
Projektledaren, organisationen och projektet

En studie av projektledarens arbetsituation i projekt
finansierade av Allmänna arvsfonden 2012–2014

Torbjörn Einarsson, Erik Sjöstrand och Filip Wijkström
april 2016

Stockholm Center for Civil Society Studies
Handelshögskolan i Stockholm

Dokumentation från seminarium vid
Handelshögskolan i Stockholm, Stora salen,
måndagen den 18 april 2016 13.00-16.30.



Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	4
Inledning.....	7
Om särart och mervärde i ideell verksamhet.....	8
Tack!.....	9
Den aktuella studiens bakgrund.....	10
Om Allmänna arvsfonden.....	10
Problembeskrivning och contextualisering.....	12
Syfte, frågeställningar och metod.....	14
Explorativ studie.....	15
Enkät till projektledare.....	16
Arbetet med enkäten.....	16
Projektet och organisationen.....	17
Den organisatoriska inramningen av projekten.....	17
Projektet ligger vid sidan av organisationens löpande verksamhet (A1 & A2).....	17
Projektet som en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (B1 & B2).....	18
Projektet "är" organisationen, eller organisationen tas över av projektet (C).....	18
Organisationen som ett verktyg för projektledaren (D).....	19
Projektet som en pusselbit i något större.....	20
Den organisatoriska inramningen i våra analyser.....	20
Vilka organisationer söker (och får) ett Arvsfondsprojekt?.....	21
Projektidén och ansökan till Allmänna arvsfonden.....	25
Projektets storlek och omfattning.....	25
Medfinansieringen av projektet.....	26
Sammanfattning av avsnittet <i>Projektet och organisationen</i>	27
Projektledarens profil.....	29
Vem är projektledaren?.....	29
Tidigare erfarenheter.....	31
Projektledarens anknytning till projektet.....	32
Sammanfattning av projektledarens profil.....	33
Projektledarens arbete.....	36
Vad gör projektledaren?.....	36
Vad är mest utmanande och frustrerande för projektledaren?.....	39

Ledarskapet i projektet	39
Organiseringen av och kring projektet	39
Ekonomiarbetet	40
Administrationen – Redovisning och rapportering	40
Kontakten med den offentliga sektorns strukturer	40
Arbetet med Allmänna arvsfondens målgrupp(er)	41
Ett försök att sätta siffror på känslan av utmaning och frustration	42
Vad är mest givande för projektledaren?	43
Projektledarens behov av utbildning	44
Sammanfattning av projektledarens arbete	46
Projektledarens arbetssituation	48
Andel av arbetstiden som projektledaren lägger på projektet	48
Andra personer som är aktiva i projektet	50
Vem rapporterar projektledaren till?	51
Handledning	53
Hantering av sjukdom	53
Varför överväger man att sluta som projektledare?	54
Organisationens beredskap för att ersätta projektledaren	55
Sammanfattning av projektledarens arbetssituation	55
Vad händer efter Arvsfonds-projektet?	57
Projektledarens anställningssituation efter Arvsfonds-projektet	57
Vilka erfarenheter har arbetet givit projektledarna?	58
Kan projektledarna tänka sig att driva ett nytt Arvsfondsprojekt?	58
Projektets överlevnad	59
Sammanfattning av vad som händer efter projektet	61
Några avslutande reflektioner	62
Allmänna arvsfondens krav för att finansiera projekt	62
Vad projektledarna själva tar med sig	64
Den organisatoriska inramningen	64
För Allmänna arvsfonden och andra projektfinansiärer	66
En gemensam projektledar-akademi?	68
Referenser & Litteratur	69

Sammanfattning

I denna rapport redovisas en studie av projektledare och projekt som har finansierats med medel ur Allmänna arvsfonden under perioden 2012–2014. Syftet med undersökningen har varit att kartlägga vilka projektledarna är och hur deras ledargärning ser ut för att öka kunskapen både om deras situation och om hur projekt i civilsamhället genomförs. Ett uttalat mål har varit att också bättre förstå hur relationen ser ut mellan dessa temporära projekt och deras egen organisering och de olika ideella organisationer i vilka de har bedrivits. Den absoluta huvuddelen av det empiriska materialet i studien utgörs av en omfattande enkätundersökning där projektledare från samtliga vid tidpunkten för studien aktiva projekt med Arvsfondsfinansiering inbjöds att delta (totalt 392 stycken).

Enkätundersökningen visar att projektledarna i allmänhet är högutbildade kvinnor (69 procent) i alla åldrar. Det är dock bara några enstaka som är under 25 år. De flesta av projektledarna, sju av tio, har tidigare erfarenhet av organisationen där de nu är anställda som projektledare. Strax över hälften var även anställda vid organisationen innan de blev projektledare för det aktuella projektet. En fjärdedel av projektledarna, och drygt hälften av organisationerna, har sedan tidigare erfarenhet av projekt finansierade med medel från Allmänna arvsfonden. Det tycks alltså finnas en grupp organisationer och projektledare som i någon mån verkar ha specialiserat sig på att utveckla och driva projekt med finansiering av Allmänna arvsfonden.

Det är uppenbart att arbetet ser olika ut från projektledare till projektledare. En del lägger mycket av sin arbetstid i direkt verksamhet med de individer som av Allmänna arvsfondens definieras som en målgrupp för projektet, medan detta för andra är något som endast sker undantagsvis. Dessa kan i stället ha en mer renodlad ledningsroll där de ansvarar för planering och administration av projektet. Det är sedan andra anställda eller ideellt engagerade medarbetare som inom ramen för projektet genomför själva verksamheten med de personer som ingår i Arvsfondens målgrupper. Gemensamt för många projektledare är dock att de hanterar många olika typer av arbetsuppgifter. De förväntas också hantera många olika relationer både internt i projektet och inom den egna organisationen samt externt med andra organisationer och myndigheter som projektet relaterar till.

Samtidigt som skillnaden mellan projektledarnas nedlagda arbetstid i direkt kontakt med personer ur målgruppen är betydande är samstämmigheten också stor i att det är mötet med just denna kategori av deltagare som projektledarna upplever som mest givande. Det kan i vissa fall alltså finnas en risk i att några av projektledarna gick in i arbetet för att de ville göra något bra tillsammans med eller för de personer som ingår i den definierade målgruppen och kanske för att de ansåg sig vara bra på att arbeta med just denna kategori av deltagare. När de sedan fick projektledaransvaret så kom det många andra arbetsuppgifter, mer eller mindre så att säga på köpet. Detta är också något som ibland tycks bidra till frustration hos projektledarna.

Projektledarnas anställningsgrad uppvisar betydande skillnader: av de projektledare som har svarat på enkäten uppger 46 procent att de är heltidsanställda i projektet medan 37 procent är anställda på halvtid eller mindre. Detta påverkar med all sannolikhet projektledarrollens utformning samt de förväntningar som finns på projektledaren både inom organisationen och gentemot deltagarna. Att spridningen är så pass stor talar vidare för att projektledarrollen är utformad på olika sätt i olika projekt och antagligen olika i olika typer av organisationer. Över 40 procent av projektledarna anger också att de arbetar mer med projektet än vad de formellt är anställda och får ersättning för.

Flertalet av projektledarna uttrycker inte någon särskild oro för sin framtida arbetssituation. Många av dem har redan säkrade anställningar som fortsätter efter projektet, andra kanske ska gå i pension eller börja studera medan ytterligare andra upplever att "det ordnar sig alltid". Projektledarna anser också att de genom det Arvsfondsfinansierade projektet har tillägnat sig många viktiga färdigheter. De allra flesta av de projektledare som har besvarat enkäten uppger också att de skulle vara beredda att ta på sig projektledarrollen även i ett framtida Arvsfondsfinansierat projekt.

I rapporten identifierar vi fyra olika typer av *organisatoriska inramningar* av de studerade projekten. Det är fyra olika sätt på vilka projektet är knutet till organisationen. Inramningarna kan fungera som analytiska kategorier för olika varianter eller modeller för hur projekt, organisation och projektledare kan relatera till varandra. De fyra inramningarna beskriver vi kortfattat med följande egenskaper:

A. Projektet ligger vid sidan av organisationens löpande verksamhet

- organisationen har ingen eller begränsad vana vid att driva projekt
- projektledaren behöver hitta sin plats i organisationen
- det finns inga givna strukturer för hur projekt bör drivas i organisationen

B. Projektet är en del av organisationens ordinarie projektverksamhet

- inom organisationen har man stor vana av att driva projekt
- projektledarrollen är ofta fördefinierad av organisationen
- organisationen har en färdig struktur för hur projekt ska drivas

C. Projektet "är" organisationen, eller organisationen tas över av projektet

- projektet utgör en betydande del av organisationens verksamhet
- projektledaren blir liktydig med organisationens ansikte utåt
- det är svårt att skilja organisationen från projektet

D. Organisationen som ett verktyg för projektledaren

- projektledaren personifierar projektet och formar sin egen projektledarroll
- projektledaren kan ha en egen agenda vid sidan av organisationens mål
- projektledaren är mer eller mindre ensam bärare av projektet och dess idé

I rapporten används de fyra organisatoriska inramningarna som en analytisk ram för att identifiera och förstå viktiga skillnader i enkätsvaren från projektledarna.

Vi kan konstatera att hälften av organisationerna i studien redan tidigare haft finansiering från Allmänna arvsfonden. Det tycks alltså finnas en grupp organisationer som så att säga har funnit Arvsfonden och lärt sig hur man ska arbeta med dem för att få finansiering. Sett i relation till hela populationen av organisationer i civilsamhället är det relativt stora organisationer som har projekt finansierade av Allmänna arvsfonden, vilket är naturligt eftersom Arvsfondsfinansieringen i sig gör att organisationen får en betydande ekonomi, åtminstone för en tid. Fyra av fem organisationer skjuter till egen medfinansiering eller finansierar verksamheten med hjälp av resurser från andra aktörer, vilket pekar på att medlen från Arvsfonden är en av pusselbitarna som gör det aktuella projektet möjligt. Samtidigt är det också viktigt att se att det projekt som beskrivs i ansökan till Arvsfonden i sig ibland är en pusselbit i ett mycket större och mer långsiktigt projekt som organisationen eller projektledaren driver.

Rapporten avslutas med några övergripande reflektioner om de olika organisatoriska inramningarnas betydelse för projekten. Vidare förs resonemang om studiens implikationer för Allmänna arvsfonden och andra finansiärer av verksamhet i projektformatet i ideella organisationer när det kommer till

exempelvis vilket stöd och handledning som olika projektledare i olika typer av projekt kan behöva och vilken uppföljning som är lämpar sig för olika former av projekt.

Inledning

Olika former av projekt utgör ett viktigt inslag i många organisationer. Det är en form av tillfällig organisering som kan handla om avgränsade interna utvecklingsprojekt eller om mer omfattande och komplex samverkan mellan flera organisationer, som exempelvis byggprojekt som kan sträcka sig över flera år med en budget på hundratals miljoner kronor. Men projektet kan också vara en mycket kortare insats med ett par personer som under ett eller ett par år testar en annorlunda modell eller ny metod. Projektformen är ett vanligt sätt att avgränsa och fokusera en arbetsinsats under viss tid, med en särskilt avsatt budget och inte sällan också med en bestämd grupp människor. Inte sällan länkar projektet på olika sätt till andra projekt eller annan verksamhet i organisationen. Med ett projekt har man inom organisationen ofta som mål att åstadkomma eller genomföra något som efter projektet ska kunna betraktas som avslutat. I det idealtypiska fallet har alltså ett projekt både en tydlig början och ett tydligt slut, även om verkligheten förstås kan se annorlunda ut.

Utvecklingen mot allt fler projekt i vår vardag har beskrivits som en projektifiering av samhället och idén har slagit igenom i stort sett på alla nivåer och inom alla typer av organisationer och olika samhällssektorer. Formen förekommer flitigt i näringslivet. Själva tanken att organisera verksamhet i projekt inom statlig förvaltning och offentlig sektor har länkats till och beskrivits som ett centralt inslag i vad som ofta har kommit att kallas New Public Management (NPM) (se till exempel Abrahamsson & Agevall 2009; Blomberg 2003; Fred 2015; Hall 2007; Jensen, Johansson & Löfström 2007). Ett vanligt argument för projekt inom just den offentliga sektorn har varit att man vill försöka bryta med den byråkratiska och bitvis stelbenta traditionen för att istället kunna vara mer flexibel och nyskapande (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002).

Projekt av olika slag har också kommit att bli en central del av verksamheten i många av de civila samhällets organisationer, vilket är fokus för denna studie. Även om forskningen om projekt och olika former av temporär organisering stadigt har vuxit i omfattning (se till exempel Jacobsson m.fl 2015; Svejvig & Andersen 2014) finns det dock fortfarande endast begränsat med studier om projekt som specifikt bedrivs i ideella organisationer. Avgränsar vi oss dessutom till studier där man fokuserar på projektledaren (som vi gör i denna studie) så blir det ännu färre studier; och detta gäller oavsett i vilken samhällssfär som projekten bedrivs (se dock Blomquist m.fl. 2010, Gurtinez & Hussein 2014 samt Nilsson 2008 för några aktuella och intressanta undantag).

Inte sällan är dessa i tid avgränsade insatser i ideella eller idéburna organisationer kopplade till någon form av extern finansiering. Alla eller del av de resurser som används i projektet under projekttiden skjuts till av aktörer som formellt befinner sig utanför organisationen. I och med detta påverkas ofta både inriktningen och avrapporteringen av de delar av projektet som knyts till denna finansiering. Vidare avskiljs ofta projektet på något sätt från löpande eller mer reguljär verksamhet, speciellt tycks detta förekomma när betydande del av finansieringen kommer från extern part med tydliga kriterier för vad projektet ska handla om eller krav på den rapportering och revision som behövs för projektet utöver organisationens normala kontroll- och uppföljningssystem. Det organisatoriska avskiljandet sker därmed exempelvis genom separat ekonomisk redovisning, en speciell benämning av projektet inom organisationen och ofta genom att en särskild projektledare anlitas eller tillsätts. Vid lite större projekt förekommer det även att en särskilt styrgrupp tillsätts.

Det finns intressanta kvalitativa studier där kunskap om projektledare i ideell verksamhet genereras, men denna kunskap om projekten eller projektledarna tycks då snarast uppstå som ett empiriskt resultat av studien, inte som en premiss för studiens upplägg (se till exempel Lundstedt 2005). Det vill säga, det fanns i studien inte något egentligt fokus vare sig på projektets organisering eller på projektledarens arbete, utan forskningsfrågan handlade om någonting annat. Kunskapen om projektledaren och hans eller hennes arbete kom då mer så att säga på köpet (vilket är tydligt exempelvis i flera av de utvärderingar som har genomförts av projekt med finansiering av Allmänna arvsfonden). När det gäller systematiska och kvantitativa studier av projektledare i svenska idéburna organisationer med ett större material har vi endast lyckats hitta ett fåtal.

En av de få aktuella kvantitativa studier av projekt i svenska ideella organisationer har genomförts av en grupp forskare vid Örebro universitet. Under en tioårsperiod följde dessa forskare arbetet vid närmare 200 projekt inom området ANDT (alkohol, narkotika, dopning, tobak) med finansiering från Folkhälsomyndigheten (Eriksson m.fl. 2014; Fredriksson m.fl. 2014; Geidne m.fl. 2014; Green m.fl. 2014). Som en del av denna större studie ingick enkäter till projektledarna för projekten och inom ramen för det större forskningsprojektet utvecklades även en fördjupningsstudie med utgång från just projektledarna och projektledning (Green m.fl. 2014). Eftersom det finns ett antal intressanta paralleller mellan deras studie och vår studie återkommer vi några gånger i denna rapport till resultaten av deras undersökning.

Om särart och mervärde i ideell verksamhet

I en av de artiklar som forskargruppen vid Örebro universitet har publicerat reflekterar de över det mervärde som kan antas komma av att de studerade projekten genomförs inom ideella eller idéburna organisationer (Green 2014). I tidigare arbeten har vi vid det forskningscenter vid Handelshögskolan i Stockholm där vi är verksamma som forskare utvecklat och lanserat en modell som handlar om att denna typ av mervärde måste vara kopplad till någon form av organisatorisk särart för att långsiktigt kunna äga någon relevans (se till exempel Hultén & Wijkström 2006; Söderholm & Wijkström 2002; Wijkström & af Malmborg, 2005; Wijkström, Einarsson & Larsson 2004). Även senare studier och kunskapsöversikter har kommit att ägna uppmärksamhet åt frågan om särart och mervärde för idéburna organisationer (se till exempel Gavelin, Kassman och Engel 2010; Hammare 2013; Wijkström & Sjöstrand 2012).

Det finns alltså goda skäl att anta att även projektledning i ideell verksamhet uppvisar särskilda karaktärsdrag – någon form av särart – i jämförelse med projekt som genomförs i offentlig eller kommersiell regi. Det kan vara ett resultat av det idéburna sammanhang i vilket organisationen befinner sig i. Det kan också handla om att pengarna för projekten i många fall oftare tycks komma från en extern finansiär med sina egna kriterier och intressen. Men det kan även vara en effekt av att det i många fall handlar om att projektledare i ideell verksamhet vid sidan av anställd personal även ska kunna koordinera oavlönad arbetskraft i form av medlemmar eller volontärer som aktivt deltar i projektet. Vidare kan det vara av betydelse att det i styrgrupper eller motsvarande kan ingå förtroendevalda personer ur organisationens styrelse eller andra organ.

Oavsett vilken samhällssektor eller vilken typ av organisation vi talar om så kan vi dock anta att projektledaren i de flesta fall har en nyckelroll. Relativt lite är dock känt om projektledarens arbetsuppgifter och arbetssituation. Detta gäller trots att en uppsjö av mer preskriptiv litteratur – om hur projekt borde skötas – har vuxit fram under de senaste decennierna samt att projektledning över tid

dessutom kommit att utvecklas till ett eget forskningsområde, i Sverige såväl som internationellt – *project management*. Vi kan dock anta att såväl arbetssituation som arbetsuppgifter varierar med faktorer som vilken typ av organisation det är som har projektet, verksamhetens art, typen av finansiering samt projektets storlek (budget, antal personer) och längd (mätt i tid). Även när det gäller fenomenet projektledning så har idén om denna i forskningen kommit att härledas till NPM-traditionen när det gäller den offentliga sektorns reformering. Hall (2007, s. 145) skriver:

Project management är troligen en av de mest livskraftiga idéerna inom NPM eftersom den förenar det bästa från två världar utifrån ett management-perspektiv: rationell planering och dynamiskt, innovativt entreprenörskap.

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till Annica Thomas vid Allmänna arvsfonden för engagemang och stöd under studiens gång samt till Allmänna arvsfonden och dess handläggare. Vi vill även tacka Ebba Särholm som har hjälpt oss som forskningsassistent samt alla de projektledare som har valt att dela med sig av sina erfarenheter i den ganska omfattande enkät som har utgjort kärnan i studien. Stödet från Allmänna arvsfonden har gjort det möjligt – både genom att de har bistått med de ekonomiska resurserna samt erbjudit bra tillgång till interna dokument och underlag. I ett viktigt skede bidrog även tjänstemän från Arvsfondens sida med sina erfarenheter och värdefulla kommentarer vid en presentation av våra preliminära resultat. Slutligen är vi tacksamma för det ekonomiska stöd från Bertil Edlunds stiftelse som har möjliggjort utformning av grafik för presentationer och ett särskilt tryck av rapporten.

Den aktuella studiens bakgrund

Denna rapport är en avrapportering av en studie finansierad av Allmänna arvsfonden. I denna studie har vi studerat projektledare och deras arbete i ett stort antal pågående eller genomförda projekt. Det övergripande syftet har varit att kartlägga projektledare och deras ledargärning för att öka kunskapen om hur projekt genomförs. Detta för att möjliggöra en ökad kunskap om sådana faktorer som kan öka möjligheterna för framgångsrika projekt för både Arvsfonden (eller andra finansiärer) och den ideella organisation som fungerar som värdorganisation för ett projekt.

Alla de studerade projekten har fått finansiering av Allmänna arvsfonden. De har under genomförandet till övervägande del både organisatoriskt och praktiskt varit placerade hos en ideell huvudman (främst ideella föreningar, registrerade trossamfund och stiftelser). Allmänna arvsfonden har under lång tid varit en både viktig och speciell finansiär av verksamhet i det civila samhället. Vid varje given tidpunkt pågår det i olika typer av svenska ideella organisationer i storleksordningen 400 projekt som har finansiering från Allmänna arvsfonden. Som vi kommer att se i rapporten är Allmänna arvsfonden inte alltid ensam om att finansiera projekten, men lite beroende på hur ett projekt definieras utgör Arvsfondens medel oftast en betydande del av de totala resurserna. I många fall är de resurser som Allmänna arvsfonden bidragit med helt avgörande för att projektet har kommit till stånd och kunnat genomföras.

Om Allmänna arvsfonden

Allmänna arvsfonden bildades 1928 och resurserna utgörs i huvudsak av medel från personer som har avlidit utan att efterlämna arvingar eller testamente. Fonden förvaltas av Kammarkollegiet. Myndigheten Arvsfondsdelegationen har som uppgift att fördela ekonomiskt stöd ur fonden. Enligt lagen (1994:243) om Allmänna arvsfonden har fonden till ändamål att främja verksamhet av ideell karaktär till förmån för (a) barn, (b) ungdomar och (c) personer med funktionshinder. Dessa tre kategorier är viktiga för vad som inom Allmänna arvsfondens verksamhet har kommit att betecknas som "målgrupper" vilka är prioriterade när det gäller att bevilja projekten ekonomiskt stöd. Under rubriken "Målgruppen ska vara med" skriver man på sin hemsida:

Vi vill att våra målgrupper ska vara aktivt delaktiga i projektet från det att projektiden föds tills projektet avslutas. Personer ur målgruppen kan till exempel ingå i referens- och styrgrupper före och under projekttiden, frågor kan ställas direkt till målgruppen genom enkäter, och organisationer som företräder olika grupper kan involveras i projektet. Projekten ska sedan kunna bli inspirerande förebilder och sprida idéerna över landet.

I första hand ska Arvsfonden vidare ge stöd till verksamheter som man från Arvsfondens sida bedömer som nyskapande och utvecklande, och om det finns särskilda skäl så får ekonomiskt stöd ges även till offentlig huvudman.¹ Även om det inte anges i lagtexten så ger Arvsfonden endast stöd till offentlig huvudman om de genomför projektet i nära samverkan med en ideell organisation.

¹ Under 2014 gick knappt sju procent av stöden till organisationskategorierna offentlig huvudman, inklusive universitet och högskolor (Arvsfondsdelegationen 2015).

För att förtydliga vad man menar med nyskapande och utvecklande projekt skriver Allmänna arvsfonden under rubriken "Nyskapande och utvecklande verksamhet" på sin hemsida:

Projektets verksamhet ska vara nyskapande och utvecklande. Det betyder att den ska skilja sig från den ordinarie verksamheten. Det kan till exempel vara att pröva en ny metod eller en helt ny verksamhet, eller att vidareutveckla en redan etablerad verksamhet i en ny riktning som inkluderar fler målgrupper.

För att man ska kunna få en uppfattning om verksamhetens omfattning var antalet dödsbon som helt eller delvis skulle avvecklas för Allmänna arvsfondens räkning totalt 558 stycken under 2014. Genom detta kom det in totalt 464 miljoner kronor till Allmänna arvsfonden. Under samma år beslutade Arvsfondsdelegationen att man skulle dela ut sammanlagt 616 miljoner kronor till 427 stycken projekt.² I genomsnitt fick varje projekt som beviljats finansiering från Allmänna arvsfonden motsvarande 1,4 miljoner kronor. Den 31 december 2014 uppgick fondens bokförda värde till totalt 4 739 miljoner kronor och tillgångarnas marknadsvärde uppskattades till sammanlagt 7 124 miljoner kronor (Arvsfondsdelegationen 2015).

I takt med att Arvsfondsdelegationen har hanterat allt större volymer projektmedel har även kraven höjts på de underlag som krävs av de sökande. Man har inom Allmänna arvsfonden även utveckla relativt omfattande både kontrollerande och stödjande funktioner under projektens gång. Under 2014 fick till exempel 10 procent av projekten besök av Arvsfondens controllers medan drygt 20 procent besöktes av Arvsfondens handläggare. Under detta enskilda år fick således upp emot vart tredje projekt besök på plats av någon tjänsteman från Arvsfonden.

En för Arvsfondsdelegationen viktig indikator på projektens kvalitet är i vilken utsträckning projekten lever vidare även efter det att finansieringen från Arvsfonden har upphört. Under rubriken "Plan för överlevnad" beskriver man detta på sin hemsida som att:

Det är viktigt att projektet ges förutsättningar så att det kan drivas vidare när finansieringen från Arvsfonden upphör. Därför ska en ansökan alltid innehålla en plan för hur verksamheten ska fortsätta efter projektets slut. Till exempel att projektet blir en del av föreningens ordinarie verksamhet.

Från Allmänna arvsfondens sida bedömer man att ungefär 50 procent av den samlade mängden projekt lever vidare i någon mer begränsad form medan 32 procent av de slutredovisade projekten 2014 levde vidare genom att hela verksamheten kunde finansieras på annat sätt.

Sammanfattningsvis finns det tre centrala krav som man från Allmänna arvsfondens sida ställer på de projekt som ska finansieras, nämligen att:

- Personer ur de kategorier som definieras i lagen (1994:243) om Allmänna arvsfonden på något sätt ska involveras i projektet
- Projektet kan bedömas som nyskapande och utvecklande
- Det finns en plan för hur projektet ska kunna fortleva även efter det att Arvsfondens finansiering har tagit slut.

² Detta belopp inkluderar även lokalstöd vilket vi inte har studerat.

Det finns redan en komplexitet i rollen som ledare i olika slag av ideell verksamhet – till exempel vad det gäller ledning och organisering av medlemmar och andra ideellt engagerade personer; ofta omfattande rapportering till olika typer av finansiärer eller ett betydande behov av att hantera krav från varierande typer av intressenter. Tillsammans med detta ställer Arvsfondens ytterligare tre krav på projektledaren som i sin arbetsuppgift har ett ansvar att hantera och balansera många olika typer av viljor och intressen (Einarsson 2011; Einarsson 2012; Hvenmark 2008; Jonsson 1995; Wijkström & af Malmborg 2005; Wijkström & Sjöstrand 2012).

Vidden av de olika typer av projekt som finansieras med medel ur Allmänna arvsfonden är stor. Projektens verksamhet handlar om allt från att skapa en konkret verksamhet för en viss kategori av personer och ta fram metodmaterial för skolor, till att långsiktigt påverka kunskapsnivåer och normer för specifika frågor hos olika grupper. Projekten riktar sig också till olika kategorier av deltagare, av Arvsfonden beskrivna som målgrupper. Dessa kategorier kan man i projekten antingen nå direkt med konkret verksamhet eller mer indirekt genom att man inom projekten arbetar gentemot personer som i sin tur har kontakt med individer ur någon av målgrupperna. Projekten har även olika geografiskt fokus som spänner från det mycket lokala till det nationella. Det gör sammantaget att det finns en betydande spännvidd i vad projektledare i olika projekt och sammanhang arbetar med vid sidan av de mer generella projektledningsuppgifterna.

Bredden på projekten är allt för stor för att det ska vara möjligt att kortfattat sammanfatta alla de typer av verksamheter som Arvsfonden finansierar. Vid en snabb genomgång av de projekt som var finansierade och aktiva vid tidpunkten för den här studien hittade vi olika typer av antirasism- och HBTQ-projekt samt varierande former av delaktighets- och demokratiprojekt för barn, unga eller personer med funktionshinder. I denna typ av projekt handlar det ofta om att låta personer ur olika former av utsatta grupper komma till tals och förmedla sin egen bild av verkligheten. Vi fann även projekt med det uttryckliga syftet att skapa mötesplatser och nätverk för olika grupper, till exempel föräldrar till personer med funktionshinder eller unga på landsbygden. Man kan även notera ett antal projekt där olika idrotter och andra fritidsaktiviteter tillgängliggörs för personer med någon form av funktionshinder. Exempel på detta är fäktning för synskadade samt motorsport, skridskoåkning, paddling och andra former av friluftsliv för funktionsnedsatta. Slutligen, men långt ifrån uttömmande, finner vi många projekt som handlar om att ta fram nya metoder för att nå eller sprida ny metodik och erfarenheter för arbete med Arvsfondens fördefinierade målgrupper.

Problembeskrivning och kontextualisering

Det svenska civilsamhället³ karaktäriserades på ett samhällsplan länge av dels de stora folkrörelserna, dels det lokala föreningslivet. Detta skulle kunna ses som två sidor av samma mynt. I bägge fall bygger verksamheterna till stor del på ideellt arbete utfört av aktiva medlemmar i föreningarna. Under de senaste decennierna har denna bild dock nyanserats både genom att den organisatoriska praktiken har börjat förändrats och genom att ett perspektivskifte på vad det civila samhället är har gjort att vi i dag ser delvis andra företeelser än tidigare.

Sedan 1990-talet har civilsamhällets organisatoriska landskap förändrats genom att andra former av organisering har blivit både vanligare och mer synliga (Wijkström 2016). Även om föreningsformen

³ För en beskrivning av hur vi delar in samhället i en näringslivssfär, en statlig och offentlig sfär, en familje- och samlivssfär samt en civilsamhällessfär, se Wijkström & Einarsson (2006).

alltjämt är det dominerande sättet att organisera ideell verksamhet så växer till exempel andelen stiftelser snabbare samtidigt som vi kan se att allt fler delar av civilsamhällets verksamheter lyfts ut i dotterbolag till organisationerna. Man kan även se stora förändringar inom många organisationer, bland annat som ett resultat av att dessa anställer allt fler personer, vilket innebär att en växande andel av arbetet i det civila samhället nu utförs av avlönad personal (Wijkström & Einarsson 2006; Papakostas 2012).

Under samma tidsperiod har formerna för finansieringen av organisationernas verksamhet ändrats på olika sätt. Från det offentliga sida har vi sett vad man skulle kunna tolka som något av en instrumentalisering i synen på det civila samhällets organisationer. Denna glidning har bland annat inneburit att de offentliga aktörerna i allt högre grad är intresserade av organisationernas kapacitet att producera välfärdstjänster snarare än att som tidigare stöda deras funktion som röstbärare. I och med detta har resursflödet från det offentliga till det civila samhället delvis ändrat karaktär från allmänna bidrag för att en organisation existerar till ersättning för specifika tjänster (Bergmark 1994; Johansson 2005; Wijkström, Einarsson & Larsson 2004; Wijkström & Lundström 2002).

De projekt som vi i denna rapport intresserar oss för drivs av ideella organisationer som har beviljats ekonomiska medel och stöts av Arvsfonden. Dessa projekt blir ett slags ideell-offentliga hybrider där de respektive sfärernas logiker möts, kombineras eller skaver mot varandra (Wijkström 2012). I vissa fall kan projekten också formellt vara placerade vid en offentlig huvudman, till exempel en kommun, men då alltid i nära samverkan med en aktör från det civila samhället, enligt Arvsfondens regelverk.

Ett resultat av det offentliga anammande av New Public Management har, som redan nämnts, varit en långtgående "projektifiering" av offentliga uppgifter. Detta har i sin tur spillt över på civilsamhället och dess organisationer genom att olika aktörer i statlig och kommunal förvaltning i sin roll som finansörer av verksamhet också utanför den offentliga sektorn i allt större utsträckning arbetar med projektformen (Wijkström, Einarsson & Larsson 2004). För att få offentlig finansiering så måste de idéburna organisationerna ofta upprätta en plan för vad de ska uppnå, beskriva hur de ska uppnå det och oftast även avrapportera till finansören på olika sätt såväl under arbetets gång som efteråt.

Att en organisation finansierar en del av sin verksamhet genom projektmedel medför alltså ett antal komplikationer där några av de viktigaste utmaningarna har att göra med att projektfinansieringen i grunden är kortsiktig. Inom många ideella organisationer tycks man visserligen vara bra på att finna nya projekt för att på så sätt hålla en del av organisationens verksamhet finansierad. Eftersom nya projekt ofta kommer med nya typer av förväntningar på organisationen kan det dock vara svårt för en organisation att driva en mer långsiktig verksamhet om man har en stor andel av finansieringen via projektmedel. En annan komplikation är att de särskilda kontroll- och uppföljningssystem som krävs av olika finansörer tar oproportionellt stor del av resurserna i anspråk. En projektfinansierare kanske ser det som viktigt att organisationen har en jämn könsfördelning medan en annan tycker att det viktigaste är att den kategori av personer som just de arbetar för eller med finns representerad i projektet, där en tredje finansierare kanske främst fokuserar på regelbundna avrapporteringar enligt en särskild mall.

Denna kortsiktighet, både i att man inte vet om det finns pengar till löner om ett halvår och i vilka olika faktorer som måste prioriteras för att få nya medel, kan upplevas som en otrygghet både för verksamheten och för de anställda. Samtidigt kan både ansöknings- och avrapporteringsprocesser

vara administrativt tunga. Ur ett styr- eller governance-perspektiv är dock kanske den största svårigheten att behålla organisationen på rätt kurs samtidigt som man utvecklar och driver nya projekt och anpassar sig till den aktuella finansiärens prioriteringar och principer. Fördelarna är förstås att man i organisationen genom projektmedlen kan få utveckla nya idéer och metoder, testa att anställa och arbeta med personer som man annars inte skulle ha råd att engagera samt får möjlighet att göra mer i verksamheten för att uppnå det syfte som organisationen är till för.

Syfte, frågeställningar och metod

Formuleringen av det uppdrag som ligger till grund för denna studie i avtalet mellan Kammarkollegiet som företräder Allmänna arvsfonden och forskningscentret vid Handelshögskolan i Stockholm lyder:

Studiens övergripande syfte är att öka kunskapen om hur projekten genomförs och projektledarnas ledargärningar. Detta kan ge ökad kunskap om sådana faktorer som kan öka möjligheten för framgångsrika projekt för både Arvsfonden, den organisation som fungerar som värdorganisation i projektet och andra projektfinansierade aktörer. Samtliga pågående arvsfondsprojekt ingår i studien.

Studiens övergripande syfte är således att kartlägga en stor grupp av projektledare i projekt som har erhållit finansiering av Allmänna arvsfonden och studera deras ledargärning för att öka kunskapen om deras situation specifikt och mer generellt om hur projekt i det civila samhället genomförs. En målsättning med vår undersökning har också varit att bättre förstå relationen mellan dessa projekt, projektledarna och de ideella organisationer i vilka de bedrivs.

Det är av vikt att förstå hur projekten fungerar och hur de relaterar både till organisationen som de bedrivs inom och till den projektledare som driver projektet, eller att man i varje fall förstår några av projektformens grundläggande karakteristika. Detta eftersom man på Arvsfonden markerar att de vill ha så god avkastning och genomslag i samhället som möjligt för de projekt som finansieras i termer av ökad samhällsnytta eller mer värde för personer som ingår i någon av de kategorier av personer som definieras av lagen (1994:243) om Allmänna arvsfonden. Vi kan anta att projektledaren och dennes arbetssituation och ledarskap har betydelse för ett projekts framgång och avtryck, för att ansluta till det språkbruk som används inom Arvsfondens verksamhet. Med en bra och framgångsrik projektledning borde chanserna öka för att ett projekt ska lämna positiva och bestående avtryck i såväl den aktuella organisationen som i det vidare och omgivande samhället. Lika väl kan man dock anta att projekten också formas i ett samspel med den institutionella omgivningen och de regler som sätts upp av Arvsfonden, eller genom att organisationerna själva sätter upp regler och instruktioner. Vi kan även anta att man inom den idéburna värdorganisationen försöker anpassa även projekten från Arvsfonden på ett liknande sätt som man har designat tidigare projekt i en strävan att kopiera framgångsrika eller institutionellt accepterade modeller (jmf. DiMaggio & Powell 1983).

Ambitionen med studien är att vi ska kunna förbättra förståelsen för hur projektledning utövas inom de projekt som har fått finansiering av Arvsfonden och vad detta kan ha för betydelse för såväl projektens framgång och genomslag som värdorganisationens utveckling. Projektets organisatoriska bakgrund och sammanhang bedömer vi exempelvis som särskilt intressant att analysera. Den typ av frågor som vi ställer oss handlar om:

- Hur uppstod just det här projektet?
- Är projektledaren den ursprungliga initiativtagaren eller kom denna person in i en senare fas av projektet?
- Är projektet integrerat och del av en större satsning inom organisationen eller är det en mer isolerad företeelse?

Likaså är projektledarens bakgrund relevant, där vi ställer oss frågor som:

- Vem blir projektledare i termer av demografiska variabler såsom kön, ålder, utbildningsnivå respektive förankring i organisationen eller den rörelse som omger organisationen?
- Har projektledaren blivit rekryterad ur den grupp av personer som projektet riktar sig till?
- Har projektledaren tidigare erfarenhet från idéburna sammanhang eller har personen till och med erfarenhet från andra Arvsfondsfinansierade projekt?
- Är projektledningen en heltidssysselsättning eller bisyssla för personen i fråga?

Vi bedömer att svaren på dessa frågor ger oss en god bakgrundsförståelse för projektledningen och även bidrar med indikationer på hur erfaren och dedikerad en viss projektledare kan tänkas vara.

Hur projektledarskapet går till rent praktiskt är också en relevant fråga. Är projektledaren ensamt ansvarig eller är denne snarare att betrakta som organisationens kontaktperson gentemot Allmänna arvsfonden? Består den aktuella arbetskraften i huvudsak av avlönade anställda eller handlar det framförallt om ideella krafter? Vilka typer av aktiviteter lägger projektledaren sin tid på i vardagen? På vilka sätt är projektet och dess verksamhet integrerat med organisationens övriga verksamheter? Är projektet i huvudsak att betrakta som ett samarbetsprojekt med andra, där resurser och input av kompetens kommer från andra aktörer? På vilket sätt använder och utvecklar värdorganisationen egna resurser och egen kapacitet i projektet?

Slutligen är vi intresserade av projektledarens egna upplevelser av projektledarskapet och det ansvar som det innebär. Hur är det att vara projektledare? Vad är svårt och vad är lätt? Möts det ansvar som projektledaren har upp av de befogenheter denne får? Känner projektledaren att erfarenheten på något sätt kommer att leda vidare för honom eller henne efter det att projektet är avslutat?

Vad vi däremot inte gör i denna studie är att gå djupare in på vad projektledarna rent konkret gör i projektens verksamhet och på vilka sätt de arbetar med de personer som projektet riktar sig till. Anledningen till detta är den stora bredd i problemområden som Arvsfondens projekt adresserar. Det är helt enkelt inte möjligt att utforma en enkät som skulle kunna fånga detta på ett lämpligt sätt. Den vetgirige uppmanas dock att söka efter denna typ av kunskap och information i de många utvärderingsrapporter som presenteras på Arvsfondens hemsida. Merparten av dessa utvärderingar utgår från specifika problemområden och forskarna kan därmed i dessa gå djupare in i projektens mer konkreta verksamheter och relationerna till deltagarna.

Explorativ studie

Den genomförda studien är i grunden explorativ. De projekt som finansieras via medel från Arvsfonden har ett relativt snävt fokus i termer av vilka kategorier av personer de riktar sig till (Allmänna arvsfondens "målgrupper"). Även upplägget med, i normalfallet, treåriga projekt gör förstås att olika projekt ofta ändå liknar varandra i formatet. Trots detta visar det sig när vi analyserar materialet att man från Allmänna arvsfonden medverkar med finansiering till vitt skilda typer av

verksamheter och initiativ i en relativt heterogen grupp organisationer. Därför har det också varit av stor vikt för oss att få till en så stor bredd som möjligt i datamaterialet.

Enkät till projektledare

Eftersom en viktig dimension i studien handlade om att få bättre kunskap om projektledarens roll och arbetssituation valde vi att samla in huvuddelen av empirin genom enkäter till projektledare. Med hjälp av handläggare vid Allmänna arvsfonden kunde vi identifiera namn och kontaktuppgifter till projektledare för alla pågående projekt under den aktuella undersökningsperioden (2012-2014). Det innebar att vi kunde genomföra en totalundersökning. Vi valde dock att utesluta projekt ur den speciella projektformen *lokalstöd* eftersom vi bedömde att dessa projekt, som i huvudsak handlar om att ge organisationer bidrag för att bygga eller ändra på sina lokaler, är artsilda från Arvsfondens övriga finansiering som framförallt ges till utveckling av ny verksamhet.

Arbetet med enkäten

Enkäten, som också finns som bilaga längst bak i denna rapport, behandlar i första hand områden som projektets och projektledarens bakgrund, projektledarskapet, projektets inramning i den aktuella värdorganisationen, kontakterna med Arvsfonden och andra aktörer samt projektledarens upplevelser och erfarenheter av arbetet. För att kunna konstruera vår enkät inledde vi studien med fördjupningsintervjuer med tre projektledare och en handläggare vid Arvsfonden. Dessa intervjuer var öppna till formen och respondenterna fick fritt prata om hur det är att vara projektledare och vad detta arbete innebär. Utöver detta har vi deltagit i en introduktionsdag för projektledare och haft ett antal mer informella samtal med andra anställda vid Arvsfonden. I slutskedet av analysprocessen genomförde vi också ett seminarium med en grupp tjänstemän vid Allmänna arvsfonden för att stämma av våra resultat och tolkningar med deras erfarenheter och kunskaper.

Med hjälp av totallistor över de projekt som respektive handläggare på Arvsfonden ansvarar för sammanställde vi en population om 392 projekt som skulle vara aktiva vid den aktuella tidpunkten. Projektledarna för alla dessa projekt tillsändes en enkät. Av dessa svarade 268 på enkäten, varav två av svaren var alltför ofullständiga för att vi skulle kunna använda dem i analysen. Totalt sett har alltså svar från 266 respondenter använts för analyserna i denna rapport. Sammanlagt 19 enkäter kom tillbaka utan svar antingen för att de hade felaktiga adresser som vi inte kunde komplettera eller för att respondenten angav att de inte för tillfället drev något projekt finansierat med ekonomiska medel från Arvsfonden. I enlighet med Biemer & Lybergs (2003) modell för beräkning av svarsfrekvenser ger detta oss en svarsfrekvens om 73 procent av den uppskattade sanna populationen, vilket vi bedömer som en mycket god svarsfrekvens.

Enkäten innehåller ett stort antal öppna frågor. Detta kombinerat med den höga svarsfrekvensen och de många långa och ingående svaren från projektledarna indikerar att respondenterna har betraktat undersökningen och dess frågeställning som mycket relevant. Projektledarna har helt enkelt varit mycket motiverade att beskriva sin verklighet och ge oss sin syn på projekten.

Projektet och organisationen

Redan under de inledande intervjuerna med handläggare vid Allmänna arvsfonden samt i vårt urval av projektledare blev det tydligt att olika projekt har olika typer av anknytning till den organisation i vilken de ska bedrivas och att detta sammanhang tycks spela roll för hur projekten genomförs. I vissa fall kan projekten bäst förstås som en naturlig fortsättning på och utvidgning av organisationens löpande eller reguljära verksamhet. I andra fall går projekten knappt att skilja från denna löpande verksamhet – ibland så till den grad att det helt enkelt ser ut som om projekt och organisation är ett. I ytterligare andra fall så tycks projekten istället vara väsensskilda och i det närmaste frikopplade från den verksamhet som bedrivs av organisationen som har sökt och fått medel från Arvsfonden.

Hur projektet relaterar till organisationen som det bedrivs i kan antas påverka förutsättningarna för projektet. Det handlar om hur projektet organiseras och genomförs, hur projektledarrollen utformas samt om förutsättningarna för projektets överlevnad. Att projektets relation till organisationen i vilket det bedrivs har betydelse lyfts även fram i flera av de utvärderingar som har genomförts av forskare på uppdrag av Allmänna arvsfonden (se till exempel Amnå m.fl. 2012; Eriksson & Berg 2010; Johansson & Lunneblad 2012; Lalander 2013; Taghizadeh Larsson m.fl. 2010) även om man inte i någon av dessa utvärderingar har haft vare sig frågan om projektets relation till organisationen eller projektledarens arbete som primärt fokus.

Den organisatoriska inramningen av projekten

För att ta denna kunskap ett steg vidare har vi i det empiriska materialet från enkäterna kunnat identifiera fyra olika typer av vad vi har valt att beskriva som *organisatoriska inramningar* av projekten (se kategorierna A–D i detta avsnitt). Ett annat sätt att uttrycka detta är att vi menar oss kunna se fyra olika sätt på vilket ett projekt har en koppling till organisationen. De två första typerna av organisatoriska inramningar delar vi analytiskt även in i två olika underkategorier som handlar om huruvida projekten och deras verksamhet bör betraktas som genuint nya eller om dessa mer tycks handla om att man finansierar redan befintlig verksamhet. Detta är en viktig distinktion teoretiskt, men eftersom vi inte kan särskilja dessa underkategorier i det empiriska materialet så kommer vi inte heller att diskutera denna distinktion mer ingående i rapporten.

Projektet ligger vid sidan av organisationens löpande verksamhet (A1 & A2)

I kategori A1 återfinns sådana projekt som ligger nära organisationens löpande verksamhet samtidigt som de innebär en tydlig utveckling av den existerande verksamheten. Denna typ av organisatorisk inramning är antagligen en av de vanligaste, och kanske den som man föreställer sig som det typiska projektet när en organisation söker och får medel från Allmänna arvsfonden. Ett exempel skulle kunna vara den idrottsförening som utvecklar nya metoder och utbildar tränare för att arbeta med personer med funktionshinder som normalt sett inte skulle ha möjlighet att delta i föreningens löpande verksamhet. Man skapar kanske en fäkningsgrupp för synskadade eller en bilsportsektion för rörelsehindrade i föreningen. I sådana fall kan man tänka sig att projektet, inom organisationen, leds av en tydligt avgränsad projektgrupp men i ett nära samarbete med de personer som driver och ansvarar för den normala verksamheten i föreningen.

Det är förstås svårt att avgöra huruvida en projektverksamhet egentligen ska ses som något genuint nytt i organisationen eller om det bara är en smärre justering av tidigare aktiviteter eller kanske till

och med bara en ändrad beskrivning av vad som egentligen är löpande verksamhet för att få tillgång till ny (projekt)finansiering. Det är förmodligen inte ovanligt att organisationer använder sig av denna typ av externa projektmedel för att driva sådant som man inom organisationen betraktar som sin reguljära eller löpande verksamhet – denna typ av inankring i organisationen från projektet har vi i den här rapporten valt att definiera som kategori A2. Projektfinansiärer i allmänhet och Arvsfonden i synnerhet har dock oftast inte som syfte att finansiera löpande och kontinuerlig verksamhet, det ligger så att säga i själva projektformens idé. Vad vissa organisationer tenderar att göra i sådana situationer är att de anpassar delar av sin verksamhet för att stämma med de kriterier som ställs upp av den finansiär som de vänder sig till med en ansökan. Att detta förekommer också i Arvsfondens fall har även bekräftats i våra samtal med Arvsfondens controllers.

Projektet som en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (B1 & B2)

I mer än hälften av organisationerna har man tidigare erfarenhet av att driva Arvsfondsfinansierade projekt. I vissa fall – framför allt bland de större organisationerna – kan vi se tecken på att man inom organisationerna har och bedriver en relativt omfattande projektverksamhet. Dessa organisationer tycks hela tiden ha flera olika projekt igång samtidigt, med olika former av finansiering. Detta kan vara ett sätt att organisera sin innovationsverksamhet inom organisationen (vad vi definierar som inramning B1) men det skulle också kunna vara ett sätt för organisationen att finansiera delar av sin löpande verksamhet (B2, jämför med A2). En organisation skulle i princip kunna inrätta en mer eller mindre formell projektavdelning, idealtypiskt i syfte att antingen löpande testa nya idéer och nya arbetssätt med hjälp av extern finansiering – en form av externfinansierad R&D-avdelning – eller för att mer systematiskt kunna finansiera organisationens reguljära verksamhet. I praktiken är det svårt att skilja dessa två fokus åt och vi kan förstås också tänka oss att de glider in i varandra.

Skillnader mellan kategori A och B

Skiljelinjen mellan inramningarna i kategori A respektive B ligger främst i att ett projekt av kategori A är någonting som sticker ut och är lite annorlunda i organisationen. Även om projektets verksamhet ligger nära organisationens löpande verksamhet i inramningen A2 så är organiseringen annorlunda i och med att det finns en särskild projektledare och medarbetare som är anställda på särskilda medel och måste avrapportera sina aktiviteter till minst en aktör utanför organisationen. I kategorierna under B är projektorganiseringen mer normaliserad och professionaliserad. Organisationen har vana och rutiner för att ordna in projektgrupper, avrapporteringar med mera i en större helhet.

De organisatoriska inramningarna under både kategorierna A och B ligger förmodligen nära den bild som de flesta har av hur ett externfinansierat projekt i en ideell organisation ser ut och bedrivs. Det vill säga att en organisation driver ett eller flera projekt parallellt med sin vanliga verksamhet och att dessa projekt kan ses som en mer eller mindre välintegrerad del av organisationen. Vid sidan av dessa både huvudkategorier tycker vi oss även ha funnit två andra kategorier av projekt med andra typer av inramningar i förhållande till värdorganisationen.

Projektet "är" organisationen, eller organisationen tas över av projektet (C)

Kanske främst i de allra minsta organisationerna verkar det som om ett Arvsfondsprojekt ibland mer eller mindre är ett med organisationen. I en liten och relativt ung förening där verksamheten sedan tidigare antingen har varit begränsad och kanske endast utförts av en ideellt arbetande styrelse, kan ett Arvsfondsprojekt på några miljoner kronor och ett par heltidsanställda under flera års tid innebära en kraftig omställning. Plötsligt finns det, för såväl medlemmar som utomstående, kanske ett fysiskt kontor att besöka och ett telefonnummer att ringa. Det är då troligt att de flesta som söker

kontakt med föreningen i första hand kommer att mötas av projektets personal. Projektets verksamhet kommer även att vara stor i relation till organisationens övriga verksamhet, vilket gör att det lätt blir ett likhetstecken mellan projektet och organisationen men också att organisationens tidigare verksamhet kanske hamnar i skymundan och åtminstone temporärt prioriteras ner.

En liknande situation kan uppstå vid avknoppning av ett projekt från en större och äldre organisation där projektet formellt har legat placerat, men där man sedan av olika skäl har bestämt sig för att starta en helt ny organisation som inramning för det specifika projektet. I ett sådant fall är det dock mindre risk att en konkurrenssituation uppstår mellan projektet och organisationens tidigare verksamhet i och med att man inom ett sådant avknoppat projekt åtminstone i inledningsfasen främst fokuserar på det aktuella projektet. Däremot är det möjligt att det kan innebära svårigheter att mentalt skilja den nya organisation som har bildats från det temporära projektet när detta löper mot sitt slut och om man inom organisationen funderar över på vilket sätt och med vilken typ av finansiering man skulle kunna ta den utvecklade verksamheten vidare.

Huruvida en av dessa, liknande men delvis skilda, typer av situationer upplevs som problematisk eller inte beror förstås på många omständigheter – inte minst är det beroende av den utgångspunkt man väljer för sin analys: i detta fall exempelvis Allmänna arvsfondens kriterier, deltagarnas intressen, projektledarens ambitioner eller organisationens syfte och mål. Om Arvsfondsprojektet till exempel går ut på att skala upp en organisations verksamhet till att bli landsomfattande snarare än lokal är det möjligen oproblemiskt för organisationen att det nya projektet får ett allt större inflytande i organisationen, till exempel genom projektledaren, ett ökat inflytande från de nya deltagarna ur målgruppen eller effekterna av den specifika verksamheten. Men det kan också finnas situationer där till exempel en styrelse eller andra former av huvudmän och intressenter genom det nya projektet kan tappa kontrollen över både verksamhet och organisation.

Organisationen som ett verktyg för projektledaren (D)

I den fjärde typen av organisatorisk inramning som vi har kunnat identifiera handlar det mindre om organisationen och desto mer om projektledaren. För denna person är den aktuella organisationen kanske inget annat än ett verktyg för att kunna arbeta vidare med sin egen hjärtefråga, som antingen specifikt kan ha att göra med att förbättra situationen för personer ur den aktuella målgruppen, enligt Arvsfondens terminologi, eller med den aktivitet eller typ av verksamhet som ska bedrivas. Organisationen blir därmed i huvudsak en plats för att så att säga temporärt parkera projektmedel från Arvsfonden för att kunna driva projektet. Möjligen kan det också vara så att detta är den organisatoriska plattformen som behövs för att man överhuvudtaget ska kunna söka medlen.

Det skulle kunna vara så att projektledaren är en eldsjäl som mer eller mindre under hela sitt liv och på olika sätt har arbetat med att förbättra villkoren för en särskild kategori av individer eller med att bedriva en viss typ av verksamhet. Tidigare kanske hon eller han har gjort detta genom att vara speciallärare, men så dök möjligheten upp med att driva ett Arvsfondsfinansierat projekt under en tid. I framtiden arbetar personen sedan kanske vidare hos en annan huvudman eller i egen regi och på något annat sätt, men med fokus på samma kategori av individer eller samma typ av verksamhet. I många fall kan vi säkert tänka oss att projektledarens vision stämmer väl med organisationens så att både projektledare och organisationen får ut något av arrangemanget samtidigt som det gynnar de individer som ingår i den målgrupp som har definierats i Arvsfondsprojektet. I andra fall kan det vara så att projektledarens och organisationens visioner och målsättningar inte stämmer överens.

Projektet som en pusselbit i något större

Den fjärde typen av organisatorisk inramning (D) pekar även på möjligheten att ett Arvsfondsprojekt kan vara del i ett större projekt. Detta handlar till exempel om att det treåriga Arvsfondsfinansierade projektet med två stycken anställda kanske endast är en av flera pusselbitar i någonting större – i tid, rum eller verksamhet – som organisationen driver eller bygger upp. Ett tecken på detta i vårt material är att så många som nästan 70 procent av organisationerna i sina svar uppger att de på något sätt lägger in egen medfinansiering i projektet. Kanske är det föreningens långsiktiga mål att få genomslag för just sin verksamhet hos allt fler personer. Då kan det aktuella Arvsfondsprojektet bli ett medel för att nå en särskild grupp av personer med funktionshinder samtidigt som man på andra sätt och med annan finansiering arbetar med också andra typer av deltagare. Detta skulle kunna vara fallet i alla fyra ovanstående organisatoriska inramningar. Utifrån befintligt material är det dock inte möjligt att skilja ut de Arvsfondsfinansierade projekt som på detta vis är del i något större och mer omfattande.

Den organisatoriska inramningen i våra analyser

Att med fullständig säkerhet sortera in alla de projekt som ingår i vår studie i någon av de fyra olika organisatoriska inramningarna är i praktiken inte möjligt. Även om vi skulle ha total information om projekten, organisationerna samt alla inblandade aktörers intentioner så uppstår problemet att ett projekt på en och samma gång kan bära på drag av flera av dessa idealtypiska organisatoriska inramningar. Det är till exempel lätt att se att ett projekt i inramning D på samma gång skulle kunna befinna sig i någon av kategorierna A–C. En individ med en stark egen drivkraft (inramning D) skulle till exempel kunna föra in sin idé i en liten organisation utan några andra anställda (inramning C) eller parkera projektet i en organisation som för närvarande behöver finansiering för att kunna behålla sina ordinarie anställda (inramningarna A2 och B2).

Vi har i våra enkäter inte någon direkt information om vare organisationernas eller projektledarnas egentliga intentioner bakom projektet. Därför har vi istället skapat ett slags indikationer utifrån det enkätmaterial som vi har tillgång till. Detta innebär att indelningen inte blir perfekt och att flera av projekten säkerligen hade kunnat kategoriseras på annat sätt vid en annorlunda undersökning eller med hjälp av annan typ av information. De preliminära resultaten tyder dock i många fall ändå på att den aktuella typen av kategorisering verkar vara meningsfull för att bättre förstå de grundläggande skillnader som tycks förekomma mellan olika typer av projekt och deras relation till organisationen och även till projektledaren. Vad man bör tänka på är att det kan vara troligt att de skillnader som vi här presenterar mellan de olika organisatoriska inramningarna faktiskt skulle kunna vara ännu tydligare ifall vi skulle kunna utföra kategoriseringen med större precision.

Rent praktiskt har vi kategoriserat projekten utifrån de uppgifter vi har enligt följande:

- A. Alla projekt som enligt nedan inte kategoriseras som B, C eller D.
- B. Organisationen har tidigare varit projektägare för Arvsfondsfinansierade projekt och projektledaren var redan tidigare anställd i organisationen.
- C. Projekt i organisationer utan några andra avlönade anställda vid sidan av de som är anställda för det specifika Arvsfondsprojektet.
- D. Projekt där det är projektledaren själv som har skrivit ansökan och projekt där projektledaren inte har tidigare erfarenheter av den organisation som är projektägare.

Denna metod för kategorisering av projekt ger oss dock inte uteslutande kategorier. Det är nämligen 12 av projekten som kategoriseras som kombinationer av olika slag: "B, C", "B, D" eller "C, D". För att få en helt uteslutande kategorisering där varje projekt endast tilldelas en kategori har vi därför i ett följande steg använt följande beslutsregler:

"B, C": Projekt som ligger i organisationer utan andra anställda än de som arbetar i projektet, som har tidigare erfarenhet av Arvsfondsfinansierade projekt och som tidigare har haft den nuvarande projektledaren anställd. Det handlar alltså om små organisationer som har finansierat sig bland annat genom återkommande Arvsfondsprojekt. Dessa klassar vi som inramning C.

"B, D": En extra genomläsning av respondenternas fritextsvar i enkäterna gjorde det tydligt att dessa två projektledare hade missuppfattat en fråga om huruvida de hade varit anställda i organisationen innan de fick tjänsten som projektledare i det aktuella projektet. Dessa klassar vi därför i stället som inramning D.

"C, D": Projekt där det handlar om att externa projektledare har kommit med en idé till en liten organisation utan anställda. Vårdorganisationen kan givetvis komma att påverkas av projektet så till den grad att dess ursprungliga verksamhet och identitet överskuggas av projektets verksamhet. Eftersom huvudfokus i denna rapport är projektledarens arbetssituation bedömer vi dock det vara mer relevant att kategorisera dessa fem projekt utifrån att projektledaren kom med sin idé utifrån snarare än att den organisation som projektledaren hamnade i inte har andra anställda. Dessa projekt kategoriserar vi därför som inramning D.

Tabell 1 visar den slutliga kategoriseringen av projekten. Det vanligaste, 55 procent, är att projekten är inramade som projekt vid sidan av den reguljära verksamheten eller som en del av den löpande verksamheten (A). Därefter är 26 procent av projekten inramade i organisationernas ordinarie projektverksamhet (B). Till sist är 12 procent av projekten inramade organisatoriskt så som att projektet blir organisationen (C) medan 8 procent av projekten är inramade så att organisationen snarare är ett verktyg för projektledaren (D) än att projektet och projektledaren är ett verktyg för organisationen.

Tabell 1. Slutlig kategorisering av projekten.

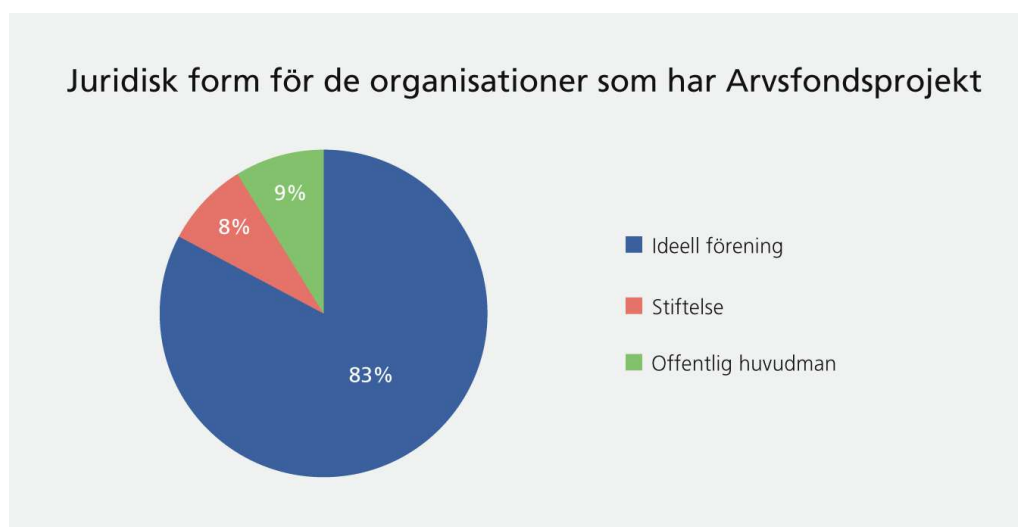
	Beteckning	Antal	Andel	Totalt beviljat belopp, i miljoner kronor (AA)
A	"Projektet vid sidan om ..."	145	55 %	329
B	"Projektet som del av ordinarie ..."	69	26 %	210
C	"Projektet <i>är</i> organisationen ..."	31	12 %	63
D	"Organisationen som ett verktyg ..."	21	8 %	47
		266	100 %	649

Vilka organisationer söker (och får) ett Arvsfondsprojekt?

I enlighet med Allmänna arvsfondens regelverk kan ideella föreningar och andra icke-vinstdrivande organisationer söka ekonomiskt stöd ur fonden för sin verksamhet. Det är också möjligt för offentliga huvudmän att söka stöd om de arbetar i nära samarbete med en ideell organisation. Bland de projekt som var aktiva vid tiden för undersökningen var 83 procent placerade i organisationer med antingen juridiska formen ideell förening eller registrerat trossamfund (se diagram 1) varav en stor andel ingick

i större organisationer såsom studieförbund eller specialförbund inom idrottsrörelsen. Det handlar såväl om lokalföreningar och distrikt som om nationella förbund som har sökt, fått och använt Arvsfondsmedel för dessa projekt. Mindre än en tiondel (8 procent) av de beviljade projekten drivs av organisation med den juridiska formen stiftelse och ungefär lika många (9 procent) av projekten befinner sig i offentligt ägda och styrda organisationer såsom kommuner eller organisationer inom hälso- och sjukvården med offentlig huvudman. Den absoluta merparten av bidragsmottagarna är alltså olika typer av ideella föreningar (inklusive registrerade trossamfund). Sett till den ideella sektorn som helhet är de ideella föreningarna här något överrepresenterade jämfört med stiftelser (Wijkström & Einarsson 2006).

Diagram 1. Juridisk form för organisationer som har Arvsfondsprojekt.



Om vi ser till de fyra organisatoriska inramningarna som vi har arbetat fram i vår studie kan vi notera vissa skillnader i hur projekt hos olika typer av projektägare fördelar sig mellan dessa kategorier. I den organisatoriska inramningen där projektet betraktas som en del av ordinarie projektverksamhet (B) tycks stiftelserna vara något överrepresenterade jämfört med ideella föreningar. Detta skulle kunna tyda på en högre grad av specialisering hos just stiftelserna när det gäller sättet att söka och få denna typ av finansiering, vilket kan ha att göra med att andra typer av intäktskällor som avgifter från medlemmar eller andra typer av bidrag från offentlig sektor kan vara svårare att mobilisera.

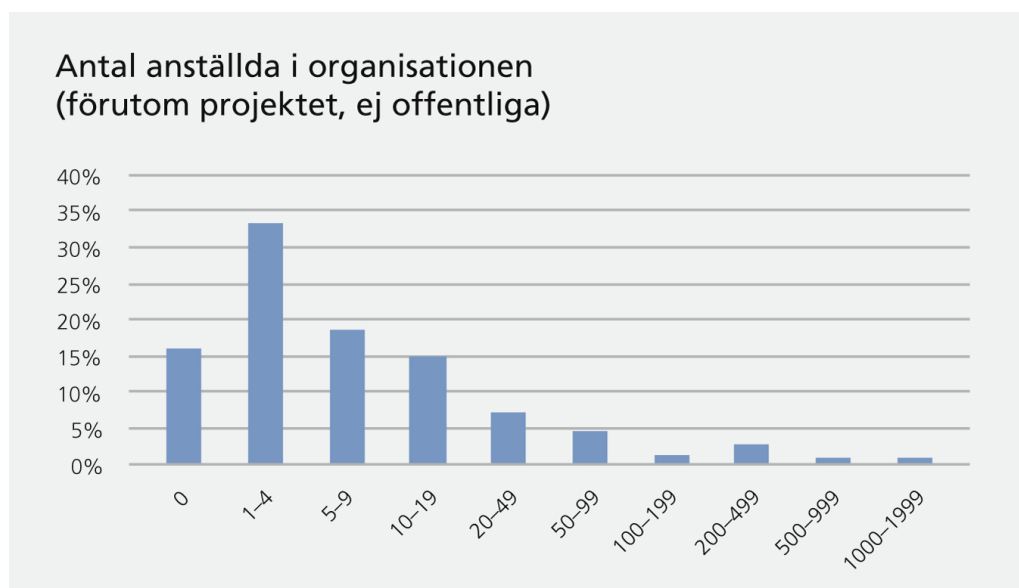
Sådana projekt som är eller blir organisationen (inramning C) återfinns i vårt material endast i ideella föreningar. Förklaringen till detta ligger förmodligen främst i organisationernas storlek. Offentliga organisationer utan anställda driver förmodligen ingen verksamhet och kommer därför inte att söka medel från Allmänna arvsfonden. Detta är en skillnad mot ideella föreningar, där en relativt stor andel bedriver ibland ganska omfattande verksamhet utan att egentligen ha någon anställd eller avlönad personal. En liknande hypotes kan man ha för stiftelserna. Majoriteten av de stiftelser som inte har några anställda är troligen inriktade på att dela ut bidrag snarare än att själva bedriva eller utveckla verksamhet genom att söka projektfinansiering.

Inramning D, där organisationen främst ses som ett verktyg för projektledaren, förekommer i större utsträckning när det gäller de projekt som drivs av offentliga huvudmän och i mindre utsträckning inom stiftelser, relativt genomsnittet i vår population. Överrepresentationen av offentliga huvudmän är svår att förklara utan ytterligare information. En hypotes skulle kunna vara att en stor del av de

projektledare som driver dessa projekt tidigare har arbetat i andra delar av kommunen eller landstinget vilket har gjort att de kan beslutsvägarna och därför har haft lättare att navigera i de offentliga strukturerna för att kunna placera projektet hos den aktuella huvudmannen. Att stiftelserna är få i denna kategori kan bero på att maktstrukturen och den relativt större slutenheten hos stiftelser kan göra det något svårare för en utomstående projektledare att komma in i och påverka organisationen på detta sätt men också för att man som engagerad projektledare kanske inte känner till de stiftelser som faktiskt skulle kunna vara intresserade av att engagera sig i ett visst projekt eller driva en särskild idé.

Diagram 2 visar att storleken på de organisationer i materialet som har ett projekt skiljer sig åt. I genomsnitt har dessa organisationer hela 332 anställda vid sidan av de personer som arbetar i det aktuella Arvsfondsfinansierade projektet. Detta medeltal dras dock upp kraftigt av de offentligägda organisationerna. Om vi utesluter dessa och endast inkluderar ideella föreningar och stiftelser så är medeltalet anställda vid sidan av de projektanställda istället på 35 stycken.

Diagram 2. Antal anställda i organisationer som har Arvsfondsfinansierade projekt 2012–2014.



I en organisation med 35 anställda plus projektets personal kan man anta att projektet kan ses just som ett projekt i en större organisation. Det vill säga att projektet är en verksamhet som man inom organisationen bedriver utöver den normala löpande verksamheten. Bland bidragstagarna finns dock även ett stort antal organisationer där man kan anta att det Arvsfondsfinansierade projektet är en stor del av eller kanske i princip hela organisationens pågående verksamhet.

Hela 49 procent av de organisationer i vår studie som har ett projekt med medel från Arvsfonden har, vid sidan av de projektanställda, högst fyra anställda. En så stor andel som 26 procent av organisationerna har – utöver de personer som arbetar i projektet – endast upp till motsvarande en heltidstjänst, medan 16 procent inte ens har någon annan deltidsanställd personal. I en så pass liten organisation har det från början kanske bara funnits en ideell styrelse som på fritiden har drivit organisationen, eller så har projektet nyligen knoppats av i en nybildad organisation från den större och äldre organisation där projektet tidigare låg placerat.

I ett lite större perspektiv och utan att behöva låsa oss vid huruvida projektet (eller organisationen) fortfarande har finansiering från Arvsfonden eller inte så är denna typ av avknoppning ett sätt på vilket projekt kan fortsätta att överleva också efter stödet från Allmänna arvsfonden. Med Arvsfondsprojektet så kommer den heltidsanställda projektledaren i den lilla organisationen rent praktiskt – kanske tillsammans med ett nytt kontor och telefontider och ett antal deltidsanställda i projektet – bli liktydig med organisationen i omvärldens ögon. I dessa fall kan man också fundera över vad som händer med den ursprungliga organisationen – och projektet och den kategori av personer som projektet riktar sig till – när finansieringen från den nuvarande finansiären upphör ifall man inte har lyckats säkra fortsatt eller ny finansiering.

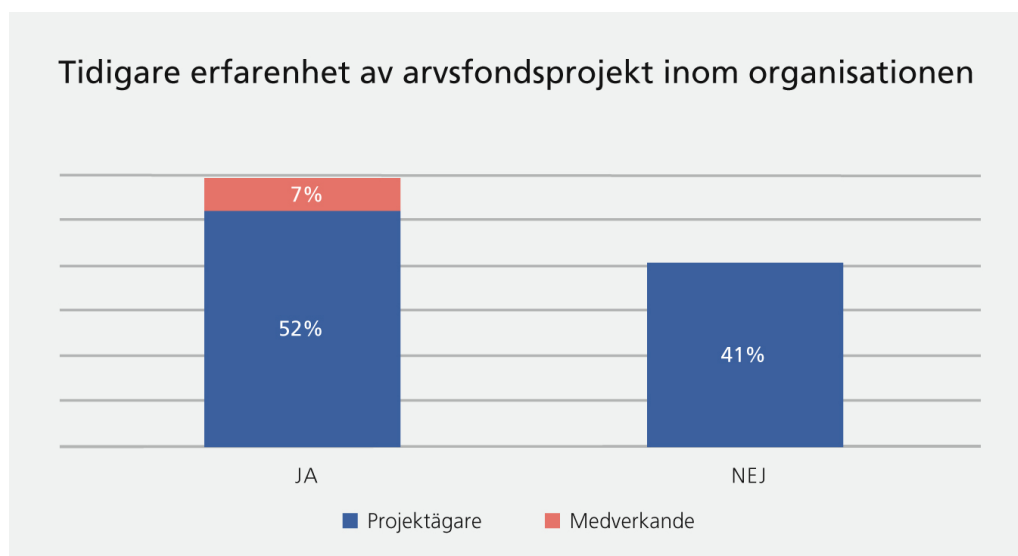
Om vi utgår ifrån de organisatoriska inramningarna ser vi relativt stora skillnader när det gäller hur många anställda organisationerna har. De projekt som kan betraktas som en del av en ordinarie projektverksamhet (inramning B) återfinns i organisationer som är knappt dubbelt så stora som det totala genomsnittet (69 anställda, exklusive offentliga huvudmän). Det är helt enkelt relativt stora organisationer som har kapacitet att kontinuerligt driva denna typ av projektverksamhet med projekt som avlöser varandra eller till och med projekt som löper parallellt med varandra. I gruppen där projektet blir till organisationen (inramning C) har ingen av organisationerna några andra anställda eftersom detta ingår i vår definition av kategorin. I kategori D, där organisationen blir ett verktyg för projektledaren, är organisationerna mycket mindre. I genomsnitt finns endast 4 anställda vid sidan av de som är anställda i projektet.⁴

Det tycks alltså vara betydligt lättare för en utomstående att som projektledare komma in i en mindre organisation för att driva ett projekt utifrån sina egna idéer. Det skulle också kunna vara så att dessa typer av projektledare väljer att leta efter mindre organisationer för att själva få större svängrum, alternativt att denna typ av små organisationer behöver denna typ av drivande projektledare för att projektet ska kunna fungera och överleva eftersom man knappt har någon annan personal som kan stötta projektet och dess verksamhet eller sätta upp sådana rutiner för kontroll och drift som en större organisation skulle kunna göra i motsvarande situation.

Diagram 3 visar att ungefär hälften (52 procent) av de organisationer som var del av vår studie redan tidigare har haft ett eller flera projekt med finansiering av Allmänna arvsfonden. Inom ytterligare sju procent av de studerade organisationerna har man tidigare erfarenhet av att ha medverkat i projekt finansierade av Arvsfonden, men utan att organisationen själv har varit projektägare eller huvudsökande. Bland de organisationer som ingick i studien hade 41 procent ingen tidigare erfarenhet av Arvsfondsfinansierade projekt.

⁴ Fyra anställda är genomsnittet när vi har rensat bort en så kallad outlier (extremvärde) med 400 anställda. Med outliern hamnar genomsnittet i stället på 29 anställda. Även detta är beräknat utan offentliga huvudmän.

Diagram 3. Organisationernas tidigare erfarenhet av att arbeta med Arvsfondsfinansierade projekt.



Projektidén och ansökan till Allmänna arvsfonden

En i enkäterna mycket vanlig berättelse om hur projektidén uppkom är att någon inom eller utanför organisationen såg ett specifikt behov eller att de ville hjälpa personer i den aktuella målgruppen. En annan lika vanlig berättelse är att idén eller inspirationen kom ur ett tidigare projekt med finansiering av Allmänna arvsfonden eller annan finansiär, eller att projektet helt enkelt är en fortsättning på ett tidigare projekt. Inspirationen kommer i några fall från ett forskningsprojekt eller från projekt i andra länder. För ett av projekten anger projektledaren att inspirationen kom från av ett klipp på Youtube. Andra respondenter trycker mer på det sociala sammanhanget. Till exempel skriver de att projektet har uppstått i mötet med personer med liknande idéer, med offentliga aktörer, eller med personer i den definierade målgruppen, eller att det är organisationens medlemmar som tillsammans har tänkt ut och utvecklat projektet.

Själva ansökan skrevs i de allra flesta fall av personer inom den organisation som sedan blev projektägare. I vissa fall har skrivprocessen skett i samarbete med de samverkanspartners som finns med i projektet. I hälften av projekten är det den som sedan blev projektledare som också har skrivit ansökan.

Projektets storlek och omfattning

De allra flesta Arvsfondsprojekten är planerade för tre år, i vår studie så många som 82 procent, men det förekommer också både tvååriga projekt och några få ettåriga. Det genomsnittliga projektet i vårt material fick 2,5 miljoner kronor, men de beviljade medlen från Arvsfonden varierar kraftigt. Enbart för den grupp av projekt som vi har studerat ser vi att beviljade projektmedel ligger i spannet mellan 50 000 kronor och 15 miljoner kronor. Drygt tre fjärdedelar av alla projekt fick dock mellan 500 000 kronor och 3,5 miljoner kronor i finansiering från Arvsfonden. De projekt som vi betraktar som inramade som en del i organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B) löper i genomsnitt över lite längre tid och det beviljade beloppet för dessa projekt var också 600 000 kronor högre än för genomsnittsprojektet.

Ett annat mått på ett projekts omfattning är huruvida andra personer än projektledaren är verksamma i projektet. Eftersom Arvsfondsprojekten i allmänhet är ganska omfattande så finns det i 81 procent av projekten andra anställda än projektledaren. Skillnaden mellan de olika organisatoriska inramningarna är inte särskilt stor, men man kan i varje fall konstatera att även med detta mått är projekten som är inramade som en del i ordinarie projektverksamhet (inramning B) störst.

Som vi kommer se i ett senare avsnitt i rapporten är projekten också relativt omfattande sett till inslaget av ideell arbetskraft. I fler än 80 procent av projekten förekommer någon form av ideell arbetskraft. Medianen av antalet ideellt arbetande är sju personer, men det finns flera projekt som har fler än 100 ideellt arbetande medarbetare.

Det finns alltså inget generellt samband mellan organisationens storlek och projektens omfattning. Vad vi däremot kan se är ett tydligt samband mellan organisationernas tidigare erfarenheter av Arvsfondsprojekt samt hur stort det aktuella Arvsfondsprojektet är mätt i bidrag från Allmänna arvsfonden. Resultaten är statistiskt säkerställda och gäller bland både ideella föreningar och stiftelser.⁵ Det kan tolkas som att de ideella organisationer som redan tidigare har arbetat med Arvsfonden väljer att söka större projekt, medan organisationer som inte har erfarenhet av Arvsfonden i regel söker och därmed också får lägre belopp.

Medfinansieringen av projektet

Det är tydligt att de projekt som ingår i vår studie ofta är större – eller ingår i något större – än enbart det projekt för vilket man har sökt och fått medel beviljade av Allmänna arvsfonden. I vissa fall har medfinansiering tydligt skrivits in i den ursprungliga projektansökan till Arvsfonden. I andra fall är det troligt att den avgränsade Arvsfondsfinansieringen endast är en av flera pusselbitar i ett större projekt eller sammanhang inom organisationen. I enkäten har vi inte undersökt vad medfinansieringen består av men exempel kan vara att andra aktörer ger direkta bidrag i pengar eller personella resurser. Medfinansiering kan också ske mer indirekt, till exempel genom att andra aktörer köper tjänster eller att personer med olika typer av arbetsmarknadsstöd arbetar i projektet.

I en majoritet av organisationerna (80 procent) sätter man på olika sätt till ytterligare finansiella eller personella resurser till projektet än Arvsfondens finansiering (diagram 4). För över hälften av projektet (53 procent) får man någon form av medfinansiering från andra aktörer och samarbetspartners. Om vi ser till de organisatoriska inramningarna är det endast de projekt som "blir organisationen" (inramning C) som sticker ut genom att de i mindre utsträckning medfinansieras med egna medel. Orsaken till detta kan dock helt enkelt vara att detta ofta handlar om små organisationer som också kan vara yngre och som inte har några egna personella resurser att sätta in och i allmänhet också har en liten ekonomi.

Det vanligaste är att medfinansieringen kommer från offentliga aktörer, såsom kommuner, skolor, högskolor, kriminalvården, polisen, länsstyrelser, Arbetsförmedlingen eller andra myndigheter. Det är också relativt vanligt att medfinansiering kommer från andra ideella organisationer som troligen medverkar i projektet, eller från stiftelser, fonder eller stipendier från andra organisationer. Det finns också ett antal projekt som fått medfinansiering från bostadsbolag eller banker.

⁵ Detta är statistiskt säkerställt på femprocentig nivå för de ideella föreningarna och på tioprocentig nivå för stiftelserna som är relativt få i materialet.

Diagram 5 visar att i 74 procent av projekten kommer medfinansiering från offentliga aktörer. I 48 procent av projekten kommer medfinansieringen från olika typer av idéburna aktörer ur civilsamhället. Det kan vara allt från personella resurser från medsökande organisationer till ekonomiska bidrag från närliggande organisationer eller stiftelser och fonder. Drygt var tionde projekt (13 procent) får bidrag eller sponsring från kommersiella företag eller i vissa fall direkt från privatpersoner. Knappt en tredjedel av alla projekt i studien får medfinansiering från en kombination av aktörer i dessa tre olika samhällssektorer. Det innebär alltså att de samtidigt har finansiering från olika håll.

Diagram 4. Medfinansiering av Arvsfondsfinansierade projekt.

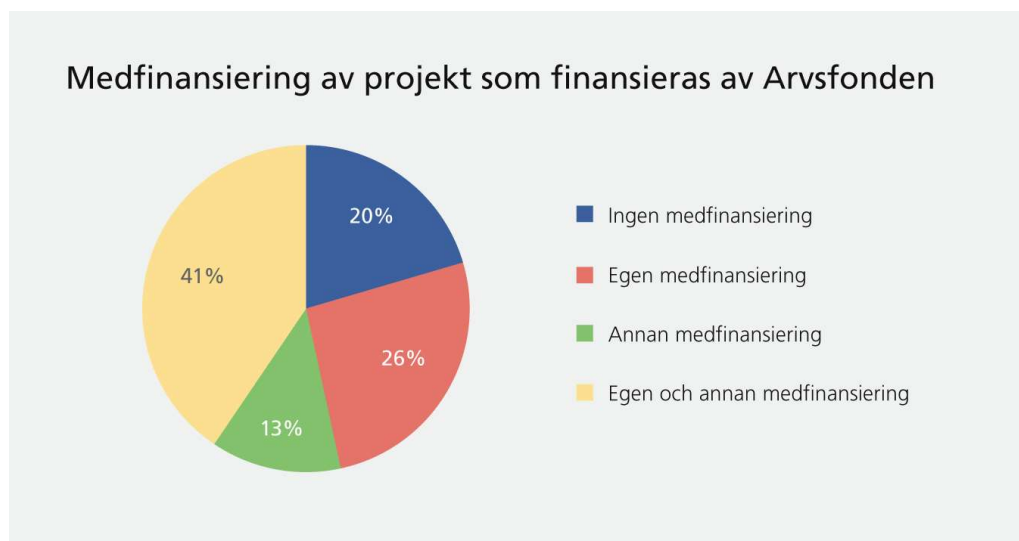
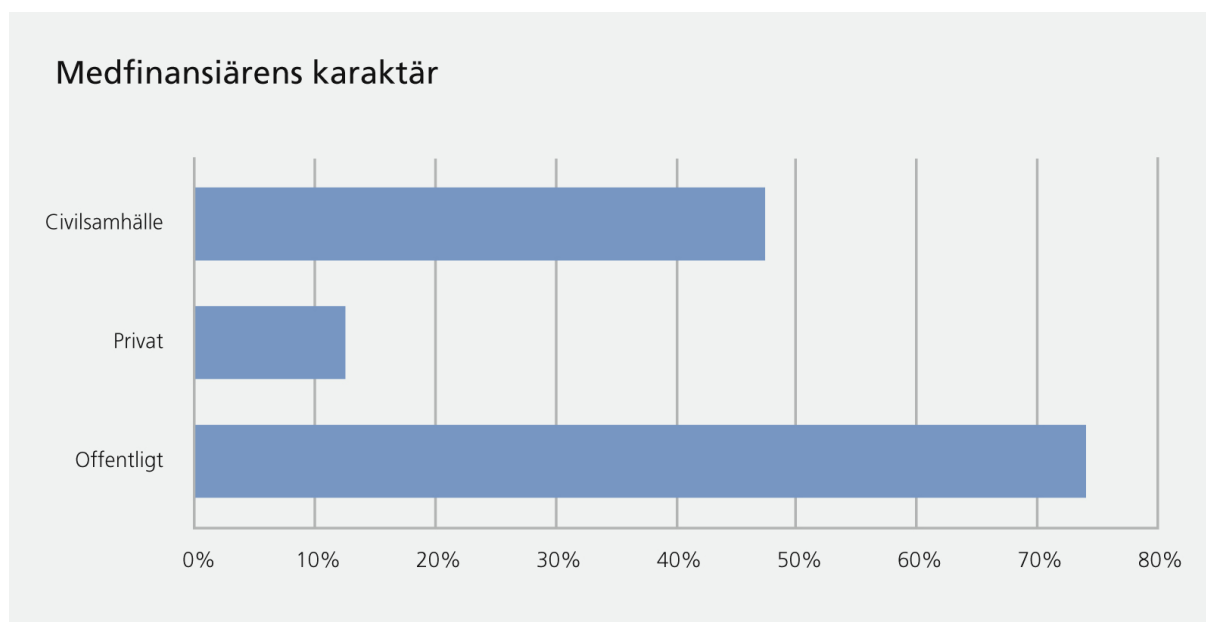


Diagram 5. Medfinansieringens karaktär.



Sammanfattning av avsnittet *Projektet och organisationen*

Majoriteten av de organisationer som i detta material har finansiering från Allmänna arvsfonden är ideella föreningar eller registrerade trossamfund. Det förekommer också en mindre andel stiftelser och offentliga organisationer. Vi kan notera att stiftelserna tycks vara underrepresenterade bland

organisationer som får finansiering från Arvsfonden relativt till hur stor andel av det civila samhällets organisationer som är stiftelser. Möjligen kan detta bero på hur Allmänna arvsfonden formulerar sina budskap och riktar sig när de försöker nå ut till nya organisationer, alternativt att de flesta stiftelser själva är fokuserade på att dela ut olika former av bidrag.

Projekten tycks ha kommit till på olika sätt, men en viktig faktor tycks vara någon form av eldsjäl som inte sällan sedan också blir projektledare för projektet. I en av de utvärderingar som har utförts av projekt finansierade med medel från Allmänna arvsfonden formulerar man sig på detta sätt just när det gäller tillkomsten av projektidén (Amnå m.fl. 2012, sid 3):

Ofta anställs också den person som initierat projektet som projektledare, och fortsätter på så sätt att spela en viktig roll för projektet under hela projektiden. Projektledarna framstod som den huvudsakliga drivande kraften i nästan alla projekt, och i en del fall även som en ganska ensamt drivande kraft.

De ideella organisationer och stiftelser som har finansiering från Arvsfonden har i genomsnitt 35 anställda. Ställer vi det i relation till de över 100 000 organisationer i civilsamhället som inte har några anställda så är det alltså relativt stora organisationer som har projekt finansierade från Arvsfonden. Samtidigt tycks det inte vara särskilt många av de allra största organisationerna i det civila samhället som har finansiering från Arvsfonden. Möjligen kan man tolka detta som att en stor del av Arvsfondens finansiering hamnar hos medelstora organisationer som har tillräckliga resurser för att skriva ihop en ansökan men som samtidigt har behov av mer resurser för att kunna genomföra den verksamhet de vill. Det är dock mycket svårt att generalisera. Till exempel skulle en "medelstor organisation" i själva verket kunna vara ett distrikt i ett förbund eller en större lokalförening i en stor organisation.

Drygt hälften av organisationerna har redan tidigare haft finansiering från Arvsfonden. Vi kan även se att dessa organisationer återkommande söker och får större belopp till sina projekt än vad de organisationer får som söker medel för första gången hos Arvsfonden. Det tycks alltså finnas en grupp organisationer som har hittat fram till Arvsfonden och lärt sig hur man ska arbeta med dem för att få finansiering. När organisationen väl har fått finansiering så tenderar de också att sikta högre i nästkommande ansökan. Denna iakttagelse är relevant både för de organisationer som funderar på att söka medel från Arvsfonden och för Allmänna arvsfondens verksamhet. Organisationer som söker för första gången behöver kanske inte vara så försiktiga i sina anspråk och Arvsfondens handläggare skulle kanske i högre utsträckning kunna uppmuntra nya organisationer att planera större projekt när det kan vara lämpligt utifrån den aktuella målgruppens karaktär eller behov.

Att så många som fyra av fem av de organisationer som ingår i studien antingen har medfinansierat projektet själva eller har medfinansierat projektet med hjälp av andra aktörer visar på två saker. Dels är det viktigt att se medlen från Arvsfonden som en av de pusselbitar som gör det aktuella projektet möjligt, dels är det viktigt att förstå att det projekt som beskrivs i ansökan till Arvsfonden i sig kan vara pusselbit i ett större och mer långsiktigt projekt som organisationen eller projektledaren driver.

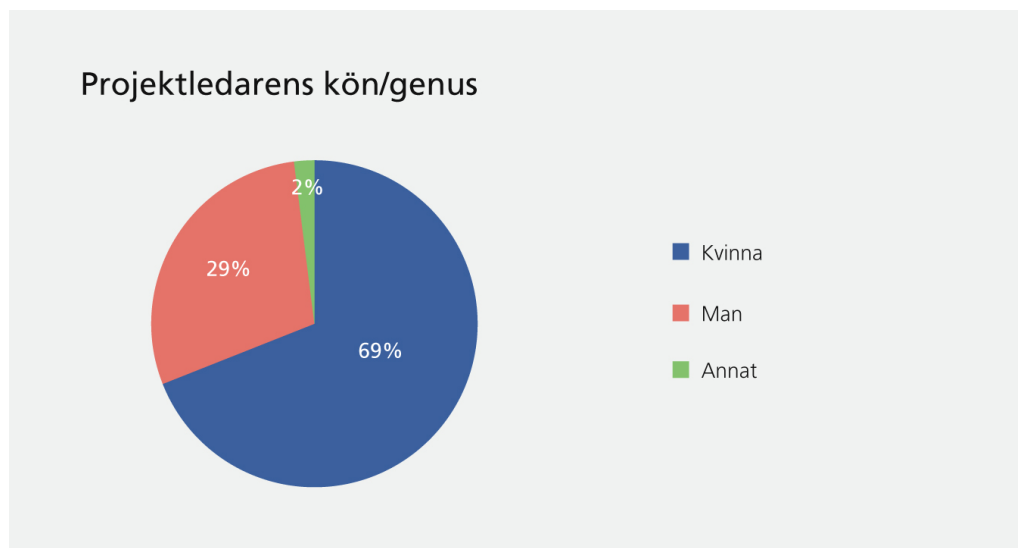
Projektledarens profil

Efter att hittills i huvudsak ha ägnat vår uppmärksamhet åt själva projektet och den organisation som så att säga äger och driver projektet, går vi nu över till projektledaren själv. Vem är projektledaren, vilken utbildnings- och erfarenhetsmässig bakgrund har hon eller han och hur delaktig har projektledaren varit i arbetet inför projektets start? Projektledarna i en ideell organisation är, som vi konstaterade redan inledningsvis, centrala aktörer i projektet men även inom organisationen. Trots detta är studierna av och kunskaperna om deras arbetssituation med mera mycket begränsade.

Vem är projektledaren?

En stor majoritet av projektledarna är kvinnor, 69 procent (diagram 6). Därefter är 29 procent män och 2 procent uppger annat kön. Sett till de organisatoriska inramningarna så är kvinnor relativt sett överrepresenterade i grupp D där organisationen är ett verktyg för projektledaren. I denna grupp är 76 procent av projektledarna kvinnor.

Diagram 6. Projektledarens kön.



Projektledarna finns i alla åldrar. Den yngsta är 20 år och de äldsta är 69 år, medan medelåldern är 44 år. Diagram 7 visar att projektledarna är ganska jämt fördelade åldersmässigt med undantag för i de yngsta åldrarna. Endast 3 procent av projektledarna är upp till 25 år och 18 procent är upp till 30 år. Den organisatoriska inramning som avviker från medelvärdet är de vanliga projekten i grupp B där genomsnittsåldern är 42 år jämfört med 46–47 år i de tre andra grupperna.

Diagram 8 visar att projektledarna i allmänhet har en relativt hög utbildning. Så många som 86 procent hade en universitets- eller högskoleutbildning, varav 5 procent till och med hade en forskarutbildning. Endast en procent av projektledarna har kortare utbildning än motsvarande en avslutad gymnasieutbildning. Skillnaden i utbildningsnivå för projektledare i projekt med de olika organisatoriska inramningarna är relativt liten. Det finns dock en tendens att projektledare för projekt som blir eller "är" organisationen (inramning C) i genomsnitt har en något lägre utbildning, medan projektledare som låter organisationen vara ett verktyg för deras egna mål (inramning D) har något högre utbildning.

Diagram 7. Projektledarens ålder.

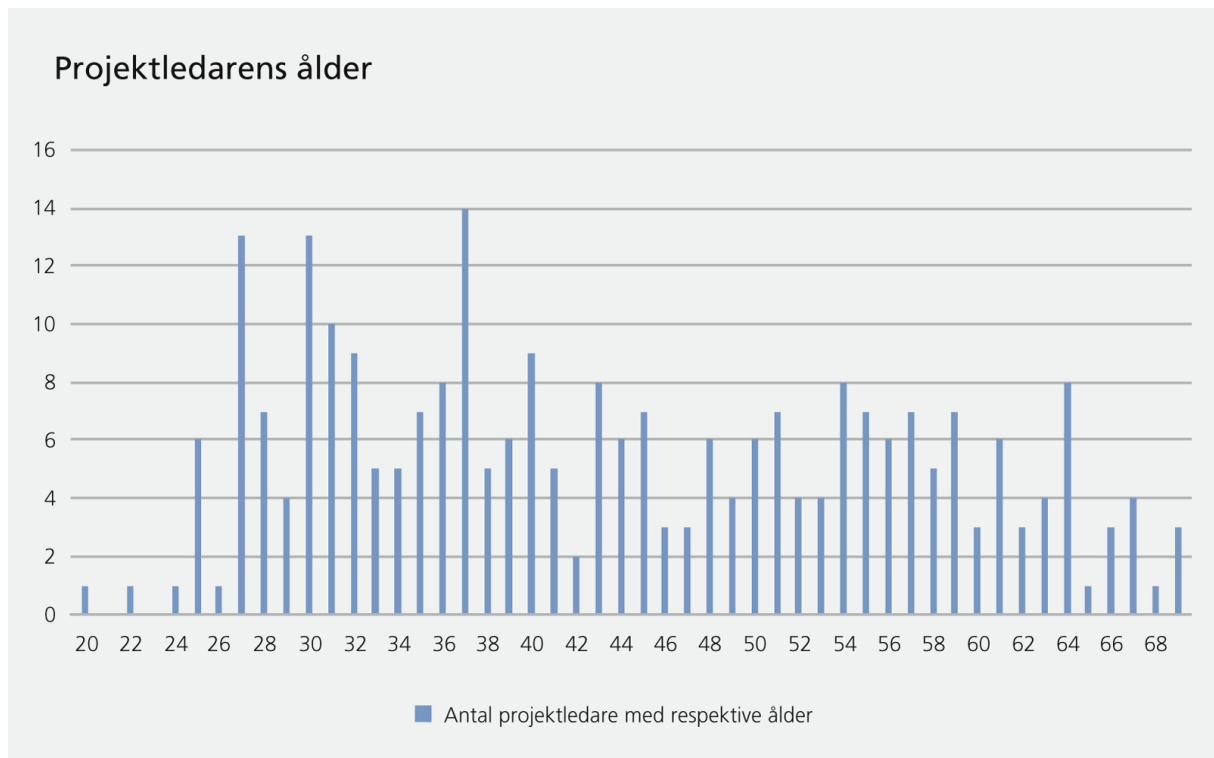


Diagram 8. Projektledarens utbildningsnivå.

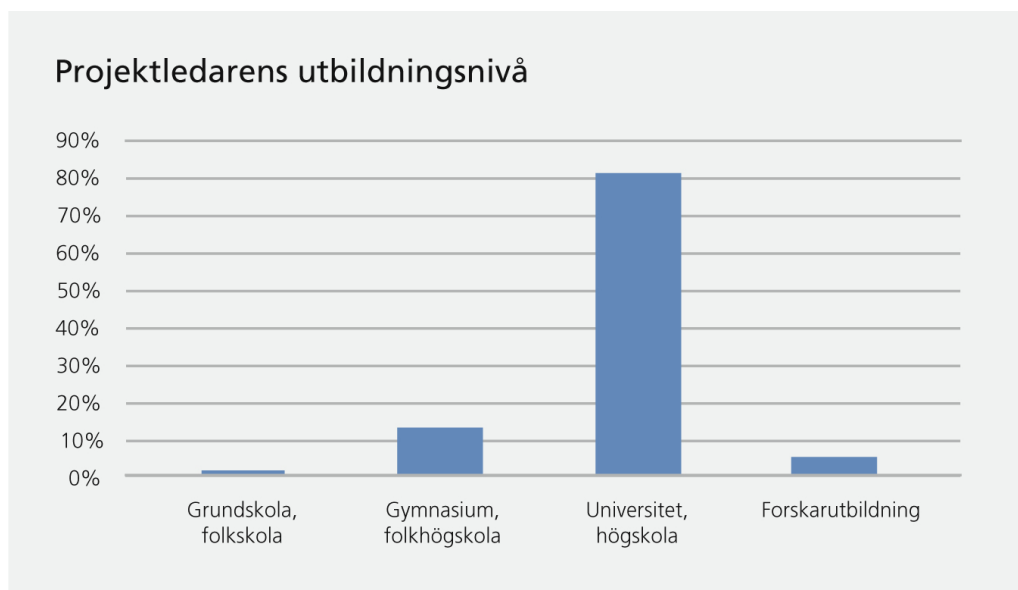
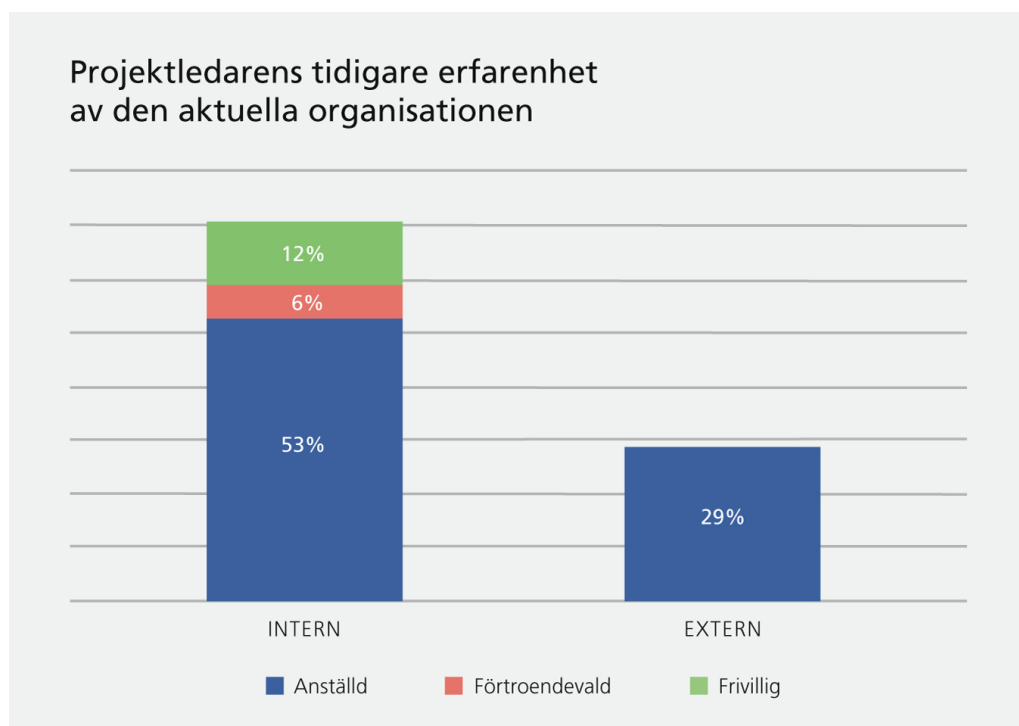


Diagram 9 visar att i de flesta fallen, 71 procent, kommer projektledarna internt från den organisation som är projektägare. Svaren visar att 53 procent redan tidigare hade varit anställda i organisationen, 24 procent hade arbetat ideellt och 14 procent hade varit förtroendevalda. Totalt 15 procent av projektledarna hade haft mer än en av dessa olika roller i organisationen innan de blev projektledare.

Diagram 9. Projektledarens tidigare erfarenhet av organisationen.



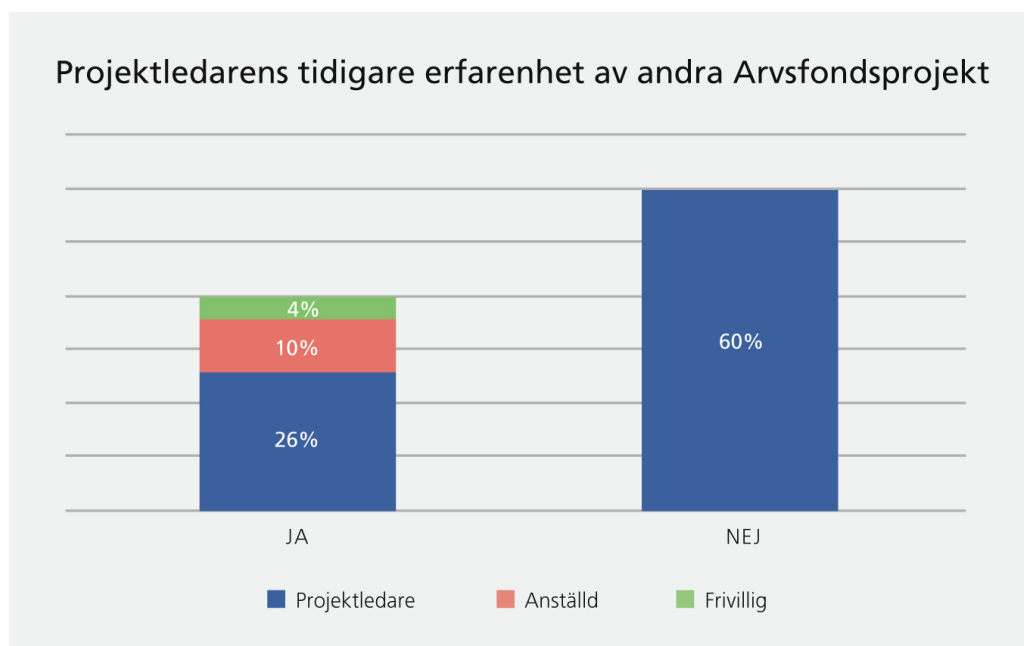
Ett antal projektledare i undersökningen hade innan de blev projektledare flera olika roller i organisationen samtidigt. Diagram 9 visar vi dem dock endast i den roll som vi bedömer innebär starkast anknytning till organisationen. Vi har gjort bedömningen att en anställning ses som en starkare anknytning än att vara förtroendevald, som i sin tur är en starkare anknytning än att arbeta ideellt. Det innebär att en person som har varit både ideellt engagerad och suttit som förtroendevald i styrelse eller motsvarande här redovisas som förtroendevald.

Tidigare erfarenheter

De allra flesta projektledare, 85 procent, har en stark koppling till den ideella sektorn eftersom de uppger att de har tidigare erfarenhet av att leda ideella. Denna koppling är som starkast bland projektledarna där projekten blir organisationen (inramning C). Av dessa har 94 procent tidigare erfarenhet av att leda ideella medan kopplingen är svagast, även om den fortfarande är stark, bland de projektledare som använder organisationen som ett verktyg för sina egna syften (inramning D). Bland dessa har 81 procent tidigare erfarenhet av att leda ideella.

Tidigare erfarenhet av projekt som har finansierats av Allmänna arvsfonden är också relativt utbredd bland projektledarna. Diagram 10 visar att 26 procent av projektledarna sedan tidigare har erfarenhet av att leda projekt med finansiering från just Arvsfonden, medan 14 procent antingen har varit anställda i eller arbetat ideellt i sådana projekt. Här syns alltså samma mönster på individnivå som på organisationsnivå. En relativt sett stor andel av både individer och organisationer har redan tidigare erfarenhet av att arbeta med Arvsfondsfinansierade projekt. Detta är extra tydligt i den organisatoriska inramningen (B) där det aktuella projektet är en del av organisationens ordinarie projektverksamhet. Av dessa projektledare är det så många som 60 procent som sedan tidigare har erfarenhet av att arbeta som projektledare i projekt där Allmänna arvsfonden finansierat hela eller en del av verksamheten.

Diagram 10. Projektledarens tidigare erfarenhet av andra Arvsfondsprojekt.



Projektledarens anknytning till projektet

Hur stark anknytning projektledaren har till projektet kan tänkas påverka såväl projektets framgång som projektledarens arbetssituation. En projektledare som känner starkt för sitt projekt lägger kanske ner extra tid och energi på att få det att fungera. Samtidigt kanske detta, i varje fall i vissa fall, innebär en ohållbar arbetssituation som slutar med en utbränd projektledare och ett havererat projekt.

Som tidigare nämnts ska alla projekt som finansieras av Allmänna arvsfonden rikta sig till någon av de kategorier av personer som definieras av lagen (1994:243) om Allmänna arvsfonden: barn (0–11 år), ungdomar (12–25 år) eller vuxna med funktionsnedsättningar. Ett av de krav som man från Arvsfonden ställer på de projekt som man finansierar är att personer ur den för projektet relevanta målgruppen på något sätt ska involveras i projektet. En av de starkaste formerna av delaktighet från personer i någon av de kategorier som specificeras i lagen vore om den som styr och genomför själva projektet – projektledaren – hade kommit eller hämtats ur någon av dessa kategorier av individer.

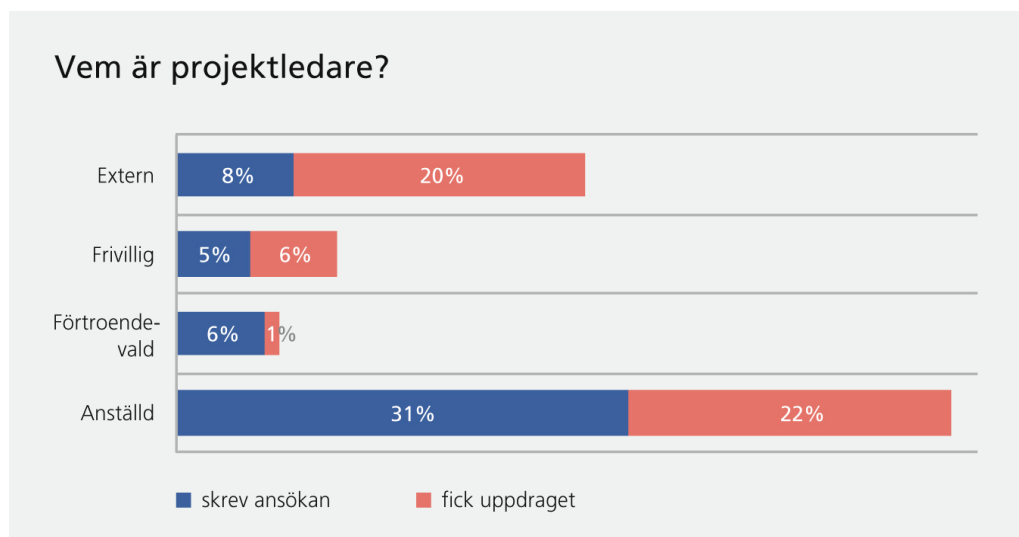
När vi ställer denna fråga till projektledarna i vår undersökning uppger 26 procent att de själva anser sig tillhöra målgruppen för sitt projekt. Bakom detta tycks det dock finnas en markant formell diskrepans. Bland de projekt som till Arvsfonden har angett barn och/eller ungdomar som den målgrupp man vill jobba med (det vill säga att vuxna med funktionshinder inte är målgrupp) och där projektledaren själv anger att denne tillhör målgruppen är det endast tre projektledare (9 procent) som faktiskt är 25 år eller yngre. Medelåldern bland projektledarna som arbetar med barn- och ungdomsprojekt är 40 år vilket närmar sig genomsnittsåldern i hela populationen. Väljer vi att som yngre betrakta personer upp till 30 års ålder så handlar det om 29 procent av projektledarna.

Huruvida projektledaren känner sig som en del av den definierade målgruppen varierar mellan projekt med de olika formerna av organisatorisk inramning som vi introducerade tidigare i rapporten. Andelen är betydligt högre, 36 procent, bland de projekt som så att säga "blir" organisationen

(inramning C) medan den är avsevärt lägre, 14 procent, i de projekt där projektledaren använder organisationen som ett verktyg (inramning D). Man skulle alltså kunna säga att dessa senare projekt mer tycks ha karaktären av att "vi" ska göra något som hjälper "dem", snarare än att "vi" gör något för att hjälpa "oss själva" (se även Amnå m.fl. 2012).

Som vi konstaterade tidigare kommer strax över 70 procent av projektledarna från organisationen medan mindre än en tredjedel anställdes in i organisationen för att driva projektet. Hälften av projektledarna var med redan i idégenererings- eller ansökningsfasen medan hälften fick uppdraget som projektledare efter att ansökan hade godkänts av Arvsfonden. Diagram 11 visar mer detaljerat vilken roll projektledarna hade i organisationen innan projektet samt huruvida de varit med i ansökningsprocessen eller ej. Värt att notera är bland annat att drygt hälften redan tidigare varit anställda i organisationen. Men mer intressant är kanske att knappt 30 procent av projektledarna rekryterades till organisationen för att driva projektet och att en majoritet av dessa faktiskt redan var med i ansökningsfasen. Det finns alltså en inte obetydlig mängd personer som själva hittat på idéerna till ett projekt och sedan tagit detta till en organisation som sedan skrivit ansökan till Arvsfonden.

Diagram 11. Projektledarens anknytning till det aktuella Arvsfondsprojektet.



De allra flesta projektledare (83 procent) har lett projektet från det att projektet fick finansiering från Arvsfonden medan man av olika skäl alltså har bytt projektledare i 17 procent av projekten.

Sammanfattning av projektledarens profil

Projektledarna är i allmänhet högutbildade kvinnor i alla åldrar med undantag för att det bara är några enstaka som är under 25 år. De flesta av projektledarna, sju av tio, har tidigare erfarenhet av organisationen där de nu verkar som projektledare. Strax över hälften var även anställda innan de blev projektledare för det aktuella projektet. En fjärdedel av projektledarna har tidigare erfarenhet av att leda Arvsfondsfinansierade projekt vilket gör att det verkar gå att tala om en grupp av projektledare som är återkommande och tycks ha specialiserat sig på denna typ av projekt.

Vidare stämmer profilen högutbildade kvinnor väl överens med ett av huvudresultaten av den studie av ANDT-projekt som vi nämnde i inledningen. Geidne m.fl. (2014, s. 15) sammanfattar den typiska

projektledaren som förekom i deras studie som "något oftare en kvinna, oftast över 50 år samt har en högskoleutbildning".

Skillnader finns dock. I vår studie är andelen kvinnor ännu högre samtidigt som de är något yngre. Men den tydligaste skillnaden ligger i utbildningsnivån. I studien av Geidne m.fl. (2014) hade 55 procent av projektledarna minst högskoleutbildning medan 86 procent av projektledarna i vår studie hade minst högskoleutbildning och 5 procent av alla projektledarna innehade en forskarutbildning. Möjligen skulle skillnaden i utbildningsnivå och därmed kompetens hos projektledarna mellan de båda studierna kunna härledas till att de projekt som studerats är väsentligt mindre mätt i beviljat bidrag i ANDT-studien. Dessa skillnader till trots kan man fundera över orsakerna bakom att en majoritet av projektledarna i så vitt skilda områden som ANDT samt barn, unga och personer med funktionshinder faktiskt är högutbildade kvinnor i medelåldern.

I den organisatoriska inramningen där det aktuella projektet är en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (B) tycks det vara så att projektledarna kanske är ett slags återkommande specialister på projektledning i Arvsfondsfinansierade projekt. Kanske kan vi även betrakta dem just som specialister på projektledning i ideell verksamhet mer i allmänhet. Sex av tio av de projektledare som är verksamma i denna typ av projekt har nämligen sedan tidigare erfarenhet av att leda projekt som har finansierats av Allmänna arvsfonden.

Om det är så att vi faktiskt kan tala om en eller flera grupper av återkommande och specialiserade "Arvsfonds-projektledare" så skulle man också kunna fundera över vilka typer av konsekvenser detta skulle kunna ha. Projekten kanske fungerar smidigare i relation till Allmänna arvsfonden när det gäller fondens kriterier och system för kontroll- och rapportering. En fråga som möjligen kan resas är dock vad som händer dels i relation till den organisation i vilken det faktiska projektarbetet utförs, dels i förhållande till syftet med projektet respektive till den målgrupp som finns definierad.

Även här kan vi se vissa likheter med resultaten i ANDT-studien. Det är en stor andel av Arvsfondens projektledare som har tidigare erfarenhet av att leda ideell arbetskraft och en hel del har också redan tidigare arbetat i Arvsfondsfinansierade projekt. I ANDT-studien har inte samma frågor ställts men även de projektledarna uppvisar erfarenhet av projektledning i ideella organisationer. Det var 62 procent av projektledarna som tidigare hade arbetat som projektledare i samma organisation, medan 25 procent hade arbetat som projektledare i en annan ideell organisation (Geidne m.fl. 2014). Vår tolkning är att en viss person kan ha erfarenhet av både den egna och av andra organisationer, vilket gör att dessa två siffror inte kan summeras. Projektledarna har alltså i allmänhet både hög utbildning och stor erfarenhet.

För Arvsfondsdelegationen är det viktigt att personer ur någon av de kategorier av personer som definieras i deras regelsystem på något sätt finns involverade i de projekt som finansieras med medel ur Allmänna arvsfonden. En stark indikator på detta är om projektledaren själv betraktar sig som att han eller hon tillhör målgruppen. I vår studie ser vi att en fjärdedel av alla respondenter ser sig som en del av den målgrupp som definieras i projektet. Andelen är högre i de projekt som så att säga "blir" organisationen (inramning C) medan den är lägre i de projekt där projektledaren snarare använder organisationen som ett verktyg (inramning D). Man skulle alltså kunna anta att dessa senare projekt kan tänkas ha tydligare tendenser av att det är någon annan, utanför målgruppen, som ska göra något som gör det bättre för eller hjälper individer som ingår i den så kallade målgruppen, snarare än att det är ett "vi" som gör något för att hjälpa "oss själva".

Lundstedt (2005) driver i sin avhandling *Vit governmentalitet* från 2005 en liknande men fördjupad analys och diskussion av ett integrationsprojekt för kvinnor med hjälp av textilhantverk. En likartad tolkning görs även av Amnå m.fl. (2012) i deras utvärdering av åtta stycken projekt med medel från Allmänna arvsfonden som de har följt under hela projekttiden. De skriver (ibid, sid 3):

En följd av projektledarnas starka ställning verkar vara att deltagarna ofta hamnar utanför beslutsfattandet om verksamhetens mer övergripande utformning och utveckling. Projektledningen är i alla projekt tydlig med att projekten ska vara anpassade till deltagarnas önskemål, men det handlar snarare om att fånga upp behov och önskemål på individuell basis.

När vi i vår undersökning jämförde projektledarnas ålder i barn- och ungdomsprojekten med deras syn på sig själva som en del av målgruppen såg vi en diskrepans. Många projektledare betraktade sig som en del av målgruppen även om de formellt var för gamla enligt Arvsfondens definition av barn och ungdomar. Vad kan detta säga oss? Det skulle kunna vara så att projektledarna själva har en lösare definition av vilka målgrupperna är än vad Arvsfonden har. Men det skulle också kunna vara en indikation på att projektledaren och Arvsfonden kanske inte ser exakt samma projekt framför sig. Organisationen har kanske placerat det Arvsfondsfinansierade projektet som en del i ett mycket större projekt, vilket är det projekt som projektledaren ser framför sig och relaterar till. Organisationen och projektledaren kanske låter medlen från Arvsfonden finansiera arbetet med att exempelvis integrera ungdomar i ett projekt som samlat har en bredare räckvidd än enbart den målgruppsbestämning som Arvsfonden har, en bredare bestämning vilket också projektledaren kan identifiera sig med.

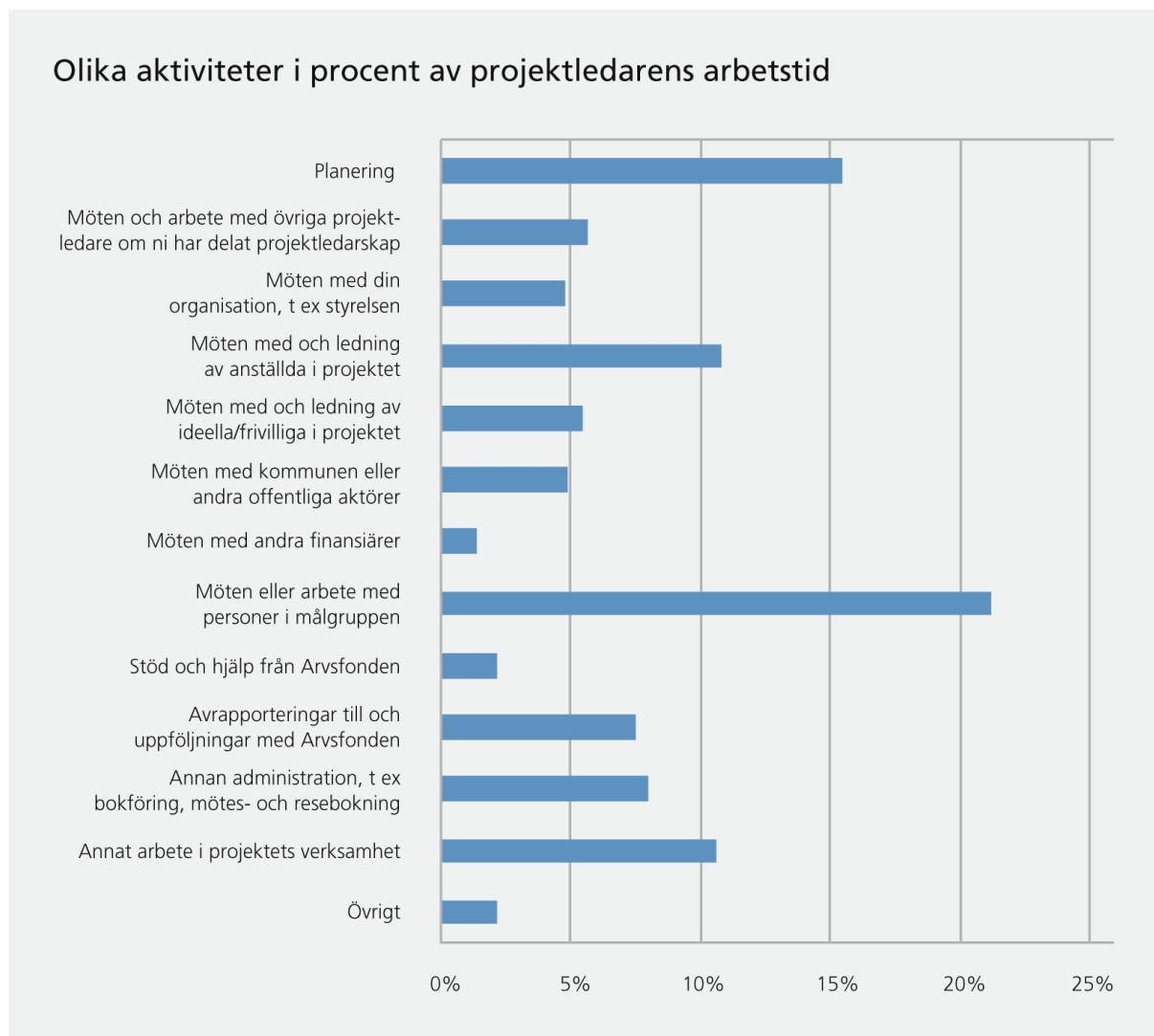
Projektledarens arbete

Efter att ha beskrivit vilka projektledarna är går vi nu vidare med att fördjupa oss något i vad projektledaren gör och hur denne upplever sitt arbete. Vilka uppgifter har projektledaren och hur fördelar projektledaren sin tid mellan olika arbetsuppgifter? Vad tycker projektledaren är svårt och frustrerande och vad upplevs vara mest givande?

Vad gör projektledaren?

Hittills har vi diskuterat själva projektledarskapet som om det ser relativt lika ut för alla projektledare. Vi har främst redovisat skillnader i organiseringen av projektet och projektledarens profil. För att få reda på vad projektledarskapet innehåller mer konkret så har vi bitt projektledarna att uppskatta den tid de själva lägger på olika arbetsuppgifter, sett till projektet som helhet. Uppskattningen har gjorts i procent av en heltidstjänst som har fördelats på fasta kategorier som vi identifierade i de inledande intervjuerna. Diagram 12 visar hur projektledarna skattar sin tid.

Diagram 12. Aktiviteter i procent av projektledarens arbetstid.

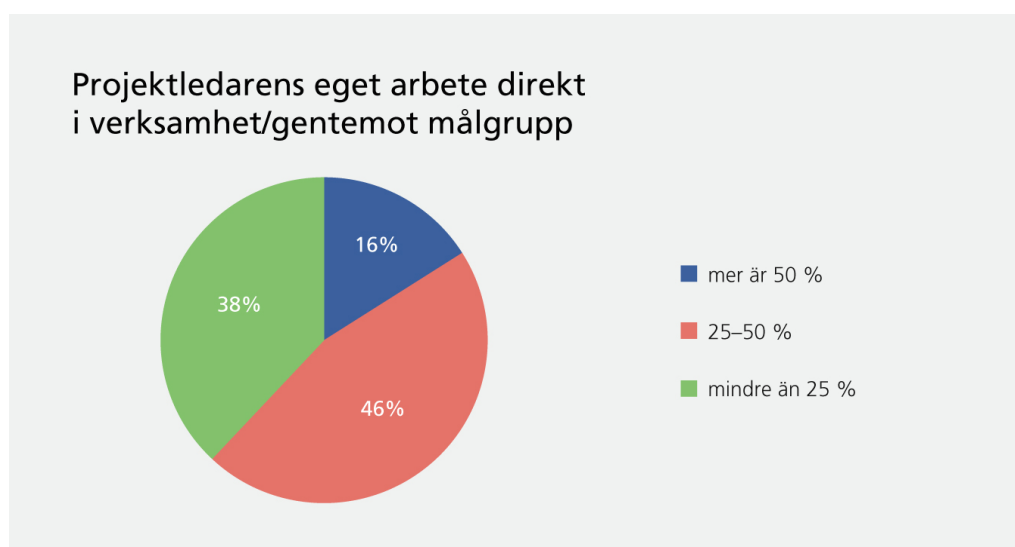


Det är givetvis så att det bland enskilda projektledare finns en stor spridning i hur arbetstiden fördelas. Vad som dock är tydligt är att projektledararbetet innehåller många vitt skilda uppgifter som måste hanteras samtidigt. Uppgifterna handlar både om planering, arbetsledning och arbete kopplat direkt till projektets verksamhet. Det handlar också om möten och kontakt med anställda och förtroendevalda inom den egna organisationen. Projektledarna ska också hantera relationer utanför den egna organisationen: med kommuner, andra organisationer och andra finansiärer. Slutligen lägger projektledarna också tid på administration och avrapportering, både gentemot Arvsfonden och inom den egna organisationen.

Projektledarrollen handlar därför mycket om att kunna hantera många uppgifter parallellt. Detta är också något som tydligt återkommer när projektledarna i fritext får beskriva vad de tycker är frustrerande och utmanande med projektledarrollen. En projektledare beskriver att projektledarskapets utmaning är "de ständiga prioriteringarna av en mängd olika, helt olikartade arbetsuppgifter". Om detta vittnar även tidigare utvärderingsrapporter från Arvsfonden. Johnsdotter (2010) beskriver att projektledare kan ha svårt att förverkliga sina projekt då så mycket tid går åt till vardagliga uppgifter i organisationen. Nestler (2007) lyfter fram att projektledarna har många järn i elden och fungerar som en "allt i allo". Bromseth (2012) visar på att ett bra strukturellt stöd inom den projektägande organisationen är viktigt för att projektledarna ska lyckas fokusera på projektarbetet.

Diagram 13 visar att det varierar hur mycket tid projektledarna arbetar direkt i verksamheten eller lägger på möten med personer ur den definierade målgruppen. En del av projektledarna lägger huvuddelen av sin tid på detta arbete medan andra endast sporadiskt verkar ägna sin tid åt detta. Det är 16 procent av projektledarna som anger att de lägger mer än hälften av sin tid i verksamheten eller i möten med deltagare ur målgruppen, medan 38 procent anger att de lägger mindre än 25 procent av sin tid på detta.

Diagram 13. Projektledarens arbete i verksamheten.



Här ser vi dock tydliga skillnader mellan projektledarna i de olika organisatoriska inramningarna. I de fall projektet blir organisationen (inramning C) är det exempelvis ovanligare att projektledarna lägger mindre än 25 procent av sin arbetstid på arbete direkt i verksamheten eller gentemot målgruppen (24 procent av projektledarna). Nästan hälften av projektledarna som arbetar i projekt som är en del

av organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B) och de där organisationen blir ett verktyg för projektledaren (inramning D) anger att de lägger mindre än 25 procent av sin arbetstid direkt i verksamheten.

Projektledarens arbete framstår också som väldigt mötesintensivt. Nästan 35 procent av arbetstiden läggs på möten av olika slag, varav den största delen på interna möten i projektet eller organisationen.

Projektledarna uppskattar själva att de i medeltal lägger 16 procent av sin arbetstid på administrativa uppgifter som rapportering, mötesbokningar, bokföring eller liknande. Diagram 14 visar att i majoriteten av projekten är projektledarna inte ensamma om att sköta administration och bokföring i projektet. För merparten (68 procent) av projekten är även organisationens kassör, ekonomiafdelning eller en bokföringsbyrå involverade i ekonomihanteringen. I en mindre del av projekten (16 procent) förefaller det som att projektledaren själv ansvarar för i alla fall merparten av projektets administration. I lika stor andel av projekten är det en annan anställd i projektet som ansvarar för administrationen.

För de projektledare där organisationen är ett verktyg för projektledaren (inramning D) så är det betydligt vanligare att projektledaren själv sköter administrationen. Hela 38 procent av dessa projektledare anger att de själva sköter administrationen utan hjälp av annan anställd i projektet eller i organisationen. Vi såg också att det bland dessa projektledare fanns fler än genomsnittet som lade mindre än 25 procent av sin arbetstid i projektets faktiska verksamhet eller i arbete direkt med målgruppen. Kanske är det vanligare att dessa projektledare får en mer renodlad ledningsroll där de också själva får bära mycket av projektets administration själva utan stöd från den organisation som har projektet, medan det då antagligen är andra anställda eller ideella krafter som till största delen bedriver projektets verksamhet.

Diagram 14. Vem sköter administrationen i projektet?



Vad är mest utmanande och frustrerande för projektledaren?

Hur upplever då projektledaren sitt arbete och hur ser denne på de olika arbetsuppgifterna? Projektledarna har i fritext fått beskriva vilka arbetsuppgifter de upplever som utmanande, frustrerande och givande. Det är tydligt att svaren på frågorna om vad som är utmanande och frustrerande ofta, men inte alltid, går in i varandra. Efter en genomläsning visade det sig vara möjligt att gruppera dem i ett antal huvudområden.

Ledarskapet i projektet

Det framkommer tydligt att projektledarrollen till stor del handlar om att kunna hantera och balansera en rad olika roller och arbetsuppgifter. Detta ser många av projektledarna som en utmaning. De flesta projektledarna förväntas ha en ledarroll i förhållande till andra medarbetare. Medarbetarna kan både vara ideella, i projektet anställda eller anställda i den projektägande organisationen eller i någon samarbetsorganisation. Inte sällan är det flera olika kategorier av medarbetare som ska ledas. Att hantera olika människors varierande engagemang för projekten, att kunna handleda, motivera och inspirera och att formellt arbetsleda upplevs som en utmaning och en källa till frustration. En projektledare skriver att "utmaningen är att vara projektledare samtidigt som jag ska handleda projektmedarbetare och vara arbetsledare – tre olika roller". Utöver den konkreta ledarrollen i relation till andra har projektledaren också ansvar för egna delar av både administrativ och innehållsmässig karaktär. En utmaning för många verkar vara "att som spindeln i nätet få projektet att snurra med alla olika parametrar" samtidigt som de tar ansvar för sina egna och mer konkreta arbetsområden. Denna utmaning kan vi tydligt koppla till frågan när projektledarna får uppskatta hur de använder sin arbetstid. Där ser vi att cirka 30 procent av tiden handlar om det mer handfasta arbetet med de kategorier av personer som projektet är riktat till, medan resten handlar om möten antingen med de som jobbar i projektet, de i organisationen som administrerar (ekonomi, styrelse) eller med externa parter och finansiärer.

Organiseringen av och kring projektet

Det upplevs som en utmaning att vara spindeln i nätet särskilt när det gäller samverkan mellan flera ingående organisationer. Att få ihop en mängd olika aktörer och intressenter och att förankra projektets idé och verksamhet hos dessa upplevs som utmanande vilket också har lyfts fram i Arvsfondens tidigare utvärderingsrapporter. I fall då samverkan bygger på kontakt med en specifik person blir det ofta problem när personen slutar eller när dennes tjänst ändras på grund av omorganisationer (se t. ex. Johnsdotter 2010)

Flera projektledare lyfter också fram projektets förankring och plats i den egna organisationen som en utmaning. Här handlar det både om att i projektet involvera kollegor som inte alltid upplevs ha tid eller intresse och att få projektet förankrat i organisationen. En projektledare beskriver sin situation på följande sätt i sitt enkätsvar:

Arbetsituationen är extremt stressig då jag vet att all finansiering beror på mig som projektledare. Jag måste söka pengar för min egen och andras lön. Vidare är den organisation som projektet finns inom stor och expanderande men samtidigt helt beroende av bidrag vilket innebär att de kompetenser och resurser som finns "in-house" ska användas till fler områden och mer utveckling än inom det egna projektet. Känslan av huggsexa och att man måste skydda projektet internt blir ibland högst påtaglig.

Ekonomiarbetet

Ett område som många av de tillfrågade projektledarna lyfter fram som utmanande och frustrerande är att hantera projektets ekonomi. För det första handlar det om att många upplever det som svårt att göra en ekonomisk planering, att ta fram en budget för projektet. De vet inte hur projektet ska utvecklas i framtiden och projektledarna verkar i många fall inte veta vilka resurser de har till projektets förfogande från år till år. För det andra handlar det om att den ekonomiska redovisningen för en del av projektledarna upplevs som utmanande. Till viss del verkar detta handla om att projektledarna inte känner att de har kunskaper eller konkret erfarenhet av att arbeta med ekonomisk planering och löpande ekonomihantering. Men det finns också exempel på motsatsen, när projektledaren inte har något ansvar för den löpande ekonomihanteringen och därför upplever sig ha dålig insyn i, och makt att påverka, projektets budget. När projektledaren i större eller mindre utsträckning förväntas vara den som har den yttersta kontrollen och ansvaret för projektets ekonomi verkar detta bli en stor utmaning för många. Detta ger upphov till frustration. Ekonomi är också frustrerande för en del i meningen att de inte tycker att de har tillräckligt med ekonomiska resurser för att kunna göra det som de vill att projektet ska åstadkomma.

Administrationn – Redovisning och rapportering

Flera projektledare menar att återrapporteringen, både ekonomisk och övrig, är utmanande. För det första handlar detta om den återrapportering som Allmänna arvsfonden kräver av projektet, där några pekar specifikt på att uppdateringarna på Arvsfondens projektwebbplats är arbetskrävande.⁶ För det andra framhålls också att olika finansiärer och andra intressenter kräver olika former, format och intervall på rapportering, vilket både upplevs som utmanande och till viss del frustrerande. "Det administrativa är en utmaning, alla olika finansiärs olika krav på rapportering när det ska göras, hur, etc." skriver en projektledare. För en del handlar frustrationen mer om att de system och modeller som den egna organisationen använder sig av för ekonomisk redovisning inte stämmer överens med den redovisning som Arvsfonden och andra finansiärer använder sig av. Redovisning och annan administration är det som flest upplever som frustrerande i sitt arbete. Den upplevs som allt för resurskrävande och stjälar tid från det andra projektarbetet. En projektledare lyfter fram att det hela tiden är en balansakt mellan att lägga tid på administration och det mer handgripliga arbetet med projektets innehåll och målgrupp.

Kontakten med den offentliga sektorns strukturer

En annan utmaning verkar för flera vara mötet med den kommunala strukturen och det kommunala beslutsfattandet. Här ger man uttryck för att kommunen är en "stel organisation" med komplexa strukturer och ett beslutsfattande som tar lång tid. Delvis verkar detta hänga samman med att det hos flera finns en förväntan om att kommunen ska kunna vara en aktör som bär vidare de verksamheter som projektet bygger upp och/eller de idéer och metoder som projektet genererar när projektperioden är slut. En tydlig utmaning är just frågan om hur projekten ska kunna leva vidare efter att finansieringen från Arvsfonden (och andra projektfinansiärer) är slut, vilket är något som Arvsfonden starkt betonar vikten av. Vissa ger här uttryck för att utmaningen ligger i att hitta ny, mer långsiktig, finansiering för det som byggs upp. En projektledare skriver att "hitta fortsatt finansiering [är en utmaning]. Det är jobbigt att 'slåss' mot politiker och beslutsfattare om finansiering till en målgrupp med stora behov."

⁶ Syftet med denna webbplats är att det ska vara enkelt att hitta alla av Arvsfonden finansierade projekt och att man ska kunna få en inblick i vad projekten syftar till och vad de arbetar med.

För andra typer av projekt handlar frågan om överlevnad mer om att få spridning av det material, metoder, idéer och erfarenheter som projektet har syftat till att generera. Det blir då mer en fråga om en marknadsföringsutmaning än en finansieringsutmaning. Att mötet med den kommunala strukturen upplevs som frustrerande kan ha att göra med att det hos flera projektledare verkar finnas stora förhoppningar om att kommunerna har resurser och engagemang som de självklart ska gå in med i projektet. När så inte blir fallet upplever man att det är "oförstående politiker" som "inte förstår behovet". Projektledarna ger uttryck för att de i offentlig sektor möter en organisation "som vill göra som de alltid gjort".

Arbetet med Allmänna arvsfondens målgrupp(er)

Projektledarna lyfter fram olika typer av utmaningar i relation till den särskilt utpekade målgruppen för projektet. En av dessa utmaningar handlar om att i första läget nå ut till dessa individer och få dem intresserade av att vara en del av projektet. När det gäller projekt finansierade av Arvsfonden så ställs det krav på att personer ur den definierade målgruppen ska vara involverad redan från början. Men problem kan ändå uppstå. Till exempel kan man vid tidpunkten för ansökan ha haft kontakt med en mindre och engagerad grupp av individer, och det visar sig senare att den bredare gruppen av personer i den aktuella kategorin inte är lika intresserad av att delta i projektet.

Dessa problem verkar både handla om att hitta rätt kanaler för att nå fram till relevanta personer med information om projektets existens, och i vissa fall att få individer ur en redan aktiv målgrupp (ofta ungdomar) att prioritera just verksamheten i det aktuella projektet. En annan utmaning kopplat till målgruppen verkar mer ha att göra med den aktuella gruppens specifika förutsättningar. Det verkar som att en del av projektledarna inte har tidigare erfarenhet eller kunskap av att arbeta med det aktuella projektets specifika målgrupp och att det för flera upplevs som en utmaning att förstå dessa personers behov och att anpassa sitt arbetssätt efter detta. Två av de projektledare som har besvarat enkäten skriver exempelvis följande om utmaningarna de upplever:

Citat 1: Svartsjuka och konflikten mellan deltagare. Jag och personalen behöver handledning kring bemötande av personer med intellektuella och psykiska funktionshinder.

Citat 2: Att möta våra praktikanter på ett bra sätt (är utmanande) och att motivera dessa att orka komma till jobbet fast deras liv många gånger är ett kaos.

Vissa projektledare uttrycker också att de upplever det som en utmaning att få den egna arbetstiden att sammanfalla med de tider då personerna i målgruppen har möjlighet att delta. Man upplever sig splittrad mellan olika krav på närvaro. Projektledaren förväntas finnas tillgänglig på kontorstid för den egna organisationen samtidigt som de personer man vänder sig till kanske endast kan nås under kvällar och helger.

Även de utvärderingar av Arvsfondens projektverksamhet som har genomförts tidigare visar på att projektledare ibland har problem att nå fram till eller att arbeta med de personer de har planerat att arbeta med. Karlsson (2008) beskriver till exempel situationer där projektledare tänkt sig att de skulle nå de aktuella personerna genom skolor eller populära ungdomssajter på Internet men att dessa personer inte var särskilt intresserade av att delta. Johansson och Lunneblad (2012) visar på exempel när projektledaren förvisso var välförankrad i organisationen som drev projektet och hade hög kompetens inom projektets profilområde men saknade relationer med ungdomar och nätverk i den

miljö där projektet genomfördes vilket gjorde det svårt att nå de personer projektet var ämnat för. Hugardt (2008) visar på att det ibland kan vara svårt att engagera personer ur målgruppen ifall det finns ett tydligt grupstryck för att stå utanför projektet. Ett sista exempel på detta är Lindgrens m. fl. (2012) beskrivning av att det ibland finns ett slags konkurrens om att nå fram till de individer som definieras som målgruppen från olika typer av projekt vilket gör att man i dessa projekt måste satsa extra mycket på att profilera sig gentemot varandra för att upplevas som intressanta.

Ett försök att sätta siffror på känslan av utmaning och frustration

Vi har valt att även kategorisera och koda de ovanstående redovisade fritextsvaren ur enkäterna för att få en bättre uppfattning om hur vanligt det är att olika företeelser upplevs som utmanande eller frustrerande. I tabell 2 framgår hur stor andel av projektledarna som berör olika områden i sina svar.

Tabell 2. Andel respondenter som tycker att olika arbetsuppgifter är utmanande eller frustrerande.

	Utmanande	Frustrerande
Ekonomi	11 %	19 %
Administration	7 %	28 %
Ledarskapet i projektet	15 %	11 %
Kontakter med kommun/offentlig förvaltning	5 %	11 %
Projektets fortlevnad	11 %	3 %
Målgrupp	23 %	5 %
Organisationen av och kring projektet	20 %	27 %
Utveckling idé/metod/process	15 %	4 %
Teknik	0 %	3 %
Inget	1 %	9 %

Som vi ser i tabellen så är de vanligaste utmaningar som projektledaren upplever sådana som rör den kategori av personer som projektet är ämnat för. Nästan lika vanligt är det att projektledaren beskriver utmaningar som handlar om organiseringen av och runt omkring projektet. En viktig skillnad är dock att utmaningarna som uppstår i mötet med individer ur målgruppen inte upplevs som frustrerande i samma höga utsträckning som utmaningarna med organisering och administration. Detta bör antagligen tolkas som att man som projektledare redan från början vet att det kommer att vara utmanande att arbeta med personerna i den aktuella målgruppen och att detta troligen också var en av de premisser under vilka man tog sig an uppdraget. Projekten handlar ju ändå i stor utsträckning om att lösa problem eller förändra situationen för personer som ingår i någon av de kategorier som definieras av Allmänna arvsfonden. Däremot hade man kanske inte räknat med att en stor del av arbetet som projektledare också skulle komma att handla om att lösa problem med organisering och att hantera en krånglig administration. Detta kan bli extra frustrerande när det tar tid från det viktiga arbetet med personer ur målgruppen.

Även här finns det vissa skillnader beroende på vilken organisatorisk inramning ett projekt har. När projektet blir organisationen (inramning C) så anger projektledarna i lägre grad att de upplever organisatoriska frågor som utmanande eller frustrerande. Även ekonomiska frågor nämner de i lägre utsträckning än genomsnittet. Å andra sidan är det betydligt fler av dem (hela 50 procent) som anger

att administrativa frågor är en källa till frustration. Vi kan tolka detta som att i dessa små föreningar behöver inte projektledaren "kämpa mot" och anpassa sig till befintliga strukturer i en större organisation men det finns inte heller några befintliga strukturer som man kan luta sig mot då man behöver stöd eller hjälp.

De projektledare som använder organisationen som ett verktyg för sitt projekt (inramning D) skiljer ut sig på det sätt att de i betydligt högre grad upplever utmaningar som handlar om relationen till individer ur målgruppen, projektets fortlevnad och administrationen. De nämner dock i lägre grad att de upplever utmaningar eller frustration kopplat till organisationen runt projektet. Frustration upplever de framför allt i kontakten med kommuner eller annan offentlig förvaltning. Det är det vanligaste svaret i denna grupp, nästan en tredjedel nämner dessa kontakter som en källa till frustration. Detta är tre gånger så ofta som projektledare i de andra grupperna.

Projektledarna i projekt som befinner sig i någon av de två andra organisatoriska inramningarna (A och B) upplever både utmaningar och frustration i förhållande till den organisation i vilken projektet finns. Detta kan bero på att dessa projektledare är mer beroende av – och tydligare en del av – den organisation i vilket projektet bedrivs. En projektledare som leder ett med inramning B skriver att:

Just i det skedet vi är i nu är det mest utmanande att få med de personer i organisationen som jag önskar. Svårt att "få loss" personer på timmar trots att det finns budget för det. Stor arbetsbelastning i organisationen.

Utifrån samma resonemang skulle vi kunna förstå att projektledarna i inramning A, där projektet är en del av organisationens löpande verksamhet eller ligger nära denna, i högre grad också upplever utmaningar kopplade till ledarskapet i projektet. Detta kan handla om situationer där projektledaren också förväntas arbetsleda andra anställda i organisationen som inte är anställda enbart för det aktuella projektet, som i citatet ovan.

Vad är mest givande för projektledaren?

Det finns lyckligtvis även saker som projektledarna tycker är givande och som ger dem energi och arbetsglädje. När projektledarna i fritext får beskriva vad i deras arbete som de tycker är mest givande är det överlägset vanligaste svaret mötet med målgruppen. Diagram 15 visar att över hälften av projektledarna uppger att det är antingen mötet med personer ur målgruppen, eller arbetet direkt gentemot målgruppen, som de tycker är det mest givande med sitt arbete. Nästan 20 procent av projektledarna anger mer precist att det mest givande är att när de ser att projektet bidrar till en utveckling hos individer ur målgruppen, att projektet gör nytta, eller att projektet når andra uttalade mål. Ofta uttrycker projektledarna detta som att de ser hur projektdeltagarna växer eller hur de får en ökad tilltro till sin egen kapacitet, att de ser att de kan själva.

Citat 1: (Mest givande är) arbetet tillsammans med målgruppen, se hur de växer och utvecklas både som personer och ambassadörer för förorten.

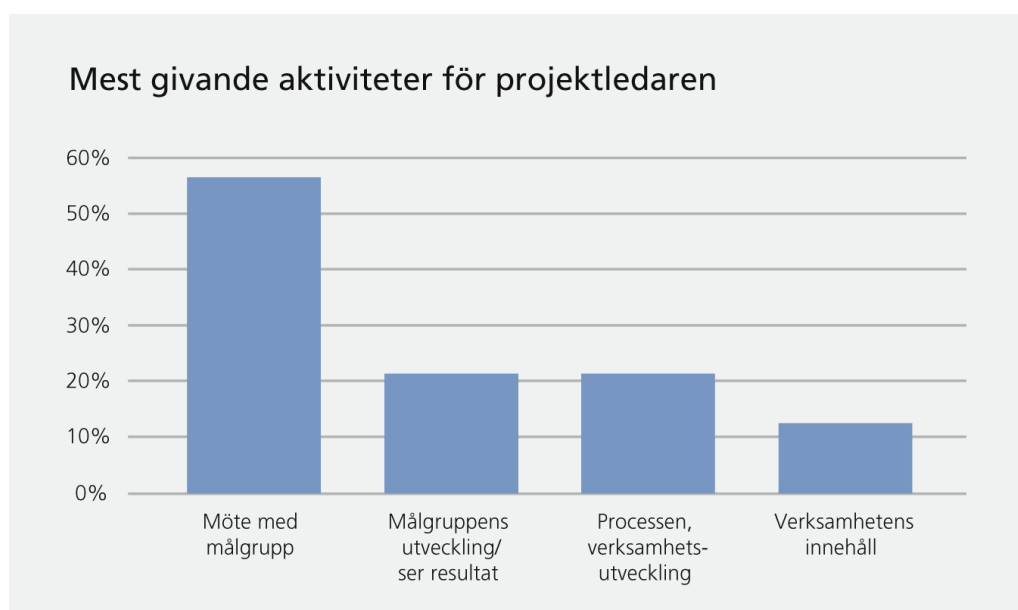
Citat 2: (Mest givande är) att ha goda samtal med ungdomarna och att se dem växa genom ansvar och förtroende, när de klarar av sådant de inte trodde att de klarar av.

Ungefär lika många respondenter menar i stället att det är själva processen i projektet som är givande. Detta kan handla om att få arbeta med verksamhetsutveckling, samarbetet mellan aktörer som ingår i projektet eller att man får möjlighet att vara med i hela kedjan från problemformulering, analys, metodutveckling och genomförande.

(Mest givande är) att leda en projektgrupp mot ett gemensamt mål. Att samordna så många olika människor med olika intressen och drivkrafter.

En del projektledare menar också att det mest givande är att de får lära sig själva mycket nya saker under projektets gång.

Diagram 15. Mest givande i projektledarens arbete.



Andelen respondenter som vid frågorna vilka arbetsuppgifter de tycker är mest givande berör respektive områden.

Projektledarens behov av utbildning

Ett sätt att fördjupa förståelsen för både vilka projektledarna är och vad projektledarskapet innebär är att fråga för vad projektledarna tycker sig behöva för ytterligare kunskap för att kunna utföra sitt arbete. När projektledarna fick svara på frågan vad en kurs skulle handla om som skulle kunna bidra till att de bättre skulle kunna utföra sitt arbete känns svaren igen från de områden som de själva listar som utmanande och frustrerande.

Det vanligaste svaret är att de skulle vilja lära sig mer om ekonomihantering. Detta gäller både ekonomisk planering (budgetering) och ekonomisk redovisning. Flera menar att de skulle behöva fördjupad kunskap i budgetering och ekonomisk styrning specifikt för projektarbete, eftersom de menar att det skiljer sig åt jämfört med organisationens mer reguljära verksamhet.

Både utbildning i ledarskap allmänt och projektledarskap i synnerhet efterfrågas av projektledarna. Kunskap om att leda och coacha olika typer av grupper och att leda anställda utan att vara formell chef efterfrågas. När det gäller önskemål om kurser i projektledning så är denna ofta samman-

kopplad med att projektledarna efterfrågar verktyg eller modeller för hur projekt kan struktureras, planeras och styras samt hur man kan tänka kring projektledarens roll. Det finns också exempel på tidigare utvärderingsrapporter från Arvsfonden där författarna förordar möjligheten till kurser i projektledning (t. ex. Szönyi m.f. 2014).

Påfallande många av projektledarna nämner också specifikt att de skulle behöva utbildning i kommunikation allmänt och användningen av sociala medier i synnerhet. Då handlar det både om hur sociala medier kan användas internt i projektet för exempelvis kontakt med de personer som man vänder sig till med projektet, och om hur de kan användas för att marknadsföra själva projektet, eller budskapet med projektet, till en större allmänhet eller beslutsfattare.

Andra områden som projektledare nämner att de behöver kunskap i är exempelvis konflikthantering, metoder för föreläsningar och möten, personalledning, utvärdering samt projektredovisning.

I tabell 3 presenteras olika områden som projektledare har angett i fritext på frågan *Om du fick välja att gå en kurs eller annan kompetensutveckling för att kunna utföra ditt arbete bättre, vad skulle den kursen handla om?*

Tabell 3. Kompetensutveckling som projektledarna önskar sig för att kunna utföra sitt arbete bättre.

Antal projektledare	Önskar utbildning inom
54	Ekonomi
38	Kommunikation och sociala medier
37	Projektledning
37	Planering, struktur, effektivitet
32	Ledarskap allmänt
16	Metoder för föreläsningar, möten etc.
13	Att leda och hantera anställd personal
11	Arbetet med spridning och fortsatt finansiering
11	Projektredovisning och rapportering
8	Projektets kärnverksamhet
8	Olika datorprogram
7	Konflikthantering
6	Arbete gentemot det offentliga, kommunala beslutsstrukturer
6	Kontinuerlig handledning, nätverk
5	Utvärdering
4	Strategi
4	Organisationsutveckling

Det är tydligt att flera projektledare skulle vilja se Arvsfonden som en aktör även för utbildning av projektledare. Utöver de introduktionsdagar för nya projektledare som finns så verkar de se en potential i att Arvsfonden skulle kunna erbjuda ett bredare utbud av kurser. En projektledare pekar

på att behoven förvisso är olika men att Arvsfonden skulle kunna erbjuda en större samling där projektledarna kunde få välja bland olika områden att fördjupa sig i.

Jag tror på ett utbud av kurser som Allmänna arvsfonden gav under en dag och som projektledare kan söka/anmäla sig till. Tror att det finns olika behov.

Flera projektledare menar att de inte saknar möjlighet till att hitta relevanta utbildningar. I stället menar de att det som saknas är möjlighet till mer kontinuerlig handledning eller någon form av nätverksverksamhet för projektledare som leder projekt som finansieras av Allmänna arvsfonden.

Nej ingen direkt kurs men en egen handledare att bolla alla problem som uppstår på vägen.

Detta skulle också kunna vara ett sätt att möta och hantera det som en annan av projektledarna beskriver som Projektsveriges stora problem, nämligen behovet av kontinuitet och långsiktighet i stället för korta utbildningsinsatser.

Sammanfattning av projektledarens arbete

Det är tydligt att projektledarnas arbete ser olika ut från projektledare till projektledare. En del projektledare lägger mycket av sin arbetstid i direkt verksamhet med den grupp av deltagare som projektet riktar sig till medan detta för andra är något som tycks ske endast undantagsvis. De kan i stället ha en mer renodlad ledningsroll där de ansvarar för planering och administration kring projektet och där det sedan är andra anställda i projektet eller ideella krafter som är engagerade i själva verksamheten och arbetar med de personer som definieras som projektets målgrupp. När det gäller just den ideellt engagerade arbetskraften gjorde forskare i en av de utvärderingar som Allmänna arvsfonden initierar bedömningen att dessa personer trots sin relativt blygsamma arbetsinsats i timmar räknat ändå var viktiga i den brygga till den kategori av individer som dessa representerade (Amnå m.fl. 2012, sid 3):

De ideella krafterna stod för en liten del av arbetskraften i projekten totalt sett, men utgjorde ofta en viktig länk till målgruppen.

Gemensamt för många projektledare är dock att de ska hantera många olika typer av arbetsuppgifter. De förväntas också hantera många olika relationer, både internt i det egna projektet och egna organisationen och externt gentemot andra organisationer och myndigheter som projektet relaterar till. Projektledaren måste helt enkelt kunna hantera många skilda uppgifter parallellt vilket flera projektledare återkommer till som något de ser som en utmaning och som också ger upphov till frustration.

Vidare upplever många projektledare att ekonomiska frågor kopplade till projektet, både ekonomisk planering och redovisning, är utmanande för dem. Det är också inom detta område som flest projektledare upplever att de behöver vidareutbildning för att på ett bättre sätt kunna utföra sitt uppdrag.

När vi jämför det upplevda behovet av stöd och kompetensutveckling mellan dessa projektledare i Arvsfondsfinansierade projekt med projektledarna i ANDT-studien så ser vi återigen stora likheter.

Många skulle vilja ha hjälp med administration och ekonomi men efterfrågar också kompetensutveckling inom ledarskap och projektledning (Fredriksson m.fl. 2014).

En utmaning och källa till frustration som blir tydlig både i denna studie och i ANDT-studien är den kommunala strukturen med de "långsamma och byråkratiska beslutsprocesserna" (Green m.fl. 2014, s. 25).

Vad som upplevs som utmanande och frustrerande skiljer sig delvis åt beroende på vilken organisatorisk inramning projektet har. Projektledarna i de två organisatoriska inramningarna där projektet blir en del av organisationens löpande verksamhet eller en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (A och B) upplever både utmaningar och frustration i förhållande till den organisation som projektet finns inom. Vi förstår detta som att de på ett annat sätt måste relatera till och hitta sin plats i en redan existerande organisatorisk struktur där det redan på förhand finns ramar och förväntningar på hur projekt eller den specifika verksamheten ska organiseras och drivas.

Vårt resultat, att projektledaren ofta upplever frustration över arbetet med ekonomi, administration och organisering, ligger också i linje med vad som framkommit i studien om ANDT-projekten när det gäller behovet av att rapportera och skriva ansökningar. Green m.fl. (2014, s. 25) skriver:

Projektledarna uttrycker att det är tidskrävande att rapportera för beviljade medel och skriva nya ansökningar. "Stor förlust av tid som måste läggas på ansökningar av medel, rapporteringar osv."

Samtidigt som skillnaden mellan projektledarnas nedlagda arbetstid i direkt kontakt med de personer som projektet är ämnat för är betydande så är samstämmigheten stor i att det är just mötet med individer ur målgruppen som projektledarna upplever som mest givande i sitt arbete. Det skulle kunna finnas en risk i att projektledarna gick in i arbetet för de ville göra gott för den grupp av personer som projektet är till för och för att de ansåg sig vara bra på att arbeta med just denna målgrupp. När de sedan väl fick projektledaransvaret så insåg de att det är så många andra arbetsuppgifter som kommer med projektledarskapet. Detta skulle kunna bidra till deras frustration.

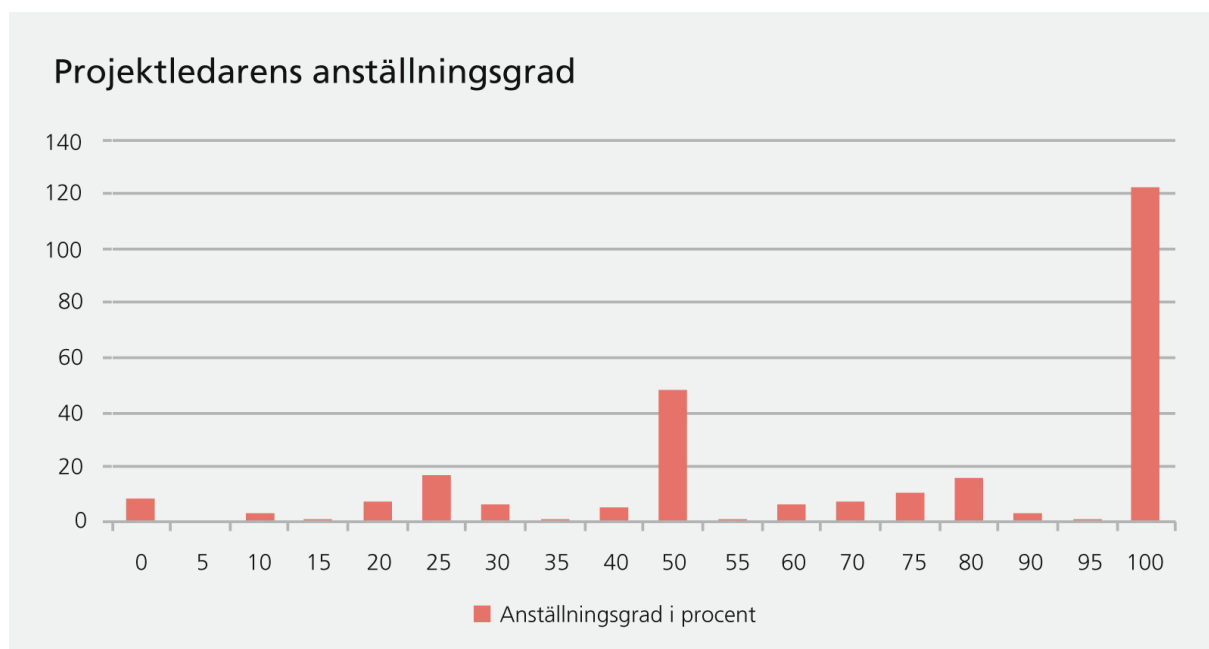
Projektledarens arbetsituation

Vad har då projektledaren för förutsättningar i form av exempelvis anställningsgrad, stöd och andra medarbetare för att utföra sitt arbete? Och hur ser arbetsmiljön ut när det kommer till möjlighet att vara borta från arbetet när man exempelvis är sjuk? I detta avsnitt ska vi titta vidare på projektledarens arbetsituation.

Andel av arbetstiden som projektledaren lägger på projektet

Bland projektledarna skiljer det mycket i vilken omfattning de är anställda för att arbeta med projektet. Diagram 16 visar att 46 procent anger att de är anställda på heltid för att arbeta med projektet. Därefter har 35 procent en halvtidsanställning eller mer utan att ha heltid, medan 15 procent är anställda på mindre än en halvtid. Nio projektledare (3 procent) uppger att de inte alls är anställda i projektet.

Diagram 16. Projektledarens anställningsgrad.



Att anställningsgraden skiljer sig så mycket åt mellan projektledarna och att spridningen är så stor talar för att projektledarrollen är utformad på olika sätt i olika projekt. Om vi återigen går tillbaka till våra fyra organisatoriska inramningar av projekten som Allmänna arvsfonden finansierar så ser vi även i denna fråga vissa skillnader.

I de projekt som blir organisationen (inramning C) är en majoritet av projektledarna heltidsanställda (genomsnittlig anställningsgrad 72 procent). Så är även fallet i de projekt som är en del av organisationens löpande verksamhet eller ligger nära denna (inramning A, genomsnittlig anställningsgrad 76 procent). I båda dessa grupper finns det dock en betydande andel som inte är heltidsanställda.

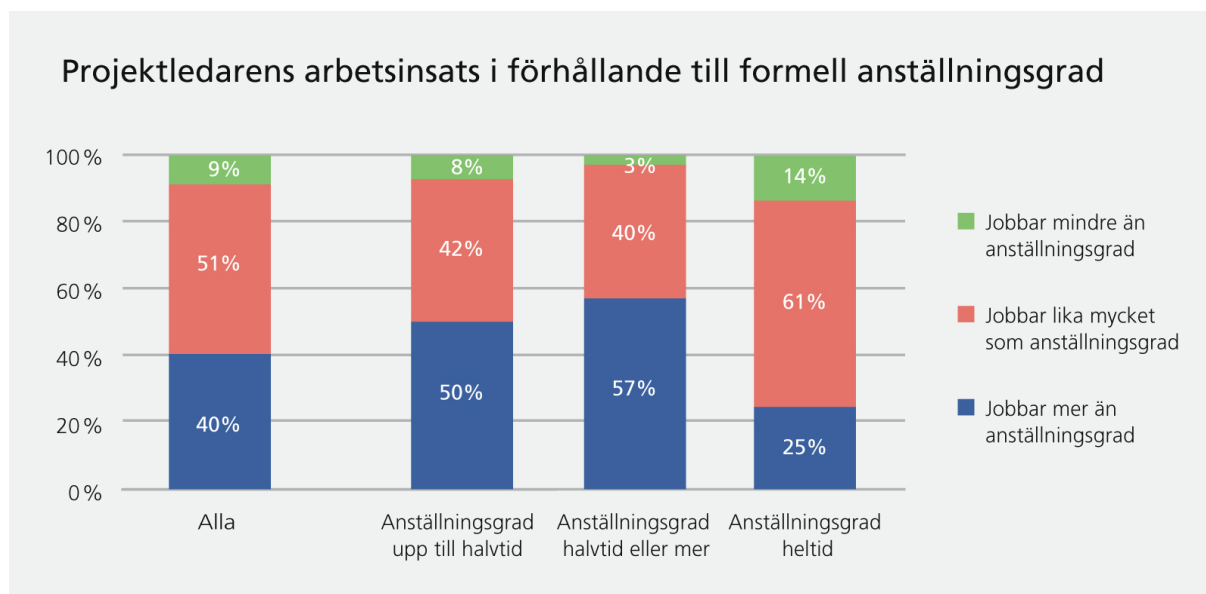
I de andra två inramningarna där projektet kan ses som en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B) eller där organisationen blir ett verktyg för projektet (inramning D, genomsnittlig anställningsgrad 66 procent) är en majoritet av projektledarna inte heltidsanställda.

Här dominerar i stället deltidsanställningarna. Speciellt tydligt är detta för projektledare i inramning B. Den genomsnittliga anställningen här är 60 procent jämfört med det genomsnittliga 72 procent. Man kan dock anta att en stor del av dessa projektledare är heltidsanställda i organisationen men arbetar med andra uppgifter vid sidan av projektet. Kanske arbetar de parallellt med ett annat projekt eller med att söka finansiering för nya projekt.

Den formella anställningstiden och arbetad tid i projektet skiljer sig åt för drygt hälften av projektledarna. 42 procent av projektledarna anger att de lägger mer tid på projektet än den tid som de är formellt anställda i projektet. Samtidigt anger nästan 9 procent av projektledarna att de arbetar mindre med projektet än den anställningsgrad de har i projektet. Detta är en bild som känns igen från tidigare utvärderingar. Taghizadeh Larsson m.fl. (2010) konstaterar exempelvis att det varit vanligt att projektledarna lägger mer tid på projektet än vad de varit anställda för.

Att projektledaren lägger mer tid på projektet än det som de är anställda för är vanligast för de projektledare som har en anställningsgrad på 50–95 procent (diagram 17). Av dessa anger 57 procent att de arbetar mer. Av de som är anställda mindre än 50 procent i projektet anger 49 procent att de arbetar mer än de ska. I den största gruppen, de som är anställda på heltid för projektet, anger knappt 25 procent att de arbetar mer än vad de är anställda för. I den heltidsanställda gruppen är det alltså en betydligt mindre andel som arbetar mer än tänkt än i de andra grupperna. En förklaring till detta kan vara att en del av de projektledare som inte är anställda på heltid i projektet ändå är anställda på heltid i sin organisation och därigenom tar arbetstid från organisationen för att lägga i projektet.

Diagram 17. Projektledarens arbetsinsats i förhållande till anställningsgrad.



Av de 23 projektledare i vår studie som anger att de arbetar mindre i projektet än vad de borde göra enligt deras formella anställningsgrad är 17 stycken (74 procent) heltidsanställda i projektet. Detta kan antingen tolkas som att Arvsfondsprojektet inte tar så mycket tid i anspråk som man hade planerat eller som att organisationen kräver att den anställda inom ramen för sin anställning i projektet också ska ägna tid åt andra uppgifter i organisationen.

Denna senare tolkning får visst stöd när vi analyserar skillnaderna mellan de olika organisatoriska inramningarna. De projektledare som arbetar mindre i projektet än vad som anges i den formella anställningsgraden återfinns huvudsakligen i de projekt som kan betraktas som en del av den löpande verksamheten eller som ligger i nära anslutning till denna (inramning A) samt i projekt som är en del av en ordinarie projektverksamhet i organisationen (inramning B).

Av de projektledare som använder organisationen som ett verktyg för sitt projekt (inramning D) anger nästan 60 procent att de arbetar mer med projektet än vad som framgår i den anställningsgrad som anges. Även projektledarna i projekt som blir organisationen (inramning C) anger i högre utsträckning än genomsnittet att de arbetar mer i projektet än vad som framgår av deras anställningsgrad. Endast någon enstaka i denna senare grupp anger att de arbetar mindre med projektet än sin formella anställningsgrad.

Sammantaget är det tydligt att det är en betydligt större andel projektledare som arbetar mer med projekten än vad som antyds i deras anställningsgrad än andelen projektledare som arbetar mindre. Arvsfondsprojekten får alltså som helhet ett nettotillskott av arbetstid. Detta tillskott kan antingen "betalas" av organisationerna eller av den enskilde projektledaren som "betalar" detta tillskott i form av obetalt övertidsarbete.

Andra personer som är aktiva i projektet

Projektledaren är oftast inte ensam om att arbeta med projektet. Projektledarna har för projektet anställda medarbetare, ideella medarbetare och i vissa fall också av organisationen eller av en samarbetsorganisation anställd personal som arbetar med projektet. Det är 46 procent av projektledarna som uppger att det utöver dem finns andra anställda med projektledaransvar, och 81 procent anger att det utöver dem själva finns andra avlönade anställda i projektet. Detta är vanligast i inramningarna när projektledaren använder organisationen som ett verktyg för projektet (inramning D) och när projektet är den del av den ordinarie projektverksamheten (inramning B). I dessa fall har över 85 procent av projekten andra anställda. I de övriga två inramningarna andelen kring 78 procent.

I medeltal anger projektledarna att det finns nästan 20 personer som arbetar ideellt i projekten. Diagram 18 visar dock att spridningen är stor. Några anger att det är väldigt många engagerade (flera hundra) medan andra anger att det endast är ett par tre stycken. Medianen för antal ideella medarbetare är sju stycken.

Utöver medarbetare av olika slag så förväntas projektledaren även involvera personer ur målgruppen i projektets utformning. Arvsfonden betonar att det är viktigt att individer ur den målgrupp som har definierats för projektet även finns med i styrningen av projektet och i genomförandet av projektets aktiviteter. Diagram 19 visar att 60 procent av projektledarna menar att personer ur gruppen involveras i såväl styrningen av projektet som i genomförandet av aktiviteterna.

Diagram 18. Antal ideella medverkande i projekten.

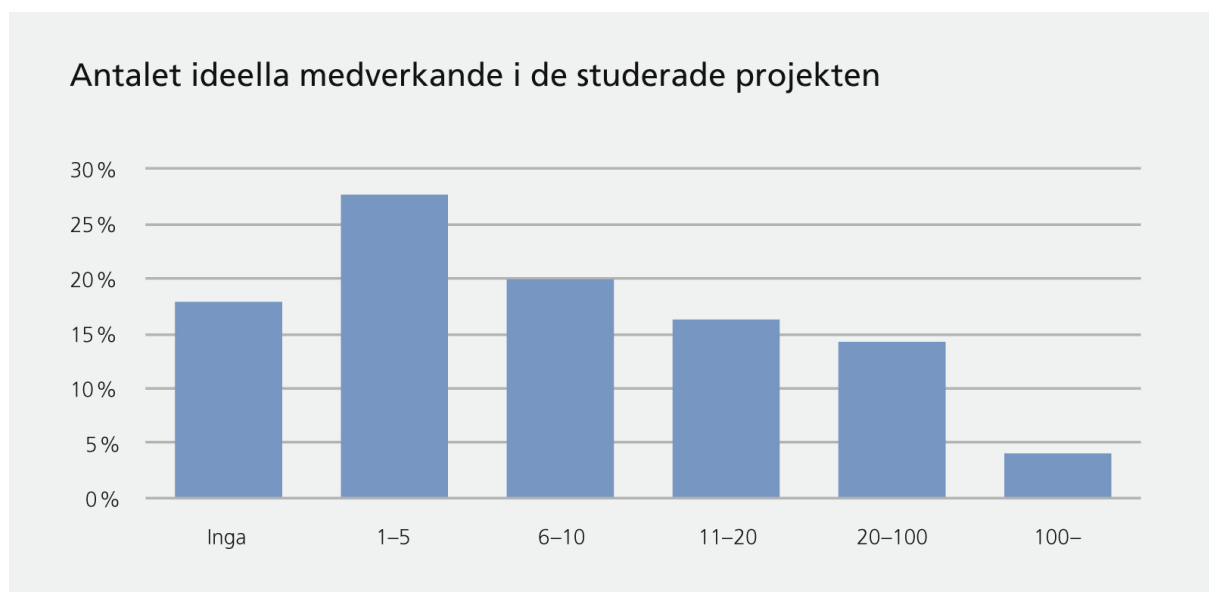
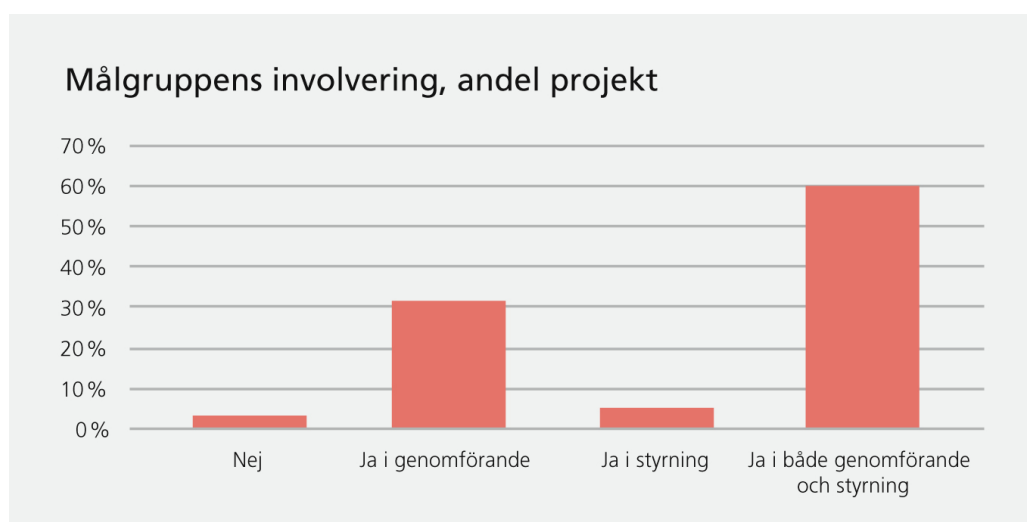


Diagram 19. Målgruppens delaktighet i projekten.



Den organisatoriska inramning som framför allt skiljer ut sig från genomsnittet i denna del är när projektet blir organisationen (inramning C). Dessa projektledare är de som i högst utsträckning anger att de lyckas involverar personer ur den definierade målgruppen i både genomförande och styrning av projektet. Bland dessa projekt hittar vi heller inte några projektledare som anger att de inte har några ideella som medverkar i projektet. De har dock i genomsnitt något färre ideella medverkanden, vilket sammantaget förstärker bilden av att det här är relativt små organisationer som arbetar nära sina ideella krafter.

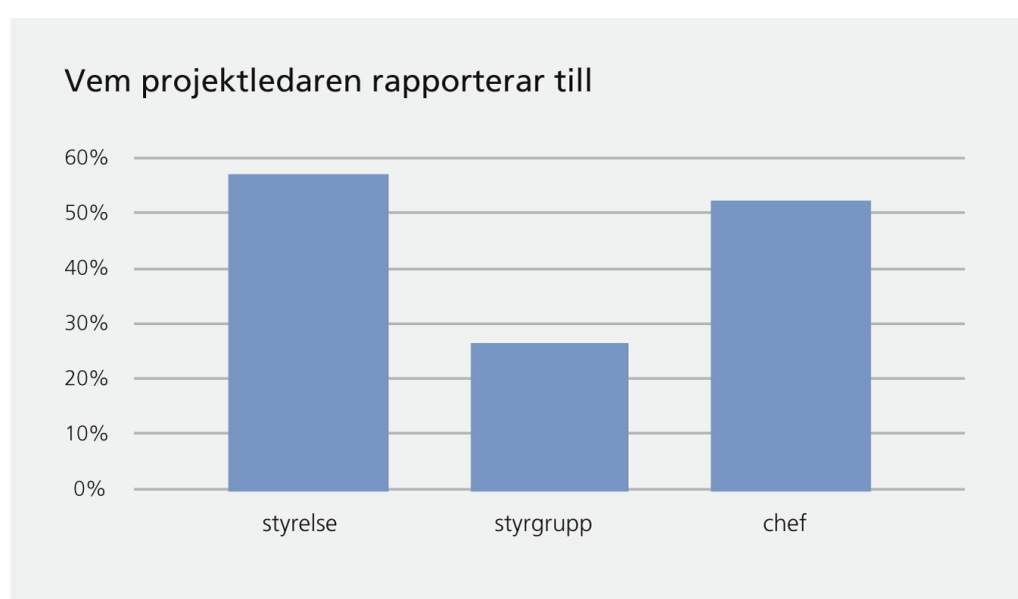
Vem rapporterar projektledaren till?

Vi har även frågat projektledarna vem i organisationen de rapporterar sitt arbete till. Detta säger oss framför allt något om på vilket sätt projektet förankras i organisationen som driver projektet. Det kan också ge oss en ledtråd till hur organisationen har valt att organisera styrningen av projektet på nivån över projektledaren.

I huvudsak framkommer tre olika instanser, nämligen styrelsen, projektledarens chef (eller annan chef i organisationen) och en för projektet särskilt sammansatt styrgrupp. Denna styrgrupp verkar kunna vara sammansatt på en rad olika sätt. Dels kan det handla om rent organisationsinterna styrgrupper där exempelvis styrelseledamöter och chefer tillsammans är satta att styra projektet. Det kan också handla om styrgrupper med representanter från olika organisationer med intresse i projektet.

Diagram 20 visar att 57 procent av projektledarna rapporterar till organisationens styrelse, varav 40 procentenheter endast rapporterar till styrelsen och inte till någon annan. Det är 52 procent som anger att de rapporterar till en chef, medan 28 procent anger att de rapporterar till en styrgrupp. En tredjedel av projektledarna rapporterar till två av dessa instanser, 3 procent rapporterar till alla tre.

Diagram 20. Vem projektledaren rapporterar till.



Det är inte förvånande att över 90 procent av projektledarna rapporterar till styrelsen i den organisatoriska inramningen (C) där projektet blir organisationen, eftersom detta är små organisationer utan andra anställda. Det finns helt enkelt ingen anställd chef att rapportera till. De som inte rapporterar direkt till styrelsen gör det till en för projektet utsedd styrgrupp som i flera fall verkar vara ihopsatt av representanter för olika organisationer som samarbetar kring projektet. Att projektledaren rapporterar till en styrgrupp är dock ovanligare i denna grupp än genomsnittet.

För projekt som bedrivs inom ramen för det löpande arbetet eller nära detta (inramning A) är det i stället vanligast (56 procent) att projektledaren rapporterar till en chef i organisationen. För dessa projekt så finns det också i över 30 procent av projekten en speciell styrgrupp som projektledaren rapporterar till. Även i inramning B där projektet är en del av ordinarie projektverksamhet är det vanligast att projektledaren rapporterar till en chef. I denna grupp är denna andel ännu högre; 66 procent anger att de har en chef som de rapporterar till. Detta stärker bilden av att dessa två grupper av projektledare är tydligare inplacerade i organisationen som äger projektet än vad som är fallet för inramningarna C och D.

När organisationen blir ett verktyg för projektet (inramning D) så är bilden av vem projektledaren rapporterar till mer spretig. Detta kan bero på att dessa projekt i större utsträckning hittar olika sätt

att vara kopplade till organisationen, och kan också variera beroende på om huvudmannen är en ideell eller offentlig organisation.

Enligt 70 procent av projektledarna visar den som de rapporterar till i stor utsträckning intresse för hur det går med projektet. Därefter tycker 29 procent att de gör de i viss utsträckning, medan 1 procent inte tycker att de visar något intresse. Den absoluta majoriteten av projektledarna (95 procent) anser att de har tillräckliga befogenheter för att kunna utföra sitt arbete.

Det finns även vissa skillnader i vilken grad projektledarna i de olika inramningarna upplever att de som de rapporterar till visar intresse för hur det går med projektet. När projektet blir organisationen (inramning C) och när organisationen blir ett verktyg för projektet (inramning D) verkar det som att projektledarna upplever ett större intresse från den instans de rapporterar till jämfört med de andra två inramningarna, även om skillnaderna är relativt små.

Handledning

Vilken tillgång till stöd från organisationen har då projektledaren för att hantera sitt uppdrag som projektledare och sin arbetssituation? Det är 58 procent av projektledarna som anger att de har någon form av stöd, mentor, handledning eller utvecklingssamtal från sin organisation eller någon annan aktör i sitt uppdrag som projektledare. Samtidigt anger 42 procent att så inte är fallet.

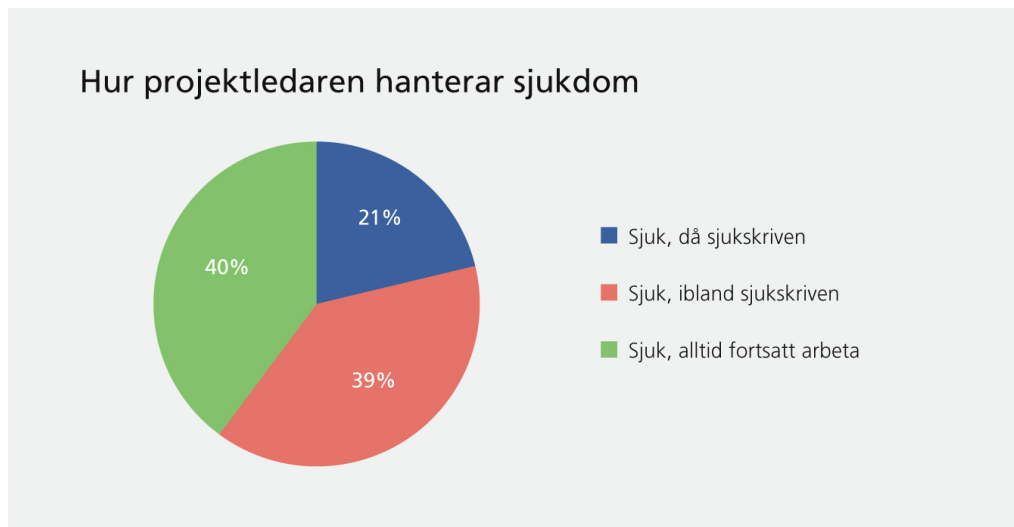
Det vanligast förekommande verkar vara att det handlar om ett organisationsinternt stöd i form av avstämningar och samtal med chef, ordförande eller kollega. För några handlar detta enbart om de årliga reguljära medarbetarsamtalen. För andra är det mer strukturerad handledning eller coaching. En grupp anger att de har sådant stöd utifrån. Det kan vara en rent professionell coach eller handledare (vilket verkar vara mer ovanligt), en person från en samarbetsorganisation eller i några fall en person som projektledaren har hittat genom sina egna kontakter.

Återigen blir det tydligt att det inte finns lika omfattande organisatoriska strukturer och rutiner kring projektledarna i de projekt som blir organisationen (inramning C) eller är där organisationen används som ett verktyg av projektledaren (inramning D). Projektledarna i dessa projekt har i lägre utsträckning än de andra projektledarna tillgång till stöd i form av handledning, mentorer eller utvecklingssamtal.

Hantering av sjukdom

Vi kan konstatera att av de som har varit sjuka någon gång under projektet (43 procent) så uppger 21 procent att de då också har varit hemma och varit sjukskrivna (diagram 21). Det är 39 procent som uppger att de alltid har fortsatt att arbeta trots sjukdom och 40 procent att de i vissa fall har arbetat och i vissa fall varit sjukskrivna. För att få en uppfattning om detta är mycket eller lite jämfört med arbetskraften i Sverige totalt kan vi nämna att 29 procent anger att de under de senaste 12 månaderna aldrig gått till jobbet när de borde sjukskriva sig (Arbetsmiljöstatistik Rapport 2014:13 s. 35). Detta ska alltså jämföras med de 21 procent av projektledarna som alltid sjukskrivit sig när de varit sjuka. Vi kan därför konstatera att projektledarna har en högre sjuknärvaro än den totala arbetskraften i Sverige.

Diagram 21. Hur projektledaren hanterar sjukdom.



När vi jämför projektledarna i de olika inramningarna ser vi att de som i störst utsträckning fortsätter arbeta trots att de är sjuka är projektledarna i projekt som blir organisationen (inramning C) följt av projektledarna som använder organisationen som ett verktyg för projektet (inramning D). Av de projektledare i dessa grupper som varit sjuka någon gång säger över 60 procent att de alltid har fortsatt arbeta trots att de borde ha varit sjukskrivna. Detta kan tyda på att projektledaren i dessa projekt har en större lojalitet till projektet eller att de inte upplever att de kan vara borta för att projektet i större utsträckning än i de andra inramningarna är beroende av just deras närvaro.

Projektledarna som leder projekt som är en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B) är de som i störst utsträckning är hemma och är sjukskrivna när de är sjuka. Endast 21 procent av dem uppger att de alltid fortsatt arbeta när det borde ha varit sjukskrivna.

Varför överväger man att sluta som projektledare?

Ett annat sätt att försöka fånga hur projektledarna upplever sin arbetssituation är att fråga om de har övervägt att sluta som projektledare och vad orsaken till det då är. Det är 21 procent av projektledarna som anger att de under projektets gång har övervägt att sluta som projektledare. Till detta bör läggas att 13 procent av projektledarna anger att de själva fått uppdraget som projektledare för att ersätta en tidigare projektledare som har slutat. Huruvida detta är en hög eller låg andel kan diskuteras. Vår tolkning är att det är en relativt hög andel med tanke på att det är ett i tiden väl avgränsat arbete som de har funderat på att avsluta i förtid.

Flera av dem som angett att de har övervägt att sluta anger en stressig arbetssituation som orsak. Det verkar handla både om att det är mycket att göra och en stress över ansvaret att säkra finansiering både för det pågående projektet och för en fortsättning av projektet. Andra anger orsaker som handlar om organisationen kring projektet, att engagemanget för projektet hos den projektägande organisationen är svagt eller att ledningen inte fungerar som man önskar. Den stressiga arbetssituationen har även tidigare utvärderingar från Allmänna arvsfonden berört. Gawell (2013) uppmärksammar exempelvis att i flera av de projekt som hon studerat så har projektledaren blivit sjukskrivna på grund av stress och utmattning.

De som inte har varit projektledare från projektets start anger att de tidigare projektledarna har slutat på grund av att de fick annat arbete. En del har gått till andra arbetsuppgifter inom samma organisation där de behövdes. Ett fåtal verkar ha slutat på grund av konflikter inom projektet eller organisationen.

De som svarar att de har övervägt att sluta som projektledare fördelar sig jämt över de fyra olika organisatoriska inramningarna, även om andelen är något lägre för projekt som blir organisationen (inramning C). Alla de som anger att det före dem har funnits projektledare som slutat återfinns dock i projekt som är en del av organisationens löpande verksamhet eller nära den (inramning A) och i de projekt som är en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B). Det tycks alltså vara så att hur stor andel av projektledarna som har funderat på att sluta är jämt fördelat över de fyra organisatoriska inramningarna. När det väl kommer till kritan så är det dock svårt för projektledarna i inramning C och D att sluta. Det kan bero på att de är mer dedikerade sina projekt eller för att det inte finns något organisatoriskt sammanhang kring projektet som kan ta vid efter att projektledaren slutat.

Organisationens beredskap för att ersätta projektledaren

Även om det i en majoritet av projekten finns andra anställda och i flera av projekten även anställda med projektledaransvar så riskerar projekt där projektledaren slutar eller blir sjukskriven att tappa både kompetens och styrfart. Vi har sett att över en femtedel av projektledarna har övervägt att sluta. I över vart tionde projekt har det också skett. Vad har då organisationen som ansvarar för projektet för beredskap för att hantera en sådan situation för att inte arbetet ska bli lidande?

För 42 procent av projektledarna finns det något slags plan eller särskild beredskap för hur projektet ska kunna fortsätta ifall denne blir sjuk eller slutar som projektledare. Denna beredskap handlar i vissa fall om att projektledaren är noga med att dokumentera projektets olika delar. I andra fall anger projektledaren att det är flera personer som är väl insatta i projektet och att någon av dem skulle kunna gå in och ta över projektledarskapet. I de fall där det finns flera projektledare inom projektet förväntas någon av de andra kunna gå in och ta ansvar för helheten. Men 58 procent av projektledarna menar att det inte finns någon sådan plan.

Även här är det projekten som blir organisationen (inramning C) som avviker. Hos dessa finns det endast i 26 procent av organisationerna en plan för hur projektet ska kunna fortsätta om projektledaren slutar.

Sammanfattning av projektledarens arbetssituation

Det finns många varianter på anställningsgrad för projektledarna. 46 procent uppger att de är heltidsanställda för projektet medan 37 procent är anställda på halvtid eller mindre. Detta påverkar med all sannolikhet projektledarrollens utformning och de förväntningar som finns på projektledaren. Att spridningen är så stor talar för att projektledarrollen är utformad på olika sätt i olika projekt.

Över 40 procent av projektledarna anger också att de arbetar mer med projektet än vad de formellt är anställda för. Här är det tydligt att de som är deltidsanställda i större utsträckning än de heltidsanställda är de som arbetar mer. De projektledare som arbetar mindre än sin anställningsgrad är i regel heltidsanställda och återfinns i de organisatoriska inramningarna där projektet ligger nära

organisationens löpande verksamhet eller i organisationens ordinarie projektverksamhet (inramningarna A och B). Detta skulle kunna bero antingen på att det aktuella projektet inte tar så mycket tid i anspråk som man hade planerat för, eller på att organisationen kräver att den anställda också ska ägna tid åt organisationsgemensamma saker vilket gör att arbetet med projektet får stå tillbaka.

Sammantaget kan vi dock konstatera att det är en betydligt större andel som arbetar mer med projekten än sin anställningsgrad än mindre. Den totala projektportföljen hos Allmänna arvsfonden får alltså ett nettotillskott av arbetstid från projektledarna. Antingen kommer detta tillskott genom att projektledaren inte hinner utföra andra arbetsuppgifter i organisationen som personen också är anställd för, eller genom att projektledaren arbetar ideellt eller lägger in obetald övertid i projektet.

Projektledaren är i regel inte ensam i projektet. I nästan hälften av projekten finns även andra anställda med något slags projektledaransvar, och i fyra av fem finns det andra avlönade medarbetare. I lika stor utsträckning finns det ideella medarbetare med i projektets arbete, även om både antalet och deras grad av involvering varierar mycket mellan olika projekt.

Det är också tydligt att det inte finns några omfattande och invanda organisatoriska strukturer kring projekten som återfinns i de organisatoriska inramningarna där projektet blir organisationen (inramning C) och där organisationen används som ett verktyg för projektledaren (inramning D). Projektledarna i dessa projekt har exempelvis i lägre grad tillgång till någon form av återkommande handledning eller annat stöd. De går i större utsträckning till jobbet även om de borde varit sjukskrivna och det finns i lägre utsträckning en plan för vad som händer om projektledaren slutar eller blir sjuk.

Vad händer efter Arvsfonds-projektet?

Som vi skrev inledningsvis så har ett projekt, idealt sett, både en början och ett slut. I detta avsnitt diskuterar vi vad som händer med projektledaren och med projektet efter att det finansieringen från Allmänna arvsfonden har upphört.

Projektledarens anställningssituation efter Arvsfonds-projektet

De kommentarer vi fick i enkäten angående vad projektledarna ska göra efter det att finansieringen för projektet från Arvsfonden upphör visar att 59 procent av projektledarna redan vet vad de ska göra, alternativt att det inte är någonting som de oroar sig för. Två av fem (41 procent) uppger alltså att de inte vet vad de ska göra efter projektet. Drygt hälften av projektledarna uppger att de har en fast tjänst som väntar efter projektets slut, eller att deras situation är ordnad på annat sätt till exempel genom att de planerar att studera på heltid eller gå i pension.

Störst andel av projektledare som redan har sin framtida sysselsättning tryggad finner vi bland de projektledare vars projekt är inramade som en del i organisationens ordinarie projektverksamhet (B), 62 procent. Minst andel finns bland projektledarna som arbetar med projekt som blir organisationen (inramning C), 36 procent. De projektledare som ännu inte har framtiden utstakad men som ändå inte är oroliga skriver saker som:

Citat 1: I nuläget så är min anställning avslutad efter projekttiden. Har planer på att studera vidare eventuellt psykoterapi. Annars är jag inte orolig för framtiden.

Citat 2: Det kan finnas flera utgångar. Kan kanske återgå till deltidstjänst, kan även söka annat deltidsjobb. Det oroar mig inte.

Citat 3: Ingen aning. Det får vi se då. Nu är nu. Vi fokuserar på att få snurr på det vi har och hoppas att det ska bli så bra som vi önskar.

Vi skulle kunna tolka detta som att en inte obetydlig andel av projektledarna tycks betrakta denna speciella arbetssituation lite som en livsstil, möjligen åtminstone för en period i livet. Man känner sig säker på att saker och ting ordnar sig på ett eller annat sätt.

Det tycks också finnas ett antal personer som närmast är att betrakta som ett slags återkommande och specialiserade projektledare. Dessa personer verkar kunna hitta eller skapa nya projekt så snart ett tidigare projekt håller på att ta slut. Några exempel på hur dessa uttrycker sig:

Citat 1: Min förhoppning är att projektet skall leva vidare annars finns det flera arbetsgivare som vill anställa mig.

Citat 2: Jag har flera andra liknande projekt på g i andra organisationer.

Citat 3: Jag har alltid jobbat i projekt så det fortsätter jag nog med.

Citat 4: Min anställning tar slut om vi inte säkrar vår överlevnad med andra inkomstkällor, men jag kommer driva andra projekt i sådana fall.

Vissa av dessa projektledare förflyttar sig kanske runt mellan projekt i olika organisationer medan andra driver projekt efter projekt i en och samma organisation (jämför inramning B).

Även om majoriteten av de projektledare som har svarat på vår enkät redan tycks ha framtiden utstakad eller i alla fall uppger att de inte är oroliga inför framtiden innebär detta dock ändå att cirka 40 procent av projektledarna lever i vad det själva upplever som en osäkerhet över vad de ska göra efter projektet. Många av dessa ser det dessutom som problematiskt att de måste börja söka arbete eller nya projekt redan innan deras nuvarande projekt är slut. Bland dessa projektledare återkommer kommentarer av karaktären:

Citat 1: Oklar arbetssituation, troligen kommer jag behöva söka nytt jobb mot slutet av projekttiden.

Citat 2: Jag behöver söka jobb under projektets gång. Osäkert och ovisst inför varje nytt år. Osäkerheten är svår.

Utöver att en sådan icke självpåtagen osäkerhet kan vara tung att bära för den enskilda personen så kan det också vara problematiskt för projektet om en av dess nyckelpersoner är upptagen med annat i projektets slutskede. Det kan också hända att projektledare försvinner innan projektet tar slut eftersom de inte anser sig ha möjlighet att tacka nej till andra erbjudanden de får men som kräver att de börjar redan innan det nuvarande projektet tar slut.

Vilka erfarenheter har arbetet givit projektledarna?

Hela 94 procent av projektledarna i vår studie uppger att de tror att de erfarenheter de har fått med sig genom att leda ett Arvsfondsprojekt gör dem mer attraktiva på arbetsmarknaden. Projektledarnas svar vittnar vidare om att arbetet i Arvsfondsprojektet har lärt dem många saker som de betraktar som värdefulla för deras vidare karriär. De saker som då främst lyfts fram handlar om olika ledarskapsrelaterade färdigheter såsom planering, samordning, kommunikation och ledning. De kunskaper de får med sig och som de tror att de kommer att ha nytta av framöver rör också områden som budget och ekonomihantering, uppföljning och utvärdering samt förmågan att delegera och vikten av att vara tydlig. Flera projektledare pekar också på att de lärt sig samverka med myndigheter och att de i projektet har fått nya nätverk och kontakter. Några talar också om att arbetet i projektet har tvingat dem att lära sig att låta arbetet vara just ett arbete och inte ta över hela livet.

Kan projektledarna tänka sig att driva ett nytt Arvsfondsprojekt?

De allra flesta (95 procent) av projektledarna uppger att de skulle kunna tänka sig leda ytterligare ett Arvsfondsfinansierat projekt medan 5 procent inte kan tänka sig att göra det. Något fler (10 procent) av de projektledare som driver projekt som blir organisationen (inramning C) uppger att det inte skulle kunna tänka sig att leda ett annat Arvsfondsfinansierat projekt i framtiden.

Ungefär hälften av de som inte kan tänka sig att driva fler projekt som är finansierade av medel från Allmänna arvsfonden uppger att det är för att de snart ska gå i pension. Bland de övriga återkommer svar som att det är för mycket administration och uppföljningar kopplade till Arvsfondsprojekt och projekt i allmänhet. De vill hellre arbeta med vad de beskriver som verksamheten.

Kommentarerna kring varför projektledarna kan tänka sig att leda framtida projekt med finansiering från Allmänna arvsfonden kan delas in i tre huvudgrupper:

1. Det är positivt för projektledaren själv. Det är givande, utvecklande, lärorikt och inspirerande. Projektledarna säger att de utvecklas både som personer och professionellt.
2. Det är bra för samhället. Projektledarna tycker att projekt som finansieras av Arvsfonden hjälper människor och gör skillnad.
3. Allmänna arvsfonden ses som en bra samarbetspartner. Projektledarna beskriver i enkäten att Arvsfonden har duktiga och engagerade handläggare som ger dem ett professionellt stöd och att Arvsfonden är en av de tryggaste och mest kompetenta finansiärerna. Några av kommentarerna jämför andra stora finansiärer med Allmänna arvsfonden, som i dessa jämförelser generellt betraktas som mycket bättre. Arvsfondens tydliga fokus på nya och oprövade idéer betraktas också av några som positivt.

Projektets överlevnad

Ett av de kriterier som man vid Allmänna arvsfonden har för att tilldela ett projekt pengar är att det ska finnas en rimlig plan för att projektet i någon form ska kunna leva vidare efter att Arvsfondens finansieringsperiod är över. Arvsfonden använder fyra kategorier när de bedömer överlevnad utifrån projektens slutredovisningar.

1. Projekt som inte lämnar några spår, det vill säga projekt som inte lyckades genomföra den verksamhet som de beviljades medel för.
2. Projekt som genomfört den verksamhet som planerats men som vid redovisningstillfället inte tycks ha lämnat några synliga spår av fortsatt arbete.
3. Erfarenheterna från projektet lever vidare, till exempel genom att en metod eller ett arbetssätt som man har tagit fram fortsätter användas i organisationen eller av andra aktörer.
4. Verksamheten lever vidare genom att den finansieras av organisationen själv eller av andra aktörer.

I fritextsvaren är det tydligt att frågan om överlevnad är något som projektledarna ägnar både tankemöda och arbetstid på. Endast en av projektledarna i vår studie anger att de inte tror att aktiviteterna i projektet kommer att drivas vidare eller att de gjorda erfarenheterna kommer att användas i andra sammanhang. Det är 63 procent som anger att de tror att projektet kommer att leva vidare i stor utsträckning, medan 37 procent tror att det kommer att leva vidare i viss utsträckning.

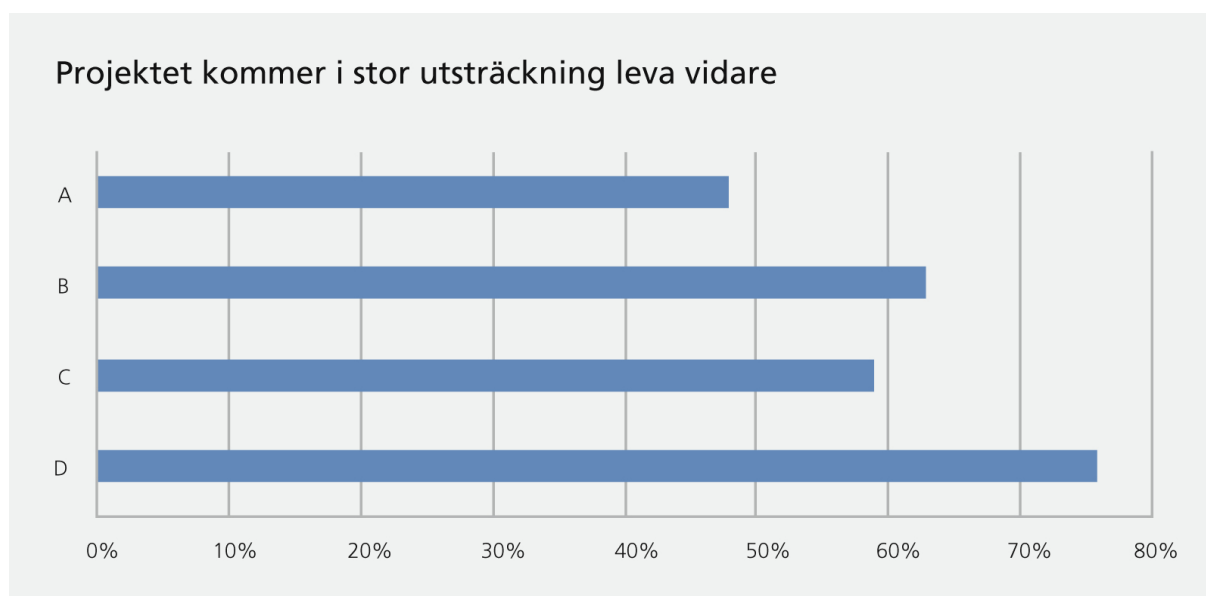
Det är intressant att dessa siffror ligger betydligt högre än Arvsfondens egen statistik över projektens faktiska överlevnadsgrad. En sådan diskrepans bör man dock kunna förvänta sig i denna typ av studie och man kan även se samma sak i tidigare utvärderingsrapporter från Arvsfonden. Bolling (2007) genomförde en enkätundersökning där alla organisationsföreträdare utom en (av 22) bedömde att projektets verksamhet skulle leva vidare.

Att projektledare och organisationsföreträdare är positiva till ett projekts förmåga till överlevnad bör inte vara särskilt överraskande då projektledarna vid svarstillfället är mitt uppe i projektet och aktivt arbetar för att säkra att det ska överleva. De har alltså kanske ännu inte hunnit stöta på alla

eventuella framtida hinder för projektets överlevnad. Till viss del skulle det också kunna finnas tendenser att en projektledare besvarar en sådan här fråga utifrån vad han eller hon tror att handläggare och andra beslutsfattare vid Allmänna arvsfonden vill höra som finansiär. Samtidigt skulle det faktiskt kunna vara så att en del projekt överlever men gör det i former eller på platser som Arvsfondens egna utvärderingar inte lyckas fånga, till exempel för att någon person kan ha tagit med sig några av idéerna till en annan organisation utan att detta framgår i projektets slutrapportering.

Vid en jämförelse av andelen projektledare med olika organisatoriska inramningar som tror att deras projekt kommer att leva vidare i stor utsträckning finns det tydliga skillnader (diagram 22). I gruppen med projektledare där projektet blir organisationen (inramning C) är det mindre än hälften, 48 procent, som tror att projektet kommer att leva vidare i stor utsträckning. Detta kan bero på att dessa små organisationer själva inte har tillräckliga resurser för att driva projektet vidare, samtidigt som de kanske inte har den kompetensen och den tiden som krävs för att söka nya projektmedel. Vanligast är att projektledarna som ser organisationen som ett verktyg inramning (D) tror att projektet kommer att leva vidare i stor utsträckning, 76 procent. Man kan anta att flera av dessa redan har arbetat med sitt projekt under än längre tid och där det Arvsfondsfinansierade projektet endast är en av flera pusselbitar.

Diagram 22. Projektledarnas skattning av de aktuella projektens överlevnad.



Eftersom ett projekt kan överleva på en mängd olika sätt så fick projektledarna även ange vilka aktörer som de tror kommer att ta projektet eller dess idéer vidare. Enligt 83 procent skulle projektet kunna leva vidare genom den egna värdorganisationen, medan 78 procent trodde att projektet skulle leva vidare genom andra aktörer, såsom kommunen eller någon annan organisation. Intressant är att en så stor andel som 49 procent av projektledarna trodde att projektet skulle komma att leva vidare genom dem själva som individer.

Projektledare i projekt som blir organisationen (inramning C) och framför allt projektledare som ser organisationen som ett verktyg för projektet eller sig själva (inramning D) tror i högre grad att de själva kommer att vara delaktiga i att projektet lever vidare, 58 respektive 65 procent.

Sammanfattning av vad som händer efter projektet

Projektanställningar kan generellt ses som en mer osäker anställningsform än traditionella tillsvidareanställningar. Trots detta är mer än hälften av projektledarna i denna studie inte oroliga för sin framtida arbetssituation. Många av dem har redan säkrade anställningar där projektmedlen från Arvsfonden antagligen täcker en del av deras lön, andra kanske ska gå i pension eller börja studera medan ytterligare andra tycks ha inställningen att "det ordnar sig alltid". Trots detta finns det ändå en relativt stor grupp som inte ser på framtiden med samma tillförsikt. Man kan fråga sig huruvida dessa projektledare kan fokusera till fullo på sitt projektledaransvar om de samtidigt måste se sig om efter nya uppdrag. Man kan också fråga sig vad som händer med ett projekt ifall projektledaren måste säga upp sig i slutfasen för att denne inte vågar tacka nej till ett annat erbjudande.

Tryggheten är störst bland de projektledare som arbetar i projekt som är inramade i organisationens ordinarie projektverksamhet (B). Detta beror troligen på att en stor del av dessa projektledare är fast anställda i sina organisationer för att driva projekt. De projektledare som uppvisar minst trygghet för framtiden är de som arbetar i mindre organisationer där projektet blir organisationen (inramning C). De kan förstås inte förlita sig på att kunna arbeta vidare i organisationen om de inte själva lyckas finna finansiering för projektets fortlevnad.

Nästan alla projektledare anser att de genom det Arvsfondsfinansierade projektet har lärt sig många viktiga färdigheter. De allra flesta uppger också att de skulle vara beredda att ta på sig projektledarrollen även i ett framtida Arvsfondsfinansierat projekt. De projektledare som är minst benägna att ta på sig ett nytt Arvsfondsfinansierat projekt är de som arbetar i mindre organisationer där projektet blir organisationen (inramning C). En del av dessa har förmodligen känt ett för litet stöd från organisationen och att det har varit tungt att helt på egen hand driva projektet framåt.

En mycket stor del av projektledarna visar också tillförsikt vad det gäller projektens överlevnad. Det gäller också i en högre grad än vad Arvsfondens utvärderingar av projektens överlevnad brukar visa. Detta är dock inte särskilt konstigt. Till största delen beror det antagligen på att projektledaren är uppe i sitt arbete och ännu inte har hunnit möta alla hinder för projektets framtida överlevnad. Men sannolikt beror det också till viss del på att en del projekt faktiskt överlever i andra former eller på andra platser, vilket gör att Arvsfonden kanske inte upptäcker att projektets idéer har förts vidare.

Några avslutande reflektioner

Vi har i denna rapport försökt mejsla fram en helhetsbild av hur det är att vara projektledare i projekt som har finansierats av medel från Allmänna arvsfonden. Vi har med hjälp av studien också strävat efter att försöka få en bättre bild av hur relationen ser ut mellan *Projektet*, *Organisationen* och *Projektledaren* mer generellt när det gäller projekt med tidsbegränsad extern finansiering som bedrivs i ideella organisationer. I och med denna breda ansats är det inte helt enkelt att här sammanfatta de övergripande resultaten, även om vi fortlöpande har sammanfattat några av de mer centrala avsnitten i rapporten.

I detta avslutande avsnitt kommer vi först att bidra med några reflektioner om vad vi tycker oss ha sett i vårt material gällande Allmänna arvsfondens tre grundläggande krav på projekt. Dessa krav handlar om att:

- (1) de projekt som Arvsfonden finansierar ska vara nyskapande,
- (2) de kategorier av personer som nämns i lagen om Allmänna arvsfonden ska vara delaktiga,
- (3) det ska finnas en plan för projektets eller verksamhetens överlevnad.

Avslutningsvis återkommer vi till de fyra organisatoriska inramningar som vi har identifierat i studien och även valt att använda som ledstänger genom rapporten. Vi väljer också att lyfta fram några reflektioner om vad projektledarna tar med sig i sin vidare karriär, eftersom vi bedömer att det är av mer övergripande intresse. Kapitlet avslutas med kommentarer om faktorer som vi menar att man som projektfinansiär, beslutsfattare, politiker, offentlig tjänsteman eller företrädare för det civila samhället borde kunna ta med sig efter att ha läst denna rapport.

Allmänna arvsfondens krav för att finansiera projekt

Huruvida de projekt som har ingått i undersökningen är nyskapande och innovativa eller inte kan vi egentligen inte besvara utifrån den empiri som vi har samlat in om projektledarna och deras arbetssituation. Vi ser dock i vårt material att flera projektledare tycks kämpa för att få plats för sina projekt och deras verksamhet i den organisation i vilka projekten bedrivs. Det skulle kunna tyda på att projekten åtminstone på något plan bryter med den gängse verksamheten i organisationen och därmed skulle kunna representera någon form av nytänkande åtminstone inom organisationen. I flera fall verkar det också som om projektledaren inte är internt rekryterad och därmed kan komma med erfarenheter och idéer förvärvade utanför organisationen.

Samtidigt kan man vidare anta att åtminstone en del av de organisationer som söker ekonomiskt stöd för projekt egentligen främst är ute efter att finansiera sin löpande eller reguljära verksamhet. Detta är också något som vi har fått bekräftat i samtal med Allmänna arvsfondens controllers vid ett av våra avstämningsseminarier. Samtidigt så kan man anta att Allmänna arvsfondens regelverk och ansökningsprocess ändå i viss mån tvingar dessa organisationer att genomföra förändringar i sin verksamhet för att få tillgång till finansiering från Arvsfonden. I bästa fall skulle detta kunna leda till att man även i de mest traditionstyngda och omfattande organisationerna upptäcker nya arbetssätt, även om de inledningsvis egentligen kanske bara var ute efter finansiering av sina befintliga verksamheter.

Från Allmänna arvsfonden ställer man också tydliga krav på att personer ur någon av de grupper av individer som identifieras i Arvsfondens regelverk ska involveras i projektet. Den kanske starkaste form av involvering som man skulle kunna tänka sig skulle vara om projektledaren själv tillhörde den grupp som projektet är tänkt för. I vår studie uppger ungefär en fjärdedel av projektledarna att de anser sig tillhöra aktuell målgrupp. Även om man sett till deras ålder i många fall skulle kunna ifrågasätta ifall de formellt sett tillhör gruppen så menar vi att det ändå är en stark indikation på att målgruppen eller åtminstone till målgruppen närstående personer, till exempel föräldrar eller annan anhörig till personer med funktionshinder, i många fall är djupt involverade i projekten. Vid sidan av detta anger hela 60 procent av projektledarna i vår studie att personer ur målgruppen är involverad i både projektets styrning och dess genomförande medan ett antal andra anger att dessa personer är involverad i antingen styrning eller genomförande av projektet. Det är ytterst få projektledare som uppger att individer från målgruppen inte är involverad i antingen styrning eller genomförande.

Vi har också sett att projektledarna i genomsnitt lägger mer än 20 procent av sin sammanlagda tid på möten med eller i det direkta arbetet med personer ur målgruppen. Det kan tyckas att detta inte är särskilt mycket, men då måste man hålla i minnet hur många andra arbetsuppgifter som projektledaren ska hinna med. Man kan också anta att de allra flesta projektledarna faktiskt prioriterar mötet och arbetet med de människor som ingår i målgruppen så mycket det bara går eftersom en majoritet av projektledarna anser att mötet med just dessa personer är det mest givande i arbetet. Ytterligare ett antal av projektledarna anger att det mest givande är att se hur deras deltagare ur målgruppen växer och utvecklas.

Det finns även ett antal projektledare som uttrycker att det kan vara både utmanande och frustrerande att arbeta med människorna ur den aktuella målgruppen. Vissa tycker att det är svårare än vad de först trodde att nå ut till gruppen och få dem intresserade av projektet. Det kan vara svårt att finna rätt kanaler för att nå dem men ibland kan det också vara så att just denna kategori redan har så många olika aktiviteter att välja på att det kan vara svårt att övertyga dem om att just detta projekt är värt att satsa sin tid på. Bland respondenterna ser vi också exempel på personer som kanske inte har särskilt mycket tidigare erfarenhet av målgruppens specifika förutsättningar och behov. I dessa fall kan det vara problematiskt att genomföra de planerade verksamheterna eftersom man helt enkelt inte har tagit med dessa tillräckligt mycket i sin planering av projektet.

Arvsfondens tredje krav är att det ska finnas en plan för att projektet ska leva vidare i en eller annan form. Eftersom detta är ett krav för att överhuvudtaget kunna få finansiering från Arvsfonden är det inte särskilt konstigt att nästan alla projektledare tror att projektet kommer att leva vidare på något sätt. Alla har ju varit tvungna att planera för projektets överlevnad och eftersom de projekt som ingår i vår undersökning fortfarande pågår har man kanske ännu inte hunnit upptäcka de eventuella hinder som finns för att den planen ska gå i lås.

De allra flesta projektledare tror att projektet kommer att leva vidare genom den organisation som just nu är värd för Arvsfondsprojektet. Nästan lika många tror att det är andra aktörer som kommer att bära projektet vidare. Det är rimligt att anta att en stor del av dessa räknar med att kommunen eller någon annan offentlig aktör kommer att hjälpa till med att projektet ska finnas kvar. Närmare hälften av projektledarna tror också att de själva kommer att ha en viktig roll i projektets fortlevnad.

Men att projektledarna tvingas arbeta för projektets överlevnad är också en källa till frustration för projektledarna. Att under projektets gång arbeta med att säkra formerna och finansieringen för pro-

jektets fortlevnad är något som en del projektledare upplever som stressande och en anledning till att en del har övervägt att sluta. Många upplever även en stor frustration i kontakten med aktörer ur den offentliga sektorn, framför allt kommunen. Detta verkar delvis hänga samman med att det hos flera projektledare finns en förväntan på att det är kommunen som efter projektperiodens slut ska ta ansvar för projektets fortlevnad, antingen genom fortsatt finansiering av verksamheten eller genom att använda de idéer och metoder som projektet har genererat på annat håll.

Vad projektledarna själva tar med sig

Nästan alla projektledare i studien uppgav att de tror att de erfarenheter de har fått med sig genom att leda projektet gör dem mer attraktiva på arbetsmarknaden. Projektledarnas svar vittnar vidare om att arbetet har lärt dem många saker som de betraktar som värdefulla för deras fortsatta karriär. Saker som då främst lyfts fram av projektledarna själva handlar om ledarskapsrelaterade färdigheter såsom planering, samordning, kommunikation och ledning. Andra kunskaper de får med sig och som de också tror att de kommer att kunna ha nytta av framöver handlar om områden som budget och ekonomihantering, uppföljning och utvärdering samt förmågan att delegera. Flera projektledare pekar i sina enkätsvar även på att de har lärt sig att samverka med myndigheter och att de i projektet har fått ett bredare nätverk och fler kontakter.

Det är intressant att notera att de områden och färdigheter som projektledarna lyfter fram som de som de tror att de själva kommer att ha mest nytta av framöver i hög utsträckning sammanfaller med de områden som de också menar har varit mest utmanande och frustrerande under projektets gång. Detta kan tyckas motstridigt men man får komma ihåg att respondenterna bestod av både projektledare som precis startat och projektledare som nästan avslutat sitt projekt. Flera av respondenterna hade dessutom redan tidigare lett Arvsfondsfinansierade projekt. En tolkning kan vara att projektledarna under de perioder då det var som mest frustrerande var just frustrerade men att de vid senare tillfälle, med lite mer distans, faktiskt insåg att de hade lärt sig något.

Den organisatoriska inramningen

Redan tidigt i studien kunde vi notera att olika projekt var infästa i värdorganisationen på olika sätt. Vi antog att detta skulle kunna vara viktigt för projektledarens arbetssituation. Ju längre in i analysen vi kom desto mer uppenbart blev det att detta i högsta grad var relevant. Vår bedömning är att dessa resultat är bland de viktigaste som vi hittills har fått ut av vår undersökning. Dock har vi endast kunnat ta fram relativt trubbiga indikatorer för att sortera de projekt som ingår i studien i respektive identifierad kategori, vilket gör att de skillnader som vi här tycker oss kunna se kanske inte är så stora som man skulle kunna förvänta sig. Dock menar vi att dessa inramningar fungerar väl som analytiska kategorier för olika varianter för hur projekt, organisation och projektledare kan relatera till varann.

Det man kanske i första hand tänker på som den "normala" typen av projekt är de två första organisatoriska inramningarna, där vi betraktar projektet som en del av eller vid sidan av organisationens löpande verksamhet (inramning A) respektive som en del av organisationens ordinarie projektverksamhet (inramning B). Det handlar främst om medelstora och större organisationer där det Arvsfondsfinansierade projektet kommer att utgöra en klart avgränsad enhet eller verksamhet inom organisationen även om projektet i vissa fall anknyter nära till organisationens löpande verksamhet. Skillnaden mellan dessa två inramningar är att projektverksamheten är en mer institutionaliserad del av organisationens verksamhet under inramning B. Dessa organisationer är helt enkelt organiserade

för och vana vid att driva olika typer projekt. De tycks i dessa organisationer veta hur man organiserar verksamheten så att projektmedarbetarna har tillräcklig autonomi för att göra vad de ska samtidigt som de inte blir allt för frikopplade från organisationen. De har också både rutiner och personal för att hantera och organisera uppföljningar, administration och ekonomi så att det fungerar för både projektet och organisationen, samtidigt som man levererar vad finansiären (i det här fallet Allmänna arvsfonden) förväntar sig.

De andra två organisatoriska inramningarna innebär båda att projektet blir mer fristående från värdorganisationen. I dessa inramningar blir projektet antingen liktydigt med organisationen (C) eller så är organisationen (och projektet) mer än att betrakta som ett verktyg för projektledaren (D). Amnå m.fl. (2012, sid 14) antyder i en sammanfattande analys av sin utvärdering av just de åtta stycken Arvsfondsprojekt att den dominerande modellen var just någon av dessa två inramningar:

En sammantagen bedömning av initieringen av projekten visar att det snarare är eldsjälar inom det offentliga eller föreningslivet som söker upp eller skapar en förening för att kunna söka projektpengar, än en förening som söker medel för att kunna bedriva sin verksamhet. Huvuddelen av de undersökta projekten har kommit till genom att en (nyckel)person har brunnit för verksamheten, identifierat ett behov eller sett ett problem som behöver lösas. Det krävs sedan att denna person befinner sig i rätt sammanhang för att idén ska kunna omsättas i praktiken.

Inramning C i vår undersökning handlar om projekt som hamnar i organisationer utan annan anställd personal än de som anställs för projektets skull och där organisationen blir nästintill detsamma som projektet. I dessa fall så kommer projektets personal att utgöra organisationen. Fastän organisationen har sin styrelse som formellt sett är ytterst ansvarig så är det oftast projektets medarbetare som svarar i telefon eller har andra kontakter med medlemmar, myndigheter eller allmänheten. I många fall hade organisationen kanske inte ens ett telefonnummer innan Arvsfondsprojektet satte igång. Projekt som inramas på detta sätt kan sällan räkna med administrativ support eller annat stöd från organisationen mer än kanske sporadiskt till exempel från en ideellt arbetande kassör som förmodligen inte tidigare har hanterat den mängd av transaktioner, löneutbetalningar och annat som projektet medför. Kanske har man inte heller någon erfarenhet av att rapportera tillbaka till finansiären. Projektledaren i en sådan organisation kan antagligen inte heller räkna med att få stöd från någon form av chef. I stället blir det organisationens styrelse som projektledaren främst har att relatera till. Styrelsen kommer troligen att ha mycket lite insyn i vad projektledaren och resten av projektteamet gör på dagarna och det kan kanske även vara svårt att få tag på någon ansvarig eftersom den ideella styrelsen troligen arbetar på annat håll under normal kontorstid.

Den fjärde organisatoriska inramningen – där projektledaren ser och använder organisationen som ett verktyg för sina egna idéer och visioner (inramning D) – liknar inramning C såtillvida att projekten ofta inte är särskilt djupt förankrade in i värdorganisationen. Skillnaden ligger dock i att det i detta fall kanske är mer eller mindre självvalt från projektledarens sida. Projektledaren har kanske arbetat med och utvecklat denna idé i många år i en mängd olika sammanhang. Anledningen till att projektledaren just nu finns i värdorganisationen är möjligen helt enkelt att projektledaren såg en möjlighet att få ett Arvsfondsprojekt placerat i organisationen. Bromseth (2012) citerar i en av Arvsfondens tidigare utvärderingsrapporter en projektledare som beskriver hur denne blev arbetsledare för sig

själv, sina projektanställda men till viss del även för styrelsen. Projektledaren säger vidare att denna typ av små föreningar skulle behöva mer stöd för att hantera så stora projekt.

Vi avslutar detta avsnitt genom att lista några av de drag som ofta tycks utmärka de fyra organisatoriska inramningarna:

A. Projektet ligger vid sidan av organisationens löpande verksamhet

- organisationen har ingen eller begränsad vana av att driva projekt
- projektledaren behöver hitta sin plats i organisationen
- inga givna strukturer för hur projekt bör drivas i organisationen

B. Projektet som en del av organisationens ordinarie projektverksamhet

- inom organisationen har man stor vana av att driva projekt
- projektledarrollen är ofta fördefinierad av organisationen
- organisationen har en färdig struktur för hur projekt ska drivas

C. Projektet "är" organisationen, eller organisationen tas över av projektet

- projektet utgör en betydande del av organisationens verksamhet
- projektledaren blir liktydigt med organisationens ansikte utåt
- det är svårt att skilja organisationen från projektet

D. Organisationen som ett verktyg för projektledaren

- projektledaren personifierar projektet och formar sin egen projektledarroll
- projektledaren kan ha en egen agenda vid sidan av organisationens mål
- projektledaren är ensam bärare av projektet och dess idé

I anslutning till en diskussion om den organisatoriska inramningen av ett projekt kan det vara av vikt att påminna om att vad som av en finansiär betraktas som ett projekt placerat hos organisationen oftast är del i något större. För en finansiär finns det i allmänhet en relativt klar avgränsning av var projektet börjar och slutar, det är helt enkelt kopplat till när finansiären börjar och slutar att betala ut pengar. Men ser man i stället till organisationen eller verksamheten så är projektet oftast en del i hur den vill försöka förändra världen eller hur den vill förbättra situationen för den grupp människor organisationen arbetar för eller med. I många fall kan man också se att ett enskilt projekt kan vara en del i eller en pusselbit av ett mer övergripande projekt.

För projektledare och organisation kan detta vara självklart men ändå innebära att man genom ett projekt finansierat av till exempel Allmänna arvsfonden tvingas hantera krav på att just i denna period och med dessa resurser arbeta med rätt kategori av personer, att personer ur målgruppen ska vara involverade i projektet och att projektet dessutom ska vara nyskapande på något sätt. För projektfinansiären innebär detta att man ofta faktiskt är med på en större resa än vad man själv kanske är medveten om. I många fall kan detta säkert vara till gagn för finansiärens egna målsättningar, men finansiären kan förstås inte vara helt säker på att det alltid är så.

För Allmänna arvsfonden och andra projektfinansiärer

Många av respondenterna i vår studie anser att de får ett värdefullt stöd från handläggarna på Allmänna arvsfonden. Några respondenter har till och med uttryckt att de föredrar att arbeta med Arvsfonden jämfört med andra finansiärer.

Även om Arvsfondens handläggare redan besitter lång erfarenhet och unik kunskap så är den typ av mer systematisk kunskap om projektledares arbete och arbetssituation som vi presenterar här ändå värdefull. Med bättre kunskap om hur ledning av projekt går till i praktiken och med en bättre bild av vilka de aktiva projektledarna är och hur deras arbetssituation ser ut skulle både Arvsfondens och vårdorganisationens resurser för handledning av projektledare och uppföljning av projekt antagligen kunna utvecklas och utnyttjas ännu bättre. Med utgångspunkt i denna typ av ny kunskap kan en projektfinansiär kanske bättre bedöma vilka projekt som behöver följas upp och stötts bättre och vilka projekt och projektledare som kan följas mer på distans eller sporadiskt. Möjligen skulle Arvsfonden och andra finansiärer också, med denna typ av kunskap i bagaget, kunna göra bättre bedömningar av vilka typer av projekt – eller projektledare – som i framtiden bör beviljas medel.

Ur en projektfinansiärs perspektiv kan det vara värdefullt att veta hur de olika projekt som man finansierar fäster in i organisationen, till exempel genom de fyra organisatoriska inramningar som vi har identifierat. Detta för att bättre kunna bedöma vilken typ av stöd eller uppföljning som kan tänkas vara mest lämplig. Projektledare i projekt med inramning C eller D kanske behöver mer stöd i det administrativa och med planeringen för projektets överlevnad. Det skulle kanske också vara värdefullt om projektfinansiären i dessa fall håller kontakt med projektledarens styrelse eller chef för att på så vis kunna bedöma vilket stöd projektledaren kan få från sin egen organisation. När det gäller projektledare i inramningarna A och B kan projektfinansiären kanske fokusera mindre på dessa saker och i stället fundera över på vilket sätt projektet verkligen representerar något nyskapande.

Vidare är det inte bara projektfinansiärerna som har nytta av denna typ av kunskap. I andra delar av vårdorganisationen kan det vara viktigt att veta hur man ska relatera till projektet och vad man kan förvänta sig. Samtidigt är detta viktigt också för projektledaren för att hon eller han bättre ska förstå sitt samspel med organisationen, men det kan också vara information som är viktig för att en potentiell projektledare ska kunna bedöma om denne vill engagera sig i projektet eller inte.

Denna typ av kunskap skulle möjligen även kunna utnyttjas redan på tidigare stadier i processen. En projektfinansiär skulle redan när en organisation inleder ett samtal om en projektansökan kunna bistå med råd om lämpliga upplägg och principer för projektledningen av ett projekt. Med detta kan mycket vara vunnet, såväl för det framtida projektets framgång och den nytta av projektet som man hoppas ska komma den definierade målgruppen till godo, som för Arvsfondens och organisationens utnyttjande av sina gemensamma resurser. Det är också intressant att notera att projektledarna i sina enkätsvar själva ser en potential i att Allmänna arvsfonden skulle kunna erbjuda olika typer av kurser för projektledarna.

Mer än hälften av de drygt 400 organisationer som under den studerade perioden har fått finansiering från Allmänna arvsfonden har faktiskt även tidigare haft sådan finansiering. Vid en första anblick kan man tycka att detta är underligt om man ser till de hundratusentals små och stora ideella organisationer som finns i Sverige. Den fråga som infinner sig är förstås om det finns en liten klick av organisationer som är ett slags "experter" som har specialiserat sig på att söka och få just denna typ av finansiering hos Arvsfonden. Handlar det om att bidragsreglerna och inriktningen på särskilda kategorier av personer leder till att endast ett snävt urval av organisationer kan komma på fråga? Är det så att vissa ideella organisationer är bättre på att leverera det finansiären vill ha och därför får finansiering för sina projekt om och om igen? Eller handlar det helt enkelt om på vilket sätt och till vilka grupper av organisationer man vid Allmänna arvsfonden når ut med sin information om hur och

för vad man kan söka medel? Vi har förstås inte svaren på dessa frågor men vi kan i alla fall se dessa mönster av både återkommande organisationer och projektledare i vårt material.

En tredje iakttagelse som vi tycker att det kan vara värt att fundera vidare över är att en stor del av projektledarna tycks lägga mer tid på sina projekt än vad de formellt sett är anställda och avlönade för. I fall då projektledaren arbetar deltid i projektet men totalt sett heltid i organisationen så kan detta innebära att tiden tas från andra arbetsuppgifter, det vill säga att organisationen finansierar den extra tid som dessa lägger ned. I praktiken är då den extra arbetstiden ett slags oredovisad medfinansiering från organisationens sida. Vanligare är dock förmodligen att den extra arbetstiden i projektet tas direkt från projektledaren i form av obetald övertid, vilket förstås kan vara betungande för projektledaren i fråga. I åter andra fall kan man tänka sig att projektledaren engagerar sig ideellt på denna "övertid" på samma sätt som övriga ideellt engagerade personer i de olika projekten (jmf. Knutsen & Chan 2015). Här spelar igen de olika organisatoriska inramningarna roll för hur man ska förstå fenomenet.

En gemensam projektledar-akademi?

Till slut tar vi oss friheten att spekulera mer fritt kring en fråga som har aktualiserats i samband med vår studie och projektledarnas svar på enkäten. Det är tydligt att projektledarna lär sig mycket under projektets gång och att de förmodligen står starkare som projektledare efter avslutat projekt. Detta innebär att man skulle kunna se det Arvsfondsfinansierade projektet inte bara som ett projekt för den aktuella målgruppens skull, utan också som ett slags skola i projektledarskap i det svenska civila samhället. Kanske kan vi till och med betrakta det uthålliga arbetet inom Allmänna arvsfonden med att varje år finansiera hundratals projekt – och projektledare – som en form av plantskola för de många tusentals personer som är projektledare i civilsamhället. Om så är fallet kan man också fundera över om detta inte är något som man inom Allmänna arvsfonden borde kunna ta vara på och kanske vidareutveckla som en bärande idé för den egna verksamheten. Om man vid inom fonden exempelvis ännu tydligare fokuserade på att ta hand om och utveckla de egna projektledarna så kan man bygga en plattform för bättre och starkare "egna" projekt samtidigt som man bidrar till att utveckla gruppen kompetenta projektledare i ett än mer livskraftigt framtida civilsamhälle.

Vi har i denna rapport kunnat dra flera paralleller mellan projektledarna i denna studie av projekt med finansiering från Allmänna arvsfonden under 2012–2014 och de projektledare som har deltagit i en undersökning genomförd av en forskargrupp vid Örebro universitet med fokus på ANDT-projekt i idéburna organisationer (se till exempel Fredriksson m.fl. 2014; Geidne m.fl. 2014). Projektledarna i de två olika studierna och med erfarenhet inom dessa olika verksamhetsfält och organisationer tycks uppleva liknande typer av problem och liknande källor till frustration, och de efterlyser även samma typ av stöd och kompetensutveckling. Det är troligt att detsamma gäller andra projektledare i andra former av projekt med finansiering från exempelvis kommun, landsting eller andra statliga organ och myndigheter. En möjlighet är då att några av de större finansiärer som fortlöpande finansierar projekt och verksamheter i det civila samhällets organisationer tillsammans och lite mer långsiktigt tog initiativ till att inrätta ett slags akademi eller kunskapslyft för aktiva projektledare. Ett sådant initiativ skulle kunna vara en gemensam investering för att höja kompetensen och kvaliteten hos projektledarna som både de som finansiärer och civilsamhällets organisationer som utförare skulle kunna dra fördel av – för att inte tala om vilken nytta och glädje såväl projektledarna själva som de personer och grupper som är målet för verksamheten skulle uppleva.

Referenser & Litteratur

- Abrahamsson, A. & Agevall, L. 2009. "Välfärdssektorns projektifiering – kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem?", *Kommunal ekonomi och politik*, volym 13, nr 4, s. 35–60.
- Amnå, E., Holm, M. & Zetterberg, P. 2012. *När staten ska förnya civilsamhället. Arvsfondens bidrag till föreningslivet*, Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Arvsfonden. 2015. Sök pengar. <http://www.arvsfonden.se/sok-pengar>, 2015-09-15.
- Arvsfondsdelegationen. 2015. *Arvsfondsdelegationens verksamhetsberättelse 2014*. Stockholm: Arvsfondsdelegationen.
- Bergmark, Å. 1994. *Från bidrag till ersättning? Om kommunernas stöd till de frivilliga organisationerna inom den sociala sektorn*. Sköndal: Sköndalsinstitutet.
- Biemer, P. P. & Lyberg, L. E. 2003. *Introduction to survey quality*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Blomberg, J. 2003. *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. 2010. "Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters", *Project Management Journal*. Vol. 41, No. 1, 5–16.
- Bolling, J. 2007. *Delaktighet, Diskriminering, Demokrati. Utvärdering av regeringens satsning på insatser mot rasism, främlingsfientlighet, diskriminering och homofobi riktad till personer med funktionshinder*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Bromseth, J. 2012. *Från homo till HBTQ. Förändringsstrategier i en brytningstid. Uppföljning och utvärdering av projekt med hbt-perspektiv*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. "The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, volym 48, s. 147–160.
- Einarsson, T. 2011. *Medlemsorganisationen. Individen, organisationen och samhället*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Einarsson, T. 2012. *Membership and Organizational Governance*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Eriksson, C., Fredriksson, I., Geidne, S. Green, S. Hulldin, J., Larsson, M. & Pettersson, C. 2014. *Med kraft och vilja 2013. ANDT-förebyggande arbete inom Statens folkhälsoinstituts stöd till idéburna organisationer*, Arbetsrapport inom folkhälsovetenskap, Örebro universitet 2014:3. Örebro: Örebro universitet.
- Eriksson, M., Berg, L. 2010. *Kunskap och praktik i utveckling. Utvärdering av Allmänna arvsfondens stöd till projekt om mäns våld mot kvinnor och barn*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.

- Fred, M. 2015. "Projectification in Swedish municipalities. A case of porous organizations". *Scandinavian Journal of Public Administration* 19(2):49-68.
- Fredriksson, I., Geidne, S., Green, S., Pettersson, C., Larsson, M. & Eriksson, C. 2014. "Jordmån för ett framgångsrikt ANDT-förebyggande arbete inom den idéburna sektorn." *Socialmedicinsk tidskrift*, volym 91, s. 30–44.
- Gavelin, K., Kassman, A. & Engel, C. 2010. *Om idéburna organisationers särart och mervärde. En forskningskartläggning*, Stockholm: Överenskommelsen.
- Gawell, M. 2013. *Socialt företagande och försöken att finna fungerande sätt. En utvärdering av 67 Arvsfondsfinansierade projekt*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Geidne, S., Fredriksson, I., Green, S., Pettersson, C., Larsson, M. & Eriksson, C. 2014. "Projektledare inom den idéburna sektorns ANDT-förebyggande arbete", *Socialmedicinsk Tidskrift*, volym 91, s. 5–17.
- Green, S., Pettersson, C., Geidne, S., Fredriksson, I., Larsson, M. & Eriksson, C. 2014. "Mervärde och hinder med idéburna organisationers ANDT-förebyggande arbete", *Socialmedicinsk tidskrift*, volym 91, s. 18–29.
- Gurtinez, C. & Hussien, B. A. 2014, "An extended literature review of organizational factors impacting project management complexity", paper presented at the 28th IPMA World Congress.
- Hair, J. F. 1998. *Multivariate data analysis*. London: Prentice Hall.
- Hall, P. 2007. "Byråkratisering som konsekvens av företagisering inom offentlig förvaltning?" *Statsvetenskaplig tidskrift*, volym 109, s. 143–149.
- Hammare, U. 2013. *Mellan löften om särart och krav på evidens. En studie av kunskapssyn i socialt inriktade ideella, privata och offentliga organisationer*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hugardt, A. 2008. *Barn och ungdomars kulturengagemang. En utvärdering av Arvsfondens kultursatsning*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Hultén, P. & Wijkström, F. 2006. *Särart och Mervärde I den ideella sektorn. En studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Hvenmark, J. 2008. *Reconsidering Membership. A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Jacobsson, M., Lundin, R. & Söderholm, A. 2015. Researching Projects and Theorizing Families of Temporary Organizations, *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 5, 9–18
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. 2007. *Projektledning i offentlig miljö*. Malmö: Liber AB.
- Johansson, S. 2005. *Ideella mål med offentliga medel. Förändrade förutsättningar för ideell välfärd*. Stockholm: Sober/European Civil Society Press.
- Johansson, T., Lunneblad, J. 2012. *Män och maskulinitet i rörelse – Kris, utveckling och förändring*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.

- Johnsdotter, S. 2010. *Somaliska föreningar som överbryggare. En uppföljning av 28 svensksomaliska projekt som fått stöd av Allmänna arvsfonden*. Stockholm: Allmänna Arvsfonden.
- Jonsson, C. 1995. *Ledning i folkrörelseorganisationer. Den interaktiva ledningslogiken*. Lund: Lund University Press.
- Karlsson, M. 2008. *Ungas psykiska ohälsa och den ideella sektorn. En utvärderingssammanställning*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Knutsen, W. L. & Chan, Y. 2015. "The Phenomenon of Staff Volunteering: How Far Can You Stretch the Psychological Contract in a Nonprofit Organization?" *Voluntas*, Volume 26, 962–983.
- Lalander, P. 2013. *Inga hopplösa fall. Om livsstilshuset, ett boende och en verksamhet för unga med "gäangerfarenhet"*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Lindgren, S., Åberg, I., Lundström, R. & Johansson, A. 2012. *Vi Deltar! Utvärdering av Arvsfondens satsning på ungdomar och demokrati 2009-2012*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Lundstedt, A. 2005. *Vit governmentality. "Invandrarkvinnor" och textilhantverk – en diskursanalys*. Göteborg: Etnologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Nestler, Z. 2007. *Barn och migration. Utvärdering av projekt riktade till barn och ungdomar med flyktning och invandrarbakgrund*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Nilsson, A. 2008. *Projektledning i praktiken: Observationer av arbete i korta projekt*, Umeå: Handelshögskolan vid Umeå universitet.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. 2000. "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies." *The International Journal of Human Resource Management*, volym 11, s. 766–788.
- Papakostas, A. 2012. "De medlemslösa organisationernas tidevarv" i Wijkström, F. (red) *Civilsamhället i samhällskontraktet*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. 2002. "The Scandinavian School of Project Studies" i Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (red). *Beyond project management. New perspective on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber AB.
- Svejvig, P. & Andersen, P. 2014. "Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world" *International Journal of Project Management*, Volume 33:2, 278–290.
- Snönyi, K., Bergh, S. & Tideman, M. 2014. *Från traditionell omsorg till inflytande och delaktighet – En utmanande process. Utvärdering av 172 projekt med målgruppen personer med intellektuell funktionsnedsättning som under perioden 1994-2011 fått ekonomiskt stöd av Arvsfonden*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Söderholm, J. & Wijkström, F. 2002. *Offentlig sektor, näringsliv eller ideell regi – hur påverkar valet av institutionell form vården av missbrukare?* Stockholm: Socialstyrelsen.

- Taghizadeh Larsson, A., Jeppsson Grassman, E. & Whitaker, A. 2010. *Brukarmedverkan – visioner och verklighet*. Stockholm: Allmänna arvsfonden.
- Wijkström, F. & af Malmberg, M. 2005. "Mening & Mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet" i Amnå, E. (red.) *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Riksbankens Jubileumsfond i samarbete med Gidlund.
- Wijkström, F., Einarsson, S. & Larsson, O. 2004. *Staten och det civila samhället. Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen*. Rapport till Statskontoret. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Wijkström, F. & Einarsson, T. 2006. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, F. & Sjöstrand, E. 2012. "Coach eller i team? Om särart och mångfald i idrottens ledarskap" i Hvenmark, J. (red.) *Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Wijkström, F. 2012. "Hybrider i civilsamhället" i Wijkström, F. (red.) *Civilsamhället i samhällskontraktet*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Wijkström, F. 2016. "Slutna rum för nygamla dygder. Ett sällskapsliv på uppmarsch" i Amnå, E. (red.) *För det allmänna bästa. Ett kungligt sällskap mellan stat och marknad under 250 år*. Stockholm: Atlantis/Natur & Kultur.



Projektledaren och Arvsfondsprojektet

Hej!

Denna enkät riktar sig till Dig som är projektledare i ett projekt som finansieras av Allmänna Arvsfonden. Den handlar om hur arvsfondsprojekt leds och hur det är att vara projektledare. Vi vet att arbetet som projektledare ofta kan vara tufft och att man kanske inte känner att tiden räcker ens för det viktiga arbetet med målgruppen.

Vi hoppas trots detta att Du kan ta Dig tid att medverka i denna undersökning. Syftet med studien är att generera nya kunskaper om projektledning i ideella organisationer i allmänhet och om projektledarrollen i synnerhet. Förhoppningen är att denna nya kunskap i förlängningen kan ge stöd i arbetet för framtida projektledare och handläggare som med sådan kunskap snabbare kan identifiera projekt och projektledare i behov av extra stöd.

Då mycket verksamhet i det civila samhällets organisationer sker i form av projekt med extern finansiering är denna studie även viktig i ett bredare perspektiv för de ideella organisationerna och deras projektledare även utanför de specifika projekt som finansieras av Allmänna Arvsfonden.

Undersökningen genomförs som ett oberoende forskningsprojekt i ett nära samarbete med och finansierat av medel från Allmänna Arvsfondens utvärderingsenhet.

Om ni är fler än en projektledare så kan den av er som först fick enkäten besvara den.

Stort tack för din tid och medverkan!

Torbjörn Einarsson & Filip Wijkström
Handelshögskolan i Stockholm

Om organisationen

1. Vad har organisationen för juridisk form?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--|---|--------------------------|----------------------------|
| 0 | <input type="checkbox"/> | Ideell förening ingående i en större organisation, t ex en lokalförening inom Röda Korset eller IOGT-NTO | 1 | <input type="checkbox"/> | Fristående ideell förening |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Stiftelse | 3 | <input type="checkbox"/> | Offentlig huvudman |

2. Ungefär hur många anställda har organisationen förutom de som arbetar i detta projekt, omräknat till heltider _____ heltidstjänster

3. Har organisationen tidigare erfarenhet från Arvsfondsfinansierade projekt? I vilken roll?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------------|---|--------------------------|---|
| 0 | <input type="checkbox"/> | Ingen tidigare erfarenhet | 1 | <input type="checkbox"/> | Medverkat i projekt utan av vara huvudsökande |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Som huvudsökande / projektägare | | | |

Projektledaren och projektet

4. Ditt kön / genus

- | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------|---|--------------------------|-----|---|--------------------------|-------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Kvinna | 2 | <input type="checkbox"/> | Man | 3 | <input type="checkbox"/> | Annat |
|---|--------------------------|--------|---|--------------------------|-----|---|--------------------------|-------|

5. Vilket år är du född? _____

6. Vilken är den högsta utbildning du har genomgått? Markera det svar som passar bäst in på dig.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|---|--------------------------|-------------------------|
| 0 | <input type="checkbox"/> | Grundskola, folkskola | 1 | <input type="checkbox"/> | Gymnasium, folkhögskola |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Universitet, högskola | 3 | <input type="checkbox"/> | Forskarutbildning |

7. Har du själv tidigare erfarenhet från Arvsfondsfinansierade projekt? I vilken roll?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|---|--------------------------|----------------------------|
| 0 | <input type="checkbox"/> | Ingen tidigare erfarenhet | 1 | <input type="checkbox"/> | Projektledare |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Anställd/avlönad i projekt | 3 | <input type="checkbox"/> | Frivillig/ideell i projekt |

Bilaga, enkät till projektledarna.

8. Har du tidigare erfarenhet av att leda frivilliga/ideella?

0 Nej 1 Ja

9. Hade du tidigare erfarenhet från organisationen som är projektägare (flera svar är möjligt)?

9.0 Nej 9.1 Ja, som anställd

9.2 Ja, som förtroendevald 9.3 Ja, som frivillig/ideell

10. Anser du att du själv tillhör målgruppen för projektet?

0 Nej 1 Ja

11. Hur uppstod idén till projektet? Var det en person i eller utanför organisationen? Vem/vilka skrev ansökan till Allmänna Arvsfonden?

12. Har du varit projektledare från starten av projektet?

0 Nej 1 Ja

13. Om det har funnits andra projektledare före dig, varför slutade de?

14. Hur gick det till då du rekryterades/valdes/anställdes som projektledare?

Bilaga, enkät till projektledarna.

15. På hur stor del av en heltid är du _____ %
anställd i projektet?

16. Hur stor del av en heltid uppskattar du _____ %
att du i tid lägger på projektet?

17. Var har du din huvudsakliga arbetsplats
(t ex organisationens lokaler, projektets
egna lokaler, hemma, i verksamheten)? _____

18. Finns det, **utöver** dig, andra anställda med projektledaransvar?

0 Nej 1 Ja

19. Finns det, **utöver** projektledare, andra avlönade anställda i projektet?

0 Nej 1 Ja

20. Hur många uppskattar du är det som _____ personer
arbetar ideellt / frivilligt i projektet?

21. Involveras målgruppen i styrningen eller genomförandet av projektet (välj ett alternativ)?

0 Nej

1 Ja, i genomförandet

2 Ja, i styrningen

2 Ja, i både genomförandet och styrningen

Bilaga, enkät till projektledarna.

22. Hur stor geografisk spridning har projektet?

- 0 Större delen av aktiviteterna sker på en plats eller på närliggande platser
- 1 Större delen av aktiviteterna sker inom ett område som jag når med mindre än en timmes resväg
- 2 Aktiviteterna är mer spridda geografiskt

23. Tillsätter organisationen mer ekonomiska eller personella resurser till projektet än vad som har beviljats av Allmänna Arvsfonden?

- 0 Nej 1 Ja

24. Får projektet ekonomiska eller personella resurser från andra aktörer (t ex kommunen eller andra organisationer)?

- 0 Nej 1 Ja Vilka? _____

Projektledarens arbete

25. Till vem i organisationen rapporterar du ditt arbete i projektet (t ex styrelsen, generalsekreteraren eller chefen för avdelningen för...)

26. Upplever du att denna person eller dessa personer visar intresse för hur det går med projektet?

- 0 Nej
- 1 Ja, i viss utsträckning
- 2 Ja, i stor utsträckning

Bilaga, enkät till projektledarna.

27. Nedan vill vi att du uppskattar hur den tid du lägger ned/kommer att lägga i projektet som helhet (från start av projektet till dess att slutrapporteringen kommer att vara färdig) fördelas på olika arbetsuppgifter. Vi är medvetna om att detta är svårt men gör ändå en grov uppskattning. Observera att **frågan endast gäller din egen tid** och inte andra som arbetar med projektet.

Planering	%
Möten och arbete med övriga projektledare om ni har delat projektledarskap	%
Möten med din organisation, t ex styrelsen	%
Möten med och ledning av anställda i projektet	%
Möten med och ledning av ideella/frivilliga i projektet	%
Möten med kommunen eller andra offentliga aktörer	%
Möten med andra finansiärer	%
Möten eller arbete med personer i målgruppen	%
Stöd och hjälp från Arvsfonden	%
Avrapporteringar till och uppföljningar med Arvsfonden	%
Annan administration, t ex bokföring, mötes- och resebokning	%
Annat arbete i projektets verksamhet	%
Övrigt	%
TOTALT	100 %

28. Vem sköter administration, bokföring och liknande i projektet?

- 0 Jag som projektledare
- 1 Annan anställd i projektet
- 2 Annan, t ex organisationens kassör, ekonomiavdelningen eller en bokföringsbyrå

Bilaga, enkät till projektledarna.

29. Vilka arbetsuppgifter tycker du är mest utmanande?

30. Vilka arbetsuppgifter tycker du är mest frustrerande?

31. Vilka arbetsuppgifter tycker du är mest givande?

32. Om du fick välja att gå en kurs eller annan kompetensutveckling för att kunna utföra ditt arbete som projektledare bättre, vad skulle den kursen handla om?

Projektledarens arbetsmiljö

33. Har du tillräckliga befogenheter för att kunna utföra ditt arbete på ett bra sätt?

0 Nej 1 Ja

34. Kommentarer till fråga 30.

35. Har du någon form av stöd/mentor/handledning/utvecklingsamtal från din organisation eller från någon annan aktör (t ex kommunen) i ditt uppdrag som projektledare?

0 Nej 1 Ja

36. Om "Ja" på föregående fråga, vem står för det stödet och hur fungerar det?

37. Finns det något slags plan eller särskild beredskap för hur projektet ska kunna fortsätta ifall du blir sjuk eller slutar som projektledare?

0 Nej 1 Ja

38. Om "Ja", hur ser i så fall den planen alternativt beredskapen ut?

Bilaga, enkät till projektledarna.

39. Har du varit sjuk någon gång under projektets tid?

- 0 Nej, jag har inte varit sjuk under projektets tid
- 1 Ja, då jag har varit sjuk har jag också varit hemma sjukskriven
- 2 Ja, jag har varit sjuk. I vissa fall har jag fortsatt arbeta och i vissa fall har jag varit hemma sjukskriven
- 2 Ja, jag har varit sjuk men har alltid fortsatt arbeta

40. Har du någon gång övervägt att sluta som projektledare?

- 0 Nej
- 1 Ja

41. Om "Ja", varför övervägde du att sluta?

Efter projektet

42. Hur ser din arbetssituation ut när projektet är avslutat (väntar t ex en fast tjänst hos organisationen, måste du söka jobb under projektets gång eller tänker du studera vidare)?

Bilaga, enkät till projektledarna.

43. Vilka erfarenheter tar du med dig från projektledartiden i din fortsatta karriär?

44. Tror du att dessa erfarenheter gör dig mer attraktiv på arbetsmarknaden?

0 Nej 1 Ja

45. Skulle du kunna tänka dig att leda något annat Arvsfondsfinansierat projekt i framtiden?

0 Nej 1 Ja

46. Varför / varför inte?

47. Tror du att projektets aktiviteter kommer att drivas vidare efter att finansieringen från Allmänna Arvsfonden upphör eller att erfarenheter från projektet, som t ex är dokumenterade i metodhandbok eller liknande, aktivt kommer att användas i andra sammanhang?

- 0 Nej
- 1 Ja, i viss utsträckning
- 2 Ja, i stor utsträckning

48. Om du svarat ja på föregående fråga så vill vi att du anger vilka aktörer du tror kommer att ta projektets idéer vidare (fler alternativ är möjligt).

- 48.1 Jag själv
- 48.2 Organisationen
- 48.3 Andra aktörer (t ex kommunen eller en annan organisation)



BERTIL EDLUNDS
BOKSERIE

