

Nationell rapport **MUCF**

RAY LEARN 2023–2025

© Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) 2026

Kontaktuppgifter MUCF:

Telefon: 010-160 10 00

E-post: info@mucf.se

Webb: www.mucf.se

Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning	5
Inledning	7
Bakgrund: Lärdomar från RAY	8
Organisatoriskt lärande och utveckling inom ungdomssektorn	8
RAY-LEARN Sverige 2023–2025	12
Organisationers lärande och utveckling i ett historiskt perspektiv	12
Lärande, utvecklingsmål och effekter för målgrupper inom programmen	13
Lärande och utveckling – ackreditering, programinsatser och prioriteringar	15
Reflektioner över aktörernas utveckling, nätverk och kvalitetsarbete	16

Förord

RAY nätverket (Research based Analysis of European Youth Programmes) grundades 2008 i syfte att bidra till kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling i genomförandet av Europeiska unionens ungdomsprogram **Erasmus+ Ungdom** och **Europeiska solidaritetskåren**.

Nätverket tar fram forskningsbaserad kunskap som kan stärka genomförandet av programmen, bidra till policyutveckling på nationell och europeisk nivå samt synliggöra hur programmen främjar ungas lärande, delaktighet, inkludering och samhällsengagemang. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) fungerar som nationellt programkontor för **Erasmus+ Ungdom** och **Europeiska solidaritetskåren**.

Under perioden december 2023 till december 2025 genomförde det europeiska RAY nätverket 9 nationella studier med syfte att studera och analysera effekterna av deltagande i EU programmen. På uppdrag av MUCF fick undertecknad, i egenskap av oberoende nationell forskare, i uppgift att genomföra den svenska studien inom ramen för RAY LEARN, med fokus på fyra organisationers utvecklings och lärandebanor inom de europeiska ungdomsprogrammen. Denna rapport är resultatet av detta uppdrag.

Med vänlig hälsning

Daniel Silander,

Forskare för forskarnätverket RAY

Sammanfattning

En central fråga i analysen har varit vilka förändringar som kan urskiljas samt huruvida organisationerna har utvecklats på ett meningsfullt sätt under projektperioden 2023–2025. Urvalet har bestått av två ideella organisationer och två offentliga aktörer. De ideella organisationerna skiljer sig tydligt åt när det gäller personalstyrka och resurser, från en mer etablerad organisation till en verksamhet i praktiken ledd av en person. De offentliga aktörerna utgörs i sin tur av en mer erfaren och en mindre erfaren organisation. Det begränsade antalet organisationer och deras sinsemellan olika förutsättningar gör det svårt att dra långtgående eller generella slutsatser. Däremot kan flera tydliga mönster och reflektioner identifieras.

För det första framträder ackrediteringens betydelse som ett centralt utvecklingstema. En ideell organisation och en offentlig aktör lyfter tydligt hur erhållen Erasmus+-ackreditering har bidragit till ökad professionalisering, effektivitet och långsiktig kapacitet. Ackrediteringen har minskat den administrativa bördan, möjliggjort ett mer fokuserat projektarbete och frigjort resurser för innehåll, kvalitet och genomförande. Den har även lett till ett mer strategiskt arbete med tematiska prioriteringar, partnerurval och planering av projekt med tydligare effekter. En tredje organisation har erhållit ackreditering relativt nyligen och befinner sig fortfarande i en anpassningsfas, men ser initialt stora möjligheter till långsiktig organisationsutveckling.

För det andra framstår personalförändringar som en tydlig utmaning. Både ideella organisationer och en offentlig aktör har under perioden upplevt personalomsättning, vilket i samtliga fall haft negativa konsekvenser. När redan små personalstyrkor minskar ytterligare påverkas både arbetskapacitet och kvalitetssäkring kraftigt. Erasmus+-arbetet vilar ofta på en eller två personer, vilket gör verksamheten sårbar och isolerad från övriga organisationsprocesser, särskilt inom offentlig sektor. Byte av ledning eller chefer med begränsad erfarenhet av internationellt arbete har dessutom lett till förlorad kontinuitet, kunskapsstapp och förseningar i utvecklingsarbetet.

En tredje tydlig förändring rör erfarenheterna av att arbeta med volontärer. I flera fall beskrivs volontärutbyten som en avgörande drivkraft för verksamhetsutveckling. Volontärer bidrar med nya perspektiv, energi och idéer som omsätts i det lokala arbetet. De fungerar ofta som katalysatorer för positiv förändring och har stor påverkan på både unga deltagare och personal genom att introducera nya arbetssätt, kulturella perspektiv och projektidéer. Över tid beskrivs volontärer som en mycket värdefull resurs för både ideella organisationer och offentliga aktörer.

För det fjärde kan en ökande medvetenhet om behovet av strukturerat organisatoriskt lärande identifieras. Organisationerna uttrycker en växande förståelse för vikten av att arbeta med checklistor, rutiner och strategiska processer för att säkerställa kvalitet, effektivitet och lärande över tid. Samtidigt betonas hur krävande det är att omsätta projektbaserade erfarenheter till varaktigt organisatoriskt lärande, inte minst inom offentlig verksamhet där Erasmus+ riskerar att bli ett parallellt spår vid sidan av ordinarie arbete.

När det gäller effekterna av deltagandet i RAY LEARN framträder ett tydligt mönster där påverkan är starkast på individnivå. Samtliga respondenter lyfter hur Erasmus+-projekten varit livsförändrande för unga deltagare och bidragit till personlig utveckling, ökat självförtroende och en starkare tro på den egna förmågan. Däremot är effekterna på organisationsnivå mer begränsade och svårare att realisera. Brist på personal, svaga rutiner för uppföljning och avsaknad av strukturer för att systematisera lärande försvårar införlivandet av projektlärdomar i organisationernas ordinarie arbete. Samtidigt har RAY LEARN haft en tydlig indirekt organisatorisk effekt. Respondenterna beskriver hur deltagandet i studien har skapat utrymme för reflektion kring det egna arbetet och väckt frågor om kvalitet, lärande och hur Erasmus+ bättre kan integreras i verksamheten. Processen har också synliggjort behovet av kollegialt lärande och gemensamt ansvar, snarare än ensamarbete. För organisationer med ackreditering har deltagandet dessutom förstärkt medvetenheten om att programmets krav på struktur och uppföljning kan fungera som hävstänger för organisatorisk utveckling.

Avslutningsvis visar studien att frågor om kvalitet och effektbedömning upplevs som både angelägna och svåra. Organisationerna är överens om vikten av kvalitet men efterfrågar mer stöd, verktyg och vägledning, särskilt kring kvalitativa aspekter som inkludering, delaktighet och faktisk förändring för unga. Sammanfattningsvis pekar materialet på att organisatoriskt lärande kräver både tid, resurser och strukturer över en längre period än den tidsram som denna studie har omfattat.

Inledning

RAY LEARN 2023–2025 är ett longitudinellt forskningsprojekt som under en tvåårsperiod följt utvecklingen hos 43 organisationer i nio länder, inklusive Sverige. Projektet har fokuserat på hur aktörer inom ungdomssektorn använder de möjligheter som de europeiska ungdomsprogrammen erbjuder för lärande, utveckling och strategiskt nätverksbyggande. Den kvalitativa delen av studien har bestått av fyra semi-strukturerade intervjutillfällen per organisation under två år med cirka 6 månaders mellanrum. Den kvantitativa delen har byggt på analys av frågor relaterade till organisatoriskt lärande i RAY nätverkets uppföljande enkäter. Syftet med arbetet har varit att över tid följa och analysera utvecklingen hos utvalda aktörer inom ungdomssektorn och som deltar i de europeiska ungdomsprogrammen, med särskilt fokus på metoder och angreppssätt för att stärka deras organisatoriska lärande och utveckling. I den svenska studien var ambitionen att bjuda in nya och gamla ansökare med olika erfarenhet av programmen, aktörer med olika storlek i antalet anställda samt med olika profiler i kommuner och ideella organisationer samt aktörer med och utan ackreditering för att främja ett diversifierat underlag.

Medan den första omgången av intervjuer syftade till att etablera en förståelse för de deltagande organisationernas historik och inriktning fokuserade den andra omgången på att systematiskt analysera och jämföra organisationernas lärande och utveckling. Den tredje omgången fokuserade på strategier och stöd för organisatoriskt lärande inom programmen, medan den fjärde omgången inriktades på hur det svenska ungdomsarbetet kan stärkas i det organisatoriska lärandet.

Projektets huvudsakliga mål har varit att:

- utforska, analysera och jämföra olika faser för organisatoriskt lärande hos olika typer av deltagare i de europeiska ungdomsprogrammen,
- identifiera och jämföra behov av stöd för organisatoriskt lärande och utveckling hos olika typer av deltagande aktörer,
- undersöka och jämföra vilka former av stöd för organisatoriskt lärande och utveckling som är tillgängliga inom de europeiska ungdomsprogrammen, samt
- ta fram rekommendationer för hur stödet för organisatoriskt lärande och utveckling kan stärkas genom de europeiska ungdomsprogrammen.

De centrala forskningsfrågorna i projektet har varit:

1. Vilka är de typiska utvecklings- och lärandebanorna för aktörer som deltar i de europeiska ungdomsprogrammen och hur skiljer de sig mellan olika typer av aktörer?
2. Hur kan de europeiska ungdomsprogrammen bättre stödja, stärka och sammanlänka aktörer i deras organisatoriska lärande och utveckling?

Bakgrund: Lärdomar från RAY

Under mer än 15 år har över 125 000 projektdeltagare och nära 30 000 projektmedarbetare besvarat RAY nätverkets enkäter och bidragit med sina erfarenheter. Dessa studier har kompletterats av tematiska forskningsprojekt där RAY har fördjupat analyserna av specifika delar av programmen genom användandet av kvalitativa metoder, såsom fallstudier, fokusgrupper och intervjuer, i kombination med kvantitativa metoder, oftast i form av mindre, tematiskt inriktade enkäter.

RAY-LEARN 2024, i en transnationell delrapport om ”Organisational trajectories of learning and development in the European youth programmes” inom RAY LEARN 2023–2025, visar sammantaget att de europeiska ungdomsprogrammen fungerar väl: de uppnår sina mål och bidrar till att stärka unga människor som aktiva medborgare, kritiska tänkare och deltagare i livslångt lärande. Programmen erbjuder vidare utbildnings och kapacitetsutvecklande insatser på individnivå för unga, nyckelpersoner i organisationer och nätverk samt för ungdomsarbete och volontärer. Under gynnsamma förutsättningar kan denna kompetensutveckling även få genomslag på organisationsnivå.

Majoriteten av deltagarna i mobiliteter för ungdomsarbete bedömer i uppföljningsenkäterna att det var relativt enkelt att föra vidare sitt individuella lärande till den egna organisationen. Samtidigt visar resultaten att en betydande andel – 41 procent – upplevde tydliga svårigheter i denna överföring. Detta indikerar att individuellt lärande inte per automatik omsätts i organisatoriskt lärande, utan att detta kräver strukturer, stöd och medvetna strategier inom organisationer. Ett tidigare forskningsprojekt om kompetensutveckling och kapacitetsuppbyggnad inom Erasmus+ Ungdom (RAY CAP) visade att organisationer och nätverk inom ungdomssektorn ofta har svårigheter att på ett systematiskt sätt tillvarata den kunskap och de erfarenheter som medarbetare och ideellt engagerade utvecklar genom utbildnings- och stödinsatser. 2018 inledde därför RAY nätverket arbetet med att analysera organisatoriskt lärande och utveckling inom ungdomssektorns organisationer och nätverk i relation till de europeiska ungdomsprogrammen.

Organisatoriskt lärande och utveckling inom ungdomssektorn

I samtal mellan RAY-representanter från nationella programkontor, ungdomsorganisationer och forskare i Budapest i november 2025 framhölls att organisatoriskt lärande äger rum när ny kunskap och nytt kunnande används på ett tillförlitligt och medvetet sätt inom en organisation, samt när organisationer aktivt hittar sätt att utvecklas snarare än att förändring sker av en slump. Organisatoriskt lärande och utveckling bygger på en avsiktlig och systematisk inhämtning och användning av ny kunskap och kompetens i syfte att forma och stärka organisationens långsiktiga inriktning och kapacitet. Eller som uttrycktes av RAY:s projektsamordnare Andrea Horta:

”Låt oss växa med avsikt, inte bara av en tillfällighet.”

Andrea Horta

(översatt från engelska)

Organisatoriskt lärande och utveckling avser därmed de processer genom vilka organisationer stärker sin förmåga att anpassa sig till sin omgivning och uppnå sitt uppdrag och sina visioner. Det omfattar samtliga processer som stödjer organisationens utveckling, förnyelse och anpassning och som är nödvändiga för att nå dess mål. Lärande och utveckling kan exempelvis komma till uttryck när organisationen växer och når fler unga, när kvaliteten i verksamheten förbättras, när organisationen utvecklar en tydligare identitet och arbetsform eller när den breddar sina nätverk och blir mer etablerad och erkänd. En central förutsättning är medvetenhet om hur organisationen lär och utvecklas i relation till sitt uppdrag. Genom denna medvetenhet kan organisationen arbeta mer strategiskt inom ramen för de europeiska ungdomsprogrammen.

Organisatoriskt lärande och utveckling inom ungdomssektorn präglas av såväl betydande möjligheter som komplexa utmaningar i Sverige och Europa. De transnationella frågor som diskuteras inom RAY nätverket och ungdomssektorn är många och några strategiskt centrala ska här kort beröras.

Identitet, uppdrag och finansiering

En grundläggande utmaning för aktörer inom ungdomssektorn är att utveckla och tydliggöra sin organisatoriska identitet – att finna ”sin nisch” – som på ett hållbart sätt förenar organisationens vision, uppdrag, kompetens samt målgruppens intressen. Parallellt är en central fråga att säkra långsiktigt finansiellt stöd och att balansera organisationens identitet mot tillgängliga finansieringsmöjligheter. Inom ungdomsområdet är det en återkommande utmaning för ideella organisationer och nätverk att bedriva verksamhet med begränsad eller obefintlig långsiktig grundfinansiering. Detta påverkar i hög grad deras tematiska och strategiska inriktning, som ofta styrs av vilka finansieringsmöjligheter som finns tillgängliga. Många organisationer planerar därför sin verksamhet utifrån existerande bidragssystem. Därtill tillkommer utmaningar såsom svårigheter att förutse kostnader, hantera ekonomiska medel samt problem kopplade till försenade utbetalningar av projektbidrag. Sammantaget bidrar dessa faktorer till att försvåra långsiktig planering och upprätthållandet av verksamhet och projekt över tid. I vissa nationella sammanhang finns dessutom ett stort antal organisationer vars finansiering – och därmed även organisatoriska utveckling och tillväxt – i hög grad är beroende av de europeiska ungdomsprogrammen. Detta kan leda till minskad motståndskraft vid förändringar i programmets inriktning, samt till att organisationers prioriteringar anpassas alltför nära programmets mål. En sådan situation riskerar att begränsa organisationers handlingsutrymme.

”Ekonomisk instabilitet är ett betydande hot mot organisationens funktion.”

RAY LEARN, fokusgrupp, 2024

(översatt från engelska)

Deltagande, personal och kompetensförsörjning

En annan återkommande utmaning inom ungdomssektorn rör möjligheten att säkerställa långsiktigt deltagande och hög kvalitet i verksamheten. Detta innefattar att attrahera och behålla unga deltagare, hantera hög omsättning bland volontärer, samt rekrytera och behålla tillräcklig personal för att bygga och vidmakthålla en professionell organisatorisk bas. Ungdomsarbete präglas ofta av spänningen mellan å ena sidan frivillighet och ideellt engagemang och å andra sidan behovet av professionalisering och stabilitet. Utmaningen att förbli relevant och attraktiv över tid, både för unga deltagare och för anställda, kräver betydande arbetsinsatser. Detta gäller särskilt organisationer som i hög grad bygger på ideella krafter, där personalomsättningen ofta är hög. Situationen förstärks ytterligare när arbetsbelastningen periodvis är stor, samtidigt som den ekonomiska kapaciteten att anställa saknas.

Professionalisering och tillväxt

Ytterligare en utmaning som ofta identifieras av ungdomsorganisationer rör professionalisering och organisatorisk tillväxt. Tillväxt kan bland annat ta sig uttryck i fler projekt, fler deltagare, större lokaler eller fler anställda, men väcker också frågor om hur organisationen kan bevara sin identitet, sina prioriteringar och sina arbetsmetoder i takt med expansionen. En ökad verksamhetsomfattning kan även generera nya utmaningar i fråga om intern kommunikation och koordinering. Organisationer lyfter ofta svårigheten att rekrytera personal med rätt professionskompetens för att utveckla långsiktiga strategier, säkerställa kvalitet och hantera ökade administrativa krav. Tillgången till kunniga och engagerade personer utgör en central del av den operativa kapaciteten. Dessa kan vara grundare, erfarna medarbetare, eldsjälar eller tidigare deltagare i volontärer och projektledare. Volontärer, inklusive deltagare inom Europeiska solidaritetskåren, bidrar ofta med motivation, kompetens och arbetskraft och kan delvis mildra utmaningar kopplade till begränsade personalresurser.

”Många av dessa tidigare volontärer har blivit en central del av organisationen i Sverige i dag.”

RAY LEARN, fokusgrupp, 2024

Samarbete, nätverk och internationellt mervärde

En sista, men central faktor som ofta lyfts inom ungdomssektorn är betydelsen av samarbete och nätverk, både nationellt och internationellt. Samarbeten skapar möjligheter till erfarenhetsutbyte, gemensamt lärande och resursdelning. Samarbeten med likasinnade aktörer – inom ungdomssektorn liksom med aktörer inom offentlig förvaltning, utbildning, kultur, idrott och näringsliv – bidrar också till ökad legitimitet och organisatorisk synlighet. Genom nationella

och internationella samarbeten uppstår även en känsla av erkännande och samhörighet, där organisationen bekräftas som en relevant aktör inom ungdomssektorn. Detta kan ge ny energi till verksamheten och öka organisationens attraktionskraft gentemot såväl unga som andra samhällsaktörer, vilket i sin tur kan leda till nya samarbeten, stärkt kompetens och utökat lärande. På individnivå visar RAY-data att projektdeltagande i hög grad bidrar till att stärka och utvidga personliga nätverk. Nittio procent eller fler av både projektledare och deltagare uppgav att deras nätverk hade utvecklats på ett meningsfullt sätt som en följd av projektmedverkan. Detta mellanmänniska nätverkande kan fungera i sin tur som en grund för organisatoriskt samarbete och resursutbyte.

”Även om det ekonomiska stödet uppskattades mycket, upplevdes erkännandet från ett universitet som ännu mer betydelsefullt.”

RAY Learn, fokusgrupp, 2024
(översatt till svenska)

RAY-LEARN Sverige 2023–2025

Organisationers lärande och utveckling i ett historiskt perspektiv

I den första intervjuundan ombads de svenska organisationerna att ge ett historiskt perspektiv på hur de har lärt och utvecklats över tid samt vilken roll de europeiska ungdomsprogrammen och internationellt ungdomsarbete haft i denna utveckling. Syftet var att genom intervjuerna få inblick i konkreta exempel på organisatoriskt lärande, utvecklingsprocesser och de hinder som organisationerna mött.

Trots betydande variationer mellan de fyra svenska fallstudierna vad gäller organisatorisk kontext, storlek och erfarenhet av internationellt arbete framträder flera gemensamma mönster kring hur organisatoriskt lärande tar form. Ett genomgående drag är att lärandet i samtliga organisationer i huvudsak är erfarenhetsbaserat och informellt. Kunskap utvecklas genom praktiskt arbete, projektgenomförande och dagligt samspel snarare än genom formaliserade strategier, dokumenterade rutiner eller systematiska lärandeprocesser. Lärandet är därmed tätt knutet till konkreta aktiviteter och byggs successivt upp över tid i takt med att organisationerna genomför projekt.

Ett nära kopplat mönster är den centrala rollen som nyckelpersoner spelar i organisationernas utveckling. I samtliga fall framträder ett tydligt personberoende, där enskilda engagerade individer fungerat som kunskapsbärare, drivkrafter och initiativtagare. Flera organisationer beskriver sin tidiga utveckling som starkt individburen, ibland närmast som en ”one-man-show”. När dessa nyckelpersoner har lämnat organisationerna – eller när risken för att de ska lämna har uppstått – har detta lett till sårbarhet, förlorad kunskap och i vissa fall tydliga avbrott eller omstarter i utvecklingsarbetet. Samtidigt kan i flera fall en gradvis förskjutning identifieras från ett starkt individbaserat arbetssätt mot ökad kollektiv delaktighet. I två av fallstudierna följer utvecklingen en likartad logik där organisationerna över tid breddar ansvarsfördelningen, involverar fler aktörer och bygger upp mer stabila organisatoriska strukturer, exempelvis genom styrgrupper, samordningsfunktioner och administrativ kompetens.

I samtliga fall betonas även att informellt lärande haft större praktisk betydelse än dokumentation. Lärande sker framför allt i mötet mellan människor – inom projektgrupper, under internationella utbyten och i samarbete med externa partners – och upplevs som svårt att fullt ut fånga i skriftliga rutiner eller styrdokument. Detta gör lärandet flexibelt, levande och anpassningsbart, men samtidigt sårbart eftersom kunskapen riskerar att försvinna när personer byter roll eller lämnar organisationen.

Ett särskilt tydligt gemensamt drag är den centrala roll som de europeiska ungdomsprogrammen, framför allt Erasmus+, har spelat i samtliga organisationers utveckling. Programmen har tillhandahållit inte bara finansiering, utan även legitimitet, strukturer för projektarbete och arenor för internationellt erfarenhetsutbyte. I alla fyra fall fungerar programmen som drivmotorer för professionalisering, metodutveckling och organisatorisk expansion snarare än som marginella tillägg till ordinarie verksamhet. Samtidigt framhålls de administrativa kraven som en utmaning, särskilt för organisationer med begränsade resurser, där strategiskt utvecklingsarbete måste balanseras mot det dagliga operativa arbetet.

Lärande, utvecklingsmål och effekter för målgrupper inom programmen

Den andra rundan av intervjuerna fokuserade på att få kunskap om vilka typer av lärande som äger rum inom organisationer och vilka resultat detta lärande har för målgrupperna i relation till programmen.

De europeiska ungdomsprogrammen framträder i samtliga fall som en central drivkraft för organisatoriskt lärande och utveckling, men deras funktion och betydelse varierar beroende på organisationernas storlek, ekonomiska resurser och organisatoriska mognad. För mindre organisationer är programmen ofta en avgörande förutsättning för att överhuvudtaget kunna bedriva projektverksamhet. Här kopplas lärande nära till överlevnad och kontinuitet, där fokus ligger på att säkra finansiering, hantera begränsade resurser och bygga grundläggande organisatorisk kapacitet. För större och mer etablerade organisationer är Erasmus+ däremot sällan ekonomiskt nödvändigt. I dessa fall fungerar programmen snarare som strategiska verktyg för kvalitetsutveckling, tydligare målstyrning och metodisk förnyelse, men också som en viktig legitimitetsfaktor. I intervjuerna framgår exempelvis hur internationella projekt bidragit till att organisationer fått ”ett starkt namn”, vilket underlättar nätverksbyggande och framtida samarbeten.

Ett gemensamt mönster i samtliga fall är att deltagandet i ungdomsprogrammen leder till ökad professionalisering. Organisationerna utvecklar tydligare strukturer för planering, genomförande och uppföljning samt förbättrad förmåga att formulera mål och samarbeta internationellt. Samtidigt visar materialet att lärandet i första hand sker på individnivå. Projektledare, volontärer och enskilda medarbetare bygger successivt upp kompetens genom praktisk erfarenhet, medan överföringen av dessa kunskaper till organisationsnivå ofta är mer begränsad. I organisationer med större personalstyrka och flera parallella projekt finns dock bättre förutsättningar för att individuellt lärande ska spridas och gradvis omsättas i gemensamma rutiner, arbetssätt och strategier.

Mot denna bakgrund framträder flera tydliga organisatoriska utvecklingsmål. Ett centralt mål är just ökad professionalisering, där organisationerna strävar efter mer strukturerade och systematiska arbetssätt för projektledning, inklusive tydligare målformulering, bättre uppföljning och stärkt kvalitetssäkring. Ackreditering lyfts i flera fall fram som ett viktigt verktyg i detta arbete, då det både minskar administrativ belastning och möjliggör ett mer långsiktigt och strategiskt arbetssätt.

Ett annat tydligt utvecklingsmål är att stärka organisatoriskt lärande på organisationsnivå, snarare än att lärande enbart ska stanna hos enskilda individer. Flera organisationer uttrycker behov av att bättre dokumentera erfarenheter från genomförda projekt, sprida kunskap internt och säkerställa kontinuitet vid personalförändringar. Ambitionen är att minska personberoendet och bygga mer hållbara strukturer där kunskap institutionaliseras i gemensamma processer, checklistor och rutiner.

Ett tredje mål rör ekonomisk stabilitet och långsiktig hållbarhet. För mindre organisationer är tryggare finansiering avgörande för att minska sårbarheten och frigöra tid för kvalitativt utvecklingsarbete, medan större organisationer i högre grad fokuserar på att använda Erasmus+ strategiskt för att bredda och fördjupa verksamheten. Oavsett storlek upplever dock samtliga organisationer att deltagande i ungdomsprogrammen bidrar till ökat erkännande och legitimitet. Genom internationella samarbeten stärks organisationernas synlighet, trovärdighet och nätverk.

Ytterligare ett utvecklingsmål handlar om breddad delaktighet och ökad tillgänglighet för målgrupperna. Organisationerna vill nå fler unga, särskilt unga med färre möjligheter, motverka social isolering och stärka inkludering, jämställdhet och delaktighet. Internationella ungdomsprojekt ses som ett viktigt komplement till traditionella verksamhetsformer. Effekterna för målgrupperna är genomgående starka och framträder tydligast på individnivå. Unga deltagare och volontärer utvecklar ökat självförtroende, starkare engagemang och en tydligare internationell orientering. Projekten bidrar till språklig, social och interkulturell kompetens samt till erfarenheter av ansvarstagande, samarbete och ledarskap. I flera fall syns också en tydlig progression, där deltagare över tid går vidare till roller som volontärer, projektledare eller ambassadörer, vilket skapar långsiktiga kedjor av lärande och empowerment. Även effekterna för personal och organisationer är betydande, men mer långsiktiga. Genom internationella erfarenheter utvecklar personalen ökad trygghet, metodisk kompetens och vilja att pröva nya arbetssätt. Sammanfattningsvis visar fallen att där lärandet lyckas institutionaliseras skapas långsiktiga effekter för såväl organisationer som målgrupper; där det förblir individberoende blir effekterna starka men mer sårbara över tid.

Lärande och utveckling – ackreditering, programinsatser och prioriteringar

Den tredje rundan av fallstudier fokuserade på hur ackreditering påverkar organisationers lärande och utveckling, hur programmets olika insatsområden används för skilda syften och på vilket sätt de kan stödja både individuella och organisatoriska lärprocesser. Avslutningsvis diskuterades hur lärande och utveckling kan förstås i relation till programmets övergripande prioriteringar och hur dessa omsätts i praktiken.

Ett tydligt övergripande mönster som framträder i samtliga fyra fall är att Erasmus+ fungerar som en stark drivkraft för lärande och utveckling, men att organisationernas faktiska förutsättningar i hög grad avgör hur detta lärande tar form, sprids och institutionaliseras. Ackrediteringens roll utgör den mest framträdande skiljelinjen mellan fallen. I ett fall är ackrediteringen fullt integrerad i organisationens arbetssätt och fungerar som ett långsiktigt strategiskt ramverk. Här har organisationen gått från ett projektlogiskt arbetssätt till ett utvecklingslogiskt, där projekt inte betraktas som isolerade aktiviteter utan som sammanlänkade steg i en kontinuerlig lärandeprocess. Lärandet är kollektivt, dokumenterat och återanvänds systematiskt, vilket skapar både stabilitet och fördjupning över tid. I tydlig kontrast står ett annat fall där ackreditering saknas och inte finns inom räckhåll. Här präglas lärandet av korta projektcykler, hög flexibilitet och starkt individberoende. Avsaknaden av ackreditering innebär begränsade möjligheter till långsiktig planering och organisatorisk kunskapsuppbyggnad, trots stor kreativitet och engagemang. Resursbrist blir i sig en begränsande faktor för lärande och utveckling. De två övriga fallen befinner sig i mellanpositioner. I ett fall är ackrediteringen ny, ambitionerna höga och utvecklingen pågående. Organisationen lär samtidigt som den genomför, vilket skapar ett intensivt individuellt lärande, men ännu begränsat organisatoriskt genomslag. I det andra fallet finns en tydligare strategisk förankring i ledning och styrgrupp, vilket stärker förutsättningarna för långsiktigt lärande, även om personalomsättning bromsar implementeringen.

När det gäller användningen av programmets olika insatsområden framträder både likheter och skillnader. Ungdomsutbyten används främst för individuellt lärande, identitetsutveckling och interkulturell kompetens, medan utbildnings- och personalutbyten i högre grad syftar till att stärka organisationens interna kapacitet, särskilt i organisationer som befinner sig i en uppbyggnadsfas. Ett genomgående drag i alla fallen är att individuellt lärande är snabbare och tydligare än organisatoriskt lärande. I två fall är lärandet starkt personbundet och därmed sårbart. I ett fall har individuella erfarenheter i hög grad omvandlats till organisatoriskt lärande genom strukturer, dokumentation och gemensamma processer. Det fjärde fallet ligger mitt emellan, där volontärer fungerar som starka katalysatorer för både personal- och verksamhetsutveckling. Den avgörande skillnaden handlar om huruvida organisationerna har fungerande mekanismer för att fånga, sprida och återanvända lärande.

Samtliga fall arbetar tydligt i linje med programmets prioriteringar, särskilt inkludering och deltagande. I flera fall prioriteras dessutom unga med färre möjligheter samt flickor och unga kvinnor i allt högre grad. Volontärer framträder i tre av fyra fall som en avgörande utvecklingsresurs – som förebilder, idégivare och brobyggare mellan organisation och målgrupp. Sammanfattningsvis visar fallen att ackreditering fungerar bäst när den integreras i organisationens identitet och mål snarare än behandlas som ett externt krav. Skillnaderna mellan fallen handlar därför mindre om ambition och mer om kapacitet, kontinuitet och tillgång till lärandemekanismer. Där ackreditering kombineras med tydliga mål, stabil organisation och aktiv upphämtning av lärande uppstår långsiktiga organisatoriska effekter.

Reflektioner över aktörernas utveckling, nätverk och kvalitetsarbete

Den fjärde och sista rundan av fallstudier innebar en reflektion kring hur aktörerna har utvecklats under projektets gång samt en diskussion om nätverk och partnerskap och hur mottagarna förhåller sig till effektbedömning och uppföljning av kvalitet.

Ett tydligt övergripande mönster mellan fallen är att aktörerna har utvecklats under projektets gång, men att utvecklingen i hög grad har formats av deras organisatoriska förutsättningar. Skillnader i personalstabilitet, tillgång till resurser och grad av strukturell mognad har haft stor betydelse för hur lärande kunnat tas till vara och omsättas i praktiken. Samtidigt finns gemensamma strävanden kring kvalitet, inkludering och långsiktig effekt för unga.

I ett fall framträder en stark och tydlig utveckling som präglas av kontinuitet och strategisk fördjupning. Stabil personalstyrka och hög kompetensutveckling har möjliggjort ett långsiktigt organisatoriskt lärande, där erfarenheter systematiskt byggs vidare. Organisationen har tydliggjort sitt målgruppsfokus på unga med färre möjligheter och involverar aktivt unga i hela projektcykeln. Här fungerar ackreditering, tydliga partnerkriterier och strukturerad kvalitetsuppföljning som sammanhållande mekanismer som förankrar lärande på organisationsnivå. Partnerskapen har breddats geografiskt och blivit mer selektiva, vilket stärker kvalitet och professionalitet.

I ett kontrasterande fall präglas utvecklingen av mer instabila villkor. Personalomsättning och förändringar i ledningen har lett till kunskapstapp och tillfälligt försvagat strategiskt arbete. Samtidigt har organisationen anpassat sina prioriteringar till förändrade politiska uppdrag, exempelvis ett ökat fokus på att motverka ungdomsisolering. Detta har lett till nya arbetssätt och partnerskap, bland annat lokala samarbeten som stärkt ungdomsverksamheten. Internationella nätverk finns, men projekten uppfattas ofta som ett komplement snarare än en integrerad del av kärnverksamheten. Kvalitetsuppföljningen är ännu i huvudsak kvantitativ, även om medvetenheten om behovet av djupare analys tydligt ökat.

I ett tredje fall illustreras hur utveckling sker under stark resursbegränsning. Minskad personalstyrka har lett till ett stort individberoende, där organisatoriskt lärande är svårt att upprätthålla över tid. Utvecklingen har i stället handlat om anpassning och innovation i arbetssätt, exempelvis genom att möta unga i deras vardagsmiljöer och använda digitala lösningar i internationella samarbeten. Partnerskap är viktiga men sårbara, och organisationen efterfrågar tydligt stöd för att utveckla mer systematiska metoder för kvalitets- och effektbedömning. Här är effekterna starkast på individnivå, särskilt när det gäller volontärernas utveckling.

I ett ytterligare fall befinner sig organisationen i en intensiv förändringsfas efter att nyligen ha erhållit ackreditering. Ackrediteringen har fungerat som en stark motor för strukturering, men också inneburit ett tungt administrativt arbete som ännu inte fullt ut sipprat ner till den praktiska verksamheten. Utvecklingen präglas av höga ambitioner men också av behovet av intern samordning och kapacitetsuppbyggnad. Partnerskapen är strategiskt valda och ger tydligt lärande, särskilt genom personalutbyten, men det finns ett uttalat behov av starkare samverkan inom kommunen. Kvalitetsuppföljningen har här tagit ett viktigt steg genom nya gemensamma utvärderingsprocesser, även om långsiktiga effekter ännu är svåra att mäta.

Sammantaget framträder ett tydligt mönster: där personalstabilitet, ackreditering och tydliga strukturer samverkar skapas goda förutsättningar för långsiktigt organisatoriskt lärande (ett fall). Där resurser är begränsade eller organisationen befinner sig i omställning (två fall) blir lärandet mer fragmenterat och ofta individdrivet. Samtliga aktörer delar ambitionen att arbeta med kvalitet och effekt, men skiljer sig åt i kunskaper om och hur långt de kommit i att systematisera uppföljning och omsätta erfarenheter i hållbar organisationsutveckling.