närhet och stöd till berörda med en distanserad kritisk granskning?
2. Hur fångar och beskriver du nytta i utvärderingen och andra utåtriktade sammanhang?
3. Hur kan du skriva fram och disponera utvärderingen för att den ska vara tillgänglig.
4. Hur kan utvärderingen komma till nytta snabbare och på ett mer användbart sätt för olika nivåer i styrkedjan?
5. Hur kan resultat från projekt föras över till den ordinarie organisationen? Vilka hinder finns för att det ska kunna ske?
6. Projektlogiken har fördelar och begränsningar, hur kan den användas som ett stöd för, eller utvecklas för att passa, ett spontant framväxande projekt och fånga oväntade effekter.
7. På vilket sätt kan klusterutvärderingar fånga mekanismer och generella samband så att nytta och långsiktiga effekter av ett projekt blir tydligare?
8. Hur kan samarbetet mellan utvärderare organiseras för att möjliggöra synteser och en samlad analys av programmet? Går det att ordna löpande lärseminarier där utvärderare får presentera sina resultat och lära av varandra?
9. Har du den fackkompetens som krävs för att utvärdera, till exempel de horisontella principerna? Om inte hur tillgodoser du det kompetensbehovet.



*Rapportserien erbjuder
tillgänglig kunskap som ett
komplement till de längre
rapporter som ges ut av
temaplattformen.*

TEMAPLATTFORMENS KORTVERSIONER

**är en rapportserie som ges ut av Socialfondens temaplattform
för hållbart arbetsliv.**

Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv ska bidra till ett effektivt genomförande av Europeiska Socialfondens i Sverige. Temaplattformen publicerar rapporter och analyserar erfarenheter från projektverksamhet, bedriver omvärldsbevakning och skapar mötesplatser för att stärka kunskapsuppbyggnaden för ett hållbart arbetsliv. Temaplattformen finansieras av Svenska ESF-rådet och har kansliet på Forte.

Europeiska socialfonden är EU:s viktigaste verktyg för att främja sysselsättningen i Europa. I Sverige förvaltas Europeiska socialfonden av Svenska ESF-rådet.

www.esf.se

Forte – Forskningsrådet för hälsa arbetsliv och välfärd är en statlig myndighet. Forte finansierar grundläggande och behovsstyrd vetenskaplig forskning för att bygga forskningsmiljöer i världsklass.

www.forte.se