

PROJEKT PÅ RÄTT VÄG?

Om att komma framåt med Socialfonden



Andreas Sävenstrand, Anna-Karin Florén

PROJEKT PÅ RÄTT VÄG?

Om att komma framåt med Socialfonden

Andreas Sävenstrand och Anna-Karin Florén

Spel-rapport nr 4, 2011

SPeL
Strategisk påverkan & Lärande



© 2011 APeL AB

APeL Forskning och utveckling
Ånstagatan 6
702 32 Örebro
www.apel-fou.se

Text: Anna-Karin Florén (kapitel Fem färder); Andreas Sävenstrand (övriga kapitel)
Tryck: Elanders, 2011
Formgivning och sättning: Informationsavdelningen, Högskolan i Halmstad
Foto: Anna-Karin Florén (kapitel Fem färder); i övrigt: iStockphoto



PROJEKTARBETE ÄR SOM EN RESA

Att resa kan handla om att ta sig från A till B, att lösa ett tillfälligt behov. Att resa kan handla om att njuta av stunden. Men en resa kan också vara ett sätt att samla intryck och minnen som förändrar ens syn på världen – målet är ingenting, vägen är allt. Europeiska Socialfonden har sedan 1995 beviljat utvecklingsprojekt med syftet att förändra arbetsliv och arbetsmarknad i Sverige. Tusentals projektägare har fått möjlighet till ”resor” i förändringens tecken. Men hur många har gjort avtryck? Har svenskt arbetsliv fått ut något av dessa projekt?

Vi befinner oss i skrivande stund i den tredje programperioden 2007–2013. Av naturliga skäl är det svårt att uttala sig om långsiktiga effekter under genomförandet. I denna skrift skildrar vi därför fem färder – fem projekt från tidigare programperioder som har övergått i reguljära verksamheter. Genom Anna-Karin Floréns reportage får vi veta mer om deras väg fram till reguljär verksamhet, men också intryck och tankar från de människor som möter verksamheten, eller finns i den idag. Här ges även korta fakta om projekttid, budget och deltagare.

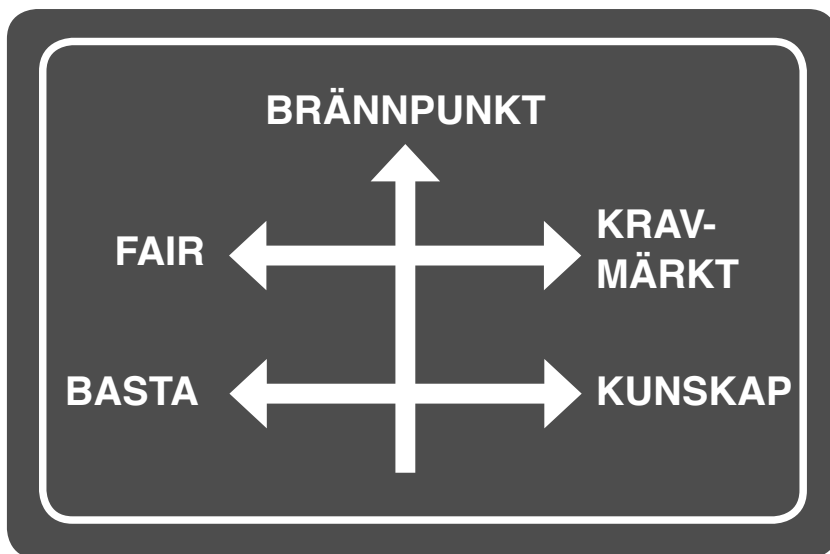
Det är sällan de mest planerade resorna som blir de bästa. Det blir ändå aldrig som man tänkt sig. Det kanske ösregnar, ett tåg blir inställt, eller hotellet är dubbelbokat. Viktigare är kanske mer generell kunskap om hur man tar sig fram. Genom kapitlet vinnande vägval får vi veta mer om varför just dessa resor nått ända fram till målet – att leva vidare.

Men hur blir man så där härligt världsvan att man alltid håller sig på vägen i oväntade situationer? Det avslutande kapitlet kan tjäna som en sorts kompass, ett stöd att hitta rätt med hjälp av sunda signaler och varnande varsel. Kapitlet utgår från några av de kritiska faktorerna för hållbart utvecklingsarbete och testar gränser – vilka tecken visar att rätt förutsättningar har skapats för hållbara resultat och långsiktiga effekter?

*Andreas Sävenstrand
APeL Forskning & Utveckling
Örebro september 2011*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FEM FÄRDER	7
Fair rekrytering på alla nivåer.....	7
Nytänkande gav friska arbetsplatser.....	13
Socialfonden som riskkapital.....	19
Idag vågar jag mejla.....	25
När organisatoriskt lärande når långt.....	30
VINNANDE VÄGVAL.....	35
Sammanhållen utvecklingsidé.....	36
Effektiv projektorganisation.....	38
Delaktighet.....	41
Lärande.....	43
ATT HITTA RÄTT	
– SUNDA SIGNALER OCH VARNANDE VARSEL.....	47
När är projektet tillräckligt förankrat?.....	48
Vad krävs för att organisationer ska driva en gemensam förändring?..	50
När är problemet tillräckligt belyst?.....	52
Hur visar det sig att den reguljära verksamheten lär av projektet?.....	54
Sammanfattning – att vara på rätt väg.....	56



FEM FÄRDER

Fair rekrytering på alla nivåer

Inkluderande rekrytering skapar delaktighet och trygghet bland medarbetare och chefer i Järfälla kommun. Med en engagerad kommunledning lyckas Järfälla gå från ord till handling tack vare Fair.

Framtidsanpassad inkluderande rekrytering, Fair, är en modell för rekrytering, organisationskultur och kompetensutveckling, som togs fram i ett ESF-finansierat projekt med samma namn. Syftet var att skapa en standard för rekryteringsprocessen som inte diskriminerar och med fokus på kompetens för framtiden.

Lena Blom är organisationspsykolog och var projektets kontaktperson på Järfälla kommun.

– Innan projektet startades hade Järfälla tagit fram en "Vision 2015". Vi ville sträva efter att vara en öppen och innovativ kommun. I den ingick att



Jessica Levander och Lena Blom

vi skulle hitta nya former för rekrytering och bejaka mångfald, för att nå goda medarbetare, säger hon.

– Det låter ju tjugigt, men det finns alltid en risk för att sådana handlingsplaner stannar vid fina formuleringar. När möjligheten att vara med i Fair kom, såg vi att projektet skulle kunna underlätta för kommunen att gå från ord till handling, säger Lena Blom.

Jakobsberg är centralort i Järfälla och ligger ett par mil nordväst om Stockholm. Lena Blom arbetar i kommunalhuset i Jakobsbergs centrum. Kommunen har drygt hundra arbetsplatser med cirka 3600 anställda, varav nästan 80 procent är kvinnor.

Järfälla kommun var slutlig stödmottagare och en av åtta Projektpartner i Fair, tillsammans med Försäkringskassan, Integrationsverket, Länsstyrelsen Gävleborg, Norrtälje kommun, Riksförbundet Sveriges lottakårer, Strängnäs stift och Sveriges Television. Alla partners drev egna delprojekt.

Mer än bara rekrytering

Arbetet med metodutvecklingen utgick ifrån traditionell rekrytering, forskning och vedertagna metoder för mångfaldsorienterad rekrytering.

– Vi ville bli bättre på själva rekryteringsförfarandet och att göra anställningsintervjuer, för att vara säkra på att få den personal vi ville ha.

Modellen som projektet kom att utmynna i, utgår ifrån en kravprofil. Inför varje ny rekrytering tar de som ansvarar för rekryteringsförfarandet fram en kravprofil. I den fastställs vilken kompetens och utbildning som man söker hos den som ska anställas. Utifrån kravprofilen sammanställs sedan ett frågeformulär för att säkra att alla sökande får samma frågor under intervjun.

– I Fair ser vi till både utbildning och hur man kan tänkas utföra jobbet. Att ha en frågemall som den sökande vet att rekryteraren följer kan göra det lättare att ställa svåra frågor.

– Fair gav oss möjlighet att tänka efter före. Vi behövde fråga oss själva hur olika man egentligen får vara i Järfälla kommun inför arbetet med att ta fram den nya modellen för rekrytering.

Men i slutändan kom Fair att omfatta mer än bara rekrytering. Fair utvecklades till en metod för strukturerade samtal, som också kan användas i samband med till exempel medarbetarsamtal och svåra samtal.

Tryggt för både chefer och medarbetare

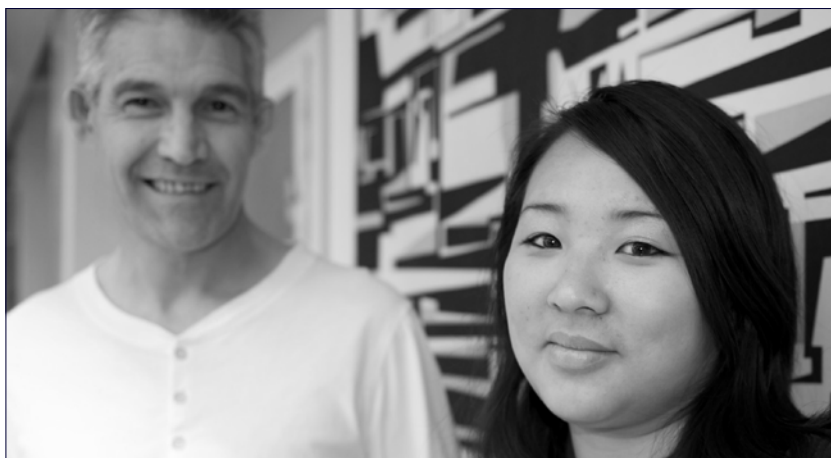
Kommunens vård- och omsorgsenheter genomför varje år cirka 200 nyrekryteringar. Totalt har enheterna cirka 700 anställda.

Guillermo Vega är verksamhetschef på Enheten för social psykiatri och LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) i Järfälla och har arbetat med Fair sedan starten 2006.

– Jag har rekryterat många människor innan vi införde Fair. Då rekryterade vi genom att göra en personlig intervju. Frågorna vi ställde under intervjuerna var ostrukturerade och anställningar gjordes ofta på känsla. Om personkemin stämde och personen verkade trevlig så fick han eller hon jobbet, säger han.

– När vi började jobba med Fair blev rekryteringen mer strukturerad. Alla som kommer på intervju får samma frågor, och frågorna är direkt relaterade till de uppgifter de ska göra i sitt arbete.

Guillermo Vega känner sig mer trygg i sin roll i samband med rekryteringar nu och upplever att det är något han delar med de arbetssökande.



Guillermo Vega och Nina Lindgren

– Jag vet att jag rekryterar enligt en kravprofil och med tydliga kopplingar till utbildning, referenser, kompetens och egenskaper. Jag säkerställer att de fyra villkoren är uppfyllda, säger han.

– För den arbetssökande är det en trygghet att veta att alla får samma frågor. Nu kan vi också förklara för en person som inte har fått en tjänst varför. Tidigare fanns det alltid en risk för att arbetssökande lämnade rekryteringsprocessen med en känsla av att ”Jag fick inte jobbet för att jag hade fel skor”.

Alla som Guillermo Vega har rekryterat enligt Fair, jobbar kvar idag.

... men lite läskigt

Nina Lindgren tog studenten 2008 och blev intresserad av att arbeta inom vården efter en kurs i psykologi på gymnasiet. Hon har rekryterats till tjänster i Järfälla kommun enligt Fair två gånger. Första gången inom LSS, som boendestödjare, och andra gången som vårdare och boendestödjare inom social psykiatri. Hon tycker att det var lite läskigt första gången, eftersom intervjupersonen ska exemplifiera och berätta hur han eller hon har löst konflikter, och hanterat andra besvärliga situationer.

– Det var svårt att komma på något i en intervjusituation, när man ändå är nervös. Samtidigt kändes det klart och tydligt med konkreta frågor. Inget var luddigt, säger Nina Lindgren.

– I den arbetsgrupp där jag jobbar nu är alla rekryterade enligt Fair. Det känns rättvist. Syftet är att alla ska få samma chans, och då vet man att alla är ganska jämna i kunskap och social kompetens. Det finns en trygghet i att veta att alla är anställda på samma villkor, säger hon.

Inkluderande rekrytering skapar delaktighet

Jessica Levander är personalstrateg på Järfälla kommun och utbildar anställda i Fair och stöttar chefer som jobbar med rekrytering. Utbildningen genomförs kontinuerligt. Hon sitter också med i kommunens kompetensråd.

– Det finns en stor vits i att utbilda både chefer och medarbetare i metoden. Alla ska känna sig bekväma med det här sättet att resonera, säger Jessica Levander.

– Jag tyckte redan från början att Fair var spännande, eftersom metoden utgår från att hela organisationen är viktig för hur man lyckas. Man kan ha väldigt ambitioner, men först måste det finnas en gemensam idé om vart organisationen ska.

Under treårsperioden som projektet pågick utbildades alla chefer och rekryterare i Järfälla kommun i Fair. Men idag utbildas alla medarbetare. Det ger en känsla av delaktighet.

– Alla är inblandade och förstår varför och hur vi ska göra det här. Samtalsmodellen är inte bara till för chefen, utan också för medarbetarna. Den

ger också ett dubbelt ansvar. Jag kan förbereda mig på samma sätt som min chef, till exempel inför ett medarbetarsamtal, säger Jessica Levander.

Innan Fairmodellen infördes fanns ett missnöje med rekryteringsprocessen och medarbetarsamtalen. Det framgick av en personalenkät som regelbundet genomförs i kommunen. Men sedan projekttiden tycker många medarbetare att de har bättre samtal med sin närmaste chef.

– En annan positiv erfarenhet är att personalen upplever att de utvecklas med diskussionerna kring rekrytering som förs i utbildningarna. Det finns en större medvetenhet kring hur vi skriver kravprofiler. Är de inkluderande eller exkluderande? Medvetenheten ger en bättre psykosocial arbetsmiljö, säger Jessica Levander.

Fair tillåts inte falla i glömska

Projektet pågick 2005–2007. Idag är modellen införd på alla förvaltningar i kommunen. Från Vård och omsorg, med 200 rekryteringar per år, till Kommundelskontoret, med cirka 20 rekryteringar per år.

– Att få ett långsiktigt resultat av projektverksamheten var självklart redan från början. Vi gick in i projektet med en önskan om att varaktigt förbättra våra rutiner för rekrytering och öka mångfalden i organisationen. När projektet avslutades var det ingen som ifrågasatte att metoden skulle implementeras i den ordinarie verksamheten, eftersom den fungerade bra, säger Lena Blom.

Också i den oberoende projektutvärderingen, som genomfördes av FBA/Castor analys, konstateras att en av delprojektets framgångsfaktorer var att det redan från början var väl förankrat hos kommunledningen och att det fanns ett tydligt behov av den förbättring som projektet erbjöd.

Ytterligare ett skäl till projektets popularitet i kommunen är att man hösten 2007 tilldelades ett pris av Rådet för integration i Arbetslivet, för arbetet med Fair.

För att modellen inte skulle falla i glömska när projektfinansieringen upphörde beslutade kommunfullmäktige 2008 att Fair ska ingå i den personalpolitiska handlingsplanen. Ytterst är det alltså personaldirektören som har ansvar för att Fair hålls igång genom Personal- och organisationsutvecklingsavdelningen.

Under projektet utbildades personalkonsulter på Fair. Nu är konsulterna ute och arbetar i verksamheten för att stödja chefer som ska rekrytera.

– Fair används på alla nivåer, också i samband med chefsrekryteringar. I små enheter och vid tillfällen då det har varit stor omsättning av chefer, kan det vara svårare att hålla modellen vid liv. Det kräver mer engagemang, än i enheter där rekryteringar görs kontinuerligt, som inom omsorgen, säger Lena Blom.

– När projektet avslutades kändes det som om metoden blev lite mer vår. Vi landade i det här arbetet. Nu, inför den nya personalpolitiska handlingsplanen ska vi se hur vi kan utvärdera arbetet med Fair, och vad vi måste göra för att bli ännu bättre, säger Lena Blom.

I alla platsannonser som Vård- och omsorgsenheterna i Järfälla kommun publicerar, anges att rekryteringen görs enligt Fair-modellen.

– Om vi säger att vi använder oss av Fair så ska vi också vara seriösa i vårt sätt att använda metoden.

PROJEKTET I KORTHET

Framtidsanpassad inkluderande rekrytering, Fair 2005–2007

VAD: Drivkraften bakom FAIR är den bristande integrationen och mångfalden i arbetslivet. Målet är att utveckla en strukturerad, omvärldsorienterad, icke diskriminerande rekryteringsmodell som fokuserar på kompetens. Projektet skall genom spridningsarbete bidra till att skapa europeisk standard för rekrytering. (Källa: Fair-på god väg. FBA/Castor analys)

PROJEKTÄGARE: Järfälla kommun (slutlig stödmottagare).

PROJEKTPARTNER: Försäkringskassan, Integrationsverket, Järfälla kommun, Länsstyrelsen Gävleborg, Norrtälje kommun, Riksförbundet Sveriges lottakårer, Strängnäs stift och Sveriges Television.

DELTAGARE: 473 personer i Järfälla kommun.

BUDGET: 25 miljoner kronor, varav 10 från ESF.

Nytänkande gav friska arbetsplatser

När kommunens långtidsarbetslösa slussades runt i en oändlig mängd arbetsmarknadsåtgärder utan att det ledde till varaktiga anställningar, gjorde Kävlinge lärcentrum ett perspektivbyte.

Arbetsplatsambassadörer, den metod för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön, som utarbetats i ESF-projektet Brännpunkt har gjort succé. Metoden har vidareutvecklats i två efterföljande projekt som också finansierats av ESF, Arbetsplatsambassadörer och Ambassadörsutveckling. Metoden har spridit sig till grannkommunerna och är idag ett registrerat varumärke.

Ingen bryr sig

– Vi kunde placera en praktikant på en arbetsplats under två månader, sen fortsatte allt som vanligt. När praktiken tog slut kom personen tillbaka till Arbetsförmedlingen. Det hände till och med att praktikanter inte dök upp på en arbetsplats, utan att vi fick veta det, säger Carina Sandelin, projektledare på Kävlinge lärcentrum.

– Vi fick ofta höra från folk att ”ingen bryr sig om vare sig arbetsplatserna eller praktikanterna”.

Kävlinge lärcentrum hade jobbat med arbetssökande med olika problem i 15 år, men praktiken misslyckades ofta.

– Vi kände att vi måste jobba med de långtidsarbetslösa, men också med företagen, för att de skulle kunna ta hand om praktikanterna på ett mer professionellt sätt, säger Christine Halldén, som var mentor i projekt Brännpunkt.

Initiativet ledde till projekt Brännpunkt. Den del av projektet som skulle stötta deltagarna byggde på mentorskap. Christine Halldén och hennes



Carina Sandelin och Christine Halldén



Weronica Persson

kollega Stefan Nilsson engagerades som mentorer och tog sig an tio personer var. De arbetssökande kom från Socialtjänsten, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen i Kävlinge.

– Vissa gick hos psykolog, andra hade kontakt med kronofogden. Det tog tid innan vi hade hela bilden klar för oss. Allt arbete kretsade kring individerna. Mentorerna ordnade med friskvård, individuella samtal och gemensamma frukostar, allt för att bygga upp motivation och självförtroende.

Weronica kände sig som ett hopplöst fall

Weronica Persson var en av de första deltagarna i projekt Brännpunkt.

– Jag tillhörde inventarierna på Arbetsförmedlingen i Kävlinge. Jag hade varit sjukskriven och arbetslös om vart annat. Jag fastnade i åtgärder som aldrig ledde någonstans. Det kändes som konstgjord andning. Till slut fungerade ingenting, och jag blev långtidssjukskriven. Många såg mig som ett hopplöst fall.

– Jag var ganska negativ i början. Jag var så arg och bitter efter alla misslyckanden.

Tillit och tålamod

Kontakten med mentor Christine Halldén var ovärderlig för att skapa motivation. Weronica Persson brukar fortfarande hälsa på Christine Halldén för att få en pratstund.

– Vår roll var att möta deltagarna där de befann sig. Tillsammans försökte vi se var problematiken fanns och vilken hjälp som behövdes. Weronica fick jag ta i handen och gå med till Hjärnhälsan. Vi följde med över allt och hjälpte till med myndighetskontakter, säger Christine Halldén.

– När människor mår så dåligt måste man ta små steg. I början kan det vara en utmaning att få personen att gå upp ur sängen, eller äta frukost.

Projektet stärkte Weronica Perssons självförtroende.

– Det är lätt att bygga upp en tillvaro där man inte förväntas klara sitt liv om man har en diagnos. I projektet insåg jag att jag kan göra mina egna val och påverka utvecklingen av mitt liv, säger Weronica Persson, som har ADHD.

Toleranta arbetsplatser har allt att vinna

– Även om de långtidsarbetslösa till synes bara är arbetslösa, ligger det ofta mycket ångest och depressioner i bakgrunden, säger Maria Olander.

Hon utarbetade Brännpunkts andra ben, konceptet Arbetsplatsambassadörer.

– Det som vi tycker är självklart, som hur man sköter ett hem och ekonomi, kan vara svårt för dem som vi möter. Och man kan behöva jobba med attityder och värderingar innan det går att få till ett fungerande arbetsliv, säger Maria Olander.

– För att klara det behövs uthålliga, toleranta arbetsplatser som kan se bakom människors fasader. Det fanns många arbetsplatser som ville ta ett socialt ansvar, men hur skulle vi lyckas skapa förutsättningar i organisationerna?

Maria Olander satte ihop ett koncept för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser generellt. På så sätt skulle arbetsplatserna känna att de hade något att vinna på att delta i utbildningarna, oavsett om de tog emot praktikanter eller inte.

Hittills har hon utbildat 240 ambassadörer i 30 kommuner varav 106 tillsammans med 5 andra kommuner i Skåne och Blekinge.

– Syftet är att stärka människor och arbetsplatser internt. Om de jobbar med att förbättra sin arbetsmiljö, är de bättre handledare för våra praktikanter.

På utbildningen får ambassadören lära sig att hålla svåra samtal, till exempel hur man pratar med en person som luktar alkohol på jobbet, introduktion av nya medarbetare och hur man ger feedback.

– Ambassadörerna kan också fungera som bollplank och avlastning för en chef.

ADHD kan vara en tillgång

Weronica Persson fick praktik i hemtjänsten, på Kullagården, under tre månader. Hon togs emot av en tjej som hade gått ambassadörsutbildning och delade några av Weronica Perssons erfarenheter.

– Jag kunde identifiera mig med henne. Vi är lika gamla och hon är ensamstående mamma som jag. Men det som var mest speciellt var att hon gav mig tid. När hon såg att jag inte mätte bra fick jag prata av mig i tio minuter. Det räckte för att jag skulle kunna koncentrera mig på jobbet under resten av dagen.

– Jag hittade mig själv i projektet, och jag har kunnat bygga resten av mitt liv på den grunden. Även mitt privatliv och relationen till mina barn fungerar bättre.

Och inte bara det. Weronica Persson bestämde sig för att läsa till un-

dersköterska på Komvux. Studierna gick så bra att lärarna tyckte att hon skulle läsa vidare. Men Weronica Persson kände sig inte redo för det. Nu har hon jobbat heltid som undersköterska i fem år.

Hon föreläser också om sina erfarenheter på Yrkeshögskolan och arbetsplatser.

– Idag inser arbetsgivare att det finns fördelar med ADHD. Jag ser sådant som andra människor missar, till exempel hur man ska inreda en miljö så att människor känner sig lugna, vilka färgval man ska göra och hur man kan arbeta med avskärmningar. Jag är också lyhörd för människors känslor och behov, eftersom jag inte kan utestänga intryck. Det kan vara en tillgång när man arbetar med människor, säger hon.

Metoden används dagligen

Under projektet utarbetades en uppföljningsmall som ska garantera att både arbetsplats och deltagare följs på nära håll under praktikveckorna. Bland annat möts mentor, ambassadör och praktikant för samtal om hur man tycker att praktiken går.

– Det händer att praktikanten och arbetsplatsen har olika upplevelser. Praktikanten tycker sig vara glad och tillmötesgående, medan han eller hon uppfattas på ett annat sätt. Samtalet medvetandegör beteenden och är en viktig del i arbetet att föra personen närmare arbetslivet, säger Carina Sandelin.

Alla metoder och verktyg som togs fram under Brännpunkt används fortfarande. Med ett undantag.

– Under projektet satt alla aktörer med i en samverkansgrupp, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Socialtjänsten. Vi blev tajta. Det vara bara att lyfta på luren när man behövde reda ut något för en deltagare, säger Christine Halldén.

Men en regelförändring har skärpt sekretessen på myndigheterna och omöjliggör ett fortsatt samarbete av det här slaget. Tidigare kunde deltagaren skriva på ett samtyckesavtal som gjorde det möjligt för handläggare på olika myndigheter att prata direkt med varandra.

– Vi lade ner samverkansgruppen eftersom den inte kunde fungera.

Fler ambassadörer

– När vi kände oss säkra på vad vi gjorde i Brännpunkt, började vi samarbeta med närliggande kommuner. Det har resulterat i en gemensam ansökan till ESF för att utveckla ambassadörsverksamheten, säger Maria Olander.

– Vi vill utbilda ambassadörsutbildare i andra kommuner för att de ska kunna starta egna ambassadörsprogram.

Under 2006–2007 har två personer från Svalövs och Lunds kommuner utbildats till ambassadörsutbildare och i det senaste projektet har nio ut-

bildare certifierats i fem andra kommuner. Utbildningsmaterialet har lagts upp på www.ambassadorsutveckling.se.

Resultatet mäts i människovärde

Brännpunkts målsättning var inte att förbättra statistiken.

– Våra resultat säger inte så mycket om man tittar på antalet personer i arbete. Vi ville se hur många som kände att de skulle klara av att återgå till arbete.

– Det fanns deltagare som fick mig att tvivla på om det skulle gå att hjälpa alla. Men efter projektet kände alla deltagare att de hade arbetsförmåga, eller hittade en plats där de ville jobba. För många ledde projektet också till någon form av anställning, eftersom de här arbetsplatserna inte var så rädda för människor som är annorlunda. Det var det stora resultatet.

PROJEKTEN I KORTHET

Brännpunkt Kävlinge 2002–2005

VAD: Skapa verktyg och metoder för att hjälpa långtidsarbetslösa eller långtidssjukskrivna ut på arbetsmarknaden och att skapa friskare arbetsplatser.

PROJEKTÄGARE: Kävlinge Lärcentrum

PROJEKTPARTNER: ICA Maxi, Föreningen Handelsplats Center Syd, Europaforum AB, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Samhall AB, LO-facken i Kävlinge, Swedish Meats ek.för., Industriproduktion Automatica, Liber AB, HSO

DELTAGARE: 55 långtidsarbetslösa/-sjukskrivna personer, 80 utbildade Arbetsplatsambassadörer

BUDGET: 15 miljoner kronor varav 7,5 från ESF

Arbetsplatsambassadörer i Kävlinge, Lund och Svalöv 2006–2007

VAD: Att i samverkan med andra kommuner utbilda Arbetsplatsambassadörer

PROJEKTÄGARE: Svalövs kommun, Arbetsmarknadsenheten, Nova Kvarn

PROJEKTPARTNER: Arbetsmarknadsenheterna i Kävlinge och Lunds kommuner.

DELTAGARE: 45 utbildade Arbetsplatsambassadörer

BUDGET: 739.000 kronor, helt finansierat av ESF

Ambassadorsutveckling, Skåne Blekinge 2009–2011

VAD: Utveckla och sprida ambassadörskonceptet samt skapa Exempelföretag och företagarringar.

PROJEKTÄGARE: Kävlinge Lärcentrum

PROJEKTPARTNER: Kommunerna Kävlinge, Bjuv, Karlshamn, Hässleholm, Svalöv, Trelleborg och Landskrona stad. Elco Food AB, Företagarna, HSO Skåne, Näringslivsenheten, Korsbacka förskola, LO-/TCO-facken, Scandic Hotels AB.

DELTAGARE: Utbilda 120 ambassadörer och alla anställda på sex arbetsplatser (Exempelföretag), skapa en Företagarring i Kävlinge kommun med minst 10 deltagare.

BUDGET: 4,6 miljoner kronor, helt finansierat av ESF.

Jobbinvestering 2009–2012

VAD: Utveckla metoder och pedagogik för de ca 25–30 % långtidsarbetslösa och långtids-sjukskrivna som inte når arbete med normala program.

PROJEKTÄGARE: Kävlinge Lärcentrum

PROJEKTPARTNER: Arbetsförmedlingen Kävlinge, Försäkringskassan Mellanskåne, Socialtjänsten Kävlinge kommun, HSO Skåne, Primärvården Kävlinge. Kommunerna Bjuv, Karlshamn, Hässleholm, Trelleborg och Landskrona stad.

DELTAGARE: 130 långtidsarbetslösa/-sjukskrivna personer.

BUDGET: 11,8 miljoner kronor varav 4,6 från ESF.



Namu Nambiar

Socialfonden som riskkapital

Alla projekt som företaget Basta har startat med stöd från Europeiska socialfonden lever kvar i den ordinarie verksamheten. Kanske beror det på att ledningen redan från början valde att inte se projektpengarna som bidrag.

Första gången Basta fick medel från Socialfonden var i slutet av 90-talet, till en datorutbildning. Den har sedan följts av yrkes- och entreprenörskapsutbildningen Yes, filialen Basta väst i Borås, och ett samarbete med socionomutbildningen vid Lunds universitet.

Här är alla lika mycket värda

Fyra kilometer söder om Nykvarn svänger Bastas chaufför av landsvägen. Han parkerar framför en sluttande gårdsplan med några gula byggnader.

Vi stiger ur bilen och Kristina Blixt, Bastas EU-koordinator, öppnar dörren till en jugendvilla. Till höger ligger en datasal och rakt fram finns två stora samlingsrum. Väggarna är målade i jordnära toner och utanför stora spröjsade fönster syns sjön Yngern.

Några elever i en soffgrupp för en livlig diskussion på bruten svenska. Alla hälsar glatt när vi kommer in i rummet. De kom hit från Irak för några månader sedan och läser svenska på Bastas Yes-utbildning.

Jaber Elias tycker att Basta är lugnare än Komvux i Södertälje, där han studerade förut.

– Här har lärarna mer tid, säger han.

Yes-utbildningen är en ettårig yrkes- och entreprenörskapsutbildning. Den startade som ett experiment med ekonomiskt stöd från Europeiska



Jaber Elias

socialfonden 2002. Projektet hette Egenmakt för framtiden.

Namu Nambiar är Bastas ordförande. Hennes kontorsrum saknar dörrar, liksom resten av byggnaden. Yes är en öppen utbildning där alla ska känna att de är lika mycket värda, lärare som elever. Och alla har lika stort ansvar för att undervisningen ska fungera.

– Vi tog fram utbildningen för att testa om utbildningar skulle fungera för människor med Basta-bakgrund. De som kommer hit har ofta dåliga erfarenheter från skoltiden, säger Namu Nambiar.

Sedan dess har utbildningen utvecklats och idag är de flesta eleverna på Yes-utbildningen ungdomar som inte passar in i den vanliga gymnasieskolan.

Basta är inte ett behandlingshem

Basta är ett socialt företag som drivs av före detta missbrukare, för personer som vill lämna ett missbruk bakom sig. De flesta som kommer till Basta är män i 40-årsåldern med i genomsnitt 20 år av narkotikamissbruk och tolv år av fängelsevistelser bakom sig. Här bedrivs rehabilitering i företagsstruktur, utan metoder, pedagoger och experter.

Basta säljer en ettårig rehabiliteringstjänst till socialtjänsten eller kriminalvården och utbildningsplatser på Yes-utbildningen till kommuner. År 2008 omsattes 50 miljoner kronor. Till företaget hör ett hundpensionat, ett snickeri, en klottersaneringsfirma och ett stall. Det är inom dessa verksamheter rehabiliteringen sker.

Företagen inom Bastas koncern drivs på kommersiella villkor, utan bidrag och i konkurrens med andra vårdgivare.

– Inom den vanliga narkomanvården skickas människor tillbaka ut i samhället efter ett år. Men efter 20 år av missbruk tar det längre tid att

bygga upp sitt liv, och det är grejen med Basta, säger Kristina Blixt.

Alla som vill får stanna kvar efter sin rehabilitering. Det betyder att verksamheten hela tiden måste utvecklas. Idag är cirka 100 personer permanent boende.

Socialfonden som riskkapital

Lars Svedin är Bastas ekonomichef sedan slutet av 1990-talet. Några dagar senare, över en kaffe i Södertälje centrum, ber jag honom förklara varför just Bastas verksamheter står på egna ben, sedan projekten avvecklats och finansieringen från Socialfonden upphört.

- Basta har alltid tackat nej till bidrag. Vi vill gå in i samarbeten som en jämlik part. Det handlar om egenmakt. Men vi driver ett företag och som entreprenör behöver man kapital. Ingen bank skulle bevilja lån till ett företag där styrelsen består av före detta kriminella och missbrukare.

- Pengarna från ESF skulle användas till att starta, utveckla och etablera skolan. Vi valde att se dem som riskkapital. Skolpengen skulle täcka Yes-utbildningens löpande kostnader.

Lars Svedin tror att en orsak till framgången är att man redan i inledningsskedet hade en idé om hur verksamheten skulle fungera när projekt-tiden löpt ut.

- Vi skapade en affärsmodell som garanterade att utbildningen skulle bära sig när finansieringen från Socialfonden upphört.

Att starta Yes som friskola var inte möjligt. I första klassen gick fyra elever, i den andra sju. För att starta friskola hade man behövt ha en klass med 20 elever från början.

Utvecklar lyckad pedagogik

Närmare 80 procent av dem som gick de första årens Yes-utbildning fick arbete inom eller utom Basta. Bland dem som inte fullföljer utbildningen finns några som återfallit i missbruk.

Cecilia Heule vid Socialhögskolan i Lund har utvärderat Yes-utbildningen. Hon konstaterar att en orsak till att eleverna fullföljer sina studier, är att undervisningen anpassas till elevernas situation.

- Pengarna från Socialfonden gjorde det möjligt att utveckla en pedagogik som fungerar för ”bastianer”, säger Namu Nambiar.

- Vi ser resurser i människor. Om en person kommer till oss som inte kan läsa, säger vi: Nähe, då får vi lösa det. Lärandet går alltid att anpassa. Självklart har vi strukturer, men de är töjbara.

Förebilder ger förändrad attityd

De som kommer till Basta har ofta förlorat tron på sig själva. När de ser att andra som har varit i samma situation klarar utbildningen och går vidare i

arbete, fungerar de som förebilder och inspiration.

– Tidigare sa folk ofta att ”Jag har knarkat så länge, min hjärna fungerar inte längre.” Tack vare Yes har det blivit en attitydförändring, säger Namu Nambiar.

Mirko Domonji är objektansvarig, för Basta bygg. Objektansvarig är Bastas motsvarighet till vd. Han kom till Basta hösten 2006 och började på Yes med inriktning på träarbete 2007.

– När jag blev drogfri framstod utbildningen som en möjlighet att få betyg. Jag har påbörjat flera utbildningar, men aldrig slutfört studierna tidigare. Drogerna har alltid tagit över.

I juni 2010 fick Mirko Domonji sitt yrkesbevis.

– Vilket lyft! Nu vet jag att jag är attraktiv på arbetsmarknaden.

Yes driver Bastas utveckling

Framgången med Yes-utbildningen gav blodad tand. Basta sökte och fick socialfondsmedel för att prova om det gick att starta en Yes-utbildning i Södertälje 2005. Det var viktigt att testa om utbildningen skulle fungera utanför Basta, förklarar Lars Svedin.

– I princip ska all vår verksamhet vara multiplicerbar. Det ska gå att starta en Yes-utbildning eller ett Basta var som helst. Det är vårt sätt att ge tillbaka till samhället.

Det visade sig att så var fallet, metoden fungerade. Från att ha 30 elever läsåret 2006–2007 växte antalet till 180 elever läsåret 2008–2009. Det ledde i sin tur till att Basta startade ett yrkes- och valideringsprogram för nyanlända flyktingar 2007. Det är dessa elever vi träffar i jugendvillan. Idag är eleverna med missbruksbakgrund i minoritet.

Utbildning sammanför brukare och akademiker

Vartefter utbildningsnivån hos bastianerna steg, växte en önskan att också komma in på högskolan för att skapa större förståelse mellan brukarorganisationer och socialarbetare. Resultatet blev samarbetsprojektet Brus, också det finansierat av ESE.

Samarbetet har lett till försök med brukarmedverkan på socionomprogrammet vid Lunds universitet. I kursen finns brukarna med som likvärdiga studenter. Namu Nambiar har gått kursen och föreläser ibland själv vid socionomutbildningen.

– När studenterna som har läst utbildningen med brukarmedverkan kommer ut i verkligheten och träffar människor som är risiga och betar sig konstigt, förstår de att det bakom fasaden finns en normal människa och att beteenden kan handla om försvar. Den trevliga klasskompisen de har på universitetet kan ha varit lika risig, säger Namu Nambiar.

Att föra in brukare i universitetsmiljö har inte varit okomplicerat. När Namu Nambiar är ute och föreläser möter hon ofta personer som tycker att brukarmedverkan är oakademiskt.

– Plötsligt kommer det personer som saknar grundläggande behörighet. De kanske inte ens har avslutat grundskolan, ändå får de fem poäng på universitetet.

Namu Nambiar tycker att attityden på Lunds universitet har förändrats sedan utbildningen startade, och att det verkar som att erfarenheterna sipprat ut till flera universitet. Hon tycker också att både experter och institutioner lyssnar till de brukarstyrda organisationerna och tar dem på större allvar nu än tidigare.

Effekterna kommer med tiden

– Det är först nu, flera år senare, som vi kan se de verkliga effekterna av Yes. Att det finns ett stort intresse för utbildningen är uppenbart. Kanske får samarbetet med högskolan en liknande utveckling, säger Kristina Blixt.

Basta tar ofta emot studiebesök från kommuner som är intresserade av att starta liknande utbildningar. Karlstads kommun bestämde sig för att starta en replika av Yes efter ett besök.

– Man kan ju tycka vad man vill om oss och vår pedagogik. Men faktum är att vår verksamhet levererar goda resultat, säger Lars Svedin.

PROJEKTEN I KORTHET

Free, 1998–2000

VAD: Utbildning med praktikarbete i it och datorkunskap via Employment/Horizon mål 3.

PARTNER: RFHL-Stockholm, Basta, Staden Turin, Italien, Kankanpää A-home, Finland, staden Hertogenbosch, Holland och UNAD, Spanien.

DELTAGARE: 120

BUDGET: Cirka 3,5 miljoner kronor med finansiering från ESF.

Egenmakt för framtiden, 2002–2005

VAD: Ettårigt yrkes- och entreprenörskapsprogram (Yes-utbildningen) för marginaliserade grupper som senare kompletterats av ett yrkes- och valideringsprogram för nyanlända flyktingar från Mellanöstern. En replika av Basta Nykvarn utanför Borås (Basta väst). Boendet startades 2003 och har för närvarande cirka 25 heltidsanställda.

PARTNER: Folksam, Socialhögskolan i Lund och den ideella föreningen FUNK.

DELTAGARE: 100 personer

BUDGET: Cirka 11 miljoner kronor med finansiering från ESF

Nya vägar till arbetsmarknaden 2005–2007

VAD: Utveckling av Yes-utbildning i Södertälje. Kurs i social mobilisering vid Socialhögskolan i Lund. Från och med hösten 2005 och fyra terminer framåt ges kursen "Social Mobilisering och Förändringsarbete" på Socialhögskolan, Lunds universitet. Kursens studenter är sista terminens socionomstudenter eller studenter med egna erfarenheter av utanförskap och marginalisering som människor med erfarenheter av missbruk, fysisk eller psykisk sjukdom, samt etniska minoriteter.

PARTNER: Södertälje kommun, Nykvarns kommun, Fryshuset, Lunds universitet och Dolféns kakel.

DELTAGARE: 300 personer

BUDGET: Cirka 16 miljoner kronor med finansiering från ESF

Swedish Microfinance Standard, jan–juli 2010

VAD: Att undersöka förutsättningar för mikrofinans som ett verktyg för människor utanför.

PARTNER: Basta, Handelshögskolan i Stockholm, Roslagens Sparbank, Sörmlands Sparbank, Södertälje Arbetsförmedling, Norrtälje Arbetsförmedling och BalticFem.

DELTAGARE: Inga deltagare under förprojekteringen

BUDGET: Cirka 400 000 kronor, helt finansierat av ESF

Idag vågar jag mejla

I slutet av 90-talet bestämde sig en framsynt rektor med entreprenörsanda för att starta Borlänge läs- och skrivcentrum, Bos. Tack vare lärarna på Bos har nu cirka två hundra personer fått en andra chans.

Idén till Kunskap lyfter, växte fram ur en förfrågan från SSAB Tunnplåt AB i Borlänge. De ville att Komvux skulle lära en av deras anställda att läsa och skriva. Mannen jobbade på golvet, och nu skulle han erbjudas en cheftjänst, men för att klara tjänsten behövdes läskunnighet. Utbildningen gick bra och han fick tjänsten.

Händelsen speglade en mer genomgripande strukturomvandling av arbetslivet som ägde rum under 90-talet. I samband med att datorerna fick större betydelse i arbetslivet, började arbetsgivare kräva att anställda som hittills kroppsarbetat skulle skriva rapporter. De som inte klarade omställningen riskerade att slås ut från arbetsmarknaden.

– Strukturomvandlingen synliggjorde människors läs- och skrivsvårigheter, säger Barbro Hedlund, som var projektledare för Kunskap lyfter på Komvux i Borlänge.

Också politiska beslut bidrog till att personer med läs- och skrivsvårigheter riskerade att hamna på efterkälken, när Grundvux slogs ihop med Komvux i början av 90-talet.

– Klasserna växte. De som hade läs- och skrivsvårigheter och läste på grundnivån skulle samsas i klassrummen med andra vuxna. Elever som inte kunde läsa fick stora svårigheter att följa med i undervisningen, säger Barbro Hedlund.

– Det fanns behov av en särskild enhet för personer med läs- och skrivsvårigheter.

Olika elever ...

– Antalet elever som kom till oss från Arbetsförmedlingen, och som själva menade att de hade dyslexi, ökade. Vi såg att några hade väldigt dåligt ordförråd, många stavade fel och vände på bokstäver. Men orsakerna till att de hade brister i sin läs- och skrivkunnighet var i själva verket olika.

I gruppen fanns dyslektiker, men också människor som hade missat sin skolgång, personer med sociala svårigheter, eller begåvningshandikapp. Eleverna var dessutom i olika åldrar, från 18 till 55 år.

– Vi insåg att vi behövde en metod för att avgöra vilka som hade dyslektiska problem och vilka som hade läs- och skrivsvårigheter av andra skäl. Och vi hade bara ett material som vi jobbade med, det passade inte alla elever.

Behovet av bättre undervisningsmöjligheter, och det redan etablerade samarbetet mellan Komvux, SSAB, Försäkringskassan och Arbetsförmed-

lingen i Borlänge, ledde fram till att man ansökte om medel från ESF för att starta ett läs- och skrivcentrum där man skulle kunna arbeta med test-verksamhet och metodutveckling.

Det fanns forskning och erfarenheter som visade på goda möjligheter att hjälpa individer till en bättre läs- och skrivförmåga med moderna metoder och datorstöd. Med projektet skulle lärarna i Borlänge påbörja ett långsiktigt förbättringsarbete. Kunskap lyfter lade grunden till den verksamhet som idag drivs av Borlänge läs- och skrivcentrum, Bloss.

I projektet började man kartlägga elever för att ta reda på hur man bäst kunde hjälpa dem. Man undersökte vilka tester för läs- och skrivsvårigheter som fanns på marknaden och utifrån dem byggde lärarna ett eget testbatteri.

Lärarna på Komvux i Borlänge som jobbade i projektet hade jobbat med läs- och skrivsvårigheter under många år. Nu fick de också möjlighet att vidareutbilda sig på Högskolan i Gävle för att lära sig mer om läs- och skrivsvårigheter, och för att bli bättre på att identifiera personer med läs- och skrivsvårigheter.

... behöver olika metoder

I undervisningen ingick svenska med materialet "Svenska steg för steg" för vuxna med läs- och skrivsvårigheter, grundläggande engelska, motorikträning, läsgrupper, skrivgrupper, motion, kulturaktiviteter och datagrupper på olika nivåer. Alla elever fick en individuell handlingsplan.

– Styrkan var att vi använde flera metoder och då kunde möta var och en där de befann sig.

Av de elever som deltog i Kunskap lyfter gick 85 procent vidare till andra studier, praktik eller arbeten. Ett flertal elever hade tagit ledigt från sina ordinarie arbeten för att kunna delta i projektet och återgick till sina gamla arbeten. Eleverna stannade i utbildningen från en termin till två år.

– Eleverna växte och lärde känna sig själva bättre. De fick bättre förståelse för vad de kunde och inte kunde. Jag upplever att många fick bättre självförtroende. Här slapp de känna sig dumma, som många hade gjort under skoltiden, säger Majt Lissol-Sundelin, lärare på Bloss.

Av utvärderingen framgår att personalen på SSAB ansåg att projektet lett till en ökad medvetenhet inom företaget om konsekvenserna av läs- och skrivsvårigheter hos anställda, samt att det fanns hjälp för dessa att tillgå. Men för dem som återvände till vanliga skolan var det ibland tuffare.

– Några elever sökte sig vidare till studier i vanliga skolan, där människor inte kände till problembilden. Och då var det svårt att få det nyvunna men bräckliga självförtroendet att hålla hela vägen. Att komma till rätta med läs- och skrivsvårigheter tar tid, säger hon.

Kommunal verksamhet med entreprenörsanda

Att starta verksamheten som ett ESF-projekt gjorde det möjligt för eleverna att få aktivitetsstöd för att delta i utbildningsverksamheten. Utbildningarna på läs- och skrivcentrum ger inga betyg och är därför inte CSN-berättigade. Men det gav också extra resurser för att vidareutbilda personal och till att köpa in material som behövdes för att kunna dra igång verksamheten.

Dåvarande rektor, Thure Sors, ville behålla arbetslaget som sattes ihop i samband med Kunskap lyfter.

Han tyckte att verksamheten var värd att behålla och avsatte pengar i ordinarie budget för att fortsätta verksamheten, när projektet avslutades 1999.

– Det bara flöt på. Vi har surfat på i den verksamhet som grundlades under projektiden, säger Björn Rombo, lärare på Blos som har arbetat i verksamheten sedan Kunskap lyfter.

Blos kärnverksamhet är läs- och skrivträning inom kommunal vuxenutbildning och utöver den bedriver Blos uppdragsutbildning.

– Om vi bara hade haft den kommunala delen, skulle det nog ha varit svårt att behålla gnistan och kompetensen som är nödvändig för att kärnverksamheten ska fungera. De externa uppdragen har betytt mycket för personalen också, säger Björn Rombo.

Uppdragsutbildningarna, som säljs till både privata och offentliga organisationer, har dragit in pengar till verksamheten som har möjliggjort generöst med fortbildning för lärarna.

– Det är stimulerande. Att vi utbildar oss regelbundet gör att vi lyfter oss i den pedagogiska verksamheten och ökar kreativiteten.

– Barbro Hedlund lade grunden till det entreprenöriella tänkandet i Kunskap lyfter, som fortfarande finns i Blos. För mig som kommer från grundskolan, var det helt nytt. Alla lärare i arbetslaget har valt att stanna kvar sedan Kunskap lyfter i slutet av 90-talet, men verksamheten stagnerar inte. Det har vi kombinationen av kommunalt och privat att tacka för.

Björn Rombo tycker inte att verksamheten konkurrerar med privata aktörer på marknaden.

– Vi är inte beroende av att ta marknadsandelar. Området är begränsat och det skulle vara svårt för en privat entreprenör att skapa tillräcklig lön-



Björn Rombo

samhet på undervisning i läs- och skrivsvårigheter.

Blos marknadsför sina utbildningar med uppsökande verksamhet. Man har varit hos bland andra Polisen, Högskolan i Borlänge, Försäkringskassan, Fackföreningar, Arbetsförmedlingen, SSAB och Stora Enso.

– Vi har haft externa uppdrag varje år sedan starten.

Nya målgrupper

När projektet avslutats beviljade Arbetsförmedlingen i Borlänge aktivitetsstöd för studier på Blos. Men i samband med regeringsskiftet 2006 upphörde aktivitetsstödet och elevgruppen krympte. Idag tar Blos emot fler elever från Komvux, Svenska för invandrare (SFI) och Högskolan i Borlänge, som behöver extra stöd.

– När vi såg att antalet svenska elever på Blos minskade, ville vi öppna oss för nya behov. Då började vi ta emot fler elever från SFI. Det kommer många lågutbildade och vuxna analfabeter till Borlänge, framför allt flyktingar från Somalia. Sedan projekttiden hade vi också erfarenhet av att jobba med personer som inte har svenska som modersmål. Många av medarbetarna från SSAB hade finska som modersmål och kunde ha brister i svenskan trots att de levit i Sverige länge, berättar Majt Lissol-Sundelin.

Idag vågar jag skriva mejl

Idag är det lektion och fyra elever studerar i sin egen takt med stöd av Majt Lissol-Sundelin.

Samira Abdi Yussuf är 20 år och läser vid SFI men får extra stöd på Blos. Håkan Ågren är 49 år och bestämde sig, efter att ha blivit uppsagd från ett arbete i Lund, att det var dags att våga försöka läsa in gymnasiet. Efter att ha letat på internet hittade han Blos i Borlänge och bestämde sig



Samira Abdi Yussuf och Håkan Ågren

för att bryta upp från Skåne och flytta till Dalarna för att få tillgång till specialanpassad undervisning, som de inte kunde erbjuda honom i Skåne.

– Det var ett stort beslut. Jag var väldigt mobbad i skolan, som många av oss har blivit. Jag försökte dölja min oförmåga på alla sätt jag kunde. När det var prov var jag alltid sjuk, säger Håkan Ågren.

– I arbetslivet har jag sluppit skriva. Jag har haft många olika jobb, inom stålbranschen, byggsektorn... Mitt första jobb var att packa upp varor i en ICA-butik. Min pappa var alkoholist. Det gick också ut över skolarbetet. Jag fick ta hand om mina tre yngre syskon. Nu förstår jag att fler i min släkt har dyslexi, och att upplevelsen av misslyckande som följer av det kan ha förödande konsekvenser för en familj.

På Bos gjordes först en kartläggning av Håkan Ågrens läs- och skrivsvårigheter, för att undervisningen skulle hamna rätt. Men eleverna kan till viss del själva styra nivån på undervisningen.

– Här har jag alltid tillgång till lärare. De har ett fantastiskt tålamod. De lägger fram allt på ett lättfattligt sätt. Och eftersom det finns olika läromedel att välja mellan, kan man hitta ett som passar en själv.

Elevernas handlingsplan följs upp och utvärderas varje månad, och då går man igenom om man vill ändra något i undervisningen. Svårighetsgraden ökas successivt.

– Mitt mål är att avsluta mina gymnasiestudier här. Lärarna är förvånade över hur fort det har gått. Men jag har en fördel av att jag har stort ordförråd. Jag pluggar jättemycket för jag vill verkligen göra det här. Och alla här är motiverade, det är ju frivilligt.

– Mitt självförtroende har blivit större sedan jag kom hit. Nu vågar jag skriva mejl till mina syskonbarn, det har jag aldrig gjort förut. Det är en fin känsla. Och att fler här har liknande erfarenheter från sin skoltid gör att alla vågar prata om vad de har varit med om.

PROJEKTET I KORTHET

Kunskap lyfter 1996–1998

VAD: Anpassa pedagogiska metoder och datorstöd till individer med läs- och skrivsvårigheter som utan särskild undervisning riskerar att slås ut från arbetsmarknaden.

PROJEKTÄGARE: Komvux Borlänge

PROJEKTPARTNER: Komvux Borlänge kommun, SSAB Tunnpå AB, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan

DELTAGARE: 38

BUDGET: 3 miljoner kronor varav 2,8 från ESF

När organisatoriskt lärande når långt

Metoden för kompetensutveckling av omvårdnadspersonal som används av Kravmärkt yrkesroll, är resultatet av tio års utvecklingsarbete. Det som började med ett lokalt projekt i Stockholms län, är nu en tjänst med varumärkesskydd som säljs till kommuner och vårdgivare runt om i landet.

Marie Ardström är chef för Kravmärkt yrkesroll. Hon delar kansliet i Handenterminalen i Haninge centrum med kollegan Annette Larsson Beckman som är utvecklingssamordnare. Hittills har Haninge kommun haft det administrativa ansvaret för projektet, men under 2011 blir verksamheten en del av Föreningen för yrkesroller och lärande (Fyl), varifrån kommuner och privata vårdgivare i hela landet kommer att kunna köpa Kravmärkning som en tjänst.

– Idag är Kravmärkt yrkesroll ett varumärke och en kvalitetsetikett, säger Marie Ardström.

Önskan om kompetensutveckling kom underifrån

Men det började redan i slutet av 90-talet.

– Antalet gamla med demensdiagnoser ökade, och omvårdnadspersonalen tyckte inte att deras kunskaper levde upp till de ökade kraven, säger Marie Ardström.

– Dessutom fanns ett glapp mellan vad eleverna lärde sig på gymnasieskolans omvårdnadsprogram och de kunskaper som faktiskt behövdes i äldreomsorgen. Omvårdnadsprogrammet var för generellt. Det omfattade allt från barnomsorg och ambulanssjukvård till äldreomsorg.

För att råda bot på bristerna i utbildningen och samtidigt kompetensutveckla vårdbiträden och undersköterskor startade Stockholms län 2001 ett treårigt projekt, Växahuset Vård & Omsorg med ekonomiskt stöd från Europeiska socialfonden. Målet var att utveckla en ny modell för vuxenutbildning inom vård och omsorg.

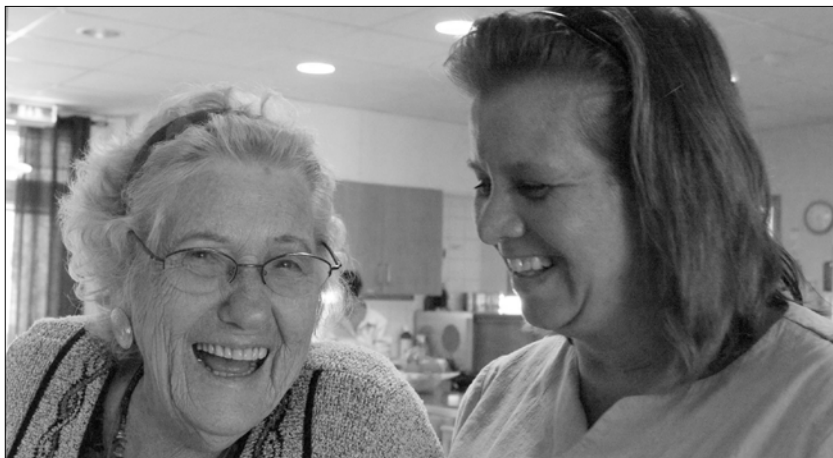
– I samband med Växahuset blev behovet av ett bredare kompetenslyft för personal inom äldreomsorgen uppenbart, säger Marie Ardström.

– Tidigare sågs sjuksköterskeyrket som enda karriärväg för undersköterskor och vårdbiträden, men vi behöver också kunnig omsorgspersonal.

Modellarbetsplatser

Med Kommunförbundet Stockholms län som projektägare, ansökte tre kommuner och tre stadsdelar om socialfondsmedel till ett andra delprojekt, Modellarbetsplatser.

– Innan ett bredare kompetenslyft kunde genomföras var det viktigt att förstå vad som krävs av omvårdnadspersonal. Det är lätt att glömma



Asta Josefsson (boende på Johanneslunds äldreboende) och Helene Larsson

hur stort ansvar den här yrkesgruppen har. En medicineringsmiss kan få ödesdigra konsekvenser, säger Marie Ardström.

Några äldreboenden och hemtjänstenheter valdes ut till modellarbetsplatser. Där fick undersköterskor och vårdbiträden i uppdrag att beskriva allt som de gör på sina arbetsplatser och vilken kompetens som behövs för att klara jobbet.

En av de första att engageras var Helene Larsson på Tallhöjdens äldreboende i Handen. Hon har jobbat inom vården sedan 1991, både som vårdbiträde och undersköterska. Idag jobbar hon på Johanneslunds äldreboende i Västerhaninge, drygt tre mil söder om Stockholm. Äldreboendet ligger i ett trevåningshus med en pampig glasentré. I området finns fler omsorgsboenden utspridda i en labyrinth av låga trähus omgivna av ölandstomar och syrener.

På avdelning 1 jobbar tio undersköterskor och vårdbiträden och här bor tio damer och fyra herrar. I ett samlingsrum sitter några boende och tittar på repriserna av Allsång på Skansen.

600 sidor blir sex yrkeskrav

– Vi skrev ner allt som man måste kunna för att jobba som vårdbiträde, från att lägga permanent till att ge en klapp på kinden och laga mat, till juridik, krishantering, sårvård, kramar, tunga lyft, städning, matlagning, anhöriga, moral, etik och religiösa högtider i alla världsreligioner... Det blev sexhundra sidor!

– Politikerna som satt med i arbetsgruppen blev chockade när de insåg hur mycket vi gör. De trodde oss inte till en början. Det bästa med dokumentet var att det gjorde situationen för oss som arbetar inom vården tyd-

lig för beslutsfattarna. Vi jobbar i det tysta, fast vi måste kunna så oerhört mycket, säger Helene Larsson.

De sexhundra sidorna kokades ner till sex yrkeskrav. Med yrkeskraven som utgångspunkt skapades en modell för att validera personalens kunskaper.

Kravmärkt yrkesroll ger brett kompetenslyft

Projektet Modellarbetsplatser avslutades år 2005 och samtidigt kom möjligheten att söka pengar från Kompetensstegen. Kompetensstegen var en statlig satsning på kompetenshöjande insatser inom den kommunala äldreomsorgen. En miljard fördelades under 2005 till 2008 på projekt runt om i landet.

– Kompetensstegen gjorde det möjligt för oss att utarbeta en struktur för hur valideringar och kompetensutveckling skulle kunna genomföras i större omfattning. Socialfonden kom in som en kompletterande resurs och var avgörande för att vi skulle kunna testa idén i stor skala, säger Marie Ardström.

Under 2008 validerades 5000 undersköterskor och vårdbiträden. Alla fick ett individuellt kompetensutlåtande och trepartssamtal. Det betyder att en enhetschef, personen som validerats och en person från projektet samtalat kring den anställdes kompetens och möjligheter till kompetensutveckling. Störst behov av kompletteringar visade sig finnas inom demens, geriatrik, psykiatri och juridik.

– Vi ville inte köpa traditionella utbildningar. Vi ville hitta nya metoder för kompetensutveckling, inte flytta in en skola på arbetsplatsen.

– Många som arbetar i de här yrkena har kort skolgång bakom sig. Och det är inte ovanligt med lågt självförtroende i förhållande till studier. Nyckeln till framgång är att involvera användarna i processen. Det är ett tidskrävande arbete. Vi såg också att det fanns möjligheter till lärande här. Vi ville lära oss att lägga bättre beställningar till skolan, säger Marie Ardström.

Nya metoder för kompetensutveckling

De anställda får vara med och påverka hur kompetensutvecklingen ska gå till.

– Utifrån valideringen görs en lärandeplan. Om kompletteringen är inom demens, görs lärandeplanen tillsammans med en demenssjuksköterska som blir kompetenshandledare. Planen anpassas till personens lärandestil. Några vill gå bredvid och göra praktik, andra vill komplettera genom teoretisk utbildning.

– När dietister, sjuksköterskor och enhetschefer engageras som handledare blir alla delaktiga. Det har lett till att samarbetet mellan den legitimerade personalen och omsorgspersonalen blir bättre också i vardagen.

Nya rutiner

Ute på arbetsplatserna har arbetet med Kravmärkt yrkesroll lett till flera förändringar.

– Chefer upplever att medarbetarna är mer observanta och att de reflekterar. Valideringarna väcker en rad frågeställningar kring professionellt förhållningssätt hos personalen ute på arbetsplatserna. Utgår jag från min vilja eller den äldres behov? Hur hanterar man besvärliga personer och hur ska man förstå reaktioner hos anhöriga? Hur klarar jag av att inte ta saker personligt? säger Ardström.

Helene Larsson håller med.

– Kravmärkt har gjort mig mer lyhörd för de boende. Även om man är gammal vill man duscha varje dag, shoppa, äta på restaurang och bada bubbelbadkar. Förut fick de boende anpassa sig till rutinerna, nu anpassas rutinerna efter de boende. Nu får de välja när de vill gå och lägga sig och stiga upp på morgonen, säger hon.

Hon tycker att trivseln och samarbetsförmågan har ökat eftersom hon vet vilken kompetens kollegorna har.

– Inget är omöjligt längre. Ibland åker vi till Nynäshamn och går på restaurang. De boende får vara uppe sent och dricka vin. Under våren hade vi gårdsfest med ridning, korvgrillning och dans. Sådant hände inte förut.

Erfarenheterna tas ut i ordinarie utbildning

Parallellt med sitt arbete som undersköterska föreläser Helene Larsson på vårdutbildningar, om Kravmärkt yrkesroll och om hur kompetensutveckling kan vävas in i det dagliga arbetet.

Den metod för kompetensutveckling som togs fram under Kravmärkt yrkesroll används nu också i omsorgsutbildningarna, där praktik med handledning kan ersätta delar av den traditionella skolbänksundervisningen. Johanneslund och andra äldreboenden i Haninge tar till exempel emot elever som studerar till vårdbiträden samtidigt som de läser Svenska för invandrare (SFI). Genom språkpraktiken får de träna svenska och samtidigt lära sig yrket med hjälp av handledare ute i arbetslivet.

Stort intresse från andra kommuner och omsorgsföretag

Utöver att höja kvaliteten i vården, har Kravmärkt också fört med sig minskad personalomsättning.

– Personalen är mer stolt över sitt yrke nu. Personal som har flyttat till en annan kommun och bytt arbetsplats har kunnat visa upp sina valideringar som ett bevis på vad de faktiskt kan. Det har också gjort att andra kommuner fått upp ögonen för Kravmärkt, säger Ardström.

Nu validerar Haninge kommun rutinmässigt nyrekryterad personal. Och

i Haninge och Södertälje kommuner finns Kravmärkt yrkesroll med i upphandlingskraven. Privata vårdgivare som vill sälja tjänster till dem är därmed tvungna att validera och säkerställa att all personal har baskunskaper.

Ny ansökan till Europeiska socialfonden

Sedan finansieringen från Kompetensstegen och Europeiska socialfonden löpte ut 2008 har de medverkande kommunerna finansierat verksamheten. Men nu har Kravmärkt yrkesroll sökt och beviljats ytterligare åtta miljoner kronor ur Socialfonden.

– Vi ville fördjupa och förankra det som vi hade tagit fram i projektet och bilda en mer varaktig organisation. (Fyl, reds. anm.) Men nu är ambitionen att vi ska gå vidare med andra närliggande yrkesroller. Till exempel omsorgspersonal som jobbar med personer med funktionshinder, säger Marie Ardström.

PROJEKTEN I KORTHET

Växarhuset Vård & Omsorg, 2001–2003

VAD: Att utveckla en ny modell för vuxenutbildning inom vård och omsorg med anledning av att en hög andel anställda hade otillräcklig utbildning för sitt arbete.

PROJEKTÄGARE: Kommunförbundet Stockholms Län

PARTNER: Länsarbetsnämnden Stockholms Län samt kommunerna Stockholm, Tyresö, Nacka, Järfälla, Salem, Nykvarn och ett privat bolag MediHem.

DELTAGARE: 300

BUDGET: 82,7 miljoner kronor varav 33,7 från ESF

Modellarbetsplatser, 2003–2005

VAD: Att klargöra yrkesrollen och att arbeta fram metoder, struktur och planer för att höja medarbetarnas kompetens.

PROJEKTÄGARE: Kommunförbundet Stockholms Län

PARTNER: Kommunerna Haninge, Sollentuna, Tyresö och Stadsdelarna Hägersten, Liljeholmen och Vantör i Stockholms Stad.

DELTAGARE: 165

BUDGET: 26,4 miljoner kronor varav 12,8 från ESF

Arbetsplatslärande i fokus – kravmärkt yrkesroll, 2005–2008

VAD: Att skapa en sammanhållen kedja från validering till inriktade kompetenshöjande insatser och stärka kvalitetssäkringen.

PROJEKTÄGARE: Haninge kommun

PARTNER: Haninge kommun, Huddinge kommun, Norrtälje kommun, Kommunförbundet Stockholms län, OCN Sweden AB, TioHundra AB

DELTAGARE: 5000 undersköterskor och vårdbiträden.

BUDGET: 7,9 miljoner kronor, helt finansierat av ESF.



VINNANDE VÄGVAL

Vad får ett projekt att övergå i reguljär verksamhet? Föregående kapitel gav fem exempel på verksamheter som bedrivs idag och startades eller förbättrades genom ESF-projekt 1995–2006. Tanken med reportagen är att ge en levande bild av verksamhetens historia och betydelse ur ett målgruppsperspektiv. I detta kapitel frågar vi oss *varför* de har lyckats hålla sig på vägen och dessutom svängt rätt i de där avgörande vägskälen.

För att svara på denna fråga utgår vi från figur 1 som en analysmodell¹. Vi inleder med att förklara figuren. Genom tydliga mål och tillräckliga resurser kan man genomföra aktiviteter som ger resultat inom projekt-tiden. Men för att uppnå långsiktiga effekter krävs att projekt initieras och utvecklas på ett klokt sätt. För att lyckas med ett projektarbete krävs såväl strukturer som processer.

¹ Modellen är utvecklad av APeL FoU utifrån forskning och praktiska erfarenheter från många års utvecklingsarbete genom projekt.

Vi utvecklar detta resonemang nedan och ger samtidigt exempel och citat som bekräftar att detta har varit viktiga faktorer i våra överlevarexempel. Citaten och exemplen är tagna från intervjuer med projektledare, utvärderare och styrgruppsledamöter/projektägare. Dessa intervjuer handlade om projektens förarbete, roller i projektorganisationen, motgångar och hur de hanterades, samt orsaker till att projekten levt vidare som reguljära verksamheter.



Figur 1. Analysmodell för hållbart utvecklingsarbete. För att uppnå långsiktiga effekter krävs struktur i form av en sammanhållen utvecklingsidé och en effektiv projektorganisation såväl som goda processer med delaktighet och lärande.

Sammanhållen utvecklingsidé

En sammanhållen utvecklingsidé behöver för det första utgå från verkliga behov. Sådana insatsbehov grundas i problem som inte är små eller tillfälliga som enbart enstaka personer kan se. Istället är det något som vuxit fram under en längre tid eftersom ordinarie insatser inte lyckats möta dessa behov. Det är alltså något som kräver nya grepp för att hitta en lösning och det är många olika kompetenser och funktioner som ser behovet.

EXEMPEL: Kävlinge lärocentrum hade sedan 1980-talet deltagit i en samverkansgrupp med socialtjänsten, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. I gruppen arbetade man mycket med att stärka individerna och få ut dem i praktik, men ändå misslyckades många på praktiken. Gruppen insåg att det inte hjälpte vilka insatser individerna fick om det inte fanns en förståelse för individens situation på de ar-

betsplatser som tog emot praktikanterna. Gruppen hade under en längre tid sett att ordinarie insatser inte fungerade och såg nu ett nytt insatsbehov.

För att projekt ska bidra till långsiktiga effekter betonas vikten av att tänka in hur projektet ska implementeras redan när projektet startas. Basta utgör ett intressant undantag, eller egentligen ett än mer idealiskt exempel, genom att de inte kan prata om en implementering överhuvudtaget. De har snarare absorberat projektet in i den reguljära verksamheten redan under projekttiden.

EXEMPEL: Basta såg behovet av att starta en utbildning för f.d. missbrukare. De hade visionen klar, byggde det på individernas drivkraft och samhällets behov av en kompletterande rehabilitering som gav struktur och självförtroende till individen. Redan under projekttiden fick de ekonomisk bärighet i utbildningen och sedan rullade den bara på. Detta är ytterligare ett exempel på en lösning av verkliga behov.

En annan viktig aspekt av en sammanhållen utvecklingsidé är hur projektet initieras. Många projekt startar genom att en person får en idé som snabbt får grönt ljus från ansvariga utan att de har trängt in i egentliga behov eller funderat över hur resultaten ska tas om hand. Det är även vanligt med konsulter som har specialiserat sig på att skriva ansökningar till Socialfonden eller "säljer" projektidéer till lämpliga ägare. Dessa projekt är ofta väl skötta och ger bra resultat under projekttiden, men de är nästan alltid kortsiktiga med uteblivna strukturella förändringar.

EXEMPEL: FAIR initierades av två konsulter som "såld in" idén hos åtta aktörer som sedermera fick varsitt delpjekt. Enligt utvärderaren var det dock bara Järfälla kommun som lyckades få arbetssätten att överleva. Sannolikt ligger orsaken i att kommunen redan hade ett uppdrag från kommunfullmäktige att motverka diskriminering och de hade en efterfrågan från chefer om en rekryteringsutbildning. Det gjorde att de redan hade funderat på hur de skulle angripa problemet och hade egna tankar som stämde väl med den projektidé som konsulterna presenterade. Även om projektet initierades utifrån var tanken redan född på bred front i organisationen.

När behov har identifierats krävs det också att de bakomliggande orsakerna analyseras. Olika kompetenser bör bidra i analysen för att få en bred genomlysning. Finns det erfarenheter från andra organisationer eller tidigare projekt som bör tas om hand? Med en grundlig problemanalys blir det enklare att sätta relevanta mål.

EXEMPEL: Innan Järfälla kommun bestämde sig för att gå med i projektet FAIR besökte man kommunens förvaltningar och frågade dem om behoven kring rekryteringsprocessen. De arbetade fram en lista på sju punkter som var ett viktigt underlag för arbetet med projektet.

Ibland kan man förledas att tro att det är ett projekt som har lagt hela grunden för lyckade satsningar. I själva verket läggs grunden ofta i ett långsiktigt förarbete som ger förutsättningar för ett mer fokuserat utvecklingsarbete i projektform. Med andra ord ingår projektet i en strategi för utveckling.

EXEMPEL: Idén till Basta föddes redan 1989 när den senare projektledaren genom föreningen RFHL besökte ett stort rehabiliteringscentrum utanför Rimini i Italien. Han var där åtskilliga gånger och intervjuade de f.d. missbrukare som arbetade på det sociala företag som detta var. Två år senare hade han lyckats få fyra kommuner att ge honom uppdraget att undersöka om detta gick att genomföra i Sverige. Verksamheten startade 1994 genom lån från de fyra kommunerna som skulle betalas tillbaka på fem år. Fem år var också tiden det tog att skapa förutsättningar för detta banbrytande försök. Lika mycket arbete lades alltså ner innan själva projektet.

Effektiv projektorganisation

Problemen som hanteras av Socialfondsprojekt är ofta så komplexa att de inte kan lösas av *en* aktör på egen hand. Med en effektiv projektorganisation menas först och främst att de aktörer som kan bidra till att lösa problemet är involverade.

EXEMPEL: Kravmärkt yrkesroll ville finna en modell där behoven i verksamheten styr kompetensutvecklingen och personalens kompetens valideras utifrån dessa behov. För att uppnå detta bildade man bl.a. en referensgrupp. I denna deltog Skolverket som bidrog med kopplingen till det formella utbildningssystemet, Socialstyrelsen med kunskap om t.ex. äldres vårdbehov och patientsäkerhet, SKL med bred kunskap om den kommunala omsorgssektorn och dess utmaningar, samt valideringsdelegationen om validering. Då man ville utveckla en nationell modell var det viktigt att ha med nationella aktörer av betydelse för frågan.

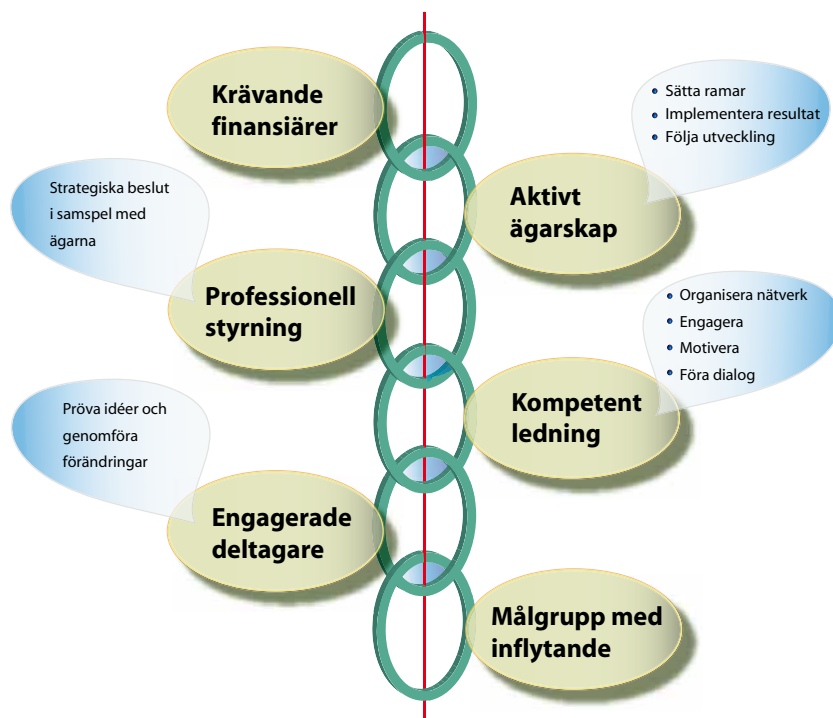
Det finns de som tror att ett lyckat projekt bygger på att hitta en duktig projektledare. Så *kan* det vara om problemet kan lösas inom projektiden utan att formella beslut tas. Citaten nedan, som vi har anonymiserat, tyder på att ett av våra exempelprojekt var av denna förhållandevis enkla karaktär:

Det fanns mycket kompetens i [gruppen] som bidrog med idéer och tankar som kan ha haft betydelse för projektet, men teoretiskt sett borde de två eldsjälarna kunnat genomföra det ändå.

Det var ju i ett tidsbegränsat projekt som var slut när det var slut och det överlämnades till [projektägaren] som fick ansvara för att ta hand om resultatet ... Framtida finansiering diskuterades inte i [gruppen].

Det behövdes inga politiska beslut för att fortsätta, det är mer en metod på tjänstemannanivå. [Verksamheten] har aldrig fått mer medel för att driva [arbetsättet]. I vissa fall har man kunnat genomföra det i egen regi, andra år inte och då har man sökt EU-pengar för att genomföra.

Är det däremot så att projektet som ska bedrivas initialt medför ökade kostnader för att drivas som reguljär verksamhet, eller kräver påverkan av andra aktörer, så är det viktigt med en medveten organisering av projektet. Figur 2 beskriver en modell² över hur detta generellt kan se ut för ett hållbart utvecklingsarbete.



Figur 2. Den s.k. hållbarhetskedjan som visar olika funktioners roll i ett hållbart utvecklingsarbete.

Att organisera ett projekt utifrån figur 2 kräver att det tydliggörs vad de olika rollerna innebär samt att alla tar ansvar i sina respektive roller. Som vi redan har antytt fungerar ledningsnivån i de flesta fall bra, men för mycket och fel typ av ansvar hamnar där om styrning och ägarskap är passivt. En styrgrupp ska ta strategiska beslut som styr mot projektets övergripande

² Modellen är utvecklad av APeL FoU utifrån forskning och praktiska erfarenheter från många års utvecklingsarbete genom projekt.

mål och behöver för det ha inblick och kompetens i projektets frågor, men också mandat att trycka på i organisationen eller öppna dörrar hos andra strategiska aktörer.

EXEMPEL: Kravmärkt yrkesroll hade en styrgrupp bestående av äldreomsorgscheferna från de deltagande kommunerna. Ordföranden beskriver deras roll så här:

Vi i styrgruppen såg att vi måste bidra själva om det ska bli något. Det finns en grundkärna i styrgruppen som har varit hängivna projektet. Viktiga egenskaper för ledamöterna har varit att hålla ihop projektet på hemmaplan och driva det mot sina egna chefer, att tro på det man gör och ha ett personligt engagemang och vara noga med långsiktigheten.

Utvärderaren vittnar om att styrgruppen följde upp projektplanen och ställde krav. De beredde vägen när bekymmer uppstod, såsom att det inte fanns tid eller utrymme att göra det som behövdes. Då kunde de i sina chefspositioner ha en dialog med enhetschefer för att lösa problemen. De var också ambassadörer för Kravmärkt yrkesroll i sina kontakter mot politiken och myndigheter.

Ägarna i sin tur behöver sätta ramar för och ge resurser till utvecklingsarbetet. De behöver också som beslutsfattare se till att resultaten från projektet tas vidare i den reguljära verksamheten. Även ägarnivån var aktiv i Kravmärkt yrkesroll:

Politikerna har tagit beslut kring medfinansieringen i projekten, samt avtalet de hade innan verksamheten gick över i en ideell förening. Men viktigast är kanske satsningar man har gjort i respektive kommun genom medel för dialogutbildning för samtlig personal, utbildning av dialoghandledare, samt inrättande av tjänster för lokala koordinatörer för Kravmärkt yrkesroll.

Figur 2 ska dock inte tas som ett organisationsschema i strikt mening. Det viktiga är t.ex. inte att ha just en styrgrupp. Projektet behöver snarare en fungerande styrfunktion.

EXEMPEL: I Basta fanns det visserligen en styrelse som agerade styrgrupp, men där satt en majoritet av f.d. missbrukare eftersom Basta har en princip att de ska driva allting själva. Det finns positiva poänger med det upplägget, men med den bakgrunden saknas ofta de kontakter och "tyngd" som en styrgruppsledamot behöver. Bastas projektledare hade däremot ett kontaktnät som i praktiken fyllde denna funktion:

Jag har varit aktiv i tredje sektorn och politiken vilket gav ett bra nätverk med kontakter inom missbruksbranschen, landsting, riksdag. Det var viktigt för att inte bli ensam.

Även om en väl fungerande projektorganisation uppnås finns risken att det blir en sidovagn till den reguljära verksamheten. Det krävs en naturlig och kontinuerlig koppling till verksamheten för att den ska kunna påverkas.

EXEMPEL: I FAIR fick de olika kommunala förvaltningarna en egen delprojektledare som arbetade med förvaltningens egna prioriterade frågor inom ramen för projektet. På så vis fanns det en närhet till den dagliga verksamheten. Efter projektet bildades en central kompetensgrupp som har vidareutvecklat metoden, vilket enligt projektledaren var viktigt för arbetssättets fortlevnad:

Det fanns också en grupp centralt som kunde utveckla det vi hade implementerat. Det kan inte överleva som en färdig och statisk modell.

Delaktighet

Delaktighet handlar mycket om förankring och utveckling. Vi människor har en tendens att tycka våra egna förslag är de bästa. När andra säger åt oss vad vi ska göra så ryggar vi lätt tillbaka. Nya arbetssätt kräver därför i viss mån att de som ska använda dem ”gör de till sina”. Men det är inte bara ”taktiskt” att involvera användarna utan det ger också metoder som är bättre anpassade till verkligheten.

EXEMPEL: Kravmärkt yrkesroll initierades av Kommunförbundet Stockholms län (KSL). Men det var ingen tydlig projektidé de hade. De som senare bildade styrgrupp var först tveksamma till idén, men när de såg potentialen började de själva utveckla den:

KSL hade den ursprungliga idén som var ganska flummig men vi såg till slut att den tjänade våra syften och kunde forma och utveckla idén gemensamt.

Kanske var det viktigt att styrgruppen fick chansen att forma projektet för att väcka engagemanget? Men om Kravmärkt yrkesroll fick en bra start i styrgruppen så gick det enligt projektledaren trögare bland enhetscheferna i kommunerna eftersom förankringen var otillräcklig:

Det var inte väl förankrat i början. Vi började i personalen och cheferna var inte med på tåget. Det räckte inte att gå in på ledningsmöten och informera om projektet ... Vi jobbade mycket med cheferna, samlade dem och frågade dem vad de behövde för att möta upp detta. Då tog vi fram verktyglådan som vi också testade på cheferna och de var med och utformade. De såg inte nytan av det förrän man fick pröva och se att det kan användas i verksamheten. De såg projektet som en sidovagn. Efter det har cheferna varit med vid alla

nya implementeringar tillsammans med medarbetarna ... När vi presenterar verktygslådan för chefer som inte tagit fram den så känner de igen behoven och att det är användbart.

Exemplet ovan visar att de genom chefernas delaktighet både lyckades få dem engagerade och nå ett bättre slutresultat som håller att granskas av kollegor från andra kommuner.

Det är viktigt med delaktighet på alla nivåer i hållbarhetskedjan (figur 2), men på olika sätt. Ägarna har inte samma förutsättningar och motiv till delaktighet som deltagare/medarbetare har. Medarbetare är ofta viktiga att engagera för att utveckla metoder. I exemplet Kravmärkt yrkesroll ovan var det cheferna som utvecklade en verktygslåda, men där var de också själva användare vid sina utvecklingssamtal. I FAIR arbetade projektgruppen fram en rekryteringsmodell, men innehållet i respektive steg togs fram genom temagrupper där medarbetare från de olika organisationerna deltog.

Basta utgör ett tydligt exempel på delaktighet från brukar-/målgrupp-nivån. De har byggt allt på delaktighet som en del av rehabiliteringen. För målgruppen är det viktigt att få struktur i vardagen och en stärkt självkänsla av att upptäcka att de faktiskt klarar av något på egen hand:

Vi har haft ett tiotal yrken och de flesta har kommit upp genom att folk hade en idé. Det kommer mycket idéer och det är vår styrka, men det medför också många orealistiska. Styrelsen gör bedömningen i slutskedet, men idégivaren tar fram underlag för drift, investeringar, mm.

Ett annat exempel är hur Basta använde sin utvärdering. De intervjuade praktikanter som ofta vågade vara mer kritiska än de som varit i verksamheten ett tag. Kritiken tog ledningsgruppen till sig för att utveckla verksamheten:

Det fanns en genuin önskan att göra någonting för målgruppen. Därför blev det avgörande att lyssna till vad nya personer (praktikanter) i verksamheten sa. Här kom det upp kritik som gjorde att verksamheterna utvecklades. Utvärderaren och ledningsgruppen diskuterade materialet som växte fram.

Lärande

Projekt ska vara en enda lång läroprocess för hela projektorganisationen. I nuvarande programperiod av Socialfonden ska projekten använda lärande utvärdering som under hela projekttiden kan bidra med en utomstående blick på projektet och dess kritiska faktorer. I tidigare programperioder har däremot utvärdering främst använts för kontroll av projektets måluppfyll-

lelse i slutet av projektet. Två av våra exempel utgör dock undantag från detta genom att de hade utvärderingar som stöd för sin metodutveckling. I Bastas fall var det däremot inte ett eget initiativ från början utan ett krav från finansören. Det visar hur viktigt det kan vara att finansören ställer relevanta krav:

Utvärderingsuppdraget började oambitiöst genom att ESF ville det och genom en kompiskontakt, men det växte senare. Utvärderaren pekade på det som var bra och dåligt, hon gav inga rekommendationer, vi fick själva dra slutsatser.

Ordföranden för Basta ger exempel på hur utvärderaren kunde ha en kritisk distans till projektet som var svår att ha för de som arbetade i projektet:

Genom henne fick vi hjälp att formulera tankar om vad vi höll på med så att man inte slukas upp av det dagliga, att ha med någon utomstående som kan lyfta blicken och få ett mer teoretiskt perspektiv.

Kravmärkt yrkesroll visste däremot från början vad utvärderingen skulle användas till. Det var tydligt att den skulle vara med som ett stöd i utvecklingsarbetet:

Utvärderingen var lärande och skulle titta på ägarskap/styrning, cheferna, deltagarna. Vi ville ha någon som hjälpte oss att ändra riktning om det var på fel väg och som kunde involvera deltagarna i utvärderingen.

Som vi redan har nämnt under avsnittet delaktighet hade Basta en tydlig kultur där det var tillåtet att misslyckas. Innovationer kan inte utvecklas genom beprövade arbetssätt. Det handlar om att söka och experimentera och vissa idéer måste falla. Men det förutsätter också reflektion kring det som prövas som en del av lärprocessen. Vi har också konstaterat att Kravmärkt yrkesroll vågade utsätta sig för granskning genom sin referensgrupp med viktiga myndigheter. Andra perspektiv och nya tankar kan uppnås genom t.ex. utvärdering, men också utbyten mellan projekt eller input från sakkunniga. Projektledaren i Basta utgör exempel på ett öppet sinne som var viktigt för deras utveckling. Det är lätt att söka bekräftelse, men någon som granskar och ställer kritiska frågor stimulerar utveckling och förbättrar idéer:

Testa idén på folk – det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta. Hitta de som reflekterar över det du säger, som kan ge mothugg. Hur är det nytt och tillför något?

Lärandet i organisationen vinner ofta på att kombinera vardagslärandet med mer formell utbildning. Projektet Kunskap lyfter bidrog till att Bloss utöver det kommunala uppdraget sålde uppdragsutbildningar som gav utrymme för en kontinuerlig fortbildning av personalen:

Att vi utbildar oss regelbundet gör att vi lyfter oss i den pedagogiska verksamheten och ökar kreativiteten.

Många projekt hamnar i sin egen "bubbla" där de inte ser världen utanför. Mot slutet av projektiden, när de ser sina goda resultat, blir de i allmänhet mer utåtriktade men då är det oftast för sent att påverka någon. Projektets intressenter måste på relevanta sätt engageras i projektets läroprocess. Basta kunde t.ex. inte etablera sin utbildning på ett framgångsrikt sätt utan att påverka fack och vuxenutbildning:

När projektet var slut hade vi avtal med facket om byggutbildningar. Vi uppfyllde det som krävs för att vara godkänd byggutbildning. Vi hade även en överenskommelse med Komvux om att vår utbildning ingick i det kommunala skolsystemet och var valbar där.

Exemplet Basta handlar om strategisk påverkan. Andra aktörer förändrade sin verksamhet genom projektet. En enklare form av lärande är spridning av ett färdigt koncept. Många kommuner var intresserade av den modell för arbetsplatsambassadörer som Kävlinge lärocentrum arbetade fram. De utvecklade då en utbildning som ledde till en certifiering. För de 30-tal kommuner som har gått utbildningen handlar det om att anpassa sig till konceptet för att bli certifierade.

FAIR har genomfört mer öppna spridningsaktiviteter. Järfälla kommun medverkar fortfarande på konferenser och tar emot studiebesök för att berätta om sitt arbete. Tanken är att andra ska påverkas att utveckla liknande arbetssätt utifrån sina förutsättningar, inte kopiera ett koncept. Projektledaren poängterar att dessa tillfällen även är värdefulla för dem själva för att hålla arbetssättet levande och få ny input:

Vi har spridit, men också de konsulter som deltog. Flera kommuner har besökt oss och pratat om hur vi får ut det i organisationen. Vi sprider det också i ledarskapsakademier, eller nätverk där vi deltar med olika utvecklingsfrågor. Besöken blir också ett utbyte kring hur de [besökarna] jobbar, det är inte bara vi som sprider. Det hjälper oss att hålla det levande och vi får ny input.

Ett exempel på att spridning är något annat än påverkan ges genom Basta som har gjort sina studiebesök till en gren av affärsverksamheten. Fram

till 2009 hade de haft 12 000 personer på studiebesök! Det är bra för deras verksamhet, men vad har det lett till ur ett samhällsperspektiv? Visst kan det ge en del nya tankar och inspiration, men rent krasst så finns det bara två Basta. Det andra, utanför Borås, startades dessutom genom ett av Bastas egna projekt. Nyckeln till det var att det fanns personer med rätt förutsättningar att driva det:

Många av våra besök är kommuntjänstemän som tycker det vore bra om Basta fanns i deras kommun, men det måste finnas eldsjälar som måste leva sin idé och som vill driva det. Det fanns i FUNK, det var personer som precis lämnat sitt missbruk och ville göra något åt det. De hade dock inga medel eller kunskap om hur de skulle göra, men det kunde vi bidra med. Karlstad kommun har däremot verkligen velat starta en yes-utbildning och de är nog på gång nu, sannolikt med hjälp av en person från Basta som kom från Karlstad som flyttade hem igen.

Det för oss tillbaka till projektledarens många besök i Italien med grundligt intervjuarbete. Ett studiebesök på Basta kommer man inte långt med för att skapa en sammanhållen utvecklingsidé. Felet ligger i besökarnas förväntningar på en enkel lösning. Mer realistiskt är att medge att nya lösningar kräver en lång läroprocess där handling varvas med reflektion.



ATT HITTA RÄTT – SUNDA SIGNALER OCH VARNANDE VARSEL

I förra kapitlet kunde vi konstatera att det finns vissa faktorer som är avgörande för att nå långsiktiga effekter av projekt. Lite förenklat handlar det om att analysera problemet, förankra projektet brett och engagera relevanta intressenter, samt säkerställa en lärande och utvecklande organisation för arbetet.

Dessa framgångsfaktorer är kända sedan länge. Men vi hoppas att citaten och exemplen har tydliggjort vad de faktiskt står för. I ett försök att bidra med något nytt tänkte vi här fördjupa oss *ytterligare* i dessa avgörande faktorer. Det är nämligen många som tidigare har konstaterat att t.ex. förankring är viktigt. Men när vet man då att förankringen är tillräcklig? Det kan givetvis inte ges några allmängiltiga svar på en sådan fråga, men vi tror det kan vara givande att utforska gränsen lite närmare. När det gäller exemplet förankring nöjer sig många med en underskrift från chefen eller

10 minuters information om projektet för styrelsen. De flesta inser nog att det är för lite, men om man nu verkligen vill förankra ordentligt, hur kan man se tecken på att man har nått dit? Denna typ av frågeställningar fördjupar vi nedan och vi gör det ur projektägarens perspektiv.

Texten nedan bygger helt på praktiska erfarenheter från några av de projektledare och utvärderare som arbetade i de "överleva-projekt" som den här skriften bygger på. Texten har utvecklats gemensamt utifrån ett telefonmöte mellan Andreas Sävenstrand och Helena Svensson från SPeL och följande personer³:

- Alec Carlberg
- Cecilia Heule
- Lena Blom
- Marie Ardström

Texten riktar sig till alla som har någon funktion i ett utvecklingsarbete. Syftet är att tydliggöra hur man kan "hålla sig på vägen" mot långsiktiga effekter.

När är projektet tillräckligt förankrat?

Grunden för en god förankring är att projekttiden bygger på motiv och syften som är efterfrågade och väl underbyggda. Följande frågor kan vägleda en analys av initiativets motiv:

- **Från vem kommer initiativet?** Är det enstaka personer eller flera? Vilken kunskap har de om utvecklingsområdet? Vilken inställning har de med mandat att förändra i frågan?
- **Vad är bakgrunden till initiativet?** På vilka tidigare erfarenheter grundas initiativet? Var kan man läsa mer om det? Grundas det i ett genuint motiv att vilja hjälpa målgruppen eller finns det risk för dolda agendor och skenmotiv såsom att visa handlingskraft eller få ökade resurser till verksamheten? Är det del av en långsiktig strategi eller en tillfällig satsning?
- **Vilka berörs av initiativet?** Finns samma önskemål från flera nivåer i organisationen? Har deras tidigare erfarenheter tagits tillvara? Finns det risk att någon känner sig överkörd genom satsningen?

³ Även om det inte är syftet med texten så beskriver den främst förutsättningar i ett offentligt drivet projekt. Erfarenheterna från Basta skiljer sig många gånger från de övriga genom deras speciella förutsättningar med målgruppens aktiva deltagande i att forma och genomdriva projektet. Men texten är inte heller någon "handbok" utan mer ett underlag för reflektion där de flesta som deltar i någon form av utvecklingsarbete förhoppningsvis kan ha behållning av texten.

Hur märks det då om projektet är förankrat hos projektägare, samverkansparter och styrgrupp? Det kan märkas på sättet de pratar om projektet. Talar de engagerat eller svarar de mest pliktskyldigt på frågor? Är de villiga att vara med och hitta lösningar till problem i genomförandet? Lyfter de in egna frågor som behöver diskuteras? Gör de aktiva insatser för projektet mellan mötena?

Om svaret är nej på frågorna ovan behöver styrgruppen utmanas av t.ex. projektledaren eller utvärderaren. Se till att kräva saker av dem, involvera dem i dilemman och konkreta utvecklingsfrågor. Men styrgruppen bör inte alltid ses som en grupp. Där finns olika individer som kan ha olika mandat att ta beslut. Besluten är inte heller allt utan olika individer kan sitta på t.ex. kontaktnät till viktiga påverkansaktörer, eller expertkunskaper inom en sakfråga. Hur kan respektive styrgruppsmedlem stödja projektet på bästa sätt? Ett annat sätt att utmana styrgruppen är att låta levande exempel komma upp underifrån, t.ex. att personer från målgruppen besöker styrgruppsmöten och beskriver svårigheter som de står inför. Det ger en större kontakt med ”verkligheten” och kan samtidigt väcka ett personligt engagemang.

Förankringen före projektstarten är viktig, men den är inte avslutad med det. Förankring är en pågående process med omprövningar och inkludering av nya personer under projektiden. Det är inte heller bara hos ledningen som projektet behöver förankras. För den långsiktiga hållbarheten är det viktigt att många bär idén tillsammans. Detta uppnås sällan med information. Det krävs en kommunikation där människor blir berörda så att de *känner* vikten av projektet, inte bara förstår den intellektuellt. Det kan uppnås genom att involvera medarbetare och målgrupp och lyssna in vad som fungerar bra respektive mindre bra. Visa att de är experterna på sitt område och att projektet är ett stöd i förändringsarbetet. Dokumentera deras synpunkter och återkom för att visa hur synpunkterna har bidragit i förändringsarbetet.

Det är lätt att tro att ”hälsan tiger still”, dvs. att projektet flyter på om man inte hör några klagomål. Men det kan snarare vara så att när medarbetare börjar ge synpunkter på genomförandet så är det ett tecken på att de börjar bli engagerade.

För målgrupp/medarbetare är huvudpoängen att kunna komma med nya idéer, de bör inte belastas med för mycket praktiskt arbete. De kan bryta i projektets frågeställning utifrån sin situation och ge sin bild av problemet. Personal byts också ut under projektets gång och därför behöver nya chefer och medarbetare känna att de äger idéerna, inte bara att de är informerade om någon annans idé.

Vad krävs för att organisationer ska driva en gemensam förändring?

Varför samverkar vi? Helt enkelt för att vi behöver varandra, för att vi inte kan lösa det aktuella problemet på egen hand. Men många gånger blir en av aktörerna mer dominant, eller är kanske den som har störst intresse av att lösa problemet. Samverkan kan också vara olika stark. T.ex. hade projektet FAIR en projektgrupp där organisationer med väldigt skilda förutsättningar deltog. Bland organisationerna kan nämnas Järfälla kommun, SVT och Svenska kyrkan. Men deras problemlösning sköttes egentligen i varje enskild organisation medan de i projektgruppen hade en form av gemensam utvecklingsorganisation där de kunde lära av varandras olikheter och perspektiv för att stimulera nytänkande. Däremot såg de i denna projektgrupp att deras behov var väldigt lika trots organisationernas olikheter. Därför är det viktigt att identifiera vad som förenar deltagande organisationer i arbetet. Följande frågor kan vara stöd för att identifiera sådana beröringspunkter:

- Vilket är problemet som projektet ska lösa?
- Vad vill ni uppnå inom projekttiden?
- På vilket sätt är ni beroende av andra för att nå projektmålen?
- Vilka förväntningar har ni på andras deltagande i projektet, vad ska de bidra med?

Ofta är man överens om projektets syfte och mål när ansökan lämnas in för det är trots allt relativt enkelt. En ansökan ligger på en övergripande nivå och beskriver en idé och ett angreppssätt. När det kommer till genomförande kan det visa sig att samverkansaktörer inte är så överens som de trodde. I praktiken, när det blir mer konkret, uppstår de skilda synsätten och konflikterna. Då behövs ett omtag om vad som förenar för att hitta de gemensamma spåren igen. Därför är det viktigt att tidigt bli konkret och tydliggöra bilden av vad som ska uppnås, vad olika samverkansparter behöver göra och vad som måste göras på samma sätt för att arbetet ska bli trovärdigt och bestående.

Det underlättar också om det finns en god kännedom mellan de verksamheter som ska samverka innan samarbetet inleds. Det gäller såväl or-

ganisationens regelverk som de personer som finns i den. Det är svårt att skapa stora partnerskap som förväntas bidra med något hållbart. Partnerskapet kan vara utmaning nog att få fungerande. Om man inte känner varandra sedan tidigare och skapar ”onödigt stora” samverkanskonstellationer finns risken att en stor del av projektiden går till att lära känna varandra och hitta det gemensamma.

Observera att vi här pratar om gemensam förändring där aktörerna behöver varandras roller och kompetenser för att nå målen. Det är t.ex. skillnad om organisationer samarbetar i nätverksliknande former där det främsta syftet är förändring i sina egna respektive organisationer (som i Fair). Här är kännedom om personer och organisationer inte lika viktig. Det är snarare de svårigheter som projekten möter i respektive organisation som förenar nätverket och olikheterna i hur man löser dem gör att deltagarna utvecklas tillsammans.

När det gäller samverkan mellan myndigheter blir regelverken alltid mer eller mindre styrande, men det finns olika sätt att förhålla sig till dem. Vissa hänger upp sig på formalian och fungerar som bromsklossar medan andra kan regelverket väl och vet hur man kan förhålla sig flexibel till det. De senare vill med andra ord lösa problemet utan att bryta mot reglerna, vilket ofta kräver kreativitet. Men vad kan då göras om det i en tänkt samverkansgrupp finns en bromskloss som inte tänker tänja på några gränser? Att omvända personen i fråga är i allmänhet svårt. Det är svårt att tvinga eller övertala någon in i ett samarbete. Även om de genom påtryckningar skulle ”säga ja” så kommer de sannolikt inte äga frågan och agera aktivt. Det är mer rimligt att försöka hitta någon annan. Mer fruktbart är om man kan börja där man känner inflytelserika människor med den rätta inställningen. Sammansättningen i en samverkansgrupp är alltså viktig såväl på organisations- som personnivå.

Viktigt är också ett fungerande samverkansklimat vilket kan kännetecknas av att:

- det är högt i tak där man både kan kritisera och berömma varandra samt komma med vilda idéer eller ”dumma” frågor
- man kan ta motgångar, hantera dem konstruktivt och hitta vägar framåt
- bjuda på att det finns motsättningar, annars hade problemet kanske redan varit löst
- kunna ha kul och skratta ihop och planera för att skapa sådana tillfällen

Men kan ett sådant klimat skapas eller "finns det bara"? Förutsättningarna grundas genom att rätt personer deltar. Många gånger tillsätts grupper utifrån funktioner, t.ex. att chefen för Arbetsförmedlingen bör delta, men rätt person sitter inte alltid i rätt funktion. Längre ner i projektorganisationen är det inte ovanligt att t.ex. projektledare utses för att de "hade lite tid över" eller behövde byta arbetsuppgifter. Då utgår man inte från organisationens eller målgruppens behov.

Vad är då "rätt person" för ett fungerande samverkansklimat? Kan personen vara självkritisk och öppen med problem inom den egna organisationen? Finns det en kreativitet som gör att personen ser alternativa lösningar så att det inte bara blir gnäll? Finns det en lyhördhet för andras synpunkter och idéer till lösningar? Väger personen låta målgruppen få en möjlighet till inflytande?

Med rätt personer kan klimatet *förstärkas* genom att vara noga med jämlika förhållanden i gruppen, att alla får komma till tals och att deras synpunkter värderas lika, att man sänker garden genom att t.ex. berätta om egna misstag som begåtts tidigare.

Men även om man har en bra grupp med rätt samarbetsklimat så finns risken att det blir en "pratklubb". Diskussion och reflektion måste varvas med handling. Rätt personer kan också innebära en blandning av personer som snabbt vill se resultat och de som vill processa frågan ordentligt. Löpande utvärdering och reflektioner kring resultaten är viktigt, men "pratet" behöver sammanfattas till beslut om hur man går vidare, även om det dröjer till nästa möte. En central utgångspunkt är att vara överens om vilka förändringar som krävs, vad handlingen ska leda till? Gör det tydligt vilken typ av handling som förväntas av respektive aktör. Vad är ni beredda att ompröva i er verksamhet? Har ni mandat att göra det? Har ni stöd bland era medarbetare för det?

När är problemet tillräckligt belyst?

Ibland analyserar vi alldeles för lite inför ett utvecklingsarbete. Vi ser ett problem och diskuterar omgående hur vi ska lösa det. Men har vi hela bilden av vad som orsakar problemet? Å andra sidan analyserar vi ibland för mycket och fastnar i utredningar där vi tror att det ultimata svaret ska finnas. Inget av alternativen är särskilt tillfredsställande. Men vad är då en tillräcklig analys? Följande frågor kan fungera vägledande:

- Har ni gjort ett ”problemträd” eller orsakskedja som går bakåt och visar vad som skapar problemet i fråga och vilka aktörer som berörs?
- Har ni tillfrågat dem som berörs av frågan i er organisation om deras erfarenheter?
- Har ni identifierat dokumentation av tidigare utvecklingsförsök i frågan och analyserat vad de gav?
- Har ni undersökt aktuella beslut och trender i den politik som berör frågan?
- Har ni sökt efter relevant forskning i frågan?
- Vilka kritiska faktorer ska en utvärdering titta på för att löpande kunna stödja utvecklingsarbetet?

Varje punkt ovan kan givetvis göras olika omfattande, men det viktiga är att få en överblick. Huvudfrågan är egentligen, vad vet vi redan och vad ska vi bygga vidare på? Vilka är de viktigaste lärdomarna som påverkar hur vi ska lägga upp vårt utvecklingsarbete?

Ovanstående analys handlar mycket om själva sakfrågan. Till denna bör man lägga en analys av vilka *strukturer* som redan finns i organisationen som utvecklingsarbetet kan länka till. Det är mycket vanligt att projekt blir en sidovagn till den reguljära verksamheten, med egna strukturer som rasar efter projekttiden.

Hur upptäcker man i genomförandet att projektet ligger i riskzonen att bli en sidovagn? Nedan listas några tänkbara varningsklockor:

- Projektledaren bestämmer styrgruppens agenda. Styrgruppen godtar projektledarens förslag utan någon diskussion om konsekvenser. Risken är att projektledaren tar över styrgruppens roll och därmed passiviserar de personer som har långsiktig koppling till den reguljära verksamheten.
- I de aktiviteter som genomförs deltar bara de som är anställda i projektet. Risken är att det inte skapas fler bärare av arbetssätten och att kopplingen till den reguljära verksamheten inte problematiseras och förbättras.
- Ingen tar initiativ att prata om projektet mer än projektanställda. Risken är att projektet inte berör ordinarie strukturer eller engagerar dess personal.

- På styrelsemöten i den reguljära verksamheten har projektet bara informationspunkter. Risken är att beslutsfattare inte efterfrågar resultat och funderar över förutsättningarna att absorbera projektet.
- Inga konflikter eller debatter uppstår kring projektet. Att skapa något nytt tvingar människor att förändras vilket kan skapa konflikter. Att alla är överens och tycker att allt går lätt och bra är sannolikt ett tecken på att projektet inte bryter i strukturer.
- Målgruppen påverkar inte projektets inriktning. Risken är att man skapar lösningar för snarare än med målgruppen. Följden kan bli lösningar som främst fungerar administrativt snarare än stödja målgruppen på bästa sätt.

Ovanstående resonemang bygger delvis på ett rationellt synsätt att vi analyserar vad som behöver göras, bestämmer hur vi ska göra och sedan utför det. Det fungerar dock sällan så. Det finns ofta ett stort glapp mellan retorik (vad man säger att man ska göra) och praktik (vad man faktiskt utför). Därmed kopplar detta tillbaka till samverkan och beredskap att ta ansvar. Finns viljan att bryta ny mark genom otraditionella lösningar så tas sannolikt tillräckliga underlag fram. Om avsikten saknas att genomföra något av det som skrivs så kan vad som helst utlovas och då behövs ingen större analys. Därmed kan ansökningar behöva ”verklighetsprövas” för att se vilka intentioner som egentligen finns och vilka avtryck de kan ge.

Hur visar det sig att den reguljära verksamheten lär av projektet?

Många projekt hamnar i en s.k. projektbubbla där man bara ser det kort-siktiga och konkreta såsom aktiviteter, budget, administration osv. Omvärld och framtid försvinner från agendan. Om greppet om den övergripande idén förloras så sluts snart bubblan.

Vilka tecken finns det då på att projektbubblan sluter sig omkring dig? Med jämna mellanrum kan frågor behöva ställas om vad det är som upptar mest arbetstid och om dessa aktiviteter har någon koppling till den reguljära verksamheten eller tiden efter projektet. Upptar det t.ex. mest tankekraft att redovisa budgeten korrekt eller att hitta metoder som är kostnadseffektiva? Används utvärderingen för att redovisa att deltagarna är nöjda med projektet eller att hitta förbättringsområden?

Sker kommunikationen om projektet för att rekrytera deltagare och få uppmärksamhet eller för att påverka intressenter och skapa debatt? Är fokus på att få bästa möjliga resultat i projektet eller att hitta en arbetsform som kan fungera i den reguljära verksamheten?

Det är centralt att för projektorganisationens olika nivåer (se figur 2) kunna tydliggöra några utvecklingsområden där projektpengarna ska göra skillnad. Sedan följer ett provande som bör utgå från vad olika funktioner behöver lära för att uppnå den skillnaden. Projektledning och medarbetare kan t.ex. fokusera vilka metoder som ger bäst resultat för målgruppen medan projektägaren kanske vill ha underlag för hur metoden påverkar organisationens budget och personalens arbetssituation. Att "börja göra" är viktigt. Prova och utvärdera, varva handling med reflektion. Man behöver inte heller hitta den ultimata lösningen direkt utan kan börja i mindre skala genom t.ex. en pilotgrupp. Men pilotgruppen bör lägga grunden för den kommande breddningen. Den ska kanske omfatta flera av organisationens verksamheter. Den bör också inkludera kritiska perspektiv eller personer om sådana finns så att "striden" tas i tidigt skede och tillåts utveckla metoden.

Utvärdering är ett viktigt verktyg för att stödja lärande. Ramarna för utvärderingen bör sättas gemensamt mellan utförare och beställare. En oberoende utvärdering har bl.a. fördelen att se organisationen med fräscha ögon, inte vara bunden till personliga relationer som kan påverka analyser och beslut, samt ha en hög trovärdighet i utåtriktade rapporter. En viktig uppgift för utvärderarna är att identifiera problem och utvecklingsbehov där åtgärder behöver vidtas. Att våga stanna i problemen är också viktigt. Det ger möjlighet för människor att börja tänka själva och då kan oväntade lösningar framträda. Även här är det viktigt med ett öppet klimat och att våga utsätta sig för granskning.

Men vilka tecken finns det då på lärande i reguljär verksamhet? Ja, en enkel utgångspunkt är att projektet och projektledaren successivt ska avveckla sig självt under projekttiden. Ett fruktbart synsätt på lång sikt kan vara: Hur gör vi projektledaren överflödig snarare än oumbärlig?

Följden blir att den reguljära verksamheten blir alltmer inblandad i projektet och "tar över det". Behandlas projektet i ordinarie nämnder/styrelser? Om det gör det, tas det då upp som enskilt projekt eller kopplar man det till aktiviteter i ordinarie verksamhet? Ingår projektet på något sätt i den ordinarie personalens vardagliga arbete? Ökar antalet kontakter mellan personal och projektledning kring idéer eller problem med arbetet? Lyfter beslutsfattare eller chefer själva fram frågor som behöver ges svar med sikte på en fortsättning efter projektslut? Inkorporeras projektet i befintliga system för verksamhetsuppföljning?

Det talas ofta om implementering av projekt, men detta begrepp har kommit att stå för ett synsätt att "färdiga koncept" inarbetas vid projektets slut. Det fungerar inte i stora och komplexa projekt med många aktörer. Termen *absorbering*, att successivt "suga upp" resultat från projektet in i den reguljära verksamheten ger en mer realistisk bild av hur det bör fungera (se exemplet Basta på s. 19). Absorbering bygger på en läroprocess med hög delaktighet, öppenhet och experiment varvat med reflektion. Det krävs att det vid initieringen av projektet finns ett aktivt ägarskap av beslutsfattare som ser värdet av projektresultaten för organisationernas utveckling, att projektet utgör en del i en befintlig långsiktig strategi. Det innebär en beredskap att skapa en relevant koppling mellan projekt och reguljär verksamhet och ta ett förändringsansvar.

Även med projekt eller metoder som lyckas implementeras och leva vidare efter projektslut finns det utmaningar. De flesta lösningar kan inte vara statiska och överleva som färdiga koncept. De måste fortsätta utvecklas och det behöver finnas personer som har ansvaret att ta dem vidare. Det finns också risken att metoder som provats i liten skala och ska breddas möts med skepsis och ifrågasättande från nya medarbetare som ska arbeta med dem. Omvänt kan det av ägarna ses som "min metod" som andra inte ska få ändra på nu när den fungerar så bra.

Sammanfattning – att vara på rätt väg

Vi har ovan valt fyra rubriker att fokusera, men dessa går i varandra. Tabellen på nästa sida sammanfattar varsel om förestående "dikeskörning" alternativt signaler för att projektet ligger rätt på den krokiga vägen mot långsiktiga effekter.

VARNANDE VARSEL	SUNDA SIGNALER
ANSÖKNINGSFAS	ANSÖKNINGSFAS
En person "säljer in" idén	Idén efterfrågas skriftligt och muntligt från flera nivåer i organisationen
Projektägare och samverkansparter svarar pliktskyldigt på frågor om projektet	Projektägare och samverkansparter för ett engagerat samtal om projektets idé
Projektet liknar ordinarie verksamhet	Dokumentation av tidigare erfarenheter används
GENOMFÖRANDE	GENOMFÖRANDE
Fokus på bra projektresultat	Fokus att förnya arbetssätt i reguljär verksamhet
Projektets aktiviteter och budget diskuteras mer än övergripande mål	Gemensamt och enskilt förändringsansvar är tydliggjort i projektorganisationen
Fokus på regler och hinder	Medarbetare och målgrupp ger synpunkter
Bara projektpersonal deltar i aktiviteter	Synpunkter dokumenteras och åtgärdas
Det är tyst om projektet i reguljär verksamhet	Handling varvas med utvärdering/reflektion
Projektledaren sätter agendan och pratar mest på styrgruppsmöten	Styrgrupp beslutar i avgörande frågor för projektets övergripande mål
Inga konflikter uppstår	Styrgrupp agerar även mellan mötena för att hitta lösningar och påverka
AVSLUTNING	AVSLUTNING
Fokus på slutrapport	Antalet kontakter mellan projekt och reguljär verksamhet ökar
En eventuell fortsättning hänger på projektledarens initiativ	Beroendet av projektledaren minskar
	Projektet inkorporeras i organisationens befintliga uppföljning
	Projektägare efterfrågar beslutsunderlag

Projekt på rätt väg?

Europeiska Socialfonden har sedan 1995 beviljat utvecklingsprojekt med syftet att förändra arbetsliv och arbetsmarknad i Sverige. Tusentals projekt har genomförts men hur många har gjort avtryck? Vad har svenskt arbetsliv fått ut av dessa projekt?

Denna rapport handlar om hur projekt ges förutsättningar att göra varaktiga avtryck. Den riktar sig till såväl beslutsfattare, styrgruppsledamöter och projektledare, men också finansörer och andra som arbetar med utvecklingsprojekt. Beskrivningar görs av fem projekt som fått medel från Socialfonden i tidigare programperioder och som idag lever kvar som reguljära verksamheter. Med hjälp av de fem projektbeskrivningarna exemplifieras kritiska faktorer för hållbart utvecklingsarbete.

Men även om dessa kritiska faktorer är kända så kan det vara svårt att veta om projektet lever upp till dem. Hur märker man det? Vi har fört samtal om just detta med erfarna personer som arbetat i våra fem exempelprojekt. Resultatet presenteras i ett avslutande kapitel om tecken som visar om projektet ligger rätt på vägen mot långsiktiga effekter. Använd gärna kapitlet som underlag för att spegla ert projekt, antingen genom egen reflektion eller dialog i grupp!