

LANDA: Samverkan för en mer inkluderande arbetsmarknad

Utvärdering av fyra organisationers
förståelse, vilja och förutsättningar att
arbeta utifrån projektets målsättningar

Anjelica Hammersjö
Januari 2023





Göteborgsregionen (GR) består av 13 kommuner som har valt att jobba tillsammans. Vi driver utvecklingsprojekt, har myndighetsuppdrag, forskar, ordnar utbildningar och är storstadsregionens röst i Västsverige, bland mycket annat. I våra nätverk träffas politiker och tjänstepersoner för att utbyta erfarenheter, bolla idéer och besluta om gemensamma satsningar. Allt för att regionens en miljon invånare ska få ett så bra liv som möjligt.

Göteborgsregionen 2023
FoU i Väst
Box 5073, 402 22 Göteborg
gr@goteborgsregionen.se
www.goteborgsregionen.se
Text: Anjelica Hammersjö
Framsidesbild: Mostphotos

Rapporten har tagits fram av Göteborgsregionen (GR) på uppdrag av Finsam Göteborg

Innehåll

Förord	4
Sammanfattning.....	5
Inledning	6
Projektet LANDA	6
Uppdraget till FoU i Väst.....	7
Resultat	10
Förstå	10
Vilja.....	14
Kunna.....	18
Samarbete med övriga projektparter	21
Kunskap om övriga projektparters arbete	24
Diskussion.....	27
Tolkningen av enkätresultaten	27
Förståelse, kunskap och vilja	28
Samarbete mellan projektparter	29
Kunskap om andra projektparter	29
Rekommendation	30
Referenser	31

Förord

Den här rapporten beskriver en utvärdering av projektet LANDA. Utvärderingen genomfördes av Göteborgsregionens forsknings- och utvecklingsenhet FoU i Väst på uppdrag av Samordningsförbundet Göteborg. Jag som har skrivit rapporten heter Anjelica Hammersjö och arbetar som analytiker på FoU i Väst.

Utvärderingen baseras på enkäter till de organisationer som deltog i projektet. Frågorna i enkäterna togs fram av mig som utvärderare i samarbete med två medarbetare inom Samordningsförbundet Göteborg och projektledaren för LANDA, för att fånga de viktigaste delarna i projektet. Jag vill i efterhand tacka för intressanta och kritiska reflektioner om vad LANDA ville uppnå och vad som krävdes för att komma dit.

Jag vill också tacka de medarbetare som tog sig tid att svara på enkäterna. Jag hoppas att både frågorna och de sammanställda svaren kommer att vara användbara för er i ert framtida arbete med en mer inkluderande arbetsmarknad.

Anjelica Hammersjö
Göteborg, den 27 januari 2023

Sammanfattning

I LANDA samarbetade fyra organisationer för att förbättra möjligheterna till utbildning, sysselsättning, arbete och deltagande för utrikesfödda personer som stod långt från arbetsmarknaden. LANDA drevs av Samordningsförbundet Göteborg i samarbete med Göteborgs stad, Göteborgs stadsmission och Skyddsvärnet under perioden september 2020 till februari 2023 och finansierades av Europeiska socialfonden (ESF).

FoU i Väst, Göteborgsregionen fick uppdraget att utvärdera i vilken utsträckning LANDA bidrog till att projektparterna (Samordningsförbundet, Göteborgs stad, Stadsmissionen och Skyddsvärnet) utvecklade ny kunskap, nya arbetssätt och ny samverkan. Utvärderingen genomfördes genom en enkät i början och slutet av projektet. Enkäten innehöll påståenden om projektparternas förståelse, vilja och förutsättningar att arbeta utifrån projektets planerade arbetssätt och perspektiv (som i denna rapport kallas projektets *målsättningar*). Enkäten innehöll också frågor om samarbete mellan projektparterna och kunskap om varandras arbete.

I slutet av projektperioden (november 2022) var projektparternas självskattade *förståelse* för projektets målsättningar högre än i början av projektet (februari 2021). Detta gällde samtliga påståenden som enkäten tog upp: tjänstedesign, mänskliga rättigheter, diskrimineringslagen, anpassning av arbetsplatser att arrangera tillgängliga aktiviteter samt att främja icke-könsstereotypa studie- och yrkesval.

I slutet av projektperioden fanns också små positiva förändringar i projektparternas självskattade *vilja* att arbeta utifrån projektets målsättningar. Det gällde fyra av de sex påståenden enkäten tog upp: vilja att lära sig nya metoder, att stödja målgruppen att driva sina egna ärenden, tron på att insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över dem och tron på att arbetsplatser kan stärkas av målgruppen. För samtliga påståenden var förändringarna små, och redan i den första enkäten fanns en generellt hög självskattad vilja att arbeta utifrån projektets målsättningar.

I slutet av projektperioden var projektparternas självskattade *förutsättningar* att arbeta utifrån projektets målsättningar i stort sett oförändrade för två av påståendena. För det tredje påståendet (att använda metoder som är grundade i forskning och beprövad erfarenhet) fanns en positiv förändring.

I slutet av projektperioden fanns positiva förändringar i *samarbete* mellan projektparterna och *kunskapen om varandras organisationer* – med undantag för Västra Götalandsregionen där de övriga projektparterna i lägre grad samarbetade med och hade kunskap om organisationen i slutet av projektperioden.

En rekommendation är att fortsätta att följa arbetet hos projektparterna utifrån de enkätfrågor som togs fram för att utvärdera LANDA. Även om projektet inte kommer att leva kvar kan frågorna användas för att följa i vilken grad projektets perspektiv och arbetssätt lever kvar hos projektparterna.

Inledning

Projektet LANDA

LANDA startade eftersom Samordningsförbundet Göteborg såg behov av att utveckla arbetet för en mer inkluderande arbetsmarknad. Projektets övergripande mål var att förbättra möjligheterna till utbildning, sysselsättning, arbete och deltagande för utrikesfödda personer som står långt från arbetsmarknaden. Projektet skulle också bidra till metodutveckling bland samarbetspartners, både på deltagarnivå och på organisationsnivå. Syftet med projektet var att utveckla ny kunskap, nya arbetssätt och nya samverkansmodeller (Samordningsförbundet Göteborg, 2020).

En målsättning var att projektets insatser skulle nå 240 personer. Deltagarna skulle rekryteras av socialtjänsten, Kompetenscenter, hälso- och sjukvården, idéburen sektor och Arbetsförmedlingen¹ (Samordningsförbundet Göteborg, 2020).

Projektets perspektiv och arbetssätt

En utgångspunkt i LANDA var att tillgången till rätt insatser kräver att individen känner till sina rättigheter och kan driva processen framåt. Projektparterna ville därför utveckla arbetssätt och stödja deltagarna att *driva sina egna ärenden*. LANDA använde metoden *tjänstedesign* – vilket innebär att man utgår från användarens behov och utformar en tjänst tillsammans med användare och utförare (SKR, 2022). I LANDA innebar det att personalen inte skulle ha ett färdigt program – i stället skulle varje deltagare tillsammans med koordinator skapa en handlingsplan med relevanta insatser och aktiviteter (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). LANDA skulle också genomsyras av *mänskliga rättigheter*, med fokus på rätten till arbete och vilka stöd som behövs för att få tillgång till arbete och studier. Andra viktiga rättigheter var icke-diskriminering, rätten till information och rätten till delaktighet i beslut som berör individen (Samordningsförbundet Göteborg, 2020).

Samverkan och organisation

LANDA drevs av Samordningsförbundet Göteborg i samverkan med Göteborgs stad, Göteborgs stadsmission och Skyddsvärnet. Även Västra Götalandsregionen var en projektpart, men deltog inte i projektets genomförande. Tanken med att samverka mellan offentliga och idéburna organisationer var att projektets målgrupp kunde ha behov av insatser från flera olika parter. Genom LANDA ville organisationerna utveckla sin samverkan och bidra till bättre samordning av insatser. Utifrån sina roller hade projektparterna också olika erfarenheter, kunskap och kontaktnät som de kunde dela med varandra (Samordningsförbundet Göteborg, 2020).

I LANDA arbetade flera olika roller. Utöver projektledare, delprojektledare och administratör hade deltagarna tillgång till coach, koordinator, arbetsterapeut, hälsoutvecklare och studie- och yrkesvägledare. Projektet hade även en styrgrupp med representanter för projektparterna.

¹ I praktiken rekryterades nästan alla deltagare via socialtjänsten

Personalen i LANDA deltog i ett forsknings- och utvecklingsprogram genom Emerga Institute, som stödjer organisationer att arbeta med mänskliga rättigheter (Emerga Institute, 2023). Emerga Institute skulle följa projektet under hela projektperioden och fokusera på lärandeprocesser och mänskliga rättigheter.

Projektet finansierades av Europeiska Socialfonden (ESF) och pågick under perioden september 2020 till februari 2023.

Uppdraget till FoU i Väst

FoU i Väst, Göteborgsregionen, fick uppdraget att utvärdera i vilken utsträckning LANDA bidrog till att projektparterna utvecklade ny kunskap, nya arbetssätt och nya modeller för samverkan. Bakgrunden till uppdraget var att Samordningsförbundet Göteborg sedan tidigare hade ett avtal med FoU i Väst om stöd till sin verksamhet. Uppdrag genomfördes delvis inom ramen för befintligt avtal av Anjelica Hammersjö, analytiker.

Syfte och frågeställningar

Syftet med utvärderingen var att undersöka i vilken utsträckning projektet LANDA bidrog till att projektparterna utvecklade ny kunskap, nya arbetssätt och nya former för samverkan för att bidra till en inkluderande arbetsmarknad för projektets målgrupp. De övergripande frågeställningarna för utvärderingen var:

- I vilken utsträckning har projektparternas förståelse, vilja och förutsättningar att arbeta utifrån projektets målsättningar förändrats?
- I vilken utsträckning har projektparternas samarbete med övriga organisationer i frågor som rör målgruppen förändrats?
- I vilken utsträckning har projektparternas kunskap om hur de andra organisationerna arbetar i frågor som rör målgruppen förändrats?

Metod

Utvärderingen genomfördes genom en enkät till alla som arbetat i projektet samt ett urval av chefer och medarbetare hos de fem projektparterna: Samordningsförbundet Göteborg, Göteborgs stad, Västra Götalandsregionen, Stadsmissionen och Skyddsvärnet. Samma enkät skickades vid två tillfällen: i februari 2021 och i november 2022. Syftet var att jämföra resultaten vid projektets start och projektets slut för att identifiera eventuella förändringar.

Enkäterna distribuerades genom det datasäkra digitala enkätprogrammet EsMaker NX3, där de svarande fick personliga länkar och kunde besvara enkäten anonymt. Den första enkäten skickades till 41 personer och besvarades av 31 personer (svarsfrekvens 76 %)², varav 30 angav vilken organisation de representerade. Den andra enkäten skickades till 34 personer och besvarades av 19 personer

² Den första enkäten gick att svara på 15 februari till 1 mars 2021

(svarsfrekvens 56 %)³. Ingen representant för Västra Götalandsregionen svarade på enkäten. De svarande uppgav att de representerade följande organisationer:

Tabell 1: Antal svarande per projektpart 2021 samt 2022

Projektparter	Antal svarande 2021	Antal svarande 2022
Samordningsförbundet Göteborg	7	7
Göteborgs stad	12	7
Västra Götalandsregionen	0	0
Stadsmissionen	5	2
Skyddsvärnet	6	3
Organisation ej uppgiven	1	0
Summa	31	19

Samordningsförbundet Göteborg bistod utvärderaren med listor över svarande. På grund av personalomsättning i projektet var det i viss mån olika personer som svarade på enkäterna. Eftersom enkäten syftade till att mäta förändring bland projektparterna och inte hos enskilda individer skickades enkäten till de personer som ingick i projektet vid mättillfället, i stället för att använda samma mottagargrupp som vid det första tillfället. 23 personer deltog i projektet under hela projektperioden och fick därför både den inledande och den avslutande enkäten.

Tabell 2: Antal mottagare och svarande på enkäterna

	2021	2022	Varav mottog enkäten både 2021 och 2022
Antal mottagare	41	34	23
Antal svarande	31	19	-
Svarsfrekvens	76 %	56 %	-

Eftersom enkäten endast har ett fåtal mottagare och svarande går det inte att dra några säkra statistiska slutsatser utifrån resultaten, och förändringarna över tid går inte att se som statistiskt säkerställda.

Enkäternas innehåll

Enkäten togs fram av FoU i Väst i samarbete med Samordningsförbundet Göteborg, och utgick från projektplanen för LANDA.

Enkäten innehöll ett antal påståenden om projektets planerade arbetssätt och perspektiv, hädanefter kallade projektets *målsättningar* (även om de inte formellt var formulerade som mål för projektet). De svarande fick ta ställning till i vilken utsträckning de instämde i påståendena på en skala från 1 till 10. Påståendena var formulerade utifrån tre teman, inspirerade av Lennart Lundquist (1992) teori om vad som krävs för en lyckad implementering: Att förstå, vilja och kunna. Projektmedarbetarna behöver *förstå* vad målsättningarna innebär och hur de ska tillämpas i praktiken, *vilja* arbeta utifrån projektets målsättningar samt ha tillräckliga resurser och förutsättningar för att *kunna* genomföra projektet.

³ Den andra enkäten gick att svara på 7 november till 21 november 2022

Påståenden relaterade till projektets målsättningar (tematiserade)

Förstå (tolkning och tillämpning)

- Jag har god kunskap om tjänstedesign
- Jag har god kunskap om mänskliga rättigheter
- Jag har goda kunskaper om diskrimineringslagen
- Jag har god kunskap om hur arbetsplatser kan anpassas utifrån målgruppens förutsättningar
- Jag har god kunskap om hur jag kan arrangera aktiviteter som är tillgängliga på lika villkor oavsett deltagarens funktionsförmåga
- Jag har god kunskap om hur jag kan främja icke-könsstereotypa studie- och yrkesval

Vilja (motivation och motstånd)

- Jag skapar gärna nya samarbeten inom och utanför min organisation
- Jag vill veta mer om andra organisationers arbete för att stärka målgruppen
- Jag vill lära mig nya metoder för att stärka målgruppen
- Jag tycker att det är viktigt att stödja målgruppen att driva sina egna ärenden
- Jag tror att våra insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över utformningen
- Jag tror att arbetsplatser kan stärkas om fler i målgruppen arbetar där

Kunna (resurser och förutsättningar)

- I mitt arbete har jag goda förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad för målgruppen
- I mitt arbete har jag goda förutsättningar att bevaka målgruppens behov på en strategisk nivå
- De metoder jag använder idag är grundade i forskning eller beprövad erfarenhet

De svarande fick också ta ställning till hur ofta de samarbetade med övriga projektparter i frågor som rör målgruppen (med svarsalternativen aldrig, sällan, ibland respektive ofta). Slutligen fick de svarande ta ställning till vilken kunskap de hade om hur övriga organisationer arbetade med målgruppen (med svarsalternativen ingen kunskap, viss kunskap, god kunskap respektive mycket god kunskap).

Workshops om enkätresultaten

Resultatet av enkäten diskuterades vid tre workshops. I mars 2021 genomfördes två workshops med projektpersonal respektive styrgrupp. Syftet var att gemensamt reflektera kring enkätens resultat, fånga upp förslag på förändringar som kunde leda till att projektet i högre utsträckning nådde sina mål samt ta fram förslag på aktiviteter som kunde leda till tänkta förändringar. Resultatet av diskussionerna sammanställdes av utvärderaren i en kortare rapport (7 sidor) som skickades ut till mötesdeltagarna tillsammans med en powerpointpresentation av enkätresultatet.

I december 2022 genomfördes ytterligare en workshop med styrgruppen där utvärderaren redovisade resultatet av den inledande och uppföljande enkäten för att visa förändring över tid.

Resultat

Nedan redovisas resultatet av de två enkäter som skickades till projektparterna. Inledningsvis redovisas de påståenden som handlade om förståelse, vilja och förutsättningar att arbeta utifrån projektets målsättningar. Avslutningsvis redovisas de frågor som rörde samarbete mellan projektparterna och kunskap om de övriga projektparternas arbete.

Förstå

Ett av Lundquists (1992) kriterier för en lyckad implementering är att de personer som ska arbeta i projektet förstår vad som ska implementeras och vad som förväntas av dem. Här kan exempelvis utbildning vara en viktig del (Lundquist, 1992). I enkäten till projektparterna fanns påståenden där de svarande fick skatta i vilken grad de hade god kunskap om ett antal av projektets målsättningar på en skala från 1–10.

Medelvärde för samtliga svarande

Inom samtliga områden fanns en högre självskattad kunskap i slutet av projektet. Den största förändringen gick att se kopplat till tjänstedesign och att arrangera tillgängliga aktiviteter, där medelvärdet höjdes med 1,7 respektive 1,5 punkter.

Tabell 3: Självskattad kunskap om projektets målsättningar och arbetssätt på en skala från 1–10, medelvärde för samtliga svarande från projektparterna

Påstående i enkät	2021	2022	Förändring
Jag har god kunskap om tjänstedesign	5,77	7,47	+ 1,7
Jag har god kunskap om mänskliga rättigheter	7,81	8,63	+ 0,82
Jag har goda kunskaper om diskrimineringslagen	7,48	7,68	+ 0,2
Jag har goda kunskaper om hur arbetsplatser kan anpassas utifrån målgruppens förutsättningar	6,74	7,89	+ 1,15
Jag har goda kunskaper om hur jag kan arrangera aktiviteter som är tillgängliga på lika villkor oavsett deltagarens funktionsförmåga	6,29	7,79	+ 1,5
Jag har god kunskap om hur jag kan främja icke-könsstereotypa studie- och yrkesval	6,68	7,16	+ 0,48

Kunskap om tjänstedesign

En av de centrala metoderna i projektet var tjänstedesign. Vid projektets start hade tre svarande låg självskattad kunskap om tjänstedesign (1–2 på den tiogradiga skalan). Vid projektets slut hade en av de svarande relativt låg kunskap om tjänstedesign (3 på den tiogradiga skalan), men det går att se en generell kunskapshöjning bland projektparterna.



Tabell 4: Kunskap om tjänstedesign, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,57	4,58	6	7,83
Medelvärde 2022	8,43	6,71	6,5	7,67

Kunskap om mänskliga rättigheter

Ett centralt perspektiv för projektet var mänskliga rättigheter. Vid projektets start hade projektparterna en hög självskattad kunskap om mänskliga rättigheter, och i slutet av projektet hade den självskattade kunskapen höjts ytterligare.



Tabell 5: Kunskap om mänskliga rättigheter, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	8	7,08	8	8,83
Medelvärde 2022	9,29	8	8,5	8,67

Kunskap om diskrimineringslagen

En viktig fråga för projektet var att medarbetarna skulle ha kunskap om diskrimineringslagen. Vid projektets start fanns generellt en hög självskattad kunskap om diskrimineringslagen, och i slutet av projektperioden hade kunskapen höjts ytterligare hos en av projektparterna: Samordningsförbundet Göteborg.

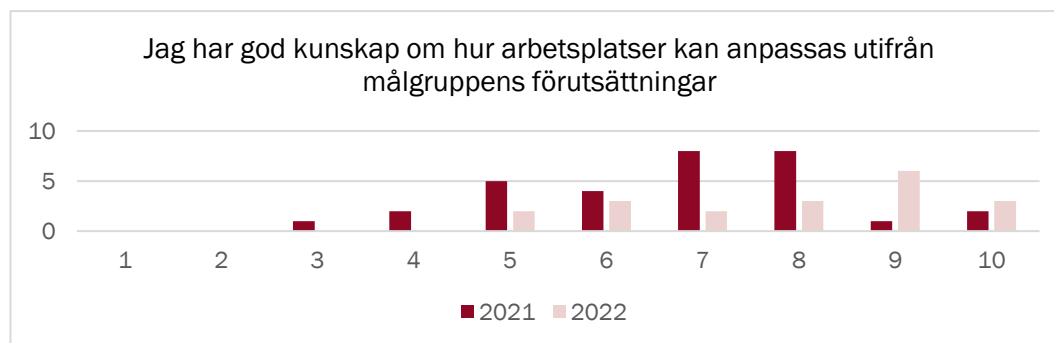


Tabell 6: Kunskap om diskrimineringslagen, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	7	6,92	8,2	8,5
Medelvärde 2022	8,57	6,43	8	8,33

Kunskap om anpassning av arbetsplatser

För att fler deltagare skulle komma i arbete ville projektet ha kunskap om hur arbetsplatser kunde anpassas utifrån målgruppens förutsättningar. Under projektperioden hade framför allt svarande från Samordningsförbundet och Stadsmissionen högra självskattade kunskaper om anpassning av arbetsplatser.



Tabell 7: Kunskap om anpassning av arbetsplatser, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,29	6,33	7,6	7,83
Medelvärde 2022	8,14	6,86	9,5	8,67

Kunskap om tillgängliga aktiviteter

I projektets målgrupp kunde det finnas personer som hade neuropsykiatriska eller intellektuella funktionsnedsättningar, minnesstörningar, missbruk, psykisk ohälsa och posttraumatiska stressyndrom (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). Därför behövde projektparterna kunskap om hur de kunde arrangera aktiviteter som var tillgängliga på lika villkor oavsett deltagarens funktionsförmåga. Under projektets gång höjdes den självskattade kunskapen om detta bland samtliga projektparter.



Tabell 8: Kunskap om tillgängliga aktiviteter, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,14	6	5,6	8
Medelvärde 2022	8,43	6,71	8	8,67

Kunskap om icke-könsstereotypa studie- och yrkesval

Projektet ville arbeta för att bryta den könssegregerade arbetsmarknaden genom att bidra till att aktiviteter väljs utifrån person och inte förställningar om kön. I erbjudanden om aktiviteter, praktik, arbete eller studier ville man utgå från individens intressen, behov och förmåga (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). Den tydligaste självskattade kunskapshöjningen under projektperioden gick att se bland svarande hos Samordningsförbundet och Stadsmissionen.



Tabell 9: Kunskap om icke-könsstereotypa val, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,14	6,25	6,2	8,83
Medelvärde 2022	7,86	5,57	8	8,67

Vilja

Ett annat av Lundquists (1992) kriterier för en lyckad implementering är att de personer som ska arbeta med projektet ska vilja arbeta utifrån projektets målsättningar. Om aktörerna är kritiska till, eller inte tror på, projektets idéer blir det svårare att genomföra. Om aktörerna inte är motiverade att byta ut gamla arbetssätt mot nya blir det också svårt att nå framgång. I enkäten till projektparterna fanns påståenden där de svarande fick skatta sin inställning till att arbeta utifrån ett antal av projektets målsättningar på en skala från 1–10.

Medelvärde för samtliga påståenden

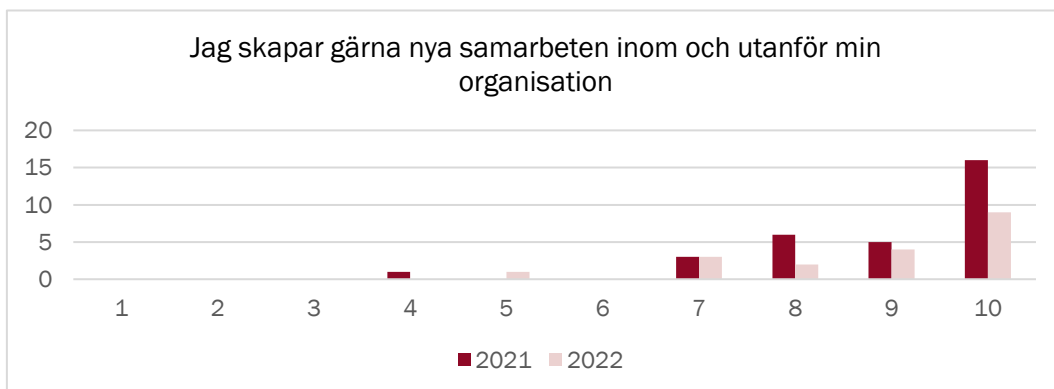
Vid projektets start fanns en generellt hög vilja att arbeta utifrån projektets målsättningar, och inom fyra av de sex områdena fanns en positiv förändring i slutet av projektet. Den största positiva förändringen går att se kopplat till viljan att lära sig nya metoder för att stärka målgruppen.

Tabell 10: Självskattad vilja att arbeta utifrån projektets målsättningar och arbetssätt på en skala från 1–10, medelvärde för samtliga svarande från projektparterna

Påstående i enkät	2021	2022	Förändring
Jag skapar gärna nya samarbeten inom och utanför min organisation	8,97	8,84	- 0,13
Jag vill veta mer om andra organisationers arbete för att stärka målgruppen	8,87	8,58	- 0,29
Jag vill lära mig nya metoder för att stärka målgruppen	8,58	9,11	+ 0,53
Jag tycker att det är viktigt att stödja målgruppen att driva sina egna ärenden	9,13	9,32	+ 0,19
Jag tror att våra insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över utformningen	8,32	8,58	+ 0,26
Jag tror att arbetsplatser kan stärkas om fler i målgruppen arbetar där	7,84	8,26	+ 0,42

Vilja att skapa nya samarbeten

I ett projekt som bygger på samverkan mellan flera aktörer, både offentliga och idéburna, är en central faktor att projektparterna vill utveckla sin samverkan. I början av projektet var de flesta svarande mycket positiva till att skapa nya samarbeten inom och utanför sina organisationer, en inställning som verkar ha funnits kvar under projektets gång.

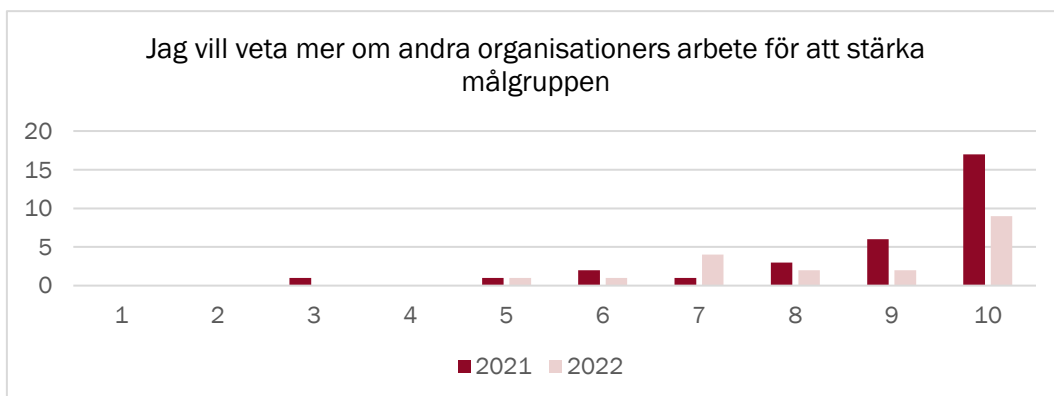


Tabell 11: Vilja att skapa nya samarbeten, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	9	8,5	9,2	9,5
Medelvärde 2022	9,43	8,57	9	8

Vilja att lära sig mer om andra organisationers arbete

Samtliga projektparter i LANDA hade erfarenhet av att arbeta med projektets målgrupp, men utifrån olika roller och perspektiv. Projektet antog att samverkan skulle leda till att man kunde lära av varandra. Både vid projektets inledning och vid projektets slut fanns det en generell hög vilja att lära sig mer om andra organisationers arbete.

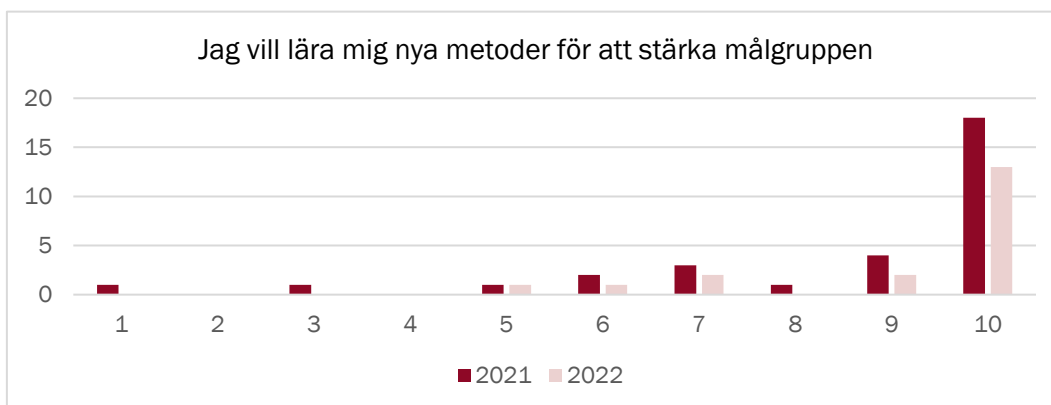


Tabell 12: Vilja att lära sig mer om andra organisationer, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	9,57	8,17	8,8	9,33
Medelvärde 2022	9,29	7,71	9	8,67

Vilja att lära sig nya metoder

Genom LANDA ville projektparterna både använda kända metoder och utveckla och sprida nya metoder för att stötta målgruppen (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). För detta krävs en vilja och öppenhet för att lära sig nya metoder bland de parter som är involverade i projektet. Vid projektets start var viljan att lära sig nya metoder generellt hög bland de svarande, men det fanns också svarande som inte var intresserade av detta. Vid den uppföljande enkäten svarade samtliga svarande fem eller högre på en tiogradig skala.

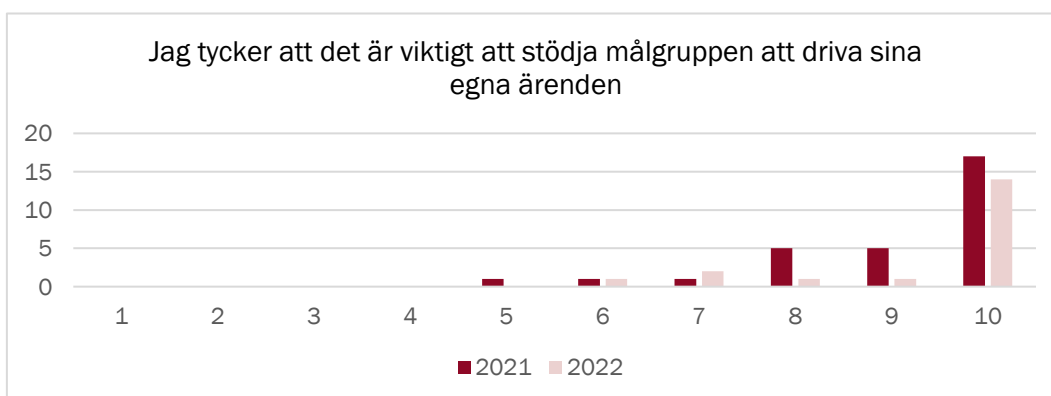


Tabell 13: Vilja att lära sig nya metoder, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	9,43	8,33	8,4	9,5
Medelvärde 2022	9,43	8,57	9	8

Inställning till att låta målgruppen driva sina egna ärenden

En utgångspunkt i LANDA var att tillgången till rätt insatser kräver att individen kan vara med och driva processen framåt (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). Inställningen att det är viktigt att stötta deltagarna att driva sina egna ärenden var därför viktigt för att projektet skulle kunna genomföras som planerat. Av de påstående som projektparterna fick ta ställning till i enkäten var detta det påstående där parterna var allra mest överens: majoriteten angav 10 på en skala från ett till tio.

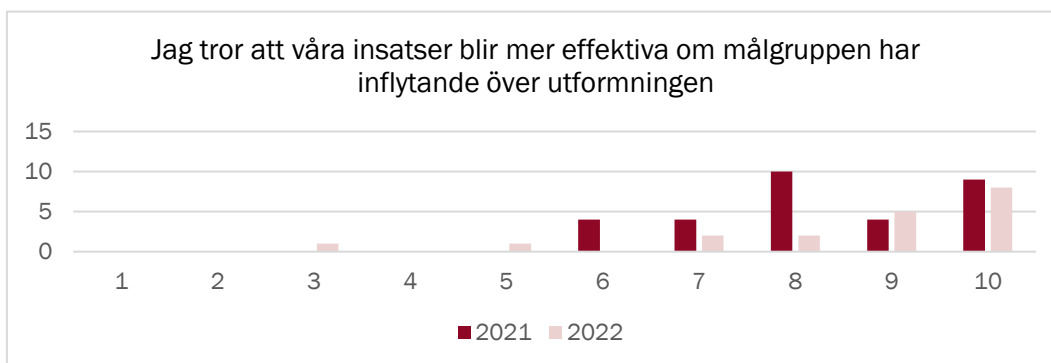


Tabell 14: Inställning till vikten av att målgruppen får stöd att driva sina egna ärenden, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	9,86	8,33	9,4	9,5
Medelvärde 2022	9,86	8,29	10	10

Inställning till målgruppens inflytande över utformning av insatser

En central metod i LANDA var tjänstedesign, vilket innebär att insatserna skulle utformas tillsammans med målgruppen. Vid början av projektperioden fanns en generellt hög tilltro till att insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över utformningen. Den höga tilltron fanns generellt kvar i slutet av projektet, men i slutet av projektet hade det även tillkommit en svarande som svarade tre på den tiogradiga skalan.



Tabell 15: Tilltro till att insatser blir mer effektiva om målgruppen är delaktiga i utformningen, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	8,43	7,75	8,2	9,17
Medelvärde 2022	9,57	7,14	8,5	9,67

Tilltro till att målgruppen kan stärka arbetsplatser

I arbetet med att hitta vägar till arbete för målgruppen behövs en tilltro till att detta är positivt – gärna både för individen och för den aktuella arbetsplatsen. LANDA ville utveckla kunskap och planer för hur arbetsplatser både kunde anpassas till – och stärkas av – att inkludera deltagarna (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). I början av projektperioden fanns en generellt hög tilltro till att arbetsplatser kan stärkas om fler i målgruppen arbetar där. Allra högst tilltro fanns bland de svarande från Skyddsvärnet. I slutet av projektperioden hade tilltron till detta stärkts mest bland de svarande hos Samordningsförbundet Göteborg.



Tabell 16: Tilltro till att arbetsplatser kan stärkas om fler i målgruppen arbetar där, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	7,43	6,92	8,4	9,33
Medelvärde 2022	9,29	6,57	9,5	9

Kunna

Det sista av Lundquists (1992) kriterier för en lyckad implementering är att de personer som ska arbeta med projektet ska kunna göra detta i praktiken. Det kan handla om resurser och förutsättningar, till exempel att aktörerna har tillräckligt mandat, en tillräcklig budget eller en rimlig arbetsbörda. I enkäten till projektparterna fanns påståenden där de svarande fick uppskatta sina förutsättningar att arbeta utifrån ett antal av projektets målsättningar på en skala från 1–10.

Medelvärde för samtliga påståenden

Utifrån två av påståendena i enkäten fanns i princip inga förändringar i slutet av projektperioden: förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad och förutsättningar att bevaka målgruppens behov. I enkätens fritextsvar fanns både 2021 och 2022 kommentarer om detta, som handlade om att man inte kan påverka arbetsmarknaden, konjunkturen, arbetsgivares krav för tjänster och arbetsgivares beslut om anställningar. Utifrån det tredje påståendet, att man arbetar med metoder som är grundade i forskning eller beprövad erfarenhet, hade medelvärdet höjts.

Tabell 17: Självskattade förutsättningar att arbeta utifrån projektets målsättningar och arbetsätt på en skala från 1–10, medelvärde för samtliga svarande från projektparterna

Påstående i enkät	2021	2022	Förändring
I mitt arbete har jag goda förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad för målgruppen	6,84	6,84	+/- 0
I mitt arbete har jag goda förutsättningar att bevaka målgruppens behov på en strategisk nivå	6,48	6,68	+ 0,1
De metoder jag använder idag är grundade i forskning eller beprövad erfarenhet	7,55	8,58	+ 1,03

Förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad

LANDA startade eftersom Samordningsförbundet Göteborg såg behov av att utveckla arbetet för en mer inkluderande arbetsmarknad för projektets målgrupp (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). Det innebar att projektparterna behövde ha förutsättningar att påverka arbetsmarknaden i en mer inkluderande riktning. Upplevelsen av att ha goda förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad för målgruppen varierade mellan projektparterna och över tid. Den projektpart som i lägst grad upplevde att de kunde bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad var Göteborgs stad, och medelvärdet sänktes under projektperioden.



Tabell 18: Upplevda förutsättningar att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	7,14	6	7,8	7,33
Medelvärde 2022	7,86	4,86	9,5	6

Förutsättningar att bevaka målgruppens behov på en strategisk nivå

LANDA ville bidra till att se målgruppens behov på en strategisk nivå, särskilt under den pågående omorganiseringen av Arbetsförmedlingen och stadens socialtjänst (Samordningsförbundet Göteborg, 2020). I vilken grad projektparterna upplevde att de kunde bevaka målgruppens behov på en strategisk nivå varierade mellan projektparterna och förändrades över tid. Störst positiv förändring över tid gick att se hos de svarande hos Samordningsförbundet Göteborg.



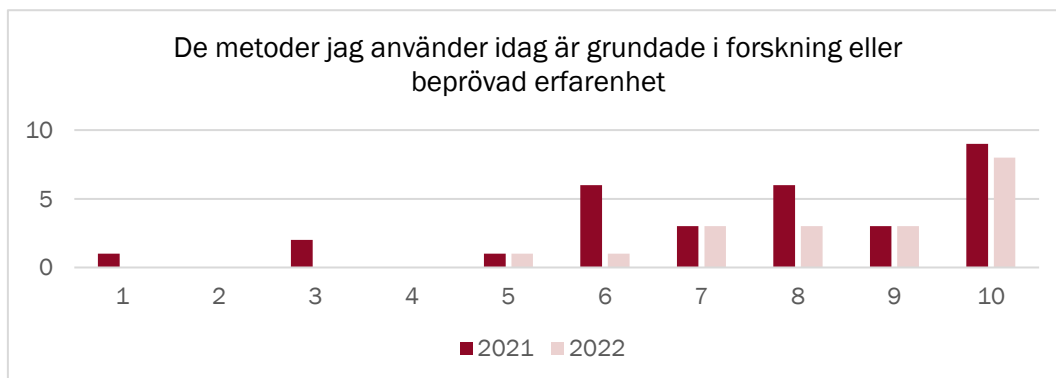
Tabell 19: Upplevda förutsättningar att bevaka målgruppens förutsättningar på en strategisk nivå, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,86	5,67	7,2	7,33
Medelvärde 2022	8,43	5,43	6	6

Metoder grundade i forskning eller beprövad erfarenhet

I LANDA fanns projektparter som hade tidigare erfarenheter av metoder att stödja målgruppen som har stöd i forskning (som IPS – Individual Placement and Support). Projektet ville också utveckla helt nya metoder. Vid utformningen av enkäten ville Samordningsförbundet Göteborg följa i vilken grad projektparterna använde metoder som var grundade i forskning eller beprövad erfarenhet.

Vid projektets start var det tre svarande som inte alls, eller i princip inte, upplevde att de använde metoder som var grundade i forskning eller beprövad erfarenhet (1–3 på den tiogradiga skalan). I slutet av projektperioden angav samtliga svarande fem eller högre på den tiogradiga skalan.



Tabell 20: Användning av metoder som är grundade i forskning eller beprövad erfarenhet, medelvärde för svarande per organisation

	Samordningsförbundet	Göteborgs stad	Stadsmissionen	Skyddsvärnet
Medelvärde 2021	6,86	5,67	7,2	7,33
Medelvärde 2022	8,43	5,43	6	6

Samarbete med övriga projektparter

Genom projektet LANDA ville projektparterna utveckla sitt samarbete. I enkäten fanns därför även en fråga om i vilken grad de samarbetade med de övriga projektparterna i frågor som rör målgruppen.

Medelvärde för samtliga organisationer

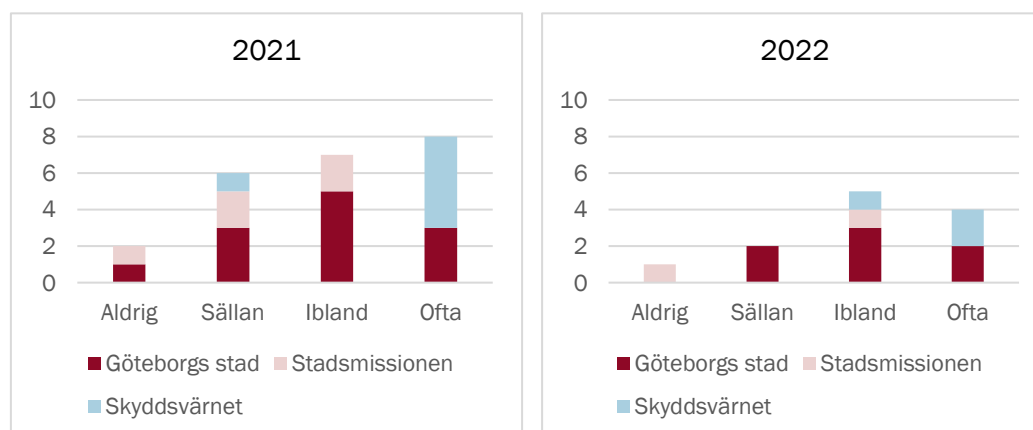
Vid projektets start fanns redan samarbeten mellan de personer och organisationer som deltog i projektet i frågor som rör målgruppen. Den organisation som övriga projektparter oftast samarbetade med vid projektets start var Göteborgs stad, följt av Samordningsförbundet och Göteborgs stadsmission. Även vid projektets slut var Göteborgs stad den vanligaste samarbetspartnern följt av Samordningsförbundet, men Skyddsvärnet hade ersatt Göteborgs stadsmission som den tredje vanligaste samarbetspartnern.

Tabell 21: Andel av övriga projektparter som **ibland eller ofta** samarbetar med organisationen i frågor som rör målgruppen

Organisation	2021	2022	Förändring
...Samordningsförbundet	65%	75%	+ 10 %
...Göteborgs stad	89%	83%	- 6 %
...Västra Götalandsregionen	43%	26%	- 17 %
...Göteborgs stadsmission	64%	59%	- 5 %
...Skyddsvärnet	50%	69%	+ 19 %

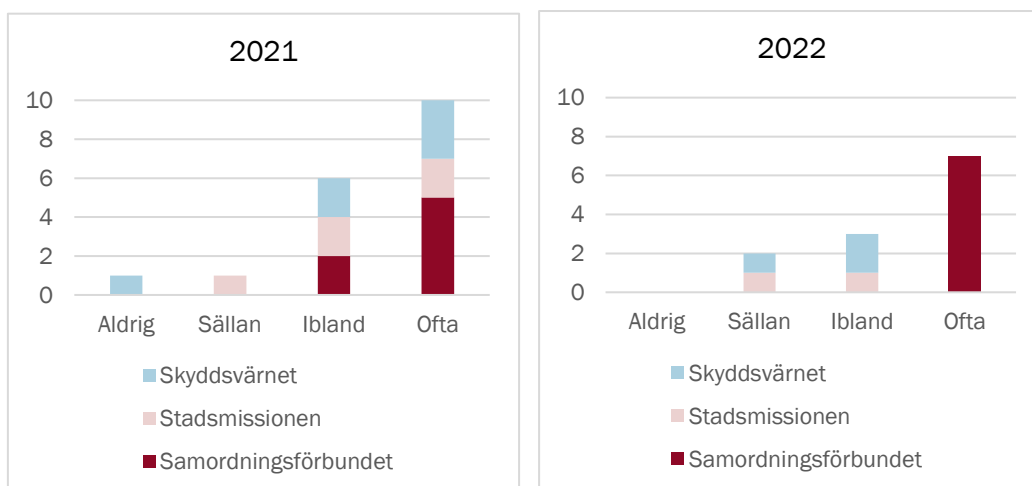
Samarbete med Samordningsförbundet Göteborg

Samordningsförbundet Göteborg verkar ha stärkt sitt samarbete med övriga projektparter under projektperioden. I slutet av projektperioden var det en större andel svarande från de övriga organisationerna som ibland eller ofta samarbetade med Samordningsförbundet. Stadsmissionen verkar i lägst grad samarbeta med Samordningsförbundet.



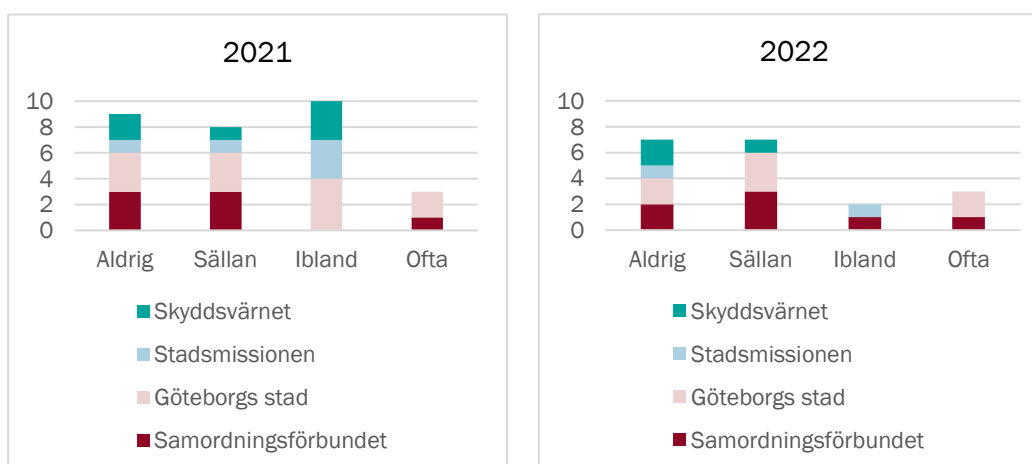
Samarbete med Göteborgs stad

Göteborgs stad var den organisation som de andra organisationerna i högst grad samarbetade med, både vid projektets start och vid projektets slut. Göteborgs stad verkar ha stärkt sitt samarbete med Samordningsförbundet under projektperioden: I slutet av projektperioden angav samtliga svarande från Samordningsförbundet att de ofta samarbetar med Göteborgs stad. I slutet av projektperioden fanns det inte längre någon svarande som aldrig samarbetar med Göteborgs stad.



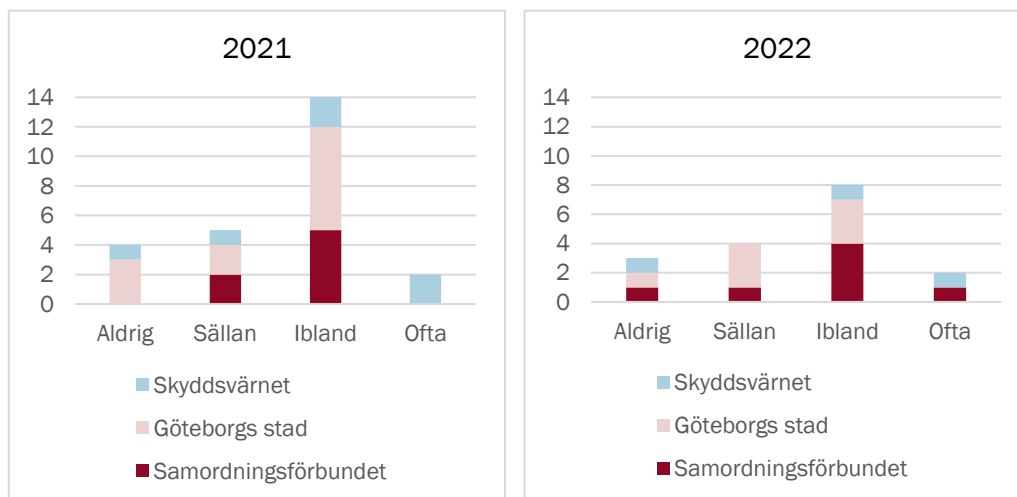
Samarbete med Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen har inte deltagit i projektet och inte heller svarat på enkäten till projektparterna. Västra Götalandsregionen var den organisation som de andra organisationerna i lägst grad samarbetade med, både vid projektets start och vid projektets slut. Under projektperioden verkar samarbetet med Västra Götalandsregionen ha minskat.



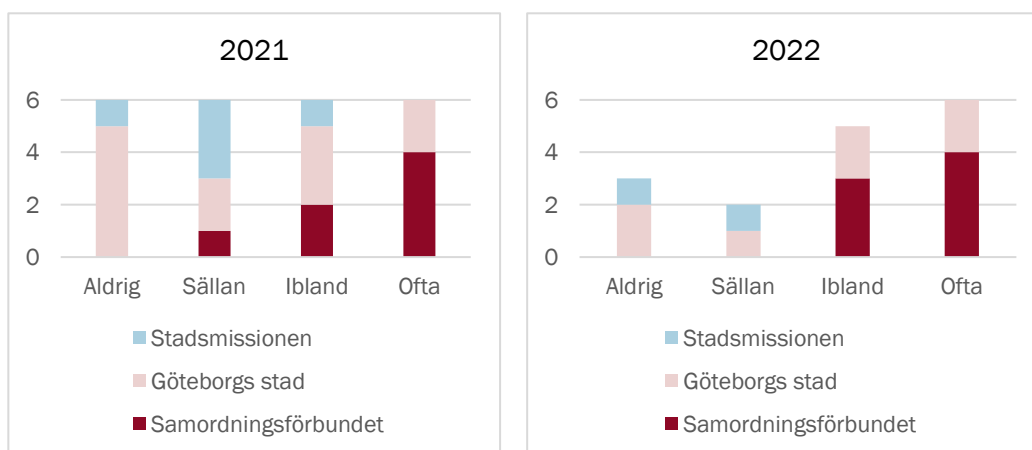
Samarbete med Göteborgs stadsmission

Göteborgs stadsmission verkar inte generellt ha ökat sitt samarbete med övriga projektparter under projektperioden. Stadsmission hade dock redan vid projektstart många samarbeten med övriga projektparter: 64 % av de svarande samarbetade ibland eller ofta med Göteborgs stadsmission.



Samarbete med Skyddsvärnet

Skyddsvärnet är den projektpart som verkar ha skapat flest nya samarbeten under projektperioden: Vid projektets slut var det nästan 20 % fler bland de övriga organisationerna som angav att de ibland eller ofta samarbetar med Skyddsvärnet. Det verkar framför allt vara Göteborgs stad och Samordningsförbundet som har ökat sina samarbeten med Skyddsvärnet.



Kunskap om övriga projektparters arbete

I projektet LANDA samarbetade offentlig och idéburen sektor. Projektparterna hade olika erfarenheter, kunskap och kontaktnät med sig in i projektet. Att lära sig mer om hur andra projektparter arbetade med målgruppen skulle både kunna utveckla den egna organisationens arbete och göra det lättare att samverka. I enkäten fanns därför även en fråga om i vilken kunskap de hade om hur de andra projektparterna arbetade i frågor som rör målgruppen.

Medelvärde för samtliga organisationer

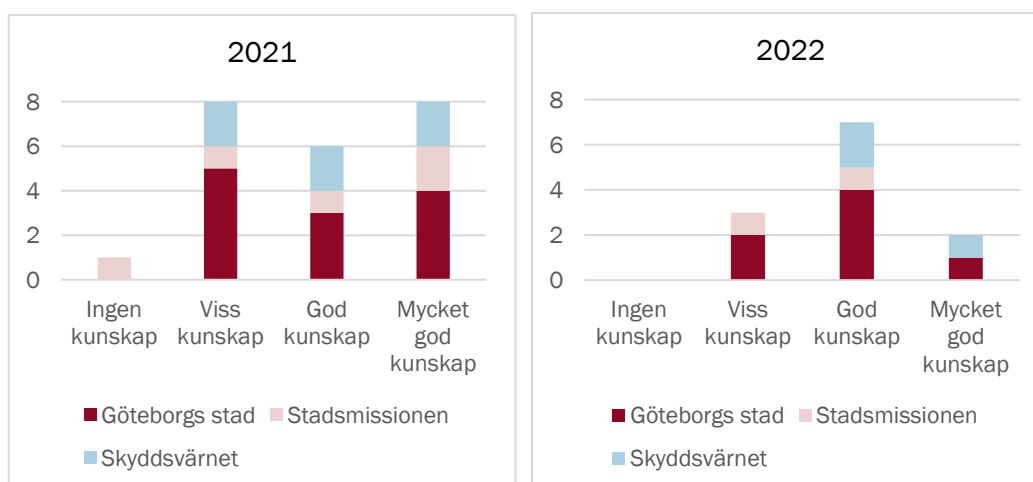
Vid projektets start hade projektparterna varierande kunskap om hur övriga organisationer arbetade i frågor som rör målgruppen. Vid projektets start hade övriga organisationer störst kunskap om Göteborgs stad följt av Samordningsförbundet. Kunskapen om Skyddsvärnet och Stadsmissionen höjdes under projektperioden.

Tabell 22: Andel av övriga projektparter som har **god eller mycket god** kunskap om hur organisationen arbetar i frågor som rör målgruppen

Organisation	2021	2022	Förändring
Samordningsförbundet	61 %	75 %	+ 14 %
Göteborgs stad	89 %	83 %	- 6 %
Västra Götalandsregionen	33 %	21 %	- 12 %
Göteborgs stadsmission	36 %	47 %	+ 11 %
Skyddsvärnet	12 %	44 %	+ 32 %

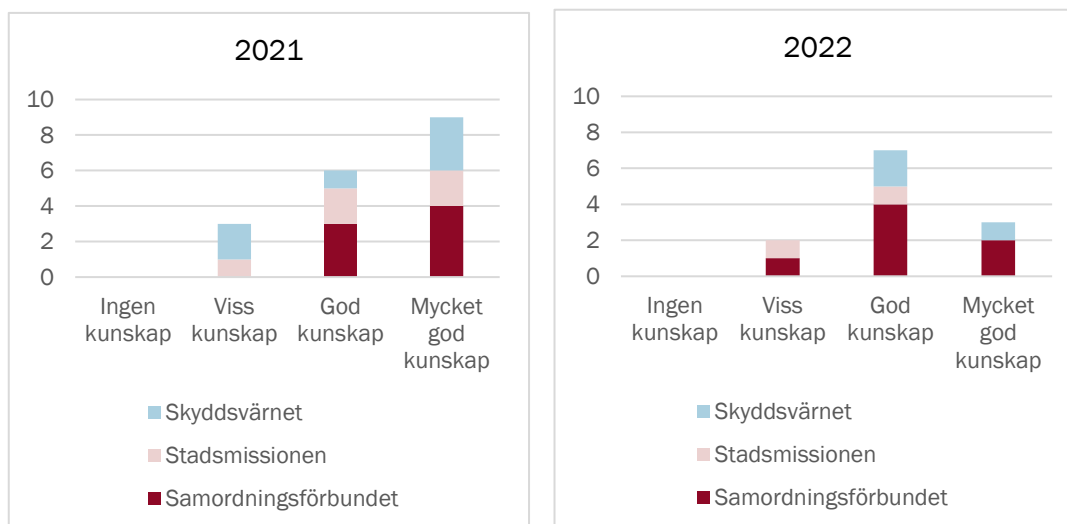
Kunskap om Samordningsförbundet Göteborg

Vid projektets start var det vanligast att ha viss kunskap eller mycket god kunskap om hur Samordningsförbundet arbetar i frågor som rör målgruppen. Vid projektets slut var det en lägre andel som hade mycket god kunskap om Samordningsförbundet – men det fanns inte heller längre någon hos de övriga projektparterna som helt saknade kunskap.



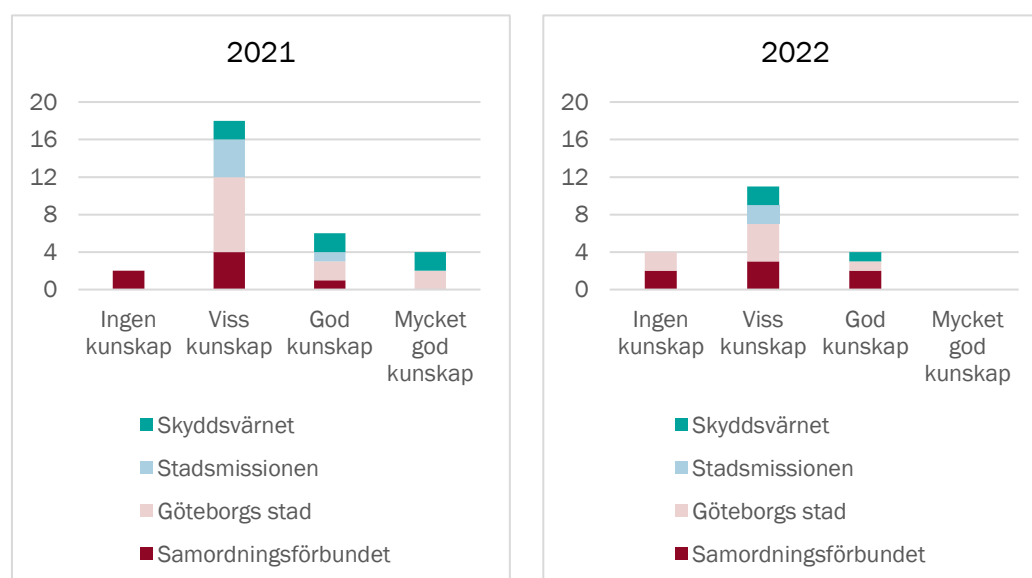
Kunskap om Göteborgs stad

Både vid projektets start och vid projektets slut var Göteborgs stad den organisation som flest övriga projektparter hade god eller mycket god kunskap om. Varken vid projektets start eller projektets slut fanns det någon svarande som saknade kunskap om hur Göteborgs stad arbetar i frågor som rör målgruppen.



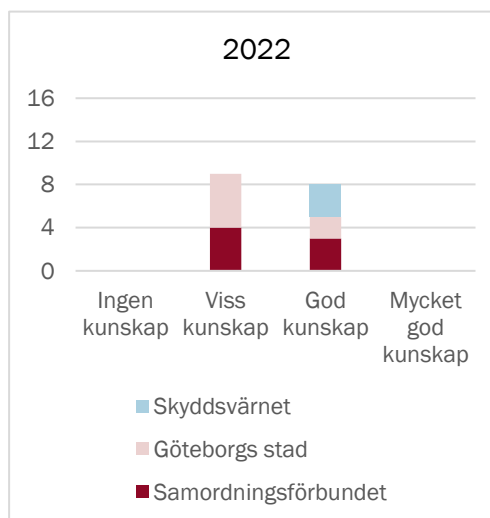
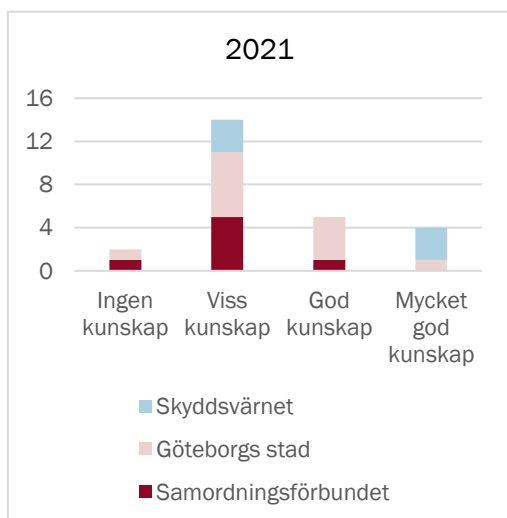
Kunskap om Västra Götalandsregionen

Vid projektets start hade en tredjedel av de svarande från övriga organisationer god eller mycket god kunskap om hur Västra Götalandsregionen arbetar i frågor som rör målgruppen. Under projektperioden minskade andelen svarande som hade god eller mycket god kunskap om Västra Götalandsregionen, och vid projektets slut fanns det inte längre någon i projektet som hade mycket god kunskap om hur Västra Götalandsregionen arbetar i frågor som rör målgruppen.



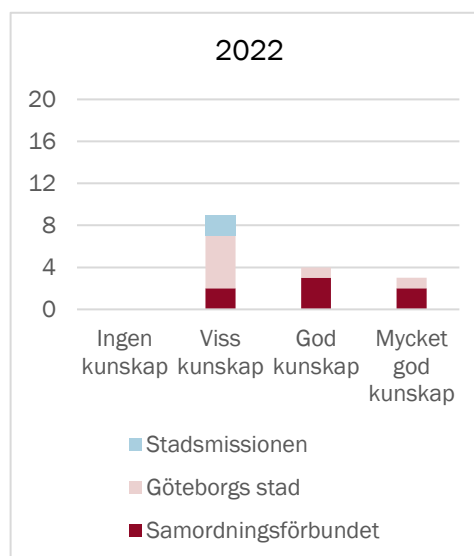
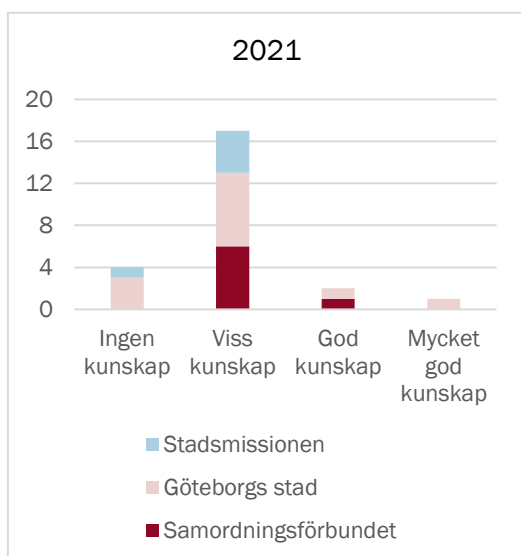
Kunskap om Göteborgs Stadsmission

Vid projektets start hade de övriga projektparterna relativt låg kunskap om hur Göteborgs stadsmission arbetar i frågor som rör målgruppen, men kunskapen verkar ha höjts under projektperioden. Vid projektets slut fanns det inte längre någon svarande som saknade kunskap om Göteborgs stadsmissions arbete – men det fanns inte heller någon svarande som hade mycket god kunskap.



Kunskap om Skyddsvärnet

Vid projektets start var Skyddsvärnet den organisation som var minst känd för övriga organisationer. Under projektperioden fick övriga projektparter mer kunskap om hur Skyddsvärnet arbetar i frågor som rör målgruppen, och vid projektets slut fanns det inte längre någon som saknade kunskap om hur Skyddsvärnet arbetar.



Diskussion

Tolkningen av enkätresultaten

LANDA utvärderades i form av en enkät i början och slutet av projektperioden. I tolkningen av enkätresultatet finns det några viktiga aspekter att ha med sig.

Enkäten visar inte statistiskt säkerställda resultat. Enkäten har ett fåtal mottagare och ett fåtal svarande, eftersom den endast berör personer som ingått i projektet LANDA.

Höga utgångsvärden kan skapa ett tak. Den första enkäten i februari 2021 visade att projektparterna redan i hög grad hade förståelse, vilja och förutsättningar att arbeta utifrån projektets målsättningar. De hade också pågående samarbeten och kunskap om varandra. För vissa frågor och organisationer kan det tänkas att projektparterna redan i början av projektperioden hade nått ett slags tak. Ett exempel är påståendet ”Jag tycker att det är viktigt att stödja målgruppen att driva sina egna ärenden”. Vid början av projektet var medelvärdet för svarande från Samordningsförbundet 9,86 på en tiogradig skala. Det fanns därför små marginaler för en positiv förflyttning.

Självskattad kunskap är inte samma sak som kunskap. I de frågor som handlar om kunskap är det viktigt att ha med sig att enkäten inte mäter faktiska kunskaper utan självskattade kunskaper. Dessa kan sammanfalla men behöver inte göra det. Ökad kunskap inom ett område kan också leda till insikter om hur mycket som finns att lära sig, och en mer ödmjuk skattning av sin kunskap.

De svarande har haft olika roller i projektet. Vissa svarande har arbetat nära deltagarna medan andra har deltagit i projektet på andra sätt. En viktig aspekt att ha med sig i tolkningen av enkätresultaten är att frågorna är olika viktiga för olika roller: Det är kanske viktigare att en coach har god kunskap om tjänstedesign än att styrgruppen har det. På motsvarande sätt är det kanske viktigare att styrgruppen har möjlighet till strategisk påverkan än att coachen har det.

Enkäten mäter förändringar i projektet. Eftersom personalsammansättningen förändrats mäter enkäten inte (nödvändigtvis) förändring hos enskilda personer, utan i vilken grad projektet lyckats få med sig samtliga parter i utvecklingen över tid.

Det är svårt att säga hur enkäten påverkat projektet. Vid utvärderarens workshops med projektgruppen respektive styrgruppen våren 2021 diskuterades resultaten av den första enkäten, och grupperna identifierade flera möjliga förändringar. Eftersom utvärderaren inte följt projektet under projektperioden är det svårt att säga i vilken grad enkätresultaten användes för att exempelvis prioritera fokus för utbildningar eller stärka specifika samarbeten.

Förståelse, kunskap och vilja

Förstå: Ökad kunskap inom samtliga områden

I slutet av projektperioden var den självskattade kunskapen om projektets målsättningar i genomsnitt högre än vid projektets start. Detta gällde samtliga påståenden i enkäten.

Även om medelvärdet för självskattad kunskap hade höjts fanns det individuella undantag. Vid projektets slut fanns svarande som hade en låg självskattad kunskap (1–3 på den tiogradiga skalan) inom tre områden: diskrimineringslagen, tillgängliga aktiviteter och att främja icke-könsstereotypa studie- och yrkesval. Ett möjligt antagande är att det handlar om nya medarbetare. Om så är fallet tyder det på att det behöver finnas former för att överföra kunskap till nya medarbetare för att även dessa ska kunna arbeta utifrån projektets målsättningar.

Vilja: Små förändringar i en redan positiv inställning

Vid projektets start hade de svarande en hög vilja att arbeta utifrån projektets målsättningar. Det gick ändå att se små positiva förändringar i viljan att lära sig nya metoder, viljan att stödja målgruppen att driva sina egna ärenden, tron på att insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över utformningen och tron på att arbetsplatser kan stärkas av målgruppen. Det fanns små negativa förändringar i viljan att skapa nya samarbeten och lära sig mer om andra organisationers arbete – men det kan också tänkas finnas en övre gräns för hur många nya samarbeten man behöver skapa och hur mycket man behöver veta om andra organisationers arbete.

Även inom detta område fanns individuella svarande som skilde sig från mängden. Enskilda svarande hade en låg tilltro (3 på den tiogradiga skalan) till att insatser blir mer effektiva om målgruppen har inflytande över utformningen respektive att arbetsplatser kan stärkas om fler i målgruppen arbetar där. Om dessa svarande arbetar direkt med målgruppen kan inställningen tänkas leda till att deltagarna får sämre möjlighet att påverka insatserna och blir mindre optimistiskt beskrivna för de tänkta arbetsplatserna.

Kunna: Ökad användning av beprövade metoder

Projektparternas förutsättningarna att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad för målgruppen och att bevaka målgruppens behov på en strategisk nivå förändrades inte under projektperioden. Detta var också de påståenden som flest svarande reagerade på i fritextsvar i enkäten. Både 2021 och 2022 fanns kommentarer om att man inte kan styra arbetsmarknaden, konjunkturen, arbetsgivares krav för tjänster och arbetsgivares beslut om anställningar. Även om påståendena var relevanta utifrån projektets projektplan kan man ställa sig frågan om det var realistiska målsättningar och vad de innebär i praktiken: Vad innebär det att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad, och kan ett enskilt projekt göra detta?

Under projektperioden ökade andelen svarande som upplevde att man använde metoder som var grundade i forskning och beprövad erfarenhet. Vid projektets start fanns svarande som i låg grad använde sådana metoder (1 – 3 på den tiogradiga skalan), men vid projektets slut angav alla svarande fem eller högre. Eftersom projektet både använde etablerade metoder och ville utveckla nya metoder hade det varit intressant med en fördjupad uppföljning av vilka metoder de svarande uppfattade var grundade i forskning och beprövad erfarenhet, och hur man värderade dessa i relation till de metoder som utvecklats under projektperioden.

Frågorna i enkäten fångade vissa aspekter av projektparternas förutsättningar, men kanske inte de mest grundläggande. För att få en mer fördjupad bild hade enkäten kunnat kompletteras med aspekter som inte var utskrivna i projektplanen, men som är underförstådda för att projektet ska kunna genomföras som tänkt. Det skulle till exempel kunna handla om att man har tillräckligt mycket tid för att stötta deltagarna eller att man har en rimlig arbetsbörda. Sådana frågor hade dock inte fungerat för alla svarande, eftersom de hade olika roller och ansvar i projektet.

Samarbete mellan projektparter

Vid projektets start fanns redan upparbetade samarbeten mellan projektparterna i frågor som rör målgruppen, men genom LANDA ville projektparterna utveckla sin samverkan. Under projektperioden verkar särskilt de andra organisationernas samarbete med Skyddsvärnet och Samordningsförbundet ha ökat. Utifrån enkäten går det inte att säga om innehållet i samverkan utvecklades – men täta kontakter mellan projektparterna kan ses som ett tecken på att utbytet upplevs meningsfullt.

Både vid projektets start och vid projektets slut var Västra Götalandsregionen den organisation som övriga projektparter i lägst grad samarbetade med. Vid workshops utifrån de första enkätresultaten var en viktig fråga vilken roll Västra Götalandsregionen skulle ha i projektet och hur man kunde skapa ett bättre samarbete. Det verkar dock inte ha varit en fråga som projektparterna lyckats lösa. Vid slutet av projektperioden var det en ännu mindre andel av projektparterna som ibland eller ofta samarbetade med Västra Götalandsregionen.

Kunskap om andra projektparter

Vid projektets start hade projektparterna varierande kunskap om varandras arbete i frågor som rör målgruppen, men ett stort intresse av att lära sig mer.

Redan vid ansökan till Europeiska socialfonden (ESF) beskrevs att de två idéburna organisationerna hade viktig kunskap med sig in i projektet: Skyddsvärnet hade stor erfarenhet av att stödja individer med psykisk ohälsa, missbruk, psykisk ohälsa, trauma eller neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och Stadsmissionen hade stor erfarenhet av metoder som Supported Employment (SE) och Individual Placement and Support (IPS) (Samordningsförbundet Göteborg, 2020).

Vid workshops utifrån de första enkätresultaten konstaterade projektparterna att svarande från Skyddsvärnet och Stadsmissionen hade hög självskattad kunskap om många av projektets planerade arbetssätt. De drog därför slutsatsen att det var särskilt prioriterat att lära sig mer om hur Skyddsvärnet och Stadsmissionen arbetade med målgruppen, och sprida den kunskapen hos projektparterna. Projektet verkar ha lyckats med detta: I slutet av projektperioden hade en större andel svarande god eller mycket god kunskap om hur Skyddsvärnet och Göteborgs stadsmission arbetar i frågor som rör målgruppen.

Rekommendation

Påståendena i enkäten fångar flera av de arbetssätt och perspektiv som varit centrala för LANDA, som tjänstedesign, mänskliga rättigheter och viljan att samarbeta med andra organisationer i frågor som rör målgruppen. Även om LANDA som projekt inte kommer att leva kvar kan projektparterna tänkas vilja fortsätta använda de arbetssätt som tagits fram under projektperioden.

En rekommendation är därför att även fortsatt använda de enkätfrågor som tagits fram för utvärderingen av LANDA. Det ger möjlighet att följa utvecklingen över tid, och identifiera behov av till exempel utbildning för nya medarbetare. Frågorna kan även utvecklas för att följa upp fler aspekter, utifrån de lärdomar projektparterna i LANDA har dragit under projektperioden.

Referenser

Emerga Institute. (2023). Hämtat från Om Emerga Institute:
<https://www.emerga.se/om-emerga-institute/>

Lundquist, L. (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur AB.

Samordningsförbundet Göteborg. (2020). *ESF-ansökan om projektet LANDA, diarienummer 2020/00116*. Göteborg.

SKR. (den 8 november 2022). *Innovationsguiden*. Hämtat från Sveriges kommuner och regioner:
<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation/innovationsguiden.10560.html>