



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# Ung i Centrum

## Slutrapport utvärdering

*Annorlunda Konsult*

utvärdering utredning uppföljning



# Författarnas förord

Detta är en slutrapport gällande utvärdering av projektet "Ung i Centrum" i Härnösands kommun. Annorlunda Konsult har haft uppdraget att genomföra utvärdering av projektet. Huvudansvariga för utvärderingen har varit Anita Wiklander och Anna Jakobsson Lund. Materialinsamling har också genomförts av Malin Sundberg.

Många personer, både inom och utanför projektet, har bidragit till denna utvärdering genom att dela med sig av sina upplevelser. Vi vill rikta ett stort tack till alla som deltagit i intervjuer och andra insatser.

Sundsvall den 25 juni 2012

# Innehållsförteckning

Författarnas förord.....	2
Innehållsförteckning .....	3
Inledning.....	4
Projektorganisation.....	4
Utvärderingens arbetssätt .....	4
Resultat.....	6
Intervjuer .....	6
Projektorganisation.....	6
Styrning och ledning av projektet .....	6
Samverkan .....	7
Projektverksamhet .....	8
Måluppfyllelse.....	9
Framtiden .....	9
Dokumentstudier .....	10
Lärande i projektet .....	11
Avslutande diskussion.....	12
Styrning och ledning .....	12
Samverkan .....	12
Måluppfyllelse.....	13
Jämställdhet och tillgänglighet.....	13
Framtiden .....	14

# Inledning

Projektet Ung i Centrum har bedrivits i Härnösands kommun under perioden juli 2009 till och med juni 2012. Annorlunda Konsult AB har uppdraget att utvärdera projektet. Projektet är ett samverkansprojekt mellan fyra kommunala förvaltningar; Arbetslivsförvaltningen, Skolförvaltningen, Samhällsförvaltningen och Socialförvaltningen. Dessutom har Arbetsförmedlingen, Landstingets ungdomsmottagning samt Härnösands Folkhögskola har varit samverkansparter i projektet. Beställare av projektet var kommunstyrelsekontoret, efter beviljad ansökan lämnades ägarskapet för projektet överlämnats till skolförvaltningen.

## Projektets mål är:

- Att skapa en navigatorsverksamhet där aktörer inom de kommunala verksamheterna samverkar.
- Att lokalen för navigatorverksamheten ska vara neutral och inte finnas i anslutning till annan offentlig verksamhet.
- Att utveckla samarbetet mellan projektets samverkansparter och bättre nyttja samhällets befintliga resurser samt att bättre samordna de insatser som görs för målgruppen.
- Att 500 ungdomar, varav 75 med utländsk bakgrund, medverkar i någon form av aktivitet under projektiden. Av antalet ungdomar är målet att 80 % av dem ska gå vidare till någon form av aktivitet som utbildning, praktik eller arbete. Dessa åtgärder ska ge denna grupp av ungdomar upplevelsen av att deras möjligheter att komma ut på arbetsmarknaden stärkts.

## Projektorganisation

En projektledare har arbetat heltid i projektet. En projektgrupp har rekryterats från de medverkande aktörerna. Några av dem har varit operativa i projektet medan andra har fungerat som bollplank vid gruppens möten, vissa av dem har mött ungdomarna i respektive ordinarie verksamhet.

Projektets styrgrupp har bestått av förvaltningscheferna från de medverkande förvaltningarna. Styrgruppen har haft regelbundna möten fyra gånger per år. Referensgruppen har bestått av politiker. Gruppen har haft regelbundna träffar fyra gånger per år.

## Utvärderingens arbetssätt

Metoderna för utvärderingen har varit både kvalitativa och kvantitativa. En dokumentstudie har gjorts för att bedöma hur projektet framskridit. För att få en djupare inblick i hur olika grupper upplever projektet har utvärderaren använt sig av individuella intervjuer med projektledaren, styrgrupp, projektgrupp och referensgrupp.

Under projektet har utvärderarna presenterat en delrapport samt denna slutrapport. Delrapporten presenterades i juni 2010. Denna innehöll de uppfattningar som då fanns om projektet hos projektledning, styr- och projektgrupp.

Som ett led i det lärande angreppssättet i utvärderingen arrangerades i samarbete med projektledningen ett lärseminarium för projektgruppen i december 2011. Deltagarna var engagerade i de workshops som var del av seminariet.

Ett lärseminarium arrangerades även för styrgruppen i februari 2012 där de fick möjlighet att diskutera sina erfarenheter av projektarbetet. Deltagarna var engagerade i de workshops som var del av seminariet.

Under projekttiden har utvärderare och projektledning haft möten där svårigheter och glädjämnen i projektarbetet har diskuterats.

En enkät har delats ut till de ungdomar som kommit i kontakt med Ung i Centrum. Enkäten utformades för att det skulle gå att följa upp den vid en senare tidpunkt under projektet. Någon uppföljning av denna enkät har dock inte gjorts.

# Resultat

Detta kapitel innehåller redovisning av resultat från intervjuer, insamlat material och dokumentstudier.

## Intervjuer

Nedan lämnas en redogörelse från de intervjuer som genomförts under maj 2012 med projektledare, styrgrupp, projektgrupp och ansvariga politiker från medverkande nämnder samt kommunstyrelsen.

## Projektorganisation

I stort sett samtliga informanter menar att projektet har fungerat bra, så långt som de anser sig ha haft möjlighet att bedöma detta. Politikerna som står längst från projektverksamheten menar att de har fått signaler om att projektarbetet har fungerat. Projektgruppen menar att arbetet har fungerat bra under i stort sett hela perioden. Informanterna upplever att projektledaren har ett starkt engagemang och en mycket god kompetens i de frågor som projektet hanterar.

## Styrning och ledning av projektet

### Styrgruppen

Funktionen för styrgruppen har under projektet inte fungerat på ett önskvärt sätt. I styrgruppen finns förvaltningscheferna från respektive projektaktör. Under projektets gång har samtliga förvaltningschefer bytts ut, vissa förvaltningar har fått nya chefer flera gånger. Detta har inneburit att gruppen visserligen har träffats, men de har inte diskuterat styrning och ledning i någon större utsträckning. Projektledaren har delgett information om projektet men gruppen har inte fattat några större beslut som har påverkat projektet.

Styrgruppen har dock under de senaste månaderna fungerat på ett bättre sätt. Diskussioner finns om vem som ansvarar för vad och det ställs krav gentemot projektet på uppföljning och redovisning av resultat.

De förändringar som skett i styrgruppen har även inneburit att det under projekttiden inte har fungerat med återrapportering till politiker. Det har även medfört att uppdraget att sprida information kring projektet inte har fungerat. Det upplevs som att skolans roll att vara ordförande i styrgruppen inte heller fungerat, men att den rollen under senare delen av projektet har återtagits av nuvarande skolchef.

Styrgruppen har under april 2012 gett uppdrag till projektledaren att skriva en utvärdering av projektet för kommunens räkning. De menar att det finns behov av en redogörelse för projektverksamheten som kan vara en grund inför planering av arbetet med dessa frågor efter projektet. Detta är en del av det arbete som bedrivs i styrgruppen under projektets slutskede.

### Referensgruppen

Politikerna i referensgruppen har representerat de fyra politiska nämnderna. De har haft regelbundna möten fyra gånger per år. Det har skett förändringar av personer i gruppen eftersom det allmänna valet 2010 resulterade i att den politiska majoriteten i kommunen

förändrades. Projektledaren uppger att få av politikerna har deltagit i dessa möten under projekttiden.

Några av de politiker som intervjuats menar att de själva borde ha efterfrågat mer information från projektet. Andra menar att det borde vara en del i förvaltningschefens uppdrag att redogöra även för detta projekt i nämnden. Detta med tanke på att förvaltningscheferna utgör styrgruppen för projektet.

Det har under det senaste halvåret skapats en diskussion kring projektet i den politiska organisationen och kommunstyrelsens ordförande begärde en snabbutredning för att kartlägga den problematik och kritik som förekom. Resultatet av utredningen presenterades vid ett sammanträde i kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen fattade inget beslut om åtgärder utifrån rapporten.

### **Projektledarens roll**

Till viss del menar projektledaren att hon har haft goda möjligheter att påverka och leda projektet rent praktiskt, men det har inte funnits några tydliga riktlinjer för vad hennes ledarroll består av. Under projektet har hon genomgått en projektledarutbildning och genom denna blivit varse att hennes roll skulle kunnat vara mer tydlig samt att hennes mandat skulle ha beskrivits i ett projektdirektiv från projektbeställaren.

Efter utbildningen har projektledaren reflekterat över att denna brist på tydligt mandat har medverkat till att hon i projektledarrollen känt sig osäker på vilka krav hon har kunnat ställa på projektets olika grupper. Projektledaren menar att hon har saknat stöd i sådana frågor från styrgrupp och projektägare.

Bristen på struktur för ledning av projektet har i några fall inneburit att planering som projektgrupp och projektledare gjort inte har blivit verkställt. Ett exempel är när de uppdrag som projektledaren fördelat till projektgruppen har blivit känt för organisationernas chefer, har det hänt att projektledarens mandat att ge uppdrag till projektmedarbetarna ifrågasatts. I några fall upplever projektledaren att hon har inte har drivit frågorna tillräckligt utan blivit undfallande. Projektledaren menar att det inte har gagnat projektet att ledarrollen har varit otydlig.

I den löpande projektverksamheten har arbetet fungerat bra enligt projektmedarbetarna. De uppger att de har förstått att projektledarrollen i vissa delar varit otydlig, men att det inte i någon större utsträckning har påverkat projektverksamheten. Projektmedarbetarna menar att projektledaren är en mycket kompetent och erfaren person som under hela projektet arbetat med ungdomarnas bästa i fokus samt för att samarbetet i projektgruppen ska fungera väl.

Styrgruppens medlemmar menar att de under det sista halvåret av projektet blivit varse att projektledarrollen inte har varit tydligt beskriven. De har även blivit medvetna om att deras roll har varit otydlig när det gäller att vara stöttande och att ställa krav på projektledaren.

### **Samverkan**

Det samlade intrycket är att det löpande projektarbetet har fungerat bra och att samarbetet i gruppen har varit gott. De flesta i projektgruppen menar att deras resurser och tid för att finnas med i projektarbetet har fungerat på ett bra sätt. Några i projektgruppen har deltagit i gruppens möten men inte tjänstgjort i lokalen, de möter ungdomar i respektive ordinarie

verksamhet. Någon har kunnat hänvisa till Ung i Centrum vid dessa möten och andra har kunnat ta emot ungdomar i utbildning eller praktik i sin verksamhet.

Upplägget av projektarbetet att några från medverkande aktörer skulle finnas på plats en gång i veckan i lokalen har fungerat på ett bra sätt. Det har varit en kontinuitet i deras arbetsupplägg och de har avsatt tid för arbetsuppgiften som bestämts i projektet. De har inte mött något ifrågasättande kring sitt deltagande i projektet från den ordinarie verksamheten.

Det har dock stört projektverksamheten att en av samverkansparterna tog fram ett eget förslag, som gick till politiskt beslut, om att all verksamhet för ungdomar skulle finnas samlad i en av förvaltningarna. Flera av informanterna uppger att detta har skapat onödiga konflikter. Några upplever att förfaringsättet har skapat en diskussion på flera nivåer. Flera av informanterna menar att dessa diskussioner har tagit tid och kraft från projektverksamheten.

Denna händelse har också påverkat och skapat diskussioner både i styrgruppen och bland politiker. Även om det under projektets sista halvår har varit viss turbulens så anser flera att denna har varit bidragande till att det inför framtiden finns en uttalad vilja hos alla aktörerna för att en hållbar samverkanslösning ska skapas. Detta för att skapa en permanent gemensam arena för att möta de ungdomar som ingår i kommunens informationsansvar.

## **Projektverksamhet**

De flesta informanter menar att den lokal som valts för projektet är ett mycket bra val. Det har varit enkelt att avtala tid för möten i lokalen. De ungdomar som har kommit till lokalen har upplevt att det varit en neutral plats. Det kan för en ungdom som är osäker i tillvaron vara känslomässigt jobbigt att besöka en lokal i kommunhuset eller en lokal på skolan. Ungdomarna har på ett smidigt sätt fått möta de personer som är mest relevanta att träffa för dem. Informanterna menar att både ungdomar och föräldrar har varit positiva till mötesplatsen samt till arbetssättet.

Deltagarna i projektgruppen uppger att deras arbete har fungerat väl och att det till stor del beror på att de känner varandra sedan tidigare samarbeten. Detta är en faktor som har bidragit till att projektarbetet fungerat väl, att de har haft förtroende och tillit till varandra. De har i det praktiska arbetet varit förtrogna med att förmedla kontakter till varandra och samråda i de fall där de har stött på svårigheter. Dessutom har det varit bra att de har kunnat bidra med erfarenheter och kompetenser gentemot ungdomarna för att undvika missförstånd från dem.

Projektledaren menar att projektgruppens samlade kompetenser har varit en styrka i projektet. Detta har kommit de enskilda ungdomarna tillgodo. Den metodik man använt sig av i mötet med ungdomarna kallas för motiverande samtal vilket har varit ett verktyg som fungerat bra i mötet med ungdomarna.

De flesta informanterna anser att det finns en stor kunskap inom kommunen om projektet. Det finns kunskap om var man kan vända sig när det finns oro kring en ungdom, när en ungdom inte kommer till skolan eller när någon besöker socialtjänsten. Det upplevs även som att föräldrar känner till projektet, det är i några fall de som tagit kontakten med projektet. På politisk nivå har projektet och en fortsättning av samverkan kring uppföljningsansvaret diskuterats.



Projektgruppen har haft regelbundna möten där de har diskuterat aktuella ärenden och hur arbetet flyter på i projektet. Det som var problematiskt i inledningen av projektet var att de inte kunde få fram uppgifter på de ungdomar som inte fanns inskrivna i gymnasiet. Det fanns inte någon bra rapportering kring de elever som inte kom till skolan.

De ungdomar som inte gått på kommunens gymnasieskola har vid avhopp från respektive skola inte systematiskt rapporterats till Härnösands kommun. Detta innebär svårigheter för projektet med att hitta de ungdomar som tillhör projektets målgrupp. Rapportering från andra skolor upptäcks först när kommunen inte längre ska betala interkommunal ersättning till dessa skolor, vilket innebär att det kan ha gått en tid sedan ungdomen lämnade utbildningen. Flera informanter menar att det är viktigt att snabbt få kontakt med de ungdomar som hoppar av gymnasiet för att visa på andra möjligheter till sysselsättning, till exempel praktik eller utbildning. Under projektet har rutiner utarbetats för att följa upp detta på ett bättre sätt.

## **Måluppfyllelse**

Att skapa en navigatorverksamhet var ett av de strategiska målen i projektet och det menar de flesta informanterna har uppnåtts. Lokalen har fungerat väl och är känd bland ungdomar, föräldrar och personer som arbetar i de kommunala verksamheter där ungdomar finns.

Det andra strategiska målet i projektet var att samarbete skulle utvecklas mellan de inblandade samverkansparterna i projektet för att bättre nyttja samhällets insatser. Projektmedarbetarna menar att detta har uppfyllts.

Att minska tiden för en ungdoms frånvaro från utbildning eller annan sysselsättning var ett av målen. Ett resultat av projektet upplevs vara att tiden av frånvaro från utbildning eller annan sysselsättning har minskat för dessa individer. Flera av dem har kommit åter till skolan och många är ute i praktik. En person har avböjt vidare kontakt. Samtliga ungdomar som projektet kommit i kontakt med har blivit sedda och har följts upp under hela perioden.

## **Framtiden**

Det finns en intention hos samtliga informanter att det ska finnas en permanent verksamhet som samordnar kommunens resurser till ett ställe, för de ungdomar som inte finns i gymnasieskolan, inte har fullföljd gymnasieutbildning eller har ett arbete. De flesta informanterna menar att det krävs att kommunen tar sitt informationsansvar på allvar. Om detta görs kan målgruppen fångas in tidigt och lämpliga åtgärder vidtas relativt snabbt. Detta förkortar tiden för utanförskap och i slutändan vilket påverkar samhällsekonomin positivt.

Det är viktigt att finna en form för fortsatt samverkan och att det finns någon som ansvarar för detta. De flesta menar att det lämpligen är skolnämnden som bär detta ansvar, eftersom deras uppföljningsansvar är lagstadgat för ungdomar upp till 20 år.

Projektledaren uppger att det pågår ett äskande av medel inför budgetåret 2013 för att uppföljningsansvar och samverkan ska bli verklighet i den ordinarie verksamheten. Det ställer också krav på de nämnder som ska vara delaktiga i den finansieringen att diskutera hur samverkan, mandat och delegation ska fungera.

## Dokumentstudier

Lägesrapporterna till ESF har alla ett utförligt innehåll och redovisar projektets aktuella status vid tidpunkten för rapporterna. Där beskrivs projektets aktiviteter, vilka svårigheter som funnits i projektet och vilka delar som fungerat bra.

Projektet var ca sex månader försenat på grund av att rekrytering av projektledare drog ut på tiden. Orsaken till detta berodde på att det var anställningsstopp i kommunen under hösten 2009. Utifrån lägesrapporterna framgår det att projektets budget och målsättning reviderats under vintern 2011-2012.

Utvärderarna har tagit del av de mötesprotokoll som förts vid styrgruppens och projektgruppens möten. Det som diskuterats mycket på styrgruppens möten har varit angående hur en verksamhet efter projektet ska kunna komma till stånd. Även projektgruppen har diskuterat vikten av att samverkan fortsätter efter projektets slut.

### Kvantitativa mål

I ansökan angavs att antalet ungdomar som projektet skulle komma i kontakt med men detta mål har reviderats i samband med att hela projektbudgeten har reviderats i mars 2012.

Tabell 1. Antal ungdomar

	Uppskattat antal ungdomar	Antal nådda ungdomar
I projektansökan	500	-
Reviderad ansökan	200	170

Till och med den 15 maj 2012 uppger projektet att totalt 170 ungdomar har nåtts. Av dessa har 113 ungdomar kommit i kontakt med projektet vid informationsträffar eller vid någon de mässor som arrangerats under projektiden. Totalt har 57 av dem varit inskrivna i projektet, varav 33 pojkar och 24 flickor.

Det framgår av den sammanställning som projektet har gjort att de flesta av de inskrivna ungdomarna har gått vidare till någon form av verksamhet. Nio ungdomar har ingen registrerad aktivitet men de övriga finns inom olika områden;

- 19 ungdomar finns i någon form av utbildning
- 17 ungdomar finns på praktik
- tre ungdomar har ett arbete
- sju ungdomar har flyttat
- två ungdomar gör något annat

### Jämställdhet och tillgänglighet

När det handlar om jämställdhetsintegrering i projektarbetet har projektmedarbetarna erfarit att det finns olika anledningar till varför flickor och pojkar inte fullföljer en gymnasieutbildning. Detta har beaktats i de samtal som förts med de enskilda ungdomarna.

I den enkät som delats ut till ungdomarna för att göra en kartläggning av deras aktuella livssituation fanns i det första skedet inte med någon fråga om ungdomarnas kön. Då detta upptäcktes förändrades enkätens utformning.

Integrering av tillgänglighet i projektarbetet har till stor del varit att den lokal som skulle väljas skulle ha sådana fysiska förutsättningar att alla, oavsett funktionshinder, skulle kunna besöka den. Den lokal som valdes befanns uppfylla de krav som satts upp.

En annan aspekt på tillgänglighet framkom när flera av de ungdomar som aktualiserades för projektets insatser visade sig ha annan problematik än vad projektgruppen hade förväntat sig. Det fanns en uppfattning att de skulle få kontakt med ungdomar med missbruksproblematik och kriminalitet. Men det har visat sig att ungdomar med denna problematik har varit få. Många av de ungdomar som kommit till projektet hade problem med sömn, var mobbade eller hade neuropsykiatriska funktionshinder av olika slag. Detta innebar att projektmedarbetarna insåg att det fanns behov av att få mer kunskap kring detta. Fortbildning i dessa frågor har skett i samverkan med Kommunförbundet Västernorrland och Landstinget Västernorrland.

### **Public Debate**

Projektet har uppmärksamats i lokal press och av det regionala nyhetsprogrammet i TV, Mitt Nytt samt av Radio Västernorrland. Spridning av information kring projektet har skett genom att det annonserats i en reklamtidning som spridits till alla hushåll i Härnösand. Det har tryckts upp foldrar och visitkort som placerats på platser som besöks av ungdomar.

## **Lärande i projektet**

Annorlunda Konsult AB har hållit två lärseminarier, ett för projektgruppen och ett för styrgruppen. I dessa har vi presenterat frågeställningar som grupperna har diskuterat. Båda grupperna var engagerade under denna process.

Projektet i samarbete med Kommunförbundet Västernorrland anordnade ett seminarium med tema "Samverkan för ungas välfärd".

Projektledaren och delar av projektgruppen har besökt ett ESF-projekt i Östersund som arbetat för att bygga upp ett Navigatorscentrum. De har även deltagit i utbildningar om jämställdhet och tillgänglighet som ESF erbjuder projekt.

Det har i Mellannorrland funnits ett nätverk för projektledare som anordnats av SPeL<sup>1</sup>, där projektledaren har medverkat. Styrgruppen har via SPeL haft en styrgruppsutbildning under våren 2011. Därefter har dock flera av styrgruppens ledamöter bytts ut.

---

<sup>1</sup> SPeL är ett processtöd till Europeiska socialfondens verksamhet i Sverige

# Avslutande diskussion

I detta avsnitt delger utvärderarna sina iakttagelser från projektarbetet och lämnar några synpunkter att ta med för det kommande arbetet.

## Styrning och ledning

Ett projekt har behov av att ledas och styras. Det ska i ett tidigt skede fastslås vem som är beställare, ägare och vem som driver projektet. Detta är av stor betydelse för att ett projekt ska lyckas med att uppnå de mål som satts upp för projektet.

Projektet Ung i Centrum beställdes av kommunförvaltningen i Härnösands kommun. Därefter har beställaren menat att ansvaret för projektet, det vill säga ägarskapet, var skolförvaltningens. Det har inte av alla parter i projektet uppfattats som att denna överlämning har varit tillräckligt tydlig.

Det är viktigt att ägarskapet är klargjort så tidigt som möjligt i projektet. Det är vår erfarenhet att i de fall där det finns oklarheter i denna fråga så återspeglas det ofta i hela projektorganisationen.

## Styrgruppen

I arbetet med att praktiskt styra och leda ett projekt har en styrgrupp en viktig roll. I Ung i Centrum tillsattes de fyra förvaltningscheferna, primärvårdschefen i Landstinget Västernorrland samt chefen för Arbetsförmedlingen i Härnösand som styrgrupp. Under projekttiden har samtliga medlemmar i styrgruppen bytts ut.

Styrgruppens förändrade sammansättning har medfört att stöttning och ledning av projektet inte har fungerat på ett sätt som hade varit önskvärt. Gruppen har ställt få krav på projektet. Projektledaren upplever inte att hon har fått något stöd i sitt arbete för att driva projektet. Skolförvaltningen har haft flera tillförordnade förvaltningschefer under projekttiden. Detta har påverkat på ett sådant sätt att projektägaren blivit otydlig.

Utvärderarna har uppfattningen att de tillsatta skolförvaltningscheferna under perioden inte har tagit rollen som styrgruppens ordförande på allvar förrän den nuvarande skolchefen tillträdde under senhösten 2011. Efter detta har projektet fått en mer sammanhållen form och krav har ställts på projektet och projektledaren. Det kan inte nog betonas att en styrgrupps roll inte enbart är att ta del av information om projektverksamheten. En betydande del i en styrgrupps arbete är att också ifrågasätta, ställa krav och ta ansvar för att lyfta frågor till annat beslutande forum i de fall styrgruppen själv inte har fullt mandat att fatta beslut i för projektet viktiga delar.

## Samverkan

I det praktiska arbetet i projektet upplevs det som att samverkan har fungerat mycket bra. Det finns ett stort förtroende och stöd för projektledarens förmåga att leda projektarbetet. Projektgruppen har stor tilltro till varandras kompetenser och de flesta känner varandra sedan tidigare.

I utvärderingen har det framkommit att det skapades oro när en av de samverkande förvaltningarna fattat beslut om att en verksamhet som liknade upplägget för Ung i Centrum skulle införlivas i deras verksamhet. Detta beslut kom överraskande för projektgruppen och uppfattades till viss del som att projektet inte längre hade någon legitimitet. Trots detta har arbetet ändå fungerat på det sätt som var planerat.

Frågan har väckt starka känslor på flera nivåer. Vem som äger vilken fråga har därefter diskuteras i chefsledningsgrupper, på kommunledningsnivå och av politiker. I efterdyningarna av händelsen har det skapats en god grund för att samverkan måste tydliggöras och diskuteras så att missförstånd ska kunna undvikas.

Vi ser att det i de fortsatta diskussionerna gällande samverkan behöver tid avsättas för att diskutera hur de olika förvaltningarna ser på sina olika roller i det fortsatta arbetet. Ett sådant arbetssätt medför att roller och ansvar blir tydligare för alla medverkande parter. Detta kan även innebära att det praktiska arbetet blir mindre komplicerat att utföra. Det är också viktigt att i dessa diskussioner ta med frågor om hur uppföljningen av arbetet ska planeras och utföras.

## **Måluppfyllelse**

Det kan konstateras att det kvantitativa mål som sattes upp i projektansökan var väl tilltaget. I den revidering som har skett under vintern 2011-2012 har en anpassning skett till hur det har sett ut under projektiden och vad som kan vara rimligt för den totala perioden. Det reviderade målet är inte uppnått fullt ut.

De övergripande målen är uppfyllda;

- Det har skapats en neutral mötesarena med en lokal som kommer att finnas kvar.
- En ökad samverkan har strukturerats på ett sätt som inte förekom tidigare; aktörerna har avsatt tid och personella resurser till projektets verksamhet, vilket inte förekom tidigare.
- Gruppen ungdomar som omfattas av informationsansvaret är identifierad och det finns utarbetade rutiner som innebär att snabb kontakt tas med dessa ungdomar.

## **Jämställdhet och tillgänglighet**

I ansökan finns formulerat hur projektet avser att arbeta med frågor om jämställdhet och tillgänglighet. Arbetet som bedrivits för dessa frågor har muntligen beskrivits för utvärderaren. Utifrån den dokumentation som varit tillgänglig går det dock inte tydligt att se det bedrivits ett strategiskt arbete med dessa frågor.

Ansatzerna att arbeta med jämställdhet och tillgänglighet är viktiga, men många som ansvarar för projekt har svårigheter att se hur dessa berör det arbete som ska utföras i projektverksamheten. En kombination av kompetenshöjning, hårdare krav och metodstöd kan vara framgångsfaktorer för att detta ska få genomslag i framtida projekt.

Det sätt på vilket dessa frågor hanterats i projektet är en del av en större problematik där många projekt har svårigheter med att lägga rätt fokus på dessa frågor. Vår erfarenhet är att det betraktas som något sekundärt och något som inte egentligen är relevant för projektet. Det finns en risk att dessa aspekter därmed inte blir behandlade med respekt vare sig i

projektansökan och eller i själva projektarbetet. Detta är något för projektägare och finansiärer att dra lärdom av.

## **Framtiden**

Det har uttryckts en optimistisk inställning till att någon typ av samverkan ska fortsätta för att samordna de kommunala resurserna samt för att öka målgruppens möjligheter till en förbättrad livssituation. Det är skolan som har det formella informationsansvaret för ungdomar i åldrarna 16 - 20 år som inte finns i gymnasieskolan. Därför har politiker i Härnösands kommun givit i uppdrag till skolförvaltningen att ta med detta i planeringen för nästa års budget.

För att det fortsatta arbetet ska fungera på bästa sätt ser vi några delar som det viktigt att beakta:

- Tillvarata erfarenheter från projektet för att lägga grunden till en hållbar ordinarie verksamhet. Det kan vara en god idé att bygga vidare på det som fungerade väl under projekttiden.
- Utarbeta en tydlig verksamhetsbeskrivning som utgår från att säkerställa funktionen för arbetet, där verksamheten inte står och faller med personers engagemang för frågan.
- Skapa tydliga strukturer för styrning och ledning, samt för uppföljning och utvärdering av verksamheten. Detta för att över tid kunna följa utvecklingen av verksamheten och för att vid behov kunna vidta nödvändiga åtgärder.
- Diskutera tillsammans hur förvaltningarna ser på samverkan; från ledningsnivå till utförare. Detta för att säkerställa kvaliteten på de insatser som görs.
- Fundera över hur fortsatt samverkan med andra, interna och externa verksamheter kan säkerställas och formaliseras.

## **Intervjuer Ung i Centrum – Frågor till projektgrupp**

### **Om projektet**

Vad är projektets viktigaste uppgift?

Hur upplever du att projektverksamheten har fungerat?

Vilka svårigheter har ni stött på?

Vilka glädjeämnen?

Hur upplever du att du har haft möjlighet att bidra till arbetet i projektet?

Tid

Resurser

Finns det någon framgångsfaktor för projektet?

### **Samverkan**

Hur upplever du att samarbetet i projektgruppen har fungerat?

Vilka svårigheter har ni stött på?

Vilka glädjeämnen?

Hur har kontakten med projektledningen fungerat?

Vad har fungerat bra/mindre bra

Upplever du att projektet blivit förankrat i den egna organisationen?

Har du fått stöd från din egen organisation för ditt arbete i projektet?

Kan du se att projektet har bidragit till ökad samverkan mellan förvaltningarna/medverkande organisationer?

Vad händer med samverkan när projektet är slut?

### **Måluppfyllelse**

De mål som satts för projektet, upplever du att de har uppnåtts?

Kan du se att det finns några effekter av projektet?

Vilka förutsättningar har funnits för att arbeta mot projektets målsättningar?

Finns det någon planering för hur arbetet ska fortsätta efter projektet?

Vilka lärdomar tar du med från detta projekt?

## Intervjuer Ung i Centrum – Frågor till projektledaren

### Om projektet

Vad är projektets viktigaste uppgift/er?

Vad har varit styrkan i projektet?

Möjligheter

Svårigheter

Hur ser du på den roll du har haft som projektledare?

Möjligheter

Svårigheter

Vilka möjligheter har du haft att arbeta för att utveckla projektet?

Är det något som saknats i projektet?

Upplever du att projektet har förankrats i kommunen?

### Samverkan

Hur har arbetet projektet fungerat?

Styrgrupp

Politiker

Projektgrupp

Har personbyten i olika chefsfunktioner påverkat projektet?

I så fall – på vilket sätt?

Vilka samverkansvinster kan du se att projektet bidragit till?

Har du fått stöd från styrgrupp och referensgrupp?

Vad kommer att finnas av samverkan när projektet är slut?

Vad behövs för att kunna göra det?

### Målsättningar

Har projektet uppnått sina mål?

Kan du se några effekter av projektet?

Hur ser det fortsatta arbetet med de berörda frågeställningarna ut?

Vilka lärdomar tar du med dig från detta projekt?



## **Bilaga 3**

# **Intervjuer Ung i Centrum – Frågor till styrgrupp**

### **Om projektet**

Vad är projektets viktigaste uppgift/er?

Hur har projektarbetet fungerat?

Möjligheter

Svårigheter

Vad har styrgruppen kunnat bidra med för att utveckla projektet?

Är det något som saknats i projektet?

Upplever du att projektet har förankrats i din organisation?

Hur har kontakten med projektledningen fungerat?

Vad har fungerat bra/mindre bra

### **Samverkan**

Hur har arbetet i styrgruppen fungerat?

Hur har ni hanterat att det varit många personbyten i gruppen?

Vilka samverkansvinster kan ni se att projektet bidragit till?

Hur har styrgruppen kunnat stötta, leda och styra projektarbetet?

Vad har du haft möjlighet att bidra med i styrgruppens arbete?

Vad kommer att finnas när projektet är slut – hur arbetar ni vidare med detta då?

Vad behövs för att kunna göra det?

### **Målsättningar**

Har projektet uppnått sina mål?

Hur ser det fortsatta arbetet med de berörda frågeställningarna ut?

Kan du se att det finns några effekter av projektet?

Vilka lärdomar tar du med dig från detta projekt?

## **Intervjuer Ung i Centrum – Frågor till politiker**

### **Om projektet**

Vad tycker du är projektets viktigaste uppgift/er?

Vilken insyn har du haft i projektet?

Har du någon kunskap om hur projektarbetet fungerat?

Är det något som saknats i projektet?

Upplever du att projektet har förankrats i din organisation (nämnd, styrelse)?

### **Samverkan**

Upplever du att projektet har bidragit till samverkan mellan berörda organisationer?

Kan du ge något exempel?

Kan du se några samverkansvinster som projektet bidragit till?

Har det funnits förutsättningar för att arbeta med samverkan i projektet?

Vad kommer att finnas i form av samverkan när projektet är slut?

Vad behövs för att kunna göra det?

### **Målsättningar**

Har projektet uppnått sina mål?

Hur ser det fortsatta arbetet med de berörda frågeställningarna ut?

Kan du se några effekter av projektet?

Hur ser implementeringen av projektets resultat ut i din organisation?

Vilka lärdomar tar du med från projektet Ung i Centrum?