

Rapport 2019 – Malmö stads projektplattform *Etablera fler snabbare* Stadskontoret



Upprättad
Datum: 2019-08-18
Ansvariga: Kristina Olsson, Huvudprojektledare
Maria Ricksten, Studentmedarbetare
Förvaltning: Stadskontoret

Innehållsförteckning

Rapport 2019 – Malmö stads projektplattform Etablera fler snabbare	1
Bakgrund	3
Projektplattformens organisation och arbete	4
Projektens tillhörighet och verksamhetsinriktning	6
Projektstatus - nulägesbeskrivningar	7
Hela Familjen 2.0 – avslutat 2019	7
Projektfakta	7
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	8
Framgångsfaktorer	10
Utmaningar och lärdomar	10
Vägen In	11
Projektfakta	11
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	11
Framgångsfaktorer	13
Utmaningar och förbättringsområden	14
Dubbel Yrkesutbildning	14
Projektfakta	14
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	15
Framgångsfaktorer	17
Utmaningar och förbättringsområden	17
TAMU Malmö – avslutat 2019	18
Projektfakta	18
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	19
Framgångsfaktorer	20
Utmaningar och lärdomar	21
Highway to Business – Samverkan för ökat entreprenörskap ..	23
Projektfakta	23
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	23
Framgångsfaktorer	26
Utmaningar och förbättringsområden	26
Wisdom Innovation	27
Projektfakta	27
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	28
Framgångsfaktorer (förväntade).....	29
Utmaningar och förbättringsområden	29
Malmö Innovationsarena	30
Projektfakta	30
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	30
Framgångsfaktorer	31
Utmaningar och förbättringsområden	31
Case Sofielund	32
Projektfakta	32
Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat.....	33
Framgångsfaktorer	34
Utmaningar och förbättringsområden	35
Projektinriktning och total budget	36
Sammanfattning och slutsatser	36

Bakgrund

Malmö stads projektplattform *Etablera fler snabbare* är utformad enligt det förvaltningsövergripande arbetssättet Malmömodellen (STK-2015-670) och syftar till att samordna Malmö stad-ägda projekt med finansiering från Europeiska socialfonden (ESF) eller Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF), med fokus att etablera fler Malmöbor snabbare, på arbets- och/eller bostadsmarknaden.

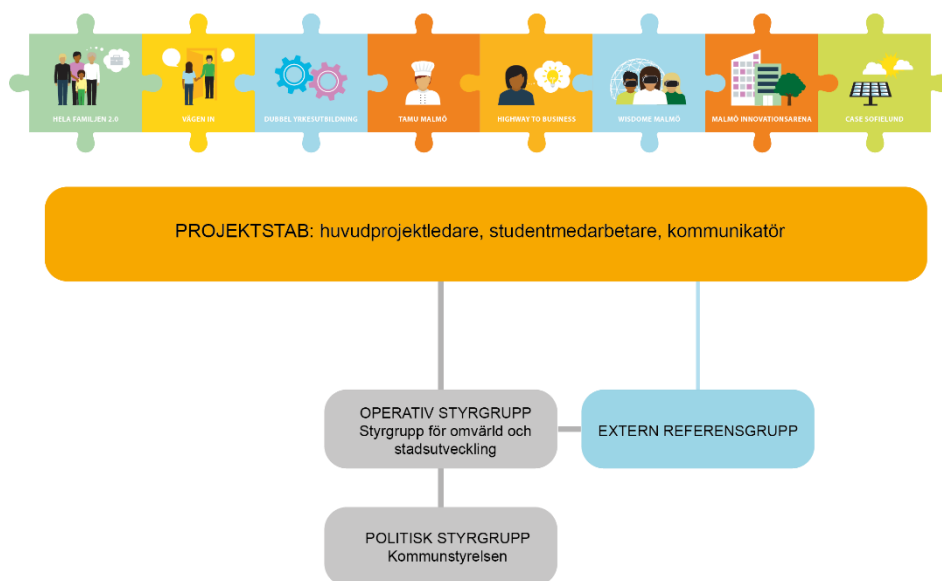
I ärende STK-2016-197 beslutade kommunstyrelsen att godkänna inriktning och organisation för projektplattformen *Etablera fler snabbare*. Stadskontoret gavs i uppdrag att återkomma kring projektstatus och den fortsatta processen för projekten i plattformen. Uppdraget redovisades i ärende STK-2016-632.

I juni 2017 behandlades ”Lägesrapport – Malmö stads projektplattform *Etablera fler snabbare*” (STK-2017-751) av kommunstyrelsen. Lägesrapporten innehöll en redogörelse av projektplattformen och dess arbete sedan dess start i november 2016, samt gav en kortare beskrivning av de projekt som då ingick i plattformen.

I augusti 2018 behandlades ”Rapport 2018 – Malmö stads projektplattform *Etablera fler snabbare*” (STK-2018-368) av kommunstyrelsen. Rapporten innehöll en utförlig redogörelse av projektplattformens arbete under perioden juni 2017-maj 2018 samt nulägesbeskrivningar av plattformens projekt.

Föreliggande rapport omfattar perioden *juni 2018-maj 2019* och innehåller, förutom en redogörelse av projektplattformens arbete under nämnda period, även en nulägesbeskrivning för vart och ett av plattformens projekt samt beskrivningar av framgångsfaktorer och utmaningar i projekten och projektarbetet. Rapporten ska ge den politiska styrgruppen (kommunstyrelsen) en samlad bild av arbetet med projektplattformen och redogöra för projektens innehåll och resultat i relation till respektive projekts mål samt till det övergripande målet om att etablera fler Malmöbor snabbare på arbets- och/eller bostadsmarknaden.

Projektplattformens organisation och arbete



Under den aktuella perioden, juni 2018 – maj 2019, har följande projekt varit en del av plattformen:

- *Hela Familjen 2.0*
- *Vägen In*
- *Dubbel Yrkesutbildning*
- *TAMU Malmö*
- *Highway to Business – Samverkan för ökat entreprenörskap*
- *Wisdom Innovation*
- *Malmö Innovationsarena*
- *Case Sofielund* som är ett samlingsnamn för projekten
 - o *Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel,*
 - o *Case Sofielund Entreprenörskap* och
 - o *Case Sofielund 2030.*

Exempel på innehåll i projekten är hållbar stadsutveckling, entreprenörskap och näringsliv samt utbildning/yrkesutbildning och sociala insatser kopplat till arbetsmarknaden.

Varje projekt har en projektledare och egen organisation. Stadskontoret ansvarar för att samordna plattformen och för detta finns en mindre *projektstab* med huvudprojektledare (50 %), studentmedarbetare (20–30 % under perioden 190305–190605) och kommunikatör (5 %).

Samordningen syftar till att synliggöra och ta tillvara synergieffekter, beröringspunkter, kunskaper och erfarenheter projekten emellan. Ambitionen är att projektplattformen ska stödja och underlätta för involverade projekt att samarbeta över avdelnings- och förvaltningsgränser.

Projektstaben har en viktig roll i att underlätta för deltagande projekt och projektledare att dra nytta av varandras erfarenheter, att uppmuntra till lärande och utbyte samt skapa förutsättningar för mötesföra och diskussion. Projektstaben arbetar nära stadskontorets tjänsteperson som är ansvarig för Malmömodellen och Insatsområde 5 Hållbar stadsutveckling i Europeiska Regionala utvecklingsfondsprogrammet.

Huvudprojektledaren ansvarar för övergripande samordning av projektplattformen samt för att skapa mötesföra och kontaktytor för projektledarna; samordning av gemensamma kommunikationsinsatser, rapportering till kommunstyrelsen och till den operativa styrgruppen, vara sammankallande för referensgruppen samt ansvara för att hålla samman projektstabens arbete. Under den aktuella perioden har två träffar anordnats mellan projektledarna och stadskontorets projektstab. Däremellan har projektstaben och respektive projekts projektledare fortlöpande haft kontakt. Under våren 2019 har ett *nyhetsbrev* om plattformen och dess projekt publicerats samt föreliggande *rapport* tagits fram.

Under den aktuella perioden har en planeringsgrupp bestående av Bodil Olsson (*Dubbel Yrkesutbildning*), Genti Cifliku (*Wisdom Innovation*), Maria Ricksten (*studentmedarbetare på stadskontoret*), Ulrika Lagergren (*ansvarig på stadskontoret för Insatsområde 5/ERUF*) och Kristina Olsson (*huvudprojektledare*) ansvarat för planering och genomförande av en *workshop om lärande och implementering* som anordnades i april 2019, med ett 40-tal deltagare från Malmö stads förvaltningar och från externa organisationer och myndigheter. Workshopen syftade till att ge verktyg för att utveckla arbetet med projektledning *inför, under* och *efter* ett projekt. Workshopens resultat ligger till grund för en *handbok* om projektledning för strukturfondsprojekt som håller på att tas fram av stadskontoret.

Den *politiska styrgruppen* utgörs av kommunstyrelsen. Vid sitt sammanträde den 15 augusti 2018 behandlade kommunstyrelsen ärendet om ”Rapport 2018 – Malmö stads projektplattform *Etablera fler snabbare*” och beslutade att lägga den till handlingarna. Rapporten innehöll en beskrivning av projektplattformen och dess arbete samt en utförlig beskrivning av samtliga åtta projekt som då ingick i plattformen.

Den *operativa styrgruppen* har under perioden juni 2018 - januari 2019 utgjorts av Malmö stads *styrgrupp för omvärld och stadsutveckling*. Styrgruppen har bestått av stadsdirektören, förvaltningsdirektörerna för fastighets- och gatukontoret, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, kulturförvaltningen, miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret samt stadskontorets avdelningschefer för kommunikation, - näringsliv, respektive samhällsplanering. Styrgruppens roll avseende projektplattformen har varit att fatta beslut om nya projekt i plattformen samt följa plattformens utveckling. Vid sitt möte den 20 juni 2018 fick den operativa styrgruppen en presentation av status för projektplattformen och dess projekt, samt fattade beslut om att för sin del godkänna rapporten inför vidare behandling i kommunstyrelsen.

En *extern referensgrupp* bestående av olika aktörer har bildats för att få en tvärssektoriell och bred förankring i samhället. Referensgruppen består av personer med specialistkunskaper, verksamhetskunniga eller intressenter som på något sätt är samverkanspartners till något/några av projekten i projektplattformen. Referensgruppen har till uppgift att vara rådgivande för projektplattformen. Dess medlemmar har även som uppgift att förankra och verka som ambassadörer för plattformen i den egna organisationen. Under den aktuella perioden har referensgruppen haft ett möte (oktober 2018) samt medverkat vid workshop om lärande och implementering (april 2019).

Medlemmar i referensgruppen under den aktuella perioden har varit: *Svenska ESF-rådet*: Olga Krkic, *Tillväxtverket*: Sara Sörensen/Johanna Wahn, *Arbetsförmedlingen*: Allan Waktmar, *MINE*: Magdalena Nour, *Länsstyrelsen*: Gunilla Holmlin, *Handelskammaren*: Lisa Jedlid, *Region Skåne*: Anders Elmevik och Wilhelm Ast, *Fastighetsägare Sofielund*: Jan Svärd, *Mistra Urban Futures*: Magnus Johansson, *Institutet för hållbar stadsutveckling*: Pernilla Ouis, *Finsam*: Mikael Jung och *Malmö stad*: Sandra Lundberg/Jennie Ström samt Kristina Olsson (sammankallande).

Projektens tillhörighet och verksamhetsinriktning

Under den aktuella perioden har *Arbetsmarknads- och socialförvaltningen* ansvarat för tre av projekten i plattformen, *Fastighets- och gatukontoret*, *Miljöförvaltningen* och *Stadskontoret* för vardera två och *Kulturförvaltningen* för ett. Sex av projekten har mottagit finansiellt stöd från Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och fyra från Europeiska socialfonden (ESF). Under perioden har tre projekt avslutats* varav ett utgjordes av en förstudie**.

Projekt	Tillhörighet/Projektägare	Inriktning
Hela Familjen 2.0 (ESF) *	Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	Individ- och familj/försörjningsstöd
Vägen In (ESF)	Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	Arbetsmarknad/yrkesutbildning/praktik
TAMU Malmö (ESF) *	Arbetsmarknads- och socialförvaltningen	Arbetsmarknad/yrkesutbildning/praktik
Case Sofielund: - Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel. (ERUF) ** - Case Sofielund Entreprenörskap (ERUF) - Case Sofielund 2030 (ERUF)	Miljöförvaltningen Fastighets- och gatukontoret Fastighets- och gatukontoret	Områdesutveckling/trygghet/miljö/energi Förstudie
Malmö Innovationsarena (ERUF)	Miljöförvaltningen	Hållbar stadsutveckling/bostadsbyggande
Dubbel Yrkesutbildning (ESF)	Stadskontoret	Arbetsmarknad/utbildning/kompetensförsörjning/näringsliv
Highway to Business - Samverkan för ökat entreprenörskap (ERUF)	Stadskontoret	Företagande/entreprenörskap/näringsliv
Wisdom Innovation (ERUF)	Kulturförvaltningen	Innovativa mötesplatser/visualisering/hållbar stadsutveckling

Projektstatus - nulägesbeskrivningar

Nedan följer beskrivningar av de projekt som under den aktuella perioden har ingått i projektplattformen. Beskrivningarna baseras på inhämtat underlag från respektive projektledare. Beskrivningarna har samma rubriksättning: *Projektfakta; Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat; Framgångsfaktorer; samt Utmaningar och förbättringsområden/lärdomar.*



Hela Familjen 2.0 – avslutat 2019

Projektfakta

Projektägare för Hela Familjen 2.0 har varit *Arbetsmarknads- och socialförvaltningen* och projektledare Magnus Sjöberg. Projekttiden var initialt bestämt att löpa mellan 2016-10-01 – 2018-11-30 men förlängdes med tre månader och avslutades 2019-02-28. *Beslutet att förlänga projekttiden var baserat på det faktum att det fanns resurser kvar i budgeten för att fortsätta med projektverksamheten.* Projektets totala budget har varit 32 018 553 kr, varav 14 923 523 kr har finansierats av Europeiska socialfonden.

Hela Familjen 2.0 har varit ett projekt inom ekonomiskt bistånd. Projektet har utgått från metoden *Hela Familjen* som Individ- och familjeomsorgen i två stadsområden tidigare arbetat med, vilken skalades upp till hela staden. Projektet har omfattat samtliga Malmös fem socialtjänster och 15 socialsekreterare samt projektledare och projektadministratör har jobbat i projektet.

Projektet har riktat sig till personer som står mycket långt ifrån arbetsmarknaden. I verksamheten har föräldrar i barnfamiljer som uppburit ekonomiskt bistånd i minst 24 månader deltagit. Metoden bygger på att socialsekreterare från individ- och familjeomsorgen arbetar intensivt med familjen och dess individer i tät samverkan med andra aktörer som Arbetsmarknadsavdelningen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och

primärvården. Genom att man i metoden för Hela Familjen arbetar med varje enskild individ i en familj identifieras kvinnors/mäns behov på flera livsområden. Detta har gjort att personer som tidigare hamnat i skymundan synliggjorts, deras behov har identifierats och matchats med lämpliga insatser. En utvärdering av tidigare projekt visade att metoden bidrar till att fler individer får sysselsättning, fler familjer uppnår självförsörjning och att barnen i familjerna når bättre skolresultat än vid traditionell handläggning.

Projektet har syftat till att ge barn, ungdomar och vuxna förutsättningar för ett självständigt liv och starkare förankring i samhället. Projektet har verkat för minskad inaktivitet, ökat deltagande i varaktig utbildning eller sysselsättning och ökade möjligheter till varaktig integration på arbetsmarknaden för föräldrarna. Genom att främja sysselsättning och etablering för föräldrarna motverkas framtida social utsatthet och arbetsmarknadsrelaterad problematik och utanförskap för barn och unga. Projektets mål var att omfatta minst 600 deltagare varav 120 skulle nå självförsörjning genom arbete eller studier samt 380 deltagare skulle göra en förflyttning som innebar ett närmande mot arbetsmarknaden och framtida självförsörjning.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

I sin helhet har projektet nått sina målsättningar med god marginal. Målet på 600 projektdeltagare överträffades tidigt och vid inledningen av maj månad 2018 hade projektet 713 deltagare. Totalt räknat har Hela Familjen anvisat 817 deltagare under ordinarie projekttid fram till 2018-10-31. Projektet har sedan förlängts med ytterligare tre månader och har då löpande fortsatt ta in nya deltagare. Efter en överenskommelse med ESF har dock inte något anvisningsbeslut fattats för dessa deltagare då de endast är med i projektet en kort tid, men finns kvar i Hela Familjen i ordinarie verksamhet efter projekttiden.

Av dessa 817 anvisade deltagare har *fler än 300 deltagare avslutats, varav 167 till arbete (99 kvinnor och 68 män)*. Vidare har 479 deltagare (exkl. de som fått arbete) har gjort en förflyttning där de har närmat sig arbetsmarknaden under projekttiden. Detta överstiger klart och tydligt projektmålet på 380 deltagare. Till detta kan tilläggas att *187 deltagare har blivit självförsörjande genom sitt deltagande i Hela Familjen vilket klart överstiger projektmålet på 120 deltagare till självförsörjning*. Självförsörjning, i denna bemärkelse, kan uppnås genom arbete med eller utan lönesubvention, studier med studiemedel eller ersättning från Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen.

I projektet har 2/3 av deltagarna varit kvinnor, vilket har varit mer än förväntat. Huvudsakligen beror detta på att fler hushåll än beräknat med ensamstående vuxen deltagit i Hela Familjen.

Under projekttiden har en checklista för arbete med jämställdhetsintegrering utarbetats. Checklistan är enkelt verktyg som tryckts upp i form av en dekal som kan fästas på baksidan av telefonen, på datorn eller liknande. Syftet är att checklistan ska bidra till en reflektion hos socialsekreteraren inför och efter varje möte med individuella deltagare utifrån ett

jämställdhetsperspektiv. På så vis är den underliggande tanken att verktyget ska kunna ge stöd till socialsekreterarna när det kommer till att ställa likvärdiga krav och ta likvärdiga hänsyn på projektdeltagarna oavsett deras kön. Det övergripande målet är således att verktyget ska bidra till en långsiktig strävan om att kunna ge samma service till alla Malmöbor. Checklistan har väckt uppmärksamhet även utanför projektet. Den har bland annat presenterats på Sveriges största jämställdhetskonferens, "Forum, jämställdhet", och på SKL:s nationella konferens med temat att bryta långvarigt bistånd. I Malmö stad har man bestämt att checklistan ska användas av alla socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd från 2019.

Projektet har utvärderats externt via Ramböll. Ett viktigt inslag i utvärderingen är den ekonomiska beräkningen av de samhällsvinster och -besparingar som genererats genom projektet. Rambölls beräkningar visar, genom olika exempel, att den uppskattade ekonomiska vinsten för Malmö stad när en deltagare blir självförsörjande är ca 12 000 kr i månaden. Denna samhällsvinst består av minskat försörjningsstöd och ökade skatteintäkter.

Implementering av projektet i ordinarie verksamhet

Då projekttiden för Hela Familjen 2.0 löpte ut 2019-02-28 har arbetet inom projektet efter denna tidpunkt fokuserat specifikt på hur de mätmetoder, verktyg och arbetssätt som har utvecklats inom Hela Familjen ska kunna övergå i ordinarie verksamhet inom socialtjänsten.

Diskussionen om implementering av projektet intensifierades under april 2018 vilket ledde fram till att de fem avdelningscheferna för socialtjänsten i Söder, Väster, Norr, Öster och Innerstaden gjorde en överenskommelse att projektet i sin helhet skulle övergå över i ordinarie verksamhet i samband med projektslut.

Hela Familjen har arbetat hårt med implementering redan sedan projektet startade, vilket har visat sig vara en framgångsrik strategi. Det har underlättats av att implementeringstanken har funnits med redan från början i projektets kommunikationsstrategi och hur resultaten har förmedlats internt. Även styrgruppsmöten har till stor del präglats av samtal om implementering.

Vidare har ett strategidokument som beskriver vad Hela Familjen i ordinarie verksamhet är, skapats och godkänts av enhetschefer inom ekonomiskt bistånd. Dokumentet reglerar även hur förändringar ska ske och att Hela Familjen ska finnas kvar i ordinarie verksamhet i minst samma omfattning som idag.

Som tidigare nämnts har Hela Familjen tagit fram och infört en checklista för att effektivisera arbetet med jämställdhetsintegrering. Enhetscheferna inom ekonomiskt bistånd har fattat beslut om att denna ska införas och användas av alla socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Det betyder att projektets checklista kommer spridas till ca 300 kollegor. En strategi för denna implementering har skapats av Hela familjens jämställdhetsgrupp. Medarbetare och chefer i Hela Familjen kommer nu att bli bärare av implementeringen där varje team tar ansvar för att införa checklistan på respektive enhet.

Avslutningsvis har implementeringen i ordinarie verksamhet även bestått av att man har lyckats utveckla den mätmetod som använts för att mäta individens förflyttningar mot arbetsmarknaden. Metoden har förfinats genom att den nu kan användas på ett mer klientvänligt och objektivt sätt gentemot individer som är i behov av försörjningsstöd. Mätmetoden används nu för att byggas ut och appliceras i allt arbete inom ekonomiskt bistånd och försörjningsstöd inom Malmö stad.

Framgångsfaktorer

Den enskilt största framgångsfaktorn i Hela Familjen 2.0 har varit personalen och dess möjlighet att arbeta aktivt med sina klienter utifrån ett holistiskt perspektiv gentemot de individer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Detta har bidragit till att man kunnat skynda på processer som annars hade gått långsamt eller avstannat. Projektet har med sitt arbetssätt fått flera familjer som haft försörjningsstöd i mer än tio års tid att bli självförsörjande.

Vad gäller mer verksamhetsspecifika framgångsfaktorer inom projektet har valet av organisering, där varje team finns kvar lokalt i respektive socialtjänst, gjort att projektet har byggt upp en verksamhet som varit väl förankrad lokalt och således skapat goda möjligheter att nå liknande resultat inom ordinarie verksamhet. Tack vare att man väckte tanken om implementering tidigt i processen, har detta varit en faktor som gynnat projektets förutsättningar för att leva kvar i ordinarie verksamhet efter det att projekttiden löpt ut. Projektet har också uppvisat ett effektivt arbetssätt där man lyckats sammankoppla och samordna socialsekreterarnas arbete ute i de olika avdelningarna. Som ytterligare en framgångsfaktor har projektet dragit nytta av en stark styrgrupp inom vilken samtliga projektmedarbetare dragit åt samma håll, varit beslutsmässiga och haft en stark vilja att implementera projektet utifrån dess goda resultat.

Projektet har genomgående haft en god och tät relation med samordnarna på Svenska ESF-rådet. Detta har underlättat när förändringar skett inom projektverksamheten samt har bidragit till att frågor och beslut kopplade till projektdeltagarna har förankrats hos Svenska ESF-rådet med god tidsmarginal.

Utmaningar och lärdomar

En utmaning för projektet har varit bristen på fungerande former för samarbete med Arbetsförmedlingen. Svårigheterna kring att hitta en långvarig relation med handläggarna på Arbetsförmedlingen har bidragit till att samverkan har fått sökas i varje enskilt ärende. Detta har upplevts som både tids- och resurskrävande för projektmedarbetarna under det löpande arbetet. Med en bättre samverkan, framförallt med Arbetsförmedlingen, hade sannolikt resultaten kunnat förbättras ytterligare. Å andra sidan kan det betraktas som en styrka att de resultat som väl har uppnåtts har gjorts helt utan några särskilda former för samverkan med Arbetsförmedlingen. Således har detta inneburit att projektet enklare har kunnat implementeras, organisatoriskt såväl som resursmässigt, och på goda grunder kan det därför antas föreligga goda förutsättningar för att samma resultat kan uppnås även inom ordinarie verksamhet.

Avslutningsvis hade planeringsfasen inför projektet kunnat vara bättre förberedd och utformad. I ljuset av detta har projektet haft stora administrativa utmaningar vad gäller att få in närvarorapporter från en stor mängd deltagare. Med mer resurser i planeringsfasen hade det funnits en möjlighet att rigga strukturer som effektiviserar administrationen redan innan projektstart.

Vägen In

Projektfakta

Projektägare är *Arbetsmarknads- och socialförvaltningen* och projektledare är Tiba Khozestani. Projekttiden är 2017-02-01 – 2020-01-31. Projektets totala budget är 12 236 225 kr, varav 8 157 990 kr finansieras av Europeiska socialfonden.

Projektet ska fungera som en introduktion till arbetsmarknaden för individer som står långt ifrån den, och arbeta på ett mer holistiskt och effektivt sätt än tidigare med nya samverkansformer. Projektet avser öka inkludering på arbetsmarknaden genom aktiviteter för både arbetssökande och potentiella arbetsgivare i behov av arbetskraft. Målet är att genom coachning, språkstöd och praktik påverka enskilda individers möjligheter, men också att påverka strukturer för en långsiktigt hållbar förändring.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

Projektet har tre målgrupper.

Målgrupp 1.1

Projektmålet för denna målgrupp är att 20 kvinnor ska läsa färdigt grundutbildningen för undersköterska under projekttiden samtidigt som de arbetar 50% inom den kommunala vård och omsorgen.

Av 116 sökande, efter en gedigen rekryteringsprocess, valdes 30 kvinnor ut som påbörjade undersköterskeutbildningen i oktober 2017. Ca 50% kom från projektet *Hela Familjen 2.0*. Från och med mars 2018 påbörjade deltagarna utbildningspraktik inom kommunala vård och omsorg på 50% och fortsätter undersköterskeutbildningen på 50% genom hela projekttiden. I nuläget är det 27 kvinnor som går utbildningen, projektet har således haft ett mycket lågt antal avhopp.

Under vårterminen 2019 har projektet erbjudit extra studiestöd med en extra resurs för att möta upp behovet hos deltagarna utifrån deras studieresultat. Kontinuerlig dialog förs med lärare och rektor kring deltagarnas studieresultat och vad som kan göras från projektets sida för att stötta.

Projektmedarbetarna har även följt med lärarna på samtliga APL-besök för att få en bild av deltagarens utveckling på arbetsplatsen och även utveckling av de praktiska momenten i utbildningen. Dialog med deltagarnas handledare

förs kontinuerligt för att arbetsmarknadssekreterarna ska kunna ge rätt stöttning under projekttiden till både deltagare och arbetsplats.

Regelbundna individuella och coachande samtal görs med deltagarna för att bibehålla motivation och få stöttning under projektet men även för att få uppfattning kring deltagarens progression och utmaningar både gällande studier och på arbetsplatsen. Det ger projektet indikatorer på vad som behöver revideras under projekttiden.

Målgrupp 1.2

Projektmålet för målgrupp 1.2 har under den aktuella perioden reviderats från 200 ungdomar till 130 ungdomar som ska genomgå en praktik. Även åldern för målgruppen har reviderats under projekttiden från 20–24 år till 18–29 år för att harmonisera med hur Malmö stad har valt att organisera arbetet med unga inom ramen för Dua-överenskommelsen. Detta för att möta upp det behov som finns för ungdomar i staden och därmed möjliggöra för fler ungdomar att ta del av projektet.

Ungdomarna matchas ut mot de lediga praktikplatser som projektet har ackvireerat och där handledaren har gått projektets utbildning och fått verktyg för att ta sig an handledning av praktikant. Matchningen tar bland annat hänsyn till deltagarens bakgrund, intresse, personlighet, språknivå, framtidsplaner och syfte med praktiken. Mycket fokus för denna målgrupp under praktiktiden är språkutveckling kombinerat med intresse för branschen/arbetsplatsen då många av ungdomarna studerar SFI samtidigt som de praktiserar och därmed behöver utveckla sina språkkunskaper i svenska.

Regelbundna och individuella samtal förs med deltagarna och som syftar till språkutveckling och motivationshöjning.

Hittills har 107 ungdomar varit inskrivna i projektet. Efter fullföljd praktik har ca 50% av dessa ungdomar fått arbete eller börjat studera. Många av ungdomarna har fått extraanställning och kan därför kombinera jobb med SFI-studier. Det har visats att projektet har varit en bra språngbräda för ungdomar för att få in en fot i arbetslivet och behålla den över tid samtidigt som de fortsätter med sina studier.

Under den aktuella perioden har projektet ändrat metod i arbetet med målgruppen. Projektmedarbetarna arbetar nära och motiverande med ungdomen långt innan hen är aktuell för praktik, vilket innebär att ungdomen inte behöver vara praktikredo när den skrivs in i projektet. Detta har resulterat i ett ökat inflöde av ungdomar då koncentrerat motivationsarbete mot praktik främst görs av projektmedarbetare istället för av remitterande handläggare.

Målgrupp 2.

Projektmålet för denna målgrupp är att 80 handledare ska utbildas under hela projekttiden. Fram till juni 2019 har 160 handledare utbildats.

Syftet är att hitta, utbilda och attitydförändra samt coacha arbetsgivare som vill ta emot ungdomar på praktik. Projektet arbetar med tvåvägscoachning:

både handledare och praktikant coachas. Arbetsgivare som projektet samarbetar med tillhör både näringslivet och offentliga sektorn. Även handledarna hos den kommunala vård och omsorgen som målgruppen 1.1 praktiserar hos går handledarutbildningen. Projektet har ständigt dialog med nya arbetsgivare som vill ta del av både utbildningen och möjligheten att ta emot och handleda praktikanter.

Handledarutbildningen ska under hösten 2019 implementeras på arbetsmarknadsavdelningen. Tidsplanen för implementeringen är satt och förankrad och arbetsgrupp är tillsatt och arbetet börjar i september.

Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer målgrupp 1.1

På strukturell nivå

- Möter fyra centrala utmaningar, ökade krav på utbildning, höga krav på svenska språket, ökat behov av kunskap hos arbetsgivare, kompetensförsörjning.
- Dialog mellan arbetsmarknadens utbud- och efterfrågesida.
- Stor chans att deltagarna får en anställning och möjlighet till karriär (under förutsättning att de kan få ut sin examen).

Organisatorisk nivå

- Projektmedarbetarna blir översättningsagenter – mellan olika professionella och organisatoriska logiker (både för deltagare och anställda) då samverkan sker mellan olika förvaltningar och myndigheter.
- Gemensam målbild som förankrats mellan deltagare och anställda.
- Höga krav – hög stötning.
- Ett evidensbaserat arbetssätt med fokus på den egna individens och gruppens kunskaper, erfarenheter och livssituation.

Individuell nivå

- Projektmedarbetarnas höga tilltro till kunskapen, förmågan och viljan hos deltagarna.
- Lyssnande och verklighetsbaserad pedagogik som utgår från människors behov, t ex att kunna kombinera arbete, studier och obetalt arbete.
- Ett motiverande och vägledande arbete – som ger reella verktyg för att orden ska kunna förverkligas.
- Skapande av kollektiv egenmakt.
- Erkännande av deltagarnas livssituation – men inte ett patologiserande av dem, utan identifiera vad man kan göra för att stötta, och vad som kan finnas i människors omgivning för att göra det.

Framgångsfaktorer målgrupp 1.2 Ungdomar

- Utbildade handledare och kvalitetssäkrade platser utifrån målgruppen behov.

- Tät coaching och uppföljning för både praktikant och handledare med projektmedarbetare.
- Mycket fokus på språkutveckling i kombination med motivation både utanför och på arbetsplatsen.

Framgångsfaktorer 2 handledarutbildning

- Ger verktyg, kunskap och inspiration till handledare.
- Verkar attitydförändrande och ökar förståelsen för målgruppen.
- Bygger relation mellan arbetsmarknadssekreterare och handledare hos arbetsgivare.

Utmaningar och förbättringsområden

- Att få till stånd en handledarutbildning med många företag och deras medarbetare och den logistik och tid det kräver.
- Det relativt låga inflödet av ungdomar i projektet.
- Att skapa långsiktiga partnerskap med arbetsgivare då detta tar mycket tid och är en resurskrävande del i projektet.
- För målgrupp 1.1 utgörs en stor utmaning av att deltagarna inte hinner läsa fördjupningskursen på undersköterskeutbildningen inom ramen för nuvarande projekttid.

Dubbel Yrkesutbildning

Projektfakta

Projektägare är *Stadskontoret* och projektledare är Andreas Konstantinidis. Projekttiden är 2016-10-01 – 2019-09-30. Projektets totala budget (*efter revidering i februari 2019*) är 12 401 000 kr, varav 5 829 000 kr finansieras av Europeiska socialfonden.

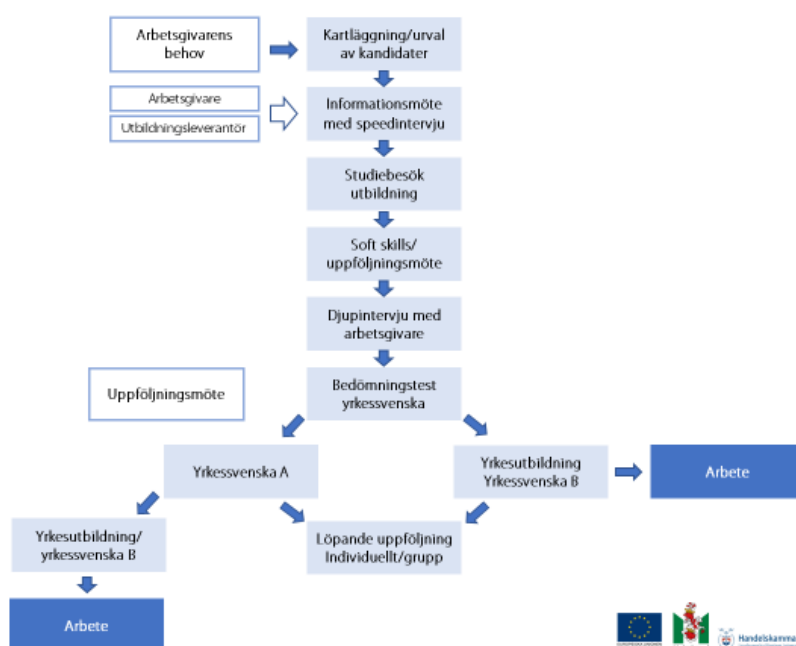
Projektet Dubbel Yrkesutbildning (*DY*) drivs i samverkan med Arbetsförmedlingen, Region Skåne och Sydsvenska Industri- och Handelskammaren. Projektet bygger på den tyska modellen ”Das Duale System” där man sedan många år tillbaka använder sig av ett lärlingssystem där praktik kombineras med yrkesutbildning för att uppnå ”learning by doing”. De senaste åren har man i Tyskland även riktat sig till nyanlända. Dubbel Yrkesutbildnings idé är att skapa ett liknande upplägg genom att deltagaren utbildas både praktiskt och teoretiskt i samverkan mellan företag och yrkesskola samt får språkundervisning som ger en specifik och en generell kompetens.

Det övergripande syftet med projektet är att öka samverkan mellan den offentliga och den privata sektorn/näringslivet. Nya ingångar och kortare väg till arbetsmarknaden kan skapas liksom långsiktiga arbetsplatsplaceringar och ökade möjligheter till integration och självförsörjning. Genom förändrade attityder och tillvaratagande av yrkeskunskaper och kompetens på arbetsplatserna, kan ett inkluderande och jämlikt arbetsliv med positiva effekter som minskade klyftor och bättre hälsa växa fram.

Projektets målgrupp är nyanlända kvinnor och män som befinner sig i Arbetsförmedlingens etableringsprogram samt andra arbetslösa personer

(inskrivna hos Af i minst 12 månader) med utrikes bakgrund och som behöver en snabbare väg till arbete och självförsörjning. Projektet inriktar sig på bristyrken i nära dialog med företag som har ett rekryteringsbehov. Sydsvenska Industri- och Handelskammaren har ansvar för kontakterna/dialogen och rekrytering av företag.

På det första rekryteringsmötet finns utbildningsanordnaren, arbetsgivaren och projektgruppen på plats och informerar. Arbets sökande som inte vill delta i fortsättningen stannar inte kvar till de individuella intervjuerna. De som blir kvar fortsätter enligt processkartan nedan.



Dubbel Yrkesutbildning kan karakteriseras som ett kvalitativt utvecklingsprojekt som ska bidra till att avhjälpa företagets kompetensförsörjningsbehov och samtidigt skapa en snabbare väg till självförsörjning. Målgrupp i projektet är därför också arbetsgivare/arbetsplatser. I fokus står till största delen de privata företagen vars insatser i projektet ska bidra till att förändra attityder och säkra företagets kompetensförsörjning, upparbeta samverkan för fortsatt rekrytering samt tillvara yrkeskunskaper som de nyanlända har med sig i bagaget.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

I februari 2019 började DY skissa på en ny ändringsansökan till ESF-rådet gällande en revidering av projektets målsättningar och det antal kandidater som ska delta i projektet. Denna revidering ansågs nödvändig mot bakgrund av den budgetrevidering som godkändes av ESF-rådet i februari 2018.

Denna ändringsansökan lämnades in till ESF-rådet strax in styrgruppsmötet som hölls den 11 april 2019 och godkändes sedermera av ESF-rådet. Det som föranledde denna ändringsansökan var projektets inriktning på att utveckla samverkan mellan den offentliga och den privata sektorn. Därutöver skedde en markant minskning av nyanlända inom etableringen. Våren 2018 ställde

sig projektgruppen tveksam till huruvida DY som projekt skulle komma att lyckas uppnå målet att rekrytera 160 deltagare inom projektets tidsram. På grund av dessa tveksamheter ansökte DY om ett godkännande av ESF-rådet för en revidering av antalet projektdeltagare från 160 till 120. Denna nedskrivning av antalet deltagare gjordes på basis av de prognoser och bedömningar som gjordes 2018. En annan anledning till projektledningens bedömning att målet om antalet deltagare inte skulle kunna uppnås var att flera kandidater hade reagerat negativt på de långa kvalitativa utbildningarna inom industri, fordonsteknik och byggmåleri, vars längd är ca 16 månader. Kandidaterna uppger ofta att de har en önskan om att börja arbeta och få lön så fort som möjligt på grund av behov av att hjälpa släktingar i hemlandet.

I samband med denna ändringsansökan uppmärksammades även att projektet inte helt och hållet nått upp till ESF-rådets krav på medfinansiering. ESF-rådets krav på projektets medfinansiering ligger på 53%. Till och med maj 2019 hade DY uppnått 50 %. Vad gäller medfinansieringen framhölls följande punkter i ändringsansökan som skickades till ESF-rådet: *för att uppnå 53 % medfinansiering kommer Malmö stad/Stadskontoret att finansiera projektadministratörstjänsten inom DY till 50% som idag finansieras till 100% av ESF. Därutöver kommer medfinansieringen att kompletteras med kontanta medel från Region Skåne på 400 000 kr och Malmö stad/Stadskontoret på 200 000 kr.* Projektadministratörstjänsten hos Malmö stad består sedan hösten 2018 av en halvtidstjänst.

Under hösten 2018 och våren 2019 har DY informerat cirka 250 arbetssökande inom målgruppen om starten av yrkesutbildningar/praktik inom industri, byggmåleri och fordonsteknik samt privat vård och omsorg (servicevärdar inom vården och "housekeeping"). 42 personer har gått vidare in i DY efter softskillsutbildning, studiebesök, intervjuer, praktikplacering hos arbetsgivare och språkstest. De som inte har gått vidare har varit personer som har önskat andra alternativ eller som har haft för svaga språkkunskaper i svenska. Hösten 2018 och våren 2019 har nya grupper/spår inom de ovan nämnda utbildningarna startat.

I enlighet med den prognos som har gjorts för tidsspannet mars-augusti 2019 framhåller projektgruppen inom DY följande förväntade resultat under projektperioden:

- 70 deltagare får vidare anställning
- 25 deltagare går vidare till kompletterade studier
- 25 deltagare går vidare till annat arbetsmarknadspolitiskt program
- 70% upplever sig ha stärkt självkänsla och självförtroende
- Företagen upplever DY som positiv ur ett kompetensförsörjningsperspektiv

Uppföljningar fram till maj 2019 visar på att 50 % av DY-deltagarna redan har fått anställning och att 10 % är på väg att få anställning under juni 2019. Prognosen visar på att ytterligare 5 % kommer att få en anställning fram till september 2019. DY kommer att närma sig målet i projektet om att 65 % får anställning.

Vidare har 20 % av deltagarna fått anställning på en annan arbetsplats än den som de har praktiserat på, alternativt har gått vidare till andra relevanta arbetsmarknadsinsatser. Resterande 15 % av deltagarna hoppar av olika anledningar av Dubbel Yrkesutbildning på grund av flytt från Malmö eller av olika anledningar som projektgruppen inte får besked om.

Det som kännetecknar DY dessa sista månader av projekttiden är att flera deltagare får anställning innan de är klara med sina yrkesutbildningar. Det är mycket positivt att så många får anställning och blir självförsörjande men projektet tappar därmed sin medfinansiering för dessa personer vilket förstås "negativt" för projektets ekonomi.

Vidare har projektgruppen inom DY tillsammans med Handelskammaren, Malmö stad, Arbetsförmedlingen samt Region Skåne inlett ett arbete för att ta fram ett utkast till en implementeringshandlingsplan för att i framtiden kunna permanentera delar av Dubbel Yrkesutbildning i ordinarie verksamhet. Under styrgruppsmötet som hölls i april 2019 bestämdes att denna implementeringshandlingsplan ska verkställas och gälla från den 1 oktober 2019.

Framgångsfaktorer

En framgångsfaktor är att DY:s projektplanering först och främst utgår ifrån företagets kompetensförsörjningsbehov. Som projekt har DY även framgångsrikt skapat en förberedande och utbildande rekryteringsprocess för sina kandidater där även en så kallad softskills-utbildning ingår samt studiebesök vid yrkesutbildningsplatserna.

Det har under projektets gång visat sig att behovet av förberedande insatser är mycket stort och tidskrävande men också att det är en framgångsfaktor för att kandidaterna och DY ska lyckas. DY bedömer dessa förberedande insatser som oerhört viktiga även om insatserna inte har kunnat räknats in som offentlig medfinansiering. Projektgruppen har lagt mycket tid på dessa förberedande insatser.

Det mesta av bortfallet under våren 2019 beror på att deltagarna har fått anställning innan deras program i DY fullföljs. Snabba anställningar sker för deltagaren inom fordonsteknik, byggmåleri, industri/svets och inom den privata vårdsektorn.

Utmaningar och förbättringsområden

Ett fortsatt strukturellt problem för DY är det bortfall av kandidater som har skett efter det första informationstillfället. Som tidigare nämnts är en anledning till detta att kandidaterna upplever att utbildningstiden är för lång i förhållande till behovet av att snabbt få en inkomst för att försörja familj och anhöriga. För att vidare kunna analysera orsakerna till kandidaternas avhopp inom DY har projektets utvärderare genomfört intervjuer med deltagarna. Tanken är att denna utvärdering ska kunna mynna ut i konkreta verktyg och förändrade arbetsmetoder för att motverka avhopp i framtiden samt bättre motivera tveksamma kandidater.

På grund av dessa avhopp har DY haft problem att uppnå sina volymer som föreskrivits i enlighet med budgetplanen. I detta avseende bidrar bortfallet till att projektet blir sårbart utifrån ett målsättning- och budgetperspektiv då marginalerna för att kunna hantera förändringar är tunna. För att kunna motverka risken för bortfall har DY därför anammat kvalitativa arbetsprocesser runt deltagarna med täta uppföljningar och förebyggande arbete för att minska antalet avhopp. DY har här utvecklat sin metod under 2018–2019 vilket har visat goda resultat och minskat antal avhopp.

Ytterligare en utmaning för DY under 2018–2019 har varit den stora bristen på SFI-lärare i Malmö samt svårigheten att kunna tillgodose deltagarnas behov av undervisning i yrkessvenska. Detta bör också ses i ljuset av att många av DY:s kandidater uppvisar en stor språksvaghet. Sammantaget har detta bidragit till att flera uppstartsprocesser inom praktikspåren har försenats. Detta har bland annat varit fallet för den fordonstekniska utbildningen. Vidare är bristen på SFI-lärare framförallt problematiskt i förhållande till de relativt höga språkkrav som svenska företag ställer på sina medarbetare.

Fortsättningsvis lägger DY ned mycket tid på att hitta företag som har anställningsbehov och på att förbereda den arbetssökande för att delta i praktikspåren. Den problematiska aspekten av detta är att ingen deltagarmedfinansiering kan räknas in under dessa förberedelser och konsekvensen av detta blir att projektets ekonomi påverkas negativt. Till detta kan tilläggas att företagen ofta tar lång tid på sig, upp till en och en halv månad, på att ge besked på om de överhuvudtaget har behov av att anställa och delta i DY.

Ytterligare ett utmaningsområde har varit att övertyga fler kvinnor att söka sig till de mansdominerade yrkena samt att få utbildningsanordnarna och arbetsgivarna att anpassa sina verksamheter så att utbildnings- och praktikplatser blir mer attraktiva för kvinnor. DY har lyckats placera tre kvinnor inom industriutbildningen varav två av dem har fått anställning hos Sandvik.

Avslutningsvis bör påpekas att det i nuläget är oklart hur omorganisationen och personalnedskärningarna inom Arbetsförmedlingen kan komma att påverka implementeringen av DY-projektet i framtiden.

TAMU Malmö – avslutat 2019

Projektfakta

Projektägare har varit *Arbetsmarknads- och socialförvaltningen* och projektledare Cathrin Lindgård. Projekttiden har varit 2016-02-01 – 2019-01-31. Projektets totala budget var 19 950 811 kr, varav 8 976 116 kr finansierades av Europeiska socialfonden.

Det övergripande målet med TAMU Malmö har varit att bidra till ökad integration i samhällslivet för unga i utanförskap och genom detta minska ungdomsarbetslösheten i Malmö. Att på bästa sätt rusta deltagarna för ett

arbete på den ordinarie arbetsmarknaden genom att ge dem reella och fungerande verktyg för att kunna hitta, få och behålla ett arbete eller en utbildning och på så vis bli självförsörjande. Deltagaren har fått möjlighet att ta del av ett praktiskt yrkesförberedande lärande mot en specifik bransch (restaurang) samtidigt som den sociala handlingskompetensen stärks.

TAMU Malmö har vänt sig till unga kvinnor och män i åldern 18+ med en social anpassningsproblematik som gör att de inte genom annan insats förväntas nå arbete eller studier. Projektet har bedrivits utifrån ett konsekvenspedagogiskt förhållningssätt och syftat till att på bästa sätt rusta deltagarna genom att ge dem verktyg för att kunna hitta, få och behålla ett arbete eller en utbildning och på så vis bli självförsörjande. Deltagarna har fått möjlighet att ta del av ett praktiskt yrkesförberedande lärande mot specifik bransch samtidigt som den sociala handlingskompetensen har stärkts. De enskilda situationerna under arbetsdagen har använts som pedagogiska arenor för det sociala lärandet. Arbetet har skett i arbetslag och deltagarna inom arbetslaget har burit ett gemensamt ansvar för att leverera de varor och tjänster som ingått i uppdragen. Genom samverkan med arbetsledare och arbetslag har deltagaren tränats i det sociala samspel som råder på en arbetsplats. TAMU Malmö har erbjudit en yrkesutbildning med restauranginriktning. Restaurangbranschen är enkel att etablera sig inom och inriktningen matchar den efterfrågan som finns på arbetsmarknaden. Under de 34 veckorna som insatsen pågick fick deltagarna både socialkompetens och yrkeskompetens. Yrkesutbildningsdelens innehåll formades efter näringslivets krav och efterfrågan.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

I Limhamn har TAMU Malmö byggt upp en framgångsrik lunchrestaurang som vänder sig till allmänheten och drivs av deltagarna. Antalet gäster och cateringverksamheten har succesivt ökat under åren och nu snittar man på 80–90 gäster i restaurangen när det är öppet. TAMU Malmö vill likna en riktig restaurang så mycket som möjligt med riktiga gäster som deltagarna möter. Detta rustar deltagarna och kontrasten blir inte så stor när deltagarna kommer ut i arbetslivet.

Projektet förändrade sina mål och budget då inflödet från remittenterna inte kom upp i de volymer som var satta från början. Detta var projektets stora utmaning under hela vägen. Svårigheten var för TAMU Malmö att nå ut med information om projektet till Arbetsförmedlingen och Ekonomiskt bistånd så att dessa remitterade deltagare. Inflödet blev bättre med tiden. En annan utmaning var även att finna och identifiera rätt målgrupp för projektet.

Slutresultat

För att nå projektets mål skulle 56 av 85 deltagare gå vidare till arbete eller studier. Totalt inskrivna under projektets tid var 144 deltagare. Av dessa startade 114 deltagare utbildningen varav 34 deltagare gick till arbete eller studier. 52 deltagare gjorde en stegförflyttning närmare arbetsmarknaden. 9 deltagare fullföljde hela utbildningen. Resterande hoppade av eller fick arbete innan de var klara med utbildningen. Projektet kom således inte helt i mål resultatmässigt.

Implementering

TAMU implementerades till ordinarie verksamhet 2019-02-01. Implementeringen medförde en hel del förändringar för utbildningen. TAMU restaurangutbildning kortades ner från 9 till 6 månader där deltagarna kan titulera sig köksbiträde efter genomförd utbildning. TAMU startade en 6 veckors utbildning med inriktningen café & servering. Där får deltagarna en introduktion i hur det är att arbeta och vilka kunskaper som krävs för att arbeta inom café. Den korta kursen har intag 4 gånger under ett år.

Framgångsfaktorer

Göra på riktigt

En stor del i projektets framgång har legat i att göra saker på riktigt. Det kommer riktiga restauranggäster, det är riktiga kundmöten och inget av detta är skapat. Deltagarna har växt genom ansvar och fått ta ansvar då restaurangen vänder sig till allmänheten och antalet kunder som kommer är oförutsägbart. TAMU blev även en butik med försäljning av produkter som skapades inom projektet samt till återkommande marknader/events. Att möta en kund som uppskattar det arbete du gjort får dig att växa. Att någon kommer in och köper en produkt som du har skapat stärker självförtroendet. Miljön har varit så lik en vanlig arbetsplats som möjligt där samma rättigheter och skyldigheter som finns på andra arbetsplatser följs. Detta stärker deltagaren och gör att det inte känns som en låtsasinsats.

Medarbetarna

Betydande framgångsfaktorer inom projektet var den goda personaltäteten samt personalens kompetens. Personalstyrkan hade spridd ålder och varierande yrkes- och utbildningsbakgrund men alla hade anknytning till restaurangbranschen. Det arbetssätt som TAMU tillämpar förutsätter en restaurangkunskap med hänsyn till kompetens och erfarenheter. Genom att arbeta i ett team kring individer belyses olika perspektiv, ingångsvärden och tillvägagångssätt vid ärendehantering, individuella samtal, gruppverksamhet med mera. På så sätt ges deltagarna bästa möjliga förutsättningar att få det stöd de är i behov av. Med sin kunskap om branschen ser personalen till att insatser, åtgärder, genomförandeplaner, näringslivskontakter, arbetsgivarkontakter med mera grundligen analyseras och belyses innan beslut fattas. Genom en hög personaltätet ges möjligheten att möta deltagarna utifrån deras respektive behov, intressen och förutsättningar. Eftersom TAMU-metoden tagits fram för arbetet med den målgrupp som står längst ifrån arbetsmarknaden möter personalen individer vars behov och förutsättningar utgör stora utmaningar i form av förhållningssätt och bemötande. Personaltäthet möjliggör rotation av medarbetare, ansvariga för deltagarnas aktiviteter och ibland även byte av handledare/yrkeslärare vid individuella samtal och utvärderingar.

Små grupper

En annan viktig lärdom är behovet av att arbeta i små grupper. I en mindre grupp är det lättare att bli sedd och våga tala. Framgången när det gäller språkutvecklingen i projektet är att arbetspråket är svenska i verksamheten och att det är lättare att lära sig språket när det är kopplat till en konkret aktivitet. Att aktivt prata svenska varje dag i arbetslagen gör att träningen blir naturlig i språket och deltagarna vågar prata.

Koppla ekonom till projektet

En stor framgångsfaktor för TAMU är att projektet har haft en ekonom som varit med hela projekttiden och arbetat med ESF-projekt tidigare. Önskvärt hade varit att ekonomen varit med i utarbetandet av projektansökan framförallt när det gäller ekonomin. Vid en beviljad ansökan övergår ekonomen till att vara projektekonom. På så sätt säkerställs kopplingen mellan verksamhetens syfte och genomförande.

Utmaningar och lärdomar

AF handläggare

Då Arbetsförmedlingen har varit den stora remittenten till projektet hade det varit önskvärt att det också hade ingått en AF handläggare med faktisk närvaro i verksamheten. Dels hade beslut om praktik och annat praktiskt kunna genomföras på plats men också kopplingen till Arbetsförmedlingen hade blivit tydligare. Möjligtvis hade detta underlättat rekryteringen av deltagare till projektet.

Tid och förståelse för målgrupp

Det är viktigt att vara medveten om att förändringar tar tid. Deltagaren bör motiveras, men inte hetsas, till att förändra sin situation. Genom att kontinuerligt delta i projektets verksamhet blev deltagarna exponerade för TAMU-metoden och började sakta men säkert förändra invanda beteenden och tankeprocesser. På så sätt växte deltagarnas motivation att ta nästa steg i livet successivt fram och den personliga utvecklingen fortskred, om än i små stegförflyttningar. För en hel del deltagare blev TAMU-metoden för svår att förhålla sig till och de valde att avsluta. En hel del har önskat att söka tillbaka när de åter känt sig redo men inte fått detta av remittent. TAMU-metoden gör att deltagaren hoppar av ett flertal gånger innan individen förstår systemet och har gjort den förändring som krävs för att kunna delta.

Remitteringar

Aktörer både inom och utanför kommunens verksamhet som kommit i kontakt med målgruppen gavs möjlighet att remittera deltagare till TAMU. Exempel på remitterande instanser var Arbetsförmedlingen, Ekonomiskt bistånd, Försäkringskassan, andra ESF-projekt, privata aktörer med mera. Vid uppstart av TAMU skulle projektet varit välförankrat hos remitterande verksamheter. Så blev det tyvärr inte. Vid uppstart av TAMU konkurrerade TAMU med ett flertal andra ESF-projekt som även de vände sig till liknande målgrupp. TAMU var tidigt ute och etablerade kontakt med remitterande instanser och samverkade sedan med dessa aktörer för att utforma bästa möjliga genomförande för deltagaren. Trots detta hade projektet svårt att nå ut med informationen till remittenter. TAMU hade en rak, tydlig och öppen kommunikation, ett professionellt bemötande, flexibilitet och visad omtanke för individen.

Effektivisera tidsrapportering

Ett önskemål inför framtida ESF-projekt är att inte deltagarna själva ska tidsrapportera då detta är mycket tidskrävande när deltagarna har svårt för språket samt när vissa är dyslektiker/analfabeter. Ett förslag är att varje deltagare får en förprogrammerad tagg med information så att allt som krävs

är att de använder taggen när de kommer och går. Det hade även varit positivt med en ESF-stödgrupp där det finns möjlighet att möta andra projekt och utbyta erfarenheter. Det skulle vara bra att veta vilka andra projekt som är igång för att kunna söka gemensamma lösningar och få tillgång till varandra som ”bollplank”

Myndigheternas bemötande av individen

Ett stort problem är den förlorade tron på myndigheter och tron på att du har rätt att påverka ditt eget liv. Många deltagare uttrycker en oro i deras kontakt med myndigheter. Man är rädd att man ska göra fel och detta kan få finansiella konsekvenser. Detta är en utmaning för samhället då en förlorad tro på de institutioner som ska hjälpa att stötta medborgare får följdkonsekvenser. Projektet har ofta uppfattat det som att många myndigheter inte respekterar individernas tid och kompetens och att de bemöts på ett annat sätt än kanske projektpersonal bemöts eller skulle ha accepterat. Återigen är bemötande och tillgänglighet, som en del av detta, avgörande för att en individ ska återfå tron på sig själv och därmed våga ta nästa steg. Något som också är av största vikt för individens vidareutveckling är en helhetssyn. Olika myndigheter fokuserar på olika delar av individens liv och det är inte alltid de är kompatibla. Det är svårt att studera när man är trångbodd. Vissa av våra deltagare bor 7–8 personer i en trea där dessutom familjemedlemmar kan vara drabbade av PTSD vilket skapar en otrygg och stökig hemsituation. Oftast behöver olika delar i individernas liv stötta upp gemensamt av olika myndigheter. Deltagarna har ofta svårt att förstå vem de ska kontakta i olika lägen. I vissa fall är det till och med så att myndighetsbeslut går mot varandra. Där finns också de som ger upp med att navigera mellan myndigheterna vilket i sin tur kan påverka deras barn och hela livskvaliteten.

Uppföljning och långsiktighet

Att inkludera uppföljning av deltagarna hade varit önskvärt. Vad händer med de som lämnar TAMU Malmö? KRAMI har ett uppföljningssystem där deltagare som lämnar KRAMI i utbildning eller studier är fortsatt inskrivna i verksamheten och kommer på veckomöten just för att kunna prata, få stöttning eller få hjälp efter de lämnat verksamheten. Det gör att deltagarna har större möjlighet att behålla arbetet och få råd om oförutsedda händelser uppstår.

Långsiktigheten är också viktig i arbetet med denna målgrupp. Stärker man deltagare till en anställning måste man ofta fortsätta med stödet en viss tid även efter att deltagaren påbörjat anställningen. En förbättring i livskvalitet och villkor har en direkt påverkan på familjen. Många deltagare har uttryckt en stolthet och styrka när barnen talat om för dem att det betyder mycket för dem att ha en förälder som går till en aktivitet varje dag, har en anställning eller studerar. Deltagarnas betydelse som förebilder kan inte nog understrykas och den är direkt kopplad till en långsiktighet i arbetet med att stötta dem.

Ansökan och genomförande av ESF-projekt

En lärdom är att man bör starta upp processen att rekrytera personal före beslut om genomförande av projektet, för att sedan rekrytera under förutsättning att ansökan beviljas. Syftet är att snabba på uppstarts- och planeringsfasen av projektet.

Det hade varit önskvärt att insatta och kunniga personer inom programutlysningsområdet hade konsulterats vid skrivning av ansökan. Ansökan skulle möjligtvis ha varit mer verklighetsförankrad och projektledaren skulle ha fått en större möjlighet att säkerställa framgång i projektet.

Highway to Business – Samverkan för ökat entreprenörskap

Projektfakta

Projektägare är *Stadskontoret* och projektledare är Fadi Barakat. Projekttiden är 2017-04-01 – 2020-07-31. Projektets totala budget är 10 840 278 kr, varav 5 420 139 kr finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Projektets övergripande mål är att skapa strukturer och arbetssätt så att fler nyanlända kan starta och driva företag. Genom Malmö stads samverkan med Arbetsförmedlingen, Almi IFS och Tillväxt Malmö ska projektet dra nytta av nyanländas kultur och entreprenöriella egenskaper för att öka sysselsättningen genom att individer i etableringen startar och utvecklar företag.

Metoder utvecklade i projektet ska ge framtida individer i etableringen bättre möjligheter att starta och driva företag, och entreprenörssystemet ska ha utvecklat metoder anpassade för denna grupp. Erfarenheterna från modellen ska spridas till andra målgrupper och nationellt. Totalt ska deltagarna ha startat 15 företag under projekttiden, varav ca en tredjedel ska ha startats av kvinnor.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

Projektgruppen bestående av Almi IFS, Arbetsförmedlingen, Tillväxt Malmö och Malmö stad har tagit fram metoder/processer för projektet under projekttiden utifrån delmålen/aktiviteterna. Stort fokus har lagts på att utforma en metod/program som bygger på tidigare erfarenheter kring affärsutveckling och identifiering av potentiella kandidater till projektet, men som även utmanar den befintliga metodiken hos projektgruppens aktörer.

Ett tre-steps-program som består av 3 delmoment har utformats:

- 1) Inspiration & rekrytering
- 2) Kunskap & validering
- 3) Entreprenör till företagare

Dessa moment utgör grunden för projektets metod och kommer att anpassas och utvecklas allteftersom projektet fortskrider. Sedan 2018 års lägesrapport har Highway to Business initierat en ny omgång av trestepsprogrammet utifrån den riktade insatsen för alla Malmös etableringssökande. Mot denna bakgrund bjöds totalt 2500 personer från etableringen på Arbetsförmedlingen in till ett informationsmöte om att starta eget. Under den aktuella perioden har projektet även träffat Somali Information and Business Center (SIBC) i

Malmö där Highway to Business fick möjligheten att träffa 30 nyanlända kvinnor som visat sitt intresse för att starta eget.

Med avseende på projektets målsättningar har Highway to Business visat på goda resultat under det senare halvåret av 2018. Totalt sett har hittills 239 personer rekryterats till projektets inledande aktiviteter. Denna siffra kan jämföras med detta satta målet om att totalt 300 personer ska ha rekryterats till projektets inledande aktiviteter under hela projektperioden. Inom projektets huvudprogram (Entreprenör till företagare) har totalt 90 personer rekryterats. Det kan jämföras med målet om att totalt 40 personer ska ha genomfört programmet inom projektperioden.

Projektgruppen har tidigare arbetat aktivt med att identifiera och utforma ett arbetssätt som gör det möjligt för projektet att hitta entreprenörsämnen bland personer i etableringen hos Arbetsförmedlingen. Detta har gjorts genom att nyckelpersoner hos Arbetsförmedlingen har identifierats, såsom enhetschefer, sektionschefer och handläggare. De har informerats om projektet samt deras roll och betydelse för projektets fortskridande. Detta för att skapa en känsla av delaktighet bland de verksamma på Arbetsförmedlingen.

Sedan 2018 års lägesrapport har samverkan med Arbetsförmedlingen vidareutvecklats. Det har skett genom att en god relation har skapats mellan Highway to Business och Arbetsförmedlingens handläggare som hjälper projektet med att rekrytera och identifiera nyanlända som är intresserade av att starta eget företag. Som projekt inom Malmö stad, och genom samverkan med Arbetsförmedlingen, har Highway to Business bidragit till att Arbetsförmedlingen anammat nya interna riktlinjer i sin handläggning med nyanlända där möjligheten till att starta ett eget företag nu presenteras tidigt som en möjlig väg in på arbetsmarknaden för nyanlända. Detta har tidigare inte varit en del av Arbetsförmedlingens handläggningsrutiner. Mot denna bakgrund har även Highway to Business lyckats över förväntan vad gäller målsättningen för antalet nyanlända som deltar i projektet. Initialt var målsättningen att 40 individer skulle delta och under verksamhetsåret 2018–2019 har projektet haft 90 nyanlända som inskrivna deltagare.

Fortsättningsvis har betydande framsteg gjorts utifrån delmål som syftar till att förmå Almi och Tillväxt Malmö att utveckla kapacitet, förmåga och strukturer för att ta emot och hantera fler entreprenörer som kommer från etableringen i Malmö. Här har projektgruppen utvecklat det tidigare nämnda tre-steps-programmet. Genom anammandet av denna projektmodell har Highway to Business nått goda projektresultat under 2018–2019. I förhållande till det tidigare presenterade projektmålet om 15 nya företag, har 13 nya företag startats av deltagare inom projektet och är registrerade hos Skatteverket. I förhållande till detta mål har även för målet att 5 företag ska ha startats av kvinnliga företagare uppfyllts.

I 2018 års lägesrapport framgick att det fanns en bristande kapacitet vad gäller språkkompetensen hos arbetsgruppen inom Highway to Business. Projektet har tidigare närmat sig detta problem genom att Almi IFS och Tillväxt Malmö anlitat tolkar i den mån som behövdes för att överbrygga eventuella hinder

som resulterar från språkbarriärer. En stark framgångsfaktor för projektet i detta sammanhang är att fokus har lagts på att rekrytera affärsutvecklare till projektet som besitter denna språkkompetens. Detta har resulterat i att en språkmässig mångfald nu behärskas av Highway to Business' projektmedarbetare. Således har behovet av att ta in tolkar externt minskat under 2018/2019.

Vidare har projektet initierat arbetet med deltagare från Arbetsförmedlingen och tillsammans påbörjat affärsutvecklingen av deras idéer utifrån projektets metod. Stort fokus har lagts på att vidareutveckla programinnehållet/metod utifrån erfarenhet och återkoppling från deltagare i projektet.

Projektgruppen har även haft ett stort fokus på att hitta lösningar till eventuella utmaningar som kan uppkomma under projektets gång utifrån projektets målgrupp, vilken innefattar nyanlända i etableringen hos Arbetsförmedlingen. Här har projektgruppen tillsammans jobbat aktivt med att utforma material som är lättförståeligt och väl avgränsat. I dagsläget har arbetet med att ta fram utbildningsmaterial på arabiska färdigställt, för att deltagarna lättare ska förstå ordens betydelse i samband med affärsutveckling.

Följande har utformats och fastställts under denna period:

- Gränssnittet och strukturerna för (identifikation) som utformades under första perioden har aktiverats med goda resultat som följd. Under den aktuella redovisningsperioden har 239 personer rekryterats till projektets initiala aktiviteter genom gränssnittet. Mått: 300 personer ska ha rekryterats till projektets inledande aktiviteter under projektperioden.
- En vidareutveckling av projektets trestegsprogram har gjorts under den aktuella perioden där det har tillkommit ett moment från delmoment 2 (kunskap och validering) där projektet nu i samband med inspirationsföredraget och informationen om vad projektet kan erbjuda har lagt till att deltagarna som deltar i delmoment 1 (Inspiration och rekrytering) även får redogöra för sin affärsidé vid ett och samma tillfälle. Denna vidareutveckling har gjorts av anledning att snabba upp processen så att istället för att det ska ta två möten vid två olika tillfällen, så görs dessa moment vid ett och samma tillfälle. Detta har visat sig vara väldigt uppskattat och framgångsrikt bland deltagarna då de upplever att de inte endast får information om projektet utan även är delaktiga och får presentera sin idé redan vid första träffen. Utöver detta har ett utbildnings-program bestående av fem utbildningsmoduler tagits fram för delmoment 3 (Entreprenör till företagare), varav samtliga moduler har översatts till arabiska för att underlätta för deltagarna att kunna tillgodogöra sig utbildningens innehåll, då 98% av projektets deltagare är arabisktalande. Projektet har även utvecklat ett budgetprogram på svenska, engelska och arabiska som underlättar framtagandet av en budget.

- Projektet har under den aktuella redovisningsperioden tagit in 22 personer till delmoment 3, entreprenör till företagare. Mått: 40 personer ska ha gått programmet under projektperioden.

Framgångsfaktorer

- Vid inspirationsmöten finns tolk med.
- Behovet att ta in tolkar externt har minskat då språkkompetensen har ökat ”in house”.
- Anpassat utbildningsmaterial är framtaget till målgruppen och ett upplägg finns på arabiska och svenska för att inspirera och hjälpa deltagarna.
- Efter varje utbildningsblock erbjuds individuell rådgivning för att fånga upp deltagarna och ge en mer personlig coaching. Lyssna och ge råd är även ett stort inslag i de personliga mötena.
- Projektets affärsutvecklande insatser är individanpassade och flexibla, projektet/projektgruppen öppnar upp sina nätverk och kontakter.
- Ur ett deltagarperspektiv är det även viktigt att ta tillvara och stimulera drivkraften hos de personer som ingår i projektet.

Utmaningar och förbättringsområden

En framtida utmaning av strukturell karaktär för projektet har uppstått i samband med beslutet på nationell nivå att avveckla Almi IFS. Då tanken initialt var att Almi IFS skulle ansvara för fortlevnaden av Highway to Business i ordinarie verksamhet, har frågor väckts inom projektet om vem som tar över ansvaret för att hjälpa nyanlända att starta företag efter det att projektiden löpt ut. Detta är ett orosmoment med tanke på det stora behov som finns för denna funktion gentemot nyanlända och icke-nyanlända malmöbor som behöver hjälp med att etablera sig på arbetsmarknaden.

Tankar har väckts inom projektet om att en eventuell lösning på detta problem är att starta upp ett s.k. ”internationellt business center” tillsammans med innovationssystemet. Ett lokalt business center skulle kunna ta över det funktionella ansvaret med att hjälpa nyanlända, och icke-nyanlända malmöbor som inte talar svenska, att bli entreprenörer genom att erbjuda stöd inom samtliga av de faser som är kopplade till att bilda och driva eget företag. Detta gäller inte endast i uppstartsfasen utan även när företagen börjar växa och går in i en expansionsfas. Ett sådant skede fordrar ofta juridisk kompetens om den svenska arbetsrätten som kan vara svårtillgänglig för nyanlända att få kunskap om. Detta synliggör behovet av att etablera lokala stödfunktioner inom Malmö stad för att ge stöd åt nyanlända i denna process. Ytterligare ett viktigt inslag i idén om ett internationellt business center i Malmö, är att affärsutvecklarna i egenskap av rådgivare även speglar den språkmässiga och kulturella mångfald som återfinns hos de nyanlända.

Nedan sammanfattas projektets övergripande utmaningar och förbättringsområden i punktform.

Utmaningar relaterade till målgruppen

- Det krävs ytterligare riktade insatser för att nå ut till nyanlända kvinnor som är intresserade av att starta och driva egna företag.
- Malmö stads innovationsstödjande system måste kunna erbjuda en språkmässig, såväl som en kulturell, mångfald hos sina medarbetare för att kunna stötta nyanlända i sitt entreprenörskap.
- I nuläget saknas möjligheter att inom ramen för projektet kunna erbjuda chefsstöd för företagare som lämnat uppstartsfasen och befinner sig i en tillväxtfas.
- Saknar nätverk.
- Banker, finansiering, regelverk, moms.
- Särbehandling, svårt att hitta lokaler.
- Kunskaper kring marknaden och kunder i Sverige.

Utmaning på strukturell nivå

- Samverkan mellan organisationerna har börjat men behöver utvecklas och processer behöver startas.
- Efter projektets slut kommer organisationer att sakna affärsutvecklare som är flerspråkiga.
- Avvecklingen av Almi IFS på nationell nivå väcker frågor om projektets fortlevnad i ordinarie verksamhet. Vem kommer att driva projektet vidare och under vilka former?

Wisdome Innovation

Projektfakta

Projektägare är *Kulturförvaltningen* och projektledare är Genti Cifliku. Projekttiden är 2019-01-01 - 2021-12-31. Projektet totala budget är 61 819 177 kr varav 30 640 351 kr finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Wisdome Innovation är ett samverkansprojekt som syftar till att etablera och säkerställa driften av Wisdome Malmö. Målet med Wisdome Innovation är att skapa en upplevelsearena med domteater, digitala labb och lärmiljöer där visualiseringar möjliggör ökad förståelse och innovation. Projektet finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden, Malmö stad, Lunds universitet, Altitude Meetings AB, Malmö universitet, European Spallation Source (ESS) och Game Habitat Southern Sweden. Ungefär två tredjedelar av budgeten går till utveckling och etablering av mötesplatsen och ungefär en tredjedel till fysiska investeringar. Wisdome Innovation bygger på den förstudie (*Wisdome Malmö*) som avslutades under våren 2018.

Genom samverkansprojektet Wisdome Innovation arbetar Malmö Museer med att skapa och etablera en relevant mötesplats för visualiseringar i Malmö och Skåne/Blekinge. Projektet bidrar till fler möjligheter till samskapande mellan stad, akademi, näringsliv och regionens befolkning. Företag i innovationsfasen, studenter och unga vuxna är prioriterade målgrupper för Wisdome Innovation. Målgrupperna involveras i utvecklingen av såväl aktiviteter kopplade till den innovativa mötesplatsen, samt de digitala labb

där unga och studenter kan arbeta med digitala verktyg som möjliggör visualisering av projekt, studieresultat och forskningsresultat.

Wisdom Innovation ingår i den nationella satsningen inom vetenskaplig visualisering, interaktivt lärande och digitala labb. Satsningen har gjorts möjlig genom en donation från Knut och Alice Wallenbergs stiftelse till visualiseringsteknik. Målet med den nationella Wisdom-satsningen är att öka intresset för naturvetenskap och teknik hos barn och unga, samt bidra till framtida kompetensförsörjning och stärkt innovationskraft. Satsningen omfattar ytterligare fyra science centers: Tekniska museet i Stockholm, Visualiseringscenter i Norrköping, Universeum i Göteborg och Umevatoriet i Umeå. Genom satsningen kan medverkande science centers vidareutvecklas till innovativa mötesplatser för vetenskaplig visualisering - där näringsliv, offentliga aktörer, idéburen sektor, skolor och allmänhet är tänkta användare. Malmös profilområden är hållbar utveckling och digitala spel.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

Inom ramen för *Wisdom Malmö* genomfördes en förstudie som syftade till att undersöka på vilka sätt satsningen kunde främja entreprenörskap och innovationer som bidrar till hållbar stadsutveckling, samt hur Science Center Malmö Museer kan vidareutvecklas som plattform för att involvera stadens behov, erfarenheter och kunskaper i hållbarhetsarbetet. Ambitionen är att projektet ska bli ett av stadens verktyg för att implementera FN:s globala hållbarhetsmål. Den förstudie som genomfördes inom ramen för *Wisdom Malmö* har lagt grunden för *Wisdom Innovation* som ett påbyggande samverkan- och genomförandeprojekt som tagit vid där *Wisdom Malmö* avslutades.

Förstudiens omvärldsbevakning genomfördes som en genomlysning av digitala kanaler, studiebesök och dialog med relevanta aktörer i regionen. Värdefull kunskap och inspiration till projektet har hämtats från digitala lärmiljöer och visualiseringscentra, innovationsmiljöer, makerspaces, planetarier och science centers. Med utgångspunkt i förstudiens omvärldsanalys framträder ett tydligt behov av mötesplatser där olika branscher kan mötas för att generera ny kunskap som bidrar till hållbara lösningar på aktuella samhällsutmaningar.

I denna kontext har samtalen med aktörer från olika branscher pekat på samhällsvinsterna av att utveckla metoder och forum för samskapande, där innovation grundas i deltagande på lika villkor samt att de idéer som genereras tas om hand och vidareutvecklas. Förstudien belyser det faktum att det i regionen finns innovationsmiljöer, testbäddar, makerspaces och labb med olika inriktningar, men att dessa sällan erbjuder en bredare inriktning där allmänheten involveras i utvecklings- och innovationsprocessen. Här kan *Wisdom Innovation* erbjuda något nytt vad gäller att skapa en sådan mötesplats.

Mot denna bakgrund är även den nationella satsningen på visualiseringsteknik och digitalt lärande som *Wisdom Innovation* deltar i, ett givet sammanhang för kunskapsutbyte. I Stockholm, Göteborg och Umeå utvecklas nya visualiseringscentra med interaktiva digitala lärmiljöer och

publika testbäddar. Visualiseringscenter C i Norrköping har redan visat att dessa typer av mötesplatser genererar nya innovationer och affärsområden.

Centralt för Malmö Innovation som samverkans- och genomförandeprojekt blir därför att inkorporera en bredd av olika aktörer och branscher, lärosäten och verksamheter i Malmö, Skåne och Blekinge.

Förstudien visade även på vikten av att öka intresset för utbildningar och yrken inom teknikbranschen, bland underrepresenterade grupper. De underrepresenterade grupper som identifieras återkommande är kvinnor, utlandsfödda och barn från familjer där akademisk utbildning saknas. Detta är en nyckelfråga och särskilt relevant utvecklingsområde för många företag inom teknikbranschen. Framtida kompetensförsörjning och nyrekrytering är viktiga frågor för att kunna skapa hållbara strategier som bidrar till fler perspektiv och innovationer.

Framgångsfaktorer (förväntade)

- När projektet avslutats är resultatet en etablerad innovativ mötesplats där olika sektorer kan möta varandra och tillsammans med Malmö Muséers aktuella och framtida publik undersöka och arbeta med befintliga och framtida samhällsutmaningar.
- Flera små och medelstora företag har identifierat nya affärsområden tack vare de innovationsseminarier och tvärsektoriella workshops som har arrangerats under genomförandefasen av projektet.
- Arbetet med att strategiskt införliva Agenda 2030 i samtliga involverade organisationer, har resulterat i att mötesplatsen karaktäriseras av mångfald i perspektiv, frågeställningar och användningsområden.

Utmaningar och förbättringsområden

- System och metoder för samverkan mellan olika sektorer innebär nya sätt att samarbeta och organisera arbetet. I projektet är ett av målen att vidareutveckla och etablera metoder för samverkan och samskapande.
- Säkerställa kontinuerlig aktualisering och utveckling av den tvärsektoriella mötesplatsen. Målet är att utveckla metoder, system och samverkan för att skapa strukturer för framtida relevans och utveckling.
- Säkerställa hållbar drift och fortsatt utveckling av den tvärsektoriella mötesplatsen. Målet är att pröva och forma konstellationer av intressenter som på sikt bidrar till en verksamhet som håller hög kvalitet i innehåll och kunskap.
- Undersöka och specificera vilka val som behöver göras inom ramen för Wisdom Innovation för att arbeta hållbart, jämställt och inkluderande, samt undersöka vilka krav detta ställer på medverkande organisationer.
- Hur ska mötesplatsen som Wisdom Innovation syftar till att skapa se ut, samt vilka specifika funktioner och kompetenser är nödvändiga för en levande mötesplats?

- Vem ansvarar för och hur hanteras den data och kunskap som genereras i tvärssektoriell samverkan? Vilka förutsättningar behövs för att samskapande ska kunna äga rum och hur ser medverkande intressenter på ägandeskapet i samskapande processer?
- På vilket sätt kan staden och medverkande aktörer engageras i ett ägandeskap över resultatet av arbetet? På vilket sätt kan förutsättningar för ägandeskap skapas – från strategisk till operativ nivå och vice versa?

Malmö Innovationsarena

Projektfakta

Projektägare är *Miljöförvaltningen* och projektledare är Nasrin Bigdelou. Projekttiden är 2016-09-01 – 2019-12-31. Projektets totala budget (*efter revidering under 2018*) är 57 377 321 kr, varav 28 468 049 kr finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Malmö Innovationsarena (MIA) är ett treårigt projekt med målsättningen att snabbt hitta nya sätt att bygga hållbart genom innovation. Projektet har haft även finansiering från Vinnova fram till 2018-12-31. Projektet bygger på ett tidigare arbete för renovering av miljonprogrammets bostäder. I projektet används innovation för att hitta kostnadseffektiva sätt att bygga hållbart på kort tid – utan att göra avkall på kvaliteten. Genom att systematisera innovationsarbetet och främja samarbete mellan olika aktörer ska de bärande idéerna tas fram.

Projektet ska genom att stimulera samverkan och investeringar i nybyggnation och upprustning bidra till ett hållbart bostadsbyggande som går i takt med stadens befolkningstillväxt. Fysiska stadsutvecklingsprojekt som ingår i projektet ska innehålla arbete med ökad inkludering, samverkan och hållbarhet ur alla tre dimensioner i en större omfattning jämfört med dagsläget. Visionen för arbetet är en stad med jämlika levnadsvillkor och fler bostäder tillgängliga för den grupp som idag behöver dem mest, och att arbetet med att skapa detta har bidragit till en grön omställning, tillväxt och ökat entreprenörskap.

Projektet ska skapa förutsättningar för att 2000 bostäder byggstartas i projektets geografiska områden inom 5 år efter projektet. Vid projektets slut ska 400 bostäder vara under byggnation eller i startskedet, och fler grupper ska ha tillgång till bostadsmarknaden.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

Malmö Innovationsarena som projekt har vid slutet av 2018 gått in i sitt sista år. Horisonten för att ta fram innovationer, samarbeten och arbetsätt som kan leda till en hållbar utveckling av stadsutvecklingsprocesser i Malmö sträcker sig dock bortom projektetslutet. Projektet går därför efter 2018 in i en ny fas med stort fokus på att slutföra leveranser, extrahera lärdomar och paketera resultat från projektets olika processer och undersöka möjlighet att vidareutveckla vissa processer.

Projektet innebär en mängd olika delprocesser: stadsutvecklingsprocesser, metod- och konceptutveckling, mm. Sammanfattningsvis kan några framgångsrika processer lyftas upp:

- Stadsutvecklingsprocessen i Sege Park, där projektet bidragit med bland annat nya roller/resurser och metoder för dialoger med byggaktörerna, med syfte att skapa en ny stadsdel med hållbarhet som spjutspets med särskilt fokus på möjligheter med delning.
- Stadsutvecklingsprocessen i Järnvägsverkstäderna, där projektet har engagerat markägaren Jernhusen, det lokala näringslivet, föreningar och medborgare i en samskapande process.
- Stadsutvecklingsprocessen i Amiralstaden som använder den fysiska planeringen som en motor för att uppnå sociala vinster, genom bland annat metoden kunskapsallians.
- Utveckling av koncept för sociala mervärden vid förtätning i Botildenborg.
- Nya metoder för innovativ finansiering av hållbar stadsutveckling, som bland annat har bidragit till utvecklingen av Malmö stads gröna obligation samt Mallbo (en modell för att producera mer åtkomliga bostäder för strukturellt hemlösa).
- Utveckling av metoder för medborgarinvolvering, där ett arbete pågått med att samla och sprida kunskap och lärdomar mellan medarbetare inom och utom staden som arbetar med medborgarinvolvering. Detta arbete har bidragit till stadskontorets rapport om modeller för samordnad medborgardialog.
- Projektmålet med 400 bostäder under byggnation eller i startskedet bedöms kunna uppfyllas, byggaktiviteten är hög inom flera delar av projektgeografin.

Framgångsfaktorer

Projektet har inneburit att nya roller och samarbeten har testats som tidigare inte alltid har varit förankrade i linjen. Projektdeltagarna har uttryckt att de känner att de genom att ingå i projektet har ett mandat att ta kontakt med och samverka med andra personer och aktörer inom och utanför staden de tidigare inte har haft.

Utmaningar och förbättringsområden

Komplexiteten i att driva förändrings- och utvecklingsarbete har ökat under de senaste decennierna, i takt med att antalet aktörer (fastighetsägare, ideell sektor, medborgare med flera) ökar och när uppkomna frågeställningar alltmer ofta går på tvärs över organisationsgränserna.

Ett projekt av den här storleken innebär en väldig möjlighet men också ett stort ansvar. Risken för ineffektivitet och negativa effekter för många medarbetare i organisationen är stor, vilket också har skett inom MIA då projektledning kommit på plats mycket sent, nyckelresurser först är på plats halvtid in i projektet, och vid slutet av projektets år 2 (sommar 2018) skedde signifikant personaländring i projektledning.

Projektet har tung administration och ekonomihantering, vilket också har förvärrats av att omorganisationen inom staden inneburit flera ändringar. Finansiärers komplicerade regelverk och riktlinjer leder också till oklarheter hos projektets medarbetare vad de kan göra och inte kan göra inom ramarna för projektet. Dock genom löpande och öppen kommunikation med finansiären har projektet nu ökad klarhet kring leveranser.

Case Sofielund

Projektfakta

Case Sofielund handlar om förändringsarbete och arbete med hållbar stadsutveckling i Sofielundsområdet. Arbetet har under den aktuella perioden drivits i tre olika projekt: *Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel*, *Case Sofielund Entreprenörskap* och *Case Sofielund 2030*.

Projektägare för *Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel* har varit *Miljöförvaltningen* och projektledare har varit Anna Wagrowski. Projekttiden var 2018-09-01 – 2019-03-31. Total budget var 796 840 kr varav 398 420 finansierades av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Projektet, som avslutades under den aktuella perioden, utgjordes av en förstudie. Förstudien byggde bland annat på ett tidigare ERUF-projekt som Miljöförvaltningen bedrev i Sege park där man uppmärksammade möjligheten till att skapa jobb genom att koordinera olika behov som staden har. Det huvudsakliga syftet med förstudien har varit att ta fram relevanta underlag för att skapa förutsättningar för ett genomförandeprojekt där områdesvärdarfunktionen testas och utvärderas. Tanken är att områdesvärdar ska bli en ny funktion som uppfyller flera syften - miljömässigt, ekonomiskt, ökad upplevd trygghet och trivsel/skötsel, sysselsättning mm - och som kan skalas upp och användas i andra stadsdelar och städer.

Projektägare för *Case Sofielund Entreprenörskap* är *Fastighets- och Gatukontoret* och projektledare är Fatime Nedzipovska. Projekttiden är 2018-08-01 – 2021-12-31. Total budget är 14 852 902 kr varav 7 426 451 kr finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Det övergripande målet för *Case Sofielund Entreprenörskap* är att stärka det lokala entreprenörskapet i Sofielund och därigenom bidra till ökad sysselsättning, tillväxt och stärkt områdesidentitet. Sofielund ska utvecklas till ett attraktivt område i staden där befolkning, civilsamhället och näringslivet är

delaktiga i förändringsarbetet. Projektmålet är att fler entreprenörer och företagare etableras, befintliga företag växer, fysiska förutsättningar för handel förbättras, samverkan mellan entreprenörer, företag och föreningsliv förbättras och förtroendet mellan lokalsamhället och kommunen stärks.

Projektägare för *Case Sofielund 2030* är *Fastighets- och Gatukontoret* och projektledare är Mette Løth Rasmussen. Projekttiden är 2018-08-01 – 2021-12-31. Total budget är 18 838 176 kr varav 9 198 783 kr finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Syftet med *Case Sofielund 2030* är att kunna uppnå ett hållbart stadsområde, med en djup förankring i FN:s 2030 mål. Ambitionen är att Sofielund ska bli ett pilotområde genom att bryta ned och implementera FN-målen i ett lokalt geografiskt avgränsat område. Målet är också att vidareutveckla och ytterligare lokalanpassa den BID-modell som används i området. Sofielund ska bli en testbädd, en pilot där det går att genomföra och testa nya idéer samt ibland utmana de strukturer som kan verka hämmande i en utvecklingsprocess.

Aktuellt läge och måluppfyllelse/resultat

Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel

Projektarbetet har medfört relevanta diskussioner kring essentiella funktioner såsom organisation, arbetsuppgifter, arbetstider, urval och finansiering av funktionen områdesvärdar. Vidare har även en intern diskussion påbörjats kring de för förstudien centrala begreppen, tillsammans med en diskussion kring Malmö stads och Fastighetsägare BID Sofielunds roll i områdesvärdsfunktionen och samtal kring hur uppskalning kan se ut (baserat på organisationernas respektive huvudsakliga uppdrag), utvecklas och förstärkas.

Den inom ramen för förstudien genomförda kartläggningen, områdesvärldsbevakningen, affärsmodellutvecklingen och workshopparna, har medfört att projektgruppen kunnat utmejsla ett antal förslag till hur områdesvärdsfunktionen kan se ut (arbetsuppgifter, anställningsform, organisation och affärsmodell). Denna förståelse ligger till grund för projektledningens arbete med att utarbeta samverkansformer och roller för ingående partners.

Genom områdesvärdsfunktionen blir det enklare för Sofielundsborna, och på sikt malmöborna, att vara koldioxidsnåla. Områdesvärdar bidrar till att göra det enklare för invånare att göra hållbara val i vardagen och minska sin klimatpåverkan från boende och inköp. Detta görs genom att områdesvärdarna arbetar med klimatfrågor på ett enkelt och tillitsfullt vis i Sofielund med samtal med invånarna och företagen. Men framförallt genom att områdesvärdarna genom sin närvaro får reda på Sofielundsbornas klimatpåverkan och kan verbalisera (och visualisera) den samtidigt som de sprider kunskap och delar erfarenheter.

Ytterligare ett resultat som förstudien genererat handlar om hur Malmö stad samarbetar och samverkar med utgångspunkt i trivsel och energieffektivisering. Samverkan mellan olika parter är utgångspunkten för att områdesvärdsfunktionen ska kunna utvecklas. Av särskilt intresse för förstudien är således den samverkan som Fastighetsägare BID Sofielund medverkar i, utifrån huvuduppdraget om stöd till befintliga verksamheter och ökad trivsel i Sofielund, och hur det kan kopplas till föreningens roll inom ramen för områdesvärdsfunktionen.

Förstudien konstaterar också att även om områdesvärdarnas uppgift är att bidra till hållbara lösningar och ökad trivsel inom ramen för avfallshantering och enklare reparationer, kan områdesvärdar välja att ha ytterligare roller. Dessa roller är inte unika för områdesvärdar utan kan appliceras på alla aktörer relaterade till områdesvärdsfunktionen.

Case Sofielund Entreprenörskap

Inom Case Sofielund Entreprenörskap har projektgruppen under det första året fokuserat på en kartläggning över vilka processer som är pågående i området och vilka som driver dem. Det har genomförts aktiviteter riktade mot entreprenörer och särskilt kvinnor som vill förverkliga sina idéer. Intresset är väldigt stort och arbetet ska fortsätta utvecklas för att nå bredare ut till boende och verksamheter i området.

Case Sofielund 2030

För Case Sofielund 2030, som fokuserar på lokal implementering av Agenda 2030, är samverkan på tvärs och medborgarengagemang väsentlig för förankring av projektets leveranser och för att på sikt kunna bidra till FN:s hållbarhetsmål. Under året har ett stort arbete därför påbörjats med att identifiera och aktivera existerande processer, nätverk och relevanta aktörer som på olika sätt arbetar med hållbar utveckling ur miljömässig, social, ekonomisk och kulturell hållbarhet. Med Sofielund som hjärtat i alla processer, har projektgruppen genomfört aktiviteter för att skapa dialog och belysa behov och dilemman som finns inom arbetet för hållbar stadsutveckling.

För att på bästa sätt bidra till områdesutvecklingen är det viktigt att de båda projekten Case Sofielund Entreprenörskap och Case Sofielund 2030 arbetar parallellt med varandra, och med det arbete som BID Sofielund bedriver i området.

Framgångsfaktorer

Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel

Särskilt framgångsrikt har varit den affärsmodellutveckling som genomförts i form av tester av olika nyttor och alternativ. Dessa tester har delgett värdefulla inspel avseende de olika roller som områdesvärdar kan ha ur ett hållbarhets- och trivselperspektiv.

Ytterligare ett moment under förstudien som varit mycket positivt är den dialog som generellt genererats och som byggt tillit genom att den har varit

mycket god, framåtriktad och fokuserad på det fortsatta arbetet. Ett av huvudmålen för förstudien har varit att förstärka samverkan mellan olika aktörer utifrån ett hållbarhetsperspektiv och utifrån respektive parts roll och ansvar i det arbetet. Genomförda 14 intervjuer och tre workshops har förstärkt parternas samverkan utifrån ovanstående. Aktörerna kommer att fortsätta detta arbete tillsammans under 2019, inte minst utifrån de förslag som förstudien genererat i fråga om fortsatt utveckling och handlingsalternativ.

Hur energieffektivisering kan uppnås i samhället har varit en central fråga för projektet. Samtidigt har frågan om hur nya arbeten ska skapas för olika grupper i samhället varit i fokus i projektet. Att skapa beteendeförändringar inom energifrågor och skapa nya arbeten med nya lösningar är en historisk utmaning för samhället. Projektet har därför utformat en strategi som möjliggör för så många olika aktörer och intressenter i samhället som möjligt, avsett sektor, att kunna bidra till projektet och kunna få ett konkret inflytande i en process där man måste ha koll på energi, beteendeförändringar, jobbskapande men även lagstiftning, affärslogik, lönenivåer, integrationspolitik osv.

Case Sofielund Entreprenörskap och Case Sofielund 2030

Det mest grundläggande för att möjliggöra en hållbar områdesutveckling är att förstå området och de människor som bor och verkar i Sofielund. Under projektens början har projektledningen försökt skapa en gemensam förståelse för Sofielund genom att titta bland annat på de behov som finns för utvecklingen i relation till projektmålen. Projektledarna har även tittat på liknande processer som pågår inom staden för att hitta relevanta synergier och möjlighet till att samköra leveranser.

Det långsiktiga perspektivet och förankringen av processerna är nyckelkomponenter för en positiv utveckling och framgångsrika projekt. Det har därför varit viktigt att titta närmare på vilka aktörer i området som är relevanta för projekten och hur pågående processer och befintliga verksamheter kan stödjas. Genom att skapa synergier och tvärspektoriella samarbeten i Sofielund arbetar projekten för en hållbar och positiv utveckling i området. Tillit och förtroende mellan aktörer och de som bor och verkar i Sofielund är avgörande för att lyckas implementera de globala målen på lokal nivå.

Utmaningar och förbättringsområden

Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel

Utmaningen i projektet har varit att diskutera jobbskapande, beteendeförändringar och energifrågor samtidigt och integrerat.

Case Sofielund Entreprenörskap och Case Sofielund 2030

För Case Sofielund Entreprenörskap och Case Sofielund 2030 är en av de största utmaningarna den interna förankringen av projekten, som fortfarande saknas inom delar av Malmö stad. Samarbeten mellan olika förvaltningar är avgörande för genomförandet av delaktiviteter inom projekten och för att projektresultaten ska spridas till fler delar inom Malmö stad.

Syftet med Case Sofielund 2030 är bland annat att testa innovationer för områdesförbättringar och se över hur medborgare kan göras mer delaktiga i utvecklingen av staden. På grund av de många tidigare projekt och processer som genomförts i området upplever dock många boende och verksamma i Sofielund en viss projektrötthet. Det är därmed en utmaning att engagera boende och verksamheter i de olika aktiviteterna. Projektgruppen har därför valt att anpassa kommunikation och metodval efter denna kontext, och arbetar i nära samarbete med väletablerade aktörer i området för att skapa rätt förutsättningar för medborgarinvolvering.

Projektinriktning och total budget

Projektnamn	Inriktning	Budget*
Hela Familjen 2.0	individ och familj	32 Mkr
Vägen In	arbetsmarknad/praktik/yrkesutbildning	12,2 Mkr
Dubbel Yrkesutbildning	yrkesutb./arbetsmarknad/näringsliv	12,4 Mkr
TAMU Malmö	yrkesutbildning/arbetsmarknad	19,9 Mkr
Highway to business	företagande/näringsliv	10,8 Mkr
Wisdom Innovation	visualisering/hållbar stadsutveckling	61,8 Mkr
Malmö Innovationsarena	bostadsmarknaden/bostadsbyggande	57,4 Mkr
Case Sofielund:	hållbar stadsutv./miljö/entreprenörskap	
- Färdigutv. av koncept områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel		0,8 Mkr
- Case Sofielund Entreprenörskap		14,8 Mkr
- Case Sofielund 2030		18,8 Mkr

Total budgetsomma för samtliga projekt motsvarar drygt 241 Mkr varav ca 50 % utgörs av finansiellt stöd från strukturfonderna. **Budgetuppgifterna i tabellen ovan är avrundade. Exakt summa är 241 131 283 kr varav 119 438 822 kr i stöd.*

NB. Kraven från stödgivarna avseende uppföljning och återrapportering av projektens verksamhet och ekonomi regleras i villkoren för de erhållna bidragen. Rapportering från respektive projekt sker normalt vid förutbestämda tillfällen till den utbetalande myndigheten (*Svenska ESF-rådet* respektive *Tillväxtverket*) och enligt förutbestämda mallar. Alla projekt finansierade av Europeiska socialfonden och Europeiska regionala utvecklingsfonden har en *extern utvärderare* som följer projektet.

Sammanfattning och slutsatser

Som rapporten visar har projekten *Hela Familjen 2.0* och *TAMU Malmö* samt förstudien *Case Sofielund – Färdigutveckling av koncept områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel* avslutats under den aktuella perioden. Medan *Hela Familjen 2.0* nådde sina mål med god marginal, nådde *TAMU Malmö* inte riktigt sina projektmål, bland annat på grund av svårighet med remittering och målgruppsbortfall. Båda projekten har övergått i ordinarie verksamhet efter projektslut. Resultatet av förstudien *Case Sofielund - Färdigutveckling av konceptet områdesvärdar för en energieffektivare stadsdel* utgör grund för arbetet framöver.

Projekten *Dubbel Yrkesutbildning*, *Malmö Innovationsarena* och *Vägen In* går in i avslutningsfasen, där de två förstnämnda avslutas under hösten 2019 (*DY* i september och *MIA* i december) och *Vägen In* avslutas i januari 2020. Projektet *Highway to Business* avslutas i juli 2020. En redovisning av resultaten för dessa projekt och deras eventuella implementering i ordinarie verksamhet förväntas i nästkommande rapport (2020). Såväl *Vägen In* och *Highway to Business* redovisar dock redan en god måluppfyllelse. Även för *Dubbel Yrkesutbildning* är förväntade resultat för projektets deltagare goda. *Dubbel Yrkesutbildning* och *Vägen In* har dock, under den aktuella perioden, behövt revidera sina mål avseende antalet projektdeltagare. *Vägen In* redovisar mycket goda resultat för två av sina målgrupper men har reviderat målet för den tredje målgruppen (ungdomar). Även *Malmö Innovationsarena* har under den aktuella perioden genomfört en revidering av budgeten. Projekten *Case Sofielund Entreprenörskap* och *Case Sofielund 2030* har under den aktuella perioden varit igång drygt ett halvår. Projektet *Wisdom Innovation* befinner sig i uppstartsfas. En mer utförlig redogörelse av verksamheten i dessa projekt förväntas därför ges i kommande rapport.

I samtliga projekt finns såväl framgångsfaktorer som utmaningar i arbetet. Dessa aspekter utgör samtidigt viktiga *lärdomar* för arbetet i Malmö stad framöver, såväl vad gäller eventuell implementering i ordinarie verksamhet som projektledning av strukturfondsfinansierade projekt och inför kommande ansökningar och projekt.

Framgångsfaktorerna, generellt sett, för en lyckad projektverksamhet finns ofta att hämta i en *god organisering*, en fungerande och *aktiv styrgrupp*, förankring och beslutsfattande, samt att *tillräckliga resurser* avsätts i form av tid och personal. En stark framgångsfaktor i socialfondsfinansierade projekt är att man tillämpar ett arbetssätt efter *deltagarens/individens förutsättningar och behov*, till exempel med flexibla insatser och individuell rådgivning för att fånga upp deltagarna och ge en personlig coachning. I så gott som samtliga projekt utgörs en viktig framgångsfaktor av ett *nära samarbete mellan samtliga involverade samarbetspartners*. En nära samverkan skapar insikt och förståelse för befintliga utmaningar och eventuella trösklar inom respektive organisation. Det är en fördel om partnerskapet avspeglas även *inför* en ansökan. Projektet blir starkare förankrat om det involverar partners redan i *förarbetet* och att det inledande arbetet inte blir en ensamutredning.

Det är viktigt att i sammanhanget påminna om att förvaltningarna äger och förfogar över sina projekt. I det ligger ansvaret för *uppföljning och implementering*. Implementering handlar om att överföra resultat i form av nya arbetssätt, metoder och modeller till ordinarie verksamhet. Förutsättningarna för implementering av ett framgångsrikt projekt förbättras om villkoren för en implementering tydliggörs och diskuteras mellan partnererna redan i *projektets inledning*.

Specifika utmaningar som projekten redovisar är bland annat *svårigheter med rekrytering av målgrupp* (till exempel ungdomar), *avhopp av deltagare/målgruppen*, samt *otillräckliga språkkunskaper i svenska* hos

37 | Stadskontoret | Rapport 2019 – Malmö stads projektplattform Etablera fler snabbare

deltagare/målgruppen. En utmaning i vissa projekt är att *medfinansiering och bemanning av nyckelroller* (projektledning, administration, styrgrupper, etc.) kommit på plats först en tid efter projektstart och att det påverkar projektverksamheten negativt. Komplexiteten i att driva förändrings- och utvecklingsarbete beskrivs som en utmaning då det innebär att *hantera flera gränsöverskridande frågor samtidigt* och som berör ett stort antal aktörer. Till exempel att hantera och diskutera frågor som rör jobbskapande, beteendeförändringar och energifrågor samtidigt och integrerat och med aktörer från privat, idéburen och offentlig sektor. I några av projekten utgör *avsaknaden av nära samverkan med nationella myndigheter* en stor utmaning. Även förändringar i omvärlden till exempel avseende nationella myndigheters organisation eller uppdrag (exempelvis Arbetsförmedlingen respektive Almi IFS) medför en osäkerhet och kan påverka projektens verksamhet negativt.

En viktig *lärdom* vad gäller flera av utmaningarna är att *planeringsfasen* inför ett projekt är mycket viktig för själva genomförandet av projektet. I planeringsfasen utgör den *interna förankringen* av projekten en väsentlig del.

Som framgår av föreliggande rapport, har det gemensamma plattformsarbetet under den aktuella perioden inriktats i högre grad på frågor kring *lärande och implementering* av strukturfondsfinansierade projekt. Plattformen bör fortsatt bidra till tvärsektoriell samverkan, kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte mellan projekten och även till spridning av lärdomar i och utanför organisationen.

Inom vår organisation finns en gedigen kunskap och erfarenhet hos projektledare, handläggare, ekonomer och administratörer av att arbeta resultatorienterat och effektivt med strukturfondsfinansierade projekt. Med framtagandet av en konkret *handbok* med praktiska råd och riktlinjer för projektledning av strukturfondsprojekt hoppas projektstaben kunna bidra till att sprida kunskap och lärdomar i och utanför Malmö stads organisation, samt på så sätt bidra till ett framgångsrikt arbete med projektledning, projektverksamhet och ansökningar framöver.