



DET HAR GÅTT MYCKET BÄTTRE ÄN VI TRODDE

Covid-19 så påverkades
Europeiska socialfondens
projektverksamhet
våren 2020

TEMAPLATTFORMENS
RAPPORTSERIE

FORTE:

Forskningsrådet för
hälsa, arbetsliv och välfärd



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

 Svenska
ESF-rådet

SOCIALFONDENS TEMAPLATTFORM FÖR HÅLLBART ARBETSLIV

Temaplattformens rapportserie är publikationer som ges ut av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv. Rapporterna finansieras av Europeiska socialfonden. De kan laddas ner på www.esf.se och www.forte.se.

Rapportförfattare: Ulrika Hektor, Lidija Kolouh Söderlund och Anna-Karin Florén.
Varmt tack till Lennart Svensson för insiktsfulla bidrag till analysen, och Peter Carlsson för hjälp med statistik och staplar på både höjden och bredden!

Foto: Scandinav

Layout: Granath

ISBN: 978-91-986863-1-9

FÖRORD

Den här studien ger en översiktlig bild av vad som hände i Europeiska socialfondens projektverksamhet och hur projektledare upplevde sin arbetssituation våren 2020, då världen drabbades av covid-19 pandemin.

Resultaten kan användas för lärande och verksamhetsutveckling genom att ta tillvara de goda förändringar som pandemin förde med sig, men även uppmärksamma negativa erfarenheter. Studien har genomförts av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetslivs kansli som är placerat på Forte. Texten ska ses som ett nedslag i den verklighet som projekten plötsligt

befann sig i till följd av pandemin. Den främsta målgruppen för studien är ESF-rådets medarbetare samt projektledare som arbetar i ESF-finansierade projekt, men även andra som är verksamma i projektverksamhet kan ha nytta av de erfarenheter som studien beskriver.

Stockholm februari 2021.



Håkan Forsberg
Generaldirektör, Svenska ESF-rådet



Jonas Björck
Generaldirektör, Forte

Innehåll

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	7
ENGLISH SUMMARY	8
1. INLEDNING	10
2. PROJEKTLEDARNAS ERFARENHETER	12
2.1 Enkätsvaren.....	13
2.2 Hinder, utmaningar och framgångsfaktorer.....	17
2.3 Intervjusvaren.....	17
2.4 Sammanfattning.....	20
3. AVSLUTANDE DISKUSSION - RESULTAT OCH ANALYS	22
3.1 Övergång till digitalt arbetssätt och hemarbete.....	23
3.2 Flexibel administration.....	23
3.3 Svårt att få ihop projektekonomi.....	24
3.4 Bra samarbete.....	24
3.5 Upplevda strukturella hinder.....	24
3.6 Bra grund för fortsatt utveckling av kompetens, arbetssätt och tillitsbaserad styrning.....	25
4. REFERENSER	27
BILAGOR	28
Bilaga 1 Metod.....	29
Bilaga 2 Enkät till projektledare.....	30
Bilaga 3 Intervjufrågor.....	34





SAMMANFATTNING

”Det har gått mycket bättre än vi trodde”. Citatet sammanfattar många projektledares erfarenheter under pandemin. Projekten har utsatts för påfrestningar av olika slag, men har på det hela taget klarat av att lösa dem tillsammans med myndighetens medarbetare. Samarbetet har fungerat väl i de flesta fall och har utvecklats genom krisen. Krisen har på ett betydande sätt påverkat förutsättningarna för genomförandet av projekten. Viljan att tillsammans lösa problemen har varit påtaglig och uttalad. Några exempel på lösningar som uppkom i pandemins kölvatten är förlängda projekttider, nya former för möten, rapportering och redovisning samt fler kontakter mellan samordnare och projektledare.

Svaren tyder på att covid-19 har skapat ökad förändringskompetens. Det kan ses som en oavsiktlig och oväntad effekt, men ligger helt i linje med programmets intentioner.

ESF-rådet har valt – eller tvingats – arbeta interaktivt gentemot projekten. Samordnarnas stödjande roll har förstärkts, utan att de har tagit över eller löst problem åt projekten. Fokus har varit på ”hjälp till självhjälp”. Det har gjort projekten mer innovativa, i linje med idén om att projekt ska vara prövande och nyskapande.

Påfrestningar och kriser leder till utveckling. Det ligger i linje med forskning om projekt och utveckling i organisationer. Teorier om robusthet – att saker ska säkras upp och styras i detalj med ett extra stöd – har ersatts av teorier om vad som gör organisationer motståndskraftiga. Påfrestningar och kriser kan stärka en organisation genom att nya lösningar provas, sammanhållning stärks, engagemanget ökar liksom viljan att göra något tillsammans.

ENGLISH SUMMARY

“Things have gone much better than we expected”. The quote can be said to summarise the experiences of many project managers. The projects have been subject to many challenges, but overall, they have been able to solve them together with the authority’s employees. The collaboration has worked well in most cases, and it has developed through the crisis.

The crisis has had a significant impact on the conditions for completion of the projects. There has been a strong and express willingness to solve problems together. A few examples for solutions that have arisen in the wake of the pandemic include extended project deadlines, new meeting formats, reporting and accounting as well as several continuous contacts between coordinators and project managers.

The responses indicate that COVID-19 has created an increased change competence in the projects. This can be seen as an unintended and unexpected effect, but which is fully in line with the intentions of the programme. One example is how small, sparsely populated municipalities have been given new opportunities to recruit qualified staff through the digitalisation developed by the projects.

The ESF Council has opted – or been forced – to build on trust in relation to the projects.

The supporting role of the coordinators has been reinforced, without taking over or solving problems on behalf of the projects. The focus has been “help to help yourself”. This has made the projects more innovative, completely in line with the idea that projects are to be experimental and innovative.

Strains and crises lead to development. This is in line with research on organisational projects and development. Theories on robustness – backing up and detailed management with extra support – have been replaced with theories on what makes an organisation more resilient. Strains and crises can strengthen an organisation as new solutions are tested, the sense of unity is reinforced, the commitment increases as well as the willingness to do something together.



1. INLEDNING

Under våren 2020 drabbades världen av covid-19 pandemin. På kort tid förändrades förutsättningarna för att leva och arbeta i Sverige. Pandemin drabbade hela samhället, så även Svenska ESF-rådets verksamhet. Temaplattformen initierade tidigt en studie om hur pandemin påverkar projektverksamheten. Styrgruppen för Temaplattformen fattade beslut om genomförande av studien i april 2020.

I juni 2020 skickades en enkät till alla projektledare i pågående projekt. Svarefrekvensen var relativt hög: 66 procent. Hälften av de projektledare som svarade drev ett socialfondsprojekt för första gången.

Temaplattformen skickade även en enkät till ESF:s medarbetare på nationell och regional nivå och dessa resultat kommer i första hand att redovisas för ESF internt.

För att få fördjupad förståelse av enkätsvaren genomfördes 14 telefonintervjuer efter sommaren med projektledare. Intervjupersonerna har villigt ställt upp och delat med sig av sina erfarenheter.

Syftet med studien är att fånga de förändringar som pandemin förde med sig främst gällande arbetsorganisation, arbetsmiljö och arbetsvillkor i projektverksamheten, samt ge en bild av dess konsekvenser.

Studien är disponerad utifrån enkätsvar samt de mest frekventa teman som respektive respondentgrupp delat med sig av under intervjuerna. De fullständiga enkät- och intervjumallarna finns i bilagorna 1–3.

I ett avslutande kapitel sammanfattas och analyseras resultaten. Där finns även rekommendationer för framtida arbete som respondentgrupperna har lämnat.



2. PROJEKTLEDARNAS ERFARENHETER

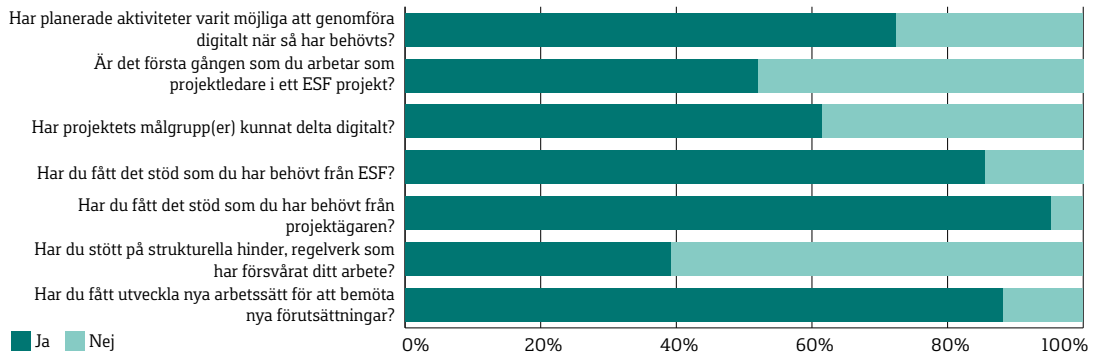
Här sammanfattas enkätensvaren,
följt av en genomgång av intervjusvaren.

2.1 Enkätsvaren

Några svar presenteras i stapeldiagram och kommenteras kortfattat. Det finns både gemensamma uppfattningar och skillnader i upplevda erfarenheter.

Enkäten skickades till 213 projektledare som arbetar i pågående projekt.¹ 142 projektledare (104 kvinnor och 38 män) har svarat på alla frågor.

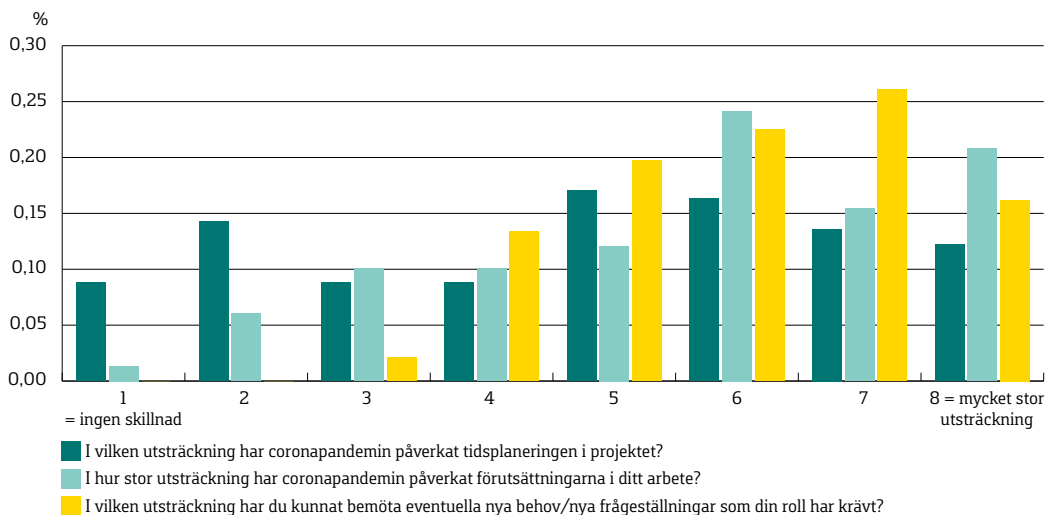
Figur 1. Svar på frågor om hur arbetet i projekten har påverkats av covid-19.



Figur 1 visar att covid-19 har påverkat de flesta. Majoriteten av de svarande har utvecklat nya arbetssätt för att bemöta ändrade förutsättningar. En relativt stor andel har stött på strukturella hinder som försvårat arbetet.

Samtidigt svarar en majoritet att de fått det stöd som behövts av både projektägare och ESF-rådet, samt att det har varit möjligt att genomföra aktiviteter digitalt.

Figur 2. Svar på frågor om tidsplanering, förutsättningar och förmågan att bemöta nya behov.



¹ ESF-projekt som startade under 2020 är i huvudsak inte med i urvalet, med ett fåtal undantag av projekt som startade tidigt i januari 2020.

Svaren i figur 2 visar att förutsättningarna för arbetet har påverkats i ganska stor utsträckning, främst gällande tidsplanering. Samtidigt uppger en majoritet att de i stor utsträckning har kunnat bemöta nya behov.

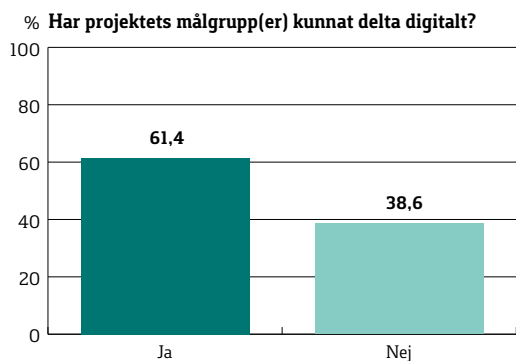
I fritextsvar beskriver projektledarna hur pandemin påverkar förutsättningarna för deras arbete:

"All undervisning, utveckling och möten har förändrats till digitala. Ytterligare en effekt är att vi kan metodutveckla distansundervisningen."

"Svårare få ihop medfinansiering, svårare att hitta arbetsgivare som kan och vill ta emot deltagare. Ändrade mötesformer och rutiner som påverkar våra deltagare."

"Vi har kunnat ställa om verksamheten så att påverkan varit minimal. Det är yttre faktorer som att praktikplatser blir svårare att få liksom arbete inom de yrken vår målgrupp vill arbeta inom, som kommer att påverka oss och resultatet i projektet."

Figur 3. Svarar på målgruppernas möjlighet att delta i aktiviteter digitalt.



En fråga är om projektledarna upplever att målgruppen kan delta digitalt, vilket de uppger att de flesta kan. Av fritextsvaren framgår att fler deltagare i programområde 2 (PO₂)² har haft svårt att delta digitalt, än i programområde 1 (PO₁)³. Projektledarna beskriver hur deras målgrupper påverkas av pandemin:

"Många är oroliga för att bli smittade och har därför uteblivit. Grupperna blir då mindre och dynamiken i verksamheten går delvis förlorad. Vi har kunnat upprätthålla kontakter med vissa deltagare, men långt ifrån alla."

"Långtidsarbetslösa och språksvaga i svenska språket har tvingats att arbeta hemifrån, vilket skapar oro och ensamhet."

Projektledarna beskriver vidare hur de utvecklar nya arbetssätt för att bemöta nya förutsättningar som följd av covid-19:

"Projektledarna träffas regelbundet för erfarenhetsutbyte, vi lägger upp en idébank på hemsidan för att kunna delge varandra goda idéer."

"Digitala möten, digitala event, digital handledning under praktik, digitala uppföljningar med deltagare och praktikhandledare"

"Jag har fått en stor utmaning i att leda mitt team på distans."

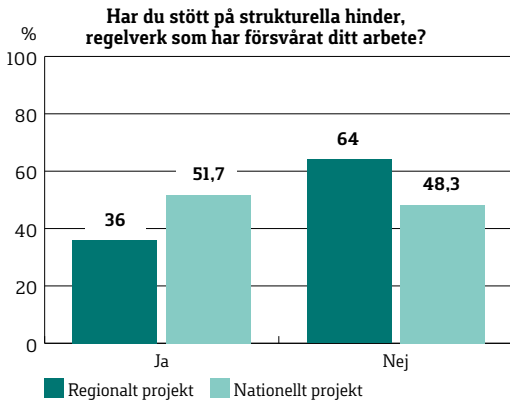
"Det krävs metodutveckling och nya arbetssätt."

"Det har krävts extra mycket för att deltagarna inte ska hamna utanför."

2 Programområde 2 innebär projekt med inriktning; ökade övergångar till arbete

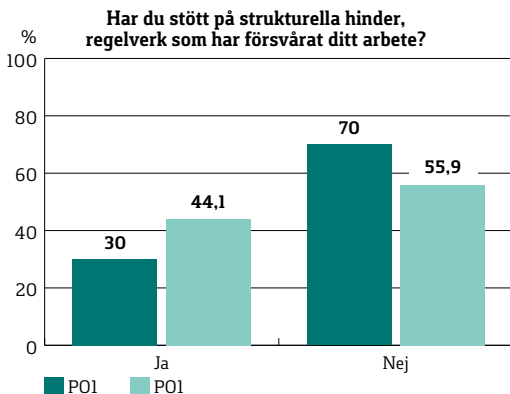
3 Programområde 1 innebär projekt med inriktning; kompetensförsörjning och koppling mellan utbildning och arbetsliv

Figur 4. **Upplevelser av strukturella hinder i regionala och nationella projekt.**



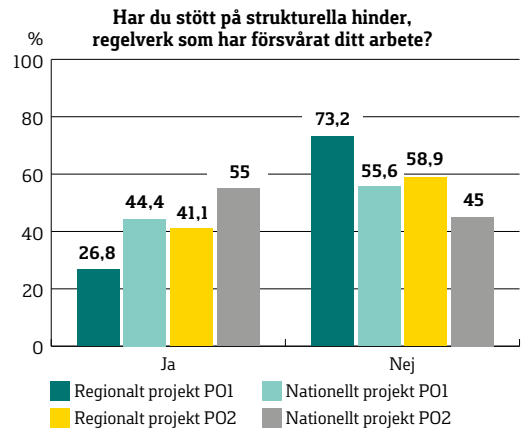
Figur 4 visar upplevelser av strukturella hinder i regionala och nationella projekt. 36 procent av projektledarna för regionala projekt och 50 procent av projektledarna för nationella projekt har stött på strukturella hinder som försvårat arbetet. Därutöver är skillnaden mellan de regionala och nationella projekten små.

Figur 5. **Skillnader mellan PO1 och PO2 projekt när det gäller upplevda strukturella hinder.**



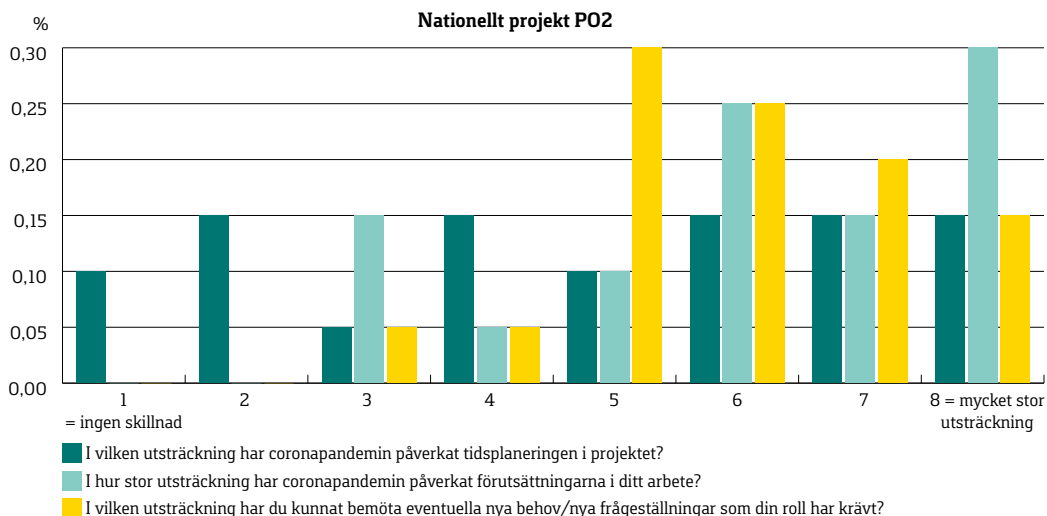
Samma fråga (se figur 5) uppdelad på programområden visar att svaren varierar beroende på vilket programområde projektet genomförs i. En större andel av dem som driver PO₂-projekt svarar att de stött på strukturella hinder än av dem som driver PO₁-projekt. Figur 5 visar samtidigt att en majoritet av respondenterna från båda programområdena svarar att de inte har stött på problemet alls.

Figur 6. **Uppfattningar om hinder uppdelat på projektområden samt regionala kontra nationella projekt.**



Avseende strukturella hinder finns skillnader mellan dem som driver ett regionalt projekt och dem som driver ett nationellt projekt, inom programområdena. (Figur 6) De som driver ett nationellt PO₂-projekt har oftast stött på strukturella hinder, eller regelverk som försvårar arbetet. Minst problem upplever regionala projekt inom PO₁.

Figur 7. Hur har covid-19 påverkat tidsplanering, förutsättningar i arbetet och förmågan att bemöta nya behov i nationella PO2-projekt.



Som figur 7 visar är projektledare i nationella PO2-projekt de som oftast stött på strukturella hinder som försvårat deras arbete. Vid en närmare granskning visar det sig att det också är projektledare för nationella PO2-projekt som svarar (figur 7):

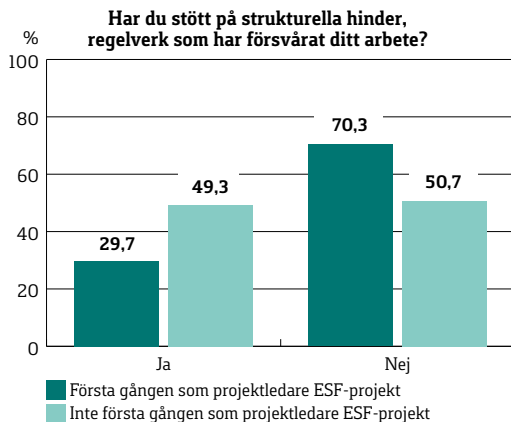
- att projektens tidsplanering har påverkats till viss del (mörkgröna staplar)
- att förutsättningarna för arbetet har påverkats i relativt hög utsträckning (ljusgröna staplar)
- att de i relativt stor utsträckning har kunnat bemöta nya frågeställningar och behov som de nya förutsättningarna har krävt (gula staplar)

I enkäten beskriver projektledarna i hur stor utsträckning de har kunnat hantera de nya förutsättningar som uppstått:

”Vi har styrt om och gjort vad vi kan för att fortsätta driva projekt i linje med ansökan. Metodutveckling har haft stort fokus. Nya arbets-sätt har varit svåra i början, men har med tiden fungerat väldigt bra.”

”Vi har försökt se bort från problem och istället fokuserat på vad som är möjligt att lösa, vilket har varit i stort sett allting.”

Figur 8. Upplevda strukturella hinder – en jämförelse mellan nya och mer erfarna projektledare.



I Figur 8 finns en jämförelse mellan hur nya respektive mer erfarna projektledare upplever eventuella strukturella hinder. En majoritet av dem som driver ett ESF-projekt för första gången svarar att de inte stött på strukturella hinder, medan hälften av dem som tidigare drivit ESF-projekt svarar att de stött på strukturella hinder och regelverk som försvårat arbetet.

2.2 Hinder, utmaningar och framgångsfaktorer

I projektledarenkäten handlar några frågor om de viktigaste erfarenheterna att ta med från våren 2020. Frågorna berör hinder, utmaningar och framgångsfaktorer.

Hinder och utmaningar kan sammanfattas i följande punkter:

- att snabbt omarbete projektplaner
- att graden av medfinansiering påverkas
- att hitta flexibla arbetssätt
- att snabbt ställa om till digital teknik, vilket krävde kompetensutveckling
- att få till en bra samverkan mellan inblandade parter

- att arbetstempot ökade
- att hitta nya samarbetsformer med ESF-rådet

Framgångsfaktorer kan sammanfattas enligt följande:

- att det finns en öppenhet för alternativa och flexibla arbetssätt
- att samverkan, förståelse och tillgänglighet i relation till samordnarna
- att det går att arbeta lösningsorienterat och individanpassat med deltagarna
- att fler aktiviteter genomförs digitalt med tillgång till IT-support

2.3 Intervjувaren

Enkäten ger en översiktlig bild av hur pandemin påverkar arbetet i projekten. För att komplettera bilden och få en fördjupad kunskap genomfördes intervjuer med 14 projektledare. Här presenteras svaren från projektledarna utifrån olika frågeområden.

HUR PROJEKTEN HAR PÅVERKATS

Svaren visar att påverkan varit omfattande, särskilt när det gäller att genomföra aktiviteter. Flera projektledare svarar att medarbetare blev sjuka i covid-19, vilket försvärade genomförandet. I något projekt uteblev 40 procent av deltagarna. I ett projekt som enbart syftade till metodutveckling, och därmed saknade deltagare – ansåg sig projektledaren ha fått mer arbetsro.

Pandemin drabbade PO₂-projekten i större utsträckning, än PO₁-projekten. I PO₂-projekten krävs handledning, coaching,

praktik och socialt stöd, vilket i många fall inte kunde genomföras. Det gör att utsatta grupper – bland annat nyanlända, ungdomar med psykisk ohälsa och långtidsarbetslösa – drabbades särskilt hårt. Många projektledare vittnar om att deltagare från dessa grupper har hamnat längre från arbetsmarknaden, och att förutsättningarna för projektens måluppfyllelse har försämrats.

Effektkedjorna är långa och svårförutsägbara. Vissa verksamheter som bedrev projekt stängde eller kunde inte ta emot deltagare för praktik eller arbetsträning, till exempel i vården. Arbetsbelastningen ökade i många organisationer, till exempel i kommunerna när antalet personer med försörjningsstöd snabbt blev fler.

Som en konsekvens föll deltagare bort. Bortfallet innebar problem för projektens ekonomi och budget eftersom medfinansieringen

minskade. Projekt har försökt rekrytera nya deltagare och företag men det var svårt under rådande omständigheter.

Några projektledare slutade när projektens fortlevnad var osäker. Generellt sett ökade sjukfrånvaro och vab.

En annan konsekvens av pandemin är att förutsättningarna för projekten ändrades när det inte gick att genomföra olika aktiviteter. Här visar svaren från projektledarna på hög grad av flexibilitet och kreativitet, grupper träffades istället digitalt, utomhus eller i större lokaler.

Det vanligaste sättet att hantera problem i genomförandet var med digitala lösningar, vilket fungerade väl i de flesta fall. Digitala lösningar innebar att det blev lättare att snabbt kalla till, och hitta tid för, möten samtidigt sparade mötesdeltagarna restid. Det blev även lättare att dela dokument. ”Hemmasittarna gillade plötsligt allt”, konstaterar en projektledare. Några projektledare framhåller dock bristen på utrustning. Deltagare har inte alltid haft tillgång till datorer, eller program som Office-paketet. Avsaknad av digital kompetens var också ett hinder för digitala möten. För att behålla ett individuellt bemötande så användes också telefon och sms.

Tekniken i sig upplevdes inte som ett stort problem. Däremot, framhåller projektledarna, att det finns sociala dimensioner som kan gå förlorade vid digitala möten som dynamiken i dialogen och minglandet. Dessa brister blir särskilt tydliga i arbetet med individer som står långt från arbetsmarknaden, där individuell stöd och nyanser i kommunikationen är viktigt. Det gäller särskilt vid starten av ett projekt. Möten där personer inte känner varandra väl, eller som är studieovana, upplevs också vara svårare att genomföra digitalt. Digitala möten

med kollegor och ledningsgrupper har dock fungerat väl. I de sammanhangen anses tekniken ha varit tidsbesparande.

En intressant erfarenhet i PO2-projekten är att deltagarna har efterfrågat aktiviteter. En projektledare beskriver det så här:

”Det finns en föreställning om att de som står långt från arbetsmarknaden – om de får chansen – vill slippa vara med i aktiviteter. Det visade sig verkligen inte stämma. Många efterfrågade att få vara i aktiviteter. Det var viktigt för dem. För personalen var det skönt att veta att projektet uppskattades och var meningsfullt. Därför har det varit möjligt att organisera de här extra aktiviteterna.”

Sammantaget har projektens medarbetare utvecklat sin förmåga att ha digitala möten – avseende kompetens, teknikanvändning och resurser. Pandemin och projektgenomförandet har drivit på den digitala utvecklingen i många organisationer.

SAMARBETET MED ESF

Ett andra frågeområde i intervjuerna gäller samarbetet med ESF-rådet. Nästan alla tycker att samarbetet fungerat väl. Det finns en uttalad vilja att lösa problem och beredskap för att pröva nya lösningar från ESF-medarbetarnas sida. ESF-rådet har agerat flexibelt och kontakterna har fungerat bra, enligt de flesta. Utmaningar gäller bland annat deltagarredovisningen och möjligheten att få projekttiden förlängd.

”Det uppskattar vi, att vi inte behöver jaga deltagarunderskrifter på samma sätt som tidigare.”

”Vi har fått en tydlig och snabb återkoppling, vilket har varit jätteviktigt.”

Ett kvarstående problem i många projekt är att veta hur budgeten kommer att påverkas av deltagarbortfallet. En vanlig lösning har varit att begära förlängning av projekttiden, för att säkra måluppfyllelse avseende antal deltagare. I de flesta fall har ESF-rådet också beviljat en förlängning när det ansetts nödvändigt. Många har också lyckats genomföra projektet enligt plan, trots en rad utmaningar.

Projektledarna hade önskat ett snabbare agerande från ESF-rådet i samband med att krisen uppkom. Några projektledare uppfattar att det inledningsvis fanns en tveksamhet inför att pröva nya lösningar, ta snabba beslut och att pröva det handlingsutrymme som finns i förordningen och regelsystemen. ”Det tog lite tid innan ESF kom på banan”, konstaterar en projektledare. Någon annan tycker inte att tjänstemän på ESF-rådet var samstämmiga i kontakterna med projekten och i beslutsfattandet. Några lyfter problemet med att tidrapporteringen fortfarande är analog.

LÄRDOMAR

Ett frågeområde handlar om vad projekten lärt sig under pandemin.

De vanligaste svaren handlar om att möten och kontakter med deltagarna har genomförts digitalt. En gemensam uppfattning är att de digitala lösningarna har kommit för att stanna.

En erfarenhet som beskrivs i flera intervjuer är att projektledarna lärt sig arbeta mer kreativt och flexibelt, när akuta problem måste lösas. Det handlar till exempel om att ge deltagare information om pandemin på deras eget språk, hitta nya mötesformer, rekrytera deltagare och genomföra dokumentation på nya sätt.

”Vi har lärt oss att tänka nytt och se nya möjligheter.”

En annan lärdom är vikten av att göra en riskanalys före eller tidigt i projektet, det underlättar omställningen. Tack vare sina riskanalyser kunde Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan vara snabbfotade och flexibla när pandemin slog till.

Ytterligare en lärdom är att en stabil projektorganisation underlättar kommunikation och beslutsfattande i styrkedjan.

Flera projektledare anser att krisen förde med sig något gott, till exempel bättre samarbete med ESF-rådet och en gemensam vilja att hitta lösningar för projektets bästa. Samarbetet med ESF-rådet var lösningsfokuserat. Några projekt tog fram egna hemsidor med information om hur deltagarna kunde hantera olika situationer.

”Allt sker digitalt numera – möten inom styrgrupp, projektgrupp, nätverkande med andra projekt, ESF, budgetavstämningar, redovisning, utbildningar, konferenser etc.” – projektledare

REKOMMENDATIONER

Projektledarna skickar med några råd och rekommendationer till ESF-rådet inför framtiden. Rekommendationerna handlar ofta om att inte begränsa projekten till fysiska möten, det vill säga en uppmaning att ta tillvara de möjligheter som den digitala tekniken erbjuder. Några projektledare efterlyser tips och verktyg för digitalisering.

Ett svar pekar på svårigheten med att projektbudgeten är knuten till löner, bidrag och medfinansiering. Det som efterfrågas är en mer stabil budget som inte påverkas av bortfall av deltagare och minskad medfinansiering. Ett annat förslag i den riktningen handlar om att minska kraven på medfinansiering, som många upplever som ”låtsaspengar”.

Användningen av digital teknik bör vara ett fortsatt utvecklingsområde för ESF-rådet, enligt projektledarna. Att ge deltagare möjlighet att låna utrustning är ett annat förslag som bygger på projektens erfarenhet från våren 2020. Ytterligare förslag handlar om att olika myndigheter behöver hitta gemensamma IT-lösningar. Vissa kommuner har svårt att släppa in andra aktörer i digitala möten.

2.4 Sammanfattning

Projektet har utsatts för påfrestningar av olika slag, men har på det hela taget klarat av att lösa dem tillsammans med myndighetens medarbetare. Samarbetet har fungerat väl i de flesta fall och har utvecklats genom krisen. Pandemin har på ett betydande sätt påverkat förutsättningarna för genomförandet av projektet. Viljan att tillsammans lösa problem har varit påtaglig och uttalad. Några exempel

Samarbetet med arbetsgivare har satts på prov i samband med covid-19. När det finns ett genuint engagemang hos arbetsgivarna är det lättare att lösa problem som uppstår i projekt. I dessa fall har företagen lagt ned tid i projektet och försökt lösa problemen med praktikplatser och utbildningar.

på lösningar som uppkommit i pandemins kölvatten är förlängda projektter, nya former för möten, rapportering och redovisning samt fler kontakter mellan samordnare och projektledare. Övergången till digitala arbetssätt har genomsyrat förändringen.



3. AVSLUTANDE DISKUSSION - RESULTAT OCH ANALYS

3.1 Övergång till digitalt arbetssätt och hemarbete

Pandemin påverkar arbetet för de allra flesta, och för många i ganska hög eller hög grad. Av svaret att döma verkar projektledarna i varierande grad vara påverkade av ändrade förutsättningar genom pandemin. De nya arbetssätten för med sig både positiva och negativa konsekvenser, och upplevelsen är högst individuell. Förutsättningarna för projekten ändrades när det inte gick att arbeta med deltagarna i olika aktiviteter. Projektledarnas svar visar att de hanterat förändringarna med hög grad av flexibilitet och kreativitet. Det vanligaste sättet att hantera utmaningar i genomförandet var att börja arbeta digitalt. Det har fungerat bra i de flesta fall, och det har blivit lättare att snabbt kalla till, och att hitta tid för, möten.

*”Hemmasittarna gillade plötsligt allt”
– projektledare.*

I några projekt vittnar projektledarna om att stigmatiseringen av hemmasittare minskar

eftersom *”helt plötsligt var alla hemmasittare”* (projektledare).

För deltagarna innebar övergången till digitala aktiviteter att de förväntades ha tillgång till utrustning, till exempel Office-paketet, vilket inte alltid var fallet. Det finns också deltagare med bristfällig digital kompetens. Telefon och sms är de kommunikationsvägar som används för att nå dessa grupper och för att behålla ett individuellt bemötande.

Några grupper som har svårt att delta digitalt är språksvaga, personer med psykisk ohälsa, personer med bristande studievana, IT-ovana och personer med funktionsvariation. De förändringar på arbetsmarknaden som pandemin för med sig, gör att individer som deltar i PO₂-projekt kommer allt längre ifrån ett fast arbete. Till exempel har det blivit svårare att hitta praktikplatser, särskilt inom vården.

3.2 Flexibel administration

Ett vanligt sätt att hantera utmaningarna är att skjuta upp aktiviteter och genomförande av olika steg i projekten. Ibland har aktiviteter ställts in och några projekt har avbrutits i förtid. Läraktiviteter (som workshops) har inte kunnat genomföras, det gäller särskilt i större projekt som omfattar flera regioner.

Avhopp, utebliven medfinansiering, och svårigheter med rapportering och redovisning är andra konsekvenser av pandemin som

projekten brottas med. ESF-rådets kontroller av projekten har genomförts digitalt och med tätare telefonkontakt, när fysiska besök inte varit möjliga. Redovisningen och tidrapporteringen har förenklats med vetskap om att saker kan rättas till i efterhand.

3.3 Svårt att få ihop projektekonomi

Rekryteringarna till projekten påverkas i några fall. Fler deltagare och företag rekryterades för att projekten skulle nå sina kvantitativa målsättningar samtidigt som det var svårt att få tag i deltagare. Bortfall av deltagare innebär i sin tur problem för projektens ekonomi och budget. Eftersom medfinansiering kan bestå av både personaltimmar och deltagartimmar påverkar även bortfall vid medarbetares sjukdom och vab (vård av barn), budgeten.

Endast faktiskt inarbetade personaltimmar får ligga till grund för projektets budget. När många måste vara hemma på grund av förkylningssymptom blir det ett extra stort bortfall av timmar som belastar projektets budget, trots att de fasta omkostnaderna inte sjunker. Projekt inom den idéburna sektorn har haft svårt att klara påfrestningarna på grund av begränsade ekonomiska resurser.

3.4 Bra samarbete

Projektens samarbete med ESF-rådet har överlag fungerat bra och utvecklats genom krisen. Det var uppenbart för alla inblandade att det uppstått en kris som påverkade förutsättningarna för genomförandet av projekten. Det fanns en uttalad vilja att lösa problem

tillsammans. Lösningarna omfattade förlängda projekttider, nya typer av möten, nya former för rapportering och redovisning samt fler löpande kontakter mellan samordnare och projektledare.

3.5 Upplevda strukturella hinder

En större andel av projektledarna i PO2-projekten svarar att de stött på strukturella hinder jämfört med projektledare i PO1. En förklaring kan vara att arbetslöshetsprojekten påverkas mer av pandemin, både när det gäller att rekrytera deltagare och engagera arbetsgivare.

De flesta projektledare som ledde ett ESF-projekt för första gången, svarar att de inte stött på strukturella hinder, medan hälften av dem som

drivit ESF-projekt tidigare, svarar att de stött på strukturella hinder och regelverk som försvårar arbetet. Skillnader i svaren kan handla om hur man uppfattar svårigheter, hur komplexa projekten är och projektens ambitionsnivå. Eventuellt kan några av svaren tolkas som att mer erfarna projektledare har ansvar för mer komplexa projekt.

3.6 Bra grund för fortsatt utveckling av kompetens, arbetssätt och tillitsbaserad styrning

Svaren från projektledarna tyder på att pandemin har bidragit till ökad förändringskompetens – både i projekten och inom ESF-rådet. Experimentlusten och lärandet har stimulerats av att projekten behövt improvisera. Krisen har lett till metodutveckling, bland annat när det gäller distansutbildning. De nya förutsättningarna har krävt snabba beslut. Dessa har hanterats i en arbetssituation präglad av hemarbete och digitala verktyg, och där chefer inte har haft samma inblick och närvaro som tidigare. Den ökade tilliten i arbetet framhålls som positiv och projektledarna uttrycker förhoppningar om att den ska utvecklas framöver.

Påfrestningar och kriser leder till utveckling. Det är i linje med forskning om projekt och utveckling i organisationer (Heikkälä 2012, Philips 2020). Teorier om robusthet – att saker ska säkras upp och styras i detalj med ett extra stöd – har ersatts med teorier om vad som gör organisationer motståndskraftiga (resilienta). Påfrestningar och kriser kan stärka en organisation genom att nya lösningar prövas, sammanhållning stärks, engagemanget ökar liksom viljan att göra något tillsammans. Den här studien tyder på att så har skett i Socialfondens projektverksamhet under covid-19 pandemin.



4. REFERENSER

Brulin, G. & Svensson, L. (2012): *Sustainable Program Management – A Learning Approach*. London: Gover.

Svensson, L. & Florén A-K. (2021)
Temaplattformens rapportserie: *Fånga nyttan av projekt – för kompetens och arbete*. Forte.

Heikkilä, M. (2010): *Coordination of complex operations over organizational boundaries*. Saarbrücken: Lambert.

Holmquist, M. (2010) *Lärande nätverk – en social oas i utvecklingsprocessen*. Doktorsavhandling. Luleå tekniska universitet

Philips, M. (2020): *The Practitioner's Handbook of Project Performance. Agile, Waterfall and Beyond*. London: Routledge.

Taleb, N. (2016): *Skin in the Game*. New York: Random House.

Öhman Sandberg, A. (2014). Hållbar programutveckling: Betydelsen av delvis delade objekt och expansivt lärande. Doktorsavhandling vid Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping.

BILAGOR

Bilaga 1 Metod

UTFÖRLIG BESKRIVNING AV METODVAL OCH GENOMFÖRANDE.

Svarsfrekvensen var relativt hög:

66 procent för projektledarna och 48 procent för ESF-medarbetare. Hälften av de projektledare som svarade ledde ett Socialfondsprojekt för första gången.

För att få en fördjupad förståelse av enkätsvaren genomfördes 25 telefonintervjuer efter sommaren varav tio med ESF-personal och 15 med projektledare.

Projektledarenkäten skickades ut den 25 juni, 2020 till 213 projektledare som arbetar i pågående projekt. ESF-projekt som har startats under 2020 är inte med i urvalet. 155 projektledare har svarat på någon fråga och 142 (104 kvinnor och 38 män) har svarat på alla. Svarsfrekvensen är 66%.

50 projektledare som svarat på alla frågor arbetar i PO1

93 projektledare som svarat på alla frågor arbetar i PO2

114 projektledare arbetar i ett regionalt projekt

29 projektledare arbetar i ett nationellt projekt

Bilaga 2 Enkät till projektledare

2020-10-19

Enkät ESF projekt



Forskningsrådet för
hälsa, arbetsliv och välfärd



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Erfarenheter under coronavåren 2020

Tack på förhand från oss som arbetar på Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv! Vi hoppas att du kan ta dig tid och skriva fritt och dela med dig av dina erfarenheter i kommentarrutorna.

1. Jag definierar mig som... *

- Kvinna
- Man
- Vill inte definiera
- Annan könstillhörighet

2. Min titel är... *

- Projektledare
- Annat, ange

3. Är det första gången som du arbetar som projektledare i ett ESF projekt? *

- Ja
- Nej

4. Leder du ett regionalt eller nationellt ESF-projekt? *

- Regionalt projekt
- Nationellt projekt

5. Inom vilket programområde ingår ditt projekt? *

<https://www.anpdm.com/public/run-survey.aspx?id=42455F4B71444058477140&SessionId=T637387142198613099&Test=True&Type=&Previous...> 1/4

6. I hur stor utsträckning har coronapandemin påverkat förutsättningarna i ditt arbete? *

- | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inte
alls | | | | I
mycket
hög
utsträckning | | | |

Kommentera gärna

7. Har planerade aktiviteter varit möjliga att genomföra digitalt när så har behövts? *

- Ja
 Nej

8. I vilken utsträckning har coronapandemin påverkat tidsplaneringen i projektet? *

- | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inte
alls | | | | I
mycket
hög
utsträckning | | | |

9. Hur har projektets målgrupp(er) påverkats? *

10. Har projektets målgrupp(er) kunnat delta digitalt? *

- Ja
 Nej

11. Har du fått det stöd som du har behövt från ESF? *

- Ja
 Nej

12. Har du fått det stöd som du har behövt från projektägaren? *

- Ja
 Nej

13. Har du stött på strukturella hinder, regelverk som har försvårat ditt arbete? *

- Ja
 Nej

14. Har du fått utveckla nya arbetssätt för att bemöta nya förutsättningar? *

- Ja
 Nej

Kommentera gärna

15. I vilken utsträckning har du kunnat bemöta eventuella nya behov/nya frågeställningar som din roll har krävt? *

1 2 3 4 5 6 7 8
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Inte
alls

I
mycket
hög
utsträckning

Kommentera gärna

16. Sist men inte minst – Vad är det viktigaste att ta med till ESF från våren 2020?

a) Hinder och utmaningar som kan uppstå

b) Framgångsfaktorer som har visat sig användbara

Slutför

Bilaga 3 Intervjufrågor

TEMA 1

Hur har covid-19 pandemin påverkat projektet eller förutsättningarna för projektet?

Den viktigaste konsekvensen? (Rekrytering, genomförande av aktiviteter, lednings intresse, fördröjning m m)

Uppföljande frågor:

Finns det något positivt med krisen för projektets del?

TEMA 2

Hur har samarbetet med ESF-rådet fungerat i krisen? (Stöd, dialog, anpassning, redovisning, kontakter, återkoppling)

Har ni lärt er något av krisen som ni kan ta med er i det fortsatta arbetet? (Digital teknik, nya arbetssätt)

TEMA 3

Rekommendationer. Vad kan göras bättre för att klara av genomförandet av ett projekt i en sådan här kris?

Temaplattformens rapportserie ges ut av Socialfondens temaplattform för hållbart arbetsliv.

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

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

FORTE – Forskningsrådet för hälsa arbetsliv och välfärd är en statlig myndighet som finansierar grundläggande och behovsstyrd vetenskaplig forskning för att bygga forskningsmiljöer i världsklass. www.forte.se

SVENSKA ESF-RÅDET

Finansierar projekt som arbetar med kompetensutveckling,
sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser.

Box 397, 801 05 Gävle

Telefon: 020-33 33 90, e-post: esf@esf.se, www.esf.se

FORTE

Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd

Box 380 84, 100 64 Stockholm

Telefon: 08-775 40 70, e-post: forte@forte.se, www.forte.se