



Diarienummer
2008-3070154

Projektnamn Navigatorcentrum i Östersund	Diarienummer 2008-3070154
---	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Navigatorcentrum i Östersund (NC) har under sina tre år fungerat som en arena eller plattform både för ungdomar 16 - 25 år på väg mot arbete eller studier och för samverkan och samarbete mellan olika aktörer som arbetar med ungdomars livssituation. Syftet har varit att genom individuell coaching och samverkan, förkorta och underlätta ungdomars väg mot arbete, studier och ett bra liv och därigenom öka arbetskraftsutbudet. NC har etablerats i tillgängliga och inbjudande lokaler i Östersunds centrum och där har ungdomarna haft möjlighet att möta coacher som inspirerat, stöttat och hjälpt dem att närma sig sina mål och drömmar eller att få de viktiga kontakter som behövts.

När projektet avslutades 2011 10 31 har det övergått till en permanent verksamhet inom Östersunds kommun. Den samverkansstruktur som byggts upp under projektiden kommer också att bestå.

Projektet har haft ett både operativt och ett strategiskt fokus och ambitionen har varit att skapa en ny infrastruktur för ungdomars väg till arbete och studier.

Projektägare har varit Östersunds kommun och medfinansierare har varit Arbetsförmedling och Jämtlands gymnasieförbund. Inom kommunen har personer inom Arbetsmarknadsenheten, Integrationsservice, Lärcentrum och Socialförvaltningen medverkat med sin arbetstid. Arbetsförmedlingen och Gymnasieförbundet har även de avsatt personalresurser i projektet. All medfinansiering har bestått av personalmedverkan.

Ambitionen var att bygga upp ett "neutralt" nav kring samverkan utifrån att man då skulle kunna möta ungdomarna på ett mer otvunget sätt och se till deras totala livssituation i stället för utifrån ett specifikt område (studier, arbetslöshet, ekonomi, psykiskt mående etc). Dessutom skulle detta projektet generera mervärden för samtliga parter.

Projektet organiserades med en projektledare, en styrgrupp bestående av chefer från de olika parterna, en projektgrupp bestående av handläggare från respektive part med ett uttalat uppdrag att samverka, samt en personalgrupp med coacher anställda av projektet och kommunens arbetsmarknadsenhet.

De aktiviteter NC erbjudit har varit: coaching huvudsakligen på ett individuellt plan, praktikplatser, jobbsökaraktiviteter, studievägledning, informationer och förberdande aktiviteter kring Europeisk volontärstjänst (EVS) mm. En viktig roll för NC har varit att fungera kontaktskapande. Att agera "spindel" gentemot andra parter som arbetar med ungdomar. NC har sett till ungdomarnas totala situation och utifrån detta kopplat ihop olika personer eller parter för att uppnå hans eller hennes mål

NC:s coaching har utgått från ett Kognitivt förhållningssätt som innebär ett nyfiket gemensamt utforskande tillsammans. Genom öppna "sokratiska" frågor utforskar man tankar, styrkor, känslor, drömmar och mål. Utgångspunkten är att alla har svaren inom sig. Den individuella coachningen har varit basen i deltagararbetet. Att stötta deltagare att hitta en



Diarienummer
2008-3070154

lämplig praktik har utgjort en annan viktig roll för coachen, liksom att peppa mot studier eller att lära sig om arbetslivets villkor och arbetssökande.

Dessutom har projektet arbetat med att utveckla olika träningsarenor för att ungdomar kan förbereda sig inför att exempelvis söka en vanlig praktikplats. NC har också tillsammans med Lärcentrum och en extern vuxenutbildningsanordare genomfört 10 veckors Orienteringskurser.

Projektet har följts av en processledare kring löpande uppföljning och utveckling och även utvärderats utifrån både ett samhällsekonomiskt och ett kvalitativt perspektiv. De resultat som framkommit enligt den kvalitativa utvärderingen är att både ungdomar och de medverkande samverkanspartnerna varit mycket nöjda med verksamheten. Framgångsfaktorerna har varit bemötandet av ungdomarna och det strategiska samverkansarbetet.

Enligt den samhällsekonomiska utvärderingen där 30 ungdomar intervjuats om sin situation både före och efter projektet visade det sig att verksamheten varit lönsam ur både ett samhällsekonomiskt, kommunalekonomiskt och ett individekonomiskt perspektiv. Återbetalningstiden på samhällsnivå var tre månader!

De kvantitativa målen var att :

- 660 personer varav 60 med utländsk bakgrund skulle medverka

Resultat deltagarmål: 651 ärenden har varit aktuella. 552 enskilda personer. 35 ärenden var utlandsfödda.

- Minst 70% av de som avslutades skulle gå till arbete, studier eller andra planerade aktiviteter

Resultatet var att 77% gick till: arbete (20%), studier (27%) annat (30%)

- Ett annat mål var att resultaten skulle implementeras i ordinarie verksamhet

2011 11 01 övergick NC i en ordinarie verksamhet med större resurser än under projektiden.

Projektets idéer och metod har sammanställts i en metodbok som tryckts upp och även finns på NC:s hemsida. Resultaten inklusive de bägge utvärderingarna presenterades på en avslutningskonferens i Östersund, på en spridningskonferens i Sala och på Ungdomsstyrelsens rikskonferens i Stockholm.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Vid tiden för projektansökan var en stor del av kommunens arbetsmarknadsenhets arbete med ungdomar avvecklad på grund av den ändrade arbetsmarknadspolitiken och kommunernas minskade ansvar i den. Kvar fannas en mindre enhet som hette Navigatorcentrum med bl a ett uppdrag att se över möjligheterna att finna nya samarbetsformer med andra parter kring arbetslösa ungdomar. Tidigare hade kommunen slutit avtal med arbetsförmedlingen om att ta emot ett visst antal ungdomar per år. Dessa fick insatser via kommunens arbetsmarknadsenhet som också hade samarbete med socialförvaltning och individuella programet på gymnasiet. Det samarbete som skedde var



Diarienummer
2008-3070154

huvudsakligen baserat på goda personkontakter på olika myndigheter. En önskan om mer strukturellt, personoberoende samverkan ligger bakom den ESF ansökan som senare gjordes.

En stor del av den infrastruktur som fanns kring aktiviteter för arbetslösa ungdomar hade försvunnit och behovet av att finna nya former för samarbete och gemensamma insatser fanns. Kring det kommunala uppföljningsansvaret var behovet av samverkan och samarbete också tydligt. Det fanns många ungdomar som "hamnade mellan stolarna" och fick exempelvis inga insatser via arbetsförmedlingen förrän efter 90 dagars arbetslöshet och socialförvaltningen kunde inte själva tillhandahålla de kompetenshöjande insatser som behövdes.

De gemensamma behov som parterna nämnde var att finna former för tidig upptäckt av särskilda behov. Att samverka om detta och planera gemensamma insatser för kartläggning, coachning, studiemöjligheter, praktik- och träningsplatser och annat socialt stöd var det projektet skulle arbeta med.

En neutral arena för samverkan och för mottagning och coachning av ungdomar är utgångspunkten, en lokal som är centralt placerad och inbjudande, coacher som tar emot och inspirerar och stöttar ungdomarna. Att knyta ihop socialsekreterare, arbetsförmedlare, vägledare mfl kring ungdomarna, finna gemensamma planeringstider mm gör det enklare både för ungdomen och för de olika parterna. Alla får höra samma sak, det behövs mindre handläggningstid och det blir tydligare för ungdomen att förstå de olika parternas roller.

Ett utpräglat strategiskt fokus betonades i ansökan. Den arena som byggdes upp skulle ha en långsiktig ambition och vara möjlig att efter projekttiden tas över av kommunen. Det innebar att man inte skulle bygga upp verksamheter eller insatser som inte hade möjlighet att implementeras. Det var bättre att bygga på de resurser som redan fanns och söka samverkanslösningar i stället för att bygga nya strukturer.

De programkriterier som varit aktuella i projektet har varit:

- Innovativ verksamhet:

Det mest innovativa i detta projekt kan sammanfattas med att lång erfarenhet av och kunskap om ungdomars behov har samlats, beskrivits och lyfts till en strukturell, strategisk nivå. Att skapa denna samverkansarena som projektet gjort är innovativt och nytt. Samarbeten har förekommit förut, men det helhetsperspektiv som projektet syftat till har inte förut funnits. Att organisera samverkan med styrgrupp och projektgrupp ger en tydlighet och stabilitet för fortsatt samverkan.

Även på medarbetarnivå kännetecknas verksamheten av en innovativ anda. Personalen är öppen för nya idéer och infallsvinklar och kan förändra och utveckla arbetssättet utefter både ungdomarnas och de olika parternas behov. Enligt Serus utvärdering kännetecknas projektet av flexibilitet, lyhördhet, engagemang och en strävan till ständig förbättring och reflektion. Andra innovativa inslag har varit exempelvis den kognitiva coachningen, arbetet med icke formell kompetens såsom ELD och OCN, utvecklandet av ungdomars mobilitet genom Europeisk volontärstjänst och grupputbyten, utvecklandet av Orienteringskursen, skapandet av ungdomsportalen på kommunens hemsida mm.

- Samverkan

Hela projektet har från början till slut handlat om samverkan och samarbete. Det har gällt att snabbt få igång en grupp handläggare från de olika parterna, skapa en gemensam vision, börja arbeta tillsammans och hela tiden lära sig av varandra. Samtidigt behövdes en styrgrupp bestående av chefer finna sina former för samverkan. Att både ha ett operativt som



ett strategiskt perspektiv på samverkan har samtidigt varit en framgångsfaktor och en svårighet i projektet.

När man arbetar med så många olika parter och på så olika nivåer har det varit viktigt att hela tiden upprätthålla kontakten, skapa goda relationer ge förutsättningar för att alla ska kunna komma till tals och ge inspel på vad som behöver göras.

Samverkan har haltat under projekttiden och engagemanget har varit skiftande både på styrgrupps- och projektnivå, men enligt Seus utvärdering kom nästan enbart positiva kommentarer fram från parterna. Några citat: "rätt parter sitter i styrgruppen, vi lyssnar på varandra och hittar bra lösningar, vi har mer kunskaper om varandras verksamheter och ingen aktör kan slå ifrån sig ansvar nu, man bli inspirerad och mer inriktad på samverkan även framöver"

RESULTAT OCH GENOMSLAG

- Verksamheten permanentas. Styr- och projektgruppen består
- Ytterligare parter är på väg in i samverkan, exempelvis försäkringskassan
- Utifrån ett individperspektiv kommer ungdomar även fortsättningsvis få stöd av coacher och andra på NC
- På ett nationellt plan har Navigatorcentrum uppmärksammas som ett positivt exempel på samverkansarbete runt ungdomar
- NC kommer att få en viktig roll kring kommunens ungdomssamordning
- Ett regionalt nätverk håller på att skapas runt ungas väg till arbete och studier

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

SYFTE:

Syftet med projektet har varit att skapa en gemensam arena mellan aktörer verksamma med målgruppen unga 16-25. Där ska behov och utvecklingsfrågor definieras och synnergieffekter uppnås. Genom samverkan skulle ungdomars väg till egen försörjning förkortas och arbetskraftsutbudet öka. Samhällets kostnader skulle minska och insatserna effektiviseras. Ett annat syfte har varit att finna och implementera nya modeller och metoder i ordinarie verksamhet.

RESULTAT utifrån detta syfte:

- Arenan för samverkan är skapad: både på ett operativt och ett strategiskt plan. Den behöver naturligtvis dock fortsätta utvecklas. NC har blivit en välkänd verksamhet bland de ungdomar vi vill möta och är nu även en etablerad del av "infrastrukturen" runt ungdomars väg till egen försörjning.

I styrgruppen lyfts ständigt frågor om olika problem eller utvecklingsområden som de olika parterna ser i sitt dagliga arbete. Genom att ta upp dessa frågor runt ett gemensamt bord möjliggörs gemensamma lösningar. Den ena parten kanske sitter på en möjlig lösning på en annan parts problem. Detta att känna till varandras problem, resurser och verklighet är också något som tagits fram som en framgångsfaktor för projektet i den kvalitativa utvärdering som



Serus genomfört.

Den samverkan som skett på ett operativt plan genom exempelvis Projektgruppen har gjort att man lärt sig mycket om varandras uppdrag, regelsystem och behov, men man också kunnat lösa flera konkreta problem.

- Att öka arbetskraftsutbudet av ungdomar har NC gjort genom att många ungdomar efter kontakt med oss gått vidare från arbetslöshet utan att vara inskrivna på arbetsförmedlingen (vilket visat sig vara relativt vanligt) eller kommit från våra kontakter på psykiatri, socialtjänst, frivård eller andra och efter avslut gått vidare till antingen arbete, studier eller praktik via Af.

- Den samhällsekonomiska utvärdering som genomförts visar klart på att verksamheten är lönsam både ur ett samhällsekonomiskt-, "parts"ekonomiskt (kommun, landssting, stat) och deltagareekonomiskt perspektiv. Läs mer i den bifogade rapporten från Payoff. Effekten handlar om att deltagarna gått från att ha varit "konsumenter" av olika samhällsinsatser och mottagare av olika former av ekonomiskt stöd till att i högre grad bli självförsörjande, skattebetalande mm.

I hög grad kan sägas att flera av parterna fått en enklare handläggning av de ärenden med vilka man samarbetat med NC. Det kan handla om minskade behov av egna uppföljningar av personer inskrivna på NC med försörjningsstöd. Handläggare på Arbetsförmedlingen har fått bättre planeringsunderlag inför en inskrivning i jobbgarantin mm.

- Implementering av resultaten: Redan tidigt stod det klart att NC skulle bli en permanent verksamhet i Östersunds kommun med bibehålla resurser, samma organisation med en styrgrupp och en projektgrupp. Dessutom finns tydliga indikationer på att fler samverkansparter är på väg in.

MÅLEN

Kvantifierade mål:

- Deltagarmål: 660 deltagare mellan 16-25 skulle medverka i någon aktivitet i projektet. 60 av dessa skulle ha utländsk bakgrund.
- Resultatmål efter avslut: 70% av deltagarna skulle gå vidare till arbete, utbildning eller annan planerad aktivitet som man är överens om eller uppge att deras möjlighet att komma ut på arbetsmarknaden stärkts.
- Dessutom skulle projektet utveckla platser för arbetsträning mm och stärka samarbetet med andra som arbetar med ungdomar

RESULTAT DELTAGARMÅL:

- 651 ärenden har deltagit i projektet eller 552 personer (286 kvinnor och 266 män samt 35 utlandsfödda)

Kommentarer:

Vi kom igång med deltagare först i början av 2009. Har sedan dess haft en relativt jämn inströmning av deltagare med undantag av en period 2010 då arbetsförmedlingen ändrade sitt arbetssätt och mer anvisade till privata jobbcoacher.

Könsfördelningen motsvarar till stor del våra förväntningar. Något fler kvinnor än män i enlighet med vad vi antog i ansökan (360kv, 300m)

Beträffande de utlandsfödda har vi inte nått upp till målen. Detta beror på att vi kanske gjort en felbedömning av behoven. Många av dessa grupper går fortfarande i skolan på IVIK och varken vill eller bör söka sig därifrån. Många av de på integrationsservice har en annan tydlig planering med SFI, arbetsförmedlingen eller liknande och NC:s roll har då ibland varit otydlig och därför har vi inte fått dem som deltagare.

De som ändå kommit till oss har ofta haft socialtjänsten som remitent, dvs de har varit i



Diarienummer
2008-3070154

Sverige mer än tre år

Ungdomarna i projektet har kommit från Gymnasieförbundet (176 ärenden), Socialförvaltningen (193 ärenden), Arbetsförmedlingen (60 ärenden) eller direkt till NC via drop-in (172 ärenden), resterande från de övriga parterna.

RESULTATMÅL EFTER AVSLUT:

- 77% av totala antalet deltagarna har gått till: arbete(20%), studier (27%) eller andra planerade aktiviteter (30%)
- 79% av tjejerna har gått till: arbete (20%), studier (29%) eller andra planerade aktiviteter (30%)
- 75% av killarna har gått till: arbete (20%), studier (25%) eller andra planerade aktiviteter (30%)
- 75% av de utlandsfödda har gått till: arbete (25%), studier (25%) eller andra planerade aktiviteter (25%)

Kommentarer:

Många som gått till studier har gått tillbaks till gymnasieskolan, andra till vuxenutbildning. Av de som gått till arbete har en del gått till tillsvidareanställningar andra till mer tillfälliga varianter, dock mer än en månad. De andra planerade aktiviteterna som nämnts handlar mest om de som gått vidare till praktik inom jobbgarantin på arbetsförmedlingen eller när en annan planering tar vid med en annan part (socialtjänst, frivård mm). Denna ska samtliga parter vara överens om. Endast 2% har gått till "okänd orsak", dvs att vi inte vetat vart de tagit vägen.

- MÅLET ATT: Minst 70 ska uppge att deras möjligheter på arbetsmarknaden stärkts: Enligt den deltagarenkät ungdomarna fyllt i efter avslut uppger 87% att deras möjligheter på arbetsmarknaden mycket (53%) eller ganska mycket(34%) stärkts. Svarsfrekvensen har dock varit alltför låg för att göra någon rättvisande bedömning. Orsaken är att vi inte kommit igång med den förän mitten av projekttiden, men även svårigheter att nå dem, tekniska problem med den webbaserade varianten och ibland dåliga rutiner i samband med avslut. Man har helt enkelt glömt bort det.

Projektet har i stort genererat ett lärande om ungdomsgruppen som inte funnits förut. Vi har även utifrån inskrivningblankett fått en betydligt mer kompett bild av deras behov.

AVVIKELSER UTIFRÅN PROJEKTANSÖKAN:

De avvikelser som förekommit och löpande kommunicerats med ESF handläggare har många sitt ursprung i att projektet kommit igång senare än beräknat med anställningar av coacher, nya lokaler mm. Detta är huvudorsaken till att projektet inte kunnat upparbeta kostnader i enlighet med plan. Medfinansieringen har släpat även på grund av sjukskrivningar, omorganisationer bla på socialtjänsten. Flera utbildningsinsatser blev heller inte av: b la "Kompetensutveckling för upprättande av särskilda träningsplatser".

En annan avvikelse har varit att vi inte anställt någon informatör på 25% utan i stället till viss del internupphandlat tjänsten via kommunens informationsbyrå.

Så här i efterhand kan vi konstatera att projektet varit något överfinansierat. Att anställningar mm kommit i gång sent och att vi överskattat projektägarens lönekostnader har varit huvudorsakerna. Men också en överskattning av vad som är möjligt att hinna genomföra....



Arbetssätt

Vad var ert huvudsakliga arbetssätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

NC grundtankar utgår både från ett individuellt perspektiv och ett strategiskt samhällsperspektiv.

Unga människor gör en "resa" från att vara barn till att bli vuxen med allt vad det innebär med att tvingas ta ansvar för sina handlingar och bli en ansvarstagande medborgare som förväntas bidra och delta i samhället som helhet. Plötsligt har något hänt och man har blivit (mer eller mindre) vuxen. Detta sker ofrivilligt och spontant som ett resultat av otaliga enskilda händelser. Alla barn lyckas dock inte helskinnade ta sig in i vuxenlivet utan hamnar i någon form av utanförskap. Det är en tragedi både för individen och för samhället i stort.

I ett samhällsperspektiv har vi organiserat samhällsservicen utifrån olika funktioner: skola, sjukvård, socialtjänst, psykiatri, fritidsverksamhet, arbetsförmedling mm. Denna är inte alltid optimalt utifrån den psykologiska resa varje ung människa gör. Ibland överlappar eller motverkar områdena varandra, ibland lämnas tomma fält som ingen ansvarar för.

Dessa är två utgångspunkter NC haft och det är därför vi behövs: för att utgöra ett positivt stöd till ungdomar på väg mot vuxenlivet OCH för att samordna och koordinera samhällets stöd till sina unga medborgare.

NC finns på en neutral arena, i attraktiva lokaler, är frivillig att besöka och har ett bemötande som gör att alla känner sig välkomna och trygga. På NC finnas coacher som lyssnar, ställer frågor, inspirerar, stödjer och peppar ungdomen att ta steg på väg mot sina mål eller drömmar. Här får man hjälp med att knyta kontakter med andra viktiga personer för att nå sina mål. Det kan handla om vägledare, arbetsförmedlare, socialsekreterare, kuratorer eller arbetsgivare eller andra viktiga vuxna.

NC:s roll som neutral arena gör att vi kan möta ungdomarna på ett annat sätt än när de går till en myndighet eller institution som sitter på någon slags exekutiv makt. De myndigheter som vi samarbetar med har kunskap och förståelse för NC och arbetar tillsammans med cochererna för att finna bra lösningar. Man kan sitt eget regelverk och kan också använda det - eller stretcha det utifrån dess avsikt. Man kan också de andra parternas regelverk och kan agera utifrån detta.

I NC:s styrgrupp sitter chefer för de samverkande myndigheterna som har överblick över behoven hos målgruppen, planerar samverkanslösningar och fördelar medel och resurser utifrån detta. Man ger ett tydligt mandat till sin personal att samarbeta och att finna lösningar utifrån sin organisations uppdrag. En handläggare från varje myndighet är kontaktperson gentemot NC.

Detta är i korthet den vision som vårt projekt bygger på. Den var dock inte lika väl beskriven eller formulerad vid starten men bygger på många års erfarenhet av att arbeta med ungdomar och har succesivt vuxit fram under projektiden.

Att utgå från att ungdomar både vill och kan är en viktig utgångspunkt, men ibland kan krävas att man "krattar i gången" och aktivt och handgripligen hjälper någon att ta de steg som behövs. Detta är en avvägning som kommer av erfarenhet och lyhördhet. Att använda humor och ett avväpnande och rättframt förhållningssätt är grunden i vårt bemötande.



Det är vår ena framgångsfaktor. Den andra är att vi i projektet haft ett strategiskt perspektiv. Vi försöker se helheten och att arbetar på flera nivåer. Dessa olika nivåer och filosoferandet kring dem har vuxit fram utifrån arbetet med den METODBOK som tagits fram.

Kognitiv coachning:

För att nå en gemensam utgångspunkt i arbetet med och bemötandet av ungdomarna har projektgruppen fått en utbildning i Kognitivt förhållningssätt och coachning. Utbildningen leddes av Leg psykoterapeut Vivianne Nyberg och innehöll både teoretiska utgångspunkter i kognitiv teoribildning mm och en mängd olika praktiska verktyg i samtalen. En stor del av utbildningen handlade också om verktyg för att stärka sig själv som individ. Att ta hand om sig själv och sätta gränser gentemot andra och för sådant som man inte ska ta ansvar för är viktiga ingredienser för att bli en bra förebild och coach för ungdomar. I utbildningen ingick moment av mindfulness, dels för att det är stärkande i sig, dels för att få metoder att använda med ungdomarna.

Några specifika verktyg som används i NC:s coachning är skattningsskalor av olika slag, exempelvis "på en skala mellan 1-10 hur mycket VILL du det här?" eller på samma skala "hur bedömer du din FÖRMÅGA att nå dit?". Då får man bra information att arbeta tillsammans med. Då kan man gå vidare med "vad skulle hända för att din motivation skulle öka ett steg?" eller "vad är det som hindrar dig från att din förmåga skulle öka ett steg?".

I kognitiv coachning är arbetsalliansen viktig. Man är som två gemensamma forskare som utforskar den enes verklighet och mål. Det är viktigt med struktur i samtalet och man använder gärna whiteboard eller liknande för att förtydliga olika aspekter: exempelvis en skattningsskala och för att fysiskt lägga det man avhandlar mellan sig. Det möjliggör att man kan se problemet "utifrån". Att söka avdramatisera den skam som många ungdomar känner har också varit ett viktigt tema i utbildningen. Skammen är ofta det som får oss att dra oss tillbaka och undvika att ta risker.

Kartläggning av målgruppen:

Strukturellt har de sammanställningar utifrån användandet av inskrivningsblanketter mm varit ett viktig instrument för att få kunskap om vår målgrupp som helhet. Det är ett verktyg vi kommer fortsätta att använda och utveckla vidare.

Samverkan och samarbetet:

Att samverkan är en metod i sig har vi sett i detta projekt. Samverkan tar tid, samverkan kommer att "krånga till" saker eftersom det förutsätter att vi kanske behöver arbeta på andra sätt eller ompröva ett och annat för att lyckas. Ibland kan det vara enklare att genomföra saker själv, men i samverkan kommer oftast lösningar fram som är bättre.

I individärenden har samverkan bestått av två- eller trepartsträffar där man klargjort de olika parternas roller. Man kan komma överens om en planering och alla har hört samma saker på mötet. Kompetens som arbetar tillsammans.

Organisatoriskt har samverkan bestått av projektgruppens och styrgruppsmötenas arbete, möten mm. Samverkan har ibland haltat och vissa parter är ibland inte lika aktiva och har kanske heller inte fått ut lika mycket av samarbetet. Det ligger i sakens natur. Det känns nu mycket positivt att både styrgrupp och projektgrupp kommer att bestå

Informellt och ickeformellt lärande:

Detta har varit ett fokusområde i projektet. Vi hade redan tidigt fått kontakt med ESF projektet "Kvalitetslab Mellersta Norrland" som utvecklat arbetet med OCN (Open College Network) i flera kommuner i västernorrland. De har utbildat flera personer i vårt nätverk i OCN modellen och det har bl a lett till att vi utformat vår orienteringskurs delvis utifrån en OCN modul "Arbetslivskompetens". Att utveckla OCN i Östersund och länet har varit en ambition vi fått lägga på is så länge. Vi har dock fortsatt kontakt med dem kring ev fortsatt samarbete.

ELD: Har varit ett annat sätt att tydliggöra och kommunicera kompetenser. Personalen har



genomgått två utbildningar i detta och metoden kommer att leva vidare i NC.

Internationella utbyten:

NC arbetar med EU:s program Ung och Aktiv i Europa och är bl.a. sändande organisation inom delprogrammet EVS- Europeisk volontärstjänst. Detta har utgjort en dragningskraft till NC, men är också en fantastisk möjlighet för unga att utvecklas och även bli mer anställningsbara. Med två organisationer i Grekland har vi ett avtal om att kunna skicka 15 volontärer, de flesta ungdomar "med färre möjligheter". Ett område och framgångsfaktor vi kommer att utveckla vidare och vi kommer även att ansöka om att bli en mottagarorganisation under 2012.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Östersunds kommun har varit projektägare, med personalresurser från arbetsmarknadsenhet, integrationsservice, lärcentrum och socialförvaltning. Arbetsförmedling och Jämtland gymnasieförbund har varit medfinansierare som även de deltagit med personalresurser: arbetsförmedlare och vägledare. Övriga parter enligt ansökan har varit Jämtlands läns landsting via Ungdomspsykiatriska mottagningen, Föreningen tingshuset och Krokoms kommuns projekt Navigator

Inom Östersunds kommun har två förvaltningar (och politiska nämnder) varit inblandade: kommunledningsförvaltningen och socialförvaltningen. Projektet har organiserats utifrån Arbetsmarknadsenheten som tillsammans med Lärcentrum, Integrationservice, Näringslivskontor och Utvecklingsenhet utgör "Område utveckling och tillväxt" inom kommunledningsförvaltningen.

Socialförvaltningen har representerats framförallt utifrån område försörjningsstöd och deras ungdomsgrupp, men även Ung integration för ensamkommande ungdomar. Chefen för försörjningsstöd har varit en aktiv part i hela planeringsarbetet. I ansökan skulle en tjänst från f-stöd utgöra medfinansiering. Efter ungefär halva projektiden ändrade vi på detta. I stället kunde hela socialförvaltningen finnas representerad genom att varje område: f-stöd, öppenvård och utredning delade på denna tjänst. Det möjliggjorde att vi kunde anställa en coach till med ett uttalat uppdrag att fungera bro till hela socialförvaltningen.

Arbetsförmedlingens sektionschef för ungdomsgruppen har varit delaktig i hela planeringsfasen och är en medlem i styrgruppen. En arbetsförmedlare har varit deras bidrag i projektet. Under perioder har personen suttit stora delar av sin tid i lokalerna på NC, under andra perioder har samarbetet skett på annat sätt: exempelvis genom att personal på NC istället funnits på Af. Arbetet med Af har varit komplicerat då yttre förändringar och interna direktiv påverkat mycket av samarbetet exempelvis gällande införandet av externa jobbcoacher. Under senaste året håller samarbetet dock på att finna sina former och efter projektet har vi förhoppningar att öka samarbetet ytterligare.

Gymnasieförbundet har via chefen för det individuella programmet (IV) under lång tid varit aktiv i planering av projektet och en vägledare på IV har på heltid suttit i våra lokaler och fungerat som "en väg ut från nationella program" i gymnasiet. Samtliga som inte kommit in eller hoppat av under läsåret har slussats till NC via henne. De har då erbjudits praktikplats



inom ramen för IV och andra insatser i samarbete med coacherna på NC. På grund av den nya gymnasiereformen ser detta lite annorlunda ut idag och vårt samarbete är inte längre lika tydligt. Del av en vägledartjänst inom IVIK (individuella programmet för invandrarungdomar) har också funnits med i projektet.

Allmänt kan sägas att vi är tacksamma att vi inte haft någon deltagarfinansiering, men att finansiering med arbetstid inte heller alltid är okomplicerat. Personer blir sjuka, föder barn, byter jobb eller så omorganiseras avdelningen och man får andra arbetsuppgifter. Det innebär att samarbetet ibland tappat fart och man får till viss del börja om.

Dessutom har det varit svårt för de som på 25% varit i projektet att finna sin roll och fördela arbetsuppgifter och prioritera. De har ofta uttalat att de känt sig klämda mellan sina ordinarie arbetsuppgifter och arbetet i projektet och har heller inte blivit en lika tydlig del av NC:s personalgemenskap.

Arbetet i Styrgruppen:

I styrgruppen har ingått chefer från de olika parterna. De flesta av dem hade också varit med i planeringsarbetet. Det har varit chefer på mellannivå: exvis sektionschef på arbetsförmedlingen, områdeschef på socialtjänstens försörjningsstöd, chef Lärcentrum, chef integrationsservice, chef på individuella programmet på gymnasieförbundet: Tillräckligt operativa för att kunna sina respektive verksamheter på detaljnivå och samtidigt strategiska nog att kunna fatta viktiga beslut och vid behov förankra uppåt.

Ordförande i styrgruppen har varit chefen för område utveckling och tillväxt inom kommunledningsförvaltningen.

Gruppen har träffats med ca 6 veckors mellanrum under hela projektperioden. Projektledaren har varit fördragande och satt dagordning, men ordföranden har lett mötena. En stor del av mötena har varit löpande information, men även rapporteringar kring aktuella frågor och viktig information från samtliga parter. När det handlat om att få inspel eller diskussioner har alla parter varit engagerade och aktiva och det har ofta landat i konkreta planer. Det har dock inte varit så mycket nya inspel, krav eller förväntningar på specifika resultat från de olika parternas sida. Mellan mötena har det mest varit projektledaren som stått för kommunicerandet.

Många gånger har också flera deltagare meddelat att de tvingats bortprioritera mötena. Det är nog helt förståeligt i ett samverkansprojekt som vårt, men ändå tappar gruppen lite fart. Styrgruppen har utvecklats under perioden och alla är nu väl förtrogna med varandra, känner varandras områden och problem och diskussionerna är ganska "otvugna" och öppna. När någon utifrån kommit in: exempelvis vårt prosesstöd eller våra utvärderare har ofta diskussionerna lyft ännu ett snäpp. Själva arbetssättet i styrgruppen har huvudsakligen skett i en traditionellt sammanträdesform.

Från projektgruppen har också lyfts behov av att mötas mellan nivåerna styr- och projektgrupp för att lyfta vissa frågor.

Arbetet i Projektgruppen:

Tanken från början var att det mesta av utvecklingsarbetet skulle ske här. Varje parts operativa representant har suttit med i projektgruppen som träffats varannan vecka under stora delar av projektet. Sedan drogs det ner till en gång/månad för att bli var 14:e dag igen. Gruppen har varit ganska stor: mellan 12-14 personer. Det har varit otidligt för oss vad som skulle tas upp i projektgrupp respektive AP (arbetsplatsgrupp). Vad behöver alla veta och vilka frågor är mer "interna" för oss på arbetsplatsen NC? Det har lett till en frustration i gruppen. Tidvis har också närvaron på mötena haltat då man tvingats prioritera annat.



Succesivt har det mesta av det praktiska arbetet flyttats över till AP gruppen som också utvidgats med arbetsförmedlingens, och gymnasieförbundets representant. Dock har våra möten, konferensdagar och annat umgänge svetsat ihop gruppen, fått oss att få en förståelse för varandras arbetsuppgifter, regelsystem och interna kultur, samt gett oss en gemensam "NC-vision" om behovet av att sätta den unga personen i centrum och arbeta tillsammans för honom eller henne.

Arbetet i AP (arbetsplats)gruppen:

AP gruppen har träffats varje tisdag förmiddag. På agendan har varit personal- och arbetsmiljöfrågor, informationspunkter och mer projektrelaterade frågor. Projektledare har varit ordförande och föredragande och minnesanteckningar har förts enligt ett rullande schema. Personalgruppen är mycket kreativ och engagerad och stundtals har mötena blivit ostrukturerade. För många informations- diskussionspunkter har avhandlats och tydligheten och strukturen har ibland blivit lidande. Till viss del kan detta förklaras med projektledarens oerfarenhet av rollen som ledare och chef, till viss del av en allmän överambition och tidsoptimism.

Referens grupp:

Blev aldrig någon referensgrupp som planerat. Behovet av den diskuterades i styrgruppen och vi prioriterade bort detta. Den spridning av vår verksamhet som var syftet har skett på annat sätt och planer att utvidga styrgruppen med fler aktörer finns idag.

Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I projektplanen framgår det att NC hade som ambition att använda sig av olika metoder för att belysa jämställdhetsfrågor och sträva mot en jämställdhetsintegrering. Projektet skulle försöka ändra på attityder hos deltagarna och att det i sin tur skulle skapa attitydförändring och en breddning av deltagarnas studie- och yrkesval i en mer otraditionell riktning. Dessa strukturella skillnader skulle i projektet ses "som en intressant utmaning" för coacherna att arbeta med i den individuella vägledningen. Värderingsövningar skulle vara ett inslag i vårt "introduktionsprogram". Projektet skulle motivera deltagarna att bryta mönster och att tänka i nya banor och syftet med det var att fler kvinnor skulle prova på mansdominerade yrken och vice versa.

I projektet har vi vid flera tillfällen bjudit in Dan Humble, processtödjare för jämställdhetsintegrering till både projektgruppen och Arbetsplatsgruppen. Flera i personalen har genomgått de dagar som ESF genomfört kring jämställdhetsintegrering.

En person har haft ett speciellt fokus på frågan och även genomgått andra utbildningar kring mångfalds- och genusfrågor. Att få in fråga som en integrerad del av hela projektet har inte varit helt lätt och i efterhand kan vi konstatera att vi kunde ha arbetat mer strukturerat med frågan.

Efter ett besök av Dan Humble bestämde vi oss under våren 2010 att genomföra en 4R analys av projektet. Det vi då kunde konstatera var att det var en relativt jämn könsfördelning bland deltagarna men att det fanns en liten övervikt av kvinnor beträffande "positiva" avgångsorsaker. De manliga coacherna hade något fler killar som deltagare och de kvinnliga fler tjejer. Personalfördelningen i projektgruppen var tio kvinnliga mot endast tre manliga, men i styrgruppen var könsfördelningen jämn. Nedbrutet på aktiviteter på NC visade det sig exempelvis att fler tjejer gick till kommunal



Diarienummer
2008-3070154

praktik och fler killar gick till privat.

Vi tittade även på "bakgrundsvariabler" i förhållande till kön: fler tjejer uppgav exempelvis problem med både fysisk och psykisk hälsa, ångestsyndrom och ätstörningar medan killarna nämnde missbruk och kriminalitet som problemområden.

Denna genomlysning presenterades sedan för både projektgrupp och styrgrupp och föranledde flera intressanta diskussioner. En intressant aspekt var att killar var och är överrepresenterade på både socialtjänst och arbetsförmedling. De har dessutom i högre grad inte fullgjort sina gymnasiestudier, men ändå är inströmningen till NC nästan helt jämn, med en liten övervikt för tjejer. Detta lågt helt i linje med våra antaganden i ansökan och baseras på lång erfarenhet av liknande arbete. Vad detta beror på kan man fundera över. Det kan vara så att killar i större utsträckning håller sig undan och gör sig oanträffbara men att tjejer är mer mottagliga för stöd. För att spetsa till det: tjejerna mår sämre, men killarna är mer arbetslösa och socialbidragsberoende!

I vår Orienteringskurs har genomförts flera inslag av värderingsövningar bland annat beträffande jämställdhet i grupperna. Projektet har använt sig av en kortlek med en massa påståenden kring jämställdhet att ta ställning till. Då behöver man även motivera sig varför man svarar som man gör. Den har också använts i personalgruppen och vid planeringsdagar och då väckt en mängd frågor och diskussioner

I ansökan hade vi angett att vi skulle ha stående inslag i vårt "introduktionsprogram". Vi har dock inte haft grupper och därmed heller inget program som vi trodde från början. Behovet har varit mer individuell vägledning eftersom ungdomarna "droppar in" vartefter och i många fall inte känt sig bekväma i gruppssammanhang. Det har gjort att det mest handlat om att i den individuella coachningssituationen ha fokus på dessa frågor och att ifrågasätta både ungdomens och sina egna invanda tankemönster. Att alla är fulla av fördomar och förutfattade meningar är inget att förundras över. Det handlar bara om att då och då ifrågasätta dem.

När det gällde att få fram ungdomar till de ungdomsanställningar kommunen tagit emot 2011 har ett målmedvetet arbete med att nå så jämn könsfördelning som möjligt resulterat i att fördelningen blev relativt jämn trots att det var betydligt fler killar som plockades fram i den först omgången.

Slutligen har vi genomfört en 4R analys efter fullföljt projekt. Den är ännu inte helt klar i den sista analys- och åtgärdsdelen, men den kommer att ligga till grund för ett fortsatt jämställdhetsarbete.

Resultaten av denna slutgenomlysning är att de flesta trenderna från den första genomlysningen består: något fler deltagande tjejer i projektet, något fler tjejer med positiva avslutsorsaker, framförallt till studier. Antalet coachningssamtal var nästa lika många per kön. Beträffande bakgrundsvariablerna blev trenden än tydligare: fler killar utan grund- eller gymnasieutbildning, fler tjejer med fysiska- och psykiska problem, fler killar med kriminalitet och missbruk.

I backspegeln kan vi tycka att vi kunde ha arbetat mer strategiskt och målmedvetet med jämställdhetsfrågorna, haft det som ett stående inslag på personalmöten mm. När det gäller attitydförändringsarbete handlar det nog trots allt mest om våra egna värderingar och att arbeta med dem.



Diarienummer
2008-3070154

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I vår projektplan betonades målsättningen att öka arbetskraftsutbytet och ta tillvara den resurs som de funktionsnedsatta utgör. Detta skulle göras i samarbete med våra samarbetspartners för att fånga upp viktiga målgrupper som annars lätt hamnar mellan stolarna.

Målsättningen har varit att alla ska kunna ta del av, och delta i verksamheten på lika villkor och projektet skulle ta tillvara den specialkompetens som finns kring olika grupper av funktionsnedsatta bland samarbetspartnerna och andra.

Lokalen skulle vara lättillgänglig och anpassad och informationen om verksamheten vara enkel och lättbegriplig. Personal inom projektet skulle kunna få utbildningar kring olika funktionshinder för att stärka beredskapen att jobba med detta.

I samband med val av lokal var tillgänglighetsaspekten den viktigaste: lokalen skulle vara centralt belägen i bottenplan utan trappor och utrustad och anpassad till personer med rörelsehinder mfl. Därför tog det lång tid innan vi hittade den optimala lokalen. Lokalen skulle också utstråla värme och ge ett välkomnande och personligt intryck eftersom vi vet att många ungdomar i målgruppen har stora problem och dåliga erfarenheter av kontakter med myndigheter, skolor eller institutioner. Den som kommer in genom dörren på våra drop-in tider blir personligt bemötta direkt man kliver in i lokalen. Man erbjuds att sitta ner och under avslappnade former berätta om sitt ärende. Personalen använder medvetet humor och ett avväpnande förhållningssätt för att minimera eventuell känsla av skam eller pinsamhet. Lokalen byggdes genast om med handikapptoalett mm och all verksamhet för ungdomar har ägt rum på nedervåningen. Under projektets gång har lokalen utvidgats och anpassats ytterligare med ett stort samlingsrum/ utbildningslokal med teknik för bild och ljud.

Vid utformandet av informationsbroschyrer mm har läslighetsaspekten varit viktig och vi har använt oss av kommunens expert på området både beträffande broschyr till ungdomarna, texterna på hemsidan, ungdomsportalen och i den Metodbok vi sammanställt i projektet. Vår ambition att översätta vår informationsbroschyr på flera av våra vanligaste invandrarspråk har vi dock inte genomfört. Vi har heller inte tagit emot den gruppen i den omfattning vi trott från början. De ungdomar med utländsk bakgrund som vi kommit i kontakt med har för det mesta haft tillräckliga kunskaper i det svenska språket.

För oss har det länge varit otydligt vad det kan innebära att arbeta med tillgänglighetsfrågor och hur man ska beskriva detta i våra lägesrapporter mm. Ju längre projektet pågått och efter de kontakter och utbildningstillfällen vi haft med Barbro Lindgren på Handisam har vi förstått vad det kan innebära i en vidare bemärkelse.

NC arbetar i sin helhet med att göra samhällets möjligheter öppna för fler grupper av ungdomar. Ungdomar som av olika anledningar inte kunnat tillgodogöra sig exempelvis den utbildning man erbjudits. Många ur vår målgrupp har osynliga funktionsnedsättningar: dyslexi, fobier, sömnsvårigheter, neuropsykiatrisk problematik eller andra problem kring att knyta sociala relationer, förstå komplicerade sammanhang eller liknande. Den gruppen har varit frekventa deltagare i projektet och kunskaper om dem har vi till stor del haft inom personalgruppen då flera arbetat länge med liknande uppgifter, men vi har också fått möjligheten att arbeta tillsammans med många specialister inom andra organisationer. Det kan vara psykiatri, Ungdomspsykiatrisk mottagning, Ungdomspsykiatri (UPM), traumaenhet, dubbelldiagnosteam, ätstörningsenhet, barn/ungdoms- och vuxenhabilitering, arbetspsykolog på arbetsförmedlingen, kommunens olika insatser inom öppenvård för missbruk mfl.

Med UPM har ett mycket gott samarbete utvecklats och en kurator hos dem har en fast tid på NC varannan vecka möjlig att boka besök på. Ungdomar som annars inte vågar själva



Diarienummer
2008-3070154

kontakta dem får här en möjlighet till hjälp.

Genom ett mycket brett och flitigt använt kontaktnät har NC:s möjligheter att stötta ungdomar att finna olika aktiviteter har nått ut till fler ungdomar än tidigare. Genom detta kontaktnät kan vi på ett enkelt sätt koppla samman personer och funktioner kring en ungdom för att göra bra handlingsplaner och anpassa exempelvis en praktikplats utifrån en enskild persons behov. Ofta träffas man tillsammans för att göra upp planerna. Detta har vi ibland beskrivit i våra lägesrapporter i form av "case"

När man arbetar med ungdomar som har svårigheter att klara arbetslivets krav av olika anledningar behövs ofta en anpassad arbetsmiljö. Därför har det varit prioriterat att utveckla tränings- eller lågtröskelarenor för ungdomarna. En stor del av de tidigare arenorna var nedlagda i början av projektet. Att samverka med andra har därför varit viktigt. Ett bra samarbete har vi haft med ESF projektet "Back on Track" på läns museet Jamtli som kommunen efter deras projekts avslutande även helt finansierat under 2011. Ett annat samarbete har varit med Föreningen Tingshuset som tidigare tagit emot en stor mängd ungdomar. Under en period minskade samarbetet med dem, men nu finns planer att söka finansiering för en verksamhet där via samordningsförbundet.

Den orienteringskurs som genomförts i projektet har tydligt riktat sig till ungdomar som inte fullföljt gymnasieskola, ungdomar med svag självkänsla, svårigheter med dygnsrytm och struktur på dagarna eller annan problematik. Kursen har en tydlig struktur med fokus på såväl hälsofrågor som mat, sömn och motion som självförtroende och arbetslivskompetens. Inom dessa verksamheter har funnits en strävan att finna individuella anpassningar utifrån individernas förutsättningar. Detta har gjort att de passat personer som annars haft svårt att genomföra en längre planering.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Enligt den regionala planen för ESF i Mellersta Norrland programområde 2 - Ökat arbetskraftsutbud beskrivs den demografiska utmaningen. Unga, invandrare, sjukskrivna och arbetslösa skulle ses som en viktig arbetskraftsreserv. Ungas etablering på arbetsmarknaden prioriterades, liksom en ambition att få fler att fullfölja gymnasiestudier. Behovet av arbetssträkningsarenor poängterades. Erfarenhetsutbyten med andra regioner borde utvecklas och slutligen borde olika samverkanslösningar för att bryta utanförskap utvecklas.

Projektet har arbetat utifrån samtliga ovanstående prioriteringar. Att skapa en ny strategisk samverkansstruktur för unga har varit ett huvudmål. Detta för att underlätta ungas etablering på arbetsmarknaden, minimera riskerna för utanförskap och få fler att återgå till gymnasiestudier oberoende om det handlat om ungdomsgymnasium eller vuxenstudier. Träningsarenor för personer med olika slags behov att träna på arbetslivets villkor och testa sina egna förmågor har i projektet varit ett viktigt utvecklingsområde. En stor del av de arenor som fanns innan projektet hade avvecklats och behov av att utveckla nya i samverkan med andra var därför stort. Där har NC dels initierat nya arenor exempelvis



orienteringskursen, tingshuset mfl, men vi har även fungerat som ett nav för andra som planerar att starta projekt för ungdomar. Detta har också varit vår ambition.

I de olika nätverk som NC:s deltagit i har vi haft möjlighet att såväl sprida våra egna tankar och erfarenheter som att ta till sig kunskaper från andra delar av landet. På så sätt har vi kunnat fått en större spridning av våra gemensamma erfarenheter och fungerat som en påverkansfaktor på nationell nivå.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Projektet har arbetat med spridning och påverkansarbete på flera nivåer. Ambitionen har varit att påverka rådande strukturer och att implementera resultatet i ordinarie verksamhet efter avslut. Vi har därför arbetat på individnivå med ungdomarna, med personerna /handläggarna inom de olika deltagande parterna, deltagarna i styrgruppen, deras strategiska ledning, politiker i de båda inblandade kommunala nämnderna, andra ESF projekt i regionen, samt i det nationella Navigatornätverk vi ingått i. Vi har dessutom haft nära kontakter med personer på Ungdomsstyrelsen / Temagruppen unga och personer på SKL:s avdelning för arbetsmarknad och lärande.

Projektet har haft en ambition att nå ut till först och främst ungdomar i vår målgrupp. Att få och förtjäna ungdomarnas förtroende har varit det viktigaste för oss. Det har handlat om att utifrån personens egen situation stödja honom eller henne att nå sina mål, men även att påtala och försöka påverka orimliga systemfel på en strukturell nivå. Det kan vi göra genom att lyfta frågan till Styrgruppen, eller till vårt nationella nätverk för påverkan på en nationell nivå.

Att arbeta med ungdomars medinflytande och delaktighet har varit en fråga vi gärna tagit på oss, både för ungdomarna på NC, men även för att bli en aktör för medinflytande på en kommunal nivå. NC blir nu framöver en viktig part i en kommunal ungdomssamordning.

Projektledaren har varit aktiv med att upprätthålla kontakter på både lokal, regional och nationell nivå och samtliga anställda har aktivt fungerat som ambasadörer för NC när vi tagit emot studiebesök, besökt samarbetspartners, arbetsgivare eller berättat om verksamheten på konferenser eller liknande.

Annan spridning har bestått av våra broschyrer, vår information på hemsidan och den ungdomsportal som sammanställts inom projektets ram. Kommunens hushållstidning "Magasinet" har gjort flera reportage om oss och flera inslag i lokalpress, lokalradio och TV har förekommit.

Två spridningskonferenser har genomförts i projektet med stort deltagarantal. NC har medverkat i en Spridningskonferens i Sala. Vi har tagit emot otaliga studiebesök, genomfört besök hos andra myndigheter och samarbetspartners och presenterat vår verksamhet, resultat och våra utvärderingar på Ungdomsstyrelsens rikskonferens.

Den metodbok som sammanställts har blivit något av projektets "arv" till eftervärlden. Där



har våra samlade tankar och erfarenheter presenterats på ett lättläst och attraktivt sätt. Där har vi kunnat nå ut med vårt arbetssätt och idéer kring såväl arbetet med ungdomarna som den strukturella samarbetet vi ser behövs.

Sammanfattningsvis har tankarna runt NC som idé fått stor spridning i landet och är nu en etablerad del av en ordinarie struktur på lokalt plan. Samtidigt har tankarna på ett regionalt samarbete med navigatorcentrumtanken som grund fått större spridning via Regionförbundet.

På Transnationell nivå har projektet inte arbetat med påverkansarbete, men det är ett område som av våra utvärderare Serus nämnts som ett utvecklingsområde i framtiden och som skulle kunna vara en naturlig försättning av projektet.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Under planeringen av projektet bestämdes tidigt att vi skulle dela skilja löpande uppföljning/ processtöd från den externa utvärderingen som mer skulle ha fokus på uppnådda resultat.

Processtödet upphandlades tidigt i projektet. Genom löpande dialog med projektledning och personal skulle resultat och erfarenheter analyseras och diskuteras för att uppnå en lärande- och utvecklingsprocess. Detta för att ständigt ha fokus på det syfte och de mål som projektet haft. Han har medverkat på personalmöten, projektgruppsträffar, planeringsdagar och styrgruppssträffar för att lyfta in sina reflektioner till läroprocessen. Att se till att projektet följer den röda tråden i den vardag som ibland kan uppta all uppmärksamhet. Genom att identifiera de viktigaste huvudprocesserna har projektarbetet fått en tydligare struktur

Under första delen av projektet har han till stor del fungerat som ett stöd runt struktur- och organisationsfrågor och hela tiden fokuserat på vad projektet avsett uppnå och den vision som legat bakom. Med tiden har det mer påtagliga stödet avtagit och han har mer fungerat som samtalspartner med "externa ögon" på vår verksamhet och kommit med olika inspel. På vår slutkonferens fungerade han även som moderator. Utan detta stöd i processen hade inte vårt projekt kommit dit vi är nu..

Under vårt arbete med vår samverkanspart och ESF projektet "Kvalitetslab i mellersta norrland" hade vi kommit i kontakt med Samhällsekonomiska utvärderingar. Utifrån denna kontakt bestämde vi oss för att en del av den externa utvärderingen skulle ha ett sådant fokus. Payoff blev sålunda vår utvärderare. Efter några inledande kontakter och utbildningsinslag med dem började vi arbetet med intervjuer utifrån ett "före-läge". 30 deltagare skulle av personalen intervjuas utifrån en färdig mall om hur deras situation såg ut 12 månader innan projektstart. Under slutet av projektet har personalen återigen sökt upp dessa 30 för en motsvarande intervju i ett "efter-läge". Vi har dock fått ett bortfall på fem personer. Ytterligare 30 ungdomar som kommit direkt från skolan skulle även plockas ut för att ge möjliga alternativsvscenaios (vad som kunde ha hänt om de inte börjat på NC) .

Resultatet i korthet: Samhället har efter ett år intäkter på 4,2 milj kr. Lönsamheten beräknas till 3,1 milj kr och total återbetalningstid på samhällsnivå är tre månader. Återbetalningstid för kommunen har varit fyra månader, för staten nio månader och deltagarna har ökat sin disponibla inkomst med 33 500 kr per år. Resultaten är betydligt bättre än genomsnittet av de likvärdiga projekt Payoff utvärderat.

Reflektioner: Det har tagit ganska mycket tid i anspråk och vi tappade fem personer i underlaget. Men hela processen har gett verksamheten ett lönsamhetsperspektiv som inte



fanns innan. Dessutom har utvärderingen genererat mycket positiv uppmärksamhet både inför att den skulle göras och när sedan resultaten presenterades på vår slutkonferens och på ungdomsstyrelsens rikskonferens fick den även nationell uppmärksamhet.

En kvalitativ utvärdering skulle komplettera den samhällsekonomiska. Uppdraget gick till Serus. De fokuserade på processen och uppbyggandet av samverkansplattformen, samt uppnådda mervärden utifrån deltagarna och de samverkande parterna. De hade också för avsikt att identifiera framgångsfaktorer, samt belysa olika utvecklingsområden. Utvärderingen baserades på de skriftliga lägesrapporter som kommit in, informella samtal med projektledning, enskilda intervjuer med deltagare, en workshop med fem deltagare, samt intervjuer med projektmedarbetare, samverkanspartner, styrgruppsmedlemmar och politiker. Serus sammanfattar resultaten med att konstatera att projektet varit en framgång och att de främsta framgångsfaktorerna har varit:

- Samverkan: synnergieffekter, gemensamt lärande, nya kommunikationsvägar, känsla av gemensamt ansvar.
- Medarbetarnas kompetens, engagemang och bemötande
- Stödet i deltagarnas empowermentprocesser: litat på deras egen kraft
- Ständig förbättring och reflektion

Den förbättringspotential man pekat på var:

- Otillräcklig tilldelning av resurser: vissa parter kunde ha bidragit med mer
- Haltande samverkan: Ständig kamp att få alla att prioritera samverkan när ordinarie arbetet kallar
- Samverkansaktörer som fattas: exempelvis försäkringskassa

Projektets utvecklingsområden:

- Att fortsätta utveckla samverkan
- Arbeta med ett tydligare fokus: inte splittra arbetet på för många områden
- Tydligare ledarskap: många bollar i luften, svårt med fokus, organisation och planering

Ett mervärde i projektet Serus särskilt ville poängtera var NC:s internationella arbete med bla Europeisk volontärstjänst som kommit deltagarna till del och fungerat som en magnet för ungdomarna.

Det är också på den europeiska arenan Serus pekar på möjliga framtida utvecklingsområden för NC. Att arbeta utifrån Europa 2020-strategin och "Youth on the move"

Reflektioner: Förutom intervjuer och annat inför sammanställningen av utvärderingen har Serus medverkat i både Styr- och Projektgrupp med olika workshops som varit mycket uppskattade och värdefulla inför implementeringsarbetet. De reflektioner Serus gett tillbaka till projektet: exempelvis att nästan alla mål var uppfyllda långt innan projektet avslutats har fått oss att slappna av i slutskedet i förvisningen om att allt gått bra. Nu hämtar vi bara andan inför de nya utmaningar vi ser framför oss....

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Processtödjaren har hela perioden varit aktiv med att följa vårt projekt mot de mål som ställts upp. Ibland har han agerat startmotor, ibland organisatör, ibland har han varit provokatören som varit obekvämt och ifrågasättande. Ofta har han dock fungerat som stöd för både projektledare och medarbetare som ibland tappat modet och tron på att vi går åt rätt håll. Han har dykt upp "som gubben i lådan" på både styr- projekt och arbetsplatsgruppsmötena



Diarienummer
2008-3070154

eller bara kommit förbi för en kopp kaffe.

För att få någon struktur på projektarbetet har personalen fyllt i månadsrapporter med uppgifter om deltagararbetet, olika möten och samverkansformer mm. Detta har inte varit helt lätt att få till, men till slut har det funnit sina former. Dessa rapporter har legat till grund för de lägesrapporter som projektledaren sammanställt och som skickats till ESF varannan månad. Det har varit ett digert arbete och rapporterna har varit omfattande och fylliga. Det har dock varit en nyttig process att tvingas reflektera över vad som hänt och vilka processer som pågått.

I AP gruppen har det dagliga arbetet dryftats, problem lösts och frågor väckts. Projektgruppen har varit de tillfällen då samtliga parter samlats för att se helheten. De planeringsdagar då alla varit med har ofta slutat med att hela gruppen känt ett ökat engagemang.

Kring ungdomarna har det varit veckovisa deltagarmöten då olika frågor kring enskilda deltagare och förhållningssätt diskuterats.

Coachutbildningen och den handledning som följt på den har varit viktigt för att finna gemensamma förhållningssätt, metoder och verktyg i samtal.

Det verktyg vi använt oss av beträffande deltagarstatistik mm har varit "GW arbetsmarknad". Programmet är mycket omfattande och det finns gott om buggar i det och stora risker att göra fel. Statistiken har ibland gett oss några extra grå hår.

Vi har även använt oss av en egen statistik kring deltagarnas situation i samband med inskrivning. Vi har kallat den Kodlista. Där kan man läsa ut hur gruppen vi har kommit i kontakt med haft det beträffande ekonomi, boendesituation, utbildningsbakgrund och upplevd hälsa. Den är helt anonym och resulterar i ett excelark av olika koder. Den ger oss en unik möjlighet att se hela målgruppens behov och hur gruppen förändras över tid.

En av vårt projekts största svagheter har varit vår överambition och vilja att göra förändringar och förbättringar inom så många olika områden samtidigt. Det kan ibland ge upphov till frustration och förvirring. I detta projekt har vi nått så många mål och lyckats med så mycket att det skulle kunna räcka för att känna sig nöjd. De flesta i projektet ser ändå mest framåt på vad som skulle kunna göras ännu bättre eller på andra områden man ännu inte tagit tag i. Personalen har varit kreativ och det finns gott om kraft, vilja och stolthet inför sitt arbete. Svårigheten att prioritera och kanske framförallt att prioritera bort har kännetecknat NC. När projektet nu avslutats finns möjligheter att ta nya tag och lära sig av det som varit....

Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Projektet har varit mycket komplext och innehållit en mängd olika fokusområden att arbeta med enligt projektplanen. Det har inneburit att det ibland har varit svårt att hålla fokus och att prioritera vad som ska göras och i vilken ordning.



Diarienummer
2008-3070154

Projektet har lidit av en överambition i det mesta och detta har ibland lett till en ofta obefogad känsla av stress och otillräcklighet.

I princip har allt det som vi som arbetat med ansökan ansett viktigt för att driva ett projekt för arbetslösa ungdomar lagts in i projektplanen. Det har därför varit svårt att fokusera lika mycket på alla dessa olika delar och vissa delar har heller inte fått lika stor uppmärksamhet. Utifrån den situation som rådde innan projektet beviljades kan man nog ändå säga att vi inte kunde ha gjort annorlunda. Det har varit positivt att försöka ta ett helhetsgrepp och bygga upp en helt ny infrastruktur kring ungdomarna.

Projektet måste absolut anses framgångsrikt både på grund av, och trots att, ansökan hade ett så brett angreppssätt och ett sådant både strategisk och operativt fokus.

Att driva ett stort ESF projekt är mycket komplicerat och fyllt av krav både från ESF, projektägare, samarbetspartners, projektmedarbetare och målgrupp. Något tillspetsat kan påstås att man som projektledare behöver tidigare erfarenheter att driva ett stort ESF projekt för att vara tillräckligt kompetent för att bli projektledare. Man kan undra hur det ska gå till?

Efter tre års erfarenheter kan vi sammanfatta våra erfarenheter och tips i korthet:

- Less is more: var tydlig med vad ni vill uppnå, fokusera på det viktigaste, prioritera, "kill your darlings"
- Se till att det finns en blandning av kompetens i projektet och att erfarenheter av projektarbete och administration finns tillgänglig
- Styrgruppen som motor viktig. Tydliggör dess roll tidigt.
- Knyt gärna upp parterna med tydliga överenskommelser i början.
- Var tydlig med tankarna om ev implementering redan i början. Vem kan tänkas ta hand om resultatet?
- Det tar tid att komma igång i ett projekt. Det behöver märkas i budgeteringen.
- Hitta bra följeutvärderare. Det är ovärderligt. Avsätt tillräckligt med medel för detta.
- Ha ett samhällsekonomiskt perspektiv i projektet
- Skaffa en erfaren ekonom till projektet. Kan inte nog understrykas. Avsätt medel!
- Se till att inte skapa för många kostsamma "speciallösningar" inom projektet. Använd i stället de resurser som redan finns.
- Samverka! Knyt viktiga kontaktpersoner till projektet både i styrgrupp och projektgrupp.
- Växlerverka mellan ett strategiskt och ett operativt fokus
- Personkontakter är ovärderliga. Högt och lågt. Lokalt, regionalt och nationellt
- Ju fler parter desto bredare förankring, men krångligare samverkan
- Tillskapa projektkontor eller liknande hos de viktigaste projektägarna som kan fungera som stöd till projekten. Det borde långsiktigt löna sig!
- Titta både i utlysningstexter och långsiktiga regionala och lokala styrdokument innan ansökan skrivs.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Håkan Printz, Östersunds kommun, Enhetschef Navigatorcentrum. Tel 063 - 143117, 070-6403117

Lisa Fröbel, Extern utvärderare av Navigatorcentrum, Serus, Tel 073-3360222

Sven Vikberg, Samhällsekonomisk utvärderare av Navigatorcentrum, Payoff, Tel 076-1341503