

# Projektsmedjan – en utvärdering

Sara Brorström  
Pierre Donatella

KFi

# Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>2</b>
Bakgrund .....	2
Uppdraget .....	3
Tillvägagångssätt .....	4
<b>2. Deltagarna om utbildningen .....</b>	<b>5</b>
Om deltagarna .....	5
Förväntningar .....	5
Uppfattningar om föreläsningarna.....	6
Uppfattningar om handledningen .....	7
<b>3. Slutsatser .....</b>	<b>9</b>
<b>Bilaga 1: Intervjufrågor .....</b>	<b>12</b>

# 1. Inledning

## Bakgrund

Folkhälsokommittén inom Västra Götalandsregionen är ett remissorgan och rådgivare när det gäller folkhälsofrågor. Kommittén har till uppgift att utveckla folkhälsoarbetet i Västra Götalandsregionen tillsammans med olika aktörer samt följa upp folkhälsoinsatser och genomföra regionövergripande kartläggningar. Kommittén har även möjlighet att stödja projekt som anses vara av betydelse för utvecklingen inom folkhälsoområdet. Det övergripande syftet med Folkhälsokommitténs arbete är att skapa möjligheter till en god och jämlik hälsa i hela regionen.

Under de senaste åren har Folkhälsokommittén noterat att antalet organisationer inom frivilligsektorn som ansöker om projektstöd har blivit allt färre. Utvecklingen har gått mot att det är stora organisationer med anställd personal som står bakom de flesta ansökningarna. Folkhälsokommitténs ambition är att bryta denna utveckling och underlätta för mindre föreningar och organisationer att söka projektbidrag för utvecklingsarbete inom folkhälsoområdet. Länsnykterhetsförbundets företrädare delar denna uppfattning och anser att det finns möjligheter till förbättringar inom område.

En del av Länsnykterhetsförbundets verksamhet består av att fördela projektbidrag till sina medlemsföreningar. Erfarenheterna från handläggning av inkommande ansökningar visar att det finns stort utrymme för förbättringar. I många fall är ansökningarna ofullständiga så till vida att det är svårt att utläsa vad projektet innefattar (mål, syfte, tidsplaner med mera), och i förlängningen blir det därmed svårt att följa upp och utvärdera projekten. Företrädarna för Länsnykterhetsförbundet anser att bristerna i ansökningarna är olyckliga eftersom man ofta möter personer som är aktiva i föreningarna som har sökt projektmedel och egentligen har haft en mycket god idé, men som inte lyckats omsätta den i praktiken. Konsekvensen blir att goda idéer går förlorade på grund av att kunskaper saknas rörande hur projekt planeras, genomförs och följs upp. Ett initiativ har därför tagits för att genomföra en utbildning som syftar till att förbättra kunskaper om att arbeta i projektform. Genom att förbättra kunskapen i att driva projekt är förhoppningen att antalet projektansökningar av god kvalitet, även från mindre föreningar, skall öka.

Det första steget med detta arbete togs under hösten 2007 när Länsnykterhetsförbundet tillsammans med Wendelsbergs Folkhögskola inkom med en ansökan till Folkhälsokommittén om att erhålla medel för att anordna en utbildning. Förslaget benämndes *Projektsmedjan* och syftet är att öka kompetensen i att arbeta med projekt. I det här fallet har arbetet i projekt konkretiserades till att bestå av tre delar: planering, genomförande och uppföljning.

Folkhälsokommittén beviljade den inkomna ansökan och utbildningen startade under senvintern 2008. Utbildningen var planerad att genomföras vid tre tillfällen, där varje tillfälle skulle bestå av två heldagar med övernattnig på Wendelsbergs Folkhögskola. Totalt sett skulle utbildningen således omfatta sex heldagar. Till utbildningsdagarna fogades också att en konsulent från Länsnykterhetsförbundet skulle agera som handledare och på så sätt stödja och motivera deltagarna i deras arbete med att upprätta projektansökningar.

Den initiala planeringen av utbildningen har reviderats ett flertal gånger och i skrivande stund är utbildningen inte avslutad. Starten av utbildningen blev redan från början fördröjd och därefter har det tredje och avslutande tillfället inte kunna genomföras på grund av sjukdom inom kursledningen. De två första tillfällena är i skrivande stund genomförda. När det gäller handledningen av deltagarna är det oklart i vilken utsträckning denna aktivitet genomförts. Antalet kursdeltagare har varierat, men var enligt en deltagarförteckning som tillhandahölls i samband med det andra utbildningstillfället tolv stycken.

## **Uppdraget**

Folkhälsokommittén inom Västra Götalandsregionen har givit Kommunforskning i Västsverige (KFi) i uppdrag att utvärdera utbildningen *Projektsmedjan*. En central del av den genomförda utvärderingen har varit att kartlägga kursdeltagarnas uppfattning om utbildningen och på grundval av det kommentera utbildningens innehåll och utformning. Utgångspunkten vid sådana här utvärderingar är alltid att kartlägga deltagarnas förväntningar på utbildningen för att sedan kunna ställa dem mot det faktiska utfallet. Sedan är det ju så att deltagarnas förväntningar förändras över tid, varför sådana jämförelser bitvis kan vara problematiska.

Kartläggningen av deltagarnas uppfattningar och förväntningar har fokuserats på de genomförda föreläsningarna och den planerade handledningen. Det senare förefaller till stor del ha uteblivit och har därför inte fullständigt kunnat kartläggas. Utifrån genomförd kartläggning redovisas också deltagarnas uppfattning om utbildningen varit behjälplig i deras arbete med att driva projekt.

## **Tillvägagångssätt**

Utvärderingen baseras i första hand på genomförda intervjuer. Totalt sett har sex intervjuer genomförts med deltagare i utbildningen, det innebär att hälften av deltagarna kommit till tals. Urvalet har gjorts på ett sådant sätt att åtminstone en person från varje deltagande organisation har blivit intervjuad. Intervjuerna baserades i möjligaste mån på en förutbestämd intervjumall (se bilaga 1), men i några fall har mallen frångåtts för att bättre anpassas till situationen. Metoden benämns vanligtvis för semistrukturerad intervju, vilket innebär att intervjumallen mer används som en checklista för att försäkra sig om att alla frågor som hade tänkt ställas på något sätt vidrörs. Semistrukturerade intervjuer påminner snarare om ett samtal där följdfrågor ställs under tiden.

Till de genomförda intervjuerna med deltagare skall också fogas att en intervju genomförts med kursledningen som bestod av en företrädare för Länsnykterhetsförbundet och en företrädare för Wendelbergs Folkhögskola. Därutöver har vi även medverkat under en av utbildningsdagarna för att själva skapa oss en uppfattning och dessutom bättre kunna relatera utsagorna från intervjuerna till olika moment på kursen. Denna typ av metod benämns vanligtvis för deltagande observation.

## 2. Deltagarna om utbildningen

### Om deltagarna

Erfarenheterna varierar mellan deltagarna. En del har arbetat mycket länge inom sin organisation medan andra har betydligt mindre erfarenhet inom området, en del arbetar ideellt medan det för andra handlar om förvärvsarbete. Deltagarna har även mycket varierande bakgrund, en del är högskoleutbildade medan andra saknar en längre och mer kvalificerad utbildning. Oberoende bakgrund och erfarenhet så menar deltagarna att utbildningen ger dem ett nytt perspektiv på sitt arbete, detta då *”dom som man skall nå ut till förändras och de gäller då att anpassas sig efter det”*. Uppfattningen är därför att det alltid finns behov av utbildning, oavsett erfarenhetsgrad. Arbetet med att skriva projektansökningar beskrivs också ha förändrats under perioden. Flera menar att det förr i tiden var större grupper som arbetade med projekten och skrev ansökningarna, men att det idag är vanligt att arbeta ensam med att skriva ansökningarna. Denna utveckling innebär att det idag ställs större krav på dem som arbetar med projektansökningarna och det finns därför ett allt större behov av utbildningsinsatser och erfarenhetsutbyte.

Deltagarnas fokus ligger framförallt på dem själva som individer och hur de kan utvecklas och få mer kunskap för att kunna skriva bättre projektansökningar. En del nämner dock organisationen som sådan och menar att det är för organisationens bästa som denna utbildning genomfås. Att utvecklas personligen hänger i förlängningen givetvis också nära samman med vad som är bra för organisationen.

### Förväntningar

Förväntningarna var generellt sett höga bland deltagarna. Som framgår ovan så beskriver sig några av deltagarna som erfarna menar att de ändå hade höga förväntningar på utbildningen, detta då uppfattningen var att kunskap inte är något som skall tas för givet. Kunskapen behöver hela tiden förnyas. Uppfattningen är även att det är viktigt att få nya idéer så att man inte kör fast i gamla hjulspår.

Något som flera av deltagarna nämnde var vikten av att lära sig att utvärdera projekt, detta för att kunna utvecklas och förbättra sina ansökningar till nästa gång. Finns det ingen utvärdering

som säger vad som kan förbättras så är det lätt att fastna, och som en av deltagarna nämnde handlar det hela tiden om *"vision och revision"*, att skriva och att skriva om igen.

Att få med sig nya idéer till sin hemorganisation är en förväntan som delades av de flesta deltagarna, detta är möjligt då individer från olika organisationer samlas och diskuterar sina erfarenheter och vad som har gjorts inom organisationen. Att få möjlighet att spendera hela dagar tillsammans, där det även ingår lunch och fika, menar flera är en viktig del eftersom erfarenheter kan delas vid de informella samtalen. I förlängningen menar vissa att det kan leda till ett ökat samarbete mellan organisationerna och att de eventuellt även kan genomföra mindre projekt tillsammans.

Respondenterna menar att problemet vanligtvis inte är att det saknas idéer inom organisationerna, problemet är att det är svårt att gå från idé till handling. Här är förväntningarna stora på att utbildningen skall göra stor nytta. Deltagarna hoppas att under återstående tid få möjlighet att få ännu fler verktyg att arbeta med. En viktig del i det beskrivs vara att *"få ner idéerna på papper"* och *"få dem begripliga för andra"*.

## **Uppfattningar om föreläsningarna**

Uppfattningarna om utbildningen är på det hela taget mycket positiva, nyckelord som genomsyrar svaren från deltagarna handlar om frihet och flexibilitet. Det gäller för kursledningen att lyssna på deltagarna och vara flexibla inför vad som kommer upp under föreläsningarna. Det är dock en svår balansgång, flexibiliteten får inte gå till överdrift, då det är viktigt att inget missas i slutet menar flera av deltagarna. Utan det anses vara viktigt att alla moment av projektarbetet behandlas under kursens gång. Någon del kanske tar längre tid än planerat och då är det viktigt att vara lyhörd för det behovet, inom rimliga gränser. Erfarenheten som finns inom gruppen anses också innebära att deltagarna kan lära av varandra och det är därför viktigt att deltagarna får ta stor plats, något som de generellt sett uppfattas ha haft möjlighet till.

Både föreläsningarna och föreläsarna får ett mycket högt betyg av deltagarna. Föreläsningarna beskrivs som mycket konkreta vilket deltagarna menar är viktigt då det är precis det som behövs, det är ju rent praktiskt dessa personer som kommer att använda sina kunskaper. Dessutom menar flera deltagare att den tekniska utrustningen som PowerPoint, vilken

används i samband med föreläsningarna är pedagogiska och tydliga, vilket förstärker intrycket av konkreta budskap. På det hela taget ges goda omdömen rörande de pedagogiska insatserna. Föreläsarna beskrivs som kompetenta och med bred erfarenhet från området. Flera deltagare menar att det är enkelt att ta till sig budskapet som förmedlas. En annan uppfattning var att kursledningen kompletterar varandra på ett bra sätt och är duktiga på att få ut det bästa av deltagarna.

Även de hemuppgifter som delats ut efter varje tillfälle beskrivs i positiva ordalag, detta då man blir tvungen att använda sina kunskaper mellan kurstillfällena och därför inte glömmer kunskaperna mellan gångerna. Dessutom kan man, som en av deltagarna nämnde, passa på att som hemuppgift göra något som ändå behövs inom organisationen och på så vis slå två flugor i en smäll. Om det görs får deltagarna även kommentarer från kursledning och andra deltagare, en utvärdering som kan vara mycket viktig för att utveckla kunskaper. Något som efterfrågas är dock ännu större möjlighet till utbyte mellan deltagarna och deras olika organisationer.

Ett förslag som kom upp under intervjuerna var att starta utbildningen tidigare för dem som saknade erfarenhet från projektarbete, på så vis skulle gruppen kunna bli mer homogen. Samtidigt menar några av de mindre erfarna deltagarna att de mer erfarna utgör ett viktigt stöd, så uppfattningen var inte generell. Det efterfrågas också att kursledningen kan vara med även i genomförandefasen. Ett förslag var att kursdeltagarna kan skriva en projektansökan med kursledningens övervakning och sedan kan kursledningen följa med hela vägen och vara ett stöd i arbetet, en hel kurs skulle kunna utformas efter detta. En uppföljning efter ett år är ytterligare ett förslag som fördes fram.

## **Uppfattningar om handledningen**

Även handledningen får ett gott betyg från dem som haft möjlighet till detta. Att det är samma organisation och personer som tar emot projektansökningar och fördelar medel som handleder anses av flera vara positivt. Att känna dessa personer på ett personligt plan är en annan aspekt som gör handledningen så betydelsefull. Det ger, som en av deltagarna uttryckte det, möjlighet till att vid behov ta upp telefonen och ringa för att få svar på olika frågor. Handledningen innebär även att en värdefull återkoppling snabbt kan göras, en slags

omedelbar utvärdering, vilket beskrivs som ovärderligt för att kunna lära sig och bli bättre. Hur handledningen genomförs är en annan del som beskrivs som positivt: *”Istället för att prata om dåliga saker, ser man utvecklingsmöjligheter”*. Det anses stärka individen och lusten att till fortsatt arbetet. Det är uteslutande de positiva delarna som tas upp och det finns inga negativa synpunkter från deltagarna som haft möjlighet till handledning. Att komplettera föreläsningar och handledningstillfällen förefaller alltså vara ett väl fungerande koncept, det enda som egentligen oroar en del av kursdeltagarna är att kursledningen inte skall hinna med alla projekt. När intervjuerna genomfördes i samband med andra tillfället hade heller inte alla kursdeltagare haft möjlighet till enskild handledning.

### 3. Slutsatser

De genomförda intervjuerna tillsammans med våra egna iakttagelser ligger till grund för slutsatserna som återfinns i detta avslutande avsnitt. Vi kan redan direkt fastslå att den genomförda utbildningsinsatsen är uppskattad av deltagarna, särskilt deltagarna med ringa erfarenhet från projektarbete. De allra flesta är mycket positiva i sina omdömen och det är endast ett fåtal som på ett explicit sätt framfört kritik mot utbildningen. I det följande nyanseras denna bild och de gjorda iakttagelserna kommenteras.

Börjar vi med de positiva omdömen så är det som nämnts många av deltagarna som uppskattar möjligheten att få genomgå en utbildning. Flera menar att det är fundamentalt att genom utbildningsinsatser kunna tillskansa sig kunskaper för att kunna söka, genomföra och utvärdera projekt. Det finns också en stor entusiasm i gruppen rörande vad de nyvunna kunskaperna kan innebära för deras arbete på hemmaplan. Många hoppas att det nu skall förbättra möjligheten att omsätta goda idéer till mer konkreta handlingar – och då förhoppningsvis i ett projekt med medel från Länsnykterhetsförbundet. Utsagorna från intervjuerna vittnar också om vikten av att arbetet i frivilligorganisationer uppmärksammas. Så även om utbildningen bedöms som viktig förefaller många också vara tämligen nöjda med att bli uppmärksammade, helt enkelt ha tillgång till personer som tar sig tid och lyssnar på deras berättelser. Uppmärksamhet från kursledningen är en del i detta sammanhang och till det kommer även betydelsen av utbytet med deltagare för andra organisationer. Utbildningen har av allt att döma således även en annan viktig funktion för några av deltagarna. Det handlar inte bara om att öka kunskaperna rörande projektarbete utan bieffekten av uppmärksamhet tillskrivs en stor betydelse.

Inledningsvis påtalades att alla inte var tillfreds med utbildningen. Deltagarna som framfört kritik mot utbildning säger sig vara principiellt positiva till utbildningsinsatser, men i det här fallet ansågs utbildningen vara alltför grundläggande. Det för oss in på ett av problemen med föreliggande utbildning. Det visade sig nämligen att kursdeltagarna har en varierande bakgrund, inte minst sett till utbildningsgrad och erfarenhet från arbetslivet. Några av deltagarna har högskoleutbildning medan andra saknar en kvalificerad utbildning. Även funktionen som deltagarna har inom respektive organisation varierar, några är anställda på organisationen i fråga medan det för andra deltagare rör sig om helt ideella arbetsinsatser. Spännvidden och spretigheten bland deltagarna var minst sagt stor. Det utgör i det här fallet

ett problem eftersom det är svårt att utforma en utbildning som tillgodoser samtliga deltagares behov. Några av deltagarna efterfrågade grundläggande kunskaper i att driva projekt medan andra efterfrågar mer fördjupade resonemang inom området eftersom erfarenheter, från såväl praktik som teori, fanns sedan tidigare.

Ser man utbildningsinsatsen som en grundläggande utbildning som vänder sig till personer med ringa erfarenhet finns det all anledning att anta att utbildning utformats på ett ändamålsenligt sätt. Samtidigt är det svårt att avgöra vilken effekt en utbildningsinsats av denna omfattning får för personer helt utan tidigare erfarenheter, inte minst därför att utbildningen i skrivande stund ännu inte är avslutad. Till det kan också föras att det är oklart i vilken utsträckning handledning med kursdeltagarna har genomförts. Av allt att döma så har långt ifrån alla haft möjligheten till personlig handledning och därmed saknas en viktig del av utbildningen, något som bland annat omdömena från dem som haft denna möjlighet till handledning vittnar om. Så även om den genomförda utbildningen om tre dagar har betydelse måste vi ställa oss tveksamma till om det är tillräckligt. Det fordras sannolikt mer utbildning för vissa personer. Något som talar för de senare är att flera av deltagarna anteciperar effekterna av utbildningen, det vill säga att de inte beskriver den rådande situationen utan istället talar om att det skall bli så. Flera av kursdeltagarna talar i futurumform om vad utbildningen kommer att leda till. Det är tveksamt att dessa förväntningar kommer att realiseras när det tredje och avslutande utbildningstillfället genomförs.

Det ovan förda resonemangen belyser vikten av att definiera en målgrupp för alla utbildningsinsatser. Det är omöjligt att genomföra en kurs som är anpassad till en grupp där variationerna är lika stora som i det här fallet. För personerna med ringa erfarenhet är kursens nuvarande utformning sannolikt lämplig eftersom det ger en grundläggande introduktion. Att deltagarna parallellt med kursen skulle arbeta med en projektansökan och därvid ges möjlighet till handledning är – om det genomförs – av allt att döma ett väl fungerande koncept där kursdeltagarna får möjlighet att omsätta kunskaperna i praktiken. Sen finns det som tidigare nämnts en del frågetecken kring om nuvarande omfattning – som är koncentrerad och kortfattad – verkligen räcker, eller om fler utbildningsinsatser vore lämpliga. Det är hur som helst ett första och synnerligen viktigt steg för många av de mindre erfarna kursdeltagarna. För de mer erfarna kursdeltagarna förefaller kursen däremot inte ge lika mycket, utan här fordras sannolikt någon form av fördjupnings- eller påbyggnadskurs för att det skall vara meningsfullt.

Frågan varför de mer erfarna deltagarna sökte sig till kursen kan tänkas ha flera förklaringar. Det kan ha att göra med hur utbildningen marknadsfördes. Det kan också ha att göra med de två rollerna som Länsnykterhetsförbundets företrädare innehar. En av rollerna består av att agera bedömare när man fördelar medel till olika projekt och den andra rollen består av att delta vid utbildningen och framförallt vara aktiv vid handledningen. Att inte genomföra utbildningen var därför inget möjligt alternativ menar några av deltagarna eftersom det befarades kunna försämra möjligheterna till framtida tilldelning av projektmedel. Det skulle kunna vara en förklaring till att erfarna personer ändå valde att genomföra, för syns skull helt enkelt. Det kan därvid vara ett problem med de två rollerna, men det kan likväl ses som en styrka eftersom det kan stärka relationen mellan de olika föreningarna och Länsnykterhetsförbundet. Det var något som också påtalades av ett antal deltagare.

Så här långt är det mest positiva omdömen, det är egentligen endast de mer erfarna deltagarna som inte är nöjda. Men de borde heller kanske aldrig ha anmält sig till kursen. Trots de positiva omdömena så har kursen från start dragits med olika administrativa problem och kursplanen har reviderats vid ett flertal tillfällen. Kursstarten blev redan från början fördröjd. När kursen väl startade så genomfördes två av tre planerade tillfällena, det tredje och avslutande tillfället sköts på framtiden och det är i dagsläget oklart när denna del kommer att genomföras. Antalet deltagare har också fluktuerat under utbildningen. Att flera medlemmar avanmälde sig från en av organisationerna hade till exempel att göra med att de helt enkelt tvingats lämna organisationen som en följd av besparingar. Det instabila deltagarantalet är en försvårande omständighet när det gäller planering. Till detta skall också föras att – det viktiga momentet – handledning inte genomförts i planerad utsträckning. Det är för vår del svårt att förklara varför det finns en instabilitet i det administrativa arrangemanget, utan vi nöjer oss med att påpeka denna brist.

Till sist. Vår samlade uppfattning är att utbildningsinsatser inom frivilligsektorn är viktiga av ett flertal olika skäl. Det är viktiga i rent utbildningssyfte eftersom grundläggande kunskaper om projektarbete i många fall saknas, men det fyller även en viktig funktion i den meningen att dessa personers arbete uppmärksammas. Det är enligt vår uppfattning därför av stor vikt att Folkhälsokommittén även i fortsättningen initierar utbildningsinsatser som vänder sig till frivilligsektorn. Sen bör Kommittén noggrant överväga hur utbildningarna skall utformas och genomföras framöver.

## Bilaga 1: Intervjufrågor

Inledningsvis diskuterades kort vilken organisation respondenten var aktiv inom. Därutöver gavs respondenten också möjlighet att kort berätta något om sin bakgrund.

1. Varför denna utbildning?
2. Vilka förväntningar har du på utbildningen?
3. Hade du kunskaper och erfarenheter från projektarbete innan utbildningen?
4. Din uppfattning om utbildningen så här långt...
5. Föreläsningar
  - Scheman och tidsplanering
  - Innehåll och utformning
  - Förbättringsmöjligheter
- 6.Handledning
  - Planering av handledningstillfällen
  - Genomförandet av handledning
  - Vad har handledningen inneburit för din del?
  - Förbättringsmöjligheter
7. Vad anser du på det hela taget om utbildningens upplägg och omfattning?
8. Övriga synpunkter

**Kommunforskning i Västsverige, KFi** är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i Västsverige och Göteborgs universitet. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

■ ■ ■ ■ EKONOMISK BEDÖMNING REDOVISNING  
ORGANISERING STYRNING



**KommunForskning  
i Västsverige**

Pilgatan 19A  
411 22 Göteborg  
Tel 031-773 59 00  
Fax 031-773 59 09  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)