

Projektideer med

EFFEKT

Samarbejde om optimering af socialfondsindsatsen

PROJEKTIDEER MED EFFEKT

Samarbejde om optimering af socialfondsindsatsen

PROJEKTIDEER MED EFFEKT – samarbejde om optimering af socialfondsindsatsen

Projektleder: Tue Thomas Mortensen, Arbejdsmarkedsstyrelsen

ARBEJDSGRUPPE:

Morten Fenger, Arbejdsmarkedsstyrelsen, formand

Henning Salling, Vejle Amt

Tina Mørk, Nordjyllands Amt

Jørgen Høegh, Teknologisk Institut

Nana Mik-Meyer, Sociologisk Analyse

Annemette Nielsen, Sociologisk Analyse

Jørgen Aaboe, AMU-Center Horsens/Silkeborg

Søren Nielsen, AF-Sønderjylland

Poul Sørensen, AF-Nordjylland

Erik Keldmann, EK Innovation

Dorthe Aurig, Finansministeriet

Thomas Mølsted Jørgensen, Arbejdsministeriet

Karin Norris, Arbejdsmarkedsstyrelsen

ISBN: 87-7703-630-1

Grafisk tilrettelæggelse: Jeanette Kielberg og Iben Kofod, Tegnestuen GangArt

Tryk: WideScreen

Oplag: 300

ARBEJDSMARKEDSSTYRELSEN

Blegdamsvej 56

Postboks 2722

2100 København Ø

Tlf. 3528 8100

Fax. 3314 7176

E-mail: ams@ams.dk

www.socialfonden.dk og www.ams.dk

INDHOLD

TILRETTELÆGGE ESF-INDSATSEN

- 7 Tilrettelægge ESF-indsatsen
- 12 Årsintegrere NAP/ESF
- 14 Udarbejde regionale planer
- 16 Identificere projektdepotiale
- 18 Omprioritere nationale/regionale ESF-mål

STYRKE PROJEKTIDEUDVIKLING

- 19 Styrke projektideudvikling
- 22 Målrette projektidesøgning
- 30 Opfange impulsiveer
- 31 Optimere projektideudvikling

SIKRE PROJEKTIDEREALISERING

- 43 Sikre projektiderealiserig
- 46 Styrke administrationen
- 50 Styrke projektiderealiserig

FREMME ERFARINGSANVENDELSE

- 65 Fremme erfaringsanvendelse
- 68 Synliggøre erfaringer
- 73 Nyttiggøre erfaringer
- 79 Fremtidssikre projektresultater

SAMARBEJDE OM OPTIMERING

Den Europæiske Socialfond (ESF) går ind i en ny periode fra 2000-2006. Den nye fond rummer en masse spændende muligheder for projektudvikling og nytænkning til gavn for ledige, ansatte, virksomheder og iværksættere. Samtidig stilles der større krav til kontrol og effektivitet i de fremtidige socialfondsprojekter. De nye muligheder og udfordringer forpligter Socialfondens interessenter til at arbejde sammen om at optimere kvaliteten i den fremtidige indsats.

For at skabe et forbedret grundlag for dette samarbejde iværksatte Arbejdsmarkedsstyrelsen i efteråret 1999 et udviklingsprojekt, hvor der deltog repræsentanter fra ESF-administrationen i Vejle og Nordjyllands amter, Teknologisk Institut, Sociologisk Analyse, AMU-Center Horsens/Silkeborg, AF-Sønderjylland, AF-Nordjylland, EK Innovation, Finansministeriet og Arbejdsministeriets departement. Projektgruppen har indsamlet og bearbejdet en stor mængde erfaringer fra tidligere socialfondsprogrammer samt andre beslægtede områder og kan nu fremlægge dette inspirationskatalog.

Kataloget henvender sig først og fremmest til den samlede socialfondsadministration¹ samt medlemmer af fondens udvalg (regionale socialfondsudvalg, projektgodkendelses- og overvågningsudvalg) for at videregive konkrete ideer og anbefalinger til, hvordan administration og udvalg i fællesskab kan bidrage til at højne kvaliteten i ESF-indsatsen. Det er vigtigt, at kataloget ikke bliver betragtet som et slutprodukt i sig selv, men derimod som starten på en samarbejdsproces, der sikrer en løbende udvikling og optimering af ESF-indsatsen. Dynamikken i projektet opstår først, når administration og -udvalg høster konkrete (positive og negative) erfaringer med katalogets metode, værktøjer og ideer, eller når nye problemer, ideer og løsninger dukker op.

Kataloget vil også kunne inspirere projektansøgere, projektledere og andre, der arbejder inden for - eller i tilknytning til - socialfondens område, eller blot anvender projektarbejdsformen i almindelighed.

1. Hvor andet ikke fremgår, henviser "administrationen" fremover til den samlede (regionale og centrale) Socialfondsadministration.

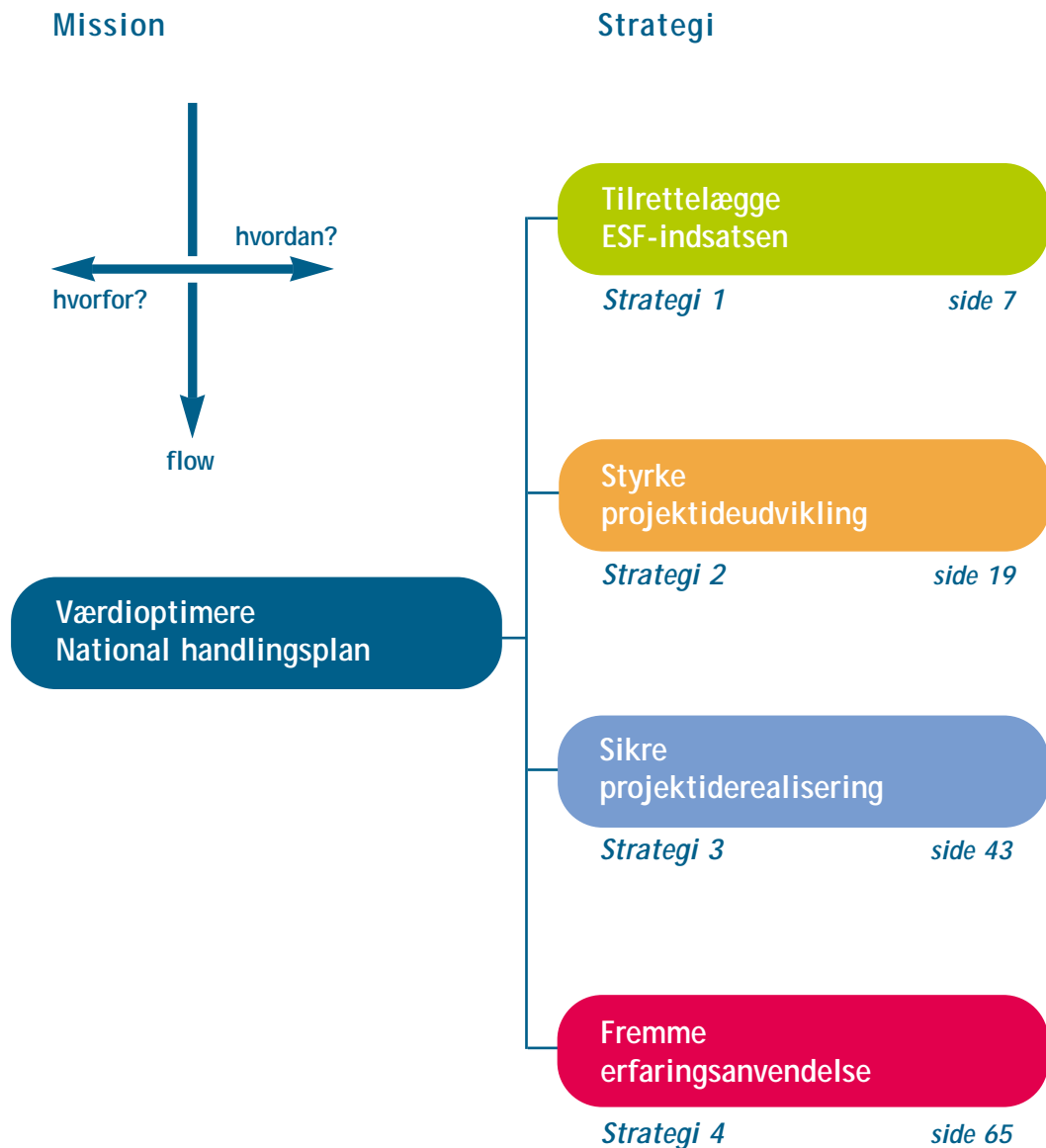
Hvis man vil arbejde for en maksimal udnyttelse af Socialfondens midler, er det ikke nok at sætte ind på ét nøgleområde - og f.eks. gøre alt for at udvælge de bedste projektideer. Derimod er der behov for at opnå et overblik over Socialfondens område - og på det grundlag gennemføre og afprøve en lang række større og mindre initiativer og forbedringer, der på sigt får en væsentlig effekt.

Med det for øje lægger inspirationskataloget op til et bredt samarbejde om at hæve kvalitetsniveauet på fire hovedområder

- **Planlægning og tilpasning af ESF-indsatsen**
- **Udvikling af projektideer**
- **Gennemførelse af projektideer**
- **Formidling og anvendelse af projekterfaringer og –resultater**

VÆRDIOPTIMERE NATIONAL HANDLINGSPLAN FOR BESKÆFTIGELSE

6



Ovenstående innovationstræ viser den organiske sammenhæng mellem "Mission" og "Produkt- og Service-ydelser". Træet kan læses fra venstre ved at spørge "Hvordan?", og fra højre mod venstre ved at spørge "Hvorfor?". Læses træet fra top til bund, fås flowet (den tidsmæssige rækkefølge).

Hovedaktører: Arbejdsmarkedsstyrelsen
Amtets regionale socialfondsudvalg (RSU) og -sekretariat
Overvågningsudvalget for Mål 3
Det regionale arbejdsmarkedsråd

Effekten af den samlede ESF-indsats afhænger af, at der sker en klar prioritering af og konsekvent opfølgning på midlernes anvendelse.

Med Mål 3 indsatsen fra 2000-2006 som grundlag giver kataloget en række bud på, hvordan den generelle ESF-indsats kan tilrettelægges og følges løbende. Det er hensigten, at de ideer og metoder, der bliver præsenteret med henblik på Mål 3, også – med visse tilpasninger – skal kunne anvendes inden for både Mål 2 programmet og EQUAL.

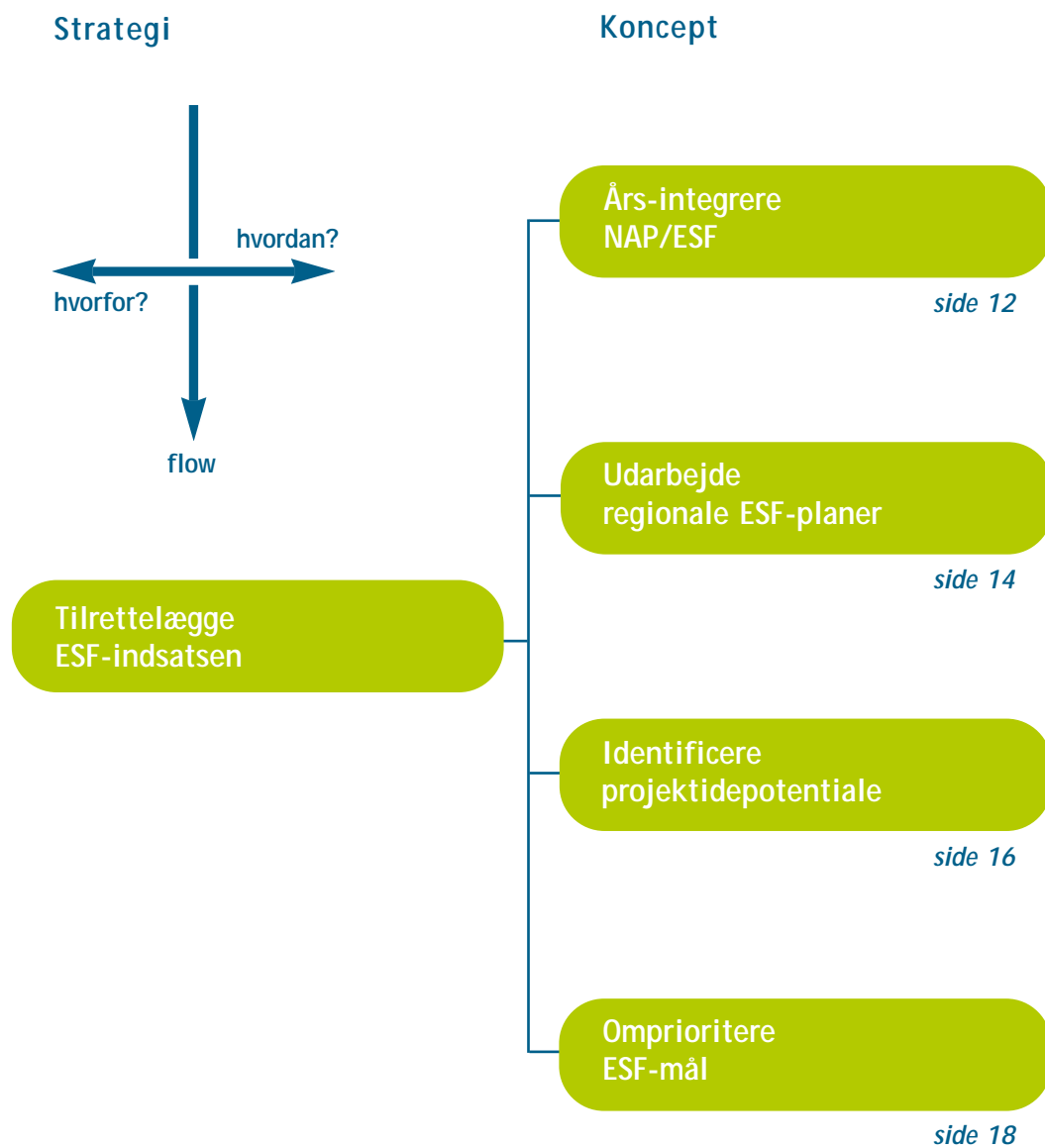
Kataloget peger på fire hovedopgaver:

- **At udarbejde program og programtillæg i overensstemmelse med målsætningerne i Danmarks nationale handlingsplan for beskæftigelse (NAP)**
- **At sikre en enkel og effektiv planlægning af den regionale ESF-indsats**
- **At foretage en løbende vurdering af ESF-indsatsen for at identificere et uudnyttet potentiale af projektideer**
- **At foretage en løbende vurdering af ESF-indsatsen med mulighed for at justere programtillægget**

På næste side findes en oversigt over planlægningen og opfølgningen på Mål 3 indsatsen.

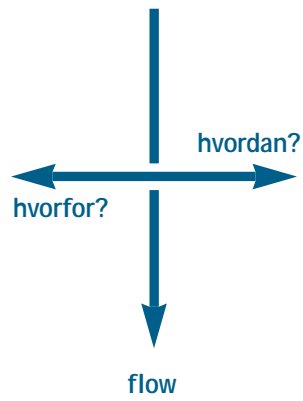
Fremgangsmåden er her og andre steder i inspirationskataloget demonstreret ved hjælp af et innovationstræ. Med innovationstræet er det muligt med ganske få ord at skabe overblik over en kompleks opgave og samtidig både begrunde, hvorfor og hvordan opgaven løses.

TILRETTELÆGGE ESF-INDSATSEN



TILRETTELÆGGE ESF-INDSATSEN

Strategi



Koncept

Års-integrere
NAP/ESF

Koncept 1

Udarbejde
regionale ESF-planer

Koncept 2

Tilrettelægge
ESF-indsatsen

Strategi 1

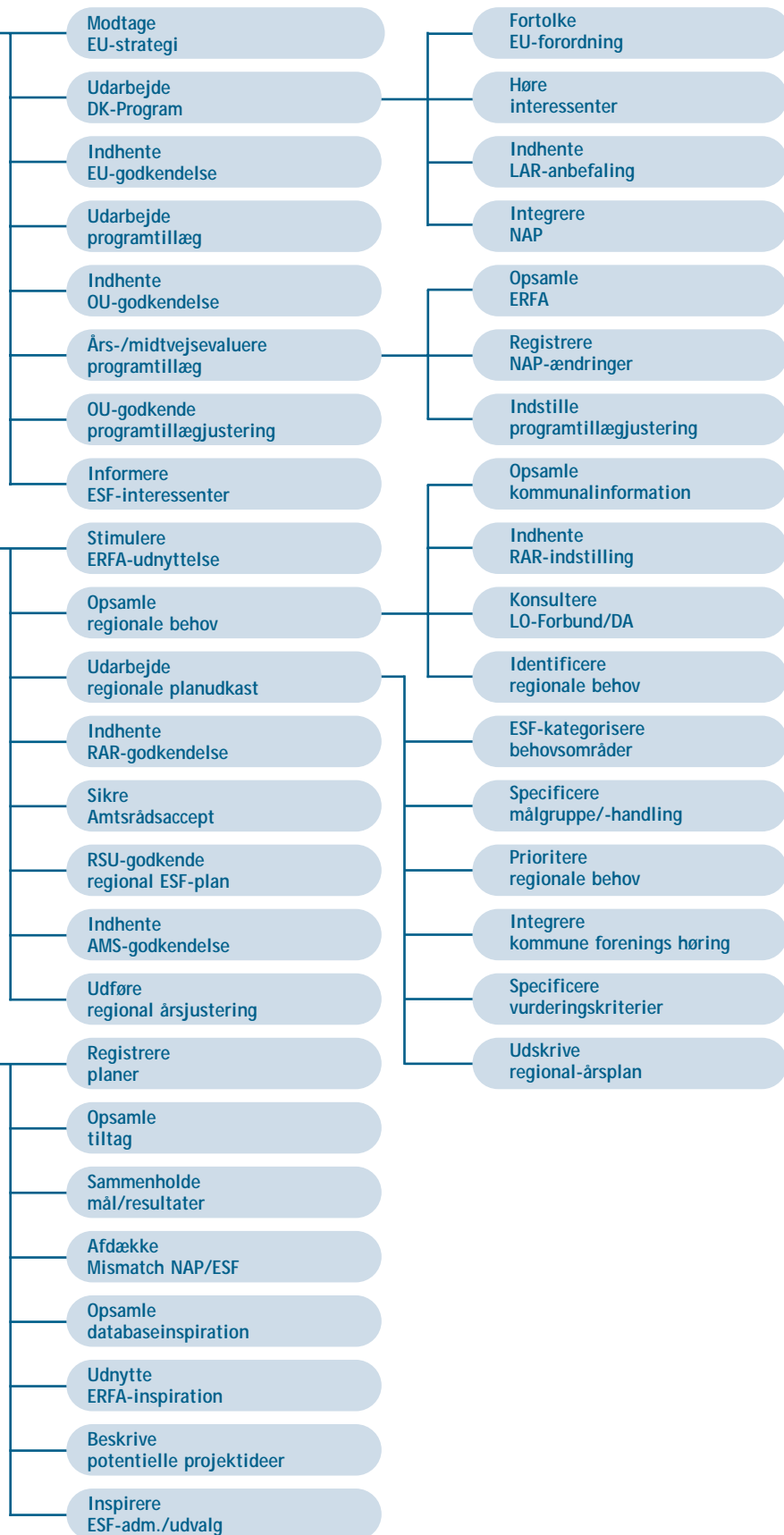
Identificere
projektidepotentiale

Koncept 3

Prioritere
nationale/regionale ESF-mål

Koncept 4

Administration & koordinering



Hovedaktører: **Arbejdsmarkedsstyrelsen**
 Overvågningsudvalget for Mål 3

Det er en forudsætning for en effektiv anvendelse af socialfondsmidlerne, at formuleringen af det nye program (EPD) tager højde for den kommende periodes EU-strategi og samtidig lægger sig tæt op ad prioriteterne i den nationale handlingsplan for beskæftigelse (NAP).

Af hensyn til kontinuiteten i ESF-indsatsen skal såvel program som programtillæg være færdigskrevet, godkendt og kommunikeret til samtlige interessenter ved periodens start.

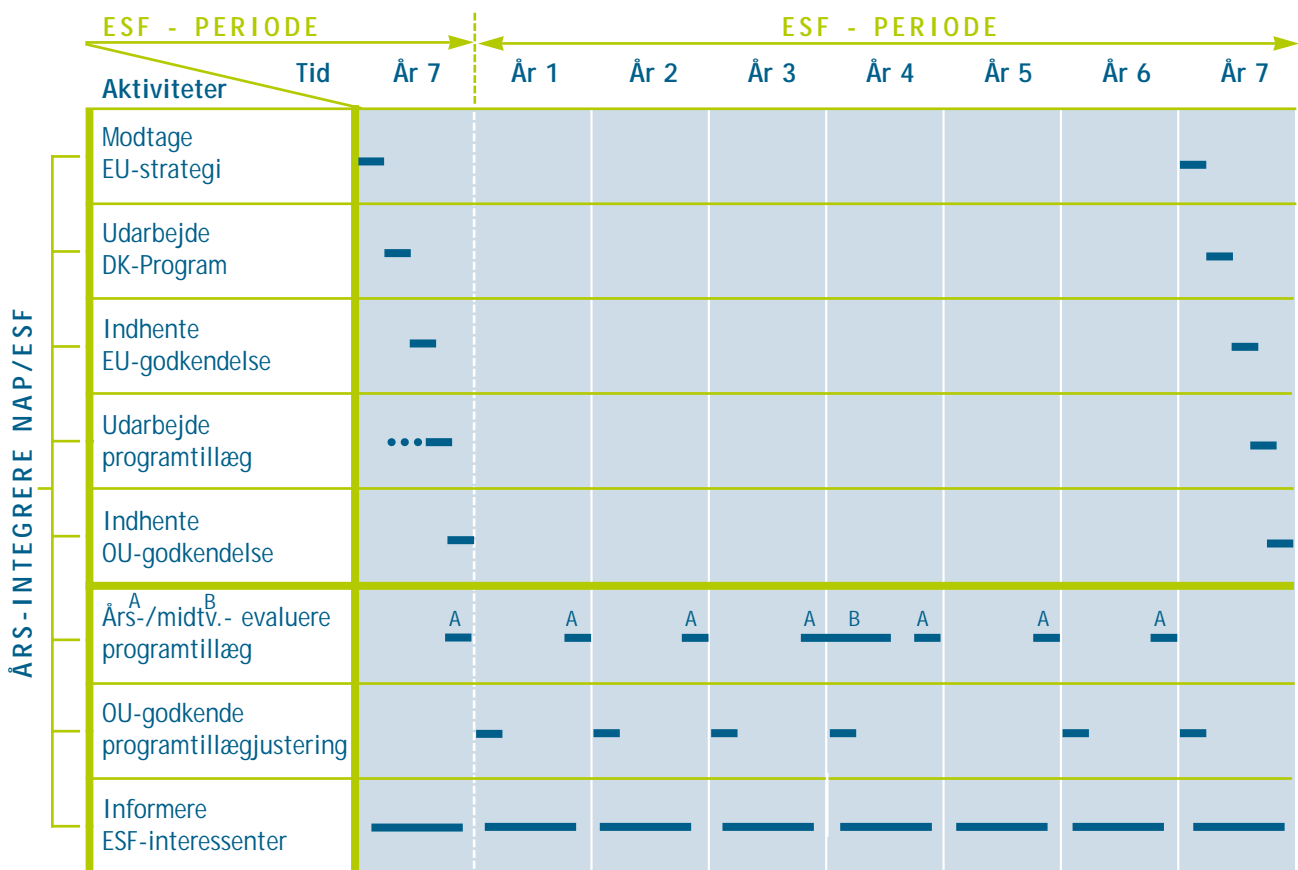
Arbejdsmarkedets dynamik, ændringer i NAP'en og den løbende indsamling af konkrete ESF-erfaringer stiller krav om en smidig tilpasning og justering af programtillægget. Derfor lægges der op til, at Overvågningsudvalget en gang om året vurderer behovet for ændringer og tilføjelser til programtillæggets mål og aktiviteter. Justeringen bør være gennemført inden udgangen af 1. kvartal, så det reviderede programtillæg foreligger tidsnok til at indgå i den regionale planproces.

Så snart det justerede programtillæg foreligger, er det vigtigt, at Socialfondens interessenter bliver informeret om indholdet, så de nye prioriteter også bliver afspejlet i fremtidige ansøgninger.

Midtvejsevalueringen skal foreligge og eventuelle tiltag være kommunikeret ved starten af 2. halvår i år 4.

Det anbefales, at omstående aktivitets-/tidsplan følges.

ÅRS-INTEGRERE NAP/ESF



UDARBEJDE REGIONALE ESF-PLANER

Hovedaktører: Amtets regionale socialfondsudvalg (RSU) og -sekretariat

Basis:

Programtillægget, med de tilhørende justeringer årligt og midtvejs, er den overordnede plan for brug af ESF-midler til Mål 3 projekter i perioden 2000-2006.

Programtillægget udgør således rammen for den centrale administration af ESF-midler til Mål 3 projekter.

Den regionale ESF-plan:

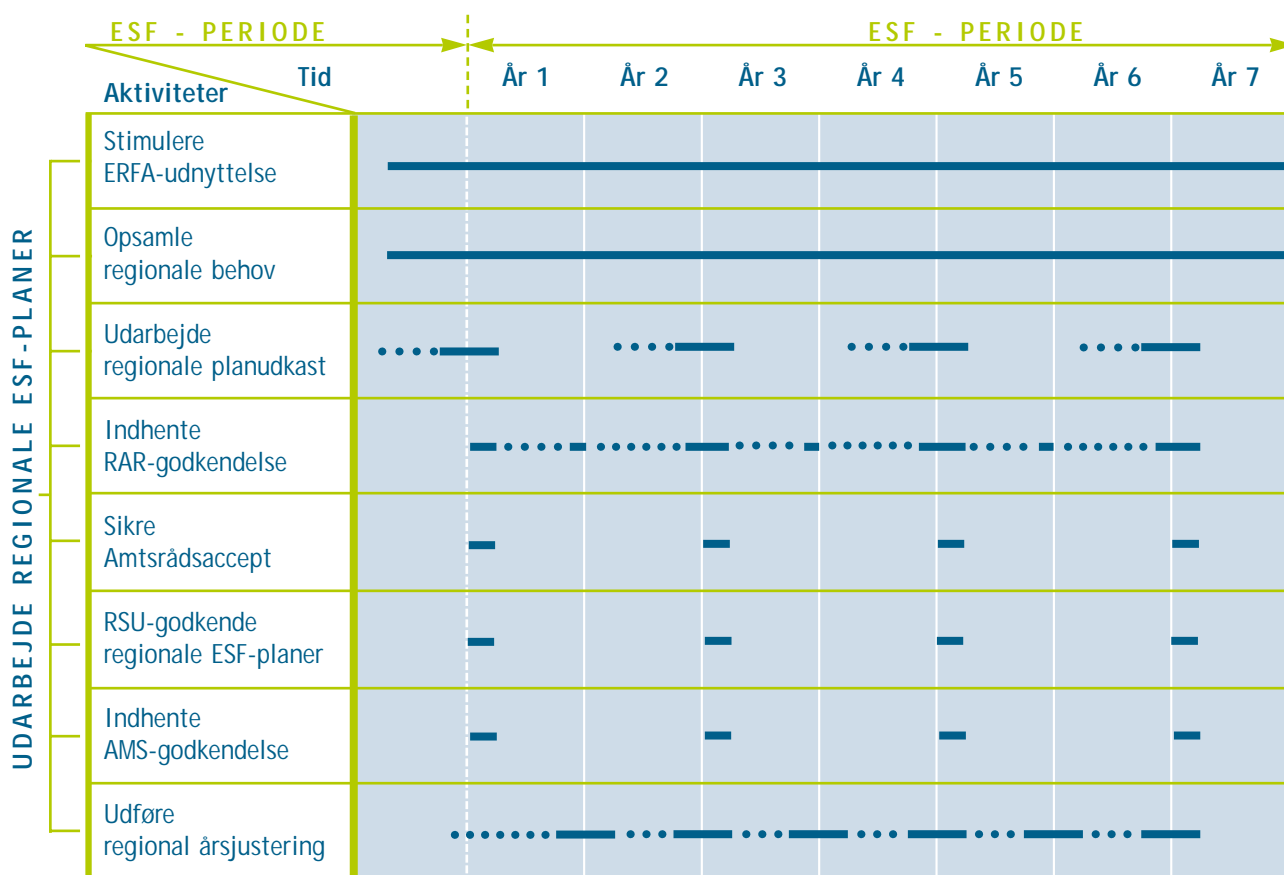
Den regionale administration af ESF-midler under Mål 3 skal ske med reference til en regional ESF-plan, som udarbejdes regionalt på grundlag af programtillægget og opsamlede regionale behov fra virksomheder, arbejdstagere, arbejdsmarkedets parter, RAR og offentlige myndigheder.

Den regionale ESF-plan fungerer som en årsplan, og justeringen bør senest være færdig og godkendt ved udgangen af 4. kvartal. Planen justeres rullende år for år i overensstemmelse med ændringer i Programtillægget og de regionale behov. Se aktivitets- og tidsplan.

Da hensigten med de regionale planer er at inspirere til en kvalitetsudnyttelse af ESF-midlerne, er det vigtigt, at planerne udarbejdes og kommunikeres på en måde, så de tiltrækker og inspirerer de bedste og mest innovative aktører til at byde ind med projektide-udvikling og projektide-realiserings.

Det bør samtidig tages op til generel overvejelse, om den hidtidige procedure for godkendelse af regionale planer er hensigtsmæssig, eller om den kan forenkles. Som det fremgår af omstående aktivitets-/tidsplan, er enhver regional ESF-plan indtil i dag blevet godkendt af de regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR), RSU og AMS efter accept i Amdsrådet og høring i Kommuneforeningen.

UDARBEJDE REGIONALE ESF-PLANER



IDENTIFICERE PROJEKTIDEPOTENTIALE

Hovedaktører: Arbejdsmarkedsstyrelsen
Amtets regionale Socialfondsudvalg (RSU) og -sekretariat
Overvågningsudvalget (OU) for Mål 3

Det er Arbejdsmarkedsstyrelsens ansvar – i samarbejde med de regionale administratorer - at registrere de regionale ESF-planer samt det nationale programtillæg i en form, som gør det muligt at sammenholde planerne med de faktiske tiltag og resultater i regionerne og nationalt.

På dette grundlag kan Socialfondens administration og udvalg foretage en løbende vurdering af planernes gennemførelse med to hovedformål for øje:

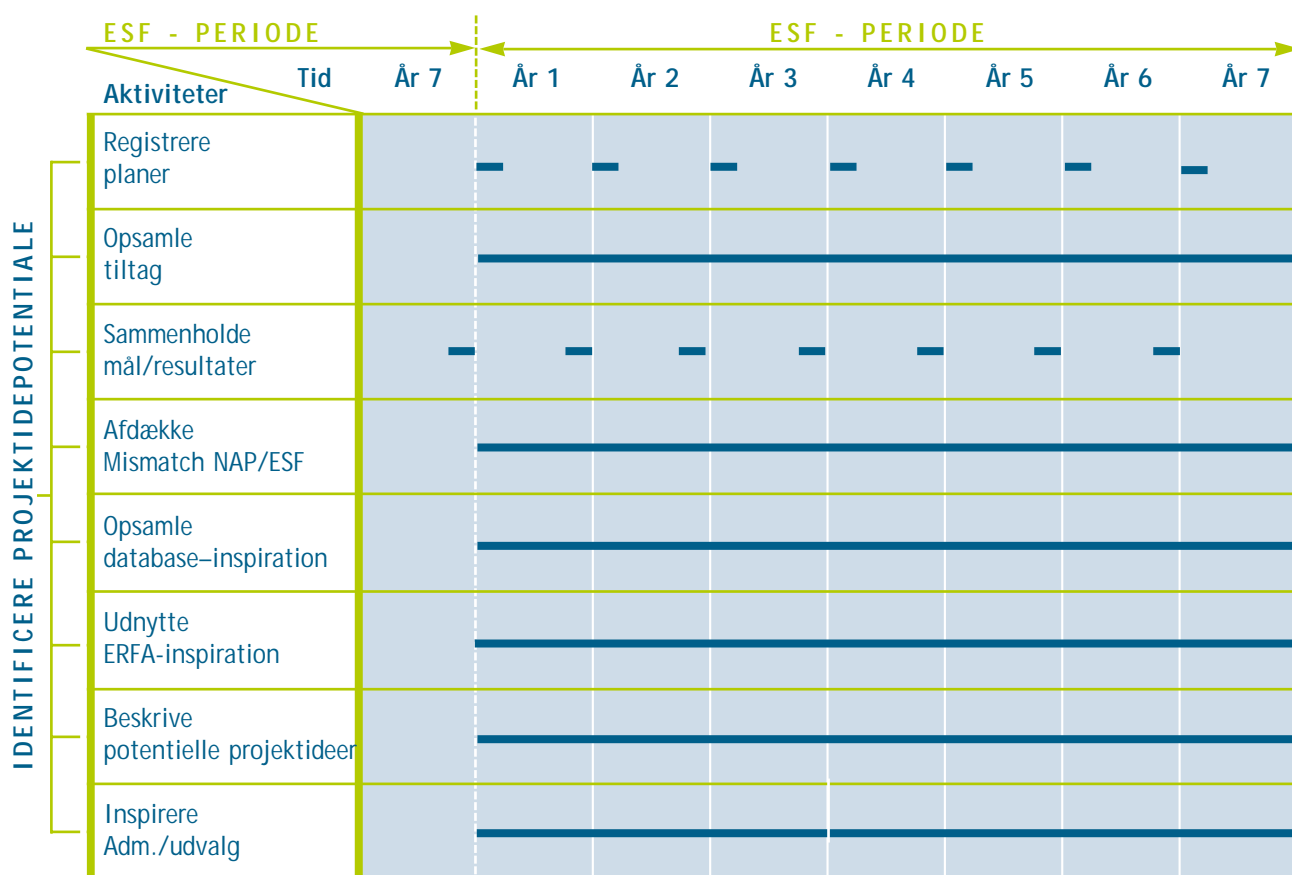
- **At sikre, at den faktiske gennemførelse stemmer overens med de formulerede planer/mål**
- **At identificere og udveksle projektideer og indsats typer, som kan inspirere til projekter regionalt og centralt**

Hvis der viser sig at være en kløft mellem de opstillede mål og de faktiske tiltag og resultater, kan det give anledning til at justere og målrette den fremadrettede ESF-indsats (f.eks. ved at efterlyse bestemte projekttyper). Kløften kan også være et tegn på en brist i planlægningen (f.eks. at en udpeget målgruppe kun er til stede i begrænset omfang) og dermed en grund til at justere programtillægget/de regionale planer.

Gevinsten ved at sammenholde mål og resultater inden for den samlede Socialfond ligger i høj grad i mulighederne for at udveksle erfaringer og projektideer på tværs af landet. Arbejdsmarkedsstyrelsen er ansvarlig for at organisere en bevidst erfaringsopsamling og -udveksling, der kan inspirere ESF-administration og -udvalg i deres arbejde med at efterspørge og behandle projektideer (se afsnittet "Målrette projektidesøgning" i næste kapitel).

Disse aktiviteter skal være en naturlig del af samarbejdet mellem den centrale og regionale administration. Se omstående aktivitets-/tidsplan.

IDENTIFICERE PROJEKTIDEPOTENTIALE



OMPRIORITERE ESF-MÅL

Hovedaktører: Arbejdsmarkedsstyrelsen
Overvågningsudvalget (OU) for Mål 3

Da Mål 3-området over en 7-års periode omfatter projekter til en investering på godt 5 mia. kr. (inkl. medfinansiering), bør der ved alle de nationale OU's møder gives en status over det løbende arbejde med at tilrettelægge og følge op på ESF-indsatsen. Status bør vurderes med henblik på eventuel beslutning om ændringer i prioritering af indsatsen.

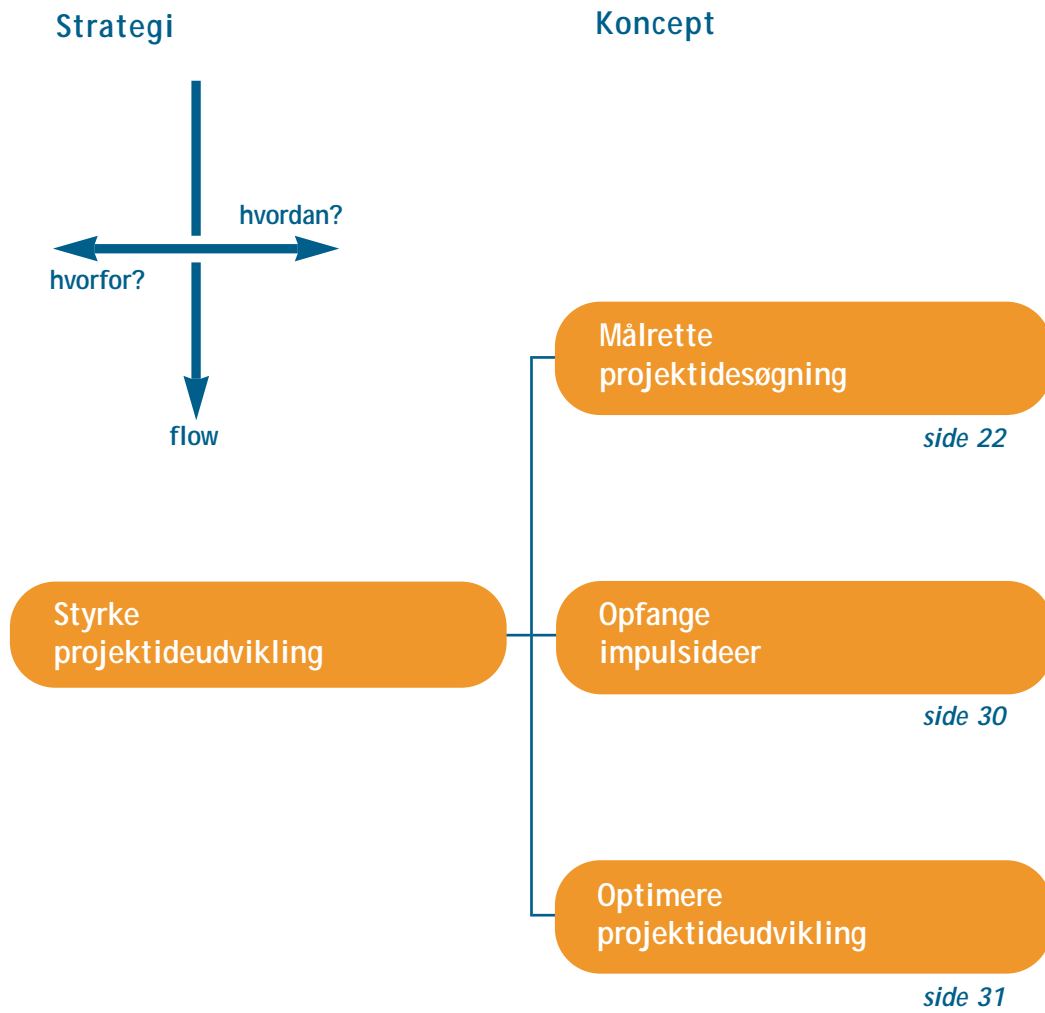
Dermed slttes cirklen i forhold til kapitlets udgangspunkt "Års-integrere NAP/ESF", hvor den egentlige justering af programtillægget finder sted.

STYRKE PROJEKTIDEUDVIKLING

For at løfte det generelle niveau for projektideer skal administrationen, i samarbejde med overvågningsudvalg RSU og andre interessenter, fremover i højere grad bidrage til at styrke den egentlige udvikling af projektideer. Administrationen kan spille en aktiv rolle på flere områder, ved bl.a.

- at være mere præcis og målrettet i sine ansøgningskriterier og ansøgningsmateriale
- selv at iværksætte og inspirere til projektideudvikling
- at fungere som sparringspartner for den enkelte projektdemager/-ansøger
- at sætte projektideudvikling i udbud
- at skærpe opmærksomheden i forhold til atypiske projektideer og -ansøgere
- at forbedre projektgodkendelsesudvalgets beslutningsgrundlag

STYRKE PROJEKTIDEUDVIKLING

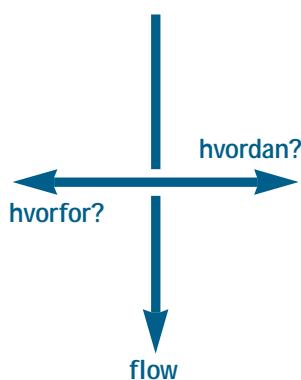


MÅLRETTE PROJEKTIDESØGNING

Hidtil har Socialfondens projektidesøgning hovedsageligt bestået i, at fondens udvalg og administration udmeldte forholdsvis brede nationale og regionale rammer for støtte. Dernæst var det op til administration og godkendelsesudvalg at sortere sig til kvalitet ved at udvælge de bedste projektideer blandt de indkomne ansøgninger.

Socialfonden bestræber sig på at fremme nytænkende projekter med stort spredningspotentiale, hvilket stiller store krav til projektideernes kvalitet. Derfor er det væsentligt, at administrationen, i samarbejde med relevante interessenter, målretter og specificerer projektidesøgningen, iværksætter og inspirerer til projektideudvikling, overvejer muligheder for transnationalt samarbejde og ideudvikling og eksperimenterer med at sætte projektideudvikling i udbud.

Koncept



Produkt-/serviceydelse

Målrette
projektidesøgning

Initiere
projektideudvikling

side 23

Overveje
transnationalitet

side 27

Overveje
udbud

side 29

INITIERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Socialfundsadministrationen har mange muligheder for at sætte skub i udviklingen af projektideer. Mulighederne spænder over udarbejdelse af præcist ansøgningsmateriale og gennemførelse af forskellige idegenererende aktiviteter inden for et afgrænset område, til deciderede udbud:

Præcist informationsmateriale

Netop fordi mange projektideer og -ansøgninger opstår „spontant“, er det vigtigt, at der findes et præcist udarbejdet informationsmateriale med klart beskrevne formål, mål og prioriterede succesparametre for Socialfondens medfinansiering af projekterne. Layout og ordvalg i informationsmaterialet har stor signalværdi for potentielle ansøgere og har indirekte stor betydning for udformningen af de projekter, der senere udvikles og fremsendes til Socialfonden. Behovet for præcision gælder selvsagt også andre informationskanaler, såsom informationsmøder, workshops, mundtlig rådgivning, hjemmesider etc.

Det bør gøres klart, hvordan indkomne ansøgninger prioriteres og vægtes:

- **Ønsker Socialfonden at videreudvikle gennemprøvede koncepter, der har bevist deres effektivitet?**
- **Ønskes der eksperimentelle og grænseoverskridende projekter for at afprøve nye veje?**
- **Lægges der op til at tiltrække nye typer eller konstellationer af ansøgere?**

Administrationen skal være bevidst om spørgsmål af denne art og lade valgene og forventningerne til ansøgerne komme til udtryk i teksten og i samtalerne.

INITIERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Efterlyse projektideer

Frem for blot at vente på de gode projektideers fremkomst kan det være en fordel at efterlyse projektideer inden for særligt prioriterede områder, der er fastlagt i samarbejde mellem administrationen og udvalg. Der kan f.eks. være nye muligheder i Socialfonden i forhold til tidligere, som ønskes fremhævet og afprøvet. Eller der er måske områder, som tidligere har været berørt uden at have ført til den store succes, men som skønnes at have lovende perspektiver, hvis det kan gøres på en anden måde. Ved at benytte annoncering i dagspressen kan budskabet/opfordringen nå ud til en bredere kreds end dem, der sædvanligvis er opmærksom på Socialfondens eksistens. Det kan give mulighed for nye samarbejdskonstellationer og dermed ideer til nye koncepter og måder at gennemføre projekter på.

Der kan hentes inspiration til fremgangsmåden hos fx Miljøstyrelsen, der efterlyser specielle projekter inden for udvalgte prioriterede indsatsområder under støtteprogrammet „Renere Teknologi“. En anden institution, Institut for Serviceudvikling (www.serviceudvikling.dk), arbejder systematisk med at prioritere og behovsafdække udvalgte problemfelter for derefter at efterlyse nye projektideer.

Cafe-behovsseminarer

Invitér en række interessenter og ressourcepersoner til debat og dialog baseret på Socialfondens overordnede mål og succesparametre. Arrangementet kan bygges op med et antal debat-skabende indlæg og efterfølgende drøftelser i mindre grupper. Grupperne behandler hver deres problemstilling og fremkommer med ideer til nye tiltag. Herefter præsenteres de fremkomne ideer overfor de øvrige deltagere, og slutresultatet lægges ud på www.Socialfonden.dk samt regionale sites til inspiration for ansøgere. Arrangementet kan afholdes over 1-2 dage.

Flere underleverandører tilbyder at arrangere og lede sådanne cafearrangementer. AMS kan efter behov være behjælpelig med at anbefale et firma.

INITIERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Systematisk idegenerering

Udtrykket „den første den bedste ide“ afspejler, at menneskets hjerne er tilbøjelig til at stoppe sin søgeaktivitet efter en løsning på et problem, når en brugbar løsning på et givet problem er fundet. Det er ikke nødvendigvis den bedste eller mest originale ide, der er fremkommet, men den er brugbar. Ofte fremkommer der meget bedre ideer, når der arbejdes mere systematisk og styret med selve idegenereringsprocessen, og især når processen udføres i grupper af personer med forskellig viden. Hvor Café-behovsseminarer er et mere åbent diskussionsforum, tager den systematiske idegenerering udgangspunkt i en entydig afklaring af problemstillingen og en fælles accept af problemet fra starten. Arbejdsprocessen består herefter i at fremprovokere nye ideer til løsningen af problemet ved hjælp af idegenereringsteknikker og få dem sorteret og evalueret i forhold til de opstillede succeskriterier, hvorefter de kan offentliggøres på www.Socialfonden.dk og andre relevante sites som inspiration til potentielle projektansøgere.

AMS kan efter behov anbefale underleverandører/konsulenter, der kan lede idegenereringsprocessen.

Købe idekatalog

Opfordre konsulentfirmaer, virksomheder, uddannelsesinstitutioner, faglige organisationer o.lign. til systematisk og kreativt at afdække brugerbehov og fremkomme med ideer til nye indsatsområder og koncepter. Opgaven vil kunne føre til nye indfaldsvinkler og nye ideer til koncepter, som måske ellers ikke vil fremkomme. Eksempelvis ved at inddrage værdifulde udenlandske erfaringer. Kataloget kan bl.a. lægges på nettet til inspiration for potentielle ansøgere.

Casehæfte

Udarbejde et casehæfte med eksempler på inspirerende, grænseoverskridende og/eller vel gennemførte projekter. Eksemplerne kan hver især give læserne inspiration til nye ideer, nye måder at gøre tingene på og måske føre til nye samarbejdskonstellationer, der ellers ikke ville være opstået. Casene bør udvælges, så de afspejler de prioriteringer og tanker, administration og udvalg har gjort sig om de projekter, de gerne ser i den kommende periode. Casene kan også være af udenlandsk oprindelse, hvor der findes spændende projekter, der kan give impulser til nye projektideer.

INITIERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Der findes en række projektdatabaser med oversigter over gennemførte projekter, som kan være indgangen til at finde egnede cases. Se bl.a. kapitel 4 under afsnittet „Etablere database“.

Projekt Flagskib

For en del år siden ønskede Erhvervsministeriet at demonstrere, hvor dygtige danske virksomheder var til at udvikle og fremstille dele til skibsbygning, og hvor meget mere virksomhederne kunne, hvis de lagde hver deres viden og kræfter ind i et fælles projekt. Der blev formuleret en fælles vision om fremtidens skib og udmøntet en handlingsplan i „Projekt Skib“. Et projekt, der har haft stor faglig og eksponeringsmæssig betydning for de virksomheder, der deltog i projektet og også for branchen som helhed. I byggesektoren er man ved at prøve noget tilsvarende i „Projekt hus“. Målet er at skabe ny udvikling og dynamik til byggefagene, der ikke har formået at følge den generelle produktivitetsforøgelse i samfundet.

Ideen med projekterne bygger på, at den enkelte projektdeltager ikke kan løse så stor en opgave alene, men ved at flere går sammen om opgaven, kan de få mere ud af det, end de hver især bidrager med.

Administrator kan benytte ovenstående til inspiration for formulering af „Projekt Socialfond“ ved at undersøge mulighederne for at samle en gruppe projekter i et større fælles projekt, hvorved det bliver muligt at udnytte det bedste i hvert projekt på tværs af den nye projektorganisation. Det vil kunne bidrage til at skabe nye netværkssamarbejder og til at skabe større og mere synlige Socialfondsprojekter.

Aktiv opsøgning af projektideudviklere

Ofte stimuleres kreativiteten og de nye ideers fremkomst ved at bringe mennesker sammen med forskellig baggrunde og erfaringer. Administrator kan aktivt udnytte dette ved at opfordre andre end de sædvanlige ansøgere til Socialfonden til at fremkomme med projektideoplæg. Et reklamebureau, en større virksomhed, en erhvervsgruppe e.l. vil sikkert hver især have andre og nye indfaldsvinkler til de problemstillinger, Socialfonden berører, som vil kunne udmøntes i nye grænseoverskridende projektideer.

OVERVEJ TRANSNATIONALITET

Når administrationen beslutter at inspirere til, iværksætte eller udbyde projektidéudvikling er det oplagt i hvert enkelt tilfælde at overveje, om udenlandske erfaringer og evt. transnationalt samarbejde kan være værdifulde i denne proces.

Hvorfor overveje transnationale samarbejdsprojekter?

Transnationale samarbejdsprojekter er en forpligtende form for international videnoverførsel. Der kan være mange forskellige gevinster forbundet med at indgå i et transnationalt samarbejde.

For projektorganisationen er hovedgevinsterne bl.a., at man får adgang til nye ideer samtidig med, at man kan diskutere og få sat spørgsmålstejn ved sine egne metoder og arbejdsformer gennem samarbejdet med udenlandske partnere. Dette kan bidrage til, at projektorganisationen kommer på forkant inden for sit felt i forhold til europæiske tendenser eller det danske marked.

De personer, som indgår i et transnationalt samarbejde (projektledere, undervisere m.fl.), kan forvente at forbedre og videreudvikle deres arbejdsmetoder samt personlige kompetencer såsom sprogkundskaber og evnen til at kommunikere og løse problemer. I forlængelse heraf åbenbares kulturforskelle og praktiske problemer i internationalt samarbejde, som man lærer at forstå og overvinde. Endelig kan transnationalt samarbejde resultere i et berigende nyt syn på de anvendte nationale systemers styrker og svagheder i almindelighed og den pågældende projektorganisations styrker og svagheder i særdeleshed.

Lære af internationale erfaringer

Uanset om de stammer fra socialfondsprojekter eller andre aktiviteter, rummer udenlandske erfaringer ofte værdifuld indsigt, der virker inspirerende og kan videreudvikles i danske projekter. De store beskæftigelsespolitiske forskelle, som findes alene inden for EU og OECD, er således en stadig kilde til gensidig påvirkning og inspiration. Det er derfor nyttigt til enhver tid at overveje, om der inden for et givet område findes udenlandske erfaringer, som kan bidrage til at højne projektidekvaliteten, og derfor skal „importeres“, dvs. indtænkes i projektudviklingen.

OVERVEJ TRANSNATIONALITET

Udfordringer ved transnationalitet

At indgå et transnationalt partnerskab er tidskrævende og kræver et reelt og vedvarende engagement, og dermed både finansielle og menneskelige ressourcer. Transnationalt samarbejde vil også nødvendigvis medføre øgede krav til projektorganisationens opfølgning, kontrol og evaluering af denne del af projektets arbejde. Endelig er der risiko for, at en eller flere af de transnationale partnere falder fra eller viser sig at være mindre engagerede eller relevante samarbejdspartnere end forventet i løbet af projektperioden, hvilket kan medføre reelle problemer for den danske organisation.

Socialfondens finansieringsmuligheder ift. transnationalt arbejde

Blandt de tre socialfondsprogrammer i indeværende programperiode er EQUAL det eneste, hvor der decideret bliver stillet krav om transnationalt samarbejde. Dette samarbejde vil typisk blive indgået med projekter i andre EU-lande, der også har fået støtte fra EQUAL-programmet. Det transnationale samarbejde skal være et integreret og væsentligt element i samtlige EQUAL-projekter. Selvom de to andre socialfondsprogrammer, Mål 2 og Mål 3, er nationalt forankrede, bør man til enhver tid positivt overveje, om det er muligt at støtte international erfaringsoverførsel eller transnationalt samarbejde.

Hvor kan man få mere at vide om transnationalt samarbejde?

Under „Fremme Erfaringsanvendelse“ (delstrategi 4) er beskrevet et antal databaser på Internettet, hvor man kan få kendskab til nogle af de socialfondsstøttede projekter, der er blevet gennemført i Danmark og i andre EU-lande. Disse databaser indeholder f.eks. beskrivelser af projekter, der blev støttet af de "gamle" transnationale socialfondsprogrammer Adapt, Employment og Interreg i perioden 1995 - 2000. Ud over beskrivelserne af projekterne, som fremgår af projektdatabaserne, vil det også være muligt at rekvirere evalueringsrapporter og lignende direkte fra projekterne eller fra den relevante programadministration. Endelig kan "Guide to Transnationality for project promoters" rekvireres i Arbejdsmarkedsstyrelsens Socialfondskontor.

OVERVEJE UDBUD

Hvis man har en afgrænset, forholdsvis veldefineret opgave, som ønskes løst i projektform, bør administrationen (+ det politiske udvalg) overveje at sætte den i udbud. Det kan f.eks. dreje sig om et afgrænset problemfelt med særlig politisk bevågenhed eller måske en viderebearbejdning og realisering af konkrete projektskitser, som er opstået i forbindelse med tidl. idegenererings aktiviteter. Udbuddet kan have mange forskellige former:

Begrænset udbud

Man kan udvælge en kreds af kompetente idemagere, der indbydes til at komme med forslag til, hvordan den ønskede opgave kan løses i form af en projektansøgning. Udvalget fungerer dermed som en slags prækvalifikation af projektidemagere.

Åbent udbud

Via dagspresse, Socialfondens hjemmeside(r), direct mail og lign. efterlyses konkrete projektansøgninger, der giver et bud på løsningen af den problemstilling eller opgave, som er sat i udbud.

Licitation

Egentlig licitation af en projektopgave kan også være en mulighed. Man skal dog overveje, om licitationsformen er så attraktiv i det enkelte tilfælde, at man vil bruge de nødvendige ressourcer på at gennemføre de omfattende procedurer. På www.konkurrencestyrelsen.dk/udbud/index.html findes nærmere regler og vejledning i forbindelse med forberedelse af udbud og licitationer.

Tidligere erfaringer med udbud

Der findes allerede en række erfaringer med udbud inden for og i nær tilknytning til Socialfonden. Under det tidligere Mål 3 program har man i flere tilfælde afsat midler til et specificeret formål og dernæst enten lavet et åbent eller begrænset udbud. I Vejle Amt efterlyste man via dagbladsannoncer uddannelses- og praktikforløb for ledige med nedslidningsskader. Tilsvarende udbud er lavet her og i andre amter vedr. indvandrerprojekter, voksenlærlingeforløb m.m.

Udbud bliver ofte brugt i forbindelse med statsligt forankrede tiltag. Nordjyllands Amt gennemfører Det Digitale Nordjylland, som er en form for udbudskonkurrence - en mellemting mellem ansøgning og licitation. Tilsvarende er det omfattende LOK-projekt (Ledelse, Organisation og Kompetenceudvikling) baseret på udbud.

I takt med, at Socialfonden fremover i højere grad forsøger at målrette ideudviklingen, er der risiko for, at de „skæve“ projektideer, som ligger i udkanten af Socialfondens fokusområder, ikke vil blive fremsendt eller vurderet. Der kan f.eks. være tale om en projektide, der ikke umiddelbart har et klart arbejdsmarkedspolitisk indhold, men som rummer kimen til et godt projekt, hvis det suppleres med andre målsætninger, elementer eller samarbejdspartnere. Spørgsmålet er kort og godt: Hvordan får administrationen øje på „skæve“ projekter med særligt potentiale?

Viden om andre programmer og områder

Administrationens evne til at opdage potentialet i et atypisk projektudkast eller omvendt at bidrage med nye tanker og input i en konkret ideudviklingsproces er ikke mindst afhængig af den viden, man har om andre programmer og initiativer på området. Derfor er det vigtigt, at administrationen tilegner sig en bred viden om EU-støtteordninger og nationale puljer/indsatser via personlige og faglige netværk, databaser over støttemuligheder og lign. Hertil hører også en aktiv videndeling via den fælles hjemmeside www.socialfonden.dk. Især de personlige og faglige netværk har betydning for kendskab og adgang til vækstlaget. Endelig kan man overveje konkrete tiltag, der medvirker til at stimulere administrationens nysgerrighed og åbenhed i forhold til at undersøge potentialet i atypiske projektideer.

Viden om projektideudvikling og -realisering

Når administrationen først er blevet opmærksom på det „skjulte“ potentiale i en projektide, kan der være behov for at understøtte videreudviklingen af den konkrete projektbeskrivelse. Her er det vigtigt, at administrationen, evt. i samarbejde med de regionale EPM'ere ¹, påtager sig opgaven at vejlede og rådgive om såvel ideudvikling som projektrealisering. Dette katalog er ment som en støtte til administrationen i det arbejde.

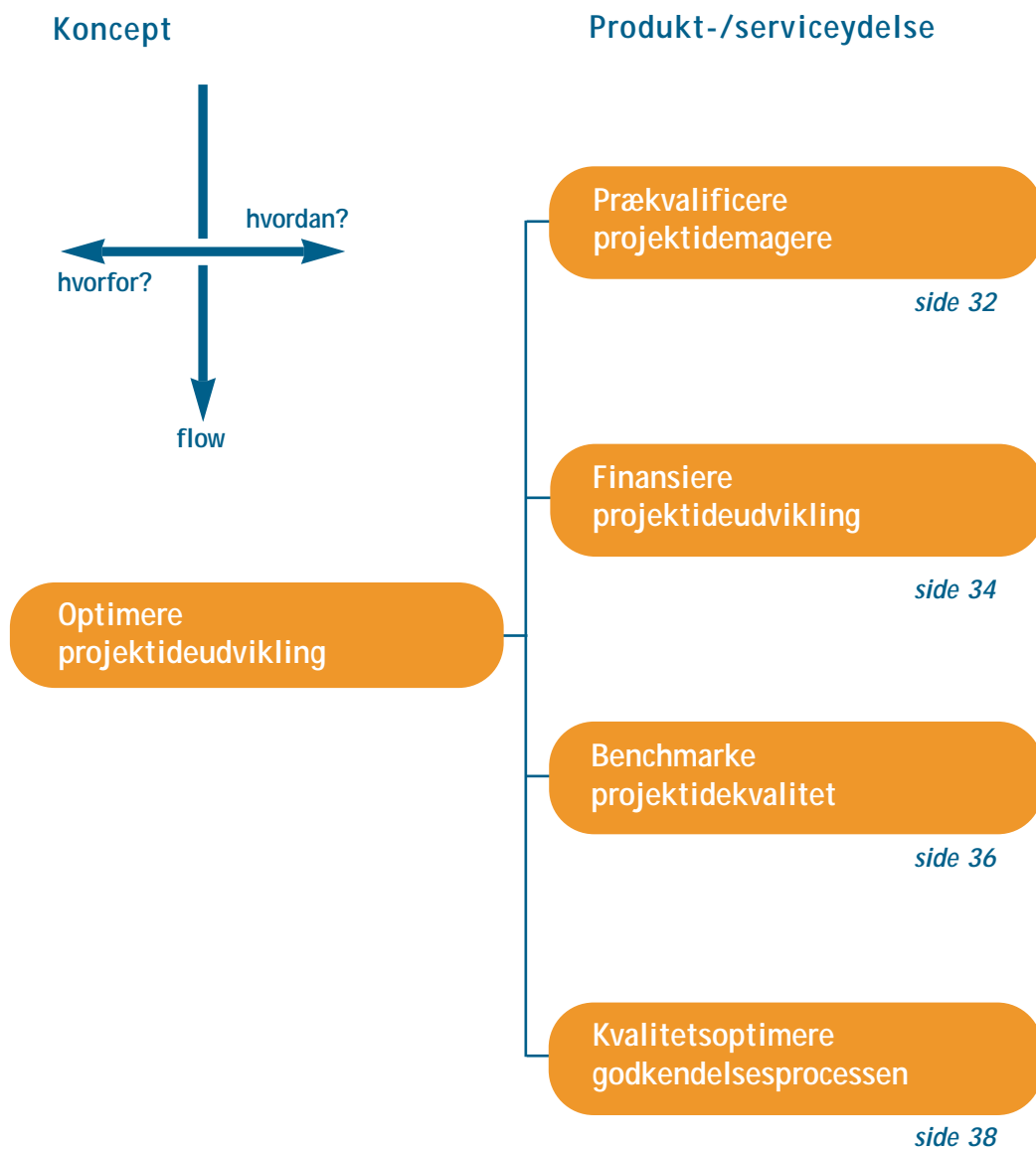
Programmets udformning

For at kommunikere åbenhed for mere atypiske projektideer og ansøgergrupper bør det fremgå af de målsætninger, succes- og evalueringskriterier, som opstilles i tilknytning til Socialfondens programmer, at der også vil blive set positivt på disse projektideer.

¹ Arbejdsmarkedsstyrelsen har uddannet knap 40 regionale European Project Managers, der kan bistå med erfaringer og viden indenfor ideudvikling og -realisering

OPTIMERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Optimering af projektideudviklingen handler både om at give projektdemagere den bedst mulige sparring og service, at medfinansiere projektideudvikling og endelig at skabe det bedst mulige beslutningsgrundlag for projektkendelse.



PRÆKVALIFICERE PROJEKTIDEMAGERE

I forlængelse af udbuds-tankegangen er det oplagt også at sætte fokus på projektidemagerne.

Stil krav

De opstillede mål og succeskriterier for brugen af socialfondsmidlerne afspejler de krav, der nødvendigvis må stilles til projektidemagerens kvalifikationer og evner. Har projektidemageren ikke disse kvaliteter, må denne organisere sig til de nødvendige ressourcer eller opgive sit forehavende. Projektidemagerne bør derfor kende de krav, der stilles til dem så tidligt i forløbet som muligt. Administrator kan hensigtsmæssigt udarbejde en vejledning/checkliste over ønskede prioriterede egenskaber hos projektidemager/konsortie under hensyntagen til de forskellige projekttyper, administrator ønsker fremmet.

En vejledning/checkliste kan indeholde elementer som:

- kendskab til problemstillingen/målgruppen
- tidligere referencer på området
- erfaring med projektadministration i denne størrelse/sværhedsgrad
- projektledererfaring med flere deltagere
- evnen til at kunne udnytte og markedsføre projektresultaterne
- netværk og indstilling til at samarbejde med andre om projektet
- internationale erfaringer og netværk
- økonomisk fundament

Træning og kontakter

En række projektidemagere kan have udmærkede basisideer til nye projekter, men de evner ikke at formulere, organisere eller gennemføre dem. Administrator kan vælge at holde et seminar, hvor der gives anvisninger i projektformulering, evalueringskriterier, resultatformidling og projektledelse. Godkendelsesprocessen og kravene til en ansøgning gennemgås

PRÆKVALIFICERE PROJEKTIDEMAGERE

og begrundes. Administrator kan opfordre projektidemagerne til at finde samarbejdspartnere med de fornødne ressourcer og kompetencer og eventuelt formidle kontakt mellem parterne direkte eller via en kontaktbørs.

Ansøgningservice

Administrator kan udvælge et antal personer (rejsehold) på tværs af geografi, der kan kontaktes af både de potentielle ansøgere og de regionale sagsbehandlere. Rejseholdet kan stille sine erfaringer til rådighed og vejlede i juridiske, økonomiske og ansøgningstekniske spørgsmål m.m.

Hvis man til enhver tid stiller krav om, at en projektide skal være færdigbeskrevet, før der kan ydes socialfondsstøtte, er der risiko for, at projektansøgeren nedprioriterer den egentlige ideudvikling af ressourcemæssige årsager. For at sikre projektideernes innovative indhold og gennemførlighed skal der derfor være mulighed for at finansiere ideudviklingen efter en forudgående bedømmelse af en konkret projektskitse.

Støtte til forprojekter

En række projekter kan være af en størrelse og kompleksitet, have transnationale aspekter, være særligt grænseoverskridende, være utilstrækkeligt belyst o. l., så det kan være hensigtsmæssigt at bevilge penge til gennemførelse af et forprojekt. I lighed med Socialfondens øvrige administration skal rammerne for anvendelsen af forprojektet præciseres.

Elementer er:

- **hvilke projekter kan medfinansieres?**
- **hvilken finansieringsgrad kan tilbydes?**
- **hvilke minimum- og maksimumbeløb kan der anmodes om?**
- **hvilke budgetposter kan finansieringen omfatte?**
- **er der begrænsninger i prisniveauet, der skal præciseres?**
- **hvilke udbetalingsprocedurer er gældende?**
- **hvilken dokumentation og afrapporteringsform ønskes?**
- **tidsmæssig ramme for forprojekt (f.eks. maks. 6 måneder)?**

Supplerende finansiering

Socialfonden medfinansierer kun en del af de samlede projektomkostninger, hvilket indebærer, at et forprojekt også er afhængigt af andre finansieringskilder eller medfinansiering fra projektholderen. Det er derfor en central opgave for administrationen at indsamle og formidle viden om finansieringsformer og -kilder (f.eks. beslægtede udviklingspuljer).

FINANSIERE PROJEKTIDEUDVIKLING

Arbejdsmarkedsstyrelsen har et særligt ansvar for at sikre, at denne viden opsamles og er tilgængelig for alle interesserede.

En finansieringsmulighed, som skal nævnes her, er at betragte forprojektet som en del af et samlet projekt, og dermed også en del af et samlet projektrekskab. Hvis socialfondsstøtten beregnes på baggrund af det samlede projektforsløb, er der intet til hinder for en høj ESF-finansieringsgrad i forprojektet, så længe den maksimale støtteprocent respekteres i det samlede projekt. Man skal være opmærksom på, at projektholderen i denne finansieringsmodel bærer „risikoen“ (medfinansieringsforpligtelsen), hvis hovedprojektet ikke opnår socialfondsstøtte.

Opsplitning af bevilling i ideudviklings- og realiseringsfase

For at sætte fokus på ideudviklingsfasen og forbedre den overordnede vurdering af en konkret projektide bør der foretages en decideret opsplitning af den samlede bevilling i en ideudviklings- (planlægnings-) og realiseringsfase. Den del af bevillingen, der er afsat til projekrealisering, vil kun blive udløst, hvis ideudviklingen er tilendebragt, og administrationen på det tidspunkt vurderer, at projektet har den fornødne kvalitet.

BENCHMARK PROJEKTIDEKVALITET

Muligheden for at sammenligne konkrete projekter med standardsættende aktiviteter og projekter af lignende karakter har stor betydning for administrationens evne til at rådgive projektdemagere samt at vurdere projekter i forbindelse med en godkendelsesprocedure.

Innovation og merværdi

Socialfonden lægger stor vægt på at støtte nyskabende projektideer, der udfordrer vanterestillinger og måder at gøre tingene på. Uddannelses-, erhvervs- og arbejdsmarkedsområdet er i konstant udvikling, hvilket gør det vanskeligt for administrationen at vurdere, om en given projektide er nyskabende eller ej, samt at tilføje ideen nye elementer i dialog med projektdemageren. I de næste afsnit gives en række bud på, hvordan administrationen kan benchmarke projektideer og dermed også vurdere, om en projektide er nyskabende. Forinden er der grund til at overveje en række spørgsmål, som medvirker til at afklare innovationsgraden og -typen i et projekt:

- **Byder projektideen på nytænkning i sin beskrivelse af den overordnede mission og de konkrete målsætninger?**
- **Bidrager projektet til at udvikle og/eller afprøve nye metoder og redskaber? (f.eks. inden for uddannelse, læring eller analyse)**
- **Bliver kendte metoder og tilgange brugt på en ny måde i projektet?**
- **Inddrager projektet nye aktører i løsningen af velkendte problemstillinger? (bidraget projektet f.eks. til etablere vigtige samarbejds- og netværksrelationer lokalt, regionalt eller nationalt)**
- **Er projektideen nyskabende i forhold til, hvad der tidligere er afprøvet på nationalt niveau, regionalt niveau eller inden for en bestemt sektor eller branche?**

Gennemsigtighed

Det kan være vanskeligt at sammenligne kvaliteten i forskellige typer projekter fra flere forskellige regioner. Der ligger dog altid en kvalificeret stillingtagen til grund for en bevilling til et givet projekt. En stillingtagen, der bygger på givne parametre og i forhold til regionale eller nationale succeskriterier. Administrator kan bedre stille krav til kvaliteten i de

BENCHMARKE PROJEKTIDÉKVALITET

indkomne ansøgninger, hvis denne har kendskab til projekter i en højere kvalitet eller kender til kvalitetsnormerne i andre regioner. Administrators viden vil indirekte være med til at højne kravene til kvalitetsnormen og være den, der kan sprede de bedste projekterfaringer til de andre projekter.

Administrationen kan oprette en fælles projektdatabase med tilhørende stamdatakort for alle behandlede ansøgninger på tværs af geografi. Stamdatakortet kan være udformet, så det afspejler administrators kvalitetsvurdering af det givne projekt på en række forud fastlagte projektvurderingsparametre. Databasen gør det muligt for administrator at sammenholde egne vurderinger med de vurderinger andre foretager og har herved mulighed for at justere sine forventninger og krav til ansøgerne.

Erfagrupper

Dannelse af erfaringsudvekslingsgrupper mellem socialfondsadministrationens sagsbehandlere kan medvirke til at give større fælles indsigt i socialfondsprojekters kvalitet. I disse grupper kan vurderingskriterierne endevendes, og de gode projekter fremhæves. Erfagrupperen kan ligeledes søge information om andre programadministratorers arbejde, arbejdsprocedurer og hjælpeværktøjer. Her tænkes både på programadministration i andre ministerier, myndigheder og på udenlandske programmer.

En administrator kan i forbindelse med vurderingen af en konkret projektide have behov for at trække på videnressourcer i og udenfor den samlede socialfondsadministration. Netværket, der opstår omkring erfagrupperne, bør også bruges til ad hoc vurderinger af den karakter.

Underleverandørnetværk

En administrator kan sjældent være vidende om alle forhold i en bredt sammensat projektportefølje, og skal administrator kunne bidrage mere aktivt til at højne kvaliteten i projekterne, kan der med fordel gøres brug af ekspertudtalelser fra en række underleverandører med speciale i emnet. Eksperterne, der arbejder under fortrolighedsaftaler, kan foretage nyhedsvurderinger, give state of the art på et givet område, vurdere virkemidlerne i et givet projekt osv.

KVALITETSOPTIMERE GODKENDELSESPROCESSEN

„Projektidemager“ og „sagsbehandler“

Dialogen med ansøgerne kan virke værdioptimerende for projektet, og ærlighed og præcision i holdningerne kan virke afklarende i den indledende screeningsfase, så ansøgerne får et realistisk billede af deres projekts muligheder og tidshorizonten for at blive godkendt. Ansøgers oplevelse af godkendelsesprocessen afhænger meget af, om administrator optræder hjælpende, vejledende, inspirerende, iderig og netværksbyggende (som en projektidemager) i modsætning til alene at fokusere på de formalia og ting i ansøgningen, der er forkerte og utilstrækkelige i forhold til de administrative procedurer (som traditionel sagsbehandler).

Hurtigkontakt

Administrator kan udarbejde et skema med spørgsmål baseret på nogle af de vigtigste udvælgelseskriterier for et projekts godkendelse. Er ansøger i tvivl om projektet falder inden for Socialfondens rammer, kan de udfylde skemaet „Hurtigkontakt“ og sende det til administrator, der hurtigt kan afgøre, om ansøger bør arbejde videre med projektideen.

VækstFonden under Erhvervsministeriet har et lignende system, hvor der kan søges inspiration.

Selvevaluering på Internettet

Administrator kan opbygge en service på Internettet, hvor de potentielle ansøgere kan guide sig igennem en række af de spørgsmål og informationer, som kræves af en ansøgning. Medfølgende vejledninger kan hermed give de potentielle ansøgere et indblik i deres projekters muligheder og i kravene, der stilles til ledelsen af projekterne.

KVALITETSOPTIMERE GODKENDELSESPROCESSEN

Checkliste

Administrator kan udarbejde en checkliste til brug for potentielle ansøgere, så det sikres, at alle relevante spørgsmål er besvaret i ansøgningen, og at alle de nødvendige dokumentationer, bilag og indbyrdes kontraktlige aftaler er med i ansøgningsmaterialet. Ansøger får på denne måde rettet sin opmærksomhed på de ting, ansøgningsmaterialet skal bestå af tidligt i godkendelsesprocessen.

Scorekort

Administrator kan udarbejde en intern vejledning med en art karaktergivning på udvalgte prioriterede bestanddele af projektet. Et projekts nyhedsværdi kan være stor, fordi det er grænseoverskridende i forhold til det, der har været prøvet før, og modsat kan det være en art reproduktion af tidligere kendte temaer. Hver parameter kan tildeles en talværdi og danne baggrund for en diskussion af beslutningen om at medfinansiere et projekt fremfor et andet. Scorekortet fungerer som et redskab til at prioritere mellem forskellige ansøgninger, men det kan ikke stå alene. Der vil altid være brug for en bredere diskussion af projektidernes styrker og svagheder.

Konkrete erfaringer fra Nordjyllands Amt med brug af scorekort i forbindelse med indstilling og behandling af projektansøgninger viser, at det er vigtigt, at alle medlemmer af projektgodkendelsesudvalget accepterer scorekortets udformning og betydning.

Gatekeepermøder

Den enkelte administrator kan være tilbøjelig til at lade sine subjektive vurderinger og favoritter komme til udtryk i beslutningen, om et projekt skal indstilles til støtte eller ej. Ofte er et projekt bedre tjent med at blive forelagt et panel, der ser på det med andre øjne og fordomsfrit diskutere projektets positive og svage sider. Det kan føre til en bredere funderet debat om projektets muligheder, og det kan give input til en bedre behandling i projektgodkendelsesudvalget/tilbage melding til projektansøger.

Præsentation

Administrator kan vælge at lade ansøgerne supplere deres skriftlige ansøgninger med en mundtlig forelæggelse af projektideen og målet med projektet. Mange mennesker har lettere ved at udtrykke sig verbalt, og manglende informationer og nuancer i et projekt kan lettere komme frem på denne måde. Præsentationen kan også give administrator et bedre

KVALITETSOPTIMERE GODKENDELSESPROCESSEN

billede af ansøgers personlige egenskaber som projektleder og evner som formidler af projektresultaterne.

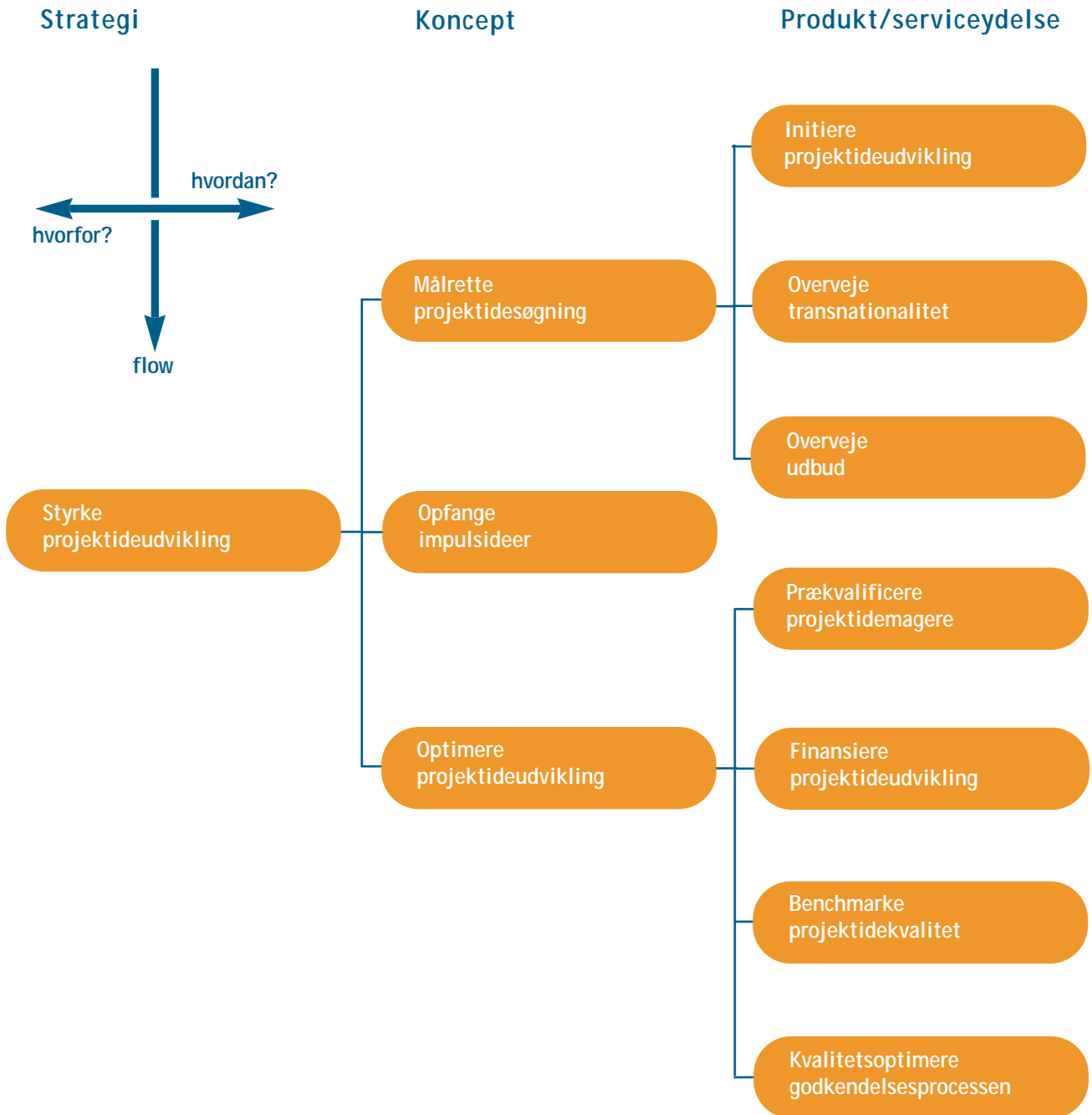
Godkendelsesfrekvens

Ansøgernes oplevelse af administrationen er også relateret til en fleksibel beslutningsproces, hvorved menes, hvor lang tid der går, fra en kvalificeret ansøgning er modtaget, til skriftlig tilkendegivelse af en accept af ansøgningen er givet. Modtages der f.eks. kun ansøgninger en gang om året, opleves dette ikke som en fleksibel og serviceorienteret administration, og modsat kan en løbende indsendelse af projekter med få ugers beslutningsproces opleves smidigt og effektivt. Administrator bør derfor stille sig selv spørgsmålet, om de administrative håndteringer af projekterne, og de tilknyttede beslutningsprocesser, er så optimale, som de kan blive.

Klager

En særlig klageinstans er ikke aktuel, men der bør være et beredskab til at tackle kritik fremsat i pressen eller klager indsendt til lokalpolitikere og ministeriet.

STYRKE PROJEKTIDEUDVIKLING

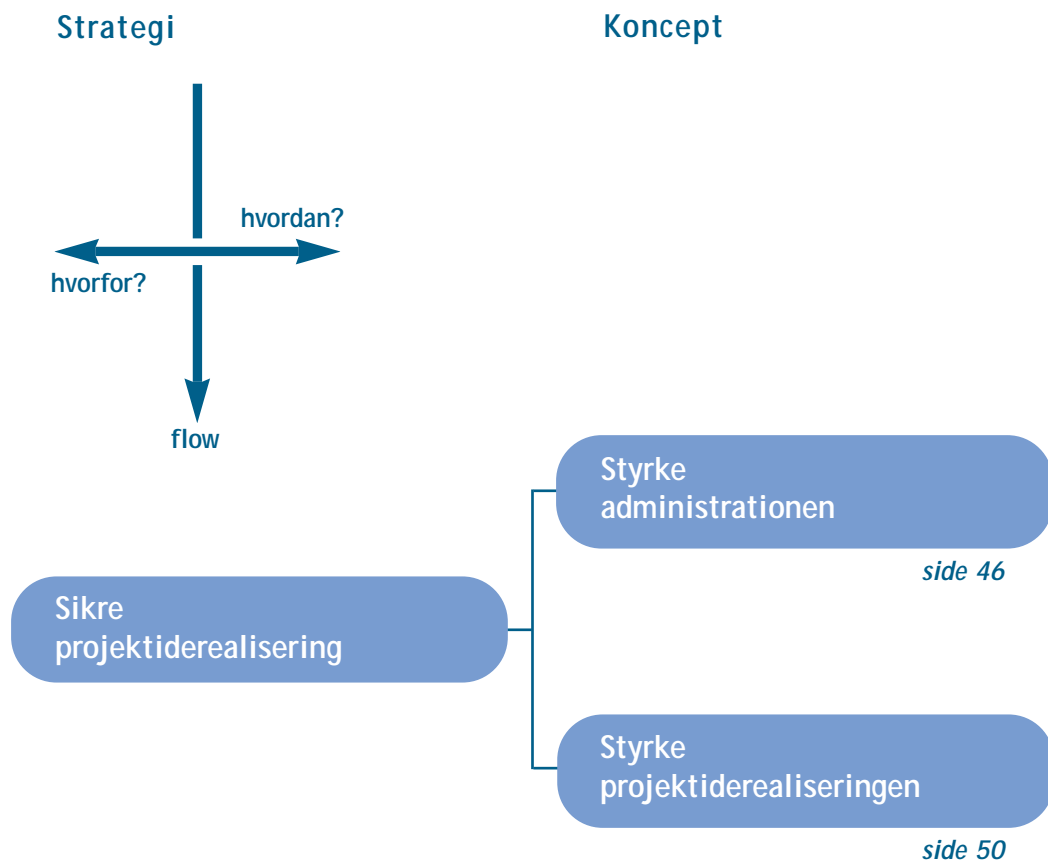


SIKRE PROJEKTIDEREALISERING

Dårlig eller mangelfuld projektiderealiserings kan tage glansen af selv den bedste projektide – og gør det ikke så sjældent i praksis. Derfor er det en vigtig målsætning at forbedre administrationens og projektholdernes forudsætninger for henholdsvis at understøtte og forestå projektgennemførelsen.

Med udgangspunkt i to overordnede tilgange giver kataloget en række forslag til, hvordan projektiderealiserings kan forbedres. Den ene tilgang sigter på en decideret styrkelse af administrationens kapacitet til at understøtte gennemførelsen af socialfondsprojekter. Den anden tilgang har i højere grad til formål at udvikle, rådgive og vejlede projektledere i forbindelse med realiseringen af et socialfondsprojekt.

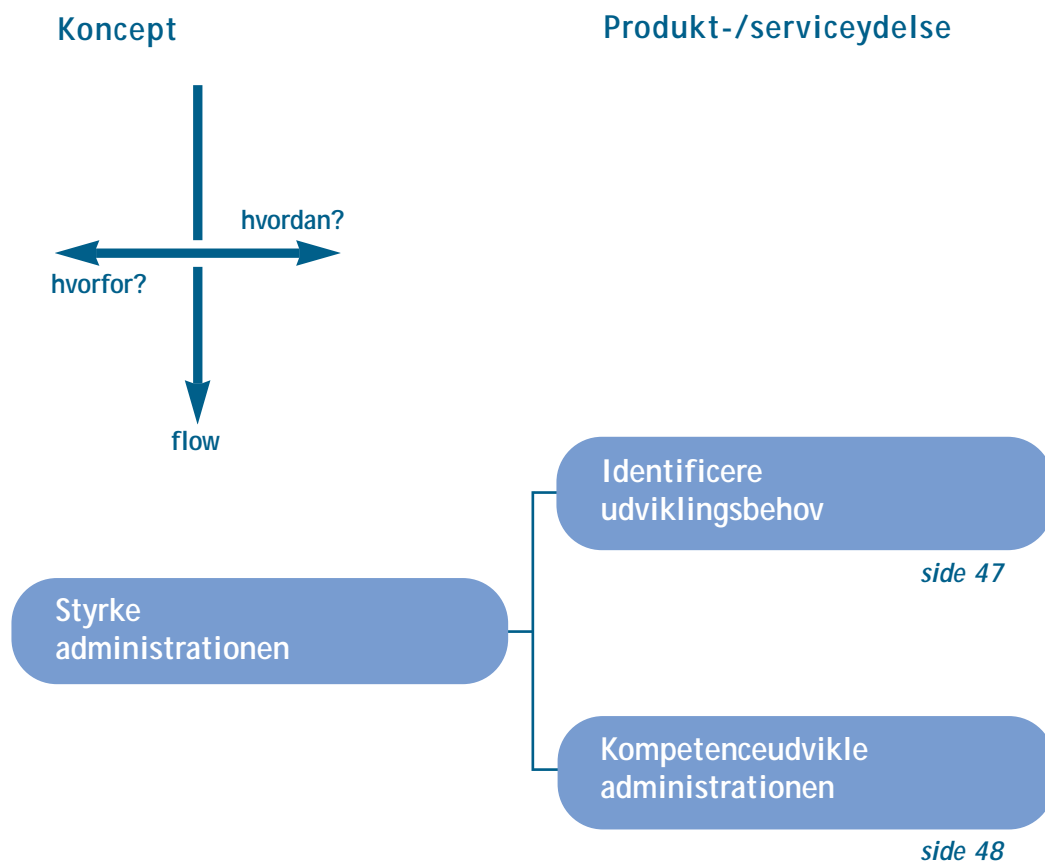
SIKRE PROJEKTIDEREALISERING



STYRKE ADMINISTRATIONEN

Inspirationskataloget er baseret på en grundlæggende forventning om, at den samlede ESF-administration - i samarbejde med socialfondsudvalg, projektholdere og andre interessenter – kan bidrage til et kvalitetsløft i den samlede socialfondsindsats. En væsentlig forudsætning for at administrationen kan påtage sig en mere fremtrædende rolle i dette arbejde er, at der tilbydes en løbende udvikling og ajourføring af administrationens kompetencer inden for en række områder – nye som velkendte.

Det er ikke hensigten med kataloget at præsentere detaljerede forslag til, hvori udviklingen skal bestå. Derimod er det målet, at kataloget inspirerer til en drøftelse af administrationens fremtidige rolle(r) og dertil knyttede udviklingsbehov.



IDENTIFICERE UDVIKLINGSBEHOV

Nedenfor gives en række bud på, hvordan administratorerne - enkeltvis og i samarbejde - kan medvirke til at indkredse behovet for at styrke og udvikle administrationens kompetencer.

Feedback fra projekter og andre interessenter

En væsentlig del af inspirationen til at udvikle administrationen må nødvendigvis komme fra projektholdere, socialfondsudvalg og andre interessenter. Hvordan kan administrationen stimulere og nyttiggøre dette vigtige informationsflow? Måling af brugertilfredshed er én - forholdsvis ressourcekrævende - mulighed. Man kan dog overveje at lade projektledervurderinger af administrationens indsats indgå i den almindelige programevaluering. Et mere nærliggende alternativ er at afholde fokusgruppemøder eller etablere et panel af projektholdere, der bliver bedt om at vurdere nye administrative ideer og samtidig tilkendegive projekternes behov for sparring og støtte. Fokusgruppen eller panelet behøver ikke at være indkaldt til lejligheden, men kan f.eks. bestå af en gruppe af projektholdere, der alligevel er samlet i forbindelse med et netværksarrangement eller lign.

Benchmarking i forhold til lignende puljeadministrationer regionalt, nationalt og internationalt

Der findes mange regionale, nationale og transnationale tiltag på beskæftigelsesområdet - og endnu flere puljer og programmer, der støtter projektudvikling inden for andre områder. I mange af disse indsatser er der værdifulde erfaringer at hente for Socialfonden - som det bl.a. fremgår af foregående kapitel om projektideudvikling. Administrationen bør via personlige netværk, Internet og skriftligt materiale forsøge at holde sig ajour om udviklingen på beslægtede områder. Disse informationer kan bl.a. udveksles i et fælles Internetmiljø under www.socialfonden.dk

Systematisk idegenerering

Administrationen kan selv iværksætte en systematisk idegenereringsproces rettet mod at identificere konkrete udviklingsbehov. Grundstrukturen i dette katalog kan evt. bruges som udgangspunkt for at drøfte og fastlægge de kernekompetencer, som er knyttet til administrationens rolle inden for projektideudvikling, projektiderealisering og erfaringsanvendelse.

KOMPETENCEUDVIKLE ADMINISTRATIONEN

Kataloget synliggør en række udfordringer til administrationen, som kan være startskud til at identificere og drøfte administrationens behov for kompetenceudvikling. Nedenfor gives nogle bud på disse behov, men der tages ikke stilling til, hvordan behovene konkret kan dækkes.

Nye administrative roller

Kataloget tegner et billede af en administrator, der både fungerer som sagsbehandler og som en kreativ sparringspartner (projektidemager) i forhold til de enkelte projekter. De administrative roller forudsætter, at hver enkelt administrator og administrationsteamet som helhed opnår og til stadighed udbygger kompetencer inden for områderne projektudvikling, projektrealisering og erfaringsanvendelse. Konkret kan man forestille sig, at der sker kompetenceudvikling under overskrifterne:

- **Projektledelse.** Hvordan udvikler og konkretiserer man projektideer? Hvordan organiserer og iscenesætter man projektrealiseringen? Hvilke positive og negative succesfaktorer er der, når man gennemfører projekter?
- **Projektfinansiering og kontrol.** Hvordan rådgiver man projekter om finansieringskilder og finansieringsbehov? Hvordan vurderes projekters budgetter og støt-tegrundlag? Hvordan kan OPUS understøtte opfølgning på og kontrol af projektrealiseringen (nu og fremover)?
- **Forankring og spredning af projekterfaringer.** Hvordan (og med hvilke værktøjer) kan administrationen sikre udbredelse og anvendelse af de mange værdifulde erfaringer og resultater, som opnås i ESF-projekter?
- **Udviklingstendenser inden for arbejdsmarkeds-, uddannelses-, erhvervs- og socialområdet,** der har relevans for Socialfondens virke. Tendenserne kunne bl.a. vedrøre ændringer i national lovgivning, ny analysebaseret viden, udviklingen på det europæiske arbejdsmarked, udviklingen inden for Human Resource Development etc. Indsigten på disse områder har stor betydning for administrationens evne til at indstille, rådgive og følge op på projekter.

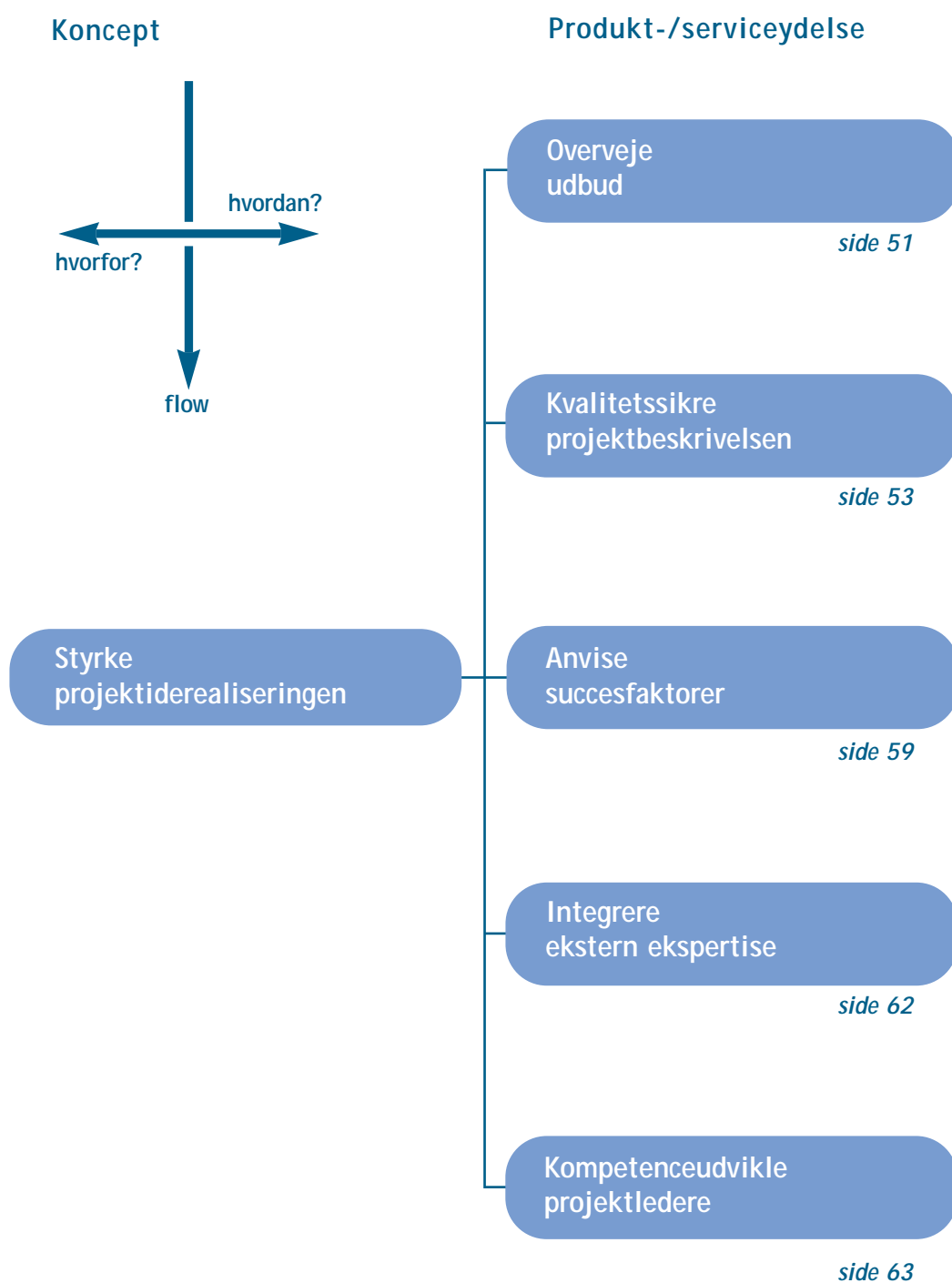
KOMPETENCEUDVIKLE ADMINISTRATIONEN

Kompetenceudvikling er en fortløbende proces, der bl.a. kan foregå i målrettede kursusforløb, men også kan antage andre former, såsom netværksmøder blandt administratorer, fælles møder med ressourcepersoner uden for Socialfonden, debat og erfaringsudveksling på www.socialfonden.dk

Uanset hvilken form, der vælges i det enkelte tilfælde, er det vigtigt, at kompetenceudviklingen og erfaringsspredningen sker i et åbent forum, der er tilgængeligt for alle, som arbejder med at administrere ESF-midler.

STYRKE PROJEKTIDEREALISERINGEN

Som supplement til den beskrevne styrkelse af administrationen er der en række områder, hvor administrationen - i samspil med projektledelse og samarbejdspartnere – kan medvirke til at styrke projektiderealiseringsen.



OVERVEJE UDBUD

Der kan være tilfælde, hvor administrationen i samarbejde med Socialfundsudvalget bør overveje at sætte realiseringen af en konkret projektide i udbud. Der kan f.eks. være tale om en projektidemager, der enten ikke ønsker eller ikke har de nødvendige forudsætninger (faglige og personlige kvalifikationer, netværk etc.) for at virkeliggøre sin projektide. Projektideerne kan også være opstået i idegenereringsaktiviteter (jf. punktet om at initiere projektideudvikling i kap. 2) eller som følge af særlige politiske udmeldinger.

Udbudsformer

Som nævnt i forbindelse med udbud af projektideudvikling kan der peges på tre udbudsformer:

- **Begrænset udbud retter sig mod en udvalgt skare af potentielle projektledere, som vurderes at have såvel forudsætninger som motivation for at gennemføre projektet.**
- **Åbent udbud giver i sagens natur alle mulighed for at byde på opgaven. Styrken ved det åbne udbud er, at der kan melde sig nye, interessante projektleder på banen, men omvendt vil proceduren ofte være mere ressourcekrævende end det begrænsede udbud.**
- **Endelig kan licitations-modellen også være en mulighed, hvis der er tale om løsning af en større projektopgave. Den afgørende fordel ved den traditionelle licitation er, at projektet gennemføres til en fastsat pris. Dermed kommer opfølgningen på projektet til at dreje sig om projektets målopnåelse fremfor regnskabs-siden (hvor mange ressourcer anvender projektholderen? er omkostningerne støtteberettigede? osv.). Det bliver samtidig legalt at tjene penge på socialfondsprojekter, hvilket muligvis vil få nye aktører til at interessere sig for Socialfonden.**

Prækvalificere projektledere

Selvom man ikke gennemfører en egentlig licitation af en projektopgave, kan der være god grund til at lade sig inspirere af tankegangen omkring prækvalifikation. Det gælder især i forbindelse med et åbent udbud, hvor man kan foretage en første screening af ansøgere/projektledere, og dernæst styrke dialogen med de tilbageværende ansøgere (f.eks. ved egentlige møder, uddybede ansøgninger m.v.). En checkliste i forbindelse med udvælgelsen af projektleder/projektudførende organisation kan f.eks. vedrøre:

OVERVEJ UDBUD

- kendskab til problemstillingen/målgruppen
- tidligere referencer på området
- erfaring med projektadministration i denne størrelse/sværhedsgrad
- evnen til at kunne udnytte og markedsføre projektresultaterne
- netværk og indstilling til at samarbejde med andre om projektet
- internationale erfaringer og netværk
- økonomisk fundament
- projektets/projektlederens opbakning internt i den udførende organisation og eksternt

Stimulere projektejskab

Projektejskab er en erkendt og meget vigtig drivkraft, når målet er projektrealisering. At realisere en projektide kræver ofte mange gange mere kreativitet end det at få selve ideen. Det er i realiseringen, at man gang på gang bliver konfronteret med det uforudsete, som kun kan overvindes med høj grad af indsigt, hårdt arbejde og kreativitet udført med begrænset frihed til ændring – kort sagt gentagne toppræstationer af projektlederen og projektteamet.

Sådanne præstationer fremmes bedst, når projektleder og –team har vished for, at man fra administrationens side sørger for fra start at synliggøre for alle, at leder og team er valgt, fordi kun de kan løse opgaven optimalt. Leder og team skal have vished for, at projektide-realiseringsen bliver meriterende for dem. Det skal ved enhver - skriftlig som mundtlig - om-tale af projektet på lige fod fremgå, hvem der realiserer ideen, og hvem der fik den. Administrationen har et væsentligt ansvar for at stimulere projektejskab.

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

Projektbeskrivelsen har stor betydning for gennemførelsen af et projekt. *Projektteamet* (projektleder, -medarbejdere, styregruppe m.v.) kan bruge beskrivelsen til at vurdere den løbende projektafvikling, sikre erfaringsopsamling, beslutte justeringer og bevare overblik og koordination i hele projektførelset. For *administrationen* er projektbeskrivelsen et aftalegrundlag, som projektet bliver fulgt og evalueret på baggrund af. I tvivlsspørgsmål er det projektbeskrivelsen, der afgør, om projektet har opfyldt de målsætninger, som blev formuleret ved projektets start. Derfor skal justeringer af projektbeskrivelsen altid ske med administrationens godkendelse.

Projektbeskrivelsen er en delmængde af en projektansøgning, men der kan være flere grunde til at justere og uddybe beskrivelsen, hvis projektansøgningen bevilges socialfondsstøtte. Dels kan projektgodkendelsesudvalget gøre sin støtte betinget af, at der sker en tilpasning eller konkretisering af projektbeskrivelsen, dels kan projektholderen selv ønske at uddybe sin projektbeskrivelse efter, at finansieringen er faldet på plads, og projektet skal iværksættes, eller i projektførelset.

For at være brugbar i praktisk projektarbejde skal beskrivelsen som udgangspunkt leve op til tre krav:

- Den skal være letforståelig og overskuelig. Det er vigtigt, at den klart angiver projektets mission – hvad er det, verden skal undvære, hvis projektet ikke realiseres?
- Den skal være realistisk og så præcis som mulig i sit indhold. Beskrivelsen skal således også forholde sig klart og eksplicit til projektets konkrete gennemførelse, og hvilken dokumentation der skal præsteres.
- Den skal være justérbar – kunne tilpasses, når behovet opstår - og så vidt muligt tage højde for barrierer mod projektets gennemførelse, som må forventes at opstå.

Projektbeskrivelsen kan udformes på mange måder, men bør som minimum forholde sig til følgende hovedspørgsmål¹:

¹ Nedenstående krav til en projektbeskrivelse skal blot give et overblik over de områder, som beskrivelsen bør forholde sig til. Der er således behov for, at kravene bliver uddybet og beskrevet i ansøgningsmaterialet fra de enkelte socialfondsprogrammer i den nye periode.

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

Projektets mission

Missionen er en beskrivelse af projektets overordnede formål og "eksistensberettigelse". Hvad er baggrunden for projektet? Hvilke behov retter det sig mod? Hvori består projektets mer-værdi og innovation? Hvis projektet har en specifik målgruppe, skal den også beskrives og afgrænses her. Missionen skal være klar og forståelig for alle, der er involveret i projektet.

Et eksempel på en mission kan være: " at opbygge en kapacitet blandt mindre virksomheder (ex. <20 ansatte) inden for elektronikbranchen til at gennemføre systematisk kompetenceudvikling, og dermed modvirke ledighedsrisici og styrke virksomhedernes konkurrencekraft"².

Projektets mål og succeskriterier

Projektets delmål og succeskriterier (forventede effekter) skal være så konkrete, målbare og forståelige, at der ikke efterfølgende hersker tvivl om, hvorvidt de er opnået. Der stilles store forventninger til socialfondsprojekter, men målene må aldrig være overdrevent ambitiøse, blot for at tækkes administration og projektgodkendelsesudvalg.

I forlængelse af ovenstående eksempel kan projektets mål og succeskriterier bl.a. bestå i: "1) at udvikle konkrete uddannelsesplanlægningsværktøjer tilpasset branchens behov, 2) at skabe forudsætning/kapacitet for uddannelsesplanlægning i samtlige deltagende virksomheder, samt en øget uddannelsesmæssig satsning i minimum 3/4 af de deltagende virksomheder, 3) at forankre og formidle projektets erfaringer og resultater til navngivne organisationer samt enkeltvirksomheder inden for branchen"

Udviklingsstrategi

Udviklingsstrategien udpeger veje til at nå de opstillede projektmål. Konkret vil strategien indeholde en faseopdelt beskrivelse af, hvilke aktiviteter der skal iværksættes, og hvilke metoder der anvendes. I tilknytning til de enkelte faser opstilles en række milepæle, som programafviklingen måles op mod. Milepælene specificerer, hvornår en delopgave skal være færdig, og hvordan opnåelsen skal dokumenteres.

Strategien skal også klarlægge projektets organisatoriske rammer: Hvem varetager projektledelsen? Hvordan organiseres samarbejdet med interne og eksterne samarbejdspartnere? Og hvordan opnår projektet den fornødne organisatoriske opbakning og ressourcetildeling?

² I praksis vil projektets mission, mål og succeskriterier være langt mere specifikke, end det er tilfældet i dette eksempel.

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

Evaluering og statusrapportering

Planlægning og organisering af en løbende evaluering og statusrapportering er en væsentlig del af projektbeskrivelsen. Traditionel evaluering og statusrapportering er ofte baseret på en bagudrettet vurdering af projektets gennemførelse og målopnåelse. Evalueringen bør imidlertid også have et dynamisk og motiverende sigte. Derfor er det vigtigt, at evalueringen bidrager til en løbende erfaringsopsamling og fremadrettet drøftelse af projektet og dets videreførelse. For at få fuldt udbytte af den fremadrettede drøftelse har det stor betydning, at projektteamet har øje for eksperimentelle/utraditionelle erfaringer samt gode og dårlige erfaringer/opdagelser, man kan tage ved lære af.

Samlet set skal evalueringen og statusrapporteringen som minimum besvare flg. hovedspørgsmål:

- Er projektets mål/delmål nået? Hvis ikke hvorfor?
- Hvilke erfaringer og opdagelser er gjort undervejs? Hvilket netværk er skabt?
- Hvad kan erfaringer og netværk bruges til i det videre projektførløb og efter projektets afslutning?
- Hvordan er projektets plan for erfaringsspredning blevet implementeret?

Projektbeskrivelsen skal fra starten fastslå, hvilken dokumentation, der skal fremlægges i de enkelte projektfaser i forbindelse med den løbende statusrapportering og afsluttende evaluering. Evalueringen kan bl.a. basere sig på fælles diskussioner i projektteamet, en spørgeskemaundersøgelse blandt projektdeltagere og -interessenter, eller en egentlig brugerundersøgelse, hvor effekten af projektet måles.

Det er ofte lærerigt og gavnligt for projektet som helhed, at både medarbejdere, ledere, deltagere m.fl. involveres i de løbende evalueringer og statusmøder.

Evalueringer kan udføres af både interne og eksterne parter. Det kan især anbefales at få en ekstern evaluator til at foretage projektets afsluttende evaluering, idet "nye" øjne ofte ser et andet videreudviklingspotentiale for projektet end projektets kernemedarbejdere.

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

En ekstern (uvildig) evaluering kan også indgå i en efterfølgende markedsføring af projektet og dets resultater. Selvom evaluatoren inddrages med henblik på den afsluttende evaluering, bør dette ske tidligt i projektføreløbet.

På omstående side gives et forslag til, hvordan den løbende statusrapportering kan gennemføres. Skemaet har fire hovedfelter. I de første to felter beskrives dels hvilken viden, som er høstet siden sidste status, dels hvilke nye netværks- og ressourcepersoner, som projektet kan trække på. Beskrivelserne skal være korte og præcise. I det tredje felt angives, hvilke erkendelser (konklusioner) og hvilke beslutninger, som projektet er nået frem til, på grundlag af de nye informationer, viden og netværk. Det drejer sig her både om beslutninger, som er truffet, og beslutninger, som er under overvejelse. Det fjerde felt er en mere traditionel status for, om projektet overholder sine milepæle (tids- og aktivitetsmæssigt) og sit budget. Det sidste felt benyttes også til at redegøre for gennemførelsen af projektets plan for erfaringsspredning.

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

Projektitel og nr.:

Rapport nr.:

Udarbejdet den:

Tilgang af informationer og viden:

Nye netværks- og resourcepersoner:

Nye erkendelser og beslutninger:

Status i forhold til projektets tids-/aktivitets- og resourceplan af:

Underskrift (projektleder)

KVALITETSSIKRE PROJEKTBEKRIVELSEN

Forankring og spredning af erfaringer og resultater

Den konsekvente dokumentation, anvendelse og videreformidling af projektresultater og erfaringer har stor betydning for den endelige effekt af et projekt. Derfor skal projektbeskrivelsen forholde sig meget bevidst til, hvordan de indhøstede erfaringer kan forankres og anvendes i dagligdagen, når projektet er afsluttet. Der skal desuden udarbejdes en gennemarbejdet informationsstrategi, der identificerer hvem, der har interesse i projektet, og angiver hvordan de opnåede erfaringer videreformidles til interessenterne (undervejs og ved projektets afslutning).

Barrierer mod projektiderealisering

Det bør overvejes og forudses, hvilke barrierer for projektets gennemførelse der vil være både i og uden for projektteamet, og hvad man kan gøre for at undgå eller begrænse de forudsete problemer? Barriererne kan f.eks. bestå i samarbejdsproblemer internt i projektet eller i forhold til projektets eksterne partnere, vanskeligheder med at visitere den planlagte målgruppe til et aktiveringsprojekt eller vanskeligheder med at skaffe et tilstrækkeligt antal virksomheder, der vil deltage i et overordnet uddannelsesprojekt.

Hvorfor har nogle projekter større succes end andre? Hvordan er det muligt at organisere sig til et godt projekt? Svar på spørgsmål af denne karakter kan have betydning for administrationens forudsætninger for at vejlede, rådgive og hjælpe projektholdere til en bedre projekt gennemførelse. Derfor har Arbejdsmarkedsstyrelsen bedt firmaet Sociologisk Analyse om at undersøge generelle succesfaktorer i projekter (inden for og i tilknytning til Socialfonden). Undersøgelsen, der primært er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere³, danner baggrund for anbefalingerne i det følgende.

Planlægning og projektbeskrivelse

Erfaringsmæssigt er der for mange projekter, som aldrig kommer i nærheden af at realisere deres målsætninger. Hvad enten det er som følge af mangelfuld projektideudvikling, manglende prioritering af projektet, eller praktiske problemer som at skaffe deltagere og samarbejdspartnere. Disse faldgruber understreger betydningen af, at administrationen ved hjælp af rådgivning, vejledning og evt. finansiering af projektideudvikling/pilotforsøg bidrager til at kvalitetssikre projekternes planlægningsfase.

Undersøgelsen bekræfter desuden, at en projektbeskrivelse, der er udarbejdet og anvendt rigtigt, i praksis både fungerer som et værdifuldt planlægnings- og projektstyringsværktøj for projektteamet (projektleder, -medarbejdere, styregruppe m.v.) og som en forpligtende kontrakt mellem projekt og bevillingsgiver. Der påhviler derfor administrationen et stort ansvar for at sikre, at de støttede projekter har en projektbeskrivelse, der er letforståelig, overskuelig, realistisk og præcis hvad angår projektets mission, mål, udviklingsstrategi og dokumentationspraksis (se ovenfor).

Projektledelse

Undersøgelsen peger ikke overraskende på, at forudgående projekterfaring, faglig indsigt og personlige kvalifikationer såsom samarbejdsevne, personlig gennemslagskraft og evne til nytænkning er betydningsfulde projektlederegenskaber – uanset projektets karakter. Vigtigst af alt er det imidlertid at vælge en projektleder, som brænder for projektet (føler ejerskab) og ser en enestående mulighed for personlig udvikling i projektrealiseringen. Hvis en udpeget projektleder har væsentlige kvalifikationshuller, er det vigtigt, at projektteamet - evt. i samarbejde med ESF-administrationen - sørger for at tilføre de manglende kompetencer, enten via uddannelse, træning eller inddragelse af de nødvendige ressourcepersoner i projektteamet.

³ Der deltog 41 projektmagere med gennemsnitligt 7 års projekterfaring i spørgeskemaundersøgelsen. Undersøgelsen, som i særlig grad henvender sig til projektledere med interesse for aktiveringsprojekter, er beskrevet mere indgående i et separat notat på www.socialfonden.dk/projektrealisering/succesfaktorer.

Projektlederens nøglerolle kan samtidig være en kilde til sårbarhed, hvis han/hun vælger at skifte job midt i projektførelsen. Denne sårbarhed understreger nødvendigheden af, at der sker en løbende dokumentation af projektets gennemførelse i forhold til de opstillede milepæle og tilgangen af information og netværk, samt at der lægges vægt på videndeling og fremadrettet evaluering inden for rammerne af det samlede projektteam.

Interne og eksterne samarbejdsrelationer – kommunikation og ledelse

Undersøgelsen viser, at engagement hos de involverede parter er noget af det mest fremmende for et projekts kvalitet. Ejerskabsfølelse er det vigtigste middel til at sikre engagement blandt såvel interne som eksterne samarbejdsparter. Ejerskabsfølelsen skal samtidig være reel, dvs. være baseret på en fælles forståelse af projektets mission, mål og midler. Det er i denne sammenhæng helt afgørende, at fordelingen af opgaver og ansvar også er på plads.

Fostringen af en fælles projektforståelse og dermed stærke interne og eksterne samarbejdsrelationer handler i høj grad om kommunikation og dialog. Projektbeskrivelsen samt projektets løbende statusrapporteringer er vigtige redskaber til at skabe og fastholde en fælles forståelse og ejerskabsfølelse. Men de kan ikke stå alene. Løbende drøftelser og tilhørende justeringer af projektet vil ofte være afgørende for at sikre parternes engagement igennem hele forløbet. Hvis projektet er indlejret i en større organisation eller på en arbejdsplads, er det væsentligt at sikre opbakningen fra ledelse og kolleger, så projektet prioriteres tilstrækkeligt. Eksterne parter skal både holdes løbende informeret og inviteres til en dialog, der giver mulighed for reel indflydelse på forholdene. På alle niveauer må det nøje overvejes, hvem der har behov for orientering. Deltagerne i dialogen kan f.eks. være:

- Projektteamet (projektledelse, -ansatte og styregruppe)
- Organisationen, hvor projektet er indlejret (øvrige ledelse, kolleger, økonomi afd./bogholderi)
- Projektets deltagere/brugere (projektets direkte målgruppe)
- Projektets referencegruppe samt andre eksterne samarbejdspartnere

ANVISE SUCCESSFAKTORER

- Underentreprenører
- Evt. målgrupperne for projektets erfaringsspredningsaktiviteter

Forankring og spredning af erfaringer

Evalueringer af tidligere socialfondsprogrammer viser, at forankring og spredning af projektresultater og -erfaringer ofte bliver nedprioriteret og udskudt, og – ikke sjældent - helt udeladt. Der mangler som regel en gennemarbejdet plan for disse aktiviteter, og planlagte aktiviteter syltes eller minimeres ofte, fordi der mangler tid og økonomiske ressourcer, eller der indsniger sig en mental træthed i projektorganisationen. Denne praksis er uholdbar for alle parter: Forankringen af projektresultater og -erfaringer har afgørende betydning for projektarbejdets effekt i den udførende organisation. Lige så vigtigt er det for Socialfonden - som *udviklingsfond* - at der sker en målrettet spredning af erfaringer til andre projekter samt det politiske og administrative niveau.

Administrationen har et stort ansvar for at medvirke aktivt til, at der i hvert enkelt projekt findes en plan for forankring og erfaringsspredning - og at planen også bliver realiseret. Administrationens årvågenhed er ikke mindst påkrævet i forhold til projekternes bredere spredningsaktiviteter, da det enkelte projekt ikke nødvendigvis har et stærkt incitament til at videreformidle gode ideer, erfaringer m.v. udenfor organisationen.

Administrationens rolle

Erfaringerne viser, at ESF-administrationen kan yde et værdifuldt bidrag til såvel projektideudvikling, -realisering og erfaringsanvendelse. En grundlæggende forudsætning for, at dette sker, er, at administrationen opfatter sig selv – og handler som "aktiv aktionær" i forhold til de ESF-støttede projekter: Det er nødvendigt, at administrationen følger hvert enkelt projekt tæt og gør sine interesser gældende. Langt de fleste projekter vil opfatte administrationens årvågenhed og dialogvilje som legitim og nyttig. For at styrke administrationens projektkontakt kan man overveje at opstille servicemål for administratorerne – f.eks. i form af krav til antal projektbesøg, netværksseminarer m.v.

INTEGRERE EKSTERN EKSPERTISE

For såvel projektets ledelse som socialfundsadministrationen - der følger projektets udvikling og realisering - er det vigtigt at overveje, om et projekt har behov for at få tilført ekstern ekspertise. Den eksterne ekspert vil blive aflønnet af projektets budget og kan f.eks. bruges i forbindelse med ideudvikling, ledelse af specifikke processer og evaluering. Generelt anbefales det at kortlægge de interne "viden- og kompetencehuller" i projektet og dernæst overveje, om de kan udfyldes af ekstern ekspertise.

Ekspertes kan købes for meget korte tidsrum til løsning af veldefinerede problemstillinger. Så længe behovet er velafgrænset og -beskrevet behøver inddragelsen af ekstern kompetence og viden ikke at være særlig bekostelig. Hvis et projekt er tilstrækkeligt avanceret eller på anden måde meriterende, kan det også være muligt at tilknytte ekstern ekspertise vederlagsfrit.

Derudover har Arbejdsmarkedsstyrelsen uddannet knap 40 European Project Managers (EPM'ere), der kan bistå med stor erfaring og viden om udvikling, gennemførelse, forankring og formidling af socialfondsprojekter.

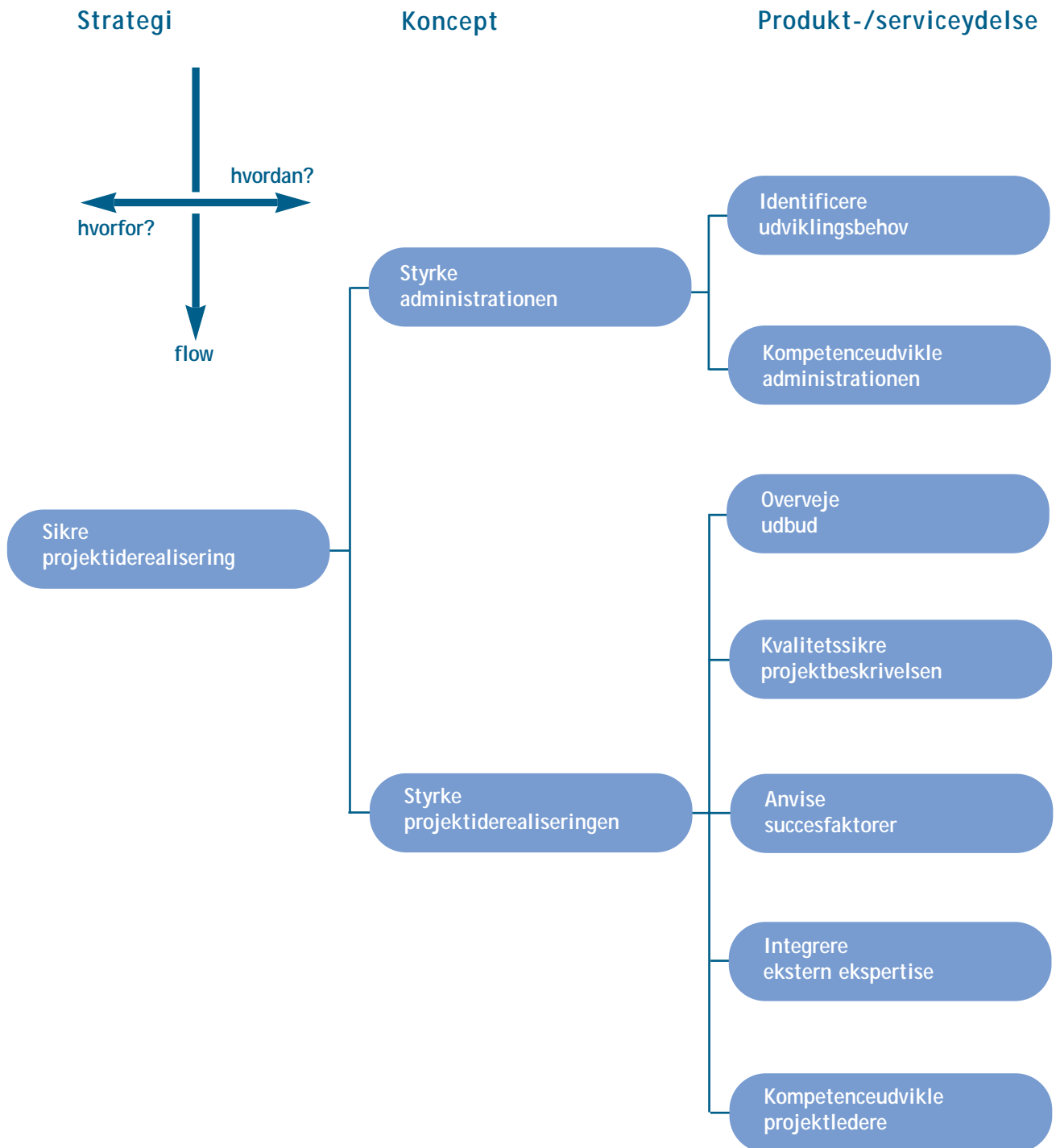
KOMPETENCEUDVIKLE PROJEKTLEDERE

Projektledernes behov for kompetenceudvikling varierer meget - alt afhængigt af deres individuelle forudsætninger og karakteren af det projekt, de skal gennemføre. Mens specialiserede kompetencebehov kan være svære at dække, bør administrationen sikre sig, at alle projektledere har de grundlæggende færdigheder og informationer, der skal til for at udvikle og realisere et ESF-projekt. Baseret på Arbejdsmarkedsstyrelsens erfaringer med EPM-uddannelsen vil kompetenceudvikling især være relevant inden for:

- Udvikling og vurdering af projektideer
- Projektplanlægning, -organisering og -beskrivelse
- Budgettering, bogføring og likviditetsstyring for ESF-projekter (herunder anv. af OPUS+)
- Statusrapportering og evaluering
- Netværksdannelse og erfaringsspredning

Der kan med fordel gennemføres et to-dages kursus i projektledelse umiddelbart efter, at ESF-støtten er uddelt, så de deltagende projektledere fra starten får styrket de nødvendige kompetencer og får mulighed for at knytte netværk til andre projekter (på tværs af brancher og også gerne på tværs af regioner).

SIKRE PROJEKTIDEREALISERING



FREMME ERFARINGSANVENDELSE

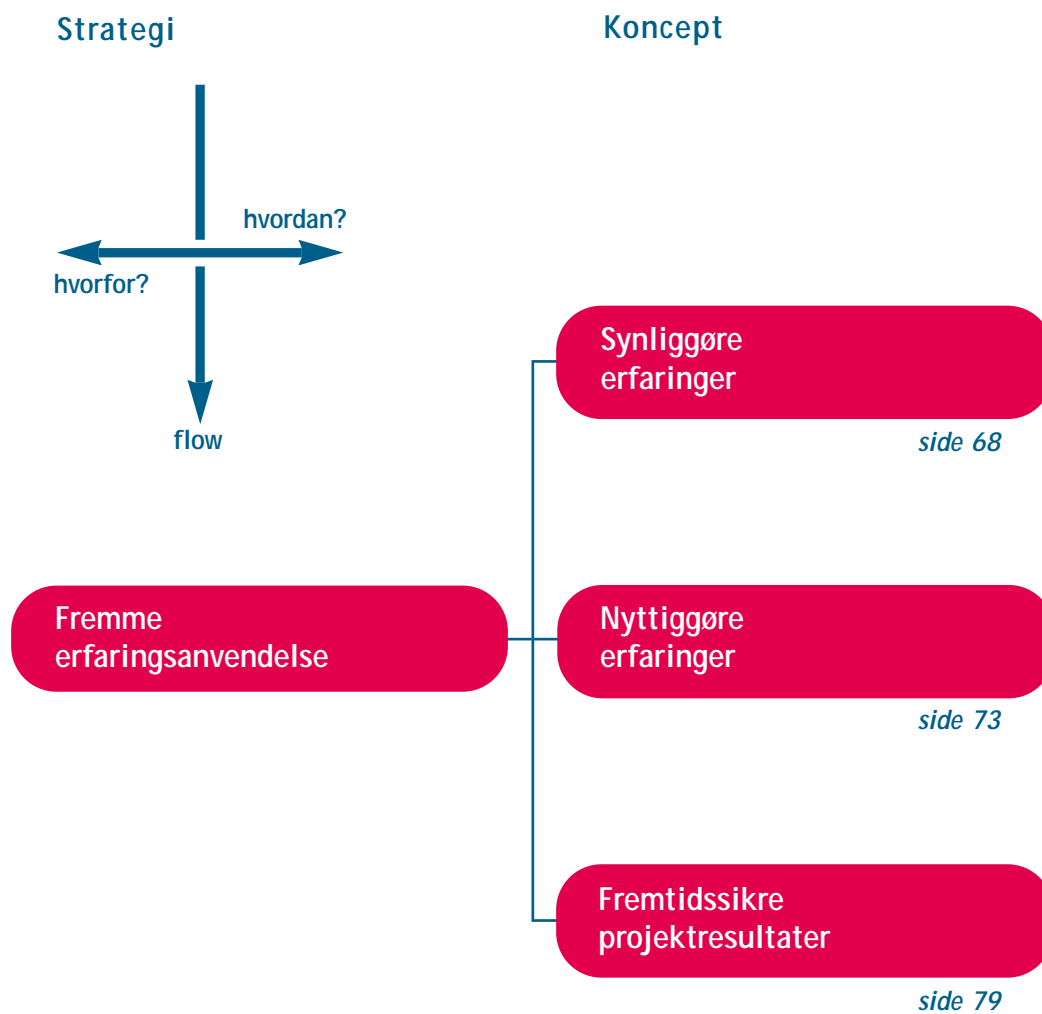
FREMME ERFARINGSANVENDELSE

Socialfonden skal bidrage til udvikling og innovation i den danske beskæftigelsesindsats til gavn for ledige, ansatte, virksomheder, iværksættere m.fl. Fondens fokus på nyskabende aktiviteter betyder, at udbredelsen og anvendelsen af de konkrete projekterfaringer og resultater får en helt central betydning. I det følgende giver kataloget en række bud på, hvordan administrationen kan bidrage til at fremme anvendelsen af de indhøstede – positive som negative - erfaringer.

Overskriften "erfaringsanvendelse" er valgt for at understrege, at man ikke kan stille sig tilfreds med en bredt funderet informationsindsats, der kun giver Socialfonden synlighed og omtale. Det er mindst lige så vigtigt at sikre den erfaringsspredning, som potentielt kan ændre modtagernes forståelsesramme, erkendelser og beslutninger. Kapitlet præsenterer tre tilgange (koncepter) til at fremme erfaringsanvendelse:

- **generel synliggørelse af enkeltprojekter og projekterfaringer (formidling på projektniveau)**
- **nyttiggørelse af erfaringer, hvor administrationen påtager sig et ansvar for, at erfaringer og resultater fra flere projekter bliver bearbejdet og formidlet med udvalgte modtagergrupper i tankerne**
- **fremtidssikring af projektresultater, hvor målet er at løfte afsluttede projekter over i en mere permanent driftsfase**

FREMME ERFARINGSANVENDELSE



UNDERSTØTTE PROJEKTFORANKRING/-FORMIDLING

Nedenfor gives nogle bud på, hvordan administrationen kan medvirke til at identificere erfaringspotentialer i et projekt og understøtte forankring og formidling af de erfaringer og resultater, der er opnået:

Identificere erfaringspotentialer

Enhver projektansøgning og projektbeskrivelse skal redegøre for, hvilket erfaringspotentialer projektet forventes at have, hvordan erfaringerne skal forankres i organisationen, hvem erfaringerne skal formidles til, og hvordan det skal ske (ad hvilke informationskanaler etc.). Administrationen har et stort ansvar for - fra projektets start og videre frem - at bidrage til at afklare disse spørgsmål. Mens den enkelte projektleder har de bedste forudsætninger for at beslutte, hvordan projekterfaringerne skal forankres internt i organisationen, vil det ofte være administrationens opgave at sikre, at relevante eksterne interessenter er indtænkt i spredningsstrategien.

Der hersker en udbredt opfattelse af, at erfaringsspredning tidsmæssigt finder sted, når et projekt er så godt som afsluttet. I praksis genereres der imidlertid ofte resultater og erfaringer midt i projektforsløbet, som fortjener at blive udbredt løbende.

Forankre projekterfaringer

Det hænder oftere, end man skulle tro, at et projekt afsluttes og går i glemmebogen, før projektorganisationen har nået at opsamle og forholde sig til de væsentlige - positive og negative - erfaringer, som er gjort i projektforsløbet. Årsagerne hertil kan være mangfoldige. Måske opfattes statusrapportering og evaluering blot som et administrativt krav, der skal opfyldes for at få ESF-støtte. Måske trænges projektet i baggrund af nye tiltag, driftsmæssige problemer etc.

Administrationen står over for en vigtig udfordring. Nemlig at overbevise ESF-projektlederne om, at det kan betale sig at bruge projektbeskrivelsen, den løbende statusrapportering og den afsluttende evaluering aktivt til at dokumentere og drøfte erfaringer og på den baggrund træffe fremadrettede beslutninger: Skal vi videreføre projektet eller delelementer herfra? Hvad har vi lært som projektorganisation? Hvad kan vi bruge de nye netværk og samarbejdsrelationer til? Hvad vil vi gøre anderledes fremover?... Administrationen skal sikre, at forankringen af projekterfaringer gøres til et succeskriterium for den enkelte projektleder.

UNDERSTØTTE PROJEKTFORANKRING/-FORMIDLING

Rådgive og vejlede om projektformidling

Administrationens håndfaste krav om erfaringsspredning vil kun have ringe effekt, hvis de ikke følges op af en tæt dialog med projektteamet, samt relevant vejledning om, hvordan spredningspotentialer kan udfoldes i det enkelte projekt. Denne del af administrationens indsats kan bl.a. bestå i:

- at informere om – og skabe forståelse for - ESF-programmernes overordnede mål for erfaringsspredning. Evalueringen af det fsluttede EMPLOYMENT program viser, at mange projektledere var usikre på - og havde svært ved at forholde sig til - programmets mål for erfaringsspredning og –anvendelse (mainstreaming).
- at anvise konkrete spredningsmetoder og –værktøjer. Eksempelvis vil AMS udarbejde en "informationskøreplan" til alle ESF-projekter. Køreplanen giver råd om valg af målgrupper, annoncering, formidlingsformer, adgang til regionale medier etc. Tilsvarende findes der en lang række erfaringer med informationsarbejde i de regionale socialfundsadministrationer, som kan danne grundlag for en fælles dialog om og udvikling af formidlingspraksis.
- at gennemføre vejledning på det enkelte projekts præmisser. Vejledningen kan ske i en dialog mellem administrationen og det individuelle projekt eller i form af seminarer/workshops, hvor ESF-projekter samles og i fælleskab diskuterer og udvikler konkrete formidlingsstrategier.

ETABLERE ERFARINGSDATABASE

Erfaringsdatabasen er et af de mest fleksible midler til at synliggøre Socialfondens projekter, resultater og erfaringer. Databasen opdateres løbende og giver brugeren mulighed for at målrette sin erfaringsøgning.

Etablere database

I tilknytning til inspirationskataloget er der på www.socialfonden.dk oprettet en database, der skal rumme samtlige projekter, som modtager ESF-støtte i perioden 2000-2006. Databasen henvender sig til alle, der ønsker at blive inspireret af projektideer, -erfaringer og resultater eller at søge samarbejdspartnere/ressourcepersoner. Databasen er klar til at blive sat i drift, så snart der bliver taget hul på socialfondsperioden.

Vedligeholde database

Databasen er udarbejdet, så enhver administrator via et password får adgang til at lægge nye oplysninger ind. Den frie adgang til at opdatere databasen forpligter alle administratorer til at sikre en hurtig formidling af projektdata og -indhold efter projektets start og en løbende opdatering i takt med, at projektets delmål realiseres og/eller projektet ændrer fokus.

Markedsføre database

Brugervenlighed og løbende opdatering af projektoplysninger har stor betydning for, hvor meget den nye database vil blive brugt. Derudover er der nødvendigt at markedsføre databasen, så snart den aktiveres. Markedsføringen bør indarbejdes i al informations- og ansøgningsmateriale, der udarbejdes i forbindelse med de nye ESF-programmer.

Inddrage andre databaser

Samtidig med etableringen af en ESF-database er det vigtigt, at administrationen holder sig orienteret om - og gør opmærksom på - andre beslægtede databaser, der kan være til gavn for projektidemagere, administrationen selv og øvrige interessenter på socialfondsområdet. Allerede i dag kan der henvises til:

Nationale ESF databaser

www.socialfonden.dk (oversigt over alle projekter, der har modtaget socialfondsstøtte 1995-1999)

www.a-e.dk (Adapt og Employment projekter)

ETABLERE ERFARINGSDATABASE

www.aciu.dk (Adapt, Youthstart, Mål 4/Attak, Leonardo)

www.vejleamt-international.dk

Alle de danske amter har derudover hjemmesider, hvor der på de fleste er informationer om støttede projekter samt links til bl.a. kommunerne, TIC, lokale erhvervsråd osv. F.eks.

www.vibamt.dk

Beskæftigelsespagterne kan også findes på nettet, f.eks. www.af-soenderjylland.dk

Andre nationale projektdatabaser

www.ams.dk/puljer (Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside med oversigt over puljer og projekter)

www.arbejdsliv.dk (pulje for et bedre arbejdsliv)

www.sm.dk/sociale_projekter (Socialministeriets hjemmeside med oversigt over puljer og projekter)

www.oresundskomiteen.dk (Interreg projekter i Øresundsregionen)

www.lace.dk (erfaringer vedrørende regioners grænseoverskridende samarbejde med naboregioner)

Europæiske ESF databaser (fransk, engelsk og tysk)

www.europa.eu.int/comm/employment_social/equal (om Adapt og Employment samt det nye EQUAL)

www.racine.asso.fr (Frankrig – Adapt, Employment, Mål 3, Mål 4 og Leonardo)

www.efp-bonn.de (Tyskland – Employment og Adapt)

www.gip.at (Østrig – Employment og Adapt)

www.esf.amv.se (Sverige)

www.employment.ecotec.co.uk (Storbritannien – Employment)

www.adapt.ecotec.co.uk (Storbritannien – Adapt)

www.buildingterritories.org (resultater og erfaringer med "territorial approaches" dvs. lokalt baseret partnerskaber i forbindelse med arbejdsmarkedsrelaterede projekter. Inddrager eksempler fra Employment, Adapt, Mål 4, Urban, Leader og Peace-programmet)

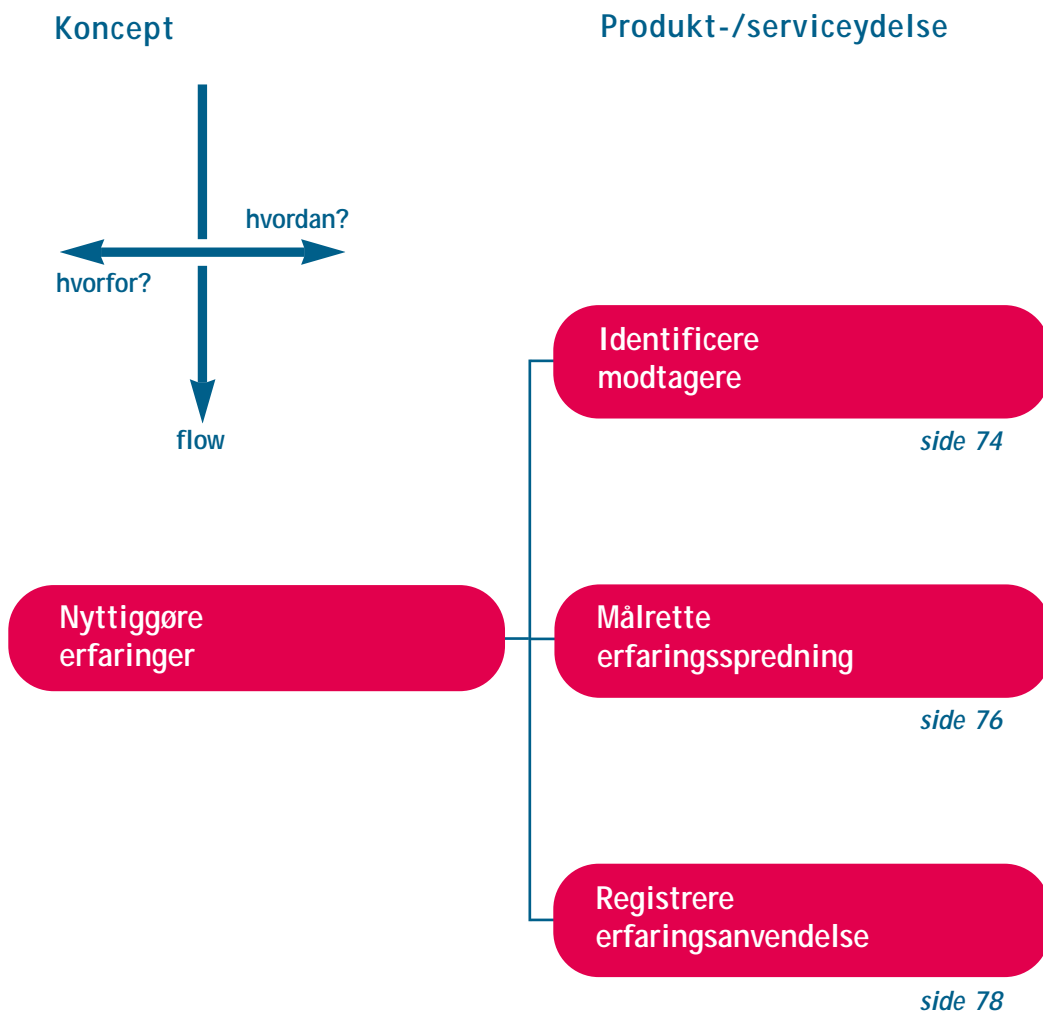
Andre europæiske databaser

www.lace.aebr-ageg.de (erfaringer fra Interreg-projekter vedrørende grænseoverskridende samarbejde)

NYTTIGGØRE ERFARINGER

Filosofien bag nyttiggørelse af erfaringer er, at man først identificerer relevante målgrupper og dernæst bearbejder og formidler de projektbaserede erfaringer på en måde, så de er umiddelbart anvendelige for modtagerne. Hovedvægten lægges således på, hvilken viden der efterspørges af modtageren, og i hvilken form den ønskes.

Administrationen har hovedansvaret for, at nyttiggørelsen finder sted. Dels vil nyttiggørelse af erfaringer ofte stille større krav til forberedelsen og gennemførelsen af erfaringsspredning, end man med rette kan stille til det enkelte projekt. Dels vil der ofte være behov for at samle erfaringer og resultater fra flere projekter og gennemføre en samlet formidling.



IDENTIFICERE MODTAGERE

Det er administrationens ansvar at skaffe sig et overblik over den samlede projektportefølje ved hjælp af projektdatabasen, gennem dialog med projekter osv. På denne baggrund er det muligt at afdække, hvilke projektbaserede erfaringer, som kan blive gjort til genstand for nyttiggørelse. Ofte vil det være en fordel, hvis der er gennemført flere projekter af samme type (med sammenlignelige målgrupper, metoder eller lign.) for at sikre kritisk masse i den erfaringspool, som ønskes formidlet.

Når administrationen har identificeret, eller er blevet gjort opmærksom på et væsentligt erfaringspotentiale, er næste skridt at identificere modtagerne i nyttiggørelsesprocessen. Hvilke aktører vil kunne gøre særligt brug af de opsamlede erfaringer? - er det andre projekter, en særlig virksomhedsbranche, erhvervskolerne, det politiske niveau eller andre?

Det er vigtigt at have en løbende dialog med potentielle modtagere af erfaringsspredning, så man ved, hvilke ideer og løsninger som modtagerne er i bekneb for og derfor prioriterer højt. Tager man et ministerium eller amtsråd som eksempel, har det stor betydning for effekten af en fremtidig spredningsindsats, at man ved, hvilke problemstillinger der står højt på dagsordenen.

Nedenstående interessent-model kan bruges som inspiration til at identificere modtagere.

IDENTIFICERE MODTAGERE

Projektaktører:

- Ledere af igangværende projekter
- Potentielle ansøgere
- Projekternes deltagere og samarbejdspartnere
- Projekternes generelle målgruppe (f.eks. kulturelle iværksættere)

Programadministrationer:

- Arbejdsmarkedsstyrelsen
- De regionale socialfundscoordinatorer (Mål 3)
- De regionaliserede Mål 2 administrationer
- Erhvervsfremme Styrelsen
- EU-Kommissionen (inkl. teknisk assistancekontorer)
- Andre EU- og nationale pulje- og programadministratorer



Arbejdsmarkeds, erhvervs- og uddannelsespolitiske aktører:

- AF
- Kommuner, Kommunernes Landsforening
- Amterne, Amtrådsforeningen
- Arbejdsmarkedets parter
- Uddannelsesinstitutioner
- Virksomheder
- Lokale erhvervskontorer
- TIC
- Relevante ministerier og styrelser

Politiske aktører:

- Politikere (europæiske, nationale, regionale og lokale)
- Landsarbejdsmarkedsrådet (LAR)
- De regionale arbejdsmarkedsråd (RAR)
- De regionale socialfondsudvalg (RSU)
- Amtsråd
- Erhvervsråd
- Lokale og regionale udvalg inden for erhvervs-, uddannelses- eller arbejdsmarkedspolitikken

MÅLRETTE ERFARINGSSPREDNING

Når man først har afdækket erfaringspotentialet og de relevante målgrupper, kan man iværksætte en målrettet spredningsindsats. Meget af den nyskabelse og erfaringsopsamling, som sker på projektniveau, er tæt knyttet til det enkelte projekts behov, forudsætninger og ønsker. Derfor vil bearbejdning og generalisering af de opsamlede erfaringer - med henblik på at gøre dem brugbare i andre sammenhænge - ofte indgå som en hovedbestanddel i spredningsprocessen. Nedenfor gives nogle bud på, hvordan erfaringsspredningen kan ske.

Målrettet skriftlig formidling

Den skriftlige formidling rummer mange muligheder for erfaringsspredning. Af gode eksempler herpå kan bl.a. nævnes:

- **Værktøjsfoldere.** Erhvervsfremme Styrelsen har i mange år udsendt kortfattede beskrivelser af metoder og værktøjer, som er udviklet i forskellige støtteprogrammer. Folderne er på en gang meget præcise og tilgængelige i deres beskrivelse og henvender sig til praktikere.
- **Kogebøger.** Som en del af Youthstart-programmet har ACIU udgivet en række "kogebøger", hvor projekterne videregiver ideer og erfaringer til inspiration for lignende projekter og indsatser. Hver kogebog har sit eget tema, f.eks. "Ideer til arbejde med unge kriminelle" og "Redskaber til at beskrive målgrupper i socialt arbejde".
- **Temanumre.** Regionalt er der udarbejdet en række tematiske publikationer og særlige projektevalueringer, der både sigter på at skabe opmærksomhed om Socialfonden og formidle konkrete erfaringer og resultater til fremadrettet brug.

Netværk og temaseminarer

Netværk er ofte et meget effektivt middel til at målrette erfaringsspredning – ikke mindst fordi erfaringsoverførslen sker i en løbende dialog. Administrationen bør tilstræbe, at der afholdes netværksmøder for Socialfondens projekter – både ved opstart og i projektforløbet. Opstartsmødet vil, hvis forslaget fra kapitel 3 under "kompetenceudvikle projektledere" følges, primært have til formål at ruste projektlederne til projektgennemførelsen. Efterfølgende kan projektlederne indbydes til temaseminarer, hvor der er mulighed for at videreføre netværket og diskutere erfaringer og resultater under en fælles overskrift.

MÅLRETTE ERFARINGSSPREDNING

ACIU har i den forgangne Socialfondsperiode haft gode erfaringer med at afholde tema-seminarer om bl.a. "ny arbejdsorganisering", "IT-anvendelse i uddannelse" og "Livslang læring".

Man bør i hvert enkelt tilfælde overveje at åbne netværk og temaseminarer for deltagere uden for Socialfonden, hvis disse personer har en særlig interesse eller viden på det område, som skal debatteres.

Udarbejde Socialfondsregnskab

Erfaringsmæssigt er det meget vanskeligt at formidle konkrete projekterfaringer til det politiske niveau. Socialfondsregnskabet kan være et bud på at skabe "vertikal erfaringsspredning" med sigte på at opnå ændringer på policyniveau, dvs. i politiske prioriteringer, indsatser, regelsæt osv. Regnskabet skal formidle fondens samlede erfaringer inden for nogle årligt fastsatte hovedtemaer til det politiske niveau. Den løbende indsamling af erfaringer sker i et samarbejde mellem administrationen og en gruppe (3-4) uafhængige eksperter. Eksperterne udarbejder på det grundlag en rapport (regnskab), der peger på resultater og erfaringer, der bør give anledning til politiske overvejelser i forbindelse med national arbejds-markedslovgivning, tilrettelæggelse af NAP'en, LAR og RAR's planlægningsarbejde m.v.

Konference

Større konferencer og seminarer kan bl.a. bruges til at synliggøre Socialfonden, tiltrække nye grupper af ansøgere og danne netværk. Derimod er det konkrete udbytte af disse arrangementer i spredningsmæssig henseende ofte begrænset.

Finansiering af nyttiggørelse

Finansieringen af nyttiggørelse kan have flere former:

Dels kunne man give støtte til et eller flere projekter, der har til formål at indsamle og sprede resultater og erfaringer fra en række socialfondsprojekter, som falder under en bestemt overskrift. F.eks. "Ændringer i arbejdsorganisering" og "nye læringsformer". Modellen er afprøvet med succes i Irland, hvor man under Adapt programmet har givet særskilt støtte til "Thematic Impact Projects".

Dels kunne man overveje at give et mindre støttebeløb til aktører, der ønsker at bearbejde og nyttiggøre konkrete projekterfaringer, evt. som led i udviklingen af et nyt projekt. Begrundelsen herfor er, at de personer, som har den største interesse i nyttiggørelsesprocessen er dem, som skal aftage resultaterne bagefter.

REGISTRERE ERFARINGSANVENDELSE

Det er vanskeligt, men samtidig en forudsætning for at kunne forbedre forankring og spredning af erfaringer, at man også gør status over effekten af denne indsats. Både for enkeltprojekter og større nyttiggørelsestiltag er det relevant at undersøge, hvorvidt projekterfaringer og resultater bliver anvendt i praksis.

Opfølgning på projektniveau

Projekternes statusrapporteringer og slutevaluering skal forholde sig til, hvorvidt de har levet op til den formulerede strategi for forankring og spredning af projekterfaringer og -resultater. Herunder skal det så vidt muligt vurderes, i hvilket omfang de formidlede erfaringer er blevet anvendt af målgrupperne. Administrationen skal sikre, at der sker en opfølgning på og drøftelse af projekternes tilbagemeldinger for at bidrage til at fremme erfaringsanvendelsen.

Opfølgning på nyttiggørelsestiltag

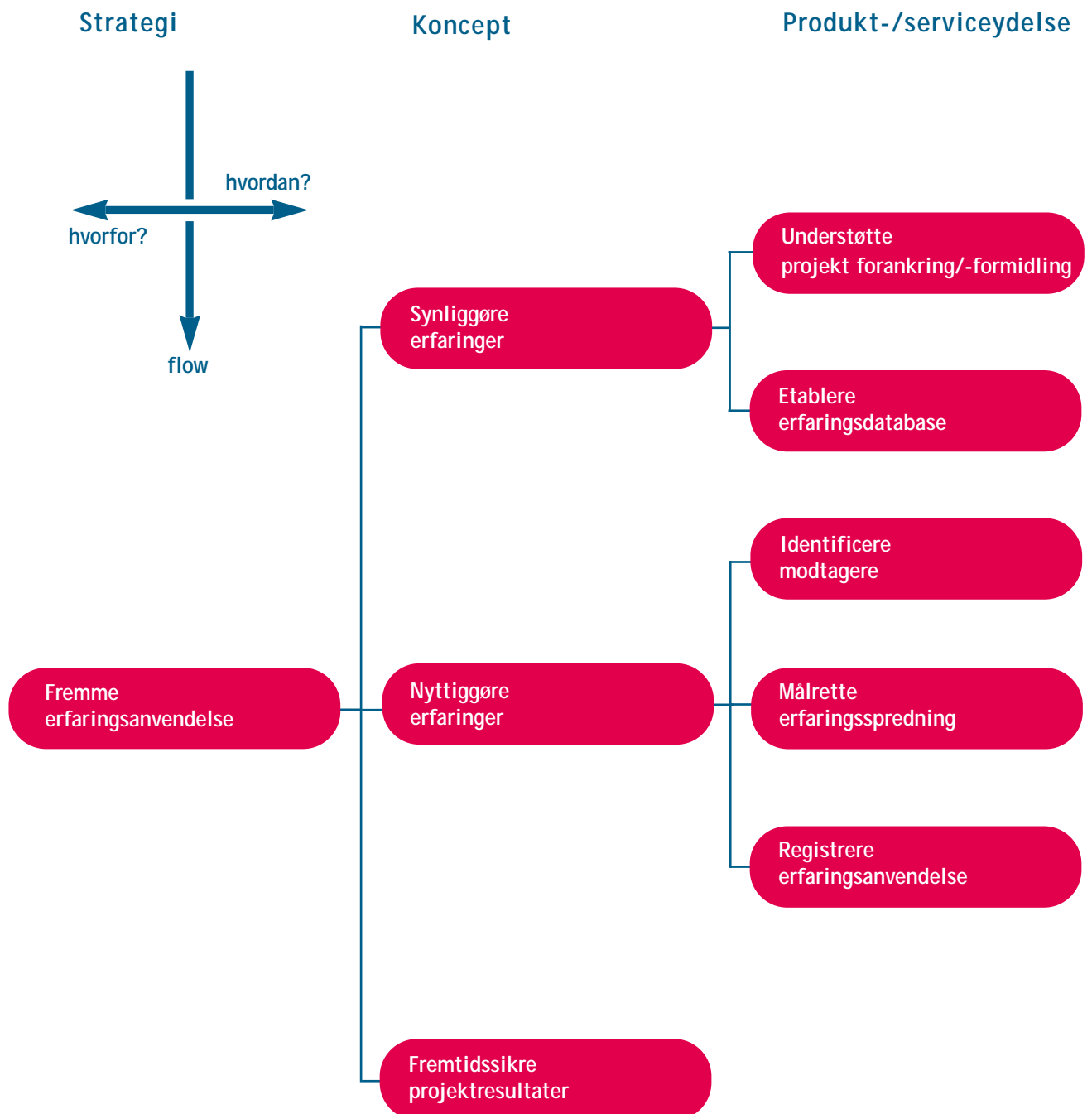
Det forekommer oplagt at lade opfølgningen på effekten af større nyttiggørelsestiltag indgå i den eksterne evaluering af Socialfondens programmer. Derudover er det administrationens ansvar at sikre en løbende refleksion og drøftelse af spørgsmål som: er den samlede indsats vedr. erfaringsspredning og -anvendelse god nok? Hvilke aktiviteter har været effektive? og hvor er der behov for udvikling og forbedring?

FREMTIDSSIKRE PROJEKTRESULTATER

Fra tid til anden sker det, at ESF-projekter efter en meget vellykket pilotfase, alligevel bliver stoppet, fordi den fremtidige finansiering mangler. Et eksempel herpå er multimedieuddannelsen "Space Invaders" for ledige, der tidligere har været støttet af Socialfondens Mål 3. Selvom projektet var en uomtvistelig succes for såvel deltagere som projektorganisationen blev det alligevel nød til at lukke, fordi det ikke var muligt at tilvejebringe et mere permanent indtægtsgrundlag. Socialfonden har ikke mulighed for at yde et permanent driftstilskud til projekter af denne type. I stedet bør ESF-administrationen have såvel en forpligtelse som et beredskab til at arbejde for en fremtidssikring af sådanne gode projekter. Administrationen kan bl.a. bidrage til at "aflevere" et succesprojekt ved:

- at anvise alternative finansieringskilder (f.eks. mulighed for finanslovs finansiering eller privat drift)
- at henvise til ressourcepersoner, der kan rådgive om projektets videreførelse via netværk og kontakter
- at formidle kontakt til organisationer/strukturer, hvor projektideen kan videreføres

FREMME ERFARINGSANVENDELSE



PROJEKTIDEER MED EFFEKT

Mellem 2000 og 2006 vil Den Europæiske Socialfond uddele mere end 3 milliarder kroner i støtte til udviklingsprojekter inden for rammerne af den nationale handlingsplan for beskæftigelse. Hvordan opnår man projektideer med effekt til direkte gavn for ledige, ansatte, virksomheder og iværksættere? Inspirationskataloget giver to overordnede bud på, hvordan man kan tage udfordringen op:

For det første præsenterer kataloget en bred tilgang til kvalitetsudvikling, der lægger op til at udvikle og afprøve en lang række ideer og initiativer inden for hovedområderne:

- **Planlægning og tilpasning af ESF-indsatsen**
- **Udvikling af projektideer**
- **Gennemførelse af projektideer**
- **Formidling og anvendelse af projekterfaringer og -resultater**

For det andet indbyder kataloget til et bredt samarbejde om at optimere den samlede socialfondsindsats. Samarbejdet vil i første omgang omfatte Socialfondens samlede administration og udvalg, men perspektivet er langt bredere. Inspirationskatalogets ideer og tanker kan kun udvikles og realiseres i samarbejde med projektansøgere, projektledere og en bred kreds af andre aktører inden for arbejdsmarkeds- erhvervs, uddannelses- og socialområdet.

Inspirationskataloget findes også på www.socialfonden.dk.

