



Utvärdering

TAGE Gellivare

Lena Rantakyrö
Institutionen för Arbetsvetenskap
Luleå tekniska universitet

November 2010

Innehållsförteckning

Bakgrund.....	3
Utvärdering.....	4
TAGE – projektets mål.....	5
Projektets genomförande och resultat.....	6
Målgrupp.....	6
Finansiering.....	7
Organisering.....	9
Verksamhet.....	12
Arbetsmodellen.....	13
Samverkan.....	17
Diskussion och slutsats.....	19
Projektets bidrag till samhället.....	23
Referenser.....	25
Bilagor.....	27

Bakgrund

Föreliggande rapport avser att beskriva genomförandet av verksamheten i TAGE projektet, värdera projektets måluppfyllelse samt synliggöra styrkor och svagheter som påverkat projektverksamhetens resultat och varaktighet.

Projekt TAGE initierades av Företagarna i Gällivare på våren 2007. Representanter för Gällivare kommun, Arbetsförmedling, Försäkringskassa, Psykiatri vid Gällivare sjukhus med flera som alla arbetade med ungdomar i utanförskap träffades tillsammans med Företagarna och diskuterade situationen i lokalsamhället. Det beslutades att göra en förstudie i syfte att ta fram en projektplan för att på ett otraditionellt sätt minska utanförskapet bland unga i Gällivare (Företagarna, 2008).

Förstudien genomfördes november 2007 – april 2008, med Företagarna i Gällivare som huvudman och med Gällivare kommun, Norrbottens läns landsting, Länsstyrelsen och Coompanion som medfinansiärer. Förstudien visade att det fanns en relativt stor grupp ungdomar i Gällivare som stod utanför arbetsmarknaden och som inte heller var sysselsatta med studier. Samtidigt förutspåddes ett stort behov av arbetskraft inom olika områden i lokalsamhället under de närmaste åren. Förstudien låg till grund för en ansökan till Europeiska Socialfonden för genomförande av projekt TAGE (Företagarna, 2008).

Gällivare kommuns Försörjningsenhet uppskattade i förstudien att det fanns drygt 80 ungdomar i åldern 18-25 år som var beroende av försörjningsstöd. Det fanns hos Försäkringskassan 40 ungdomar i åldern 19-29 år som uppbar aktivitetsersättning. Hos Arbetsförmedlingen i Gällivare var 304 ungdomar i åldern 18-25 år inskrivna, varav 75 personer var helt arbetslösa, 137 arbetade som timanställda eller hade kortare anställningar och resterande var i olika åtgärder. Försörjningsenheten hos Gällivare kommun uppskattade att det vid årsskiftet 2007-2008 fanns drygt 50 ungdomar i Gällivare kommun som inte var inskrivna i något system alls, som levde hos föräldrarna och saknade drivkraft att söka sig till utbildning eller arbete (Företagarna, 2008).

Den bild som förstudien synliggjorde bekräftades av tidigare utredningar om ungdomars villkor i Gällivare kommun. I LUPP- Gällivare kommuns uppföljning av ungdomspolitiken (2006), framkommer att ungdomar anser sig ha relativt litet inflytande i kommunen. De vet oftast inte var eller till vem de ska framföra sina åsikter. Hälften av ungdomarna i gymnasieskolan prioriterar arbete för unga och bostäder som de viktigaste politikområdena. I samma undersökning framkom också att ungdomarna i Gällivare överlag upplever stressrelaterade symptom som huvudvärk, ont i magen och trötthet, vilket sannolikt påverkar skolgången och därmed inträdet på arbetsmarknaden. Det framkommer också att mer än hälften av ungdomarna i gymnasieskolan har så hög alkoholkonsumtion att de är berusade någon gång i veckan eller minst en gång i månaden. På högstadiet har var fjärde elev någon gång druckit alkohol. Flickorna dricker oftare och större mängder än pojkarna (Köhler, 2006).

En undersökning som gjordes av Norrbottens läns landsting (2006) visade också att många ungdomar i åldern 16-29 år lider av stressrelaterade symptom och psykisk ohälsa. Samma utredning visar att nästan en tredjedel av ungdomarna i Gällivare i åldern 16-29 år har riskabla alkoholvanor med risk för alkoholmissbruk och utanförskap.

Förstudien resulterade i en överenskommelse mellan Företagarna/Företagsbolaget och de lokala myndigheterna om att starta en projektverksamhet i syfte att bygga upp, bedriva och

överlämna en verksamhet som på ett otraditionellt och effektivt sätt integrerar ungdomar med eller utan funktionshinder till arbetsmarknad eller utbildning, och på så sätt minskar ungdomars utanförskap i det lokala samhället. Verksamheten skulle efter projekttidens slut vara möjlig att i någon form permanenta.

TAGE projektet har pågått under perioden 1 september, 2008 - 30 augusti, 2010 och genomförts i samverkan mellan Företagarna/Företagsbolaget som huvudman och Gällivare kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Norrbottens läns landsting, LKAB samt Boliden Aitik.

Utvärdering

Projektet har följts upp och utvärderats i relation till målen dels i projektledningens uppföljning och rapportering till Europeiska Socialfonden, dels av Luleå tekniska universitet som extern utvärderare.

Den externa utvärderingen har utgått från en formativ ansats i nära samverkan med projektets operativa grupp, projektledare och coacher (Svensson, Brulin, Jansson och Sjöberg, 2009). Värderingen av projektet har skett fortlöpande och återkopplingen har i huvudsak varit muntlig. Återkopplingen till den operativa gruppen har skett i kontinuerligt återkommande möten som kan karaktäriseras som en form av reflekterande handledningssamtal (Lauvås och Handal, 2001). Utvärderaren har initialt träffat coachgruppen ungefär en gång i månaden, under perioden okt 2008 – maj 2009 vid sju tillfällen och under resterande tid av projektet vid fem tillfällen eller ungefär varannan månad. Återkoppling till styrgruppen har skett genom deltagande i totalt fem styrgruppsmöten under projektperioden. Under hela projekttiden har det även förekommit e-postkontakter med coachgruppen.

För att hålla kostnaderna nere för den externa utvärderingen har överenskommelse träffats mellan projektledare och utvärderare om att projektledare/coach medverkar i datainsamlingen och att utvärderaren svarar för granskning, analys och värdering av data. I möte med projektledningen och styrgruppen 2008-12-01 fastställdes riktlinjer för uppföljning och datainsamling.

För att få tillgång till information som rör de enskilda deltagarna och få möjlighet att samtala med dessa om upplevelsen av vad projektet inneburit för dem har utvärderaren tillhandahållit en blankett (bilaga 1) för samtycke som, enligt överenskommelse med projektledningen, skulle delas ut och samlas in i samband med registrering i projektet eller i samband med coachingsamtal. Ingen av deltagarna i projektet har lämnat samtycke till att bli kontaktade för intervju. De data som rör deltagarna i denna rapport bygger således endast på uppföljningar och utvärderingar som projektgruppen själva genomfört, främst i form av enkäter.

Det har i projektet förekommit två olika blanketter för samtycke/medgivande/fullmakt. En variant är ett medgivande som ges till projektet om att få använda personuppgifter som registreras i samband med inskrivning i projektet (se bilaga 2). En annan variant är en blankett för "Fullmakt/samtycke till informationsutbyte och utvärdering" (se bilaga 3) som syftar till att lösa sekretessen mellan samverkansparterna Gällivare kommun, Försäkringskassan, sjukvården och Arbetsförmedlingen. Fullmakten omfattar även att TAGE Gällivare får delge "utvärderaren på Luleå tekniska universitet" information i syfte att utvärdera metoderna för projektet. Två deltagare har undertecknat denna fullmakt, men med förbehåll att fullmakten endast gäller under den tid de är aktiva i TAGE-projektet. Ingen av

dess medgivanden/fullmakter kan dock, enligt forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2010), jämföras med ett samtycke till att bli kontaktad och intervjuad av utvärderaren.

Datainsamlingen omfattar muntliga såväl som skriftliga källor. Muntlig information har erhållits vid medverkan i styrgruppsmöten, i samtal med coacherna, i samtal med företrädare för huvudmannen samt i samtal med representanter från samverkansorganisationerna. Skriftlig dokumentation har insamlats i form av minnesanteckningar från styrgruppsmöten och personalmöten, lägesrapporter till Europeiska socialfonden, LKAB, Boliden, Länsstyrelsen med flera samt skrivelser till Gällivare kommun i projektets slutskede. Därutöver har jag tagit del av de utvärderingar av basprogram och fördjupningsprogram som coacherna genomfört, en enkät till deltagarna om upplevelsen av coachingen som sådan samt en uppföljning av avslutade deltagare i TAGE projektet.

TAGE – projektets mål

Projektets övergripande mål har varit att de ungdomar som deltar i verksamheten så snart som möjligt ska komma in i arbete eller utbildning. Projektet har formulerat både kvalitativa och kvantitativa mål på tre olika nivåer: individen, verksamheten och samhället.

De kvalitativa målen på respektive nivå är:

Individen

- att öka anställningsbarhet och företagsamhet
- att minska bidragsberoendet genom att individen kommer snabbt i arbete eller utbildning

Verksamheten

- att starta ett företag som otraditionellt arbetar med ungdomar
- att hitta modeller och arbetssätt för en effektiv verksamhet
- att permanenta verksamheten

Samhället

- öka mångfalden på arbetsmarknaden
- öka andelen ungdomar i studier
- öka arbetskraftsutbudet
- möta näringslivets kompetensbehov

De kvantitativa målen är relaterade till individen och till samhället

Individen

- 50 % av de ungdomar som deltar i projektet ska gå vidare till arbete eller utbildning
- 120 ungdomar ska delta i projektet under de två år som projektet pågår
- 50 arbetsgivare/arbetsledare ska ha genomgått handledarutbildning

Samhället (lokalt Gällivare)

- andelen unga i totalt utanförskap (50 personer) ska ha minskat med hälften efter projektens slut
- projektet ska ha återbetalat sig till kommunen senast vid projektens slut.

Projektets genomförande och resultat

Nedan beskrivs och analyseras projektets genomförande och resultat under följande rubriker: Målgrupp, Finansiering, Organisering, Verksamhet, Arbetsmodellen och Samverkan.

Målgrupp

Av förstudien (Företagarna 2008) framgår att det i början av 2008 fanns ca 420 ungdomar i Gällivare som mer eller mindre kunde anses befinna sig i ett utanförskap. Det fanns således en relativt stor rekryteringsbas för projektverksamheten.

Projektets målsättning har varit att 120 ungdomar ska delta i projektet under de två år som projektet pågår och att 50% av de som deltar i projektet ska gå vidare till arbete eller utbildning. Under projekttiden har totalt 87 ungdomar deltagit i verksamheten under kortare och längre perioder. Av dessa 87 personer har 38 lämnat projektet under de första veckorna i basprogrammet och några har gått igenom basprogrammet men inte fullföljt hela programmet på grund av individuell problematik. Projektet har således haft 40 deltagare som fullföljt programmet, vilket utgör ca 33 % av de 120 ungdomar som man haft som målsättning att nå.

Av de totalt 87 ungdomar som varit inskrivna i projektet hade 58 personer (67%) inte slutbetyg från gymnasieskola och 14 personer (16%) hade inte fullföljt grundskolan. En övervägande del, 83%, hade således inte utbildning motsvarande gymnasieskola vilket naturligtvis är till nackdel för att hitta ett arbete för sin försörjning. Merparten av ungdomarna hade inte heller någon arbetslivserfarenhet, endast ett fåtal hade tidigare haft sommarjobb eller praktik.

När de 40 ungdomar som fullföljt hela programmet avslutade sitt deltagande i TAGE-projektet, hade 18 personer mer eller mindre varaktiga arbeten och 12 personer hade gått vidare till studier. I syfte att ta reda på varaktigheten i ungdomarnas sysselsättning gjorde projektgruppen en uppföljning i månadsskiftet april-maj 2010. Uppföljningen var en semi-strukturerad telefonintervju där 38 personer ringdes upp, varav 13 personer besvarade frågorna. Två personer avböjde att delta i intervjun och övriga 23 gick inte att nå trots upprepade försök. Av de 13 personer som medverkade i uppföljningen var det två som arbetade, en försörjde sig på ströjobb, två hade praktik via Arbetsförmedlingen, en studerade och en var föräldraledig. Två ungdomar var arbetssökande, två hade försörjningsstöd, en var sjukskriven och en hade aktivitetsersättning.

Relaterat till projektets målsättning har ett betydligt färre antal ungdomar deltagit i projektet än vad som planerades. Målsättningen var att av dem som deltog i projektet skulle hälften gå vidare till arbete eller studier. Baserat på det totala antalet ungdomar som i någon omfattning deltagit i projektet gick knappt hälften, 40 av 87, vidare till utbildning eller studier och av de 40 ungdomar som fullföljt programmet hade samtliga gått vidare till studier, praktik eller mer eller mindre varaktiga arbeten när de lämnade projektet. Det fanns således förutsättningar för dem att via studier och praktik ta sig in på arbetsmarknaden. I vilken omfattning detta i praktiken har skett är dock oklart. Den uppföljning som gjordes under våren 2010 omfattade endast 13 ungdomar och av dessa var det tre som hade någon form av arbete och en som studerade. Det går således inte att dra slutsatsen att bidragsberoendet har minskat, vilket var ett av de kvalitativa målen på individnivå.

Ett annat kvalitativt mål var att öka anställningsbarhet och företagsamhet. Med utgångspunkt från förstudien (Företagarna 2008) antas begreppet företagsamhet stå för egenanställning eller företagande och utifrån den tolkningen kan inte målet sägas vara uppfyllt. Det finns inga indikationer på att någon av deltagarna har haft intresse för, eller gjort ansatser till att starta egen verksamhet. I vilken omfattning anställningsbarheten ökat hos de ungdomar som deltagit i projektverksamheten är svårt att bedöma. I den uppföljning som gjordes i april/maj 2010 ställdes frågan: "På vilket sätt har Du förändrat Dig sedan Du var på TAGE Gällivare?". Sex av de 13 ungdomar som svarat anser inte att de förändrats på något sätt efter deltagandet i TAGE programmet. Fyra ungdomar svarar att de förändrats såtillvida att de vågat börja jobba, fått bättre självförtroende i arbetssökandet, blivit mer fokuserade i arbetssökandet eller kommit igång i arbetslivet igen vilket kan tolkas som att deltagandet i TAGE påverkat dessa fyra ungdomars möjligheter att söka jobb och att börja jobba på ett positivt sätt. Däremot går det inte att, utifrån dessa uttalanden, dra slutsatser om att anställningsbarheten ökat eftersom anställningsbarhet även är beroende av andra kompetenser som kunskap och kunnande.

Anställningsbarheten kan också öka genom den praktik som ungdomarna erbjuds som en del av TAGE programmet. TAGE projektet har haft tillgång till ca 40 praktikplatser i företag och organisationer i Gällivare. Några arbetsplatser har tagit emot flera ungdomar på praktik. Syftet med praktiken har varit att ungdomarna ska få prova på att arbeta, få kunskap om olika typer av arbeten och arbetsplatser och därmed ett underlag för att ta ställning till vad de vill arbeta med i framtiden. Ungdomarna har varit ute på praktik i perioder från 2-3 veckor till 6 månader.

Projektets målgrupp har varit ungdomar som befinner sig i övergången mellan studier och arbetsliv i åldern 16-24 år, personer med aktivitetsersättning i åldern 19-29 år, personer med ekonomiskt bistånd i åldern 18-29 år samt ungdomar i åldern 16-24 år som generellt kan betraktas befinna sig i utanförskap. Rekrytering av ungdomar till projektet har skett via anvisning från samarbetsparterna Arbetsförmedling, Försäkringskassa och Gällivare kommuns Försörjningsenhet. Ett fåtal deltagare, 3-4 personer, har deltagit i projektet på eget initiativ eller via skolan.

Trots ett relativt stort rekryteringsunderlag, har det periodvis varit svårt att rekrytera tillräckligt många deltagare, vilket är en av anledningarna till att målet att 120 ungdomar ska delta i verksamheten inte har kunnat uppfyllas. Styrgruppen har behandlat frågan vid flera tillfällen. Det finns flera möjliga orsaker till svag rekrytering till projektet. En orsak kan vara en missbedömning initialt om antalet ungdomar i utanförskap i lokalsamhället. En annan kan vara att arbetsmarknaden för ungdomar förbättrats under projektiden eller att de arbetsmarknadspolitiska insatser riktade till ungdomar som Arbetsförmedlingen förfogar över har varit tillräckliga för det behov som funnits i lokalsamhället. Ytterligare en orsak kan vara att Arbetsförmedlingen kontrakterat ett antal jobbcoacher som också erbjuder motivationsfrämjande insatser för arbetssökande. Detta sammantaget skulle kunna innebära att behovet av de insatser som TAGE-projektet kunnat erbjuda inte har varit så omfattande som initialt bedömdes.

Finansiering

Projektet har finansierats med stöd av Europeiska Socialfonden, Gällivare kommun, Länsstyrelsen i Norrbottens län, Norrbottens läns landsting, Arbetsförmedling, Försäkringskassa, LKAB och Boliden Aitik.

Finansieringen har bestått av såväl likvida medel som prestationer. LKAB, Boliden Aitik och Norrbottens läns landsting har bidragit med ett fastställt belopp som utbetalats enligt en i förväg fastställd utbetalningsplan. Bidragets storlek från Länsstyrelsen i Norrbottens län har varit relaterat till andra intäkter i projektet.

Bidrag från Arbetsförmedling och Försäkringskassa har varit relaterat till närvaro hos de ungdomar som deltagit i projektet och som uppburit ersättning från respektive myndighet. Medfinansiering från Gällivare kommun har relaterats till personella resurser i den egna organisationen. Kommunens bidrag har beräknats till totalt en heltidstjänst fördelat med 10% på Barn- och utbildningsförvaltningen, 40% på Service och teknikförvaltningen samt 50% på Socialförvaltningens Försörjningsenhet.

Bidrag från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som varit relaterat till deltagande ungdomars närvaro har inneburit att intäkterna fluktuerat med antalet ungdomar remitterade från respektive myndighet samt ungdomarnas motivation att delta i de aktiviteter som erbjudits. Det har förvisso varit en utmanande uppgift för coacherna att motivera ungdomarna till aktiviteter men, finansieringsformen har inte varit relaterad till coachernas prestationer. Ersättningen från Arbetsförmedling och Försäkringskassa har utbetalats i efterskott samtidigt som en stabil projektekonomi varit viktig för kontinuiteten och nödvändigt för att programaktiviteter ska kunna genomföras som planerat, vilket i sin tur varit avgörande för att upprätthålla ungdomarnas motivation.

Medfinansieringen från Gällivare kommun har varit relaterad till personella resurser i den kommunala organisationen. Den tid som kommunens handläggare lagt ned på målgruppen och ungdomarna i TAGE projektet har i sin tur legat till grund för det projektbidrag som utbetalats från Europeiska Socialfonden och Länsstyrelsen i Norrbottens län. Kommunen har periodvis inte redovisat någon nedlagd tid, eller mycket få timmar nedlagd tid i eget arbete med ungdomsgruppen vilket således inneburit att projektbidraget totalt sett minskat. Även denna fråga har vid flera tillfällen behandlats i styrgruppen, i referensgruppen och i direkta kontakter mellan projektledningen och kommunens företrädare. Av samtal med företrädare för kommunen framkommer att personalen upplevt att de rapporterat den tid de faktiskt haft handledning av klienterna. Dialogen med coacherna och samverkan kring klienterna har dock varit mycket begränsad, vilket också inneburit att den nedlagda tiden, åtminstone periodvis, varit av ringa omfattning.

Finansieringen har upplevts både av projektägaren och av coacherna som ett stort problem. Det har tagit mycket tid och energi av både projektledningen och coacherna att diskutera och förhandla med framför allt kommunen om nedlagd tid och tidrapportering samt att försöka påverka samverkansparterna att öka inflödet av ungdomar i projektet.

Finansieringsformen har varit till men för kontinuiteten i projektet. En medfinansiering från samtliga samverkansparter baserat på ett fastställt belopp och inte på prestationer hos deltagande ungdomar eller handläggare hos samverkansparterna hade skapat en tryggare ekonomi i projektet och gett bättre planeringsförutsättningar i verksamheten. Om regelverket i de samverkande myndigheterna inte medger utbetalning av projektbidrag, skulle kanske en tryggare ekonomi kunnat komma till stånd genom "köp av tjänst" där samverkanspart till ett i förväg fastställt belopp betalat för de deltagare som anvisades till projektet, oavsett deltagarnas närvaro i olika programaktiviteter. Ett alternativ för kommunen hade kunnat vara att den personalresurs som ekonomiskt avsatts för TAGE-projektet hade ingått i

projektgruppen. Personal från exempelvis kommunens Försörjningsenhet hade sannolikt kunnat tillföra projektgruppen värdefulla kompetenser.

Organisering

Projektet har haft en styrgrupp bestående av representanter för samverkansparterna och en referensgrupp för information och erfarenhetsutbyte med samverkansparterna på handläggarnivå. Det operativa arbetet har genomförts av tre heltidsanställda coacher, av vilka en varit projektledare på deltid. Den ekonomiadministrativa funktionen har skötts av Företagarna/Företagsbolaget som projektägande organisation.

Projektets styrgrupp har bestått av representanter för Arbetsförmedlingen, Norrbottens läns landstings utvecklingsenhet, Försäkringskassan, Gällivare kommuns Kommunstyrelse, Service- och teknikförvaltning, Socialnämnd, Barn- och utbildningsnämnd samt LKAB, Boliden, Ungdomsrådet Gällivare kommun och Företagarna. Representanterna har varit politiker och chefer i respektive organisation. Styrgruppens uppgift har varit att leda projektet och styrgruppen har haft regelbundna möten några gånger per år under projektiden. Det har också funnits en projektledare som haft det operativa ansvaret för projektets genomförande.

Till projektet har knutits en referensgrupp bestående av handläggare från de samarbetande organisationerna. Initialt fanns tanken att referensgruppen skulle vara flexibel och bemannas i relation till de frågor som var aktuella, men referensgruppen har under projektiden varit mer eller mindre stabil. Gruppens uppgift har varit att utbyta kunskap och erfarenheter med den operativa projektgruppen.

I samtal med projektledare, coacher och företrädare för samverkansorganisationer framkommer att både referensgruppens och styrgruppens roller och uppgifter har varit otydliga. I referensgruppen har Arbetsförmedlingen och Norrbottens läns landsting haft två representanter vardera medan Försäkringskassan, LKAB och Boliden haft en representant vardera. Gällivare kommun har representerats av två personer från Barn- och utbildningsnämndens verksamheter och två personer från Socialförvaltningen. Referensgruppen har således bestått av elva representanter för samverkansparterna. Initialt var tanken att referensgruppen skulle vara en arena för informations- och erfarenhetsutbyte på handläggarnivå, men representanterna i referensgruppen har i huvudsak varit verksamhetsledare och mellanchefer.

Närvaron vid mötena har varit låg och man upplever varken från projektgruppen eller från samverkansparter att referensgruppens möten i någon större utsträckning har handlat om erfarenhetsutbyte, snarare att samverkansparterna varit informationsmottagare om vad som händer i TAGE-projektet. Från flera källor uppges att det enda resultatet från referensgruppens arbete är den drogpolicy som togs fram för TAGE-projektet. Man upplever också att referensgruppens sammansättning inte har varit optimal. Erfarenhetsutbytet hade sannolikt haft andra förutsättningar att utvecklas om samverkansparterna representerats av handläggare som arbetade direkt med målgruppen. Man har också saknat representation från vissa verksamheter som exempelvis Psykiatrin, KomVux och Ungdomsrådet.

Styrgruppen har bestått av 11 ledamöter, varav 4 kommunpolitiker och 1 företrädare för projektägaren Företagarna. Övriga representanter var verksamhetschefer i samverkansorganisationerna. Ledamöterna har haft ersättare utsedda. Projektledaren har fungerat som sammankallande med uppgift att leda mötena, föra protokoll och även vara

föredragande. Vid de första styrgruppsmötena deltog 7-8 ledamöter, men efterhand har antalet minskat till 3-4 ledamöter och vid det sista styrgruppsmötet i augusti 2010 deltog endast 2 ledamöter av vilka båda var ersättare.

Styrgruppens roll och uppgifter fastställdes i styrgruppsmöte 2008-10-06. Av protokollet framgår att styrgruppens roll varit "att följa måluppfyllelse, ekonomisk rapportering samt att vara med vid beslut om större förändring som påverkar inriktning, mål osv med projektet". Det framgår vidare att styrgruppen har en viktig roll i spridningen av projektets resultat och att det är viktigt att informationen sprids "vidare i sina respektive organisationer så att inte kontakten med projektet blir personbunden".

Både coacher och företrädare för samverkansparterna upplever att styrgruppen inte erbjudit den styrning man förväntat sig och har uppfattat styrgruppen mer som en referensgrupp eller ett rådgivande organ. Av styrgruppsprotokollen framgår att de beslut som fattats handlar om att fastställa styrgruppens roll och uppgift samt att fastställa sammanträdesplan för styrgrupp och referensgrupp. Styrgruppsmötena har haft karaktären av informations- och diskussionsmöten. Stående punkter på styrgruppsmötena har varit information från projektledaren om projektets ekonomi och nuvarande status. Vid ett par tillfällen har också frågor tagits upp till diskussion utan att något beslut har fattats eller några rekommendationer eller instruktioner givits till projektledaren. Dessa frågor har därför mer fått karaktären av erfarenhetsutbyte. Exempel på frågor som diskuterats är hur samverkansparterna arbetar med missbruk/beroende i målgruppen, hur man ser på att en deltagare i projektet tackat nej till ett erbjudande om arbete och hur fler ungdomar ska rekryteras till projektet. Vid ett par tillfällen har också projektledaren och företrädare för Företagarna/Företagsbolaget informerat om arbetet med att ta fram en affärsplan för fortsatt verksamhet efter projektiden, men idéerna har inte i någon större utsträckning diskuterats i styrgruppen. Affärsplan har presenterats för styrgruppen 2010-05-25 när den redan hade skickats till Kommunstyrelsen som en fråga om kommunen hade intresse av att ta över verksamheten eller köpa tjänster för projektets målgrupp.

En fråga som diskuterats vid ett par tillfällen i styrgruppen är hur information och resultat från projektet ska spridas externt och inom samverkansorganisationerna. Det framkommer i utvärderingen att information om TAGE-projektet inte har förts vidare i samverkansorganisationerna i den omfattning som hade önskats inom tjänstemannaorganisationen. Protokoll från styrgruppsmöten och referensgruppsmöten har distribuerats till respektive organisations ledamöter och alla organisationer har inte rutiner för att sprida denna typ av information till de handläggare som är berörda. Projektet har förankrats på högsta ledningsnivå och en fråga som kan ställas är om förankringen har skett på rätt nivå i samverkansorganisationerna eller om det varit bättre att förankra projektet hos mellanchefer och handläggare som sedan kunnat ta ärendet till ledningen i den egna organisationen.

Ungefär samma frågor har diskuterats i referensgrupp och styrgrupp, vilket har inneburit att båda fått karaktären av informationsmöten i stället för att referensgruppen blivit det diskussionsforum för erfarenhetsutbyte som var den ursprungliga tanken och styrgruppen blivit ett beslutande organ. Styrgruppen har dock inte, av vad som framgår av dokumentationen, tagit initiativ till riktlinjer eller att formulera projektledarens uppdrag. Projektledarens dubbla roller som ordförande och föredragande kan ha påverkat styrgruppens agerande, eller underlåtenhet att agera. Styrgruppens roll kan, av ledamöterna ha uppfattats vara mer av rådgivande karaktär. Styrgruppen kunde ha haft en starkare roll om ordföranden

valts bland samverkansparternas ledamöter och projektledaren som verksamhetsansvarig varit föredragande. Det finns fördelar med att styrgruppen för ett projekt representerar högsta ledningsnivå hos de samverkande parterna. Det visar projektets status i de samverkande organisationerna och innebär också att beslut verkligen kan fattas med korta beslutsvägar. Samtidigt kräver det väl utarbetade projektplaner och i förväg utsända handlingar med förslag till beslut som styrgruppen har att ta ställning till. Det finns också möjligheter att distribuera protokoll till en större grupp än styrgruppens ledamöter och att exempelvis publicera styrgruppsprotokoll på projektets hemsida i syfte att informera om verksamheten. På det sätt som styrgruppen arbetat under projektledarens ledning, har kontakten med projektet mer eller mindre blivit så personbunden som styrgruppen själva tagit beslut om att den inte skulle bli.

Det operativa arbetet har genomförts av tre heltidsanställda coacher, av vilka en varit projektledare på deltid. Projektledaruppgiften har innehaft av två olika personer under projekttiden. Förstudien, som också var en del av förankringsprocessen hos samverkansorganisationerna, genomfördes av en tredje person som i några organisationer uppfattats som den första projektledaren. När projektet väl startade tillsattes en projektledare som skulle fungera som coach på deltid. Denna kom ganska snart att byta arbetsuppgifter men har funnits kvar i projektets ekonomiadministrativa funktion på 20 % arbetstid. Projektledarrollen axlades av en av de nyanställda coacherna som fungerat som projektledare på deltid, från början av 2009 och till projekttidens slut. Bytet av projektledare kan ha påverkat både verksamhetens inriktning och innehåll samt det sätt på vilket referensgrupp och styrgrupp kommit att verka.

I slutet av 2008, några månader in i projekttiden, fanns en projektledare som också var coach på deltid samt två heltidsanställda coacher. I samband med byte av projektledare 2009, anställdes en ny heltidsanställd coach. Under projektets sista 4 månader har bemanningen reducerats till två heltidsanställda coacher och projektledning på 20 % arbetstid. En praktikant från socionomutbildningen har också ingått i coachgruppen under vårterminen 2009.

Coachernas roll har varit att tillsammans med deltagarna genomföra de aktiviteter som beslutats i verksamheten. Inga formella krav på utbildning eller erfarenhet har ställts på coacherna, mer än att de ska "vara rätt typ för uppgiften" (Företagarna, 2008) och att de ska ha kompetenser som kompletterar varandra. Huvudmannen utgår från att coacherna kommer att vara i behov av externa konsulter för komplettering av de egna kompetenserna. Det är således inte fastställt i projektplanen vilka kompetenser coacherna ska ha, men det är uppenbart att stor vikt lagts på den sociala kompetensen. De coacher som anställts i projektet har olika och kompletterande kompetenser då en är polis, en har naturbruksgymnasium som grundutbildning men har arbetat som fritidsledare och elevassistent, en coach kommer från sjukvården. Under projekttiden har alla tre deltagit i en högskolekurs i coaching. En av coacherna genomgår KBT-utbildning steg 1. Coacherna har inte tidigare erfarenhet av att arbeta som coach eller med liknande målgrupper och har inte heller erfarenhet av det koncept som använts i verksamheten, och som initialt utvecklades under den första projektledaren. En av coacherna upplever att coachingrollen har utvecklats successivt och kanske olika beroende på respektive coach bakgrund och vad var och en ville med projektet.

Det finns delade meningar om coachernas kompetenser varit tillräckliga för projektets genomförande. Från projektägarens sida hävdas att personlig lämplighet varit viktigast för att vinna ungdomarnas förtroende och att "sunt bondförnuft räcker långt". Coacherna anser att de kompletterat varandras kompetenser och har inte upplevt sig sakna någon kompetens, samtidigt som synpunkter framförs om att de borde haft likvärdiga kompetenser, främst

beteendevetenskaplig utbildning. Det uppges ha förekommit konflikter i coachgruppen på grund av olika bakgrund, olika kompetenser och förhållningssätt. Vissa attitydproblem som noterats hos ungdomarna antas bero på att en av coacherna tidigare varit polis på orten. Hos samverkansparterna upplever man att det ursprungliga konceptet som byggde på MI (motiverande samtal) och KBT (kognitiv beteende terapi) inte kunde förverkligas inom TAGE-projektet då coacherna saknade kompetens att genomföra detta. En psykolog borde, enligt samverkansparter, ha varit knuten till projektet.

I projektplanen utgår huvudmannen från att coachernas kompetenser måste kompletteras med köp av externa tjänster. Det förutsätts också initialt, ett nära samarbete med samverkansparterna som kunde komplettera de kompetenser som eventuellt saknades hos coacherna själva, exempelvis psykologisk kompetens som fanns hos Arbetsförmedlingen. Externa kompetenser har dock inte i någon större utsträckning anlitats i projektet och i förekommande fall vanligen för inslag i basprogrammets aktiviteter i form av gästföreläsare från företag, Idéum (plattform för nyföretagande och entreprenörskap i kommunen), Ung företagsamhet, KomVux och Distanshögskolan.

Det framförs också från coacherna att gruppen varit för liten, att det funnits för få personer som arbetat med ungdomarna, i synnerhet som verksamheten utgått från individuell problematik och individuella förutsättningar. Sammantaget upplever dock coacherna att man som grupp fungerat bra tillsammans. I kontinuerliga samtal med coacherna har också framkommit en samsyn kring klienterna, deras problematik och de aktiviteter som kan utveckla ungdomarna.

Verksamhet

Verksamheten har bedrivits i hyrda lokaler som efter ungefär halva projektiden byttes ut mot mer ändamålsenliga lokaler. Båda lokalerna har varit belägna centralt i Gällivare.

Utgångspunkten i verksamheten har varit att de ungdomar som deltar ska få individuellt stöd/coaching för att komma ut på arbetsmarkanden eller till studier och därmed bli mer delaktiga i samhället. Det har funnits krav från huvudmannen att verksamheten ska vara flexibel och arbeta utifrån individens behov (Företagarna, 2008).

Verksamheten har varit uppbyggd kring ett "basprogram" med "fördjupningsprogram" omfattande ca 8 veckor, kombinerat med aktiviteter som praktik på arbetsplatser, studiebesök och friluftaktiviteter. Basprogrammet har genomförts både enskilt och i grupp. Initialt skulle basprogrammet omfatta resursinventering och upprättande av individuell utvecklingsplan, personlig marknadsföring, kommunikation, konflikthantering, privatekonomi, hälsa och kost, företagande, gruppdynamik, social och emotionell träning samt individuellt stöd i form av motiverande samtal i syfte att stärka individens självkänsla och självförtroende (Företagarna 2008). Basprogrammet har enligt coacherna fokuserat på att öka individens förutsättningar på arbetsmarknaden genom personlig utveckling, där fokus legat på hälsa, kost, fysisk aktivitet och personlig marknadsföring som innebär träning i att presentera sig själv, upprätta en CV och träna anställningsintervju. Betydande inslag i basprogrammet har också varit omvärldskunskap, privatekonomi och kontakter med arbetsmarknaden genom bland annat studiebesök, gästföreläsningar från olika arbetsplatser och organisationer. Socialpsykologiska inslag som initialt planerades ingå såsom gruppdynamik, social och emotionell träning och konflikthantering har inte haft någon framträdande roll men i viss utsträckning integrerats i andra programpunkter. Den samtalsmetodik som använts uppges av coacherna vara baserad

på MI metoden, vilket förstås som att metoden, som kräver både utbildning och träning, har inspirerat men inte fullt ut använts för motiverande samtal. Ingen av coacherna är KBT-terapeut, och externa resurser har inte i någon större utsträckning anlitats, vilket innebär att KBT inslaget sannolikt förekommit endast i ringa omfattning.

Coacherna har anskaffat praktikplatser med stöd av Företagarna och tillsammans med individen. Initialt utgick huvudmannen från att det skulle finnas ett mentorprogram för ungdomarna där en mentor från arbetslivet alternativt annan stödjande person skulle knytas till projektet. Ett av projektets mål var att 50 arbetsgivare/arbetsledare skulle genomgå handledarutbildning för att på ett adekvat sätt kunna handleda ungdomarna under praktiken. Handledarutbildningen skulle genomföras av coacherna. Detta mål har dock inte uppfyllts. I stället har 38 handledare fått information utifrån ungdomarnas individuella behov. Denna information har förmedlats både personligen av coacherna och per telefon. Ungefär en gång per vecka har coachen träffat handledaren och praktikanten, men om praktiken varat under en längre period har man inte träffats lika ofta. Mentorprogrammet aktualiserades aldrig inom projektet.

I coachernas arbetsuppgifter har också ingått att marknadsföra och informera om projektet i lokalsamhället, till media och andra intressenter utanför lokalsamhället. Coacherna har informerat samverkanspartner och arbetsgivare i lokalsamhället personligen, genom en broschyr som togs fram vid projektstart samt genom annonsering i den lokala annonstidningen både inför start och senare under projektiden. Coacherna har även medverkat vid frukostmöten med Företagarnas lokala organisation.

Under de 6 första månaderna av projektiden upprättades en hemsida på Internet, men det är tveksamt om detta varit känt hos de handläggare och mellanchefer som främst arbetar med målgruppen inom respektive samverkansorganisation. Projektet presenteras också av huvudmannen Företagarna/Företagsbolaget på dess hemsida (www.foretagsbolaget.se). Projektet har fått en del uppmärksamhet i lokala media. Norrbottens Kuriren har publicerat tre artiklar om projektet, 2008-10-02 i samband med projektstart, 2008-10-17 och 2009-11-27 (www.kuriren.nu). Norrländska Socialdemokraten har publicerat en artikel 2009-11-30 samt ett debattinlägg 2010-06-17 av generaldirektör Åsa Lindh, Svenska ESF-rådet och Lars-Erik Sjöblom, chef för Svenska ESF-rådet Övre Norrland (www.nsd.se). Sveriges Radio P4 Norrbotten har haft nyhetsinslag om projektet 2008-10-02, 2009-11-26 och 2010-08-26. (www.sverigesradio.se). Projektet presenterades också vid projektstart i juli 2008 i nyhetsbrevet Näringslivsnyheter från Gällivare som publiceras på Internet av Företagsbolaget, Expandum och Gällivare kommun (www.naringslivetigellivare.se). Den information om projektet som förmedlats via lokala media torde inte ha undgått många i lokalsamhället, inkluderande de tjänstemän i samverkansorganisationerna som i sin dagliga verksamhet arbetar med projektets målgrupp. Denna information är dock generell och kan inte ersätta det informationsutbyte kring klienterna och deras utveckling, som efterfrågas av företrädare för samverkanspartner.

Arbetsmodellen

Av förstudien framgår att huvudmannen tänker sig ett "otraditionellt" arbetssätt, utan att närmare förklara vad som läggs i begreppet otraditionellt (Företagarna, 2008). En idé som framförts av coacherna är att näringslivet och dess resurser använts på ett annat, otraditionellt, sätt än av myndigheterna och att coacherna har haft en närmare relation med individen än en myndighetshandläggare normalt har, vilket också skulle kunna anses otraditionellt.

Kärnan i TAGE konceptet har varit basprogrammet med fördjupning som beskrivs ovan. En modell för coachingen har utvecklats som bygger på tre relativt strukturerade träffar med deltagaren.

Vid första träffen med deltagaren påbörjas resursinventering eller kartläggning av individens förändringsbehov, motivation, resurser och upplevda hinder. Deltagaren får en hemuppgift, ett frågeformulär där individen reflekterar kring sina resurser, hinder och sin villighet till förändring. Vid nästa träff med coachen diskuteras det ifyllda formuläret, individen får information om basprogrammets aktiviteter och den individuella utvecklingsplanen påbörjas. Deltagaren får ytterligare en hemuppgift som går ut på att reflektera kring och beskriva sina mål och delmål, hur resurserna kan användas för att nå dessa mål och vad i övrigt som behövs för att nå de individuella målen. Vid den tredje träffen går coachen och deltagaren igenom hemuppgiften och upprättar en förändringsplan och en individuell handlingsplan som sedan ligger till grund för de aktiviteter som deltagaren ska genomföra. Detta innebär att momenten i respektive individs basprogram i realiteten genomförts i olika ordning beroende på individuella behov. Vissa aktiviteter har genomförts i grupp och vissa har varit individuella. Tiden för att genomföra en aktivitet har varierat från individ till individ utifrån dennes behov. Individualiseringen har inneburit att deltagaren i genomförandet av basprogrammet inte alltid ingått i samma grupp. Att grupperna ständigt ombildats har också varit en följd av att deltagare kontinuerligt anvisats till projektet. Ytterligare träffar med coach har skett efter behov och med utgångspunkt från den individuella handlingsplanen.

Coacherna upplever att arbetsmodellen har fungerat bra som hjälp till självhjälp och att de krav som ställts på deltagarna har varit rimliga och realistiska. Idéer till modellen har coacherna hittat i litteraturen, t ex om livspussel, coaching, MI, sociogram och andra beteendevetenskapliga modeller. Den pedagogiska grundsynen har varit att "alla kan och alla vill" göra något av sitt liv, men att alla inte ännu har hittat den egna förmågan. Coachernas uppgift har varit att hjälpa deltagarna att lyfta fram sina resurser, sin förmåga. Fokus har legat på möjligheter och resurser och inte på hinder. Målsättningen har varit att individen ska lära sig att använda de förmågor/resurser som han eller hon har.

En styrka i modellen är, enligt coacherna, närheten till deltagaren och att det finns tid för varje deltagare, som därmed blir sedd utifrån sina resurser. Det har också upplevts som en styrka att verksamheten inte omgärdats av lagar och förordningar, eller haft myndighetsprägel då man upplever att individerna ofta känner sig beroende av myndigheterna och har en negativ inställning till dessa.

Coacherna har genomfört utvärderingar av basprogrammet och dess fördjupning samt en enkät som handlat om individernas upplevelse av coachingen som sådan. Blankett för utvärdering av basprogrammet och fördjupningsprogrammet är identiska. Blankett för basprogrammet bifogas i bilaga 4. Svarsfrekvensen är låg. Utvärderingen av basprogrammet har besvarats av 11 deltagare, 8 deltagare har lämnat synpunkter om fördjupningen och 14 deltagare har besvarat enkäten om coachingen. Eftersom 40 deltagare genomfört hela TAGE programmet och således haft möjlighet att besvara enkäterna är svarsfrekvensen för basprogrammet 27 %, för fördjupningen 20 % och för enkäten om coaching 35 %. Utgår vi från att alla de 87 personer som någon gång varit inskrivna i programmet haft möjlighet att besvara enkäterna är svarsfrekvensen synnerligen låg. En orsak till den låga svarsfrekvensen kan vara att deltagarna inte upplevt att de kunnat vara anonyma och därför kan ha känt en osäkerhet om vilka följderna kan bli om de besvarar enkäten. Ett skäl att anta att enkäterna

inte har varit helt anonyma är att i stort sett varje enkät är märkt med antingen initialer eller födelseår, månad och dag eller både och. Det är oklart om respondenten självant eller på uppmaning skrivit in detta eller om noteringen är gjord i efterhand. Det går därför inte att dra några direkta slutsatser av resultaten av enkäterna, men utvärderingarna kan ge en indikation om deltagarnas upplevelser.

Resultat av utvärdering av basprogrammet visar att av de 11 deltagare som besvarat enkäten anser hälften om uppläggningsen av basprogrammet att det varit lagom stor andel föreläsningar och att det varit för mycket eget arbete. Två deltagare anser att det varit för få studiebesök och tre anser att det varit lagom många. Hälften av respondenterna har inte besvarat frågorna om uppläggning av programmet med hänvisning till att de deltagit alltför kort tid, vilket indikerar att alla de 87 deltagarna som varit inskrivna i programmet har erbjudits att besvara enkäten. Deltagarnas uppfattning om basprogrammet som helhet visar att hälften inte anser att programmet är relevant för den individuella problematiken även om innehållet är begripligt och sannolikt användbart i praktiken.

Tilltron till coacherna är övervägande stor, både med avseende på kunskap och på arbetsmetoder, detsamma gäller coachernas insats. De allra flesta av de 11 respondenterna anser att coachernas insats är tydlig, att coacherna har förmåga att motivera, att de har teoretiska kunskaper och förmåga att förstå den enskildes problem.

Respondenterna har också gjort en bedömning av den egna beteendeförändringen med avseende på negativa tankar, avspänning, problembeteende och aktivering. De flesta bedömer att de förändrats i positiv riktning med avseende på negativa tankar, avspänning och aktivering. Bedömning av förändring av det egna beteendet visar dock en jämn fördelning på en skala från 1-5, där 1 är mest negativt och 5 är mest positivt.

Respondenterna har också kunnat lämna kommentarer om det var något de saknade eller något de önskat få mer av. Två respondenter hade gärna sett mer studiebesök och en respondent ville veta mer om olika företag.

Utvärderingen av fördjupningen visar att de 8 deltagare som besvarat enkäten är nöjda med upplägget med avseende på andelen föreläsningar och eget arbete såväl som andelen studiebesök. Programmet som helhet anses vara begripligt, relevant för det individuella problemet och användbart i praktiken.

Tilltron är relativt stor till coachernas kunskap, däremot inte till arbetsmetoden som hälften av respondenterna är negativa till. Alla utom en respondent upplever att coachernas insats är tydlig och att coacherna har förmåga att motivera. Fem av åtta upplever att coacherna har förmåga att förstå respondentens problematik. Hälften av deltagarna ger ett positivt omdöme om coachernas teoretiska kunskaper medan hälften är negativa.

Bedömning av den egna beteendeförändringen visar att hälften av respondenterna upplever en negativ förändring med avseende på negativa tankar, avspänning, aktivering och förändringar i det egna problembeteendet. En respondent har lämnat en kommentar att han/hon önskat få ett fast heltidsjobb med den grundutbildning han/hon har.

Enkäten som handlar om att fånga deltagarnas uppfattning om coachingen som sådan har besvarats av 14 deltagare och visar att 11 av dessa bedömer kvaliteten som utmärkt eller bra. 10 av 14 respondenter upplever att de fått den fördjupning de önskade och hade behov av.

Hälften av respondenterna upplever att programmet och coachingen har svarat upp mot nästan alla eller de flesta behov som deltagaren hade, medan hälften anser att bara några få eller inga behov har blivit tillgodosedda.

Av de 14 respondenterna är 11 nöjda med omfattningen av den hjälp de fått och skulle rekommendera TAGE till en vän som var i behov av liknande stöd som de själva. På fråga om coachingen har hjälpt respondenten att på ett bättre sätt handskas med sina hinder svarar 12 att den har hjälpt en hel del eller till viss del. Ingen av respondenterna anser att coachingen har "gjort det värre". Totalt sett är 9 av 14 respondenter mycket eller till största delen tillfredsställda med den coaching de fått, 5 är något otillfredsställda men ingen är helt otillfredsställd. På frågan "Om du skulle behöva hjälp igen, skulle du komma tillbaka till TAGE Gellivare?" svarar 6 att de tror att de skulle komma tillbaka, 3 skulle definitivt göra det medan 3 tror att de inte skulle komma tillbaka och 2 skulle definitivt inte göra det.

I den uppföljning av avslutade deltagare som gjordes i april/maj 2010 framkommer både positiva och negativa erfarenheter av deltagandet i TAGE projektet. Telefonenkäten har besvarats av 13 deltagare. En respondent uppger att han/hon kom i konflikt med coachen och slutade därför i programmet. En annan deltagare upplevde att coachen lämnade ut uppgifter om personens kriminella förflutna inför hela gruppen och deltagaren kände sig därför kränkt. Ett par respondenter upplevde att det var jobbigt med grupparbetena eftersom de hade svårt att komma in i grupperna. En upplevde också att det var negativt att det blev så mycket upprepningar eftersom han/hon kom in i programmet i flera perioder och då fick börja om från början med olika aktiviteter. Det var "precis som att gå i skolan" vilket var negativt, anser en respondent samtidigt som samma person menar att det fanns något positivt att ha något att göra på dagarna. En av respondenterna upplever att det var positivt att börja ta tag i saker själv och komma framåt i livet, en annan att det positiva var att coacherna förstod deltagarnas problem och en tredje upplever coachingen som sådan och att få prata om framtiden som det mest positiva i programmet.

Ovanstående uttalanden har ägt rum i den telefonenkät som genomfördes av personal inom projektet, vilket gör att vissa individer kan ha känt sig pressade att via telefon och utan anonymitetsskydd uttala sig i frågan om vad som var mest positivt och mest negativt i TAGE programmet.

Basprogrammet och dess fördjupning har varit individuellt utformat, vilket inneburit att grupperna inte varit stabila över tid. Av utvärderingen framkommer att deltagarna har upplevt det jobbigt med grupparbeten och att komma in i grupperna. En grupp som ständigt får nya medlemmar kommer sällan längre än till etableringsfasen vilket innebär att grupparbetena inte blir särskilt effektiva och det kan vara svårt för deltagarna att upprätthålla engagemang och motivationen att prestera. Det kan vara svårt för en individ, som kanske också av andra personliga skäl känner sig exkluderad i samhället, att komma in i en gruppgemenskap på relativt kort tid. En grupp som ständigt ombildas har svårt att etablera ett normsystem och utveckla en vi-känsla. Gruppen når sannolikt inte konformitet och sammanhållning utan karaktäriseras snarare av konflikter, eftersom den ständigt befinner sig antingen i en etablerings- eller konfliktfas. Detta kan skapa otrygghet och påverka individens motivation negativt, eftersom energin går åt till att finna sin roll och lära känna gruppens medlemmar (Forsyth, 2009). En fråga som kan ställas är om individualisering och den ständiga nyetableringen av grupper haft betydelse för att 38 personer lämnat projektet under de första veckorna.

De deltagare som besvarat uppföljningsenkäterna är relativt nöjda med programmet och har stor tilltro till coacherna och deras insatser, samtidigt får vi komma ihåg att svarsfrekvensen är synnerligen låg och det går därför inte att generalisera de synpunkter som framförts av deltagarna.

Samverkan

Ett problem som tidigt uppenbarade sig i projektet var svårigheter att finna samverkansformer med samverkansparterna, vilket sannolikt även har påverkat tillströmningen av ungdomar i projektet.

I Norrbottens Kuriren skriver en lokalpolitiker den 27 maj 2008 ett blogginlägg om att det råder oklarheter i den politiska ledningen i Gällivare om vem som är initiativtagare till projekt TAGE, kommunstyrelsen eller Företagarna? Det påtalas vidare att när kommunen beslutat att delta i projekt TAGE har kommunfullmäktige samtidigt beslutat att upphäva ett tidigare beslut om ett liknande projekt inom den kommunala verksamheten (Henricsson, 2008: 2009). Av blogginläggen framgår att det inte varit politisk enighet om kommunens medverkan i TAGE projektet. I samtal med kommunala tjänstemän framkommer också att berörda nämnder delvis haft en annan uppfattning än kommunstyrelsen om medverkan i TAGE projektet och att förankringen av projektet endast skett på den politiska nivån och inte i tjänstemannaorganisationen.

Samarbetet med samverkansparter har haft olika karaktär och den del som rört deltagande ungdom har främst berört Försäkringskassa, Arbetsförmedling och Gällivare kommun. Från Företagarna/Företagsbolaget som huvudman har påtalats att samarbete med samverkansorganisationerna inte fungerat tillfredsställande med avseende på remittering av ungdomar till projektet och användande av de personalresurser som skulle bli kommunens bidrag i projektet vilket, som tidigare nämnts, har fått betydande ekonomiska konsekvenser. Coacherna har påtalat att samarbetet inte heller fungerat tillfredsställande med hänsyn till information om klienterna/deltagarna i samband med remiss till projektet, att samverkansparterna inte delat med sig av erfarenheter om individen eller målgruppen. Myndigheterna har hänvisat till sekretessen, trots att klienterna/deltagarna själva löst sekretessen. Sekretessfrågan har lösts genom att TAGE projektet endast arbetat med de ungdomar som själva har löst sekretessen. Deltagaren har skrivit på en fullmakt som ger projektet möjlighet att ta reda på det de behöver veta från andra organisationer. Coacherna har också upplevt att det finns en konkurrens om deltagarna, framför allt med kommunens verksamhet kring målgruppen och att det funnits en rädsla hos de kommunala handläggarna att TAGE projektet ska "lyckas bättre" med ungdomarna än vad kommunen har gjort.

Hos samverkansparter framträder en annan bild av samarbetet. Som även framkommit i styrgruppens möten betraktas TAGE projektet av samverkansparterna som ett komplement till den egna verksamheten och inte som en konkurrent. Det finns redan ett etablerat samarbete mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen där man gemensamt kartlägger behov av praktik och arbetsprövning för målgruppen unga med aktivitetsstöd från Försäkringskassan. Socialförvaltningen samverkar sedan tidigare med både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen kring individens självförsörjning. Samverkansparterna framför en del kritik kring samarbetet med TAGE projektet där man bland annat upplever projektet som väldigt slutet.

Samverkansparterna hade önskat större delaktighet i projektet, framför allt med avseende på återkoppling om vad som händer med de klienter som remitterats till projektet. När klienten gått in som deltagare i projekt TAGE upplevs att projektet har "tagit över" klienten. Den återkoppling som har skett har varit när någonting kring klienten inte fungerat eller när samverkanspart explicit har efterfrågat information och även då har det inte alltid varit självklart att man fått den information som önskats, trots att sekretessfrågan varit löst. Remitterande instans har varit med vid ett möte initialt, men det har exempelvis inte förekommit kontinuerliga två- eller flerpartssamtal med coacherna, klienten och samverkanspart. Samverkansparterna upplever sig ha fått väldigt lite information om aktiviteter i projektet. De har inte erbjudits ta del av dokumentation om var klienten befinner sig i sin utvecklingsprocess mot arbete eller studier. Man upplever att det till exempel hade varit värdefullt för det fortsatta arbetet med klienten om berörda samverkansparter fått ta del av klienternas individuella handlingsplaner. En fråga som också diskuterats är vem som har samordningsansvaret för klienten, den remitterande myndigheten eller TAGE projektet. Här har projektet uppfattat att det är dem som har samordningsansvaret när klienten är inne i TAGE projektet som deltagare, en uppfattning som inte delas av alla parter. Det framkommer också i samtal med den kommunala tjänstemannaorganisationen att information om TAGE projektet och dess verksamhet generellt inte förts vidare från den politiska nivån till tjänstemannanivån. På tjänstemannanivå upplevs detta ändå förståeligt eftersom det inte finns upparbetade rutiner internt för ett sådant informationsflöde.

Det är uppenbart att de diskussioner som initialt har förts om samverkan inte har involverat personal och chefer på den operativa nivån, dvs dem som faktiskt kommer att involveras i samverkan kring individen, i alla fall inte i den kommunala verksamheten. De samverkande parternas förväntningar och önskemål har sannolikt inte diskuterats i tillräcklig omfattning och man har inte träffat överenskommelser om hur man faktiskt ska samarbeta med klienten i centrum, hur överlämningar ska ske och vilken dokumentation respektive part ska ha tillgång till. En komplicerande faktor är också bytet av projektledare. Samverkansparter upplever att de överenskommelser som initialt träffats med den första projektledaren senare inte har uppfyllts i projektet.

Samverkan kan ske i olika former, mer och mindre integrerat i den ordinarie verksamhet som bedrivs av de aktörer som samverkar med varandra. Samverkan kan ske i ett löst strukturerat nätverk för utbyte av information eller som en samordning av aktiviteter i ett gemensamt syfte. Samverkan kan även avse samarbete som omfattar ett kontinuerligt utbyte av resurser eller i dess mest utvecklade form, som en samverkansprocess som avser att öka effektivitet och kapacitet hos de samverkande aktörerna genom att dela risker, resurser och belöningar (Himmelman, 1996). Den initiala målsättningen med etableringen av TAGE-projektet kan ha utgått från samverkan i dess mest utvecklade form, men har under resans gång kommit att mer anta karaktären av ett löst strukturerat nätverk för informationsutbyte.

Interorganisatorisk samverkan förutsätter en delad övertygelse om den långsiktiga nyttan av samarbetet, vilket skapar en grund för hållbarhet och fortlevnad av den verksamhet som samverkan omfattar (Cropper, 1996). Den information som inhämtats för utvärderingen ger vid handen att det funnits delade meningar inom politiken om medverkan i projektet och att förankringen av projektet inte har skett på alla de nivåer i samverkansorganisationerna som kan vara nödvändigt för att tillskapa en delad övertygelse om nyttan av samarbetet och en grund för långsiktig hållbarhet. Om det inte från början funnits en delad övertygelse om nyttan av samarbetet i de samverkande organisationerna har detta sannolikt påverkat samarbetet som sådant och engagemanget i samarbetet på ett negativt sätt.

Samverkan utgår från de samverkande parternas gemensamma intresse av att lösa ett visst problem, förbättra eller utveckla processer eller en verksamhet som parterna är delaktiga i. Logiken bakom interorganisatorisk samverkan är ett gemensamt mål, förhandling och ett ömsesidigt utbyte som antingen kan vara funktionellt, ekonomiskt eller intellektuellt (Mayntz, 1993; Chisholm, 1996). Ramarna för samarbetet, som i förhandling mellan parterna fastställs, är många gånger en balansgång mellan nya och gamla uppgifter, roller och funktioner (jfr Grape, 2001). Av förstudien (Företagarna, 2008) och samtal med parterna framgår att det funnits ett gemensamt intresse att lösa lokalsamhällets problem med unga i utanförskap. Det är däremot tveksamt om det förhandlats fram tydliga ramar för verksamheten och om dessa i så fall är kommunicerade med alla parter, inte bara på politisk nivå utan också på den operativa nivån i respektive organisation. Att ramverket varit ottydligt framgår exempelvis i diskussionen om vem som "äger" klienten och vem som har samordningsansvaret för klienten när denne är deltagare i TAGE-projektet. Det har också påtalats att de förväntningar om utbyte som respektive organisation haft av samarbetet aldrig har diskuterats. Den förhandling om inflöde av ungdomar till projektet och finansiering av projektet som pågått under hela projektiden är ytterligare en indikation på att ramarna för samarbetet inte varit tydliga och kommunicerade inför projektstart.

En förutsättning för en effektiv interorganisatorisk samverkan är att parterna upplever att de har realistiska möjligheter att påverka verksamhetens inriktning. Om inte, påverkas intresset för samverkan i negativ riktning med följd att samverkansparter engagerar sig allt mindre eller till och med drar sig ur samverkansprojektet (Hirschman, 1970). Styrgruppen och referensgruppen har haft ottydliga roller och troligen inte heller så stor påverkan på verksamheten och dess inriktning. Ett problem är att projektledaren haft dubbla roller, både som ordförande i styrgrupp och referensgrupp och som verkställare i den operativa organisationen. Ordförandeskapet kunde med fördel ha överlåtits till någon av övriga samverkansorganisationer för att öka möjligheten att påverka verksamhetens inriktning. Det har också framförts synpunkter från samverkansorganisationer att projektet varit väldigt slutet och det har varit svårt att få tillgång till information. Det finns anledning att anta att även om engagemanget hos samverkansparterna vara stort initialt, har det minskat under projektiden. Detta avspeglas exempelvis i ett dalande deltagande i såväl referensgruppens som styrgruppens möten.

Diskussion och slutsats

Sammanfattningsvis kan konstateras att projektets mål på individnivå inte varit möjliga att nå. Målsättningen var att 120 ungdomar skulle delta i projektet. Det är 40 ungdomar som fullföljt programmet och ytterligare 47 som deltagit i någon del av programmet. Hälften av de ungdomar som deltagit i programmet skulle gå vidare till arbete eller utbildning. Alla de 40 ungdomar som genomfört hela programmet lämnade projektet för studier eller arbete av mer eller mindre varaktig karaktär. Den uppföljning som gjordes i april/maj 2010 visar dock att hälften av de 13 ungdomar som uppföljningen omfattade saknar sysselsättning och försörjs via offentliga transfereringar. Det finns därför inga belägg för att dra slutsatser att hälften av dem som deltagit i TAGE verksamheten idag är i studier eller arbete och att bidragsberoendet därmed har minskat. Det finns inte heller några belägg för att de kvalitativa målen att öka anställningsbarhet och företagsamhet har uppfyllts. Ingen av de ungdomar som deltagit i TAGE verksamheten har startat eget företag. Anställningsbarheten kan öka av den praktik som ungdomarna deltagit i, men är också beroende av andra kompetenser som utbildning. En

stor andel (83%) av de unga som deltog i TAGE projektet hade inte fullföljt gymnasieutbildning, vilket har en negativ påverkan på anställningsbarheten.

Ur verksamhetsperspektiv har målsättningen varit att hitta modeller och arbetssätt för en effektiv verksamhet samt att permanenta verksamheten genom att starta ett företag som arbetar med ungdomar på ett "otraditionellt" sätt. Coacherna i TAGE verksamheten har arbetat utifrån ett koncept som de själva uppfattar som unikt och otraditionellt, genom närhet till individen och en stark koppling till näringslivet. Från huvudmannen menar man att verksamheten i TAGE i sig inte är unik, men att konceptet eller arbetsmodellen med 40 timmars aktivitet per vecka för deltagarna är unikt. Enligt huvudmannen handlar det om att ungdomar i utanförskap har något att göra, om att bryta mönster, vilket man upplever att myndigheterna inte alltid bidrar till, tvärtom. Genom att inte ställa krav på ungdomarna bidrar myndigheterna till att hålla kvar invanda mönster vilket knappast, enligt projektägaren, leder till självförsörjning via arbete. Relaterat till utfallet på individnivå är det tveksamt om arbetssättet varit så effektivt som man önskade. Dessvärre har inte verksamheten kunnat permanentas i företagsform, trots de försök som gjorts för att teckna avtal om köp av tjänst med bland annat kommunen.

Anna Angelin (2009) skriver i avhandlingen "Den dubbla vanmaktens logik. En studie om långvarig arbetslöshet och socialbidragstagande bland unga vuxna" att unga arbetslösa som är beroende av försörjningsstöd ofta har en negativ bild av socialtjänstens arbete och upplever brist på autonomi och integritet. De upplever också mer eller mindre påtvingade och upprepade praktikplaceringar som meningslösa och kontraproduktiva. Angelin ställer sig frågan hur verkningsfulla insatser kan bli om de genomförs under hot om indraget försörjningsstöd? Hon menar att det är viktigt att ungas egen föreställning om hur vägen till arbetsmarknaden ser ut och bäst utformas måste ges utrymme och att de unga själva måste vara delaktiga i den process som avser att leda till egenförsörjning. Att vara ekonomiskt beroende är frustrerande för många som upplever en så kallad dubbel vanmakt, både en faktisk vanmakt som innebär att bristen på ekonomiska resurser påverkar möjligheterna att slutföra utbildning, skaffa körkort, flytta dit arbete finns osv samt en subjektiv upplevelse av vanmakt som har att göra med att beroendeställningen till socialtjänsten är förenad med upplevelse av inskränkningar i den personliga integriteten. Angelins slutsatser talar för att den arbetsmodell som använts i TAGE-projektet, där aktiviteter utgått från individens behov och resurser och där ungdomarna har haft stor delaktighet och ansvar i den egna utvecklingen är ett framgångsrikt koncept. Det som med utgångspunkt från Angelin talar emot TAGE konceptet är att deltagandet har varit mer eller mindre tvingande eftersom ungdomarna haft ekonomiskt stöd för sin försörjning från någon av samverkansparterna och försörjningen varit beroende av närvaro och deltagande i TAGE programmets aktiviteter. Om den personalresurs som kommunen ställt till förfogande hade ingått i coachgruppen, exempelvis en socionom, hade projektet tillförts viktiga kompetenser och ungdomars negativa attityd till socialtjänstens arbete hade kanske påverkats i positiv riktning.

Sara Martinsson (2010) har utvärderat lärlingsplatser för ungdomar som var ett arbetsmarknadspolitiskt program med arbetsplatsförlagt lärande eller praktik för lågutbildade ungdomar och som bedrevs 2006-2007 inom Arbetsförmedlingen. Av utvärderingen framgår att ungdomarna inte ville delta på grund av förekomsten av studier, eller vad de uppfattade som okvalificerade lärlingsplatser, extrakostnader för transporter och annat samt att de inte ville delta i aktiviteter varje dag. Ungdomarna upplevdes av personal inom Arbetsförmedlingen som omotiverade och alltför "sköra" för att uppfylla arbetsgivarnas förväntningar. Arbetsgivarna var inte heller beredda att ta emot ungdomar med problem. En

framgångsfaktor i den arbetsmodell som använts inom TAGE-projektet har faktiskt varit närheten till näringslivet. Inom TAGE har man uppenbarligen inte haft några svårigheter att få ut ungdomarna i praktik hos de 40-talet arbetsgivare som varit involverade i projektet, men ungdomarna har inte alltid varit motiverade till studier eller det faktum att verksamheten har krävt 40 timmars närvaro per vecka.

En utredning som genomförts av Ungdomsstyrelsen visar att de ungdomar som befinner sig långt från arbetsmarkanden är i behov av insatser under lång tid för att ge bra resultat och det behövs också ett betydande motivationsarbete. Det viktigaste är en enligt studien, att ha en helhetsbild av individens livssituation, psykisk och fysisk hälsa såväl som den sociala situationen, att verksamheten är flexibel och kan anpassa lösningar till individens behov samt att de unga verkligen är delaktiga i sin egen utvecklingsprocess. Det är därför nödvändigt att den personal som arbetar med ungdomarna har överblick över de verksamheter som finns att tillgå i kommunen, har en bred kompetens och ett lösningsfokuserat arbetssätt (Ungdomsstyrelsen, 2009).

Tidigare studier visar att de främsta orsakerna till att unga vuxna söker försörjningsstöd är arbetslöshet, psykisk ohälsa, avbruten skolgång och sociala problem (Länsstyrelsen i Stockholm län, 2006). Den psykiska ohälsan bland unga ökar. Sedan 1990-talet har ungdomar 16-24 år haft en sämre hälsoutveckling än andra grupper, framför allt med avseende på psykisk ohälsa (Lager, Berlin, Danielsson och Heimerson, 2009). Oavslutad gymnasieutbildning ökar sannolikheten för långvarig arbetslöshet och försörjningsproblem. Sociala problem och psykisk ohälsa kan vara bakomliggande orsaker till oavslutad grundskole- eller gymnasieutbildning, samtidigt som långvarig arbetslöshet får negativa följdverkningar som sociala problem och ohälsa. Att bryta mönster, handlar således om att bryta den negativa spiral som kan skapa vanmakt och psykisk ohälsa, vilket kräver ett omfattande motivationsarbete av personal som har kompetens att arbeta med ungdomar med sociala problem och psykisk ohälsa i varierande grad från ängslan och oro till djupa depressioner (jfr Olofsson, Panican, Pettersson och Righard, 2009; Angelin, 2009; Gillberg, 2010).

De slutsatser som presenteras av Ungdomsstyrelsen stämmer väl överens med coachernas uppfattning om den arbetsmodell de använt i TAGE verksamheten och som medger både individualisering och flexibilitet. Den målgrupp som TAGE-projektet vänt sig till är ungdomar i arbetslöshet, med försörjningsstöd, avbruten skolgång och i många fall sociala problem. Det finns anledning att anta att det inom målgruppen också finns individer med varierande grad av psykisk ohälsa. Ungdomsstyrelsens utredning pekar på att den personal som arbetar med ungdomar som står långt från arbetsmarknaden ska ha bred kompetens. Coacherna i TAGE projektet har tillsammans bred kompetens och god överblick över de verksamheter och resurser som finns i lokalsamhället. Det förefaller dock viktigt med tanke på sociala problem och psykisk ohälsa som ofta är förknippad med avbruten skolgång, arbetslöshet och försörjningsproblem, att personalen har gedigna beteendevetenskapliga kunskaper och erfarenheter av handläggnings- och behandlingsarbete med den aktuella målgruppen, vilket saknats hos personalen i TAGE-projektet. En förstärkning av coachgruppen med en psykolog och en socionom hade sannolikt ökat förutsättningarna för goda resultat på individnivå och givit bättre möjligheter att motivera de 38 ungdomar som hoppade av projektet i ett tidigt stadium att fullfölja programmet.

Verksamhet riktad till ungdomar som befinner sig långt från arbetsmarknaden är kanske inte alltid lämpligt att bedriva i projektform då ungdomarna, enligt Ungdomsstyrelsen (2009), har

behov av insatser under lång tid för att goda resultat ska uppnås. Det faktum, att det i projekt TAGE saknats långsiktighet i insatserna, kan också vara en förklaring till projektets resultat på individnivå. Diskussionen om projektets hållbarhet borde ha inletts tidigare, och helst funnits med redan på planeringsstadiet i tänkta scenarios om långsiktighet. Brister i förankringsprocessen för samarbetet mellan projektet och samverkansorganisationerna har medfört att förhandling om ramar för samverkan pågått under hela projektiden, vilket gjort att de långsiktiga frågorna som projektets hållbarhet kommit i skymundan.

De samhälleliga målen för projektet har varit av sådan karaktär att det inte är möjligt att mäta i vilken omfattning projektet har bidragit till att öka mångfalden på arbetsmarkanden, öka arbetskraftsutbudet eller möta näringslivets kompetensbehov. Vad avser att öka mångfalden på arbetsmarkanden har projektet inte haft några direkta målsättningar att påverka de horisontella kriterierna. Mer av en slump, har en utrikesfödd person deltagit i verksamheten, en person som hade ett fysiskt funktionshinder och tre personer med psykiska funktionshinder. I vilken omfattning just dessa personer har gått vidare till arbete eller studier har inte följts upp, bland annat på grund av att ingen av deltagarna lämnat medgivande för uppföljning. En ökning av arbetskraftsutbudet genom projektverksamheten är relaterat till deltagande ungdomars anställningsbarhet som sannolikt inte i någon större omfattning har stärkts. En ökning av arbetskraftsutbudet på samhällelig nivå påverkas även av andra faktorer såsom inflyttning till orten, fluktuationer på arbetsmarknaden eller att fler ungdomar fullföljer gymnasieskolan. Det sista är i så fall snarare att betrakta som en framgång för skolorganisationen. Att möta näringslivets behov av kompetens är också en fråga som främst faller på gymnasieskolan, vuxenutbildningen och arbetsmarknadspolitiken, där ett enskilt projekt har mycket små möjligheter att påverka såvida projektet inte har kompetensförsörjning eller utbildning inom ett bristområde som sin huvudsakliga målsättning.

Initialt bedömdes att 50 ungdomar i Gällivare befann sig i totalt utanförskap och en målsättning i projektet har varit att andelen i unga i utanförskap ska minska med hälften. Att nå denna målsättning förutsätter att det verkligen är de som befinner sig i totalt utanförskap som remitteras till projektet. Mycket tyder på att så är fallet, då coacherna upplevt sig få de "svåraste" fallen, de som "ingen annan tidigare lyckats med". Samtidigt är bedömningen om vad som är "svåra" fall subjektiv och coacherna hade ingen tidigare erfarenhet av att arbeta med målgruppen, möjligen då med undantag av den coach som varit polis. Om det är så att det är de "svåraste" ungdomarna, de med mest komplex problematik, som remitterats till TAGE projektet, desto viktigare att även en socionom och en psykolog hade ingått i coachgruppen. Unga vuxna beskriver stor ambivalens inför alla valmöjligheter i samhället, som också upplevs mycket pressande och stressande. Ambivalensen påverkar i högre grad och allvarligare de unga som av olika anledningar befinner sig i utanförskap, vilket ytterligare talar för att dessa unga behöver såväl psykologiskt stöd som omfattande vägledning för att finna vägar till studier och arbete (Gillberg, 2010; Folkhälsokommittén, 2009). Av de uppföljningar som gjorts inom projektet kan konstateras att 6-7 ungdomar i april/maj 2010 hade sysselsättning i arbete eller studier, övriga deltagare vet vi ingenting om.

Ytterligare en målsättning på samhällelig nivå har varit att projektet ska ha återbetalat sig till kommunen senast vid projekttidens slut. Det framgår inte av projektplanen hur denna uträkning ska ske. Ett antagande är att återbetalningen är kopplad till kommunens bidrag till projektet som motsvarar en heltidstjänst, vilket i pengar torde motsvara åtminstone 1,0 – 1,3 miljoner kronor för en tvåårsperiod. Deltagarna har under den tid de varit inskrivna i TAGE projektet uppburit ersättning från Försäkringskassa, Arbetsförmedling eller kommunens

Försörjningsstöd. En minskning av försörjningsstödet motsvarande 1,0 – 1,3 miljoner under projekttiden skulle i så fall innebära att merparten av de ungdomar som deltar i projektet ska vara remitterade från Försäkringskassa och Arbetsförmedling och uppbära ersättning för sin försörjning från dessa myndigheter. Samtidigt skulle den arbetstid som kommunen lägger på målgruppen minskat avsevärt om ingen av de deltagande ungdomarna uppburit försörjningsstöd, vilket in sin tur hade påverkat projektets totala ekonomi. En besparing i kommunen hade kanske kunnat räknas hem efter projektiden under förutsättning att målgruppens behov av försörjningsstöd minskat avsevärt.

Den slutsats som kan dras är att projektets styrka har varit den arbetsmodell som använts i projektet och som byggt på flexibilitet och individualisering. Modellen har gett de unga deltagarna stort inflytande över sin egen utvecklingsprocess och stor flexibilitet genom det individuella aktivitetsprogrammet som utgått från individens behov och förutsättningar. Projektet har också haft ett nära samarbete med det lokala näringslivet och engagerat ett stort antal arbetsplatser för ungdomarnas praktik. En annan styrka i projektet har varit coachernas engagemang och det förtroende de byggt upp hos deltagarna, inte minst genom en social närhet till deltagarna. Det har också funnit relativt gott om tid att engagera sig i den enskilda individen.

En svaghet har dock varit coachgruppens sammansättning och brister i samarbetet mellan projektet och övriga samverkansparter. Den målgrupp som projektet vänt sig till har ofta en komplex social problematik som inte sällan är förknippad med psykisk ohälsa av varierande grad. Coachernas breda kompetens och allmänna kunskap om samhällets resurser borde ha kompletterats med en psykolog och en socionom, resurser som har kunskap och erfarenhet av att arbeta med vägledning och behandling av unga med komplex problematik. Brister i samarbetet mellan projektet och dess samverkansparter beror troligen på att ramar för samarbetet inte har förhandlats och fastställts i förankringsprocessen. Styrgruppens diffusa roll och projektledarens dubbla roller, som verkställare och styrgruppens ordförande, har sannolikt påverkat samverkansparternas engagemang och upplevelse av att kunna påverka verksamheten. Styrgruppens har inte heller kunnat erbjuda den styrning som projektet behövt. Ytterligare en svaghet i projektet har varit dess finansieringsform, framför allt konstruktionen av medfinansiering från de samverkansparter som remitterat ungdomar till projektet. Ungdomarnas deltagande i aktiviteter har direkt påverkat intäkterna i projektet, samtidigt som ungdomarnas deltagande kan ha upplevts påtvingande eftersom de annars kan bli av med sin försörjning. Frågan är i vilken omfattning detta förhållande har påverkat ungdomarnas motivation till utveckling? Coacherna har lagt stort fokus på att förhandla med samverkansparterna om finansieringen av projektet och indirekt om inflödet av ungdomar med följd att mindre tid har lagts på att söka vägar att stärka samarbetet med de kompetenser i samverkansorganisationerna som dagligen arbetar med målgruppen och som kunnat tillföra projektet värdefulla kompetenser.

Projektets bidrag till samhället

I projektplanen som presenterades för Europeiska Socialfonden är målsättningen att TAGE projektets verksamhet ska övergå i permanent verksamhet vid projekttidens slut. Huvudmannen Företagarna/Företagsbolaget har tagit fram en affärsplan för att bedriva TAGE verksamheten i företagsform och kunna erbjuda kommunen 24 platser fortlöpande till en kostnad av 1,9 miljoner kronor per år. Den totala budgeten uppgick till 2,3 miljoner kronor per år. Presumtiva kunder är skolan, socialtjänsten och försörjningsstödet samt Försäkringskassan. Målgruppen är ungdomar från 16 år som hoppat av eller riskerar att hoppa

av skolan, missbruksbehandlade eller de som har aktivitetsstöd från Försäkringskassan. Medfinansiering från kommunens sida skulle löpa med en avtalstid enligt överenskommelse från och med den 1 september 2010. Arbetsförmedlingen har en central upphandling av jobbcoaching samt ett åtagande att hänvisa sina klienter till avtalsparterna och är därför inte primärt berörd i affärsplanen.

Affärsplanen har presenterats för styrgruppen och för kommunens politiker. Kommunstyrelsen i Gällivare kommun har den 21 juni 2010 § 193 beslutat att avslå ansökan om medfinansiering av TAGE Gällivare från och med den 1 september 2010. Projekt TAGE har som en följd av detta avvecklats per den 31 augusti 2010.

Hos samverkansparter har dock TAGE verksamheten gett idéer om utveckling av den egna verksamheten. Birgitta Larsson, vice kommunalråd i Gällivare säger i Sveriges Radio P4 den 26 augusti 2010 att "en sådan här fråga är så viktig och har så stor betydelse att vi i kommunen har bestämt att det är ett kommunalt ansvar. Det är mycket pengar och innebär 5-6 tjänster som finns i vår organisation". En utredning har påbörjats och Larsson lovar att verksamheten ska fortsätta i kommunens regi (Sveriges Radio, 2010). Socialförvaltningen kommer under hösten 2010 att starta ett projekt kring självförsörjning tillsammans med andra kommuner och Socialstyrelsen. Projektet utgår från en evidensbaserad modell, med metoder och insatser som prövats i olika kommuner. Kommunstyrelsen har beviljat medel till en halvtidstjänst för projektet.

I styrgruppen för TAGE projektet den 23 februari 2010 framkom att skolans uppföljningsansvar för ungdomar upp till 20 år inte fungerat tillfredsställande i Gällivare kommun under de senaste 10-15 åren. Ungdomsstyrelsen har 2009 genomfört en studie av arbetet med unga mellan 16 och 24 år som varken studerar eller arbetar i de kommuner som tecknat lokalt utvecklingsavtal med staten för 2008-2010. Av studien framgår att kommunernas uppföljning av insatser till målgruppen varierar och det finns ingen helhetsbild över i vilken omfattning insatserna leder till arbete, praktik, studier eller eget företagande. Det som behövs är enligt Ungdomsstyrelsen är en samordnande kraft i kommunerna som kan följa upp och ge en bild av vilka satsar som bedrivs. Kommunernas uppföljningsansvar behöver förstärkas och det behövs bättre samarbete inom den kommunala organisationen och bättre uppföljningsarbete mellan grundskolan och gymnasieskolan. Gällivare Kommunstyrelse har 2010-06-07 § 121 beslutat att ge kommunledningskontoret i uppdrag att ta fram en organisation för uppföljningsansvaret av ungdomar upp till 20 år och som inte är inskrivna i gymnasieskolan. Förhoppningsvis kommer denna nya organisation av uppföljningsansvaret att bidra till att ungdomar i Gällivare som hoppar av grund- eller gymnasieskolan fångas upp på ett bättre sätt än tidigare, erbjuds det stöd och den motivation som behövs för att färre ungdomar ska hamna i utanförskap i framtiden.

Referenser

- Angelin, A. (2009): Den dubbla vanmaktens logik. En studie om långvarig arbetslöshet och socialbidragstagande bland unga vuxna. Lund Dissertation in Social Work 38. Lunds Universitet.
- Chisholm, R. F. (1996): *On the meaning of networks*. Group and Organization Management, Vol. 21, Nr. 2, s 216-235.
- Cropper, S. (1996): *Collaborative working and the issue of sustainability*. I Huxham, C. (red) Creating Collaborative Advantage. Sage Publications, London.
- Folkhälsokommittén (2009): Metoder för att fånga Unga Vuxnas livsvillkor och deras förutsättningar till etablering i vuxenlivet. Slutrapport. Västra Götalandsregionen, februari 2009 (www.vgregion.se/folkhalsa)
- Forsyth, D. R. (2009): Group Dynamics. Cengage Learning Inc. New York.
- Företagarna (2008): TAGE Gellivare. Projektplan 2008-09-12.
- Företagarna/Företagsbolaget (2010): TAGE Gellivare. (www.foretagsbolaget.se)
- Gillberg, G. (2010): Individualiseringens villkor. Unga vuxnas föreställning om arbete och självförverkligande. Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap nr 7. Göteborgs universitet.
- Grape, O. (2001): Mellan morot och piska – En fallstudie av 1992 års Rehabiliteringsreform. Doktorsavhandling. Sociologiska institutionen, Umeå universitet.
- Henricsson, M (2008): Beslutsförvirring. Norrbottens Kurirens Bloggarkiv maj 2008. (www.kuriren.nu)
- Henricsson, M. (2008): Ungdom i sysselsättning – Vem tog initiativet? Norrbottens Kurirens Bloggarkiv maj 2008. (www.kuriren.nu)
- Henricsson, M. (2009): Fortsatt beslutsförvirring. Norrbottens Kurirens Bloggarkiv januari 2009. (www.kuriren.nu)
- Himmelman, A.T. (1996): *On the theory and practice of transformational collaboration: from social service to social justice*. I Huxham, C. (red) Creating Collaborative Advantage. Sage Publications, London.
- Hirschman, A.O. (1970): Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Harvard University Press, Cambridge.
- Köhler, A-H. (2006): Våra unga i Gällivare. Gällivare kommuns uppföljning av ungdomspolitiken – Lupp. Gällivare kommun.
- Lager, A., Berlin, M., Danielsson, M., och Heimerson, I. (2009): Ungdomars hälsa. Kapitel 3 i Folkhälsorapport 2009, Socialstyrelsen.
- Lauvås P. och Handal, G. (2001): Handledning och praktisk yrkesteori. Studentlitteratur.
- Lindh, Å. och Sjöblom, L-E. (2010): Miljoner till stöd för unga. Debattinlägg i Norrländska Socialdemokraten 2010-06-17. (www.nsd.se)
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2007): Unga vuxna med försörjningsstöd. En granskning av socialtjänstens arbete 2006. Rapport 2007:13, Länsstyrelsen i Stockholms län.
- Mayntz, R. (1993): *Modernization and the Logic of Interorganizational Networks*. Knowledge & Policy, Vol. 6, Nr. 1, Spring 1993, s 3-14.
- Martinsson, S. (2010): Vad var det som gick snett? En analys av lärlingsplatser för ungdomar. Rapport 2010:3, IFAU – Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, Uppsala.
- Norrbottens Kuriren (2008): Från utanförskap till jobb. Artikel i Norrbottens Kuriren 2008-10-02. (www.kuriren.nu)
- Norrbottens Kuriren (2008): Tage ska ge jobb till unga. Artikel i Norrbottens Kuriren 2008-10-17. (www.kuriren.nu)
- Norrbottens Kuriren (2009): TAGE – det var nåt att ha de. Artikel i Norrbottens Kuriren 2009-11-27. (www.kuriren.nu)

- Norrbottnens läns landsting (2006): Hälsa på lika villkor? – Norrbotten 2006. Enkätresultat av hälsa på lika villkor inom sju av länets kommuner. (www.nll.se.)
- Norrländska Socialdemokraten (2009): Projektet som ger unga jobb och framtidstro. Artikel i NSD 2009-11-30. (www.nsd.se)
- Näringslivsnyheter från Gällivare: TAGE-projektet fick EU-miljoner. 2008-07-16. (www.naringslivetigellivare.se)
- Olofsson, J., Panican, A., Pettersson, L. och Righard, E. (2009): Ungdomars övergång från skola till arbetsliv – aktuella utmaningar och lokala erfarenheter. Meddelanden från Socialhögskolan 2009:1. Lunds Universitet.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. och Sjöberg, K. (2009): Lärande utvärdering genom följeforskning. Studentlitteratur.
- Sveriges Radio (2008): Ungdomar i utanförskap får hjälp. Nyhetsinslag 2 oktober 2008, kl 0838 i P4 Norrbotten. (www.sverigesradio.se)
- Sveriges Radio (2009): Tage gav både hopp och avhopp. Nyhetsinslag 26 november 2009 kl 1244 i P4 Norrbotten. (www.sverigesradio.se)
- Sveriges Radio (2010): TAGE vidare i kommunal regi. Nyhetsinslag 26 augusti 2010, kl 1149 i P4 Norrbotten. (www.sverigesradio.se)
- Ungdomsstyrelsen (2009): Vägarna in. Arbetet med unga i kommuner med lokala utvecklingsavtal. Ungdomsstyrelsens skrifter 2009:11. (www.ungdomsstyrelsen.se)
- Vetenskapsrådet (2010): Codex. Regler och riktlinjer för forskning. (www.codex.vr.se)

Bilagor

- Bilaga 1 Samtycke till kontakt för utvärdering.
- Bilaga 2 Personuppgifter, tidigare erfarenheter mm
- Bilaga 3 Fullmakt/Samtycke till informationsutbyte och utvärdering
- Bilaga 4 Utvärdering av Basprogrammet TAGE Gellivare



Bilaga 1

Jag samtycker till att utvärderaren av projekt TAGE, Lena Rantakyro, Luleå tekniska universitet, får kontakta mig efter projektets slut för samtal om projektet och på vilket sätt jag har haft nytta av att delta i projektet.

.....
/underskrift/

Namn

Adress

Telefon

Mobil

e-post



Bilaga 1:1

PERSON UPPGIFTER, TIDIGARE ERFARENHETER MM

Namn:.....Född:.....

Adress:.....

Postnummer och ort:.....

Telefon:..... Mobil:.....

E-post:.....

Jag är född i annat land än Sverige:.....

Jag har nedsatt arbetsförmåga på grund av:.....

Jag har funktionshindret:.....

Min lön/ersättning/aktivitetsstöd mm får jag från:.....

Summa inkomst:.....

Jag kommer till TAGE via (arbetsförmedlingen, försäkringskassan,
försörjningsenheten eller annat):.....

Jag är sjukskriven (helt eller delvis):.....

Jag har tidigare studerat och arbetat med:
.....
.....
.....

Jag ger mitt godkännande att TAGE får använda dessa uppgifter samt
formulär för utvärdering av min tid i projektet. JA NEJ

Datum:.....Underskrift:.....

Bilaga 1:2

**FULLMAKT/SAMTYCKE TILL INFORMATIONsutbyte och
UTVÄRDERING**



Syftet med fullmakten är:

- Att TAGE Gällivare och våra samarbetspartners ska kunna samverka kring mina behov och på bästa sätt kunna hjälpa mig ut i arbete eller studier.
- Att Projektet TAGE Gällivare skall kunna utvärderas på 3 olika nivåer; individ, verksamhet och samhälle. Utvärderingen görs av Luleå Tekniska Universitet.

Undertecknad medger att TAGE Gällivare får delge utvärderaren på Luleå tekniska universitet, Gällivare kommun, Försäkringskassan, sjukvården och Arbetsförmedlingen information om mig i syfte att utvärdera metoderna för projektet samt hjälpa mig ut i arbete eller studier. TAGE Gällivare får också inhämta information om eventuella ersättningar/bidrag/stöd som betalas ut till mig via ovanstående organisationer.

Denna fullmakt gäller från dagens datum och till Juni slutet av TAGE-projektet
Fullmakten kan när som helst återkallas av mig.

Gällivare den _____

Underskrift _____

Namnförtydligande _____

Personnummer _____

Uppläggning av Basprogrammet

Andelen föreläsning	för lite []	lagom []	för mycket []
Andelen övning	för lite []	lagom []	för mycket []
Andelen studiebesök	för lite []	lagom []	för mycket []

Min uppfattning om Basprogrammet som helhet

1 = mest negativt omdöme

5 = mest positivt omdöme

Relevant för mitt problem	1	2	3	4	5
Begriplig	1	2	3	4	5
Användbar i praktiken	1	2	3	4	5

Min tilltro till coacherna och föreläsare

1 = mest negativt omdöme

5 = mest positivt omdöme

Kunskaps grund	1	2	3	4	5
Arbetsmetoder	1	2	3	4	5

Min uppfattning om coachens insats

1 = mest negativt omdöme

5 = mest positivt omdöme

Tydlighet	1	2	3	4	5
Förmåga att motivera mig	1	2	3	4	5
Teoretiska kunskaper	1	2	3	4	5
Förmåga att förstå mitt problem	1	2	3	4	5

Min uppfattning om min beteende förändring

1 = ingen förändring

5= upp nåt mitt mål

Negativa tankar	1	2	3	4	5
Avspänning	1	2	3	4	5

Problembeteende	1	2	3	4	5
Aktivering	1	2	3	4	5

**Kommentarer; saknade jag något, önskade jag mer av något,
o s v?**