

FRÅN MÖTESPROFFS TILL UTVECKLINGSMOTOR

En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete



Margareta Ivarsson, Gunilla Ivarsson,
Andreas Sävenstrand, Anders Axelsson

FRÅN MÖTESPROFFS TILL UTVECKLINGSMOTOR

En skrift om framgångsrikt styrgruppsarbete

Margareta Ivarsson | Gunilla Ivarsson
Andreas Sävenstrand | Anders Axelsson

SPeL-rapport nr 11, 2013

SPeL
Strategisk påverkan & Lärande



© 2013 APeL AB och författarna

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

Tryck: Elanders, 2013
Formgivning och sättning: Enheten för strategiskt stöd / Funktionen för strategisk kommunikation, Högskolan i Halmstad

INNEHÅLL

KAPITEL 1 – OM BEHOVET AV EN STYRGRUPPSUTBILDNING....	5
Behöver styrgrupper utbildas?.....	5
Mötesproffs eller utvecklingsmotor?.....	6
Styrgruppsutbildningens upplägg.....	7
KAPITEL 2 – FRAMGÅNGSRIKT STYRGRUPPSARBETE.....	9
ESF-projektens koppling till EU är mer än bara pengar.....	9
Hur ser projektkartan ut?.....	13
Vem styr vem i projektet?.....	17
Projektagarens roll – aktivt ägarskap en avgörande framgångsfaktor.....	18
Att sätta samman en styrgrupp.....	23
Styrgruppens roll och ansvar.....	27
Styrgruppsmedlemmens roll och ansvar.....	29
Projektledningens roll och ansvar.....	33
Lärande miljö – en förutsättning för hållbart utvecklingsarbete.....	37
Utvärdering – strategiskt verktyg för påverkan och lärande.....	43
KAPITEL 3 – ÄR STYRGRUPPEN PÅ RÄTT VÄG?.....	44
Dagordningen och mötets innehåll.....	44
Själva mötena.....	45
Mellan mötena.....	45
BILAGA – FÖRKLARING AV BEGREPP I SKRIFTEN.....	47
LÄSTIPS.....	49

KAPITEL 1 – OM BEHOVET AV EN STYRGRUPPSUTBILDNING

Behöver styrgrupper utbildas?

Ett projekt kan vara ytterligare en i raden av tidsbegränsade, perifera insatser som ingen orkar bry sig om efter projektslut. Ett projekt kan också bli en kraftfull mobilisering av såväl arbetstid som tankekraft för att lyfta verksamheten till nya höjder. Hur kan utfallen bli så olika inom samma ram? En avgörande faktor är hur projektägare och styrgrupp agerar.

Denna skrift bygger på material och erfarenheter från de 180 styrgruppsutbildningar som processtödet¹ för strategisk påverkan och lärande (SPeL) i Socialfonden genomförde under åren 2011–2013. Den respons vi fick sa oss att detta var kanske den viktigaste och mest uppskattade insats som SPeL genomförde när det gäller metodstöd till projekt.

Men behöver verkligen styrgrupper utbildas? Är inte de flesta vana vid projektarbete och har suttit i flera styrgrupper tidigare och vet vad det innebär? Ett svar på frågan är att mycket få projekt har tackat nej till vårt erbjudande. Ett annat svar är att 60 % ansåg att utbildningen var mycket lärorik och 38 % något lärorik. Vid en senare uppföljning uppgav tre av fyra att de också hade använt något från utbildningen i sitt arbete och att de hade ändrat något i projektet med avseende på styrning, strategisk påverkan eller lärande. Ett ytterligare svar är att det är allmänt känt att de flesta projekt inte leder till långsiktiga effekter och forskning² visar att det till stora delar kan förklaras av hur projektägare och styrgrupp agerar.

Lite förenklat kan man säga att vi i styrgrupperna har mött tre kategorier av människor: En mindre del är de som faktiskt kan och redan praktiserar det som vi tog upp på utbildningen. En annan mindre del är de som

Bra att bli tvungen att stanna upp ibland och fundera/reflektera. Idag går all verksamhet oerhört snabbt och det är lätt att prioritera bort meningen med till exempel en styrgrupp, särskilt om man sitter i flera liknande situationer. Det känns som ett stort glapp mellan teori och praktik och det är nyttigt att ibland bli påmind om. (Styrgruppsmedlem)

¹ Processtödet var upphandlat av ESF-rådet för att stärka projektens förutsättningar för lärande och strategisk påverkan, eller med andra ord ge avtryck även efter projekttiden. Uppdraget omfattade tre områden; metodstöd till projekt, stimulera regionala läroprocesser samt kompletterande resultatspridning. Styrgruppsutbildningen gavs som metodstöd till enskilda projekt.

² Brulin & Svensson (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Studentlitteratur, Lund.

var nya i rollen och inte hade en aning om vad som förväntades. Men den största delen är nog de som vet om och känner igen sig i den problembild som vi beskriver, men inte förmår eller orkar leva efter idealbilden. På vår inledande fråga om de flesta inte är vana vid styrgruppsarbete kan svaret därför bli – jo de flesta är erfarna, men de axlar av olika anledningar inte den roll som krävs.

Tar upp "obekväma" frågor som är svårt att alla gånger framföra från en projektledare. (Projektledare)

Styrgruppsmedlemmarna tar dessutom sällan upp frågan om styrgruppens roll utan anpassar sig till givna dagordningar och det rapporteringsflöde som styrgruppsmöten ofta fylls

av. Kanske har det behövts någon utifrån som kunnat sätta ord på "sanningen" och bjudit upp till diskussion kring vad som kan göras åt den. Det var processtödet roll att göra just detta och mycket tyder på att det har gjort skillnad. Vi hoppas att denna skrift i framtiden ska påminna om vad som bör vara styrgruppens fokus och att ordföranden behöver se till att styrgruppen gör vad den ska.

Mötesproffs eller utvecklingsmotor?

Vår styrgruppsutbildning har velat bjuda motstånd till traditionella uppfattningar om projektarbete. En sådan uppfattning är att förändring går att expediera fram utifrån på förhand gjorda beställningsunderlag. Genom att följa en färdig plan och genomföra de aktiviteter som där räknas upp, är det tänkt att projekt ska förmås att leverera ny kunskap och skapa förändring i organisationer. I ljuset av detta blir också projektets styrning huvudsakligen en fråga om att kontrollera att saker och ting följer den tänkta planeringen och vara ett bollplank för projektledningen när så inte sker.

Detta sätt att se på utveckling kan kanske fungera om problemen som ska lösas är enkla, förutsägbara och självklara. Men handlar det istället om komplexa och osäkra processer med många människor inblandade, som så ofta är fallet i Socialfonden, framstår denna idé som alltför mekanisk och linjär. Den liknar det som i andra sammanhang har kallats för en produktionslogik, där det just handlar om att bli bättre på det man redan kan, implementera "best practice" och trimma maskinen bättre. Projektarbetet får därför snarare karaktären av leveransfabrik för prefabricerade lösningar än testbana för nya idéer.

Att experimentera och ifrågasätta det för-givet-tagna har då i motsvarande mån beskrivits som delar av en utvecklingslogik. Här betonas istället reflektion och innovativitet för att skapa förutsättningar för variation och mångfald. Tanken är att pröva alternativa sätt att möta situationer och krav, något som ställer krav på risktagande och motsvarande tolerans för misslyckanden.

Även om båda logikerna har sin plats i en projektprocess, både att förfinas givna metoder och att ompröva etablerade hjulspår, måste utvecklingslogiken ges företräde och särskild uppmärksamhet. Om strukturförändringar och långsiktiga effekter ska uppnås räcker det inte med småjusteringar och att upprepa gårdagens tankar. Hur påverkas ledarskap och styrning när lärande och ny kunskap sätts i förgrunden? Gamla modeller och byråkratiska arbetssätt fungerar då om möjligt sämre än tidigare.

Dessutom behöver styrgruppens roll omprövas när syftet med projekt inte i första hand är kortsiktiga resultat utan långsiktiga effekter. Behovet av styrning försvinner inte utan behöver i betydligt högre utsträckning grundas på analys och lärdomar av gjorda erfarenheter. Styrgruppsutbildningens innehåll är format just utifrån antagandet att de flesta är mer tränade på att administrera än att utveckla, att lärandet förutsätter att produktionslogikens dominans bryts och att styrgrupper behöver ställa sig frågan hur förvandlingen från mötesproffs till utvecklingsmotor ska gå till.

Trodde att rollerna var klargjorda till fullo i styrgruppen vad det gällde ansvar och roller men efter kortkursen fick vi en hel del att tänka på. (Projektledare)

Styrgruppsutbildningens upplägg

Ett av de viktigaste motiven till utbildningen var alltså att alltför mycket fokus låg på projektledningen. Det är ju sällan den som har det långsiktiga mandatet att genomföra de förändringar som krävs för att utveckla den ordinarie verksamheten. Den utbildning som denna skrift bygger på utvecklades och genomfördes första gången för ett projekt i Småland våren 2011. Därefter har den spridits över hela landet och omkring 180 utbildningar har genomförts fram till sommaren 2013. För många leder ordet "utbildning" tanken till en situation där en föreläsare pratar och deltagarna lyssnar. Det beskriver inte alls den dialog och process som vi försökte skapa och som många av deltagarna efteråt var positivt överraskade av. Vår utgångspunkt, som dessvärre håller ganska väl för en generalisering, var att styrgruppen är för passiv. Därför måste de aktiveras att tänka kring projektets roll såväl som sin egen. Vad ska projektet leda till? Vad har styrgruppen för möjligheter och ansvar för att förverkliga projektets ambitioner? På vilket sätt kan jag axla denna utvecklingsroll för min organisations räkning?

Det var snabba genomgångar och gjorde att man fick tänka själv. Ingen trött teori eller pekpinnar. (Styrgruppsmedlem)

Utbildningen efterfrågades oftast av projektledare eller ESF-samordnare, mer sällan av projektägare eller styrgruppsmedlemmar. Kontakten med projektet skedde alltid med projektledaren för att ordna det praktis-

ka och få en nulägesbild av eventuella problem i projektet eller styrgruppen specifikt. Vid denna kontakt påpekade vi också att projektledaren bör hålla en låg profil under utbildningen, eftersom styrgruppsmedlemmarna var de som skulle kliva fram och uttrycka sina åsikter och tankar. Men vi tog också kontakt med projektägaren för att få en känsla av dennes engagemang och syn på projektets utmaningar. SPeL ställde två krav för att utbildningen skulle genomföras. Det var att hitta ett datum där alla styrgruppsmedlemmar kan delta och att alla ska ha läst projektansökan. Redan detta utmanar många styrgruppsmedlemmar då den generella bilden är att styrgruppsmöten kommer man till om det hinns med och det räcker bra med att bara lyssna och ge någon klok kommentar emellanåt.

Styrgruppsutbildningen var tre timmar och uppdelad i tre olika avsnitt, kopplade till bilder som delvis också presenteras i kapitel 2. Avsnitten är 1) projektets plats i det större EU-sammanhanget och projektets egen logik, projektkartan, med sikte på hållbara effekter efter projektslut 2) styrgrupps ansvar, roll och sammansättning samt 3) lärande och utvärdering.

KAPITEL 2 – FRAMGÅNGSRIKT STYRGRUPPSARBETE

Föregående kapitel tog upp varför det behövs någon som handfast och envist lyfter styrgruppens roll och ansvar tills det är tydligt hur man vill arbeta. Nu kommer vi in på *hur* detta kan lyftas. Detta kapitel utgår delvis från det bildmaterial som användes under processtödet styrgruppsutbildningar. Kapitlet kommer också motivera bildernas innehåll, fördjupa resonemangen och beskriva exempel som illustrerar hur fel man kan hamna, men också hur snabbt det kan gå att komma på rätt kurs igen, förutsatt att någon vågar lyfta frågan!

ESF-projektens koppling till EU är mer än bara pengar...

Varför finns det EU-projekt? Vilka kopplingar till EU och dess program och strategier har det lokala projektet? Finns det överhuvudtaget några kopplingar mellan det lokala projektet och EU:s strategier?

Oavsett om det gäller kompetensutveckling eller projekt som prövar nya metoder för att få långtidsarbetslösa att komma närmare arbetsmarknaden är dessa frågor viktiga att diskutera.

Handlar projektet enbart om att få ekonomiskt bidrag för att under en begränsad tid genomföra kurser eller andra tillfälliga aktiviteter i företaget, kommunen eller någon annan organisation?

EU-projekt ska ge ett värde för andra, inte bara vara ett projekt för dem som jobbar med det för att få sin lön. (Styrgruppsmedlem)

Om svaret på frågan är ja, visar forskningen att åtgärderna inte leder till hållbar utveckling³. Det kan hända mycket positivt så länge det finns tillgång till projektfinansiering från EU, men resultaten blir inte bestående och nya EU-pengar måste sökas till nya projekt.

Skälet till att EU via till exempel Socialfonden använder en del av medlemsländernas avgifter till att finansiera olika typer av projekt är att resultat och erfarenheter ska komma till nytta i alla medlemsstater och lyfta kompetens, utveckla arbetsmarknaden och öka konkurrenskraften för EU:s medlemsländer som helhet.

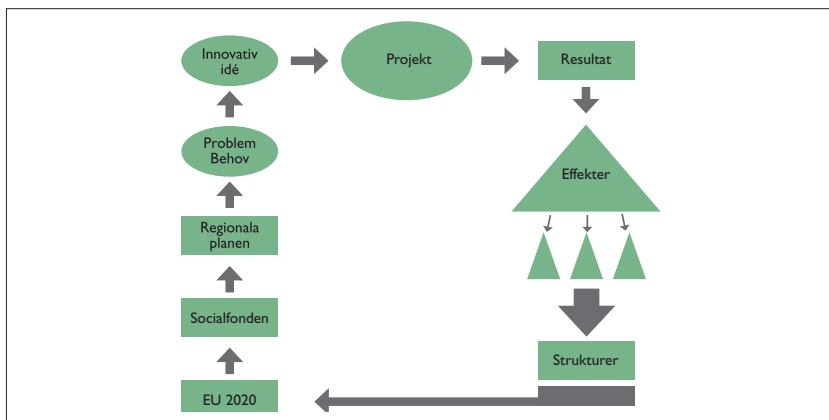
Därför måste den röda tråd som leder från EU:s övergripande strategi EU 2020 fram till resultat och effekter av varje enskilt EU-projekt finnas

³ Se Brulin & Svensson (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Studentlitteratur, Lund.

som en tydlig och medveten strategi för alla de som ansvarar för eller leder ett EU-projekt.

Utan den röda tråden som både startar och slutar i EU 2020-strategin riskerar projekten att i bästa fall ge resultat och effekter hos de lokala aktörerna i varje enskilt projekt. Men skattebetalarnas pengar gör inte den långsiktigt hållbara nytta som de skulle kunna göra.

De olika medlemsländerna ska kunna dra nytta av varandras framgångar och lära av varandras förändringar. Det kan vara slöseri med pengar om många projekt sysslar med precis samma saker. Kanske finns redan erfarenheter att ta del av innan det lokala projektet formuleras. Det är därför det ska finnas ett tydligt samband mellan EU-strategier på central nivå och de projekt som pågår lokalt i olika länder, i kommuner, ideella organisationer eller privata företag. Ett lokalt projekt som testar nya sätt att samarbeta mellan socialförvaltning och Arbetsförmedling i en mindre kommun kan upplevas som mycket långt ifrån det större EU-sammanhanget. Ett verktyg för att sätta in det egna projektet i ett större sammanhang är den här figuren:



Den röda tråden, vägen mellan de centrala EU-strategierna och det lokala projektet, kan beskrivas så här:

EU:s medlemsländer satsar på att utveckla arbetslivet för att EU som helhet ska bli mer konkurrenskraftigt i förhållande till omvärlden. Den, och andra ambitioner, till exempel att minska arbetslösheten beskrivs i ett strategidokument döpt till *EU 2020*.

Tänkbara metoder och viktiga områden beskrivs mer i detalj i olika program. Ett sådant program är *Socialfonden*.

För att beskriva tankegångarna och anpassa programmen till regioner och länder har *regionala planer* formulerats för hur pengarna i Socialfon-

den ska användas och anpassas till behoven i olika delar av till exempel Sverige. Regionala partnerskap prioriterar vilka projekt som ska beviljas.

Planerna bygger på analys av hur det är i olika delar av landet, och kan därför identifiera *problem och behov* att utgå ifrån när pengar ska fördelas till projekt. Vad är det som behöver stöd och resurser för att en viss region ska kunna närma sig övergripande EU-mål som till exempel minskad arbetslöshet?

Intresserade och blivande projektägare kan utifrån sina lokala behov hitta nyskapande och *innovativa idéer*. Det är idéer och aktiviteter som inte kan genomföras i den ordinarie verksamheten. Idéerna formuleras till projektansökningar som granskas och godkänns och blir startpunkten till ett *projekt*.

Projektet finansieras alltså delvis av pengar från Socialfonden. I en del projekt får också den organisation som äger projektet stå för viss medfinansiering. I projektet genomförs under en viss begränsad tidsperiod aktiviteter av olika slag. Det kan vara kompetensutveckling av anställda eller att skapa och testa nya metoder som ska rusta långtidsarbetslösa för att kunna närma sig arbetsmarknaden. Projekt kan ägas av till exempel en kommun, en ideell organisation eller ett företag. Ofta handlar det om samarbetsprojekt mellan olika aktörer. När aktiviteterna avslutats finns ett *resultat*. Det kan vara att 50 anställda fått kompetensutveckling eller att 100 arbetslösa ungdomar genom nya metoder ökat sina möjligheter att få jobb. I ett samverkansprojekt kan resultatet vara att en socialförvaltning utvecklat och prövat nya sätt att jobba tillsammans med en statlig myndighet som Arbetsförmedlingen.

När det handlar om EU-finansierade projekt räcker det inte med goda resultat. Det finns också förväntningar på att de nya arbetssätten och modellerna ska leva vidare när projektet satt punkt och EU-finansieringen är slut.

Resultaten ska alltså bli till långsiktiga *effekter*. De nya utbildningsmodellerna eller samarbetsmetoderna ska överföras till ordinarie verksamhet och leva kvar av egen kraft.

Det handlar i första hand om den egna organisationen, men kanske finns det andra verksamheter som skulle vinna på att jobba på samma sätt? Samarbetsmodellen som prövades i Jämtland, kanske fungerar lika bra i Skåne? De metoder som kombinerade friskvård med ökat självförtroende för arbetslösa i Stockholm kanske också passar i Borås? Kompetensutvecklingen för möbelindustrins anställda kanske också fungerar i en annan bransch?

Ett lyckat resultat som sprids och överförs till andra organisationer på olika nivåer kan *påverka strukturer*. Ett regelverk förändras, ett centralt

Detta var en aha-upplevelse. Jag inser att man som styrgruppsmedlem har ansvaret att sprida och påverka – jag förstår varför jag sitter här och hur jag ska använda den stolen. (Styrgruppsmedlem)

avtal sluts eller kanske förändras till och med en nationell lag (se bilaga för ytterligare förklaring av strukturpåverkan).

För att föra detta sista steg i hamn krävs att projektägare, projektledning och styrgrupp är medvetna om sambandet mellan det centrala EU-paraplyet och det lokala projektet, den röda tråden.

Blir detta framgångsrikt i alla led är cirkeln sluten.

ATT TÄNKA PÅ

För att den beskrivna röda tråden ska finnas i verkligheten och inte bara som en teoretisk modell bör den blivande projektägaren redan innan projektansökan formuleras fundera på:

- Hur ska måluppfyllelsen i projektet bidra till att målen i regionala planer nås?
- Går projektets ambitioner ihop med utvecklingsplaner i andra organisationer, kommuner, regioner, nationer och EU?

Reflektioner och exempel

Vi har sett ett antal projekt som av en enskild chef, medarbetare eller utomstående konsult "skrivits fram för att få EU-pengar" och inte för att projektet har ursprung i verksamhetens problem och behov. Ofta lever sådana projekt i sin egen projektbubbla, utan direkt koppling till omgivande strukturer. Projektet riskerar att bli en anonym, främmande fågel i eller utanför projektägarens ordinarie verksamhet. I förlängningen leder det till att resurserna inte används effektivt.

Samverkansprojekt påverkas ofta av olika slags planer samtidigt. Vår erfarenhet är att projektägare och styrgrupp sällan är medvetna om vad det innebär i projektvardagen, till exempel för projektledningen och hur det måste hanteras. En risk kan då vara att organisationer inte får de effekter av sina stora projekt som förväntades.

Ett konkret exempel är att flera projekt beskrivit att de haft rekryteringsproblem till arbetslöshetsprojekt för att de arbetslösa med lämplig bakgrund "tagit slut" i en kommun eller region. Det har helt enkelt samtidigt startats för många projekt med liknande inriktning. En situation som kan verka utmanande i ett samhälle med hög arbetslöshet. Förklaringen är att offentliga organisationer beslutar att äga eller delta i flera projekt med liknande inriktning samtidigt och på olika nivåer. Besluten tas utan intern kommunikation mellan olika nivåer och utan att det finns någon tydlig koppling till regionala analyser. Föregås besluten av kommunikation och

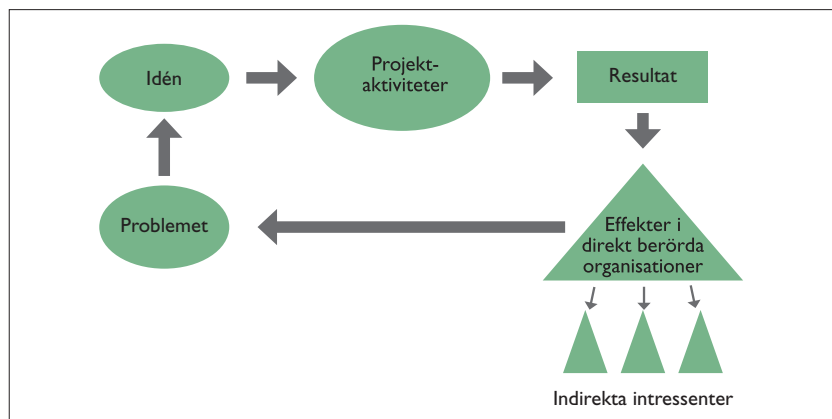
regional analys ökar sannolikheten att resultat och effekter kommer att efterfrågas och påverka utvecklingen, lokalt eller som strukturlåverkan. Ytterligare en effekt av regional analys och kommunikation är minskad risk att för många likartade projekt startar samtidigt.

Socialfonden ska ge ett mervärde till den nationella och regionala politiken genom att ge förutsättningar för utvecklingsarbete och nya idéer. Därmed ska Socialfonden inte finansiera den ordinarie verksamhet som äger rum på nationell, regional eller lokal nivå

Detta är ett viktigt citat⁴ – vi har mött många styrgruppsmedlemmar som inte varit riktigt på det klara med de nödvändiga gränsdragningarna – använd kontrollfrågan: "Vad ska *inte* göras i projektet".

När det gäller citatet ovan och finansiering av ordinarie verksamhet, betyder det bland annat att en kommun inte får finansiera sin verksamhet två gånger med skattepengar: kommunerna är till exempel enligt lag skyldiga att bedriva skolverksamhet. Om medel söks från Socialfonden, får dessa därför inte finansiera ordinarie verksamhet vid en gymnasieskola. När det gäller denna typ av juridik, har vi ofta mött bristande kunskap hos både projektägare och styrgrupper. Det är problematiskt, särskilt när det gäller projekt med mycket pengar i budgeten.

Hur ser projektkartan ut?



⁴ Källa: <http://www.esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/>, hämtat 2013-10-17.

Den egna projektkartan, ifylld genom dialog i workshopform, har visat sig vara ett bra verktyg för att skapa en gemensam bild av projektet och samtidigt en form av projektlogik. Den ifyllda kartan tydliggör projektets övergripande tanke och mål – det som styrgruppen ska styra mot. Genom interaktivitet vid utbildningstillfället ges också möjlighet till fördjupande och ibland utmanande frågeställningar. Deltagarna i styrgruppen kan berätta vad som är organisationernas behov och problem, hur den innovativa idén formuleras, vilket resultat som förväntas efter genomförda projektaktiviteter samt vilka långsiktiga effekter detta ska leda till.

Utgångspunkten för Socialfondsprojekt är att alla ska kunna delta jämlikt oavsett kön eller funktionsförmåga. Därför ska dessa områden vara något som lyfts in och prövas redan i problembeskrivningen för att bli en del av projektiden, av projektaktiviteter, utvärdering och resultat. De modeller projektet använder för dessa områden i genomförandefasen ska prövas och följa med när resultaten överförs helt eller delvis till ordinarie verksamhet. Visar effekterna på ökad inkludering utifrån kön och tillgänglighet innebär det också ökad kvalitet i verksamheten. Erfarenheterna visar att så länge jämställdhet och tillgänglighet hanteras i särskild ordning vid sidan av eller bara i vissa delar av helheten så får de begränsat genomslag. Systematisering, till exempel i form av kartläggning, minskar risken att göra könsstereotypa bedömningar.

Utbildningen bidrog till bra diskussioner och reflektioner med styrgruppen som gruppen inte haft tid med tidigare. (Utvärderare)

För många styrgrupper är detta första gången helheten kommer upp på bordet och ganska ofta synliggörs också de skilda förväntningar som kan finnas i en styrgrupp genom denna övning. Deltagarna har vittnat om vikten av dessa strategiska diskussioner, som många konstaterade att de inte haft förut, men borde ägnat sig åt mycket tidigare.

Pröva att jämföra denna övning med idrottsvärlden: om man inte vet var målet ligger, så hjälper det inte hur hårt man sparkar! Visualisering, att se något för sin inre syn, är ett kraftfullt hjälpmedel för måluppfyllelse. En ifylld projektkarta fungerar på samma sätt, den skapar en gemensam bild av projektet för alla inblandade och är också ett bra verktyg för förankring i ordinarie verksamhet och i samverkande organisationer. Kan man inte se framför sig – och uttrycka – vilka långsiktigt hållbara effekter som förväntas av projektet, så finns inget att styra emot. Forskning visar att fokus på deltagaraktiviteter utan denna koppling till helheten, sällan leder till hållbara effekter av projekt.

Särskilt de delar som handlar om samverkan och att ta resultaten till effekter i direkt berörda organisationer, har visat sig vara svåra att visualisera. Vad ska finnas kvar ett år efter projekt-slut? Vilken slags samverkan har permanentats? Samverkan uppstår inte av sig själv utan behöver stödjas och organiseras. Alltför ofta stannar diskussionerna vid vad, istället för att fortsätta med vem och hur. Många gånger skapas också samverkansformer som fungerar i projektet, men inte sedan.

Det handlar inte alltid om att implementera eller absorbera allt som gjorts i projektet, utan det kanske bara är vissa delar av resultaten som efter kritisk granskning är möjliga att överföra. Använd kriterier som realism och hållbarhet – kan dessa arbetsformer användas och överleva i ordinarie verksamhet?

Projektkartan gjorde det tydligt med vikten av att skilja resultat från effekter. Nu är det viktigt att börja identifiera effekterna och hur vi ska jobba med dem. Vi kommer att börja jobba med projektkartan som verktyg, bland annat i kommunikationsarbetet direkt. (Styrgruppsmedlem)

ATT DISKUTERA

Exempel på frågor att använda för att skapa den egna projektkartan:

- Vilket problem och behov löser projektet?
- Vad ska projektet bidra med som är nyskapande inom sakområdet – vad är den innovativa idén?
- Vilka är projektmålen, de resultat som förväntas direkt efter genomförda projektaktiviteter?
- Vilka realistiska och långsiktigt hållbara effekter ska finnas kvar efter projektet?
- Hur kopplar de planerade projektaktiviteterna till de långsiktiga effektmålen?
- Vilka indirekta intressenter behöver projektet påverka för att nå de övergripande målen?

Reflektioner och exempel

Vi fick en gemensam bild av att vi inte har en gemensam bild. Bra att styrgruppens sammansättning ifrågasattes. (Projektledare)

Det kan vara både fruktbart och effektivt att göra workshopen kring projektkartan *innan* projektet startar. Inte minst sett utifrån perspektivet att skapa förutsättningar för att sam-

verka med sina samarbetspartners innan pengar söks och i bästa fall bidrar det också till att den projektansökan som skrivs blir lätt att sätta samman. Fokus på problem och behov finns redan, och de är dessutom identifierade i större perspektiv, som regionala utvecklingsplaner och interna policys. Alltså kan sträckan mellan beviljande av projektansökan och start av projektaktiviteter kortas.

Många, kanske de allra flesta projekt, innehåller samverkan med andra aktörer. Vi har ofta mött projekt som är upptagna med att planera och genomföra de projektaktiviteter som riktar sig till målgruppen, till deltagarna. Men samverkan och samarbete uppstår inte och bibehålls inte automatiskt. Ska samarbetet i nya former fortsätta efter projektets slut krävs planering av samverkansaktiviteter på samma sätt som det planeras för deltagaraktiviteter.

Går det att använda resultat som är nyskapande och innovativa i den egna verksamheten? Det finns projekt som har fungerat väldigt bra, där man till exempel använt sig av nya arbetsmetoder för coaching, som vid utvärdering visat sig framgångsrika. Men de har samtidigt varit alltför personalkrävande och kostsamma för att direkt kunna överföras till ordinarie verksamhet. Så länge det finns externa EU-medel, fungerar de alltså men de är inte långsiktigt hållbara. Vilka är de viktigaste lärdomarna av detta? Att nya EU-pengar måste sökas så snart tillfälle ges? Eller att metoderna tyvärr endast fungerar i teorin och behöver modifieras för att kunna användas i de ordinarie verksamheterna? Det kanske kan gå att överföra vissa nyskapande sätt att handleda och stödja arbetslösa till redan befintlig personal och handledare? Nästa projekt kanske ska utgå från att hitta nya arbetsformer som fungerar i ordinarie verksamhet snarare än att ge så bra projektresultat som möjligt?

Kommunikation och kommunikationsplaner i projektvardagen är ett annat intressant område att reflektera kring. Kommunikation, varför då? För att synliggöra och marknadsföra projektet? För att sprida lärdomar och erfarenheter som påverkar och ger effekter? De flesta verkar fastna i det förstnämnda. Många projekt är bra på att offentliggöra medfinansieringen från EU, vilket man är skyldig att göra. Den strategiska kommunikationen för förändring, dvs. för att nå de långsiktigt hållbara effekter som projektet är avsett att skapa, får däremot ofta för lite fokus. De strategiskt mest viktiga mottagarna behöver prioriteras. Att våga välja mottagare som är beredda till förändring istället för att lägga för mycket energi på mottagare som är ointresserade. Att påverka strategiskt tar tid men många projekt verkar välja de enkla lösningarna, att sprida information till en bred målgrupp. Beror sådana val på att projekten inte förstår vad strategisk påverkan innebär, eller att man inte prioriterar det och bara ser till den egna vinningen?

Vår bild är att många projekt arbetar med påverkan för att de måste. Vän av ordning kan ju också fråga sig om alla de drygt 1 000 genomförandeprojekt som har bedrivits under programperioden kan vara så innovativa och strategiska så att de bör påverka strukturer? Ett lärande utbyte kan däremot vara relevant för alla menar vi, men även där fastnar många projekt i massiva informationsinsatser om projektet istället för att lära av projektet.

När styrgruppen har tecknat ner sina önskade resultat och effekter har vi frågat "Vad är det ni ska styra mot? Är det genomförbart?" Det visar sig att många målsättningar är relevanta, men det är svårt att veta hur mycket av måluppfyllelsen som beror på projektet. För att kunna styra gäller det att hitta något som indikerar vart projektet är på väg utan att fastna i mätetalens förbannelse. Många missar det långsiktiga (eller lärande) perspektivet när det handlar om att utveckla nya arbetssätt. Det är inte bara deltagarnas resultat som behöver mätas utan även hur metoden upplevs av de som ska använda den efter projektet; egen personal, samverkanspartners, m.fl. Fungerar metoden utan projektmedel? Har den tydliga fördelar, inte bara för målgruppen utan även för de som ska använda metoden? Detta är bland de viktigaste frågorna för projektet att besvara.

Vem styr vem i projektet?

Projektledaren

Projektgruppen

Projektägaren

Styrgruppen

Utvärderaren

- Rita ett enkelt organisationsschema som beskriver hur du tycker det är idag.

En workshopaktivitet på temat "vem styr vem", där styrgruppsmedlemmarna uppmanas att rita ett enkelt organisationsschema som beskriver relationerna i projektet har visat sig vara en bra grund för dialog kring projektstyrningen. Om det finns en referensgrupp eller annan grupp kan

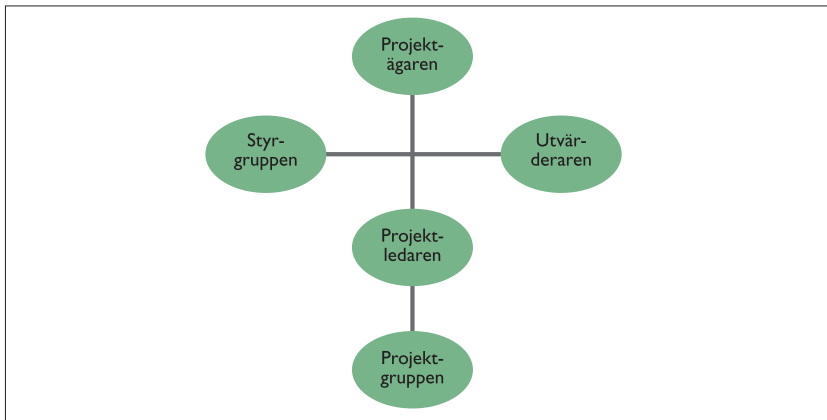
Kan en tolkning av att vi har så olika bilder av relationerna vara att styrgruppen inte är helt rätt sammansatt? (Styrgruppsmedlem)

denna läggas till. Intressanta mönster och skillnader lyfts fram. Viktigt är att utforma *en* gemensam bild som projektet arbetar efter. Annars blir styrningen i princip omöjlig. Både för styrgrupp och projektledning.

Innan vi förtydligade uppmaningen i bilden ovan fick vi ofta frågan under denna övning ”Ska vi rita hur det är idag, eller hur det borde se ut?” Redan detta signalerar att det är vanligt med glapp mellan teori och praktik och att allt inte fungerar som det är tänkt.

Projektägarens roll – aktivt ägarskap en avgörande framgångsfaktor

Om projektansökan beviljas ansvarar projektägaren för projektet både innehållsmässigt, ekonomiskt och juridiskt. Det formella juridiska och ekonomiska ansvaret vilar alltid på projektägaren, liksom eventuella återbetalningskrav av projektmedel om projektet inte följer de ekonomiska direktiven från finansören. Det är projektägaren som anställer/skriver avtal med projektledare och utvärderare. Det är vanligt att projektägaren också är ordförande i styrgruppen.



Figuren beskriver en del av det formella juridiska ansvaret, där projektägaren utser och leder styrgruppen, rekryterar utvärderare och projektledare. Projektledaren leder projektgruppen.

Det kan finnas projektägare som delegerat både formellt ansvar och praktiskt arbete i styrgruppen till någon annan beslutsfattare i ägarorganisationen. Ett vanligt skäl är att den aktuella projektägaren är formellt ansvarig för många och stora projekt och inte har en rimlig möjlighet att engagera sig i samtliga, men ändå vill behålla projektägarskapet.

Det finns också ett ägarskap som handlar om mottagandet och omhän-

dertagandet, att ansvara för överföring av projektets resultat till hållbara effekter och utveckling i den egna organisationen. Personer bakom ett aktivt omhändertagande av resultat behöver inte vara desamma som personen bakom det juridiska ansvaret som projektägare (se bilaga för ytterligare förklaring av projektägare/ägarskap).

En aktiv ägare ser till att det som åstadkommits tas tillvara i berörda verksamheter och samhället i övrigt. Det är därför bra om projektägaren så tidigt som möjligt tydliggör projektets förutsättningar och de förväntningar som finns på projektet och dess samverkanspartners.

*De tre aktörerna (kommunerna) blev tvungna att enas kring vad det är vi gör. Nyttigt att höra deras olika inlägg. De borde gjorts mycket tidigare.
(Stygrupsmedlem)*

Projektägaren tillsätter styrgrupp, projektledare och utvärderare. Projektägaren ansvarar också för att jämställdhetsintegrering och tillgänglighet ingår i projektaktiviteter. Det är även projektägarens ansvar att lärande och strategisk påverkan organiseras för att projektresultaten ska tas till långsiktiga effekter.

ATT TÄNKA PÅ

Den blivande projektägare som planerar för samverkan med andra i sitt projekt bör fundera extra noga kring syftet med och formerna för samverkan:

- Varför ska detta göras tillsammans med någon annan?
- Vilka är nödvändiga att ta med för att lösa problemet?
- Vilka strukturer behöver påverkas för utveckling?
- I vilka organisationer och på vilka nivåer ska förändring äga rum?
- Hur ska samverkan organiseras på ett hållbart och realistiskt sätt?
- Hur kan samverkan med andra användas för att underlätta till exempel strukturförändringar när resultat ska spridas och implementeras?

Avgörande för projektets framgång är ett *aktivt* projektägarskap: att projektiden är väl förankrad och integrerad i en långsiktig utvecklingsplan, att högsta ledningen visar sitt aktiva stöd, att erfarenheterna och utvärderingen tas tillvara och att det sker lärande möten mellan projektet och mottagarna på strategisk nivå i organisationen/-erna. Det räcker alltså inte med

att låta sig informeras och överlämna ansvaret till utsedd projektledning.

Det aktiva projektägarskapet innebär att också delta i samverkans- och lärprocesser på flera nivåer samtidigt: lokalt, regionalt, nationellt och gärna också transnationellt. Men till projektägarens ansvar hör också att sätta ramar för projektet och att göra avgränsningar.

ATT TÄNKA PÅ

- Vilka frågor ska *inte* delegeras till projektledningen?
- Har projektet engagerat rätt samverkanspartners?
- Består styrgruppen av rätt personer och arbetar den för att nå långsiktiga effekter?

Samspelet med finansärer är viktigt, liksom en effektiv projektorganisation som samverkande partners har insyn i. Styrgruppens ordförande bör av de övriga ges mandat att se till att styrgruppen fungerar på bästa sätt och att åtgärda eventuella brister. Allas ansvar blir lätt ingens ansvar.

Inser nu att det krävs ett ökat ansvarstagande, både från gruppens sida och från min sida, som ordförande - jag måste ta ett större ansvar och tydligt axla ordföranderollen och projektägarskapet. (Projektägare)

Reflektioner och exempel

Menar du verkligen att jag ska komma ihåg vad jag har upphandlat för utvärdering till detta projekt? Jag har ju 25 andra projekt att hålla reda på! (Projektägare i mångmiljonprojekt)

Vi har ofta mött projektägare och styrgruppsmedlemmar som samtidigt både driver flera projekt och deltar som samverkanspartner i andra. Det *kan* finnas genomtänkta strategier för detta, men tyvärr är det alltför ovanligt. För att nå maximal nytta

är det viktigt att hantera frågor om samordning och utveckling av styrning och ledning av projekten i förhållande till den egna organisationen (eller kommunen, företaget, regionen). Kanske behöver samarbete och samverkan organiseras och förändras? Risken att uppfattas som enbart en leveransfabrik, där den färdiga produkten är avslutade projekt, är stor.

Det svaga eller obefintliga ägarskapet är nästan alltid en följd av hur projekt initieras, prioriteras, förvaltas och styrs. Några exempel vi stött på:

En medarbetare får en idé att söka EU-pengar, får ett snabbt OK av sin chef utan att hen tänkt igenom konsekvenserna. Ansökan skrivs, projektet

beviljas, bemannas och drar igång. En projektprocess av detta slag medför ofta att ledning och linjechefer inte engagerar sig och tar ett långsiktigt ansvar.

En annan variant kan vara att utvecklingsidéerna och projektet redan i ansökningsfasen är väl förankrade hos ledning och chefer. Projektägaren tillsätter och leder en kompetent styrgrupp och projektaktiviteterna inleds. Men sen drabbas organisationen av nedskärningar och/eller stora organisationsförändringar. Projektägaren och stora delar av styrgruppen försvinner ut ur organisationen. Nya befattningshavare får ta över ägarskap och styrning, både av projekt och verksamhet. Konsekvensen riskerar bli att projektet och dess nytta för organisationen kraftigt devalveras.

Personalförändringar är svåra att förutsäga, men en rekommendation kan vara att projektägaren tidigt genomför en riskanalys i samarbete med projektledning och styrgrupp. Vi har sett många personalbyten i styrgrupperna och det är nästan aldrig som den tidigare medlemmen har gjort någon överlämning eller att styrgruppens ordförande har satt in den nya medlemmen i uppdraget, förväntningar och läget i projektet.

Ytterligare en aspekt att fundera igenom är vad det innebär för processen om projektledaren rekryteras inifrån projektägarens organisation och sannolikt kommer att vara kvar där efter projektets slut eller om projektledaren rekryteras externt och försvinner bort till andra verksamheter efter projektslut. Det kan starkt påverka förutsättningarna för att behålla viktiga erfarenheter i organisationen och hur projektets lärande behöver organiseras.

Att sätta samman en styrgrupp

Hur kan projektägare tänka när styrgruppen ska tillsättas? Det allra viktigaste är troligen att ha projektets idé och syfte i fokus, med direkt koppling till projektets roll i det större EU-sammanhanget. Varför just detta projekt och varför just här och just nu? Vad är det som ska åstadkommas, sett ur ett långsiktigt hållbart perspektiv? Hur hittas medlemmar till en kompetent och strategisk styrgrupp med utgångspunkt från ovanstående?

En effektiv och väl fungerande styrgrupp mår bra av mångfald. En projektägare bör alltså inte enbart bjuda in personer och organisationer som man redan känner, utan leta efter personer som tillsammans kan bidra med förändringsmandat, ämneskompetens, förmåga att hantera olikheter, engagemang och inte minst vilja att prioritera arbetet i styrgruppen. Forskning visar att jämställda grupper åstadkommer högre kvalitet. Erfarenhet av, eller kompetens i frågor som rör ökad tillgänglighet bör också vara ett vägledande kriterium.

*Är vår styrgrupp för homogen? Den består ju nästan bara av personalchefer.
(Styrgruppsmedlem)*

En väl fungerande styrgrupp får inte ha alltför många medlemmar, mest effektivt är 4-6 personer. I en grupp med fler än 10-12 medlemmar kan inte alla delta på lika villkor och föra en fruktbar dialog runt bordet. En styrgrupp måste i olika skeden kunna växla mellan att vara en bollplanksgrupp, för den operativa verksamheten, en beslutsgrupp för att komma vidare och en strategisk grupp för att lyfta blicken framåt (se förklaring av begrepp i bilaga). Vi har sett att det är lätt att fastna i en bollplanks- eller beslutssituation, men svårare att ha fokus på de visionära och strategiska frågorna.

Det är en balansgång projektägaren har att gå. I ett stort samverkansprojekt med många parter kan det vara svårt att begränsa antalet medlemmar i styrgruppen. Kanske kan det vara fruktbart att jobba med en referensgrupp, vid sidan av styrgruppen? Eller sätta samman mindre grupper av intressenter för att till exempel få reaktioner på delrapporter från utvärderaren?

Reflektioner och exempel

I ett kompetensutvecklingsprojekt inom industrin, gjorde de sitt bästa för att få till rätt sammansättning i styrgruppen, med bland annat olika kompetenser, infallsvinklar, driv och jämställdhet. Två av projektmålen var minst 30 % kvinnlig representation och förbättrade kunskaper om design som process hos deltagarna. Det sistnämnda ledde till att projektägaren ville ha med kompetens inom industridesign i styrgruppen. Ett lärosäte kontaktades och den manlige företrädaren för området ställde gärna upp. Projektägaren frågade då om det inte fanns någon kvinna, med motsvarande kompetens på lärosätet, som kunde ingå i styrgruppen istället. Både med tanke på att kvinnor är underrepresenterade inom industrin och att projektägaren ville ha en jämställd styrgrupp. Det fanns det. Hon ingick sedan i den väl fungerande styrgruppen.

När det gäller samverkan, visar det sig ibland under workshopen kring projektkartan att viktiga aktörer saknas i projektet. Ett exempel är när offentliga organisationer av olika slag jobbar tillsammans med arbetslöshetsprojekt utan någon större kontakt med näringslivet. Var är det tänkt att de arbetslösa ska få jobb eller praktikplatser? Ett noggrant förarbete som också innefattar kontakt med näringsliv och arbetsgivare underlättar när det gäller att skaffa fram praktikplatser till exempel.

Ett annat skäl att i dialog skapa projektkartan före projektet kan vara att styrgruppsmedlemmarna själva ganska ofta under våra workshopar kommit fram till att "fel" organisationer eller personer sitter i styrgruppen. Då kan det vara ett sätt att komma rätt från början och samtidigt slippa tappa fart i projektet.

Styrgruppens roll och ansvar



- Styr projektet utifrån dess idé och syfte
- Ägnar sig åt strategiska frågor
- Ansvarar för ökad tillgänglighet och jämställdhetsintegrering
- Ansvarar för spridning, påverkan och implementering

För projektägaren finns ett antal frågor att förhålla sig till och skaffa svar på. Frågorna och svaren måste hanteras i samspel med övriga medlemmar i styrgruppen, liksom i samspel med projektledaren. Men det är hela tiden projektägaren som bär huvudansvaret.

ATT DISKUTERA

- Hur bygger projektet vidare på forskning, tidigare projekt och annan befintlig kunskap?
- Hur ska projektet kopplas till befintliga styrdokument och utvecklingsåtgärder?
- Vad ska leva vidare efter projektet – förändrade samverkansformer, nya utbildningsmodeller, regelförändringar, organisationsförändringar eller vad?
- Vilka organisationer och funktioner behöver påverkas för att goda resultat ska kunna tas till hållbara effekter?

Vi är överens om att bilden av projektet är otydlig och måste rätas ut. Jätteviktigt att styrgruppen reflekterar över hur vi kan ta ansvar för ett projekt vi själva inte tagit fram utan som beställs uppifrån. Det är absurt att inte veta mer om vad vi ska göra. (Styrgruppsmedlem)

Styrgruppen måste vara väl insatt i projektets idé och syfte och kunna inta ett helikopterperspektiv, att kunna se helheten och inte bara utgå från den egna organisationens perspektiv. Gruppen måste också kunna

koppla samman det som händer i projektet med den egna verksamheten.

Styrgruppen har det övergripande strategiska ansvaret och styr projektet i förhållande till de samverkande organisationernas ordinarie verksamhet. Att handla tillsammans kräver en samsyn om flera saker.

ATT DISKUTERA

- Vilka problem och behov i de samverkande organisationerna är projektet tänkt att utveckla och pröva nya lösningar och modeller för att hantera?
- Vilken typ av frågor ska styrgruppen hantera för att kunna styra projektet mot dess övergripande mål?
- Vad krävs av projektledaren för att styrgruppen ska kunna göra sitt jobb?
- Hur ska utvärderingen och utvärderaren användas?

En återkommande fråga för styrgruppen är att följa den operativa verksamheten och se till att ursprungsidén och syftet ständigt finns i fokus. Det är också styrgruppens ansvar att se när ursprungliga planer kan behöva justeras utifrån nya situationer i ordinarie verksamhet eller förutsättningar som ändras. Det är styrgruppens ansvar att analysera den operativa projektledningens rapporter utifrån ett strategiskt perspektiv.

ATT TÄNKA PÅ

- Leder aktiviteterna mot målet eller krävs det ändrad inriktning?
- Svarar projektets inriktning fortfarande mot organisationens behov eller behöver projektledningen nya direktiv?
- Dyker det upp oförutsedda händelser i projektvardagen som styrgruppen måste ta upp?

Ett par viktiga områden som projekten alltid har planerat för i en godkänd ansökan är tillgänglighet och jämställdhetsintegrering. Här är det styrgruppens ansvar att se till att projektet går från ord till handling. Har det skapats lika möjligheter för kvinnor och män att delta i projektaktiviteterna? Om inte – vilka aktiva åtgärder kan vidtas för att nå bättre balans? För att kraven på jämställdhetsintegrering och tillgänglighet ska kunna få

den plats och den prioritering i arbetet som ESF-rådet pekar på genom att lyfta in kravet i regelverket måste styrgruppen se och ta sitt ansvar. Jämställdhet och funktionsnedsättningar är också exempel på områden i arbetslivet som styrs av svensk lagstiftning. Centralt är alltså att styrgruppen faktiskt förstår *varför* kraven finns, på vilket sätt de förväntas bidra till Socialfondens mål och sedan i slutändan förmedlar detta till sin projektgrupp. Här visar erfarenheterna att kvantitativa mått inte räcker. För att kunna implementera ett förändringsarbete med fokus på till exempel jämställdhet, krävs även ett kvalitativt fokus. Det räcker inte att ”räkna huvuden”. Styrgruppens ansvar för att arbetet med jämställdhetsintegrering och ökad tillgänglighet verkligen blir framgångsrikt i projektet kan kräva extern kunskapspåfyllnad.

Det är viktigt att betona att projektägaren är den som normalt leder styrgruppens arbete och även den som ansvarar för att styrgruppen innehåller de olika kompetenser som behövs för att säkra ett framgångsrikt projekt som också sätter avtryck i organisationerna efter projektslut.

Reflektioner och exempel

Styrgruppen kan behöva diskutera och kanske bestämma om egna spelregler för vad som är OK och inte i styrgruppsarbetet. Frågan om spelregler kan tyckas banal, den är ofta känslig, men tjänar på att lyftas. I egenskap av utomstående har vi som genomfört styrgruppsutbildningar kunnat ställa frågan och peka på problemen. Det kan vara skillnad på vad som krävs som chef och vad som krävs för att vara en bidragande medlem i en styrgrupp.

Vanliga önskemål som kommit fram när frågan om spelregler för styrgruppen diskuterats under utbildningen är:

- *att medlemmarna prioriterar att komma till datumsatta möten och respekterar överenskomna start- och sluttider*
- *att ha läst projektansökan och veta vad den innebär*
- *styrgruppsmedlemmar måste engagera sig under mötena och inte endast lyssna och emellanåt kommentera*
- *att alla lyssnar aktivt – lika mycket som man pratar – och frågar om man inte förstår. Att låta alla tala till punkt*
- *ha mobiltelefonen avstängd eller förklara det viktiga skälet till varför den är påsatt*
- *styrgruppsledamöterna behöver kunna se saker ur andra perspektiv än det egna*
- *agendan ska vara väl genomtänkt och utsänd i förväg så att deltagarna kan förbereda sig*
- *varje styrgruppsmedlem måste kunna ta beslut vid sittande bord och inte behöva kontakta sin chef för att fråga först.*

Många styrgruppsmedlemmar underskattar tiden styrgruppsarbetet tar och det händer även att de har tackat ja till att medverka i alltför många styrgrupper samtidigt. Tyvärr med negativa konsekvenser som tids- och engagemangsbrist som följd. Ibland händer det att projektägaren överlåter till projektledaren att inte bara leda det operativa projektarbetet utan också att leda styrgruppen. Ibland händer det att projektledaren står helt utanför styrgruppen. Båda dessa alternativ riskerar att missgynna projektet. Hur kan dessa fällor undvikas? Relationen mellan projektledning och styrgrupp kan inte bara vara informerande och beslutande. Det behövs också strategiska diskussioner, inte minst kring de egna rollerna i projektets början.

Det har visat sig att styrgruppsmedlemmar ofta anser att deras roll innebär att *representera* sin organisation i styrgruppen. Vad innebär det för utvecklings- och förändringsprocesserna man förväntar sig att projektet ska leda till? Är detta förhållningssätt för passivt för att projektet ska få långsiktigt hållbara effekter?

När vi åker ner på operativa frågor, är det alltid någon som skriker "SPeL"! Och då blir vi mer strategiska direkt. Flera styrgruppsmedlemmar använder direkt detta hemma i sina ordinarie verksamheter. (Projektägare)

Vad innebär det att arbeta utvecklings- och förändringsinriktat? Kan man ha en vanlig dagordning och avhandla punkterna på den eller krävs en annan mötesmetodik med tydligare processfokus? Har i så fall projektägaren den processledningskunskap som kan behövas för att leda

en gemensam process framåt? Har någon annan i styrgruppen det? Kan utvärderaren ta rollen som facilitator, till exempel vid reflektioner kring utvärderingsrapporterna? Det finns inga givna svar på dessa frågor, utan det gäller att hitta formerna för hur just er styrgrupp kan bli mer strategisk och se att samma lösning inte behöver gälla för alla typer av möten. För att hitta rätt hjälper det att i början lägga tid på att förstå varandras styrkor i processen såväl som förväntningar på vad den ska leda till.

Styrgruppsmedlemmens roll och ansvar



- Är väl förankrad och har mandat att styra projektet och förändra i egen org.
- Prioriterar närvaro och avsätter tillräckligt med tid
- Kopplar och sprider lärande mellan projekt och egen organisation

Att styrgruppen förstår sin roll och tar ansvar för styrningen är grundläggande för styrgruppsarbetet. Men den enskilde medlemmens roll behöver också förtydligas. På vilket sätt

kan jag bidra till projektets övergripande mål? För vissa kan det handla om kunskap i sakfrågor medan andra har användbara kontaktnät.

Styrgruppens ledamöter har väldigt olika kunskaper om vad projekt innebär och hur man styr. (Projektledare)

ATT DISKUTERA

Som styrgruppsmedlem är det inte heller säkert att uppdrag eller mandat är tydligt från den egna organisationen. En kontinuerlig dialog om hur projektet ska användas och vad det bidrar till kan behöva föras i respektive hemorganisation.

- Vad förväntar sig min organisation eller min närmsta chef att jag åstadkommer i styrgruppen?
- Vad ska påverkas och hur vill projektets organisationer påverkas av projektresultaten?
- Hur organiseras projektet för att dess lärdomar ska kunna tas om hand?
- Vilken kommunikation behöver ske mellan projektet och den egna organisationen?

Genom att styrgruppsmedlemmarna tar hem frågor till sin organisation och tar dem vidare där kan de till nästa möte ha flyttat fram positionerna.

Professionellt styrgruppsarbete ställer särskilda krav på personligt ledarskap. Det innebär i praktiken kompetens och förmåga att hantera olikheter och problem, utan att ta saker personligt och inta försvarsställning. Sedan gäller det att kunna hantera mer eller mindre besvärliga situationer och motsägelser, till exempel:

- *kombinera struktur och tydlighet i målformuleringar med öppenhet och flexibilitet i genomförande*
- *varva handling med reflektion*
- *hantera samtidiga krav på kortsiktiga projektnätverk och långsiktig hållbarhet*
- *hitta samspel mellan lärande och förändring på individ- respektive organisationsnivå*

Reflektioner och exempel

Vi har ibland stött på projekt där det finns styrgrupper på flera olika nivåer. Det kan vara projekt som formellt ägs av ett regionförbund och bedrivs i alla regionens kommuner. Projektägaren har oftast tillsatt en styrgrupp på regional nivå, men implementeringen förväntas inte ske i den egna organisationen (på själva regionförbundet) utan på kommunal nivå. I varje kommun finns därför en lokal styrgrupp som har huvudansvaret för den lokala implementeringen. Men vilka blir då rollerna för de olika styrgrupperna och de enskilda styrgruppsmedlemmarna? Vilka frågor ska lyftas regionalt och vilka ska hanteras lokalt? Få projekt reflekterar över detta. Det är den enskilde styrgruppsmedlemmen som oftast är den viktiga länken mellan det som avhandlas regionalt respektive lokalt.

Hur ska detta ske i praktiken? Ska alla femton kommuner i regionen ha varsin plats i den regionala styrgruppen? Vi har sett sådana exempel. Hur ska annars "rättvisa" skapas? Ska några kommuner finnas med och andra lämnas utanför den regionala styrgruppen? På vilka arenor möts den regionala och de lokala styrgrupperna? Det finns inga självklara svar på dessa frågor. Huvudsaken är att de enskilda styrgruppsmedlemmarna är medvetna om problematiken, lyfter frågorna till diskussion och att hänsyn tas till de faktorer vi tidigare nämnt, såsom storlekens inverkan på grupp-dynamik och faran med "representationstankar".

Vi har också mött projekt som ägs av en regional aktör, som tillsatt en styrgrupp ur ett regionalt och strategiskt perspektiv, men parallellt finns en "operativ styrgrupp" med lokalt placerade chefer. Denna operativa styrgrupp förväntas ansvara för implementeringen i sina respektive lokala verksamheter. Risken är även här att det blir ett glapp mellan strategi och praktiskt genomförande. Vilken blir då den enskilde styrgruppsmedlemmens roll och ansvar och vilka frågor ska hanteras i vilken grupp? Frågor

som dessa behöver alla styrgruppsmedlemmar ställa, både till projektägaren, sina kollegor i styrgruppen och i sin egen organisation för att klargöra förväntningarna man har på sig som styrgruppsmedlem i det enskilda projektet.

Ett ytterligare exempel är projekt som ägs av en regional aktör, där implementeringen förväntas ske lokalt men styrgrupper på den lokala nivån saknas helt. Vilken roll har då den enskilde styrgruppsmedlemmen och vilket perspektiv förväntas hen fokusera på?

För att säkerställa att områdena jämställdhet och tillgänglighet finns med i hela projektprocessen och inte heller tappas bort i implementeringen kan man till exempel se till att dessa områden har en stående plats på styrgruppens mötesagenda. En annan, och kanske ännu bättre möjlighet, är att se till att dessa frågor alltid tas upp i varje punkt på dagordningen. Att alltid behandla jämställdhet och tillgänglighet i samtliga dagordningspunkter leder också till en vana att integrera dessa områden i alla beslut. Det kan vara praktiskt att utse en person i styrgruppen som har särskilt ansvar för att så sker.

Projektledningens roll och ansvar



- Leder projektets operativa arbete med aktiviteter
- Återkopplar kontinuerligt till projektägaren
- Lyfter strategiska frågor till styrgruppen för beslut
- Integrerar jämställdhet och tillgänglighet

Det har skrivits mängder av litteratur med fokus på projektledare och projektledning. Det finns ingen anledning att upprepa det här. Några saker, grundade på de erfarenheter utbildningen av drygt 180 styrgrupper i Socialfondsprojekt gett, förtjänar dock att lyftas fram.

När projektet blivit beviljat och projektägaren har tillsatt projektledare och kanske också andra projektmedarbetare, kan det hända att projektägaren och styrgruppen tycker att de gjort sitt. Nu kan de luta sig tillbaka och

nöja sig med att lyssna på lägesrapporter från projektledning och utvärderare, kanske ge lite återkoppling och goda råd inför spridningsarbetet. Styrgruppen och projektägaren abdikerar i stort sett och delegerar hela projektet till en ensam projektledare. Det är inte ovanligt att även en stor del av det tidskrävande administrativa arbetet är tänkt att utföras av projektledaren. Att driva ett stort projekt med budget i mångmiljonklassen skulle kunna jämföras med att driva ett företag och alla de funktioner som behövs där.

Dessutom kan den operativa projektledaren hamna i problem när det gnisslar eller behöver fattas beslut. Projektledaren saknar nästan alltid beslutandemakt och mandat i projektägarens organisation. I praktiken styrs då hela projektet av en projektledare utan mandat, utan formellt juridiskt och ekonomiskt ansvar.

Vi i projektledningen fick stöd i att vi inte ska hålla i allt själva, vilket varit en tendens under projektets tre första månader. Mycket bra att vi fick denna utbildning så pass tidigt i projektet (Projektledare)

Man kan ibland få uppfattningen att en framgångsrik projektledare ensam ska analysera och navigera, förankra och driva förändring, skapa intresse och efterfrågan. Den, oftast oreflekterade, uppfattningen möter vi då och då hos både projektledare, styrgrupper och projektägare.

Är det verkligen så det ska fungera? Behöver man vara någon slags övermänniska för att vara projektledare?

Svaret är naturligtvis nej. Men verkligheten är ofta sådan att en hängiven och av ämnesområdet besjälad projektledare verkligen vill leda projektet till ett bra resultat och därför vid sidan av sin huvuduppgift att leda den dagliga verksamheten gärna, och "av bara farten" också tar på sig strategiska och mer långsiktiga frågor och beslut. Kanske för att projektägare och styrgrupp brister i sitt ansvar, kanske för att det går fortare att "fixa själv" än att få en tid med en upptagen projektägare. Helt naturligt är projektledaren den som står närmast projektdeltagarna och den som först ser akuta problem och vill lösa dem.

Många projektledare hamnar också i situationen att vara den som organiserar, kallar till och ibland till och med leder styrgruppens möten. Här

Jag som projektägare och ordförande i styrgruppen måste ta på mig en mer aktiv roll och till exempel ta ansvar för påverkan. Jag måste i fortsättningen göra dagordning och sammankalla till styrgruppsmötena, inte projektledaren. (Projektägare)

finns naturligtvis många lokala variationer, men det finns anledning att hissa varningsflagg – en projektledare som går alltför djupt in i styrgruppsarbetet riskerar att navigera snett mellan den operativa och strategiska styrningen. Och vice versa – en projektägare och en styrgrupp som abdi-

kerar från det strategiska ledarskapet kommer snart att finna att projektet lever i sin egen bubbla och deras uppgift att förankra, påverka strategiskt och se till att projektresultaten blir effekter i ordinarie verksamhet blir svår att genomföra.

En ledstjärna kan vara att projektledaren driver och leder projektaktiviteterna, ansvarar för att den löpande verksamheten fungerar, rapporterar kontinuerligt till projektägare och styrgrupp, identifierar problem i driften som kräver strategiska vägval eller beslut i styrgrupp eller av projektägare. Observera att möjligheten att lyfta upp problem i genomförandet inte bör utgöra 100 % av dagordningen. Då blir styrgruppen reaktiv snarare än styrande. Behoven i hemorganisationerna bör utgöra en betydande grund för vad som ska hända härnäst i projektet och det kan bara styrgruppen förmedla.

Reflektioner och exempel

Vi har i arbetet med styrgruppsutbildningar runt om i landet mött många projektledare som är stressade, överbelastade och ibland rejält missnöjda med sina formella uppdragsgivare. Här tror vi att den bästa lösningen är att tidigt i projektresan ta itu med de olika roller och de olika ansvar som projektägare och projektledare har. Det kan betyda att projektarbetet i stort organiseras om. Men bara att adressera frågan under ett par eftermiddagstimmar har flera gånger lett till att vi lämnat efter oss en projektledare med axlarna i normal höjd och inte uppe vid öronen.

En projektledare behöver i varje given situation förhandla om sitt mandat. Det fungerar inte att projektledaren ”säger till” personalen i en organisation, till exempel Arbetsförmedlingen, vad de förväntas göra om inte detta är förankrat hos Arbetsförmedlingens chefer. Projektledaren har inte mandat att driva utvecklingsarbete hos Arbetsförmedlingen, så drivkraften för utvecklingsarbetet och lärandet måste komma från berörda chefer. Saknas denna drivkraft och projektet har en engagerad projektledare, vilket ofta är fallet, skapas lätt en stor frustration hos projektledaren. Risken att projektet blir en fristående satellit utan förankring i ordinarie verksamhet är stor.

Vad skulle hända om fler projektledare ifrågasatte uppdraget och ställde frågor om hur det är tänkt, baserat på vad som står i projektansökan/projektbeskrivningen, innan de tar sig an ett stort EU-finansierat samverkansprojekt? Vad skulle hända om den tilltänkta projektledaren intervjuar projektägare och styrgrupp i en strategisk ledarskapsintervju? Om projektledaren är ny i projektledarrollen kan det vara svårt att bedöma rimligheten i arbetsuppgifterna. Vad

Vår rörlighet i projektet kvarstår. Till exempel projektägarens roll – vad vill denne ha ut? (Projektledare i stort projekt)

medför det i termer av projektägarens arbetsgivaransvar?

Projektledaren är också den som operativt ska jämställdhetsintegrera och tillgänglighetsanpassa projektets aktiviteter. Nedan ges ett exempel på vad det kan handla om.

Projektägaren och styrgruppen bestämmer att jämställdhetsintegrering och tillgänglighet ska genomsyra projektarbetet och ge tydligt avtryck i såväl resultat som planerade effekter. Här lutar sig beslutsfattarna både mot "skall-kraven" i Socialfondens villkor och insikten om att kvaliteten, arbetsmiljö och resultat i utveckling och förändring ökar med jämställdhetsintegrering och ökad tillgänglighet.

Projektledaren kartlägger och analyserar vad som behövs för att uppfylla beställningen från styrgrupp och projektägare. Projektledaren organiserar den eventuella utbildning som behövs, kanske med stöd utifrån om den interna kunskapen inte är tillräcklig. Här kan även styrgruppen behöva kompletterande utbildning. Projektledaren ser därefter till att den utbildning och de nya modeller som provas och används i projektaktiviteterna ger lika möjligheter för kvinnor och män och kan genomföras även för personer med funktionsnedsättning.

En viktig arbetsuppgift för en projektledare är också att arbeta med dokumentationen i projektet. Antingen själv eller ansvara för att någon annan projektmedarbetare gör detta. En bra dokumentation är värdefull för påverkan, spridning och för att ta resultat till effekter i ordinarie verksamhet. Det är också en bra hjälp i den viktiga läroprocessen.

Lärande miljö – en förutsättning för hållbart utvecklingsarbete



- Prövas det nya mot ordinarie verksamhet?
- Kopplar ni projektets lärande till organisatoriskt lärande?
- Lär ni mellan samverkande organisationer och med andra utanför projektet?

Lärande är en central del i utvecklingsprojekt. Det handlar om lärande både inom det pågående projektet, men också på andra nivåer, som i ordinarie verksamhet och på samhällsnivå som en förutsättning för hållbar utveckling. Lärandet handlar om samspelet mellan den operativa och den strategiska nivån, inte enbart om det som pågår inom ramen för projektaktiviteterna. Både projekt och ordinarie verksamheter får näring av dubbelriktat lärande, att ta vara på och främja impulser och återkoppling från verksamheterna in i projektet och vice versa.

Nyttigt få ny och fördjupad kunskap, till exempel vikten av kopplingen och lärandet mellan projekt och verksamhet och vice versa. (Styrgruppsmedlem)

ATT DISKUTERA

- Vad är viktigt att lära av projektet medan det pågår?
- Vilka arenor och sammanhang finns tillgängliga för lärande av projektet?
- Vilka arbetsformer ska användas för att stimulera lärande?
- Vilka ska involveras i läroprocessen?
- Hur kan ett klimat skapas där såväl vilda idéer som misslyckanden är välkomna?
- Hur ska styrgruppsmötena organiseras för att sätta fokus på strategisk analys?

Frågorna är många i processinriktade utvecklingsprojekt och svaren inte lika många eller tydliga. Att frågorna ändå ställs, är själva grunden för lärandet i projekten. Att avhandla informationspunkter på en dagordning och fatta beslut, medför sällan något djupare lärande.

ATT DISKUTERA

- Finns det en öppenhet och tillit i grupper som träffas?
- Har alla, till exempel både kvinnor och män, samma möjligheter att påverka och bli lyssnade på?
- Har projektdeltagarna möjlighet att vara med och påverka arbetet?
- Hur kan erfarenheter komma till användning i vardagen medan projektet pågår?

Gemensamma faktorer för lärande i framgångsrika projekt är bland annat:

- *Projektledning, styrgrupp och andra strategiska intressenter arbetar i samverkan*
- *Det finns en utvärderare som följer processen med regelbunden återkoppling och reflektionstillfällen baserade på delrapporter*
- *Reflektionstillfällen, delrapporter och fungerande samspel mellan olika parter ger grund för omorienteringar och förbättringar under pågående projekt. Mottagarna av projektsresultaten motiveras att ta resultaten till effekter i ordinarie verksamhet.*
- *Projekten präglas av långsiktigt tänkande*

En insikt är att vi behöver mer förberedda möten. Till exempel dagordning och krav på frågor vi ska förbereda för att inte sitta och babbla så mycket. (Styrgruppsmedlem)

Möjligheter och problem behöver identifieras och det behöver finnas ett tillåtande system som fångar upp och analyserar det som inte går på räls. Exempel på arbetsgång: Identifiera (projektledare eller någon annan)

– Lyft till styrgrupp – Diskutera, med fokus på högre mål – Ta fram förslag/beslut – Agera – Dokumentera förändringar.

För att kunna arbeta lärande, är det bra att fundera på hur gränssnittet mellan projektet och de huvudsakligen berörda organisationerna ser ut: Har projektledning och övrig personal naturliga mötesplatser i organisationen? Eller jobbar projektledare och övrig personal bredvid varandra i en

stuprörersmodell? Grundläggande för lärandet är att det finns aktiviteter och mötesplatser mellan projektet och ordinarie verksamheter. Dessa uppstår inte av sig själv, utan arenor för lärande behöver organiseras utifrån ett tydligt syfte. Egenuppföljningar och utvärderingar kan till exempel användas som underlag för gemensam analys och reflektion, kommunikation och lärande. För att involvera och påverka intressenterna, behöver man utgå från deras intressen och uppdrag. Detta gäller även projektets roll i förhållande till de olika systemnivåerna lokalt, regionalt, nationellt och EU.

Hur tas projektresultat om hand? Sker det genom hemsidor, skrifter, slutkonferenser om vad projektets medarbetare själv vill berätta till passiva mottagare? Förväntas resultaten implementeras efteråt genom best practice? Möjligheterna till lärande begränsas av regler, rutiner och hinder mellan projekt, program- och systemnivån. Det har visat sig att återföring av erfarenheter och kunskaper inte sker i tillräcklig omfattning. Därför behöver lärande miljöer skapas, eftersom lärande alltid sker i ett sammanhang och handlar om förändrad handlingsförmåga. Då räcker det inte med information. Utmaningen ligger i att öka inslaget av lärtillfällen med berörda och skapa ett öppet arbetsklimat med delaktiga och aktiva mottagare av projektets lärdomar.

Typiskt för en lärande miljö är:

- **Dialog:** *det förs ett öppet samtal mellan personer under demokratiska former. Alla åsikter är värdefulla och olikheter ses som en tillgång*
- **Delaktighet:** *alla berörda involveras aktivt och ges ett reellt inflytande över problemformuleringar och möjliga lösningar*
- **Kontinuerlig återkoppling:** *Fakta om den pågående processen samlas in löpande och återförs för dialog*
- **Gemensamt lärande:** *tolkningar, analys och slutsatser görs tillsammans med berörda och andra viktiga strategiska aktörer (som identifierats tidigare i processen)*
- **Kritisk reflektion:** *Öppenhet för brister, svagheter och problem är en förutsättning för att kunna åtgärda dem. Alternativa perspektiv och ifrågasättande synsätt är tillåtna och uppmuntras. Den kritiska reflektionen baseras på utvärderingen. Ett projekt behöver "farthinder", en utvärdering och en utvärderare som kan utmana och ge underlag för kritisk analys och reflektion.*

Reflektioner och exempel

I ett kompetensutvecklingsprojekt, hade den ordinarie verksamhetens chefer identifierat vilken slags kompetensutveckling personalen ansågs behöva och cheferna var tydliga med sina förväntningar. När deltagarna genomgått den processinriktade utbildningen och ville omsätta sina nyvunna kunskaper

per i vardagen, möttes de av motstånd från sina chefer. Medarbetarna hade utvecklats och fått ny kompetens, kunskap och insikter som blev hotande för cheferna, eftersom de nu "låg efter" sina medarbetare kunskapsmässigt. Dessutom ville medarbetarna arbeta mer processinriktat och lärande, vilket gjorde att cheferna kände sig hotade i sitt ledarskap. Resultatet blev att medarbetarna snarast motarbetades och de förändringar som cheferna efterfrågat, stoppades av dem själva...

Exempel som detta, där cheferna med formellt ansvar förmodligen upplever att de gör en effektiv och logisk beställning av en färdig lösning i form av en utbildning, visar hur viktigt det är att utvecklingsprocessen istället är gemensam. De skulle kunnat skapa gemensamma mötesplatser, där medarbetare och chefer hade träffats och samtalat kring erfarenheterna under projektets gång. Steget mellan medarbetare och chefer hade inte blivit så stort, och framförallt hade de kunnat arbeta utifrån gemensamma intressen och testa nyvunna kunskaper, kompletterande lösningar och utvecklingsmöjligheter redan under projekttiden. Mötesplatserna behöver inte vara något komplicerat. Vanliga arbetsplatsträffar fungerar utmärkt, men man behöver skapa en lärande miljö med en samordnare eller samtalsledare som kvalitetssäkrar förutsättningarna för gemensam reflektion, demokratisk dialog och lärande på en jämbördig nivå.

Projekt behöver vara förankrade, inte bara inför start, utan under hela projektet. Implementering av goda resultat kan misslyckas när chefer i mottagande organisation inte tror att de behöver vara med under resans gång eller inte ges möjlighet att vara det.

I ett samverkansprojekt visade utvärderingen att samverkan mellan två förvaltningar i en kommun behövde utvecklas för att lärdomarna från projektet skulle kunna implementeras. Viktiga utvecklingsområden var bland annat samsyn och konkret samarbete i den gemensamma utvecklingsprocessen. Personalen från de olika förvaltningarna tyckte en hel del om vad "de andra" skulle göra utan att ha faktabaserat sina antaganden. Det var också lättare att ha önskemål på förändringar hos "de andra" och mindre vilja att reflektera kritiskt över det egna arbetet.

En halvdags workshop med de båda förvaltningarnas personal och chefer samt utvärderaren genomfördes. Den första delen av aktiviteten handlade om att tydliggöra de båda organisationernas respektive uppdrag och vad som är det gemensamma utvecklingsområdet inom ramen för projektet: *vad* ska samverkas om och vad ska *inte* samverkas om? De kom utifrån projektets syfte fram till vad samverkan skulle fokuseras kring och vad de gemensamt ville utveckla och omsätta i långsiktigt hållbar samverkan efter projektslut. När vad-frågorna var inringade, ställdes frågan *hur* detta konkret skulle kunna genomföras? Deltagarna jobbade i heterogena tvärgrup-

per och kom fram till ett antal olika punkter att gå vidare med. Dessa blev sedan föremål för en prioriteringsprocess och ett par punkter valdes ut som viktiga nästa steg i samverkansprocessen.

Utvärdering – strategiskt verktyg för påverkan och lärande



- Följer processen, fokuserar på projektets syfte och programmets mervärden
- Delresultat analyseras systematiskt av styrgruppen
- Är ett stöd i kommunikation för påverkan

För mindre komplicerade projekt, där förändringar kan skapas genom att följa en på förhand färdig plan, handlar styrning mest om att kontrollera att planen följs och att aktiviteterna genomförs. Utvärderingar av den här typen av projekt har en tendens att följa samma logik; en kontroll av att det som har planerats har utförts och en slutrapport som summerar upp plus och minus. Rapporten levereras i anslutning till att projekttiden löper ut och projektdeltagarna skingras. Om utvärderingens slutsatser tas vidare eller blir en hyllvärmare är en öppen fråga – klart är i alla fall att utvärderingen inte kunnat bidra till förändringar under projektets gång eller erbjudit input för lärande och styrning.

Utvärdering som sker löpande under projekttiden ger däremot underlag för beslut och prioriteringar och kan, rätt använd, vara ett kraftfullt verktyg för lärande, styrning och påverkan. Projekt som rör människor och utveckling är ofta komplexa, med osäkra processer och svåra att styra enligt en produktionslogik. Detta gäller exempelvis för majoriteten av projekten i Socialfonden. För att förbättra projektkvaliteten och möjliggöra styrning behöver sådana projekt snarare möta motstånd och utmanas med hjälp av analyser, reflektion och kritisk granskning. När utvärderingen sker löpande, där lärtillfällen med beslutsfattare organiseras längs vägen förbättras också möjligheten att på goda grunder implementera projektets resultat.

Många problem med utvärderingar skapas redan i planeringsfasen. Projektägaren som formellt ansvarar för att upphandla utvärderare missar att klargöra frågor som syftet med utvärderingen, vilka utvärderingen är till för och vad mottagarna ska använda utvärderingen till. Genom att engagera olika intressenter under en utvärderingsprocess kan en ökad medvetenhet och förståelse för utvärderingen skapas. Vanliga brister i utvärderingar av socialfondsprojekt är:

- *fokus på aktiviteter, inte syfte och effekter*
- *fokus på kortsiktiga projektresultat, svag koppling till långsiktiga utvecklingsmål*
- *slutrapporten utformas för internt bruk och blir då ointressant för andra aktörer och som redskap för påverkan*
- *Åtskilliga utvärderingar är för okritiska*

En anledning till ovanstående brister kan vara att det delvis ställs andra krav på en utvärdering som görs under projektets gång än den som endast i efterhand utvärderar projektets resultat. En ”resultatutvärderare” arbetar revisionsinriktad och har tydlig distans till projektet. En utvärderare som följer projektet måste arbeta närmare projektdeltagarna men samtidigt behålla den kritiska distansen, vilket kan vara en utmaning. God kommunikationsförmåga är betydelsefullt, inte minst när projektägare och styrgrupp ska reflektera kring vad som framkommer i utvärderingen och dess delrapporter.

För projektägaren och andra projektansvariga gäller det att skilja på uppföljning och utvärdering. Uppföljning är en fortlöpande insamling av olika data, ofta kvantitativa, för att få underlag och kontroll på hur olika insatser förlöper. Det kan handla om antalet deltagare på olika seminarier, antalet genomförda utbildningar eller grad av nöjdhet hos de som genomgått en aktivitet. Medan uppföljningen syftar till att beskriva vad som händer, vill utvärderingen förklara varför. Utvärdering innebär att den insamlade informationen relateras till värdekriterier och sätts i ett sammanhang där idén är att försöka förstå sambandet mellan orsak och verkan. Utvärderingen blir då ett komplement till den egna, internt organiserade uppföljningen. Dess nytta och användbarhet för projektet uppstår först om och när den förmår fördjupa insamlade data, ställa kritiska frågor och föreslå alternativa sätt att se på problem och lösningar.

Hur kan då en utvärdering som ska bidra till lärande och styrning genomföras? Grunden för utvärderingen läggs ofta i själva upphandlingsprocessen. En första förutsättning är att denna görs tidigt, helst så att utvärderaren finns på plats när projektet startar. Dessutom behöver projektägaren och samverkanspartners ha bestämt sig för syftet med och huvuddragen i utvärderingen.

ATT DISKUTERA

- Varför genomförs utvärderingen och hur ska den användas?
- Vilka frågeområden behöver utifrån syftet fördjupas och uppmärksammas?
- Vilken typ av underlag behövs för att kunna fatta strategiska inriktningsbeslut?
- När och hur ska återföring av utvärderingsresultat ske?
- Hur kan det säkras att utvärderingen inte bara bedömer projektets kortsiktiga resultat utan också analyserar dess förutsättningar för att uppnå långsiktiga effekter?

Som projektägare styr man också över två andra aspekter av utvärderingen som av naturliga skäl kommer att avgöra hur utvärderingen genomförs och vad den kan åstadkomma. Det handlar för det första om utvärderarens kompetens. Vilka kompetenser och vilka fackkunskaper behöver utvärderaren ha? Exempel på områden som ofta glöms bort är jämställdhet och tillgänglighet. Eftersom detta är obligatoriska delar i Socialfonden är det rimligt att i upphandlingen av utvärderare ställa krav på kompetens inom dessa områden. Den andra frågan handlar om resurser och budget för utvärdering. Det hjälper inte att lägga upp ambitiösa och vassa utvärderingsplaner om inte tid och förutsättningar ges. Interaktivitet, gemensamma reflektionstillfällen och regelbunden återkoppling av utvärderingsresultat tar tid och kostar pengar.

Utvärdering utifrån en lärande ansats bygger på samarbete mellan projektorganisationen och utvärderaren. Upplägget och arbetsgången för och med en utvärderare kan till exempel utformas så att:

- *utvärderaren deltar vid styrgruppsmöten, följer processen och fokuserar på projektets syfte och programmets mervärden*
- *utvärderaren intervjuar berörda*
- *projektledningens egen uppföljning fördjupas genom träffar med utvärderaren*
- *utvärderaren återkopplar regelbundet till projektägare och styrgrupp genom väl underbyggda underlag*
- *utvärderaren, projektägare och styrgrupp analyserar resultaten tillsammans*
- *utvärderingen undersöker bland annat projektets realism, aktiviteter, resultat, måluppfyllelse och förutsättningar för långsiktighet*
- *utvärderaren tillsammans med projektansvariga organiserar tillfällen för lärande med olika berörda och mottagare*

- utvärderaren gör ett antal kortare delrapporter plus en slutrapport
- utvärderingen är ett stöd i kommunikation för påverkan

Innehållsmässigt finns det några delar som nästan alltid bör vara med vid utvärdering av ESF-projekt, nämligen att:

- *ha särskild uppmärksamhet på frågor om jämställdhet och tillgänglighet*
- *värdera hur projektorganisationen fungerar och hur samverkan mellan berörda organisationer fungerar, bl.a. när det gäller delaktighet, lärande, erfarenhetsutbyte och engagemang*
- *undersöka graden av innovativitet och orsakerna till såväl fram- som motgångar för nya arbetssätt och metoder*

Det är viktigt att berörda parter är medvetna om och förhåller sig till att målen troligen behöver förändras över tid, beroende på omvärldsförändringar, vad som framkommer under processen och gjorda erfarenheter.

Utvärderingens tänkta användning bör diskuteras redan vid projektplaneringen och gärna kompletteras med en så kallad intressentanalys. Den innebär att identifiera dem som berörs av utvärderingens frågeområden eller i övrigt har påverkan på det som utvärderas. En kartläggning av tänkbara intressenter genomförs och försöker förutse vilka krav de kan ha på utvärderingsresultatet och i vilken grad de ska involveras i utvärderingsprocessen.

Efter den här utbildningen har projektet blivit en helhet och fått en röd tråd. Nu förstår jag hur viktig styrgruppens roll är. Har också fått viktiga insikter om utvärderingens roll. Detta har "klarnat ut" mycket i mitt huvud som jag inte ens visste var oklart. (Styrgruppsmedlem)

Reflektioner och exempel

Har utvärderaren kompetens i genusfrågor och i jämställdhetsintegrering? Finns kunskap och erfarenhet när det gäller frågor om tillgänglighet och mångfald? Det är inte ovanligt med projekt som tydligt redovisar kvantitativa beskrivningar av jämställdheten, men samtidigt har problem med den kvalitativa delen, och med att jämställdhetsintegrera hela projektprocessen. Det kan ta sig olika uttryck. Ibland möts vi av en skev könsfördelning i styrgruppen. Ledamöterna själva anser däremot att det inte spelar någon roll, de är jämställda säger de. Tittar utvärderaren på detta? Tas verkligen alla projektdeltagares kunskaper och kompetens tillvara, oavsett kön, eller är de bara lika många? Är projektets syfte och mål, samt de långsiktigt hållbara effekter som ska uppnås efter projektet verkligen kopplade till både kvinnor och män. Kan alla vara delaktiga? Är projektet lika tillgängligt för

alla? På vilket sätt berörs olika grupper? Vad behöver göras för att inte bara projektarbetet, utan också de resultat som ska tas till effekter jämställdhetsintegreras?

Inom ett framgångsrikt arbetslöshetsprojekt, hade de fastnat i hur erfarenheterna, samverkan och metoderna skulle kunna tas tillvara efter projektslut. Kommunchefen, tillika projektägare och styrgruppens ordförande önskade en större tydlighet och ett mer formellt politiskt uppdrag, för att kunna se över organiseringen i kommunen och den externa samverkan. Genom att så tydligt koppla projektutvärderingen till den ordinarie organisationen, kom frågan upp på den politiska dagordningen. Då utvärderaren bokade intervju tid med respektive politiker och informerade om frågorna, uppmuntrades de att tänka till i förväg. Utvärderaren frågade sedan dem enskilt hur de såg på sin kommuns nutid och framtid, vad gällde organiseringen av en viss del av kommunens arbete och vad de förväntade sig för långsiktigt hållbara förändringar efter projektslut. Att organiseringen inom kommunen hade mycket stor påverkan på projektets möjligheter att få långsiktig hållbarhet hade utvärderaren kommit fram till genom tidigare delar av utvärderingen, till exempel genom att intervjua berörda, såsom projektledare, deltagare och styrgrupp. Samtliga intervjuade politiker kom fram till att den nuvarande organiseringen inte var optimal. På det svaret ställde utvärderaren följdfrågan: vad skulle du/ni kunna göra åt det? Politikerna ansåg att de behövde uppdra till kommunchefen att undersöka olika lösningar och lägga fram ett förslag till politiskt beslut. Detta var precis den tydlighet kommunchefen behövde för att kunna ta ansvar för sin del av jobbet och projektets långsiktiga hållbarhet.

Ett annat projekt arbetade med kompetensutveckling. Deltagarna hävdade i intervjuer med utvärderaren att de var väldigt nöjda med aktiviteter och utbildningsinsatser, snittet var 8 på en 10-gradig skala. Projektledning och styrgrupp var mer än nöjda. Deltagarnas arbetsgivare förväntade sig att medarbetarna skulle komma tillbaka till jobbet fulla med goda metoder och erfarenheter – de hade ju lärt sig nytt! Men när utvärderaren undersökte vad som hänt när projektdeltagarna var tillbaka på jobbet var svaret ingenting! Allt var som innan kompetensutvecklingen ägde rum. Projektledaren oroade sig för att felet kanske låg i bristande kompetens hos den upphandlade utbildningsanordnaren, till exempel brister när det gäller jämställdhetsintegrering och delaktighet. På förslag från projektledaren bestämde styrgruppen att upphandla nya utbildningsleverantörer till kommande utbildningar. Utvärderaren, som var adjungerad till styrgruppen, påpekade att det är rimligt att ta reda på *varför* den förvärvade kunskapen inte används innan beslut om att byta utbildare tas. Utvärderaren gavs i uppdrag att undersöka, och det visade sig att förankringen av projek-

tet endast skett på högsta nivån hos arbetsgivaren. Mellancheftsnivån, dvs. projektdeltagarnas närmaste chefer, hade glömts bort och körde på som vanligt i gamla hjulspår. Mellancheften hade inte skapat arenor och möjlighet till lärande och reflektion för övriga medarbetare. Här kunde utvärderaren hjälpa styrgrupp och projektägare med tankar kring hur man kan agera för att bättre ta tillvara den genomgångna kompetensutvecklingen. Projektägare och styrgrupp tvingades tänka till och komma med förslag på hur problemen med att ta tillvara projektresultaten skulle lösas. Alltså att fatta ett inriktningsbeslut som projektledaren får i uppdrag att genomföra och senare återföra till ägare och styrgrupp.

KAPITEL 3 – ÄR STYRGRUPPEN PÅ RÄTT VÄG?



Ja, då är det dags att köra igång! Låt oss leka med tanken att ni ligger helt rätt enligt denna skrifts tankar och tips och känner att det finns en god grund för ett givande projektarbete. Projektidén har en tydlig koppling till organisationernas långsiktiga utveckling och EU 2020. Förankringsarbetet har gått bra, och deltagande organisationers beredskap att ta hand om resultaten är god. Styrgruppen har en genomtänkt sammansättning. Förutsättningar för framgångsrikt arbete med jämställdhetsintegrering och tillgänglighetsanpassning har säkerställts. Nu kommer genomförandet självklart att gå på räls... eller?

Nej, ni har skapat goda *förutsättningar* för att nå långsiktiga effekter. Dessa förutsättningar handlar mest om strukturer. Men det krävs också en god *process* för att lyckas och ingen process är den andra lik. Så hur vet ni då om styrgruppen är på rätt väg?

Det finns några enkla observationer som styrgruppen kan göra för att ta tempen på arbetet. Vi har delat upp det i tre områden; dagordningen, mötena samt tiden däremellan. Punkterna nedan ska inte tas som någon absolut sanning utan mer ett enkelt sätt att illustrera viktiga principer för hur en styrgrupp kommer närmare att vara utvecklingsmotor än mötesproffs. Ett enskilt "plus" behöver inte vara rätt i just er styrgrupp. Det kan t.ex. vara så att er projektägare har många förtjänster, men att leda möten och få en gemensam process framåt är kanske inte en av dem. Någon annan kan

då sköta det, men den viktiga principen är att projektledaren, som saknar förändringsmandat i organisationerna, inte får glida över till ansvaret att bära hela utvecklingsarbetet.

Vi har observerat hur många styrgruppsmedlemmar trots allt har varit medvetna om de perspektiv som utbildningen och denna skrift förmedlar, men de har inte agerat därefter. De var tacksamma när vi kom utifrån och lyfte dessa frågor. Det kan vara jobbigt och känsligt att vara den som kritiserar arbetet och gruppen. Vår förhoppning är att nedanstående punkter, eller andra delar av skriften, kan sänka tröskeln att faktiskt ta tag i de svagheter som finns i din styrgrupp. Var bedömer ni själva att styrgruppen ligger på skalan mellan plus och minus?

Dagordningen och mötets innehåll

PLUS	MINUS
Flera medlemmar bidrar med punkter	Projektledaren står för hela dagordningen
Minst en punkt rör tiden efter projektet	Alla punkter handlar om projekt-tiden
Flera av punkterna kräver analys och gemensamma ställningstaganden	Majoriteten av punkterna är av informationskaraktär eller "redan avgjorda" beslut
Flera av punkterna berör flera av de samverkande parterna	Frågor som är viktiga för projektägaren dominerar agendan
Mötesagendan skickas ut i god tid före mötet	Agendan kommer sent, kanske dagen före mötet
Mötespunkterna har tydliga frågeställningar och vid behov underlag så att styrgruppsmedlemmarna kan förbereda sig	Punkterna utgörs av summariska formuleringar såsom "inriktningsbeslut"

Själva mötena

PLUS	MINUS
Styrgruppens medlemmar består av medvetet valda funktioner som alltid deltar på mötena	Styrgruppens medlemmar prioriterar bort styrgruppsmöten eller skickar ersättare
Mötena leds antingen av den person som getts mandat att hålla ihop styrgruppen eller personen med bäst processkunskap	Projektledaren håller i hela mötet för att denne kan mest om projektet
De flesta är aktiva och olika uppfattningar får komma till tals	Enstaka personer dominerar mötet som kännetecknas av likatänkande och brist på självkritik
Förslag problematiseras och revideras ofta	Projektledarens förslag godtas utan invändningar
Utvärderaren deltar regelbundet på styrgruppsmötena	Utvärderingen kommuniceras via projektledaren och utvärderaren medverkar sällan eller aldrig
Det kan hetta till ibland i konflikter som leder till utvecklande lösningar	Alla är alltid överens

Mellan mötena

PLUS	MINUS
Styrgruppen tar strategiska initiativ	Styrgruppen inväntar eventuella problem från projektledningen
Mötena leder till att styrgruppsmedlemmarna inför nästa möte behöver agera utifrån sin specifika kompetens och roll i styrgruppen	Det räcker med att delta på mötena
Styrgruppsmedlemmarna fungerar som talespersoner för projektet och dess syfte	Projektledningen står för all kommunikation om projektet
Frågor från styrgruppen lyfts i hemorganisationen och blir där föremål för lärande och reflektion i förhållande till hemorganisationens uppdrag, policys och mål	Det är bara styrgruppsmedlemmarna som berörs av styrgruppens arbete

BILAGA

FÖRKLARING AV BEGREPP I SKRIFTEN

Vissa ord har ett stort tolkningsutrymme och kan därmed betyda många olika saker beroende på sammanhang och person. Nedan förklaras vad vi menar med några sådana ord. Det är alltså inga allmängiltiga definitioner utan mer vad vi avser med orden i denna skrift.

Strukturpåverkan

För att tala om strukturpåverkan behöver till exempel en lag eller regelverk förändras, eller kanske en strategi eller ett avtal inom en bransch. En struktur är något som sammanbinder flera olika organisationer i ett reglerat system. Att påverka är att förändra. För att lyckas med det krävs ofta påverkan på flera nivåer – lokalt, regionalt, eller nationellt. För att stötta och uppmuntra spridning, påverkan och utveckling mellan länder finns också möjligheten att arbeta transnationellt i EU-projekt. Då måste projektägare, styrgrupp och projektledning arbeta strategiskt med att ta fram kunskapsunderlag och skapa strategiska möten och läraktiviteter under hela projektiden – från planering till avslut.

Operativ

Med operativ menas att se till att dagliga aktiviteter genomförs som det är tänkt, t.ex. utbildningar, seminarier, möten. Det kan inkludera planering av tid, plats, upplägg samt bokningar och dokumentation. Det operativa sköts av projektledaren. Operativa frågor kan också vara viktiga vägval och handla om utveckling, men de styrs främst av styrgruppens direktiv och projektplanen. De operativa vägvalen handlar också främst om *hur* något ska genomföras.

Strategisk

Strategi har med vägval att göra – hur man tar sig fram längs en svår väg. Strategiska frågor har karaktären ”om” något ska göras och i så fall ”vad”. Dessa strategiska vägval styrs i första hand av organisationernas utvecklingsbehov och projektets mål – på vilket sätt gör projektet mest nytta? Att vara strategisk kräver också ett visst mått av analys, att man får relevanta kunskapsunderlag och utifrån dem kan bedöma vad som är nästa steg.

Projektägare

Att vara projektägare är dels ett juridiskt ansvar. Den behörige företrädaren för projektägande organisation är den som ställs till svars vid eventuella oegentligheter. Ordet "projektägare" kan också i dagligt tal avse den organisation som är motpart till ESF-rådet som finansiär och sköter lägesrapportering och ekonomisk redovisning. Men när vi pratar om "aktivt ägarskap", till skillnad från "projektägare" som ovan, menar vi omhändertagandet av resultat. Att följa projektet och ta resultaten till hållbara effekter i organisationen. I denna betydelse kan det finnas flera aktiva ägare av en projektidé, som har förändringsmandat i olika organisationer.

LÄSTIPS

För dig som vill fördjupa dig inom hållbart utvecklingsarbete ger vi nedan ett urval av de böcker och rapporter som processtödet SPeL har tagit fram och medverkat i under programperioden. Rapporterna finns att ladda ner på www.spl.nu eller www.apel-fou.se. Tryckta exemplar av rapporterna är kostnadsfria och kan finnas på de regionala ESF-kontoren eller på APeL. Böckerna kan köpas via www.apel-fou.se eller Studentlitteratur.

Att äga, styra och utvärdera stora projekt.

Brulin & Svensson, 2011. Studentlitteratur, Lund.

Detta är en bok för dig som vill gå på djupet med hur stora projekt kan användas för att skapa hållbara effekter. Boken bygger på en unik och kritisk granskning av femtio år av projektverksamhet. Slutsatserna talar om tre mekanismer för hållbart utvecklingsarbete; aktivt ägarskap, samverkan och gemensam kunskapsbildning.

Projekt på rätt väg?

Sävenstrand & Florén, 2011. Spel-rapport nr 4, Apel Örebro.

Skriften inleder med en lättsam beskrivning av fem projekt från programperioden 2000–2006 som har levt vidare som ordinarie verksamhet med egna medel. En andra del av skriften presenterar en analysmodell med kritiska faktorer för att nå långsiktiga effekter. Avslutningsvis presenteras sunda signaler och varnande varsel för om projektet är på rätt väg eller inte – en kompass för att själv kunna värdera er situation.

Pärlbandsprojekt.

Sävenstrand, Svensson, Holmström, Forssell, Fred, 2012. Spel-rapport nr 5, Apel Örebro.

Skriften plockar upp och utvecklar ett gammalt begrepp för när flera projekt följer på varandra och vad det kan leda till. Men det görs också en tydlig distinktion mellan reprisprojekten som kommer i direkt anslutning och inte lyfter syftet till nya nivåer. Det argumenteras för att en avgörande skillnad är om det finns en långsiktig utvecklingsstrategi som projektet kan haka i och vara ett verktyg för att förverkliga. Perioden *mellan* projekt är lika avgörande som själva projekten – hur tas resultaten om hand och lyckas man utveckla arbetet utan externa medel för att upptäcka nya behov och möjligheter?

Om samverkan som strategi för hållbara effekter.

Sävenstrand & Ehneström, 2013. Spel-rapport nr 7, Apel Örebro.

Skriften har en kort sammanställning av befintlig forskning om samverkan och speglar hur åtta projekt har samverkat utifrån en "idealbild". Inte oväntat visar det sig att samverkan är svårt och att det finns olika perspektiv – samverkan för att genomföra projektet, eller samverkan för att utveckla nya varaktiga samverkansformer. En koppling görs till regional utveckling eftersom samverkan ofta utgör ett betydande inslag i regionala utvecklingsplaner – hur kan enskilda samverkansprojekt bidra till regional utveckling? Avslutningsvis presenteras en egen modell för samverkan med några enkla principer för hur samverkan kan ge hållbara effekter.

Lärande utvärdering genom följeforskning.

Svensson, Brulin, Jansson, Sjöberg (red.), 2009. Studentlitteratur Lund.

En antologi där olika forskare och praktiker ger sin bild av hur en löpande utvärdering med uppgift att genom interaktiva former stimulera lärande kan stärka möjligheten att uppnå långsiktiga effekter. Här presenteras grunderna för den "lärande utvärdering" som varit rekommendationen för Socialfonden i programperioden 2007–2013.

Erfarenheter av lärande utvärdering.

Sävenstrand, Uliczka, Jansson, Svensson, 2013. Spel-rapport nr 8, Apel Örebro.

En dokumentation och analys av hur lärande utvärdering har beställts, utförts och använts under åren 2008–2012. För den som är intresserad av lärande utvärdering finns här exempel på vilka styrkor som har bekräftats med arbetssättet, men också vilka svårigheter som finns och områden där förväntningarna på lärandeansatsen inte har uppfyllts.

Från mötesproffs till utvecklingsmotor

Varför får många projekt så kortlivade resultat? Denna skrift hävdar att alltför mycket fokus och ansvar läggs på projektledningen – en projektledning som oftast saknar långsiktigt mandat att förändra något i organisationen. Det krävs att personer med mandat följer projektets resultat, styr det aktivt utifrån organisationens långsiktiga behov och lyckas engagera de övriga aktörer som krävs för att få förändringen till stånd.

Denna skrift utgår från de 180 styrgruppsutbildningar som processtödet SPeL har genomfört under 2011–2013. Genom utbildningen har vi som externa aktörer kunnat lyfta de svåra och ibland känsliga frågor som behöver ställas och besvaras för att skapa förutsättningar för långsiktiga effekter, men som alltför ofta förbises av styrgrupper. Skriften är tänkt att fungera som stöd för att styrgrupper framöver ska kunna hantera dessa frågor själva och rustas för ett framgångsrikt styrgruppsarbete – att gå från passiva mötesproffs till aktiva utvecklingsmotorer.