

Erfarenheter från tre ungdomsprojekt i Småland och Öarna

Om metoder och implementering i ordinarie strukturer

Anna Isaksson
Processtödet SPeL



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



1. Inledning

Sverige har genom sitt medlemskap i EU fått tillgång till olika stödformer och åtskilliga projekt beviljas och har beviljats medel från EU:s så kallade strukturfonder. Strukturfonderna, som utgör instrument för att genomföra den Europeiska sysselsättningsstrategin, stödjer projekt som bland annat syftar till att bekämpa arbetslöshet och till att sysselsätta, genom kompetensutveckling, ska kunna stärka sin ställning på arbetsmarknaden (Brulin och Jansson 2009).

Användningen av projekt som arbetsform har under lång tid varit väl utbredd inom olika verksamheter och samhällssektorer. Inte bara EU anslår stora delar av sina ekonomiska resurser till projekt, utan organisationer, företag, arbetsplatser och den akademiska forskningen bygger i hög utsträckning upp sina verksamhetsstrukturer kring projekt och projektliknande företeelser (Sahlin 1996; Engwall 1995). Projekt diskuteras ofta i relation till den ordinarie verksamheten. Ett projekt förväntas å ena sidan vara mindre styrt och ha möjligheter att utmana rådande strukturer. Å andra sidan visar det sig inte sällan att även projekt styrs av underliggande strukturer, vilket gör att projekt framträder som lika förutsägbara som den ordinarie verksamheten (Brännberg 1996; se även Sahlin 1992). Projekt kan därför betyda såväl förnyelse och gränsöverskridande som kontroll och avgränsning (Sahlin 1996).

Trots att projekt är en utbredd arbetsform så visar studier också på en tilltagande projektrötthet och ett skarpt ifrågasättande av projektsatsningar. I en föränderlig värld finns det en längtan efter organisationer som betar sig på ett mer förutsägbart sätt än vad lösliga strukturer i form av projekt medger. Utredningar och forskningsrapporter (SOU 2006:3; RiR-rapport 2005:6; ITPS A 2004:009; Svensson och von Otter 2001 refererade i Svensson m.fl. 2007) problematiserar även värdet av projektsatsningar utifrån frågeställningar som; För vem är projekten till? Är projektmedlen bortkastade eller leder projekten till förändring och långsiktiga effekter? Offentligt finansierade utvecklingssatsningar i form av program- och projektsatsningar har kritiserats med motiveringen att de är fragmentiserade, kortsiktiga och avgränsade med vaga kopplingar till ordinarie verksamheter och strukturer (Andersson och Wistus 2008).

Utifrån kritiken ovan är det viktigt att lyfta fram exempel på projektsatsningar där man har och har haft ambitionen att arbeta med metoder för att överbrygga glappet mellan projekt och ordinarie verksamhet för att bidra till långsiktiga och hållbara förändringar. I den här rapporten har tre projekt, som finansieras av Europeiska socialfonden¹², studerats i detta syfte. Dessa tre projekt, *IT-spåret*, *Unga Kalmar* och *KomBack*, har som gemensam nämnare att de fokuserar på att utveckla metoder och arbetssätt för att få flera unga människor i arbete eller

¹ Svenska ESF-rådet är en statlig myndighet som förvaltar Europeiska socialfonden och Europeiska integrationsfonden i Sverige. Myndighetens verksamhet berör flera politikområden, bland annat arbetsmarknads-, social-, utbildnings-, närings- och integrationspolitik. Svenska ESF-rådet finansierar projekt som arbetar med kompetensutveckling, sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser (<http://www.esf.se/sv/Om-ESF-radet/>).

² Studien bygger på intervjuer med projektens projektledare och projektägare. I projektet IT-spåret har en arbetsterapeut, som arbetar 80 procent av heltid i projektet, också intervjuats. Samtliga intervjuer har genomförts via telefon under hösten 2013. Som stöd i intervjuerna har en intervjuguide använts som återfinns i bilaga 1.

studier. Projekten analyseras i föreliggande rapport utifrån följande övergripande frågeställningar:

- Vilka metoder används och har använts i socialfondsfinansierade projekt för att främja ungas väg mot studier och arbete? Vilka nya idéer finns?
- Vilka exempel finns på metodernas koppling till långsiktiga och hållbara möjligheter till strukturell påverkan?

Projekten pågår fortfarande och det är därför inte möjligt att dra några definitiva slutsatser kring hur och i vilken omfattning de metoder och idéer som projekten har arbetat utifrån kommer att leva vidare i de ordinarie verksamheter som projekten berör. Däremot är det, vilket synliggörs i föreliggande rapport, möjligt att utifrån var projekten befinner sig idag, uttala sig om vilken potential som verkar finnas för att projekten ska bidra med långsiktiga och hållbara förändringar efter projektavslut. Det är sålunda också möjligt att peka på eventuella utmaningar i nuläget och vad som bör beaktas för att öka förutsättningarna när det gäller implementering av metoder eller delar av metoder i ordinarie verksamhet.

Rapportens upplägg och disposition

Som stöd för att kunna resonera kring intervjumaterialet och frågeställningarna i föreliggande studie används två aktuella rapporter. Den första rapporten är *Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långtifrån arbetsmarknaden* (Jensen och Trädgårdh 2012) från Temagruppen *Unga i arbetslivet*³. Med utgångspunkt i sju socialfondsfinansierade ungdomsprojekt som geografiskt sett bedrivits från Luleå i nordost till Göteborg i sydväst diskuterar författarna förutsättningar för implementering i ordinarie verksamhet, fallgropar och alternativa strategier för verksamheternas organisering. Den andra rapporten, *Resultatanalys av tolv ESF-projekt för arbetslösa ungdomar i Skåne och Blekinge* (Bengtsson 2013), är från SPeL – Europeiska socialfondens processtöd för strategisk påverkan och lärande⁴. Några övergripande diskussioner och slutsatser ur dessa rapporter kommer att lyftas fram i avsnitt 2. Därefter, i avsnitt 3, presenteras de tre projekt som analyserats i föreliggande studie. Projekten beskrivs i detta avsnitt mycket översiktligt då denna studie inte gör anspråk på att ge en heltäckande bild av allt projekten gör. I fokus står vilka metoder som används och har använts i projekten och

³ Temagruppen Unga i arbetslivet samlar och sprider kunskaper och erfarenheter från de arbetsmarknadsprojekt, ESF-projekt, riktade till unga som drivs åren 2007-2013 med medel från Europeiska Socialfonden. Temagruppen Unga i arbetslivet är ett samarbetsprojekt mellan Arbetsförmedlingen, Ungdomsstyrelsen, Communicare, Försäkringskassan, Skolverket, Socialstyrelsen, Sveriges Kommuner och Landsting (<http://www.temaunga.se/om-temagruppen>).

⁴ Viktigt att notera är att avsikten inte är att ge en heltäckande beskrivning av de rapporter som redogörs för i nästa avsnitt. För detta ändamål hänvisas läsaren till respektive rapport. Denna rapport gör endast anspråk på att visa på några av de beröringspunkter och skillnader som finns mellan de ungdomsprojekt som analyseras i rapporten och med andra ungdomsprojekt som har både geografisk närhet och distans.

hur projekten arbetar för att dessa, eller delar av dessa, ska kunna leva vidare och tas tillvara och användas av projektens huvudmän och/eller spridas på andra arenor. Projektens metoder och förutsättningar för implementering i ordinarie verksamheter diskuteras i avsnitt 4 där en sammanställning av de genomförda intervjuerna återfinns. I avsnitt 5 analyseras och diskuteras vad som framkommit i avsnitt 4 med stöd av det som presenterats i avsnitt 2. Rapporten avslutande delar består av några sammanfattande reflektioner i avsnitt 6, som återknyter till rapportens frågeställningar. Därefter återfinns en sammanfattning av de diskussioner som följde då rapporten presenterades vid en spridnings- och erfarenhetskonferens som ESF-rådet i Småland och Öarna anordnade i Jönköping den 15 november, 2013.

2. Tidigare erfarenheter och lärdomar– aktuella exempel från ungdomsprojekt i Sverige

I rapporten *Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långtifrån arbetsmarknaden* beskrivs hur de sju socialfondsfinansierade projekt, som ligger till grund för rapporten, överlag påvisar goda projektresultat men att det inte finns någon större benägenhet att föra in projektens metoder och arbetssätt i huvudmännens ordinarie verksamheter. En hel del arbete lades på att få projektdeltagarna i arbete eller studier men mindre energi på implementering i ordinarie verksamheter. När projekten avslutades sökte några av huvudmännen medel för att driva nya projekt. Några av projekterfarenheterna övertogs i en lättviktsversion. I något projekt kunde det till exempel handla om att fortsätta med måndagsträffar där den berörda målgruppen av unga kunde erbjudas stöd med veckoplanering. I några fall påvisade alltså projekten exempel på strukturellt stöd genom att en mötesstruktur från projektiden bevarats och att samverkan mellan huvudmännen på så sätt kunde fortsätta. Inga exempel på att nya och innovativa arbetssätt systematiskt hade dokumenterats och produktifierats, i exempelvis en manual för hur man kan arbeta med unga som står utanför arbetsmarknaden, kunde konstateras. En sådan typ av manual hade kunnat spridas till andra aktörer utanför projektet och på så sätt hade kunskaper och erfarenheter undvikits att bli personbundna (Jensen och Trädgårdh 2012).

Att implementering av projektens metoder och resultat uteblev i de projekt som berörs i rapporten härleddes bland annat också till att implementeringen i flera fall skulle bli kostnadsgenererande för de ordinarie verksamheterna. Intresset från huvudmännens sida att överta och tillämpa dessa var därför tämligen svalt. Metoderna och arbetssätten har inte heller varit anpassade till de ordinarie verksamheternas förutsättningar och projekten utvecklade under projektiden parallella aktiviteter snarare än integrerande aktiviteter med ordinarie verksamhet. Rapporten pekar även på att varken projektaktiva eller projektens styrgrupper verkar ha haft några genomtänkta idéer och strategier för implementering. Arbets- och rollfördelningen i projekten beskrivs som ”grumlig” när det gäller vilken av projektaktörerna som ska driva och ansvara för arbetet med implementering. Styrgrupperna, företrädarna för huvudmännen, har en viktig roll för att implementera projektets metoder och resultat i ordinarie verksamheter för att nå långsiktiga och hållbara effekter. Men de styrgrupper som varit kopplade till de analyserade projekten gav inte intryck av att engagera sig för att nå de så kallade effektmålen – tvärtom fanns exempel på styrgrupper som aktivt motverkade implementering trots goda projektresultat. Flera av styrgrupperna stöttade emellertid projektledare och de operativa i projekten med att nå projektmål och att nå målgrupperna (Jensen och Trädgårdh 2012).

Utifrån beskrivningen ovan är relationen mellan projekt och projektens huvudmän således central för att belysa förutsättningar för implementering. Jensen och Trädgårdh (2012) lyfter i sammanhanget fram vissa frågor som betydelsefulla att beakta: ”Vilket strategiskt sammanhang är projekten knutna till och hur väl förankrade är projekten i den ordinarie verksamhet som de ska beröra under projektets gång? Vem ska ansvara för att projekt- och

effektmål nås?” (Jensen och Trädgårdh 2012:12). För att de involverade projektaktörerna ska kunna skapa en långsiktig permanent samverkan efter projektavslut menar författarna vidare att följande frågor bör fokuseras: ”Kan man genom projektens lärdomar komma överens om vad man ska fortsätta med, hur och varför eller krävs det något mer? Har återkopplingen möjliggjort för respektive huvudman att avsätta resurser för vidare samverkansinitiativ?” (Jensen och Trädgårdh 2012:28).

Åsa Bengtsson (2013) pekar i sin analys av tolv ESF-finansierade ungdomsprojekt i Skåne och Blekinge på att bakgrunden till projekten bland annat står att finna i brister i kunskaper och attityder hos de myndigheter som möter arbetslösa ungdomar. Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan uppges sakna kompetens bland annat vad gäller ungdomar med funktionsnedsättning eller psykisk ohälsa. Detta medför att många ungdomar får ett bristfälligt bemötande. Ungdomar anses sakna kunskaper om hur arbetslivet fungerar och det är ett stort glapp mellan skola och arbetsmarknad. Brister konstateras också när det gäller samverkan mellan myndigheter som ska stödja ungdomar utan fullgjord skolgång och överlag framhålls att traditionella insatser för att avhjälpa ungdomsarbetslöshet inte tar ett helhetsgrepp och skapar handlingsplaner för individen då berörda parter inte har gått samman för att lösa problemet. Samverkan mellan myndigheter och näringsliv är ovanligt, men projekten framhåller att det finns behov av att skapa lärlingskoncept med bas i de kunskaper som rekryterande företag efterlyser. Flera projekt påtalar vikten av matchning och att detta inte fungerar optimalt i de traditionella insatser som finns. I samverkan med företag kan individen matchas till en arbetsplats. Detta är centralt för att hitta praktik- och lärlingsplatser som kan leda till en anställning.

Utifrån problembeskrivningarna ovan formulerar projektaktörerna inte oväntat samverkan mellan myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som framgångsfaktorer för projekten. Samtidigt kan Arbetsförmedlingen utgöra ett hinder då de styrs av centrala regler och har svårt att vara flexibla. Projektens samverkan med kommuner och näringsliv har i vissa fall fungerat väl men i andra fall har parterna inte uppfyllt sina respektive åtaganden för att få fram praktikplatser och göra och följa utbildningsplaner. Då har hela idén med matchning fallerat.

Andra framgångsfaktorer som ramas in i de analyserade projekten handlar om att dessa skapar gemenskap och sammanhang för de deltagande ungdomarna. Det finns en påtaglig närhet till vuxna och flera av projekten har också individuell coachning, vilket ungdomar uppskattar. Traditionella insatser, som inte är på heltid, förefaller inte kunna göra detta i samma utsträckning. Dock finns det en sårbarhet i projektens och projektpersonalens förmåga att skapa gemenskap och sammanhang:

Samtidigt som projektpersonalens är en stor framgångsfaktor kan det även vara en svaghet eftersom projektet blir väldigt personberoende och därmed svårt att implementera efter projektiden, påpekar en projektledare. Det gäller att skapa en implementeringsbar metod som är oberoende av personer. Flera av projekten har använt sig av coacher för att ha en nyckelperson som hjälper individen i kontakten med myndigheter. Coachen ska se till individen behov och ge stöd hela vägen. I ett projekt har man haft unga coacher, vilket har påverkat ungdomarna positivt eftersom

de unga coacherna har ett bra sätt att nå ungdomarna och därmed kan ge ett dem något som de äldre inte kan (Bengtsson 2013:11).

När det gäller metoder och metodik poängteras att ungdomarna behöver flera olika stödåtgärder och det uttrycks som centralt att samla ett brett och individanpassat nätverk kring individen av de myndigheter och aktörer som kan stödja ungdomen. I vissa projekt visade det sig att ungdomarna trots ovan nämnda metoder och insatser var långtifrån redo för att fullfölja insatsen. Flera ungdomar, som hade erfarenheter av att tidigare projektsatsningar inte har lett någon vart, tenderade att hoppa av (Bengtsson 2013).

En del av projektledarna och projektägarna som intervjuats i Bengtssons (2013) rapport framhåller att projektens resultat och modeller för samverkan kan överföras och implementeras i andra kommuner och organisationer. Redan från projektstart har det i de projekt som ägs av myndigheter och kommuner funnits en tydlig ambition att projektens insatser och metoder ska kunna implementeras i ordinarie verksamhet. Både projektledare och projektägare kopplar samman ansvaret för implementering med projektägarna. Styrgruppen betonas också ha ett stort ansvar för tillvaratagandet och spridning av resultat. Även Region Skåne framhålls som en viktig part i att marknadsföra projektens resultat eftersom dessa anses kunna motverka arbetslösheten. Spridning bör inte bara ske genom rapporter, konferenser och informationsmaterial. Även strategiska personer – till exempel politiker, ministrar, nyckelpersoner inom Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan – är viktiga att finna då de [...] *har makten att trycka på startknappen och driva de här frågorna* (Bengtsson 2013:18).

Samtidigt som flera projektaktörer lyfter fram metodernas generaliserbarhet och goda möjligheter till implementering så menar några att projektens innovativa idéer är svåra att implementera i de ordinarie strukturerna. Metoderna var dessutom, i vissa fall, utformade på ett sätt som visade sig inte fungera. När ungdomar inte var redo för insatsen och/eller inte klarade av att vara ute på praktik i näringslivet så svalnade näringslivets samarbetsintresse. När det gäller ungdomar med psykiskt funktionshinder så resulterar fördomar och negativa attityder kring dessa individer i att de sällan ens får en chans till att få en praktikplats eller ett arbete (Bengtsson 2013).

Sammantaget pekar Bengtssons (2013) analys på behovet av att skapa en strategisk plan för en myndighetssamverkan för att på så sätt kunna utforma en gemensam handlingsplan i arbetet med ungdomarna.

3. Presentation av projekten KomBack, IT-spåret och Unga Kalmar

KomBack

KomBack vänder sig till ungdomar mellan 16 och 29 år som inte har fullgjort gymnasiet eller som inte börjat gymnasiet efter grundskolan. Projektet arbetar alltså med ungdomar som valt att avsluta sina studier och ungdomar som är i behov av motivationshöjande aktiviteter för att kunna fortsätta sina studier. Utgångspunkten för projektet är att det i Vetlanda finns en relativt stor grupp ungdomar som inte kan eller vill gå ett nationellt gymnasieprogram. KomBack handlar om att förebygga dropouts, fånga upp ungdomar i utanförskap och att förhindra att fler ungdomar lämnar skolan i förtid. Det handlar också om att bidra till att ungdomar kommer in på arbetsmarknaden eller in i utbildning. Ingången i projektet kan vara från gymnasiets uppföljningsansvariga person, socialtjänsten och arbetsförmedlingen. Gemensamt för alla ungdomar som deltar i projektet är att de får en coach som de träffar regelbundet för enskilda samtal. Tillsammans upprättas en plan utifrån individuella mål, behov och intressen. Beroende på ungdomarnas behov kan olika insatser vara aktuella som gruppaktiviteter i form av fysisk träning, studiebesök, information kring studier och CV-skrivning. Det kan också handla om motivationshöjande insatser och insatser för att stärka självförtroendet.

Utöver stödet från Europeiska socialfonden står Vetlanda kommun, Njudungsgymnasiet, Arbetsförmedlingen och Regionförbundet som medfinansierer till projektet. Vetlanda kommun är projektägare.

IT-spåret

IT-spåret riktar sig till ungdomar med huvuddiagnosen aspergers syndrom och som har ett tydligt IT-intresse. Ungdomarna är boende i Jönköpings län och mellan 19-30 år. Syftet med projektet är bland annat att bryta dessa ungdomars isolering och öka deras möjlighet till egen försörjning. Målet är vidare att de ska kunna arbeta eller inneha annan adekvat sysselsättning. En stor del av ungdomar med aspergers har svårt att klara av sin skolgång på grund av deras speciella behov av anpassad undervisning med struktur och tydlighet. Ofta är klasstorleken för stor, lärarbyten för många och tempot på undervisningen för hög. Stresståligheten är begränsad och deras bristande förmåga att strukturera, planera och genomföra sin skoldag blir allt tydligare ju högre upp i skåldern de kommer. IT-spåret bygger dårför på att, genom den så kallade "klassrumsmodellen", erbjuda ungdomar med Aspergers en lugn anpassad miljö, struktur, tydlighet, individuell studieplan, samma arbetsplats varje dag och färre lärarkontakter än vanligt. Klassrumsmodellen bygger på tre moduler. Modul 1: IT-åmnen på gymnasienivå. Modul 2: IT-åmnen på högskolenivå. Modul 3: praktik/arbete. Utöver denna modell arbetar projektet med metoder för att bryta ungdomarnas isolering, göra bedåmningar av kompetens samt en metod som benåmnas som "arbetsterapeuten".

IT-spåret år ett projekt som ståds av Europeiska socialfonden, Regionförbundet, Håglåndets samordningsförbund och Eksjö Kommun. Samarbetspartners år Fårsåkringskassan,

Arbetsförmedlingen, Eksjö vuxenpsykiatri, höglandskommunerna och Tekniska Högskolan i Jönköping. Eksjö kommun är projektägare.

Unga Kalmar

Unga Kalmar riktar sig till för personer 18-29 år som söker förändring i riktning mot arbetsmarkanden men inte klarar det på egen hand eller med stöd av ordinarie insatser från Arbetsförmedlingen. Projektets syfte är att utveckla och implementera nya samarbetsformer och arbetsmetoder för att därigenom mera effektivt kunna hjälpa deltagarna i målgruppen vidare till egen försörjning eller andra åtgärder. Vidare syftar projektet till att utveckla redskap och aktiviteter där vården/ behandlingen får ett komplement att finna snabbare och bättre lösningar. Andra övergripande mål är att generera stora kostnadsbesparingar inom vården och den sociala verksamheten.

Centralt i projektet är samverkan mellan de kontakter som finns runt personen. Det är dessa olika aktörer som samlas i ett individuellt resursteam för varje deltagare. Beroende på den enskilda individens situation kan det handla om representanter från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, socialförvaltningen, landstinget, boendestödjare och arbetsgivare om individen är ute på praktik. Varje individ har också möjligheten att delta i gruppaktiviteter vilka organiseras som diskussionsforum runt teman som hälsa och friskvård, personlig utveckling, framtidsplanering och kultur och samhälle. Alla deltagare har vidare tillgång till en egen coach som håller i individens resursteam. Tillsammans utvecklas en individuell handlings- och aktivitetsplan med sikte arbete eller studier.

I detta ESF-finansierade projektet medverkar Landstinget i Kalmar län, Försäkringskassan, Kalmar kommun, Arbetsförmedlingen och Folkuniversitetet. Folkuniversitetet är projektägare.

4. Sammanställning av intervjuer

I detta avsnitt återfinns en sammanställning av de intervjuer som genomförts med företrädare för projekten. Sammanställningen är centrerad kring följande teman och rubriker: ”Problem och utvecklingsbehov”, ”Metoder och arbetssätt – nya innovativa lösningar eller kraftsamling kring redan kända och beprövade grepp?” samt ”Överföring och implementering i ordinarie verksamhet – ansvar, möjligheter och utmaningar”.

Problem och utvecklingsbehov

Samtliga projektledare och projektägare pekar på ett behov av nya metoder och samverkansmodeller för att arbeta med den målgrupp som projekten berör. Några framhåller att de traditionella insatser – till exempel Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen – som ungdomarna möter inte är uppbyggda på ett sådant sätt att de kan möta ungdomarnas behov. Olika verksamheter tänker i stuprör och det blir barriärer mellan olika ansvarsområden. Det viktiga helhetsperspektivet går därmed förlorat. Ungdomarna är inte redo att gå in i arbetslivet och många gånger inte heller redo för att delta i Arbetsförmedlingens stöd och insatser. En av intervjupersonerna beskriver det som att Arbetsförmedlingen ställer för stora krav på individen. Ungdomarna utsätts för en stor tidspress och förväntas vara redo för arbetsmarknaden efter mycket kort tid i Arbetsförmedlingens verksamhet. Det många ungdomar behöver är dock tid – de har behov av att starta långsamt och inte känna den tidspress som Arbetsförmedlingen kan skapa. En annan av intervjupersonerna bekräftar samma bild och menar att det är såväl orimligt som orättvist att kräva av ungdomar, som kanske gått hemma i väldigt många år, ska kunna bidra till arbetsmarknaden efter bara ett halvt till ett års stöd från Arbetsförmedlingen. I ett projekt framhålls en besvikelse över Arbetsförmedlingens sätt att arbeta och att myndigheten inte svarar upp mot sitt uppdrag. Det tenderar att bli kommunens ansvar att arbeta med de personer som står långt från arbetsmarknaden.

De flesta av intervjupersonerna betonar behovet av metoder som bygger på samarbete och samverkan mellan olika aktörer för att hitta, nå och kunna arbeta effektivt med målgruppen. Beroende på projektets inriktning kan det röra alltifrån samverkan mellan handläggare på Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen till samverkan mellan socialtjänst, kommuners arbetsmarknadsenheter och gymnasiet. Som en intervjuperson uttrycker det är det centralt att olika aktörer börjar ”tänka och tala på samma språk”. Det finns en tendens till att annars se målgruppen på olika sätt, vilket gör att målgruppen kan ”falla mellan stolarna”. En av intervjupersonerna vidhåller dock att samverkan inte heller få bli ett självändamål. Om det blir alldeles för många aktörer som går samman kring ett problem/utvecklingsbehov kan det också verka kontraproduktivt.

Det fordras, menar några av intervjupersonerna, gedigen kunskap om målgruppen för att kunna möta denna på rätt sätt. De traditionella insatserna som ungdomarna möter, det vill säga handläggare på olika myndigheter, anses många gånger sakna den kompetens som

behövs. En grundläggande tanke hos Unga Kalmar och KomBack har därför varit att bygga upp projekten med de kompetenser som behövs för att förstå och kunna bemöta målgruppen. Även i projektet IT-spåret, som fokuserar på ungdomar med aspbergers, har man utgått ifrån vikten av att ha rätt kompetens för att till exempel arbeta med ungdomarnas sociala problematik. En arbetsterapeut är därför involverad i IT-spåret liksom en lärare som genom utbildning skaffat sig särskild kompetens om aspbergers.

Sammanfattningsvis framhåller företrädare för de tre projekten att unga personer många gånger faller mellan stolarna mellan till exempel olika myndigheter och inte får det stöd som de behöver för att kunna närma sig arbetsmarknaden eller studier. Bristande kunskaper om målgruppens behov och förutsättningar hos de instanser arbetslösa ungdomar möter är ytterligare något intervjupersonerna poängterar. Flera pekar på behovet av metoder som bygger på samverkan mellan myndigheter och kommuner för att kunna möta gruppen unga. En stor besvikelse riktas särskilt mot Arbetsförmedlingen som anses ställa orimliga krav på ungdomar som står långt från arbetsmarknaden.

Metoder och arbetssätt – nya innovativa lösningar eller kraftsamling kring redan kända och beprövade grepp?

Flera av intervjupersonerna lyfter fram att de olika metoder som utvecklas och tillämpas i projekten kanske inte är särskilt innovativa eller nya men att behovet av att kraftsamla och arbeta utifrån ett helhetsgrepp kring målgruppen är det centrala. Metoder anses annorlunda uttryckt inte behöva vara innovativa för att vara framgångsrika. Någon intervjuperson föredrar att tala mer om förhållningssätt gentemot målgruppen eller problemet som man försöker lösa än att tala om metoder. Flera intervjupersoner poängterar vikten av utgå från förhållningssätt och metoder som bygger på strukturerad samverkan. Samverkan är i sig inget som kan betraktas som en ny metod. Men projektföreträdarna lyfter fram exempel på att samverkan mellan just de aktörer som samverkar i projektet kanske inte har varit så konsoliderad och strukturerad tidigare. På så sätt kan projekten sägas bidra till nya och innovativa sätt att arbeta med vissa målgrupper. I exempelvis projektet KomBack framhålls samarbetet mellan socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och just gymnasiet som oerhört centralt för att arbeta med dropouts. Genom en god kontakt och dialog med studie- och yrkesvägledarna kan man få fram tidiga indikationer och uppgifter om avhopp från skolan eller när en ungdom börjar tappa motivationen. Detta samarbete gör att man kan arbeta mer förebyggande och sätta in de insatser som behövs. Som en av intervjupersonerna vidare uttrycker det:

Den tigha samverkan med skolan och att arbeta nära skolan är tricket i metodiken (...) Det kanske inte är så mycket nytt i någonting. Att samverka är en sak men därifrån till att göra det på ett kraftfullt sätt – det är det vi gör nu. (...) Samverkan mellan skola, arbetsmarknadsenhet och individuell coaching. Det är det som är framgången. Och det var kanske inte så sensationellt i sig.

När det gäller KomBack poängteras att de metoder man arbetar med bygger på hög tillgänglighet och stor närvaro till ungdomarna. Det coachande samtalet bedöms vidare som oerhört centralt i arbetet med målgruppen. Företrädare för projektet understryker också

projektformens möjligheter till att omarbete metoder och styra om dem så att de ska bli så effektiva som möjligt. En intervjuperson beskriver hur detta har möjliggjort att man i projektet har kunnat arbeta brett och lägga tonvikt på olika delar under projektets gång.

Nu jobbar vi mycket med ett schema med ungdomarna där det är inlagt teori eller undervisning och praktik. Och det känns mycket strukturerat och bra. Tidigare körde vi en mer öppen grupp där vi har mer skilt på vuxengruppen och jobbat mycket med motivation, omvärldsbevakning och studiebesök. Vi jobbar även med CV och personliga brev. Nu har vi dykt ner mer i hur man ska klä på sig kunskap och kunna läsa in ämnen man inte har. Projektet ger möjligheter till särskild prövning på Komvux. Så det här handlar om riktiga verktyg och inte låtsasarbete.

I KomBack betonas också de sociala dimensionerna i den metodik man arbetar utifrån.

Vi skapar en tillvaro för dem där de kan se och synas. Man åker och fikar, åker på studiebesök och knyter kontakter. Vi får dem att delta i en organiserad aktivitet och får dem att se att det finns vissa poänger med att gå upp ur sängen och att man kan få något med sig när man går till vissa enheter. Man käkar frukost ihop för att komma in i en normal dygnsrytm.

I projektet Unga Kalmar poängteras också att även om man i andra projekt har samverkat på liknande sätt så är det mycket som tyder på att samverkan mellan aktörerna i projektet och arbetet med de grundläggande metoderna – resursteam, gruppaktiviteter och enskilda coacher – kan generera goda resultat.

Resursteamet, som utgörs av ett antal myndigheter och som den enskilda coachen håller i, träffas på ett strukturerat sätt var sjätte veckan. Teamet följer upp och har koll på deltagarens målsättningar. Ibland leder det fram till en praktikplats eller att deltagaren testar på studier. Gruppaktiviteter erbjuds fyra dagar i veckan. Varje individ deltar i gruppverksamheten utifrån en individuell planering och anpassning och sammantaget anses metoderna vara verksamma. Som en av Unga Kalmars företrädare formulerar det:

Om man bara tittar rent statistiskt på det så har vi väldigt goda resultat så vi kan visa att metoderna fungerar. Vi har lyckats föra våra deltagare vidare. Målsättningen var att de ska komma närmre arbetsmarknad, inte i direkt arbete utan kommer de in i Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet så har vi lyckats. Det skulle vi överbrygga. Att de kommer in i åtgärder som är närmre arbetsmarknaden än vad vi är.

Resultaten har till och med överträffat de förväntningar man hade inledningsvis av projektiden:

47 % har gått till jobb, studier, Arbetsförmedlingen eller något annat projekt som är mer studieinriktat. Detta är bättre än vad vi trodde från början. Alla samverkanspartner är nöjda med vår resursteammetod. De ser att den fungerar. Det går framåt för nästan alla deltagare. Vi har visat att metoderna är verksamma. Det är det goda. Både deltagare och samverkanspartner säger detta till utvärderare.

Projektet IT-spåret arbetar utifrån flera olika typer av metoder som man valt att kalla: ”mobiliseringsfasen att bryta sin isolering”, ”klassrumsmodellen”, ”arbetsterapeuten”, ”sjustegsmodellen mot arbetslivet” samt ”bedömningsmall av kompetens”. Den förstnämnda

metoden är kopplad till hur projektet valt att organisera styrgruppens arbete. Denna metod kommer därför att diskuteras först under nästa rubrik i rapporten, det vill säga under rubriken "Överföring och implementering i ordinarie verksamhet – ansvar, möjligheter och utmaningar" där också de övriga två projektens styrgruppskonstellationer och funktioner berörs.

Klassrumsmodellen bygger på tre moduler. Modul 1 handlar om att ungdomar får ta del av undervisning inom ramen för teknikprogrammets IT-kurser. Ingen undervisning ges i något annat ämne såsom svenska eller matte. Inom ramen för denna modul undervisar en heltidsanställd gymnasielärare. I modul 2 är en högskolelärare involverad och undervisar i ett urval av högskolekurser. Modul 3, som omnämns "praktik mot arbetslivet", är också kopplad till den så kallade 7-steps modellen som en av projektföreträdarna beskriver enligt följande:

7-steps modellen är en konkretisering av modul 3 och den består alltså av olika steg. Där examinerar vi gentemot gymnasiet och där ungdomarna är godkända får de ett betyg. De gör ett gymnasiearbete på 100 poäng. De övar projektmetodik och gör ett verklighetsnära projekt vilket passar dem perfekt. Vi har skapat en bank av projektföretag och har fått en del verklighetsnära projekt och kontakter med företag. (...) Vi hittar praktikplatser och gör en bedömning av vilka som klarar av att gå ut på dessa. (...) Vi har en kontinuerlig kontakt med företagen och vi bedömer om de kan förlänga sin praktik. Här jobbar vi också med Arbetsförmedlingen och gör bedömningar om lönebidrag och anställning och så vidare. Vi matchar studenter mot arbetsmarknaden och jobbar med tre områden: programmering, CAD och reglerteknik.

Klassrumsmodellen bygger även på en anpassad miljö utifrån målgruppens förutsättningar och behov. Klassrummet är litet, alla deltagare har sin egen arbetsplats där man har sin egen dator och ett skåp för värdesaker. För dem som önskar finns också möjligheter till att skärma av sin egen arbetsplats eller sitta i ett eget rum. Deltagarna har en egen ingång, ett eget pentry, egen kaffekokare samt micro. Inga andra studenter har tillgång till lokalerna och faciliteterna. Pedagogiken är avskalad och tydlig. Deltagarna läser ett eller max två närliggande ämnen samtidigt och det är fasta arbetstider mellan klockan 12-16. Lärararbetsplatsen är placerad mitt i och på ett sådant sätt att lärarna är tillgängliga för deltagarna hela tiden.

Bedömningsmallen av kompetens används som en grund för att bedöma vilken typ av IT-intresse en sökande deltagare till IT-spåret har och vilket stöd deltagaren behöver och kan erbjudas genom IT-spåret om hon eller han bedöms vara aktuell för att medverka i projektet. Bedömningsmallen pekar också ut vilka målsättningar som kan vara aktuella beroende på deltagarens bakgrund, intressen och hälsotillstånd. Metoden "arbetsterapeuten" handlar om att det i projektet finns en arbetsterapeut anställd på 80 procent. Från början arbetade man med en specialpedagog men efter ett tag gjordes bedömningen att det snarare var de kompetenser en arbetsterapeut har som är centrala för att arbeta med målgruppen unga med aspergers. Arbetsterapeuten ansvarar för dokumentation i deltagarnas ansökningsförfarande och att skapa informationsblad som riktas till exempelvis företag, studenter, anhöriga och tjänstemän. Om närvaron sjunker hos någon deltagare eller om något verkar påverka skolarbetet arbetar arbetsterapeuten också stödjande och försöker rama in vilka problem som kan ligga bakom och vilka eventuella kontakter, till exempel med boendestöd, som behöver tas.

Föreläsare för IT-spåret menar att den mest innovativa metoden av de som tillämpas i projektet är "klassrumsmodellen" med de tre olika modulerna. Denna metod kombinerar utbildning inom IT, en innovativ pedagogik och tar genom sitt inslag av praktik sikte mot att ungdomarna ska nå arbetsmarknaden. Detta fokus på både utbildning och praktik gör metoden unik. Den handlar också om att stärka ungdomarnas sociala förmågor och att anpassa undervisningen mot arbetslivets behov. Modellen, såsom den är utformad i IT-spåret, finns enligt projektets föreläsare inte någon annanstans i Sverige. I Danmark finns en motsvarande modell på gymnasienivå för personer med aspergers, men där har man inte en lika strikt utformad miljö som IT-spåret arbetar med. Även i Holland uppges det finnas någon liknande modell, men i övrigt förefaller metoden i sig ganska oprövad. Något som också framhålls som positivt kopplat till "klassrumsmodellen" är att det finns många företag som uttryckt ett intresse och en acceptans för att ta emot ungdomarna på praktik. Vidare var ambitionen att ha 12 studenter men under projektiden har det varit 15 studenter. Det har alltså visat sig att det inte är svårt att fylla platserna.

Sammanfattningsvis arbetar de tre olika projekten med en rad olika metoder. Vissa av intervjupersonerna betonar att metoderna förvisso kanske inte är att betrakta som särskilt nya eller innovativa men inte desto mindre kan de bygga på små korn av nya inslag som man inte har arbetat med tidigare. Det kan handla om en kraftsamling kring just ett särskilt samarbete och en samverkan mellan olika aktörer som inte varit så systematiserad tidigare. Det kan också handla om en tillämpning av olika metoder som var för sig testats tidigare men kanske inte just i kombination med varandra. Samtliga intervjupersoner lyfter fram exempel på att metoderna är verksamma och ger resultat inom projektets ramar. Projektens metoder bygger i hög utsträckning på tankegångar om vikten av att inkludera även sociala dimensioner och fokusera på den individuella anpassningen av olika insatser. I resonemang om vad som ändå kan anses som de innovativa inslagen i projekten framhålls ofta de samverkansformer som projekten bygger på. Föreläsare för IT-spåret lyfter dock fram "klassrumsmodellen" som den metod som är mest nyskapande och innovativ.

Överföring och implementering av metoder i ordinarie verksamhet – *möjligheter, utmaningar och ansvar*

När intervjupersonerna resonerar kring möjligheterna att överföra och implementera projektets metoder i ordinarie verksamhet lyfts både möjligheter och utmaningar fram. Att projektet innan projektstart är väl förankrat i till exempel regionen och hos de parter som berörs av projektet anses av flertalet av intervjupersonerna vara viktigt. Med något undantag har merparten av intervjupersonerna svårt att redogöra för eventuella kopplingar mellan projektet och de regionala planer som finns. Som någon uttrycker det:

Jag kan inte påstå att jag har dessa planer i mitt huvud. Så jag kan inte svara jättebra på det. Det finns. Vi har ESF bakom oss och de godkänner oss inte om inte planen håller. På det sättet håller vi oss till det. Men jag kan inte hur planer ser ut.

En annan av intervjupersonerna formulerar det i termer av att ”det säkert går att hitta en koppling mellan projektet och den regionala utvecklingsplanen”, men att vederbörande på rak arm inte kan svara på hur kopplingen ser ut.

En av intervjupersonerna menar att ESF-medel är ett bra smörjmedel för att testa nya sätt att organisera verksamhet kring de problem och utvecklingsområden man arbetar med i projektet. Utan externa medel bedöms det dock vara svårt att kunna fortsätta verksamheten i den form som projektstödet medger. På lång sikt är alla medvetna om att förebyggande arbete med ungdomar bidrar till att exempelvis en kommun kommer att spara pengar, men både kommuner och myndigheter arbetar tyvärr ofta med ett-års budgetar och har en kortsiktig syn på ekonomi. Därför anses det vara svårt att få de aktiviteter som projektet bidrar med att leva vidare efter projekttidens slut då det är mindre möjligt att hitta de ekonomiska resurser som krävs. Vidare anser intervjupersonen att projekt många gånger kan vara framgångsrika på lokalplan och vad som egentligen skapar framgången är svårt att förmedla utanför den egna kontexten. Det handlar mycket om samspelet mellan enskilda personer och den personkontakt som byggs upp i ett särskilt sammanhang. Samma intervjuperson poängterar dock att den samverkan som byggs upp mellan olika aktörer under projekttiden kan fortsätta även efter projektet, men kanske inte utifrån samma höga ambitionsnivå.

En annan intervjuperson diskuterar också förutsättningar för implementering i relation till ekonomiska resurser och tid.

Alla i projektet är ense om att det är lyckat och fungerar bra. Men som vanligt när ESF-medel tar slut som finns det ingen som tycker vi har råd och kan fortsätta. Vi har en diskussion nu med våra samverkanspartner och de har sagt att de delar vi gör inte automatiskt kan överföras in [i ordinarie verksamhet]. Vissa delar av samverkan kanske, men vissa är rädda för att de inte kommer att hinna. (...) det rinner ut i sanden och ingen håller i det. (...) Ingen tycker att det är den egnas ansvar att betala även om alla tycker att det är bra.

Det finns stora möjligheter till implementering av projektets metoder i ordinarie verksamhet anser dock en annan av intervjupersonerna. Intervjupersonen diskuterar bland annat att implementering i ordinarie verksamhet startade från den första dagen i projektet.

Vi har till exempel varit noggranna med när vi rekryterar att det inte är en projektanställd utan att det är en tillsvidareanställd som är tjänstledig under en tid och betalas av projektet.

Eftersom samverkan och de upparbetade kontakterna med de aktörer som berörs av projektet har visat sig vara så värdefull så bedömer intervjupersonen också att projektets metoder kommer att leva vidare, även utan ESF-medel.

När företrädarna för de olika projekten resonerar kring vilka möjligheter det finns för att andra aktörer och organisationer utanför projektet, såväl regionalt som nationellt, ska kunna använda de metoder som använts i projektet så anser man från Unga Kalmar's sida att det finns en stor potential:

Ja, varför inte tänker jag! Det är inget revolutionerande utan det handlar mer om man är rätt personer som anammar samma tankesätt. Att man har ett

samverkanstänk. Annars finns inga hinder. Som vanligt måste man göra på sitt eget sätt då det inte fungerar likadant överallt. Man har olika strukturer men i stort att använda våra metoder för målgruppen tror jag definitivt att man kan ta till sig. På en större ort blir det klart ett större projekt.

Utifrån IT-spårets perspektiv tas sikte på att permanenta verksamheten och vidareutveckla ”klassrumsmodellen” utifrån de erfarenheter som görs kontinuerligt under projektiden. Nu arbetar man med deltagare som kommer från hela Jönköpings län och projektföreträdarna menar att det finns ett mycket stort behov av den här typen av verksamhet i hela landet eftersom både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har svårt att veta hur målgruppen – unga med aspergers – ska kunna stödjas. Ambitionen är att vara kvar på regional nivå men också att arbeta fram en manual för systerskolor, som bygger på den metod och de erfarenheter som görs inom IT-spåret, vilka andra runtom i landet skulle kunna använda för att utveckla liknande koncept. Bland annat diskuteras också i nuläget behovet av statliga medel som bör avsättas till en modellskola då det finns för lite underlag för enskilda kommuner att kunna driva arbetet med att utveckla en sådan skola framåt. En ytterligare viktig del av att kunna föra metoder och resultat vidare anses vara att knyta forskare till sig som kan skriva om de frågor och problem som projektet hanterar. IT-spåret har därför valt att knyta kontakter med forskare och initiera ett forskningsprojekt under tiden projektet förlöper. På så sätt förväntas resultaten kunna belysas ur olika perspektiv och få mer tyngd och legitimitet för att kunna spridas till andra aktörer utanför projektet.

Företrädare för Unga Kalmar och KomBack menar att det bland annat är deras metoder för att få myndigheter att samverka och samlas runt en individ som är viktiga att permanenta. Från Unga Kalmars sida menar man att

(...) vi skapar en helhet runt individen. Genom skapandet av resursteam hjälper vi myndigheterna att hålla ihop kring en individ. Det finns ett stort intresse för detta hos myndigheterna, men inget avtalat ännu om hur det kan leva vidare.

Båda projekten framhåller också den individuella coachingen som en metod som med fördel bör implementeras i ordinarie verksamhet.

När det gäller ansvaret för att påverka och förändra organisationer diskuterar samtliga intervjupersoner detta i termer av att det är ett delat ansvar men framförallt är det styrgruppens ansvar att se till att projektets resultat och metoder implementeras i ordinarie verksamhet. IT-spårets styrgrupp framhålls som mycket aktiv, närvaron på mötena är hög. Det är ett antal chefer med vilket är viktigt när man hanterar frågor om strategisk påverkan. Styrgruppen anses också viktig utifrån det stöd den kan ge gällande de lagar och förordningar som projektet måste förhålla sig till. Sättet man har valt att organisera styrgruppens arbete formulerar projektet som en metod i sig – ”att bryta sin isolering”. För att bryta ungdomarnas isolering arbetar man i projektet med två grupper, en styrgrupp och en avstämningsgrupp. Avstämningsgruppen består av tjänstemän från projektets samverkanspartner som har kontakt med ungdomarna som projektet berör. I styrgruppen sitter chefer som inte behöver engagera sig i projektets detaljer. Avstämningsgruppen har kontinuerliga möten tre gånger per år och fokuserar på klassens utveckling och att allt fungerar som det ska. Vi behöver ha de som

arbetar i projektet dagliga kontakter med Försäkringskassan och när deltagarna slutar hålls ett avslutningssamtal där Försäkringskassan är med och även boendestödjarna ibland.

I KomBack man valt att rekonstruera styrgruppen i projektet och göra en uppdelning mellan vad man valt att kalla för en referensgrupp och en styrgrupp. Konkret organiserar man möten där alla i referensgruppen (cirka 10-15 personer) medverkar den första delen av mötet. Sedan ”slimmas” gruppen av den sista timmen under mötet då bara de med mandat att kunna fatta beslut i sina respektive organisationer – styrgruppen – deltar. En av anledningarna till denna uppdelning är att styrgrupper annars tenderar att bara vara ett diskussionsforum och inte ett beslutforum. Representanter från projektets olika samverkanspartner samt projektets utvärderare medverkar i styrgruppen som presenteras som en mycket aktiv och engagerad grupp. Frågor som väcks i referensgruppen tas med i styrgruppens diskussioner som sedan ska mynna ut i beslut som vara ”projektbeslut” som av intervjupersonen beskrivs enligt följande:

Vid vårt förra möte diskuterade vi om det här med hälsa och sjukvård. Vi kan konstatera att ungdomar som berör vår projektverksamhet söker sig dit för symptom som magont, fobi, huvudvärk och så vidare. Vi bjöd in en chef från en vårdcentral som ansåg att vi i samband med inskrivning skulle kunna göra en psykologscanning av ungdomarna. Vad har de för behov och vad kan vi förvänta oss av dem? Styrgruppen tog beslutet att inte göra detta [psykologscanningen] för det skulle kosta pengar.

Men det kan också handla om beslut som rör framtiden och går utanför projektet i sig. Det vill säga frågor om fortsättning och möjligheter till implementering. Dock görs bedömningen att man inte kommit så långt i projektet att den här typen av beslut har kunnat fattas ännu.

Vilka som finns representerade i projektets styrgrupper och motsvarande är en central fråga för samtliga projekt. Företrädare för KomBack lyfter till exempel fram att de har ett kommunalråd som visat stort engagemang för de frågor som projektet hanterar. Att kommunalrådet är med och visar stort intresse för projektets målgrupp signalerar att kommunen inte bara ska vara attraktiv för att locka dit företag utan också ta hand om den befolkning som finns och se denna som en potentiell arbetskraft.

Sammanfattningsvis lyfts ett antal metoder, eller delar av metoder fram, som viktiga att permanenta. Både utmaningar och möjligheter aktualiseras gällande överföring och implementering av projektets metoder i ordinarie verksamhet. Till utmaningarna rör bland annat svårigheter med att finna tid och ekonomiska resurser för att kunna förvalta metoderna och resultaten efter projektavslut. Några lyfter dock fram möjligheter till att projektet kommer att förvaltas både i de egna strukturerna – eventuellt genom fortsatt samverkan – men också de möjligheter som finns för andra både regionalt och nationellt att överta och implementera metoderna som används i projekten. Det är dock inte klart i nuläget hur detta i praktiken ska gå till då projektmedlen från ESF är slut. Några av företrädarna för projekten påtalar emellertid att då projekten först nu kan börja se vilka metoder eller delar av metoder som är verk samma, så har det varit svårt att kunna avgöra vad som egentligen bör implementeras och hur. Därför är sådana typer av diskussioner endast i inledningsfasen i vissa fall.

5. Analys och diskussion

Analysen och diskussionen i föreliggande avsnitt bygger på det som framkommit i föregående avsnitt och på de sammanfattningar som gjorts av tidigare ungdomsanalyser i avsnitt 2. Analysen är uppdelad i följande teman: ”Genomtänkt samverkan och rätt kompetenser – förutsättningar för att få fler unga i arbete och studier”. Kombinationer av metoder – en framgångsfaktor” samt ”Bortom projektbubblan – implementering, spridning och påverkan”.

Genomtänkt samverkan och rätt kompetenser – förutsättningar för att få fler unga i arbete och studier

Intervjupersonerna i föreliggande studie bekräftar den bild som Åsa Bengtsson (2013) visar i analysen av ungdomsprojekt i Skåne och Blekinge när det gäller synen på vissa myndigheters tillkortakommanden och vikten av samverkan och samarbete. Bengtsson (2013) summerar hur företrädare för ungdomsprojekten i Skåne och Blekinge ser på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i termer av brist på samverkan, brist på helhetssyn och brist på kunskap. Intervjupersonerna ger uttryck för en frustration framförallt när det gäller Arbetsförmedlingen. Strukturerad samverkan mellan till exempel myndigheter, kommuner och skola anses, precis som Bengtssons (2013) pekar på, som avgörande för att kunna erbjuda rätt stöd åt de ungdomar som av olika skäl står långtifrån arbetsmarknaden. Stuprörstänkandet måste överbryggas och flera parter behöver gå samman och ta ett helhetsgrepp för att ungdomar ska kunna nå arbetslivet eller börja studera.

Flera av intervjupersonerna betonar att samverkan i sig inte är något nytt, konsten är att hitta just ”rätt” konstellation av samverkanspartner. Som någon intervjuperson uttryckte det så kan det ibland finnas en tendens till att för många ska samverka med varandra, vilket inte nödvändigtvis borgar för goda resultat. Lite tillspetsat kan man därför säga att det nödvändigtvis inte handlar om enbart *ökad* samverkan i sig utan snarare om *genomtänkt* samverkan. I exempelvis projektet KomBack diskuteras samarbetet mellan socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och gymnasiet som oerhört centralt för att arbeta med dropouts. Den särskilt goda kontakten och dialogen med studie- och yrkesvägledarna formuleras som avgörande för att samverkanskonstellationen ska bära frukt.

”Rätt” konstellation av samverkanspartner är alltså viktigt liksom att rama in ”rätt” kompetenser för att möta målgruppen. Intervjupersonerna i denna studie pekar, liksom intervjupersonerna i Bengtssons (2013) analys på att de traditionella insatserna, som arbetslösa ungdomar möter, saknar tillräcklig kunskap och kompetens för att kunna erbjuda ungdomarna ett adekvat stöd. I till exempel projektet IT-spåret anses just den kompetens som en arbetsterapeut har vara en central pusselbit för att inte bara projektet i sig ska fortlöpa utan också för att den metod man arbetar utifrån – klassrumsmodellen – ska vara fruktbar.

Företrädare för både Unga Kalmar och KomBack arbetar med individuell coaching som en del av de metoder som tillämpas i projekten. I enlighet med vad Bengtssons (2013) analys visar så förefaller det coachande samtalet vara något som både projektmedarbetare och ungdomar uppskattar. I Unga Kalmar och KomBack ses den individuella coachingen som en viktig komponent i vad man skulle kunna kalla som projektens ”metodpaket”. För Unga Kalmars del förefaller exempelvis den individuella coachingen tillsammans med resursteam och gruppaktiviteter vara en fruktbar kombination av metoder. Företrädare för KomBack ger uttryck för att samverkanskonstellationen och den individuella coachingen tillsammans utgör en effektiv metodkombination.

Det finns ett behov av matchning och ökad samverkan med företag för att hitta praktik- och lärlingsplatser enligt företrädare för ungdomsprojekt i Skåne och Blekinge. Men det kan också vara svårt att bibehålla näringslivets intresse om ungdomar som gör praktik exempelvis inte tenderar att dyka upp eller sjukanmäler sig ofta. Dessutom är det inte ovanligt att ungdomar, särskilt med psykiska funktionshinder, möts av fördomar och negativa attityder vilka medför att de aldrig ens når en praktikplats (Bengtsson 2013). Projektet IT-spåret bekräftar bilden av att samverkan med företag kan vara en framgångsfaktor för att ungdomar ska nå arbetslivet. Företrädare för projektet vittnar också om att de, tvärtom vad rapporten om ungdomsprojekt i Skåne och Blekinge visar, upplever att det finns en stor acceptans och ett stort intresse från näringslivets sida för ungdomar med aspergers. I IT-spåret ser man flera fördelar med metoden ”klassrumsmodellen” och även övriga metoder som projektet använder sig av kan sägas understödja denna modell. Att utgå från denna modell, som både bygger på tankar om den fysiska miljön, pedagogiken och vikten av att arbeta med såväl utbildning som arbete/praktik, i kombination med övriga metoder anses skapa goda förutsättningar för att ungdomar med aspergers ska kunna komma närmre eller in på arbetsmarknaden.

En viktig aspekt är att metoderna, som samtliga tre projekt i denna studie arbetar med, bygger på olika sätt på att skapa sammanhang och trygghet för ungdomarna. För IT-spårets del handlar det också särskilt om att skapa förutsägbarhet i miljöer och aktiviteter. Unga Kalmar arbetar till exempel med gruppaktiviteter som en av sina metoder och företrädare för KomBack menar att de organiserade aktiviteter som erbjuds ungdomarna också har positiva aspekter ur en social synvinkel. Genom att till exempel äta frukost och fika tillsammans får ungdomarna synas, känna en gemenskap och aktiviteterna bidrar också till att ungdomarna får en normal dygnrytm. Värt att notera och fundera över i sammanhanget är att Bengtsson (2013), med referens till de intervjuer som hon genomfört, lyfter fram att det kan finnas en sårbarhet i projektens förmåga att bidra till gemenskap och sammanhang. Traditionella insatser, som inte är på heltid i samma utsträckning som projektinsatserna, kan inte erbjuda trygghet och sammanhang på samma sätt och frågan är hur man i praktiken kan arbeta med att denna sociala dimension av metoderna också kan leva vidare efter projektavslut? Enligt Bengtssons (2013) kan det även finnas svagheter med metoden att arbeta med individuella coacher som kommer väldigt nära ungdomen. Projektet kan bli väldigt personberoende och därmed svårt att implementera efter projektavslut. Annorlunda uttryckt är det väsentligt att

fundera över i vilken form coachen, som ofta är ett stöd för ungdomen i kontakten med myndigheter, även efter projektavslut ska kunna figurera även i ordinarie verksamhet.

Bortom projektet – implementering, spridning och påverkan

Jensen och Trädgårdh (2012) menar i sin analys av ungdomsprojekt att det inte funnits någon större ambition i de studerade projekten att föra in projektens metoder i ordinarie verksamhet och att projekterfarenheter enbart övertas i någon lättviktsversion, till exempel i form av en särskild mötesstruktur. Analysen av de tre projekten i föreliggande studie pekar på att det i samtliga projekt uttrycks ambitioner kring och en vilja till implementering. Liksom i Jensen och Trädgårdhs (2012) rapport framträder dock en bild av att det, trots den goda viljan, kan finnas en rad hinder för implementering. Intresset för implementering tenderar att svalna när projektens olika samverkanspartner inser att det kan innebära kostnader att överta och implementera de metoder eller delar av metoder som projekten testat. Som nämnts i föregående avsnitt ses både tid och ekonomiska resurser som kritiska faktorer och som kan innebära att implementeringsarbetet bromsas – och frågan är om och hur dessa faktorer egentligen kan överbryggas redan under projektiden? Till skillnad från de projekt som Jensen och Trädgårdh (2012) diskuterar är de studerade projekten i föreliggande studie inte avslutade utan befinner sig, som de själva uppger i intervjuerna, mitt uppe i projektet. Implementering är något som man talat om från projektets början men det är först nu en bit in i projektet som mer intensiva diskussioner börjar föras. Kanske kan det därför vara värdefullt för projekten att reflektera kring de frågor som Jensen och Trädgårdh (2012) vidhåller att det för de involverade projektaktörerna är viktigt att reflektera kring när det gäller förutsättningar för implementering och långsiktig permanent samverkan: ”Kan man genom projektens lärdomar komma överens om vad man ska fortsätta med, hur och varför eller krävs det något mer? Har återkopplingen möjliggjort för respektive huvudman att avsätta resurser för vidare samverkansinitiativ?” (Jensen och Trädgårdh 2012:28).

En aspekt som framkom i föregående avsnitt är de tankesätt som finns bakom styrgruppernas organisering och sätt att arbeta. Flera intervjupersoner menar att styrgrupperna är mycket aktiva och engagerade och för att öka förutsättningar för att både driva projektet framåt och för att sedermera kunna implementera de metoder eller delar av metoder som projekten använt sig av så har exempelvis KomBack och IT-spåret delat upp styrgruppen och man skiljer denna från referensgruppen (KomBack) respektive avstämningsgruppen (IT-spåret). I styrgrupperna sitter chefer med mandat och som en företrädare för KomBack uttrycker det så möjliggör denna organisering av styrgruppen att det blir lättare att fatta beslut som både rör projektet och framtiden bortom projektet. I skrivande stund är det för tidigt att uttala sig om huruvida dessa exempel på att arbeta med styrgrupper är fruktbara ur implementeringssynpunkt. Det som däremot går att konstatera är att intervjupersonerna i denna studie inte ger några signaler om att det skulle finnas ett ointresse för implementering från styrgruppernas sida, vilket Jensen och Trädgårdh (2012) konstaterar i sin rapport. Här visade sig styrgrupperna i de studerade projekten både vara ointresserade och inte särskilt engagerade i något annat än själva projektresultaten. Vilka de bidragande orsakerna är bakom styrgruppernas engagemang

i de tre projekten som denna rapport berör och vad både engagemanget och styrgruppskonstellationerna kommer att innebära för implementering av metoder och resultat är värt att undersöka vidare.

Att hänsyn måste tas till den lokala kontexten och att metoder inte med automatik kan överföras till och implementeras i ett annat sammanhang är något som vissa av intervjupersonerna menar är viktigt att förhålla sig till. Dock finns det en nästintill samstämmig bild kring att de metoder som de tre projekten använder sig av ändå har potential att kunna övertas av andra aktörer – både regionalt och nationellt. Företrädare för både KomBack och Unga Kalmar menar att de metoder som de använder sig av inte är sensationella, men som diskuterats ovan kan det framgångsrika just ligga i kombinationen av metoder. Det är inte omöjligt för andra att utgå från liknande koncept. Företrädare för IT-spåret ser goda möjligheter med att ”klassrumsmodellen” ska kunna utvecklas och leva vidare på både regional och nationell nivå. I projektet IT-spåret finns det också planer på att arbeta fram en manual för att andra ska kunna utveckla liknade koncept och systerskolor. Dessa tankegångar är ett exempel på det som Jensen och Trädgårdh (2012) efterlyser i sin rapport, nämligen att projekt systematiskt bör dokumentera och produktifiera sina metoder och arbetsätt i till exempel en manual. En manual gör att kunskaper och erfarenheter inte blir personbundna utan kan spridas till flera aktörer. Möjligen finns det liknade tankegångar om framtagandet av manualer även hos KomBack och Unga Kalmar, men det är inget som direkt framkommit i intervjuerna. Dock skulle det vara intressant att se vilka möjligheter det finns till att dessa projekts metodkombinationer skulle kunna förpackas och produktifieras i en manual. Med tanke på projektens inriktningar borde intresset för sådana manualer vara stort.

Något som avslutningsvis är intressant ur implementeringssynpunkt är också IT-spårets tankegångar kring att koppla till sig forskare till projektet för att få mer tyngd när det gäller spridning av resultaten. I en analys av projekt som finansierades av Europeiska socialfondens Equal-program 2001-2007 konstateras att forskarmedverkan i projekt brukar ge legitimitet och underlätta att nya kunskaper får genomslag (Furst Hörte och Isaksson 2007). Författarna bakom analysen diskuterar att oftast

[...] kommer forskare in i projekten i ett senare skede som utvärderare, men de skulle kunna förstärka projekten väsentligt med sin kompetens och sina perspektiv i arbetsprocessen och kanske i synnerhet i den mer utmanande ”översättningsprocessen” från konkreta projektresultat till mer spridningsbara generaliserade slutsatser (Furst Hörte och Isaksson 2007:58).

6. Sammanfattande reflektioner – metoder, implementering och utmaningar

Denna avslutande del av rapporten återknyter till rapportens frågeställningar som presenterades inledningsvis:

- Vilka metoder används och har använts i socialfondsfinansierade projekt för att främja ungas väg mot studier och arbete? Vilka nya idéer finns?
- Vilka exempel finns på metodernas koppling till långsiktiga och hållbara möjligheter till strukturell påverkan?

I anslutning till den första frågeställningen sammanfattas de metoder som konkret används i projekten, och vad som enligt intervjupersonerna bör tas tillvara i ordinarie strukturer. I relation till den andra frågeställningen diskuteras vad i projektens arbetssätt och metoder som pekar på möjligheter till implementering i ordinarie verksamhet och strukturell påverkan utifrån de strategier och tankegångar projektföreträdarna själva har kring implementering. Sedan diskuteras eventuella utmaningar som projekten står inför när det gäller just implementering och möjligheter till att projektens metoder ska kunna leda till långsiktiga och hållbara förändringar.

I projektsammanhang kan en skillnad göras mellan projektmål och effektmål. Med projektmål avses till exempel att under projektiden förbättra villkoren för den målgrupp man arbetar med och utveckla och pröva nya metoder. Effektmål kan handla om att nya metoder och arbetsätt som fungerat väl i projektet ska tas tillvara och implementeras i ordinarie verksamhet efter projektslut. De kan också handla om att samverkan av olika slag ska kunna leva vidare utan projektmedel. Jensen och Trädgårdh (2012:11) illustrerar skillnaden mellan projektmål och effektmål i följande figur:

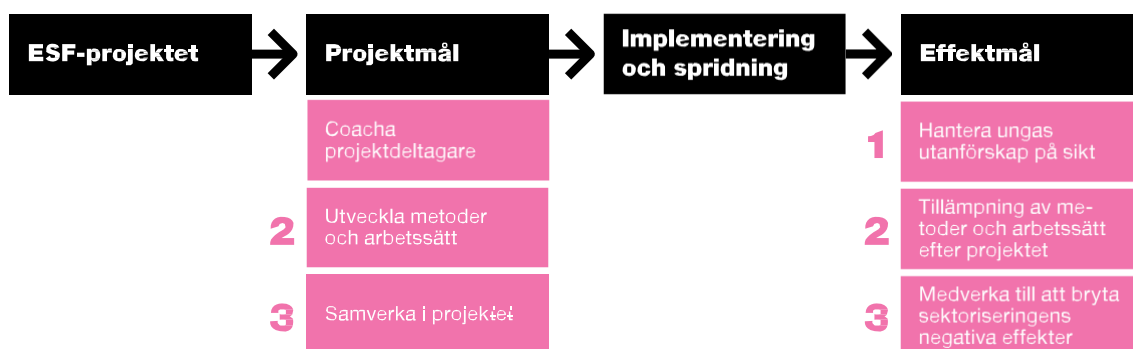


Bild: Ur Jensen och Trädgårdh 2012:11

Fokus i detta sista avsnitt ligger alltså på den sistnämnda delen i Jensen och Trädgårdhs (2012) modell – det som rör *vad* i projektens metoder som kan implementeras i ordinarie verksamhet, *hur* detta kan göras och av *vem*.

Metoder och arbetssätt i projekten – vad kan och bör föras vidare?

Den första frågeställningen i rapporten handlar om vilka metoder som används och har använts i projektet för att främja ungas väg mot studier och arbete samt vilka nya idéer som finns. Som framgått ovan arbetar projekten med olika kombinationer av metoder. I Unga Kalmar och KomBack ligger mycket fokus på individuell coaching och gruppaktiviteter av olika slag. Samverkan mellan olika myndigheter framhålls också som en mycket väsentlig del av respektive metodik och att man därigenom kan ta ett värdefullt helhetsperspektiv på ungdomarnas situation. Företrädare för dessa projekt lyfter fram att det inte nödvändigtvis är så mycket nytt och ”sensationellt” med arbetsätten och metoderna. Detta hindrar dock inte att metodkombinationerna kan vara verksamma och att goda projektresultat hittills går att påvisa. Företrädare för IT-spåret menar att särskilt ”klassrumsmodellen” är ett innovativt och nyskapande sätt att arbeta med ungdomar som har aspergers. Men projektet arbetar också med en rad andra metoder varav en rör till exempel ett verktyg för att bedöma ungdomarnas kompetens. Samtliga intervjupersoner poängterar att de tillämpade arbetssätten i projekten tar hänsyn till sociala aspekter – känslan av sammanhang och gemenskap för de ungdomar som medverkar i projekten är central. Både problembilderna som identifierats och som tjänar som bakgrund till projekten och delar av de tillämpade metoderna har beröringspunkter med de problem och utvecklingsbehov som identifierats i andra analyser av ungdomsprojekt.

I intervjupersonernas egna redogörelser är det mycket som pekar på att projekten har förutsättningar att nå sina projektmål och generera goda projektresultat. Det bedöms därför som centralt att metoderna implementeras i projektpartnerernas ordinarie verksamhet eller i andras verksamheter utanför projektet. Projektförträdarna lyfter i detta avseende särskilt fram följande metoder och arbetssätt:

- Klassrumsmodellen (och de ytterligare metoder – bedömning av kompetens och 7-stegsmodellen – som är kopplade till denna)
- Samverkansformerna mellan myndigheter och andra aktörer (till exempel organiserat i ett resursteam runt individen)
- Individuell coaching
- Gruppaktiviteter

Hur och av vem kan metoderna föras vidare?

I intervjuerna med projektens olika företrädare har en del svårt att uttala sig om hur implementeringen konkret kan gå tillväga. De flesta av intervjupersonerna menar att styrgruppen har en central roll när det gäller implementering. Ett par exempel nämns när det gäller strategier och arbetssätt för hur och av vem metoderna på bästa sätt ska kunna föras vidare och bidra till hållbara förändringar. Styrgruppens organisering, i bemärkelsen att dela upp gruppen i till exempel en ”riktig” styrgrupp och en avstämningsgrupp/referensgrupp där det i den förstnämnda gruppen sitter chefer med mandat och rätt att fatta beslut, uttalas som en viktig faktor för att kunna implementera viktiga resultat. I skrivande stund är det dock inget av projekten som har kommit så långt att det tydligt går att avgöra vilken betydelse

styrgruppernas organisering har för långsiktiga och hållbara förändringar. Gällande implementering av metoder lyfts bland annat en ”produktifiering” genom en manual för andra systerskolor och vikten av att arbeta med forskare för att få spridningsbara resultat med legitimitet (IT-spåret).

Utmaningar för att skapa långsiktiga och hållbara förändringar

Utifrån ovanstående beskrivning går det att konstatera att en utmaning i sig för projekten är framförallt att ytterligare sätta luppen på hur och av vem metoderna kan föras vidare och implementeras i ordinarie verksamhet. Enligt företrädare för samtliga projekt är detta också diskussioner som pågår i skrivande stund. En stark tilltro sätts till styrgruppernas kapacitet till att bidra till implementering. Samtidigt framträder också, vilket ofta framkommer i studier av den här typen av projekt, att det kommer innebära för mycket kostnader för projektens huvudmän (som ofta bemannar styrgrupperna) att arbeta vidare med de metoder projekten testat. En utmaning kan därför vara att bryta ut vilka delar av metoderna som skulle kunna implementeras utan att det ska verka så kostnadsgenererande. Kanske behöver inte ett helt metodpaket implementeras i ett första skede utan bara vissa delar?

Samtliga projekt lyfter fram att en central del i projektens metodik rör de sociala dimensionerna. Att på olika sätt skapa sammanhang och trygghet för ungdomarna i projekten genom gruppaktiviteter, individuell coaching, sociala aktiviteter och närhet till vuxna bedöms vara något som inte ordinarie strukturer bidrar med i lika hög grad. En utmaning, eller åtminstone något att beakta, är hur denna viktiga aspekt i projektens arbetssätt ska kunna implementeras och vidmakthållas efter projektslut. Det här anknyter också till att flera av intervjupersonerna betonar vikten av att skapa metoder och förhållningssätt som bygger på ”rätt” kompetenser, vilket inte de traditionella insatserna som möter ungdomarna alltid anses ha. En individuell coach eller till exempel en arbetsterapeut kan, i kombination med andra metoder, vara avgörande för att en enskild ungdom ska orka navigera bland alla myndigheter eller hålla uppe motivationen för studier och arbete/praktik. Hur kan dessa viktiga kompetenser implementeras i de ordinarie verksamheterna efter projektavslut med hänsyn till att det inte ska bli allt för kostnadsgenererande?

Forskarmedverkan framträder som ett sätt att arbeta med när det gäller att kunna sprida resultaten och bidra till påverkan och långsiktiga förändringar bortom det enskilda projektet. Finns det några utmaningar när det gäller detta? Kan det finnas någon motsättning mellan teori och praktik och vad kan forskare bidra med när det gäller att stärka förutsättningar för implementering?

I andra undersökningar av socialfondsprojekt har manualer och strategier för ”produktifiering” efterlysts. I föreliggande studie nämner några projektföreträdare att det är en ambition att produktifiera och ta fram en manual som kan spridas och användas av andra. Vad bör man tänka på när det gäller den här typen av strategi så att det inte ”bara” landar i spridning av metoder och projektresultat utan faktisk implementering av desamma?

Den 15 november arrangerade Svenska ESF-rådet i Småland och Öarna en erfarenhets- och spridningskonferens under rubriken ”Lämnar ungdomsprojekt några avtryck?”. På programmet stod bland annat presentationer av Susanne Zander från temagruppen Unga i arbetslivet och av Ragnar Andersson från temagruppen Entreprenörskap och företagande. Föreliggande rapport presenterades också av Anna Isaksson från processtödet SPeL. I anslutning till denna presentation fick konferensens deltagare en diskussionsuppgift som bestod i att fokusera på implementering utifrån frågorna *vad*, *vem* och *hur*? Som beskrevs i avsnittet ovan är det, utifrån var projekten befinner sig just nu, centrala frågor att fokusera på.

Konferensdeltagarna fick följande diskussionsunderlag att utgå från:

VAD

- Klassrumsmodellen
- Samverkansformer t ex resursteam
- Individuell coaching
- Gruppaktiviteter

VEM

- Nyckelaktörer, vem tar täten/mottagare av VAD?

HUR

- Vissa delar? Forum? Förankring? Utredning? Politiska beslut? Ekonomi?

Obs! Tänk också på de sociala dimensionerna!

Vilka möjligheter att implementera idag ser du?

Ambitionen var att försöka fokusera diskussionen till att gälla nuvarande socialfondsperiod och vad som kan göras med resultat och metoder här och nu. Delar av diskussionerna kom dock att handla om kommande programperiod och hur nya projekt kan ”riggas” utifrån de lärdomar som går att dra med utgångspunkt i nuvarande programperiod.

I punktform nedan sammanfattas några av de ämnen som uppkom under diskussionen.

- Utifrån IT-spårets perspektiv finns det inte någon ordinarie verksamhet att implementera i – denna måste skapas. Målet är en modellskola men det är många pusselbitar som måste falla på plats då. Ett förslag som lyftes fram gällande detta var att projektägarna måste ta ansvar för att göra kompletterande undersökningar kring om det ändå inte kan vara så att ordinarie skolverksamhet idag kan överta IT-spårets modeller och metoder eller delar av dessa.
- Några generella råd avseende implementeringsarbete lyftes fram:
 - Börja i god tid
 - Räkna med att implementeringsarbete tar ett år

- Arbeta aktivt mot politiker – ställ till exempel frågor om vem som arbetar med projektets målgrupp när projektet är slut
 - Uppvakta kommunstyrelsen vid deras budgetarbete
 - Organisera styrgrupper klokt. Det är bra om där sitter chefer med mandat att fatta beslut men de allra högsta cheferna har också många gånger svårt att närvara vid möten. Låt till exempel styrgrupper och referensgrupper mötas i vissa delar av ett möte
- Det går inte bara att arbeta med att ta fram metoder och förvänta sig att organisationer är redo att ta emot dem. Organisationerna måste förändras och känna delaktighet – det behövs utbildningar i ordinarie verksamhet ”på tvärsen” till exempel i myndigheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.
 - En viktig fråga är vem som äger resultaten och vem som egentligen också bör äga dem. Det måste finnas ett gemensamt ägande av resultaten och någon som känner ett gemensamt ansvar – de regionala kompetensplattformarna är ett viktigt forum för att fånga in och förvalta kunskap i genomförda projekt.
 - Strukturfondspartnerskapet måste känna ägande fullt ut och ta mer ansvar än vad som är fallet idag.
 - Styrgrupperna har mandat att fatta beslut under projektiden men det är också centralt att de är kvar efter projektslut för att deras erfarenheter ska kunna ”tankas av” och förvaltas.
 - ESF måste vara mer aktiva och arbeta för att projektens metoder ska kunna omsättas i praktisk verksamhet.
 - ESF har begränsat med resurser för att kunna bidra mer i projektens implementeringsarbete än vad som görs idag. Resurser har avsatts till temagrupper och processtöd och det avsätts särskilda medel för implementering.
 - Tidsaspekten är viktig – idag är projektiden många gånger för kort för att både hinna utveckla metoder, testa dem och implementera dem.
 - Mer krav bör ställas i utlysningar och i ansökningar på implementeringsdelarna i ett projekt.
 - Det är svårt att skriva fram implementeringsplaner redan i ansökningsförfarandet då det är omöjligt att veta vilka riktningar ett projekt kommer att ta och därmed att veta vad, av vem och hur något ska implementeras från början.

Referenser

Andersson, Mats & Wistus, Sofia (2008) *Om konsten att styra och stödja partnerskap. Partnerskap, myndighet och program i samverkan*. Rapport NTG Partnerskap.

Bengtsson, Åsa (2013) *Resultatanalys av tolv ESF-projekt för arbetslösa ungdomar i Skåne och Blekinge*. Rapport SPeL.

Brulin, Göran & Jansson, Sven (2009) "En ny programperiod, en ny utvärderingsansats!", i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (red.) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Engwall, Mats (1995) *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santérus Tekniska högskolan (KTH): Institutionen för industriell ekonomi och organisation.

Fürst Hörte, G & Isaksson, A. (2007). *Premisser för spridning och påverkan. Erfarenheter från jämställdhetsarbete i utvecklingspartnerskap*. Rapport 1, NTG Jämställdhet ARGUS. Presenterad vid nationell konferens i samarbete med Vinnova: Jämställdhetsprojekt: Vad hände(r) sen? 25-26 april, 2007, Stockholm

ITPS A 2004:009 *Effektutvärderingen av de geografiska målprogrammen inom EG:s strukturfond*.

Jensen, Christian. & Trädgårdh, Björn (2012) *Temporära organisationer för permanenta problem. Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långtifrån arbetsmarknaden*. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1. Ungdomsstyrelsen i Stockholm.

RiR-rapport 2005:6 *Regionala stöd – styrs de mot ökad tillväxt?* Riksrevisionsverket.

Sahlin, Ingrid (1992) *Ungdomsprojekt. Retorik och praktik*. Brå-PM. 1992:1. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Sahlin, Ingrid (1996) "Inledning", i Sahlin, I. (red.) *Projektens paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 2006:3 *Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i hela landet*. Organisationsutredningen för regional tillväxt. Stockholm: Näringsdepartementet.

Svensson, Lennart & von Otter, Carsten (2001) *Projektarbete – praktik med teori*. Stockholm: Santérus förlag.

Svensson, Lennart, Aronsson, Gunnar, Randle, Hanne & Eklund, Jörgen (2007) *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups.

Internetreferenser

<http://www.esf.se/sv/Om-ESF-radet/> [2013-10-28]

<http://www.temaunga.se/om-temagruppen> [2013-10-28]

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Vilken är projektets koppling till regionala planer?
2. Beskriv vilket problem inom arbetslivet som ert projekt har arbetat med. Om ni inte ser ett problem utan ett utvecklingsbehov så beskriv det.
3. Vilket var projektets innovativa idé. Vilket var lösningen på problemet som ni testade i projektet. Hur ville ni möta utvecklingsbehovet på nya sätt?
4. Vad var nytt i projektet? Formerna, innehållet, metoderna, samverkan?
5. På vilket sätt var det nytt? Tidigare okänt, oprövat, omöjligt?
6. Hur gick det? Vad av detta fungerade bra? Varför?
7. Vad fungerade inte bra? Varför?
8. Vilka övriga lärdomar är intressanta för andra som delar problemet?
9. Vad kan överföras och användas i reguljär verksamhet (utan Eu-medel)? I de samarbetande organisationerna? I andra organisationer? Branscher, kommuner, regioner?
10. Hur kan projektets resultat spridas och göra skillnad regionalt och/eller nationellt?
11. Vem ansvarar för att projektet påverkar och förändrar organisationer? Hur kan det göras?
12. Vad krävs av andra organisationer för att kunna absorbera, implementera och tillämpa projektets resultat?
13. Vilka strukturella förändringar som inte specifikt rör Strukturfonderna, talar projektets resultat för? Ändrade regler, hanteringssätt, organisation, ansvar?
14. Vilken var den viktigaste erfarenheten av ert projekt av arbetslivet som ni vill överlämna till beslutsfattarna?
15. Övriga erfarenheter, lärdomar och synpunkter på hur projektet ska kunna ge hållbara effekter?