

# Följeutvärdering av projekt Navigatorcentrum i Östersund

Slutrapport  
2011-09-30

Lisa Fröbel  
Hannele Johansson  
SERUS Ek. För.



## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| Sammanfattning.....   | 3  |
| Del 1 – Bakgrund.....   | 5  |
| Följeutvärdering– lärande utvärdering.....  | 5  |
| SERUS Ek. För.....  | 5  |
| Följeutvärderingens mål och syfte.....  | 6  |
| Avgränsning.....  | 6  |
| Material och Metod.....   | 6  |
| Del 2 – Analys.....   | 8  |
| Projekt mål.....  | 8  |
| Samverkan .....   | 8  |
| Förbättringspotential gällande samverkansperspektivet.....  | 9  |
| Projektets huvudsakliga framgångsfaktorer .....   | 11 |
| Medarbetarnas kompetens, engagemang och goda bemötande.....   | 11 |
| Stödet i deltagarnas Empowermentprocesser.....  | 13 |
| Ständig förbättring och reflektion.....   | 13 |
| Mervärden i projektet.....  | 14 |
| Projektets utvecklingsområden.....  | 15 |
| Fortsatt utveckling av samverkan.....   | 15 |
| Tydligare fokus.....  | 15 |
| Tydligare ledarskap.....  | 15 |
| Deltagarnas synpunkter på förbättringar.....  | 16 |
| Del 3 – Framtida vägval.....  | 17 |
| Europa 2020-strategin och ”Youth on the move” och Navigatorcentrums överensstämmelse med dessa strategier ..... | 17 |
| Och hur går vi vidare?.....   | 21 |

Bilaga 1: LFA-matriser

Bilaga 2: Utdrag ur delrapport 2 avseende måluppfyllelse för projektets specifika delmål samt perspektiven tillgänglighet, jämställdhet och innovativitet

Bilaga 3: Workshops med projektets operativa personal samt med styrgruppen

Bilaga 4: Förslag på komplement till utvärdering av mätbara indikatorer

Bilaga 5: Frågeställningar till Open Space som behandlades vid konferensen ”Alla behövs”

## Sammanfattning

Innehållet i slutrapporten fokuseras kring följande huvudaspekter:

Den första delen av rapporten är en bakgrund som presenterar SERUS Ek. För samt ger en bild av vad följeutvärdering innebär. Vidare tydliggörs följeutvärderingens mål och syfte samt vilken metod som tillämpats.

Del 2 belyser resultatet av följeutvärderingen och den analys som följeutvärderarna har gjort utifrån detta.

Den analys som följeutvärderarna har gjort visar att projektet i huvudsak är en stor framgång, och det främsta framgångsfaktorerna är:

- Projektets samverkansaspekter
- Medarbetarens kompetens, engagemang och goda bemötande
- Stödet i deltagarnas Empowermentprocesser
- Ständig förbättring och reflektion

Tillgänglighet, jämställdhet och innovativitet är aspekter som också utvärderats, överlag med goda resultat.

Samverkansaspekterna i projektet är en framgång, men det är också ett område med stor utvecklingspotential, framförallt inom följande områden:

- Otillräcklig tilldelning av resurser
- ”Haltande samverkan”
- Samverkansaktörer som saknas
- Samverkan mellan projektets olika nivåer

Följeutvärderarna har, förutom en fortsatt utveckling av samverkan, även identifierat utvecklingspotentialer vad det gäller tydligare fokus och ledarskap i projektet.

Navigatorcentrum i Östersund har alltså varit ett framgångsrikt projekt, vilket inte minst framgår genom att projektets ansträngningar kommer att leva vidare med en ny finansieringsbas i höst. Detta ger möjligheter för en fortsatt utveckling av verksamheten.

I rapportens avslutande del, Del 3, diskuteras de framtida vägval och utmaningar som Navigatorcentrum står inför. Inom vilka områden, och på vilket sätt, kan man höja ambitionsnivån framöver?

Det är vår förhoppning att innehållet i slutrapporten, inte minst den mer framåtsyftande delen, skall komma till nytta i Navigatorcentrums fortsatta verksamhet och utveckling.

## **Del 1 – Bakgrund**

### **Följeutvärdering– lärande utvärdering**

Följeutvärdering är idag en viktig del i merparten av alla offentligt finansierade program och projekt. Som ett villkor för EU-finansiering räcker det inte längre med traditionella system för uppföljning och utvärdering, utan det krävs även följeutvärdering. Begreppet stammar från Ongoing Evaluation som i Sverige har översatts till följeutvärdering. I följeutvärderingen ligger fokus på löpande utvärdering och lärande som en hjälp både för programmet och för projektets ständiga förbättringar. Följeutvärdering skiljer sig från ”traditionell” utvärdering bland annat genom att man under projektet gång arbetar med muntliga och skriftliga metoder för avrapportering och återföring av intryck och reflektioner i syfte att skapa en lärandemiljö.

Följeutvärderingen har en viktig roll i att dokumentera intressanta skeenden i utvecklingen av ett utvecklingsprojekt, händelser som inte alltid är så lätta att se när man är mitt uppe i dem. Dokumentation, kartläggning och analys är alltså en viktig del av följeforskning.

En annan viktig roll för följeutvärderaren är att vara en kritisk, men välvillig rådgivare till projektledning och styrgrupp. Följeutvärderaren kan med erfarenhet från liknande situationer peka på möjligheter och risker som en tidspressad operativ ledning kanske inte ser lika lätt. Slutligen har följeutvärderaren även en roll som kvalitetssäkrare.

Huvudsyftet med följeforskningen är att projektet ska få ytterligare ett verktyg som kan vara till hjälp att uppnå målsättningarna.

### **SERUS Ek. För.**

SERUS bildades i Bryssel år 2002 och utvecklades utifrån den europeiska arenan, med en bred förankring i det europeiska samarbetet. En stor inspirationskälla för oss är den sociala ekonomin med dess utvecklingskraft, ett innovativt tankesätt och ansvarstagande värdegrund. Vi erbjuder anpassade tjänster för lokal och regional utveckling för att bistå myndigheter, organisationer och företag med projektdesign, utveckling och realisering av sina idéer.

SERUS är ett kooperativ med säte i Sverige men verkar också från sitt filialkontor i Bryssel. Genom aktivt deltagande och påverkan av EU:s politik inom social ekonomi och regionalpolitik har SERUS etablerat ett brett kontaktnät i nuvarande EU:s medlemstater samt starka band med de nya inträdesländerna. Genom utvecklat arbete inom EU:s policyområden och de sociala och regionala aktörerna i Europa har SERUS idag goda möjligheter till påverkan samt orientering av den sociala ekonomins aktörer och regionala aktörer inom europeisk utvecklings- och tillväxtpolitik.

SERUS arbetar med sociala och ekonomiska aspekter rörande bland annat välfärd, kommunikationer, livslångt lärande och FoU. Vi arbetar och följer utvecklingen inom EU samt stödjer och uppmuntrar konkreta initiativ från Skandinavien.

SERUS har under en längre tid arbetat med följeutvärderingar under denna och föregående strukturfondsperiod. SERUS besitter god dokumenterad kompetens inom följeutvärdering samt program- och projektutvärderingar. SERUS har värdefull kunskap kring framgångsrika metoder för uppföljning och återföring under projekts gång. Uppföljningen ska ge underlag för reflektion och möjliggöra korrigerande åtgärder. Dessa insikter kompletteras också av andra erfarenheter genom exempelvis tillämpad forskning.

Följeutvärderingen bygger vi både på en teoretisk bakgrund samt en tydlig koppling till forskare och till forskning. Den teoretiska bakgrunden är viktig för att skapa legitimitet och en tydlig struktur för att uppnå målsättningen med följeutvärderingen. Genom att sammanbinda den systematiska delen från den traditionella utvärderingen med den nya utvecklingsinriktade strategin skapar vi en strukturerad stödjande, utvecklande och lärande ansats. Ett mervärde är SERUS stora erfarenhet av nationella och europeiska projekt och program (Europeiska socialfonden och Europeiska regionala utvecklingsfonden). Tack vare detta kan vi bidra med omvärldskunskap och partnerskap(ande) ner till projektfrågor på detaljnivå som t.ex. budget och redovisning. Till detta kommer även en bred erfarenhet med olika perspektiv på frågor som rör jämställdhets- och mångfaldsarbete, hållbarhet eller arbete med lokala/regionala planer och strategier samt kopplingen till Europa 2020-strategin.

Mer information om SERUS finns på [www.serus.se](http://www.serus.se)

## **Följeutvärderingens mål och syfte**

Följeutvärderingen för Navigatorcentrum inriktade sig i första hand på

- Processen kring uppbyggnaden av en ny och innovativ infrastruktur i syfte att öka arbetskraftsutbudet av ungdomar i Östersunds Kommun samt mervärdet i projektet utifrån individens och samverkande parter perspektiv.

Följeutvärderingen hade även som syfte att identifiera projektets *framgångsfaktorer* som utgör grunden för byggandet av en permanent verksamhet, det vill säga implementeringen av projektets resultat. Följeutvärderingen syftade vidare till att belysa eventuella utvecklingsområden samt att analysera uppfyllandet av projektets valda programkriterier: innovativ verksamhet och samverkan.

## **Avgränsning**

Direkt måluppfyllelse enligt mätbara indikatorer genomfördes av projektledaren och ingick inte i följeutvärderarnas arbete, men förslag på hur man bättre kan följa upp dessa indikatorer i framtiden kommer att lämnas i denna slutrapport.

## **Material och Metod**

Följeutvärderingen baserades på följande material:

- 8 individuella intervjuer med projektdeltagare.
- En workshop där 5 ungdomar deltog.
- Intervjuer med projektledare och övriga projektmedarbetare, samverkansparter och politiker.
- Projektets egna lägesrapporter.
- Informella samtal med projektledaren.

- Mailkorrespondens med projektmedarbetare.

Informationsinsamlingen genomfördes mellan februari och april 2011. Nedan följer en sammanställning av tillvägagångssättet som användes vid informationsinsamlingen.

#### **Individuella intervjuer med projektdeltagare:**

Urvalet av respondenterna skedde i samråd med medarbetare på Navigatorcentrum. Urvalet bestod av både män och kvinnor, med olika ålder, bakgrund och erfarenheter. Intervjuerna skedde på plats på Navigatorcentrum och genomfördes i semistrukturerade form med utgångspunkt i en intervjuguide innehållande 11 frågor. Frågorna som ställdes var fokuserade kring att belysa mervärdet för individen vad det gäller deras egen utveckling och empowermentprocess och svaren gav en bred bild av deltagarnas upplevelse av projektet.

#### **Workshop med 5 projektdeltagare:**

Workshopen genomfördes i Navigatorcentrums lokaler och temat byggde på den intervjuguide som användes för de individuella intervjuerna. Genom att diskutera ett antal frågeställningar i grupp har följeutvärderaren kunnat ta del av ett resonemang och en dialog ungdomar emellan. Detta kompletterar den bild som målades upp genom de individuella intervjuerna.

#### **Intervjuer med samverkansparter, projektmedarbetare och politiker:**

Projektets mervärde för de samverkande parter identifierades genom semistrukturerade intervjuer med samverkansparter, projektmedarbetare och politiker. Några av dessa djupintervjuer genomfördes på plats på Navigatorcentrum men flertalet genomfördes via telefon. Intervjuerna byggde på en intervjuguide med cirka 15 frågor, beroende av respondentens roll i projektet. Följande aktörer intervjuades:

#### **Styrgruppsnivå:**

Projektledaren för Navigatorcentrum  
Företrädare för Projektägaren  
Företrädare för Arbetsförmedlingen  
Företrädare för Socialtjänsten  
Företrädare för Integrationsservice

#### **Operativ nivå:**

3 av projektets coacher  
Företrädare för Jämtlands Gymnasium  
Företrädare för Arbetsförmedlingen

#### **Övriga:**

Politiker: Moderat ledamot i Socialnämnden  
Företrädare för Ungdomspsykiatriska mottagningen

## Del 2 – Analys

### Projektmål

Vid följeutvärderarnas första genomlysning av projektet gjordes en LFA-matris (Se Bilaga 1) där följeutvärderarna gick igenom Navigatorcentrums projektansökan och sedan utifrån projektets lägesrapporter analyserade vad som uppnåtts och vad som fortfarande återstod att göra. Redan vid denna första genomlysning framgick att projektets ambitionsnivå var mycket hög. Ett problem var dock att det fanns brister i förmågan att prioritera. Detta fick till följd att väldigt många aktiviteter och initiativ pågick samtidigt, och det fanns inte alltid kraft att slutföra det som påbörjats. Denna problematik följdes även upp i delrapport 2, då det visade sig att man nått en mycket hög måluppfyllelse för merparten av projektmålen. I den andra delrapporten lämnades även ett antal frågeställningar att reflektera över, som ett stöd för den interna diskussionen. Det avsnitt i delrapport 2, som behandlade projektets måluppfyllelse uppdelat på varje delmål samt de frågor som lämnades som stöd för reflektion, biläggs denna slutrapport (Se Bilaga 2).

### Samverkan

Arbetet med samverkan har upplevts som positivt från alla parter och det är en av projektets främsta framgångsfaktorer. Man har upplevt att samverkansstrukturen lett till *synergier* som kommit målgruppen till godo, vilket är det centrala. Mervärdet har varit det *nätverk* som byggts upp vilket underlättat ett lärande mellan samverkansparterna, bidragit till kortare kommunikationsvägar och bringat en känsla av ett gemensamt ansvar för att stödja målgruppen.

- **Samverkan i styrgruppen**

Deltagarna i styrgruppen upplevde att klimatet i styrgruppen har genomsyrats av att det är *högt till tak* och *ingen prestige*. Diskussionerna har därför varit givande och konstruktiva.

*”Jag tycker att det är rätt personer som sitter i styrgruppen, Vi lyssnar på varandra och resonerar oss fram till bra lösningar. Det känns viktigt att gå på mötena.”* Företrädare för samverkanspart

Samtidigt poängterade några att, precis som vad det gäller samverkan i projektet i övrigt, så tar det tid att få en styrgrupp att fungera optimalt. Det är en process som tar tid.

En synpunkt som framkom från coacherna är att ungdomarna borde kunna vara mer delaktiga i det strategiska arbetet, till exempel genom att en ungdomsgrupp skulle kunna ingå i styrgruppen.

Projektledaren efterlyste mer kreativa inslag i mötesstrukturen.

- **Samverkan och informationsflöde mellan projektets olika nivåer**



Informationsflödet mellan styrgruppsnivån och den operativa nivån upplevdes från många håll fungera bra. Det fanns upprättade kanaler och strukturer för informationsflödena. Men det framkom även att det fortfarande finns utrymme för förbättringar. Det är framförallt styrgruppens representanter som upplevde att det fungerar bra. Från den operativa nivån efterfrågades en dialog mellan dem och styrgruppen, som de inte upplevde ha funnits i den utsträckning som är önskvärd.

- **Samverkan utifrån deltagarnas synvinkel**

Utifrån deltagarnas perspektiv framkom att man tycker att samverkan har fungerat mycket bra. De deltagare som har haft kontakt med flera myndigheter uttryckte att man tycker att de samverkande parterna har haft en *bra kommunikation* i just deras ärende. *Trepartmötena* är ett exempel som vad som upplevts som positivt från deltagarnas håll.

## **Förbättringspotential gällande samverkansperspektivet**

I intervjuerna med samverkansparterna framkom att man inte slog ifrån sig ansvar för att samverkan inte alltid har fungerat optimalt. Hur samverkan ska kunna upprätthållas och utvecklas framöver är en gemensam framtida utmaning, vilket flera aktörer också betonar. Det finns ett antal aspekter i samverkan som kan utvecklas framöver. Dessa presenteras nedan:

- **Otillräcklig tilldelning av resurser**

En aktör visade sig vara kritisk vad det gäller den egna organisationens tilldelning av resurser och tyckte att man som organisation borde ha kunnat bidra mer till arbetet. Att projektet är förankrat på alla nivåer hos samverkansparterna är naturligtvis en avgörande aspekt för att samverkan ska fungera optimalt i praktiken.

- **Haltande samverkan**

I intervjuerna med projektmedarbetare och samverkansparter framkom att det tidvis funnits problem med att projektet inte har prioriterats från samtliga samverkansparter. Till en början upplevdes inte Socialtjänsten fullt engagerade i samverkan och någon upplevde att detta samarbete fortfarande inte fungerade optimalt. Någon nämnde att samarbetet med Arbetsförmedlingen behövde intensifieras och utvecklas. En annan nämnde Ung Integration och Integrationservice. Det fanns samtidigt en stor förståelse för att orsaker och omständigheter som organisationsförändringar, sjukskrivningar och hög personalomsättning leder till den här typen av problematik och att man till viss del måste acceptera detta. Samtidigt leder det till en frustration och en känsla av att detta är en ständig kamp. Man upplevde att vissa av samverkansparternas regelsystem och tröga organisationer var ett problem, då duktiga och engagerade personer låstes fast av sina egna regelsystem. Flera av respondenterna var också inne på lösningar till problemet, som till exempel att man måste bli bättre på kommunikation. Genom att kommunicera vad varje aktör har att vinna på att engagera sig kan man öka engagemanget för att delta fullt ut i samverkan. Detta blir också viktigt för att kunna utöka Navigatorcentrum med fler aktörer framöver. Flertalet var mycket positiva inför hur samverkan har utvecklats och hur det ska utvecklas i framtiden.

*”Det tar tid innan man hittar formerna för en god samverkan. Detta är en förväntad problematik, för sådant är inte lätt och det tar tid att arbeta fram en funktionell samverkansstruktur.”* Företrädare för samverkanspart

*”Tillsammans blir man starkare. Vi har mer kunskap om varandras verksamheter och en gemensam syn på att alla behövs och att alla behöver bidra. I den här kunskapen och insikten ligger möjligheterna med samverkan. Nu gäller det att vi verkligen kan formulera dessa mervärdena för oss själva och fundera på hur vi kan bibehålla och utveckla denna samverkan framöver.”* Företrädare för samverkanspart

I delrapport 2 betonade följeutvärderarna vikten av att vara överens om vad som fungerar och vad som inte fungerar i samverkan, för att kunna komma vidare. De förslag på frågor att diskutera som lämnades var huruvida det fanns en samstämmig bild av hur samverkan fungerade, och om detta ej var fallet, hur man skulle kunna arbeta för att uppnå en gemensam bild.

- **Samverkansaktörer som fattas**

En annan synpunkt som framkom i intervjuer är att man skulle vilja ha med fler aktörer i samverkan. En samverkansaktör som efterfrågades av många var Försäkringskassan, då det är många ur målgruppen som har sin ersättning därifrån. Finsam och Fältarbetsgruppen är andra aktörer som nämndes. Ytterligare en synpunkt var att man kan behöva arbeta upp ett tätare samarbete med skolans värld, och att det kan vara viktigt att komma in redan i grundskolan och möta ungdomarna redan här. Den sistnämnda synpunkten framkom även i intervjuer med de deltagande ungdomarna. De upplever att informationen till skolorna kan bli mycket bättre.

## Projektets huvudsakliga framgångsfaktorer

Den samlade bilden från deltagarnas håll är att man tycker att deras deltagande i projektet har givit dem en bättre bild av just deras möjligheter och förutsättningar kopplat till just deras mål. Man upplever att den *kunskap* och det *kontaktnät* som coacherna besitter har hjälpt dem i deras strävan att komma vidare vare sig det gäller praktik, jobb eller utbildning. Flera deltagare uttrycker att deras *självförtroende* och deras *självkänsla* har ökat markant i och med att de har kommit i kontakt med Navigatorcentrum, och att detta har lett till att de har kunnat ta tag i saker som det inte vågat tidigare. Exempel på saker som de vågat ta tag i är att söka praktikplats och arbete. Flera uttrycker att man känner ett *ökat ansvar* för sin strävan mot att nå sina målsättningar.

(Samverkansperspektivet är en av projektets främsta framgångsfaktorer men då följeutvärderarna har redogjort för detta perspektiv ovan i rapporten tas detta ej upp igen i denna del).

## Medarbetarnas kompetens, engagemang och goda bemötande

En central framgångsfaktor som framkom i intervjuerna med ungdomar är *det engagemang och goda bemötande* som ungdomarna upplever på Navigatorcentrum. Man talar om att medarbetarna på Navigatorcentrum verkligen *lyssnar* och att man *känner sig sedd utifrån sina egna förutsättningar och önskemål*. Detta ställer flera av deltagarna mot de bemötande som man fått i andra sammanhang, där personerna man mött har upplevts som *stressade* och *dömande*. Ungdomarna tycker att medarbetarna på Navigatorcentrum är *kompetenta* och *"att dom kan sin sak"*. Det framgår att ungdomarna känner sig *trygga* på Navigatorcentrum och alla coacherna får lovord. Ungdomarna upplever i allra högsta grad att det är *deras behov som är i fokus* på Navigatorcentrum.

*"Bemötandet på Navigatorcentrum är jättebra. De förstår ungdomar och här får man bra stöd."*

*"Så fort man kliver in på Navigatorcentrum känner man sig hemma. Här får man må dåligt men man är välkommen ändå."*

*"Det bästa med Navigatorcentrum var att jag kände att jag alltid kunde ringa min coach, oavsett vad jag gjorde för tillfället och hur jag mådde. Min coach brydde sig på riktigt."*

*"På Navigatorcentrum behöver inte alla följa samma mall, som på andra ställen. Det är en varm känsla och alla som jobbar där är genomsnälla."*

*"Min coach hade väldigt bra svar på mina frågor och funderingar."*

*"På Navigatorcentrum får jag vara mig själv. Jag behöver inte vara någon guldgosse för att få den hjälp jag behöver."*

*"Det känns fantastiskt att komma till en plats där man blir bra bemött. Det har jag knappt varit med om tidigare. Tidigare har jag ofta haft en klump i magen innan ett möte. Så känner jag aldrig när jag ska till Navigatorcentrum."*

*"På Navigatorcentrum känner man sig hemma direkt. Det är alltid någon som hälsar på en när man kommer in och alla har tid. På andra ställen känns alla så stressade så att man blir man stressad själv."*

*"På Navigatorcentrum lyssnar de på mig och de bryr sig på riktigt."*

*"På Navigatorcentrum räckte de ut handen. De lyssnade och stöttade och det blev i avgörande för mig."*

Denna bild har också framkommit i intervjuerna med medarbetarna och samverkansparterna:

*"Navigatorcentrum är ett projekt som många brinner för."* Medarbetare Navigatorcentrum

*"Jag trivs otroligt bra i projektet. På Navigatorcentrum finns framåtanda och glädje. Det känner ungdomarna av."* Medarbetare Navigatorcentrum

*"Det bästa med projektet är att vi har kommit så långt på väg i våra målsättningar. Vi har verkligen lyckats med att förbättra för ungdomar. Målgruppen känner till Navigatorcentrum och vet att man kan komma dit och bli bemött på ett bra sätt och man får hjälp med det man behöver."* Företrädare för samverkanspart

*"Medarbetarna på Navigatorcentrum är prestigelösa, de har en positiv inställning och de är flexibla. De har en genuin vilja att nå resultat och vara till hjälp för varje person de möter. De har de i själen på något sätt."* Företrädare för samverkanspart

*"Mötena med ungdomarna bidrar också till min personliga utveckling."* Medarbetare Navigatorcentrum

*"Vi har något speciellt som är bra. Det är bemötande, ideologi, erfarenhet, engagemang och humor som tillsammans leder till kvalitet."* Medarbetare Navigatorcentrum

## Stödet i deltagarnas Empowermentprocesser

Ungdomarna uttrycker att man tycker att det är positivt att man får *stöd* och *idéer* och *någon att bolla sina tankar med* på Navigatorcentrum men att man själv har ansvaret för att komma vidare. Flera uttrycker att det ökade ansvaret som man känner för sitt eget liv är positivt för att man tycker att man har en ökad *kontroll* över sin framtid. Man upplever att den egna *motivationen* och *tillförsikten* inför framtiden har ökat.

*"På Navigatorcentrum får man hjälp och stöd att komma vidare. Men det är bra att man själv måste ta tag i saker. Det ska vara en utmaning för annars är det ingen mening."*

*"Navigatorcentrum hjälper mig, men jag måste jobba på själv."*

*"Jag har börjat tänka annorlunda och tar mer ansvar än jag gjorde tidigare. Tidigare tyckte jag att det var jobbigt med ansvar men nu känner jag att en del saker är jobbiga men jag måste göra det ändå. Det är en del av att vara vuxen. Jag får mer kontroll över mitt eget liv med ökat eget ansvar."*

*"Jag tar mer ansvar för att inte hamna i trubbel nu. Förut kändes allt hopplöst. Så känner jag inte nu. Det är schysst folk som jobbar på Navigatorcentrum."*

Detta stämmer väl in i hur man ska arbeta med empowermentprocesser. Empowerment, eller egenmakt, syftar till att en individ ska känna att den har makt över sin egen situation. Individen måste själv få äga sin process och kunna ta åt sig äran för sin utveckling för att det ska kunna ses som egenmakt. Detta innebär att för att bygga fundamentet för egenmakt hos en annan individ måste man fundera på sina egna tankemönster och beteenden (Hahn & Lindgren, 2010, Av egen kraft). Utifrån intervjuerna med deltagarna framgår att man inom projektet arbetar med empowerment på ett framgångsrikt sätt. De känner att de får stöd men att de äger sin egen utveckling.

## Ständig förbättring och reflektion

Navigatorcentrum i Östersund har varit ett framgångsrikt projekt, vilket inte minst framgår genom att projektets ansträngningar kommer att leva vidare med en ny finansieringsbas i höst. Detta ger möjligheter för en fortsatt utveckling av verksamheten. Man har hela tiden arbetat med ständig förbättring och reflektion, vilket är centralt för att nå framgång på längre sikt. Följeutvärderarna upplever vidare att samverkansparterna, projektledaren och projektmedarbetarna under hela resan haft en *öppen och lyssnande attityd* vilket är en bra grund för utveckling.

## **Mervärden i projektet**

Mervärden handlar om de positiva aspekter som uppnåts i projektet som ligger utanför projektets egentliga huvudsyften.

### **Transnationalitet**

Projektet har engagerat sig mycket i internationella utbyten för ungdomar. Det transnationella arbetet i projektet ser vi som följeutvärderare som ett viktigt mervärde. För projektdeltagare kan transnationella aktiviteter som till exempel studiebesök, gemensamma utbildnings- och praktikprogram och så vidare vara en väg till ny kompetens, ökat självförtroende och ökad motivation. Flera av de intervjuade deltagarna uttryckte också att de är intresserade av att delta i transnationella aktiviteter. Men man upplever att de bör finnas större möjligheter till kortare utbyten och fler utbyten i grupp, då det inte passar alla att åka iväg längre perioder utan stöd från andra jämnåriga.

För organisationen finns ett värde i att utveckla sin kompetens för att kunna agera och samarbeta i det europeiska sammanhanget, då detta skapar goda förutsättningar för att skapa långsiktiga transnationella samarbeten.

## Projektets utvecklingsområden

### Fortsatt utveckling av samverkan

Kopplat till samverkansaspekterna blir utmaningen att fortsätta den resa som man har påbörjat. Det blir viktigt att inte tappa fart i övergången till den permanenterade verksamhet som Navigatorcentrum blir från och med i höst. Det blir viktigt att skapa en gemensam bild över hur man tycker att samverkan fungerar i dagsläget och vem som ska ta ansvar för de bitar som inte fungerar optimalt.

### Tydligare fokus

Projektet har nått stor framgång i den allmänna måluppfyllelsen utifrån upplägget i LFA-matrisen. Arbetet som bedrivs i projektet som helhet upplevs som ambitiöst och genomsyrat av engagemang. I inledningsskedet av projektet jobbade man väldigt brett och det finns en stor entusiasm hos projektmedarbetarna att ta till sig nya innovativa idéer och arbetssätt. Detta har bidragit till projektets framgång. Ett problem har varit *att arbeta fokuserat med ett visst antal arbetsuppgifter åt gången*. När man nått måluppfyllelse i ett mål och istället borde fokusera på andra arbetsområden och jobba med dessa målinriktat, har detta inte alltid skett. Detta fungerar bättre och bättre och i dagsläget har man utarbetade strategier för hur man ska kunna arbeta för att uppnå kvarstående mål. Detta är något som man behöver ha fokus på även framöver. Exempel på specifika arbetsområden som framkommer att man behöver arbeta med är:

- Att hitta praktikplatser och arbetsträningsplatser genom extern samverkan.
- Att ta fram en handledarutbildning till praktikplatserna.
- Att arbeta med mentorskap. Ungdomarna ska kunna erbjudas en mentor på en arbetsplats.

### Tydligare ledarskap

Projektledaren besitter en bred kompetens och stort mått av erfarenhet, vilket är en viktig framgångsfaktor. Projektledaren ser sin roll som *entusiasmerande* och *coachande* och är fokuserad på att bidra till sina medarbetares utveckling. En synpunkt som framkommit är att det har varit en utmaning att uppnå ett tydligt ledarskap i projektet, där många engagerade människor med idéer ska jobba tillsammans. Det har varit många bollar i luften och ibland har det varit svårt att hålla fokus. En organisation där många idéer får plats är i grunden positiv miljö men det kräver ett tydligt ledarskap där *organisation*, *planering* och *styrning* blir viktiga ledord. Detta för att kunna fokusera sina resurser på ett effektivt sätt, där man uppnår resultat. Man upplever dock inom organisationen att ledarskapet utvecklas i en positiv riktning.

## **Deltagarnas synpunkter på förbättringar**

Deltagarna är överlag mycket nöjda med Navigatorcentrum. Nedan presenteras de förslag som de har på förbättringar i citatform:

### **Praktikplatser:**

*"Det vore bra med en lista på vilka praktikplatser som finns om man inte själv vet vad man vill göra."*

### **Transnationalitet:**

*"Jag tycker att det vore bra om man kunde åka iväg utomlands flera stycken och vara på samma ort, så att man inte är helt utelämnad om det blir problem."*

### **Aktiviteter:**

*"Det borde vara mer schemalagda aktiviteter så att man kommer hit oftare. Det är bra för rutinerna."*

### **Informationsspridning:**

*"Navigatorcentrum behövs verkligen. Det är en bra verksamhet. Det vore bra om man informerade mer i skolorna om att verksamheten finns."*

Ungdomarna har mycket att bidra med i de framtida utvecklingsarbetet. Till exempel framkom att de gärna vill vara med att bidra till informationsspridning. Deras kunskaper vad det gäller till exempel sociala medier borde man kunna använda sig av inom Navigatorcentrum framöver.



## Del 3 – Framtida vägval

Navigatorcentrum i Östersund har varit ett framgångsrikt projekt, vilket inte minst framgår genom att projektets ansträngningar kommer att leva vidare med en permanent finansieringsbas från hösten 2011. Detta ger möjligheter för en fortsatt utveckling av verksamheten. Den för projektformens tidskrävande administration kommer att upphöra i och med projektets avslutande, även om andra administrativa moment kan tillkomma utifrån den nya finansieringsbasen. Det finns dock möjlighet att tid kan frigöras till andra insatser.

Nedan följer en översikt över vilka frågor och problemområden som är aktuella i den europeiska kontexten och hur detta samstämmer med Navigatorcentrums arbete. Utifrån detta diskuteras sedan framtida vägval och synpunkter utifrån följeutvärderarnas perspektiv.

### **Europa 2020-strategin och ”Youth on the move” och Navigatorcentrums överensstämmelse med dessa strategier**

#### ***Europa 2020-strategin***

I Europa 2020-strategin uppställs en vision för Europas sociala marknadsekonomi under nästa årtionde. Strategin vilar på följande **tre sammankopplade och ömsesidigt förstärkande prioriteringsområden**:

*Smart tillväxt* – utveckla en ekonomi baserad på kunskap och innovation (främja kunskap, innovation, utbildning och ett digitalt samhälle)

*Hållbar tillväxt* – främja en koldioxidsnål, resurseffektiv och konkurrenskraftig ekonomi (göra vår produktion mer resurseffektiv och samtidigt öka konkurrenskraften)

*Tillväxt för alla* – stimulera en ekonomi med hög sysselsättning och med social och territoriell sammanhållning (öka deltagandet på arbetsmarknaden, höja kompetensen och stärka fattigdomsbekämpningen).

#### ***Europa 2020-strategin fokuserar på fem övergripande mål:***

- Att 75% av alla män och kvinnor i åldrarna 20-64 år ska arbeta. Detta ska uppnås bland annat genom att få fler unga människor, äldre människor, lågkvalificerade arbetstagare samt invandrare i arbete.
- Att det ska finnas bättre villkor för forskning och utveckling. Detta ska uppnås genom större offentliga och privata investeringar (3% av BNP).
- Att minska utsläppen av växthusgaser med 20% samt öka andelen förnybara energikällor och energieffektiviteten med 20 % vardera.
- Att en högre utbildningsnivå ska uppnås. Detta genom att fler går klart och läser

vidare efter gymnasiet. Vad gäller ungdomar och utbildning rekommenderar kommissionen att andelen ungdomar som hoppar av skolan minskar till 10% från dagens 15% samt att antalet unga akademiker ska öka till 40% från dagens 31%.

- Att utanförskapet ska minska och detta ska uppnås framförallt genom att bekämpa fattigdom. Antalet personer som lever på fattigdomsgränsen ska minskas med 20 miljoner.

**Mer information om Europa 2020 finns på: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sv.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sv.htm)**

### ***”Youth on the move – Unga på väg”***

”Youth on the move”-initiativet är en del av Europa 2020-strategin och har tagits fram utifrån bakgrunden att fem miljoner unga européer är arbetssökande. Många av dem saknar de kvalifikationer och den utbildning som krävs på dagens arbetsmarknad. Därför har man inom Europa 2020-strategin lanserat ”Youth on the move”.

Inom ramen för ”Youth on the move” föreslås 28 åtgärder med syftet att utforma utbildning och praktik som är mer relevant för unga människors behov samt att uppmuntra fler av Europas unga att utnyttja möjligheten att studera eller praktisera utomlands. Dessa initiativ förväntas sammantaget öka ungdomars möjligheter att hävda sig på arbetsmarknaden.

### **De tio främsta insatserna i strategin är följande:**

- Lansering av en särskild webbplats för **Unga på väg**, som kommer att vara en samlingspunkt för all information om möjligheter till studier eller arbetserfarenhet utomlands, inbegripet råd om EU-bidrag och individuella rättigheter. Webbplatsen kommer att bygga på aktuella initiativ som *Ploteus* (portalen om möjligheter till lärande i Europa).

*Följeutvärderarnas kommentar: Navigatorcentrums kommande webbplats bör kopplas mot denna europeiska plattform i någon form. Navigatorcentrums verksamhet och det stöd man erbjuder bör också marknadsföras på webbplatsen för **Unga på väg**. Genom att informera om Navigatorcentrum på en europeisk arena förbättras förutsättningarna för att sprida Navigatorcentrums framgångsrika arbetsmetoder ytterligare.*

- Ett pilotprojekt, **Ditt första Eures-jobb**, kommer att tillhandahålla råd, hjälp med platsökning och ekonomiskt stöd till unga arbetssökande som vill arbeta utomlands, samt till företag, särskilt små och medelstora företag. Projektet kommer att skötas av *Eures*, nätverket för europeiska offentliga arbetsförmedlingar, och sätts igång 2011.

*Följeutvärderarnas kommentar: Hur kan Navigatorcentrum bli en nod i detta arbete? Följeutvärderarna anser att Navigatorcentrum bör initiera en dialog med*

*Arbetsförmedlingen, som redan idag ingår i Eures-nätverket. Denna dialog bör ha sin utgångspunkt i de goda resultat som Navigatorcentrum har kunnat visa upp, och hur man skall kunna utveckla detta ytterligare, inom ramen för de möjligheter som detta pilotprojekt erbjuder.*

- En **resultattavla för rörlighet** där man sätter riktmärken och mäter framsteg för undanröjandet av juridiska och tekniska hinder mot rörlighet i utbildningssyfte.

*Följeutvärderarnas kommentar: Hur ser Navigatorcentrum på detta initiativ? Är detta en frågeställning där Navigatorcentrum vill ha inflytande framöver? På vilket sätt kan detta påverkansarbete i så fall ske?*

- I samarbete med Europeiska investeringsbanken undersöker kommissionen hur man kan införa ett **uropeiskt studielån** för att hjälpa studenter som vill studera eller genomgå praktik utomlands.

*Följeutvärderarnas kommentar: Här ser följeutvärderarna att Navigatorcentrum skulle kunna vara med och påverka, inte minst kring att lyfta fram vilka förutsättningar och system som behöver byggas upp kring detta för att de sämst ställda grupperna av ungdomarna ska lockas av att tillgodogöra sig denna formen av studielån, i en större utsträckning än vad som sker i det svenska systemet i dagsläget.*

- Kommissionen kommer att offentliggöra resultaten av en genomförbarhetsstudie för ett **multidimensionellt globalt rangordningssystem för universitet**, för att ge en mer komplett och verklighetstrogen bild av högre utbildning än aktuella rangordningar.

- Kommissionen planerar också att ta fram ett **Unga på väg-kort**, som skulle ge ungdomar fördelar och rabatter.

*Följeutvärderarnas kommentar: Här ser följeutvärderarna att Navigatorcentrum skulle kunna initiera ett regionalt Unga på väg-kort, och eventuellt koppla detta mot Kommissionens initiativ. På detta sätt lyfts Navigatorcentrum i det europeiska perspektivet och det europeiska perspektivet lyfts fram i regionen, på ett konkret sätt direkt mot målgruppen unga!*

- En ny **uropeisk övervakning av lediga arbetsplatser** skulle utgöra ett informationssystem för arbetssökande och yrkesvägledare om arbetsmarknadens efterfrågan i hela Europa. Den är planerad till senare delen av 2011.

*Följeutvärderarnas kommentar: Följeutvärderarna anser att det är viktigt att Navigatorcentrum lyfter fram denna service till de ungdomar man möter i verksamheten.*

- Kommissionens nya **europiska instrument för mikrolån inom Progress** kommer att tillhandahålla ekonomiskt stöd till unga företagare som vill starta eller utveckla sina företag.

*Följeutvärderarnas kommentar: Detta är ett mycket bra initiativ som Navigatorcentrum borde kunna arbeta mycket med i framtiden, till exempel genom att gå samman i ett nätverk med till exempel Arbetsförmedlingen, företagsmentorer, Coompanion och andra aktörer som vill stötta ung företagsamhet. Navigatorcentrums roll skulle kunna vara att matcha unga företagsamma individer med det stöd som de behöver för att gå från idé till verksamhet.*

- Kommissionen kommer att uppmana medlemsstaterna att införa en **ungdomsgaranti** för att säkerställa att alla ungdomar har ett arbete, en vidareutbildning eller en arbetslivserfarenhet inom fyra månader efter avslutad skolgång.

*Följeutvärderarnas kommentar: Hur ser Navigatorcentrum på detta och på vilket sätt kan man bevaka denna fråga i den svenska kontexten?*

- Kommissionen kommer att föreslå ett **europiskt färdighetspass**, som bygger på Europass (Europeiska meritförteckningen), för att man ska kunna registrera färdigheter på ett tydligt och jämförbart sätt. Start under hösten 2011.

*Följeutvärderarnas kommentar: Navigatorcentrum bör bevaka detta arbete och när detta europeiska färdighetspass är framtaget bör Navigatorcentrum använda sig av denna mall för sin målgrupp.*

#### ***På EU-nivå kommer kommissionen att sträva efter följande:***

- Integrera och förbättra EU:s rörlighets-, universitets- och forskningsprogram (t.ex. Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus och Marie Curie) och koppla samman dem med nationella program och resurser.
- Intensifiera moderniseringen av den högre utbildningen (kursplaner, styrning och finansiering), inbegripet genom att jämföra universitetens kvalitet och utbildningsresultat globalt.
- Utforska sätt att främja entreprenörskap genom mobilitetsprogram för unga yrkesmänniskor.
- Främja erkännandet av icke-formellt och informellt lärande.
- Lansera en ram för ungdomssysselsättning med strategier för att minska ungdomsarbetslösheten: tillsammans med medlemsstaterna och arbetsmarknadens parter bör den främja ungdomars inträde på arbetsmarknaden genom lärlings- eller praktikplatser eller annan arbetslivserfarenhet, däribland ett initiativ ("Your first EURES job") inriktat på att öka ungdomars möjlighet att få ett arbete genom att stimulera rörligheten inom EU.

#### ***På nationell nivå måste medlemsstaterna göra följande:***

- Säkerställa effektiva investeringar i utbildningssystem på alla nivåer (från förskola till högre utbildning).
- Förbättra utbildningsresultaten genom att ta itu med varje segment (förskola, grundskola, gymnasieskola, yrkesskolor och högre utbildning) inom ramen för ett

integrerat arbetssätt som omfattar nyckelkompetens och syftar till att minska skolavhopp.

- Öka utbildningssystemens öppenhet och relevans genom att bygga upp nationella referensramar för kvalifikationer och bättre anpassa läranderesultaten efter arbetsmarknadens behov.
- Förbättra ungas inträde på arbetsmarknaden genom integrerade åtgärder som bl.a. omfattar vägledning, rådgivning och praktikplatser.

*Följeutvärderarnas kommentar: Hur kan Navigatorcentrum vara med och initiera en regional och lokal dialog och utvecklingsprocess, framförallt vad det gäller att förbättra unga människors inträde på arbetsmarknaden? För man i dagsläget en dialog med Regionförbundet och Östersunds Kommun? Genom en gemensam dialog kan man bygga en strategi kring frågan som sedan ska vara vägledande i arbetet de närmsta åren. Navigatorcentrum bör ha en central roll i framtagandet av denna strategi.*

Följeutvärderarna vill också lyfta fram att Navigatorcentrum redan idag, inte minst genom sitt transnationella engagemang i **EVS**, mycket ambitiöst följer Europa 2020-strategins strävan att öka ungdomars mobilitet på den europeiska arbetsmarknaden genom utlandspraktik. Förutom att det ökar ungdomars möjligheter till att få ett arbete, ökat självförtroende och en ökad självkänsla, bidrar det även till ett ökat kulturellt utbyte mellan länderna inom Europa.

Genom det påbörjade arbetet med **OCN**, bidrar Navigatorcentrum även i EU-kommissionens strävan att främja erkännandet av icke-formellt och informellt lärande.

Projektets arbete överensstämmer även med medlemsstaternas uppdrag att på nationell nivå förbättra ungdomars inträde på arbetsmarknaden genom integrerade åtgärder som bland annat omfattar vägledning, rådgivning och praktikplatser. Det täta samarbete man hittills haft med gymnasieskolan kring avhoppade elever ligger också väldigt väl i linje med Europa 2020-strategin.

Framöver tycker följeutvärderarna dock att Navigatorcentrum ska koppla sin verksamhet än mer mot insatserna i Unga på väg-strategin. Detta framgår även i de kommentarer som lämnats för varje insats som presenterats ovan.

**Mer information om Unga på väg finns på: <http://europa.eu/youthonthemove>**

## **Och hur går vi vidare?**

Navigatorcentrums arbete är viktigt, inte minst utifrån det faktum att ungdomsarbetslösheten i Sverige är bland den högsta i Europa. Arbetet som görs är högkvalitativt redan idag men följeutvärderarna menar att Navigatorcentrum har kapacitet att nå än högre höjder. Ett exempel är arbetet med spridning- och påverkan. Navigatorcentrum har det rätta förutsättningarna för att nu ta på sig ett större ansvar i samhällsdebatten vad det gäller ungdomsfrågor, både på regional, nationell och europeisk nivå. Den kunskap och det engagemang som finns inom Navigatorcentrum behöver spridas. Ett sätt är genom att sprida den metodbok som man tagit fram, men det finns mycket mer än så att göra. Med

Navigatornätverket i ryggen skulle man kunna föra upp ungdomsfrågorna på agendan på många fler arenor och i betydligt fler sammanhang.

Navigatorcentrum bör också fundera kring på vilket sätt man kan vara med och forma framtidens ungdomsprogram inom den europeiska gemenskapen.

- **Hur kan ett strategiskt påverkansarbete med detta europeiska fokus se ut?**

Följeutvärderarna anser att Navigatorcentrum skulle ha mycket att bidra med vad det gäller tankar kring icke-formellt och informellt lärande, som är en viktig fråga för EU-kommissionen. En annat område där Navigatorcentrum har goda resultat att dela med sig av är kring hur man hjälper ungdomar att få del av transnationella utbyten. För att få genomslag i sitt påverkansarbete är det alltid en god idé att arbeta i nätverk, vilket Navigatorcentrum redan gör, inte minst genom Navigatornätverket. Men man bör även bygga upp sina europeiska nätverk, och genom dessa arbeta för att lyfta ungdomsfrågorna på europeisk nivå.

Samtidigt som man blickar utåt mot den europeiska arenan ska man inte glömma det regionala perspektivet.

- **Vilken roll ska Navigatorcentrum ha i ett regionalt perspektiv framöver?**

Som följeutvärderare anser vi att man absolut ska ta vara på all den kunskap kring EU-projekt som man samlat på sig och framöver fungera som en motor för fortsatta initiativ. Till att börja med inom regionen, men framöver kanske även på nationell nivå. Navigatorcentrum ska framöver vara den självklara partnern och ska tillfrågas i alla typer av initiativ som berör ungdomar.

## Bilaga 1: LFA-matriser Navigatorcentrum

| Strategiska mål   | Vad ska mätas?   | Hur ska resultatet mätas?  | Utfall och resultat  |
|---|--|--|--|
| <b>Vision/Syfte</b><br>1. Skapa en gemensam arena i kommunen mellan de olika aktörer som är verksamma med målgruppen ungdomar 16-25 utanför arbete och utbildning.<br>2. Att vara en mötesplats och resurs för aktörerna där, utifrån ungdomarnas behov, de strategiska utvecklingsfrågorna kan definieras och samverkan och synergier uppnås mellan de olika aktörerna.<br>3. Genom samverkan mellan de olika aktörerna ska Navigatorcentrum förkorta ungdomars väg till egen försörjning, förhindra att de hamnar i rundgång och härigenom öka arbetskraftsutbudet i kommunen.<br>4. Att minska kommunens kostnader för socialtjänst för gruppen unga vuxna samt effektivisera insatserna för övriga medverkande aktörer.<br>5. Att i samverkan finna nya modeller och metoder för medverkande aktörer att arbeta med denna målgrupp av ungdomar.<br>6. Att implementera projektets resultat i de medverkande organisationernas ordinarie verksamhet. | <b>Indikatorer</b><br>1. Huruvida en gemensam arena skapats i enlighet med visionen.<br>2. Huruvida Navigatorcentrum är en mötesplats som fungerar i enlighet med visionen.<br>3 A) Huruvida deltagarnas väg till egen försörjning förkortats.<br>3 B) Huruvida utbudet av ung arbetskraft har ökat.<br>4 A) Huruvida kommunens kostnader för socialtjänst för unga vuxna minskat.<br>4 B) Huruvida insatserna för övriga medverkande aktörer har effektiviserats.<br>5. Huruvida nya modeller och metoder för att arbeta med ungdomarna tagits fram av medverkande aktörer.<br>6. Har projektets resultat implementerats i de medverkande organisationernas ordinarie verksamhet? | <b>Mätmetoder</b><br>1 a) Intervjuer med projektledare samt representanter för Navigatorcentrums samverkansparter.<br>1 b) Analys av lägesrapporter.<br>2 a) Intervjuer med projektledare samt representanter för övriga samverkansparter vid Navigatorcentrum.<br>2 b) Analys av lägesrapporter.<br>3 Aa) Intervjuer med deltagare.<br>3 Ab) Analys av lägesrapporter.<br>3 Ba) Intervju med representant för Arbetsförmedlingen.<br>3 Bb) Analys av lägesrapporter.<br>4 Aa) Intervju med socialtjänst.<br>4 Ab) Intervjuer med berörda parter.<br>4 Ba) Intervjuer med övriga aktörer.<br>4 Bb) Analys av lägesrapporter.<br>5 a) Intervjuer med medverkande aktörer och projektpersonal.<br>5 b) Analys av lägesrapporter.<br>6 a) Intervjuer med representanter för medverkande organisationer samt kommunikation med projektets styrgrupp.<br>6 b) Analys av lägesrapporter. | <b>Resultat</b><br>1 a-b) Målet kan anses vara uppnått, dock med fortsatta utvecklings-möjligheter.<br>2 a-b) Samverkan har upprättats vilket kommit deltagare till godo.<br>3 Aa-Ab) Deltagarna upplever själva att deras väg till försörjning har förkortats.<br>3 Ba-Bb) Går ej att besvara bestämt men känslan är positiv.<br>4 Aa-Ab) Kommunens kostnader för socialtjänst för målgruppen har minskat. Detta går ej att härleda till Navigatorcentrum.<br>4 Ba-Bb) Berörda parter upplever att synergieffekter har uppnåtts.<br>5 a-b) Projektet arbetar med innovativa metoder och modeller med målgruppen i fokus.<br>6 a-b) Samverkanstanken är integrerad i samverkansparternas arbete. |

| Programsmål/<br>Operativa mål  | Vad ska mätas?   | Hur ska resultatet mätas?   | Utfall och resultat   |
|--|--|---|---|
| 1. Att skapa en fysisk plats i kommunen för NC dit ungdomar kan komma och få stöd, hjälp från representanter för samtliga aktörer.<br>2. 660 ungdomar, varav 60 med utländsk härkomst, medverkar i någon form av aktivitet under projektiden.<br>3. 70 % av deltagarna går vidare till arbete, utbildning eller planerad aktivitet eller att de upplever att deras möjligheter att komma ut på arbetsmarknaden stärks. | 1. Har en fysisk plats skapats där representanter från samtliga aktörer finns samlade?<br>2. Hur många ungdomar har medverkat i någon aktivitet?<br>3. Hur stor procent av deltagarna går vidare till arbete, utbildning eller planerad aktivitet?<br>Hur många upplever att deras möjligheter att komma ut på arbetsmarknaden har stärkts?<br>4. Har (hur många) nya platser för arbetsträning har tillskapats? | 1. Kvantitativt.<br>2. Kvantitativt.<br>3. Kvantitativt.<br>4. Kvantitativt samt intervjuer med berörda parter.<br>5 a) Intervju med projektledare.<br>5 b) Intervju med samarbetsparter och projektmedarbetare.<br>6. Intervjuer med deltagare, samverkansparter och projektmedarbetare samt granskning av | 1. Genomfört.<br>2. Genomförs av projektet själva.<br>3. Genomförs av projektet själva.<br>4. Projektet arbetar fokuserat med detta.<br>5 a-b) Projektet har genomfört en rad olika erfarenhetsutbyten med olika organisationer och projekt som man ser |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>4. Att tillsammans med Jämtlands Gymnasieförbund och Östersunds Kommun utveckla befintliga, och tillskapa nya särskilda platser för arbetsträning.</p> <p>5. Att utöka och utveckla samarbetet med andra intressenter exempelvis Xpress on traX.</p> <p>6. Personer med funktionsnedsättning ska kunna delta i projektet i samma utsträckning som övriga.</p> <p>7. Projektet kommer att i sin verksamhetsplanering sträva efter en jämställdhets-integrering. De strukturella skillnaderna mellan könen i fråga om utbildnings- och yrkesval ska ses som en intressant utmaning för projektet</p> <p>8. Att utveckla nya innovativa arbetssätt och modeller för projektets samverkanspartners i syfte att ge ungdomar verktyg att utveckla sig själva och hitta matchande platser i arbetslivet.</p> <p>9. Att främja samverkan mellan samhällets olika aktörer för stöd till ungdomar som står utanför arbete och utbildning.</p> | <p>5. Huruvida samarbetet med andra intressenter har utvecklats.</p> <p>6. Kan personer med funktionsnedsättning delta i projektet i samma utsträckning som övriga?</p> <p>7. Hur arbetar projektet med jämställdhetsintegrering?</p> <p>8. Hur arbetar man med innovativitet? Har man utvecklat nya innovativa arbetssätt och modeller?</p> <p>9. Hur arbetar man med samverkan i projektet?</p> | <p>lägesrapporter.</p> <p>7. Intervjuer med projektmedarbetare, deltagare och samverkanspartner samt granskning av lägesrapporter.</p> <p>8. Intervjuer med projektmedarbetare och samverkanspartner.</p> <p>9. Intervjuer med projektmedarbetare och samverkanspartner.</p> | <p>samverkansmöjligheter med.</p> <p>6) Deltagarna upplever projektet som tillgängligt.</p> <p>7) Deltagarna upplever projektet som jämställt.</p> <p>8) Projektmedarbetarna och samverkansparterna är öppna för nya idéer och tankesätt och har målgruppens behov i fokus.</p> <p>9) Samverkan upprättad. Saknas viktiga aktörer i denna samverkan?</p> |
|--|---|--|--|



## **Bilaga 2: Utdrag ur delrapport 2 avseende måluppfyllelse för projektets specifika delmål samt perspektiven tillgänglighet, jämställdhet och innovativitet**

### **Kommentarer till projektets strategiska mål**

Nedan kommenteras målen utifrån deras uppfyllelse. Följeutvärderarna ställer även frågor som kan användas som utgångspunkt för diskussioner kring målen och hur man kan arbeta vidare. De centrala aspekterna, utifrån rapportens mål och syfte, kommer även att analyseras vidare nedan i rapporten.

***Mål: Skapa en gemensam arena i kommunen mellan de olika aktörerna som är verksamma med målgruppen ungdomar 16-25 år utan arbete och utbildning.***

*”Det bästa med projektet är att vi nu är en del av en infrastruktur och har legitimitet.”*  
Medarbetare Navigatorcentrum

Utifrån intervjuerna med projektmedarbetare samt samverkansparter framgår att det råder en konsensus kring att man på det stora hela lyckats skapa en arena mellan de olika aktörerna som är verksamma med målgruppen, även om flertalet betonar att målet är av en karaktär som innebär att man alltid kan arbeta vidare, för att arenan ska utvecklas ytterligare. Flera uttrycker att man tycker att det har tagit lång tid. Inställningen att man är inriktat på fortsatt utveckling är positiv och borgar för ett fortsatt utvecklingsarbete, i den form den nya permanenta verksamheten kräver.

Frågeställningar som kan vara användbara som utgångspunkt i detta utvecklingsarbete är:

- **Hur kan arenan utvecklas framöver för att kunna ge målgruppen ett ännu bättre stöd i framtiden?**
- **Vilka är samverkansvinsterna för de olika samverkande aktörerna?**
- **Saknas några aktörer på arenan i dagsläget?**
- **Hur kan vi motivera fler aktörer till att ingå i samverkan?**

***Mål: Att vara en mötesplats och resurs för aktörerna där, utifrån ungdomarnas behov, de strategiska utvecklingsfrågorna kan definieras och samverkan och synergier uppnås mellan de olika aktörerna.***

I intervjuerna framkommer att man upplever att samverkansstrukturen leder till *synergier* och utveckling som kommer målgruppen till godo. Det *nätverk* som byggts upp är en aspekt som nämns av de flesta som mycket positivt, och som kommer målgruppen tillgodo på ett bra sätt.

Flera nämner att man *istället för att jobba i stuprör har lyckats bygga hängrännor*, mellan olika aktörer. Man betonar att strukturen *underlättar ett lärande* mellan samverkansparterna och att man känner ett *gemensamt ansvar* för målgruppen. Man upplever det också som positivt att man *har lärt känna varandra*. Nedan följer ett antal citat från olika företrädare i styrgruppen:

*"Navigatorcentrum som arena med de aktörer som ingår är ett jätteviktigt forum för samverkan och utveckling."*

*"Vi har bättre koll än tidigare på de andra myndigheternas verksamhet och förutsättningar."*

*"Genom Navigatorcentrum synliggörs målgruppen på ett tydligare sätt än tidigare. Alla känner till problemet och ingen samverkansaktör kan slå ifrån sig ansvar."*

*"När vi jobbade parallellt i en stuprörsstruktur var det ju faktiskt ungdomarna som drabbades, framförallt genom att det tog längre tid att nå samma resultat än vad det gör med Navigatorcentrums arbetssätt."*

Ett konkret exempel på synergieffekterna som uppnåtts är de *trepårtssamtal* som genomförs, där olika aktörer som jobbar med en deltagare träffas i ett och samma möte. Detta är något som lyfts fram både av samverkansparter, projektmedarbetare samt projektdeltagare. En deltagare säger att det är skönt att samla alla aktörer som ska hjälpa honom och på så sätt säkerställa att de inte *motarbetar varandra*. En av medlemmarna i styrgruppen uttrycker att detta är det som de upplever har varit den allra största vinsten med projektet:

*"Trepårtssamtalen innebär att personer inte måste springa emellan olika myndigheter. Man får rätt besked och missförstånd undviks."*

- **Hur kan dessa positiva samverkans effekter på bästa sätt kommuniceras för att motivera fler aktörer att ingå i samverkan framöver?**

***Mål: Genom samverkan mellan de olika aktörerna ska Navigatorcentrum förkorta ungdomars väg till egen försörjning, förhindra att de hamnar i rundgång och härigenom öka arbetskraftsutbudet i kommunen.***

Det centrala budskapet som framkommit i intervjuer med samverkansparter och projektmedarbetare är att man har lyckats förkorta den tid det tar för ungdomarna att få det stöd som de behöver för att komma vidare. Man upplever att det går *fortare och smidigare i kommunikationen mellan olika myndigheter* och att detta verkligen kommit målgruppen till godo.

*"Med Navigatorcentrums arbetssätt kan ungdomarna få hjälp snabbare istället för att få vänta i flera veckor på en tid då motivationen kanske inte finns kvar. Då får man*

*påbörja ett helt nytt motivationsarbete.” Föreläsare för UPM*

Detta stämmer också väl överens med de synpunkter som framkommit från deltagarna. Flera av deltagarna poängterar att deras väg till egen försörjning har förkortats väsentligt genom deras deltagande i projektet.

*”Navigatorcentrum har ett kontaktnät som jag själv inte har.”*

*”Om det inte vore för Navigatorcentrum så tror jag inte att jag hade haft ett fast jobb före 30. Jag behövde en knuff i rätt riktning.”*

***Mål: Att minska kommunens kostnader för socialtjänst för gruppen unga vuxna samt effektivisera insatserna för övriga medverkande aktörer.***

Kostnaderna för socialtjänst avseende gruppen unga vuxna har minskat, men vad som kan tillskrivas Navigatorcentrums verksamhet går ej att fastställa. (Man har från projektets sida lyft frågan kring hur man framöver, inom till exempel Socialtjänsten, skulle kunna arbeta för att skapa underlag för analyser av ett särskilds projekts kostnadspåverkan. Det är dock inte i dagsläget möjligt att göra sådana analyser).

***Mål: Att i samverkan finna nya modeller och metoder för medverkande aktörer att arbeta med denna målgrupp av ungdomar.***

Det finns en stort stöd från alla samverkansparter vad det gäller de metoder och modeller som medarbetarna på Navigatorcentrum arbetar efter.

*”Jag tror på Navigatorcentrums arbetsformer fullt ut, för det är verkligen ett lyckat projekt, vilket också manifesteras av att våra förtroendevalda valt att bevilja medel för en fortsättning av verksamheten.” Föreläsare för samverkanspart*

Arbetet med att ta fram en metodbok har inletts där man har avsatt två hela dagar för att jobba vidare med projektet och man hoppas att detta ska innebära ett rejält avstamp för arbetets fortskridande. Metodboken är viktigt att ta fram av flera skäl. Ett skäl är att det ska finnas dokumentation kring de metoder som man med framgång har arbetat med inom projektet. Genom att ta fram en metodbok krävs att man tydliggör och konkretiserar vad det är man faktiskt har gjort. Detta bidrar till organisationens interna lärande. En metodbok är också användbar vid eventuell anställning av ny personal som kan få en smidigare introduktion i sin yrkesroll. En metodbok kan dessutom användas som underlag för argumentation i det externa påverkansarbetet.

En synpunkt som följutvärderarna har är att en stor del av utvecklingsinitiativen vad det gäller att finna nya modeller och metoder kommer från projektets operativa grupp och projektets coacher i synnerhet, vilket är naturligt med tanke på deras roll.

- Med tanke på hur målet är formulerat, kan det finnas anledning att fundera på hur man kan involvera alla samverkansparter mer i detta arbete?

***Mål: Att implementera projektets resultat i de medverkande organisationernas ordinarie verksamhet.***

*”Att arbeta med samverkan leder till att man påverkas internt inom de olika samverkansorganisationerna. Man blir inspirerad, och mer inriktad på samverkan även framöver.”* Företrädare för samverkanspart

Hur har man inom projektet funderat kring implementeringen av projektets framgångsfaktorer i ordinarie verksamhet? Vilken är den långsiktiga strategin för detta? Att implementera projektets goda resultat i de medverkande organisationerna och den permanenterade verksamheten från och med i höst är en central fråga. *Vad och hur* man väljer att implementera projektets resultat kommer att se olika ut för olika samverkansaktörer. Olika myndigheter har olika regelverk att förhålla sig till. Att fortsätta med att *utveckla den samverkansstruktur* man uppnått är något som framkommer i flera intervjuer. Detta är naturligtvis avgörande för att Navigatorcentrum ska vara en fortsatt framgångsrik verksamhet. En utveckling av samverkan bygger på att man kan svara på några av de frågor som redan nämnts ovan i rapporten:

- Vilka är samverkansvinsterna för de olika samverkande aktörerna?
- Saknas några aktörer på arenan i dagsläget?
- Hur kan vi motivera fler aktörer till att ingå i samverkan?

Utifrån deltagarnas synvinkel, vilket vi även återkommer till längre ned i rapporten, är *bemötandet* på Navigatorcentrum en av de största framgångsfaktorerna i projektet. Deltagarna uttrycker också i flera fall detta som en motsats till vad det upplevt i myndighetskontakter i övrigt. Frågeställningar som kan vara intressanta för samverkansparterna att reflektera över vad det gäller deras egna organisation och struktur är:

- På vilket sätt kan vi anamma Navigatorcentrums förhållningssätt utifrån våra möjligheter och förutsättningar?

## **Kommentarer till projektets operativa mål**

***Mål: Att tillsammans med Jämtlands Gymnasieförbund och Östersunds Kommun utveckla befintliga, och tillskapa nya särskilda platser för arbetsträning.***

En av de synpunkter som följeutvärderarna har haft och som kommunicerats med projektledningen i ett tidigare skede är att man inom projektet har haft svårigheter med att fokusera sina insatser på att nå måluppfyllelse i vissa av målen men att man trots detta fortsatt att jobba med målsättningar som man redan nått. Att tillskapa nya särskilda platser för

arbetsträning är ett område som man behöver arbeta mer med vilket man också har börjat göra. Inom projektet har man nu tagit ett nytt grepp om hur man ska arbeta mer offensivt med att tillskapa arbetsträningsplatser, där en av coacherna kommer att få ett huvudansvar för detta. Genom att skapa nya kontakter inom offentlig, men framförallt privat och ideell sektor, och bygga nätverk över sektorsgränserna, ökar möjligheterna till att lyckas i sin ansats. Att kopplingen mot näringslivet behöver förstärkas framkommer i intervjuer med coacherna. Det är en synpunkt som framkommer även från politiskt håll.

Inom projektet finns en medvetenhet om att man ska ta draghjälp av den demografiska prognosen i påverkansarbetet framöver. Alla ungdomar behövs i arbetskraften för att säkra en framtida utveckling och tillväxt.

- **Hur kan man vässa projektets externa påverkansarbete och skapa ett ökat engagemang inom politiken och näringslivet kring ungdomar och deras ställning på arbetsmarknaden?**

***Mål: Att utöka och utveckla samarbetet med andra intressenter exempelvis Xpress on traX.***

Projektet har genomfört en rad olika erfarenhetsutbyten med olika organisationer och projekt som man ser samverkansmöjligheter med. Ett sådant som är aktuellt just nu är Back on Track. Att utöka och utveckla samarbete med olika intressenter kräver en kontinuerlig omvärldsbevakning.

- **Hur kan man inom projektorganisationen säkerställa att denna omvärldsbevakning sker på ett strukturerat och effektivt sätt?**

## Tillgänglighetsperspektivet

Det projektmål som behandlar tillgänglighetsperspektivet är att:

***”Personer med funktionsnedsättning ska kunna delta i projektet i samma utsträckning som övriga.”***

Tillgänglighet är något som man har arbetat med på ett framgångsrikt sätt, och detta gäller inte minst lokalen i sig. I deltagarintervjuer framkommer också att många tycker att det är viktigt att lokalen är så pass centralt lokaliserad i stan, för att detta underlättar besök.

Deltagarna upplever också att projektmedarbetarna tillgängliga, besitter en stor kompetens och att man utgår från varje deltagares egna förutsättningar. Man anser att den egna motivationen är det centrala för i vilken utsträckning man kan tillgodogöra sig projektets möjligheter.

*”Jag har ett fysiskt funktionshinder, vilket man på Navigatorcentrum tagit stor hänsyn till vad det gäller val av praktikplats till exempel.”* Deltagare

Detta stämmer även överens med den syn som samverkansparterna har. En av företrädarna för samverkansparterna menar att det finns en särskild poäng med en arena som Navigatorcentrum för personer med funktionshinder, då dessa ofta har många myndighetskontakter (till exempel Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och så vidare). Att kunna ha en gemensam arena där man kan träffa alla aktörer på samma plats kan då underlätta mer för denna grupp än för andra grupper.

Ett problem vad det gäller tillgängligheten är att man inte upplever att man lyckats nå gruppen ungdomar som är födda utomlands. Integrationsservice företrädare i styrgruppen menar att det hade underlättat om man hade haft med ett tydligt integrationsperspektiv från början av projektet. Nu rullar projektet på och alla har mycket på gång. Det har varit svårt att göra konkreta insatser utifrån det utgångsläget. Företrädaren menar vidare att man måste börja med att nå målgruppen och kommunicera vad Navigatorcentrum kan erbjuda dem. Sedan kan aktiviteterna behöva anpassas för att passa målgruppen.

En av coacherna nämner att det borde finnas information på andra språk än svenska och på lättförståelig svenska. Hemsidan går också att översätta till många språk.

## Jämställdhetsperspektivet

I ett av projektmålen fastslås att:

***”Projektet kommer att i sin verksamhetsplanering sträva efter en jämställdhetsintegrering. De strukturella skillnaderna mellan könen i fråga om utbildnings- och yrkesval ska ses som en intressant utmaning för projektet”.***

Följeutvärderarna upplever att det är just som en intressant utmaning som man har valt att närma sig frågan och det är ett område som följeutvärderarna anser att man bör överväga att lägga större fokus på arbetet med jämställdhetsintegrering framöver. En aspekt som framkommit vad det gäller projektets arbete med jämställdhet är att man tycker att man har mycket att arbeta med vad det gäller sina egna fördomar och inlärd beteenden. Det är lätt att falla in i traditionellt tänkande till exempel kring hur olika yrken eller praktikplatser presenteras inför killar respektive tjejer. En medarbetare nämner att de manliga coacherna handleder flest killar medan de kvinnliga coacherna har en mer jämn fördelning, och att det inte är positivt ur jämställdhetssynpunkt. Projektledaren efterlyser konkreta idéer kring aktiviteter som kan kopplas till projektets jämställdhetsarbete. Exempel på aktiviteter som följeutvärderarna tycker kan övervägas är seminarier där deltagarna får diskutera jämställdhetsfrågor eller en öppen föreläsning i ämnet med en intressant föreläsare som lockar ungdomar.

Det är viktigt att poängtera att deltagarna inte upplever att de i projektet har blivit diskriminerade eller särbehandlade på grund av kön. Projektets målgrupp, det vill säga ungdomarna själva, har på många sätt ett mer naturligt förhållningssätt till jämställdhet och ser det till viss del som en självklarhet i samhället idag. Det är därför viktigt att de blir bemötta med inställningen att även projektet arbetar enligt principer som bygger på jämställdhet. Frågor som kan behöva diskuteras, både mellan projektmedarbetarna och inom styrgrupp är:

- **Hur ser våra inlärd tankemönster vad det gäller jämställdhet ut?**
- **På vilket sätt kan vi förändra våra inlärd tankemönster i grunden?**
- **På vilket sätt kan vi stötta varandra i det konkreta arbetet med jämställdhetsintegrering?**
- **Vilka konkreta aktiviteter kan anordnas av Navigatorcentrum som kan kopplas till projektets jämställdhetsarbete?**

Utifrån att reflektera över frågeställningar som de ovan kan man komma vidare i arbetet med jämställdhetsfrågor.

## Innovativitetsperspektivet

Det mest innovativa i projektet är samverkan kring en gemensam arena samt projektmedarbetarna sätt att arbeta med målgruppen. I projektet jobbar man utifrån ungdomarnas behov och inte utifrån gamla invanda mönster. Projektmedarbetarna har under hela projektperioden varit inriktade på att ta till sig nya idéer. Man är öppen för nya infallsvinklar och nya sätt att arbeta. Ett exempel är tankarna man har på att bygga nätverk inom privat och ideell sektor för att på ett mer effektivt sätt skapa arbetsträningsplatser och praktikplatser åt målgruppen. En företrädare för styrgruppen uttrycker det som att medarbetargruppen på Navigatorcentrum upplevs som *flexibel, positiv och prestigelös*. Ur den aspekten så genomsyras projektet av innovativitet. Samverkansparterna kan dock i större utsträckning behöva reflektera över om deras ordinarie organisation och struktur på bästa sätt stöder ungdomarna.



## **Bilaga 3: Workshops med projektets operativa personal samt med styrgruppen**

Den förhoppning som följeutvärderarna hade på följeutvärderingens resultat var att det skulle fungera som ett användbart arbetsmaterial för projektets styrgrupp samt projektets operativa personal i deras strävande efter lärande och utveckling. Delrapporterna skulle ses som en utgångspunkt för utvecklade diskussioner och ett utökat lärande inom projektet och för dess samverkanspartners. Detta säkerställdes bland annat genom 2 workshops utifrån följeutvärderingens resultat. Den ena genomfördes med projektets operativa personal och den andra med projektets styrgrupp.

### **Workshop med operativ personal**

Vid den workshop som genomfördes med projektets operativa personal användes processledarmetoden "Ett steg till" som tagits fram av Studieförbundet Vuxenskolan. Vid denna workshop fick deltagarna genom processen sätta fingret på vad de själva tyckte var mest angeläget att ägna sig åt inom den närmsta tiden och sedan skapa konkreta handlingsplaner kring dessa områden. De områden som valdes ut var:

- **Att arbeta med Navigatorcentrums organisation och struktur**
- **Att öka ungdomarnas inflytande i Navigatorcentrum**
- **Att förbättra Navigatorcentrums externa påverkansarbete**

Man kom även fram till handlingsplaner för varje delområde med konkreta aktiviteter. Varje aktivitet fick en tidsplan och en ansvarig genomförare. Genom att arbeta på detta sätt kan man säkerställa att framtagna handlingsplaner leder till konkreta resultat och att goda idéer inte rinner ut i sanden.

### **Workshop med styrgruppen**

Vid den workshop som genomfördes med projektet styrgrupp låg fokus på hur samverkan mellan styrgruppens medlemmar och organisationer ska se ut efter projekttidens slut. Man hade redan innan denna workshop beslutat att samverkan skulle fortsätta i någon form och utifrån detta hade följeutvärderarna formulerat följande frågeställningar:

- **Hur kan, och vill, vi utveckla det vi byggt upp?**
- **Hur ska styrgruppens roll se ut framöver?**

Utifrån de diskussioner som fördes föreslog följeutvärderarna att man inom gruppen tillsammans, med projektledaren som koordinator, tar fram en handlingsplan som kan fungera som ett styrande dokument efter projekttiden. I detta dokument tydliggörs och fastslås styrgruppens fortsatta medverkan i Navigatorcentrums verksamhet. En fortsatt samverkan mellan styrgruppens företrädare anser följeutvärderarna vara ett mycket stort mervärde för Navigatorcentrums fortsatta verksamhet, inte minst för det långsiktigt strategiska arbetet. Det är också en viktig pusselbit utifrån resurstilldelning framöver att den verksamhet som Navigatorcentrum bedriver är förankrad inte bara på samverkansparternas operativa nivåer. Stödet från chefer och verksamhetsledare är en förutsättning för framtida utveckling och framgång.

## **Bilaga 4: Förslag på komplement till utvärdering av mätbara indikatorer**

I följeutvärderarnas uppdrag har det inte ingått att följa upp mätbara indikatorer men däremot har följeutvärderarna uppmanats av projektledningen att komma med förslag på hur man bättre kan följa upp dessa indikatorer i framtiden. Att följa upp mätbara indikatorer är viktigt, men ofta svårhanterligt, ibland svårbedömt och det kräver ofta ett samarbete mellan olika myndigheter och en samkörning av data som inte alltid är möjligt i dagsläget. Detta har varit ett problem inte minst i detta projekt. Följeutvärderaren vill därför lyfta blicken från dessa mätbara indikatorer och belysa vikten av att komplettera dessa mätbara indikatorer med andra typer av analysverktyg. Ett sådant analysverktyg är SROI – Social Return On Investment.

SROI är en effektbaserad metod, vilket innebär att faktisk förändring snarare än resultat fokuseras. Resultat handlar primärt om den kvantitativa summan av en aktivitet. Det innebär att ett resultat av en utbildningsinsats som syftar till att få människor i arbete är antalet personer som genomgått utbildningen. Exempel på effekter är ökat självförtroende och ökad disponibel månadsinkomst som en konsekvens av de jobb som utbildningsinsatsen leder till.

Metoden bygger på intressentinvolvering och -analys samt användandet av beviskedjor för att tydliggör hur värde skapas i verksamheter. En beviskedja beskriver hur insatser omvandlas till aktiviteter, resultat och effekter, vilken betydelse aktiviteterna har för den aktuella förändringen, och slutligen hur mycket värde verksamheten skapar.

SROI är dessutom en av få metoder som beräknar det ekonomiska värdet av effekter som saknar marknadsvärde, exempelvis självkänsla, miljöutsläpp och social integration. Med en sådan ansats kan en total bild av förhållandet mellan investering och värde skapas. SROI handlar således om nytta snarare än pengar. Att använda pengar som storhet syftar till att utnyttja ett redan vedertaget språk för att kommunicera värde, och därmed förbättra möjligheterna till resursfördelning baserad på inte bara ekonomiskt utan även socialt och miljömässigt ansvarstagande.

Genom att hitta olika kompletterande metoder att mäta hur väl ett visst projekt eller en viss specifik insats har fungerat och vad den faktiskt har fått för effekter kan man få en så bred bild som möjligt vilket är avgörande för att man ska ta bra beslut i framtiden.

För mer information, se [www.sroi.se](http://www.sroi.se)

## **Bilaga 5: Frågeställningar till Open Space som behandlades vid konferensen "Alla behövs"**

### **DAG 1:**

#### **Ungdomars mobilitet – Borta bra men hemma bäst eller Våga ta klivet?**

Initiativet "Youth on the move", som är en del av EU 2020-strategin, är ett initiativ för att öka ungdomars mobilitet i Europa, genom att förbättra möjligheterna att arbeta, praktisera och studera i ett annat EU-land. På detta sätt kan man öka det kulturella utbytet och rusta ungdomarna för framtidens arbetsmarknad. Undersökningar visar att ungdomar som skaffar sig transnationell erfarenhet uppnår ett ökat självförtroende och en ökad motivation att komma vidare i sina personliga målsättningar.

#### **Huvudfrågeställning:**

- **Hur kan vi inspirera unga till att skaffa sig transnationella erfarenheter och komma tillbaka som stärkta individer?**

#### **Delfrågor:**

- **Får ungdomarna information om vilka möjligheter som finns?**
- **Vilket stöd behöver ungdomarna för att "våga ta klivet"?**

### **DAG 2:**

#### **Vår regions möjligheter på den europeiska arenan: Att göra sin röst hörd genom regional samverkan!**

Navigatörcentrum har genom sitt framgångsrika projekt uppnått många målsättningar och genomgått en viktig lärprocess som kan komma andra tillgodo och man är idag en viktig aktör och samarbetspart på den lokala och den regionala arenan. Nu gäller det att lyfta blicken och sikta högt! Genom att skapa ett regionalt samverkansnätverk kan man få muskler för att vara med och påverka ungdomspolitiken på den europeiska arenan.

#### **Huvudfrågeställning:**

- **Hur kan ett regionalt samverkansnätverk bidra till, och påverka, ungdomspolitiken på den europeiska arenan?**

#### **Delfrågor:**

- **Vilka ska ingå i detta regionala nätverk?**
- **Vilka frågor vill vi lyfta?**
- **Hur kommer vi igång?**