

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

Slutrapport

2014-11-14



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



framtidsutbildning



Innehållsförteckning

Inledning	6
Europeiska socialfondens intentioner	9
Lärande utvärdering genom följeforskning	12
FC Rosengård som social aktör i lokalsamhället	17
FC Rosengård – mer än en fotbollsklubb	17
MABI Match	18
MABI Utveckling	19
MABI Mål	20
Projektets logik utifrån ett programteoretiskt perspektiv	23
Omvärldsanalys	24
Projektets resursbas	25
Projektets målgrupp	26
Vilka aktiviteter planerades att genomföras i projektet?	27
Projektets genomförande	30
Strategier och metoder på individnivå	32
Projektdeltagarna	33
Deltagargrupp 1	33
Deltagargrupp 2	34

Deltagargrupp 3	34
Deltagargrupp 4	35
Resurs- och aktivitetsplattform	36
Projektets metodiska ansats utifrån personalens agenda för mötet med projektdeltagarna	39
Projektets vägledningsmodell	41
Utvärderarnas reflektioner kring strategi och metoder på individnivå	42
Strategier och metoder på organisationsnivå	47
Administration och kontroll i genomförandet av EU-projekt	47
Projektets viktigaste aktiviteter på organisationsnivå	49
<i>Ledning och styrning av projektets verksamhet</i>	49
<i>Administrativa och ekonomiska rutiner</i>	49
<i>Verksamhetsuppläggning och kvalitetsrutiner för verksamhetens genomförande</i>	50
<i>Uppföljning och redovisning av aktiviteter och resultat</i>	51
<i>Insatser för att initiera, aggregera, generalisera och dokumentera lärande</i>	51
<i>Insatser för att stärka samverkan med externa aktörer</i>	52
<i>Samverkan på ett operativt plan</i>	53
Strategier och metoder på strukturell nivå	56
Ett strukturellt perspektiv på samverkan	57
ESF-rådet	59
De kommunala och statliga samverkansparterna	60
Arbetsgivarna	61
FC Rosengård	62

Prestationer, resultat och effekter	64
Deltagarnas perspektiv på BBFCR	65
Deltagarnas incitament för att delta i projektet	65
Deltagarnas mål med att delta	66
Deltagarnas egen redovisning av vilka aktiviteter de har deltagit i inom projektverksamheten	67
Deltagarnas uppfattningar om kvaliteten i projektverksamheten	70
<i>Lyhördhet</i>	71
<i>Delaktighet</i>	71
<i>Relevans i det stöd som erhållits</i>	71
<i>Bemötandet</i>	72
<i>Upplevelse av stödets effekter</i>	72
<i>Flexibilitet</i>	72
<i>Kompetens</i>	72
<i>Lokalerna</i>	73
<i>Upplevelse av att ha förbättrat sina möjligheter till studier eller arbete</i>	73
Kvantitativa resultat som rör deltagarna i projektet	74
Resultat och effekter på organisatorisk och strukturell nivå	78
 Sammanfattande analys av projektets utfall	 84

Del 1

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

Inledning

Inledning

Europeiska socialfonden har under tio års tid investerat i verksamheter som drivits av fotbolls-föreningen FC Rosengård (tidigare Malmö Anadolu Boll- & Idrottsförening). Under perioden 2011-03-01 – 2014-12-31 har FC Rosengård beviljats medel för att i enlighet med ansökan inlämnad 2010 driva projektet Boost by FC Rosengård (i ansökan benämnt Ungdomsprojekt FC Rosengård). Förutom Europeiska Socialfonden har Malmö stad och Arbetsförmedlingen i Malmö varit de huvud-sakliga finansiärerna av verksamheten.

Framtidsutbildning AB har som externa utvärderare haft förmånen att följa utvecklingen av flera av föreningens projektverksamheter. I projektet Boost by FC Rosengård har utvärderingsuppdraget i huvudsak bestått i att utifrån metodik för följeforskning genomföra en process-, resultat- och effekt-utvärdering med fokus på utveckling av metoder och samverkan kring de specifika delmålgrupper av långtidsarbetslösa ungdomar som projektet varit avsett att arbeta med.

Fyra skriftliga följeforskningsrapporter har levererats till projektets styrgrupp under projektets gång. Dessa bifogas i sin helhet som bilagorna 1-4. Rapporterna har haft delvis olika inriktning vilket framgår av respektive rapport. Denna slutliga utvärderingsrapport fokuserar på att beskriva och analysera två huvudfrågor:

- Vilket utfall har projektet Boost by FC Rosengård gett i relation till investerade resurser och i relation till projektets syfte och målsättningar samt vilka faktorer har lett till detta utfall?
- Vad har projektverksamheten genererat i relation till de intentioner som finns med socialfondsprogrammet och vad beror det på?

Svaren på dessa två frågor redovisas kortfattat i rapportens sammanfattande analys. Den läsare som på ett djupare sätt vill förstå hur verksamheten har fungerat, vilka effekter den gett och varför uppmanas ta del av hela rapporten.

Projektets tänkta förändringsprocesser knyts i ansökan i huvudsak till utveckling av metoder i individ-arbetet samt till utveckling av samverkan på organisatorisk och strukturell nivå. Detta är också de två viktigaste områdena som ska belysas enligt det av projektägaren formulerade utvärderingsuppdraget.

Av ovan förutsättningar följer att denna slutliga utvärderingsrapport har en struktur som utgår från följande huvudrubriker:

- Inledning.
- Europeiska socialfondens intentioner.
- Lärande utvärdering genom följeforskning.
- FC Rosengård som social aktör i lokalsamhället.
- Projektets logik utifrån ett programteoretiskt perspektiv.
- Projektets genomförande.
- Prestationer, resultat och effekter.
- Sammanfattande analys av projektets utfall.

Efter det inledande avsnittet beskrivs intentionerna med Europeiska socialfonden samt syftet med att bedriva följeforskning i projekt finansierade av fonden. Därefter görs en kort resumé av föreningens roll som social aktör i lokalsamhället under den senaste tioårsperioden.

För att ge läsaren en överblick över vad projektägaren har haft för ambitioner med projektet Boost by FC Rosengård beskrivs sedan projektets logik utifrån ett programteoretiskt perspektiv. Anknytningar görs till formuleringar i ansökan samt till rapport efter genomförd mobiliseringsfas.

I avsnittet om projektets genomförande beskrivs och analyseras projektets strategier för att uppnå syfte och målsättningar på individ-, organisations- samt strukturell nivå. Prestationer, resultat och effekter speglas därefter i relation till syfte, målsättningar och andra åtaganden från projektets sida.

Avslutningsvis görs en kort sammanfattande analys av projektets utfall i relation till de två huvudfrågeställningarna i rapporten.

Rapporten är i första hand adresserad till:

- Europeiska socialfonden genom ESF-rådet i Sydsverige.
- Projektägaren och projektorganisationen.
- Politiker och tjänstemän i de samverkande organisationerna: Malmö stad, Arbetsförmedlingen, Region Skåne samt Burlövs, Staffanstorps och Trelleborgs kommuner.
- Temagruppen Unga i arbetslivet.
- Svenska Fotbollsförbundet.
- Sveriges kommuner och landsting.

Som framgått ovan är projektet ännu inte avslutat när denna rapport skrivs. Av praktiska skäl används dock imperfekt, perfekt och pluskvamperfekt som tempusformer i rapporten eftersom projektet avslutas inom kort och de flesta läsarna av rapporten kommer att ta del av den först efter projektslut.

Projektets namn Boost by FC Rosengård förkortas i rapporten frekvent till BBFCR.

Det är utvärderarnas intention att denna rapport ska läsas av många personer i beslutande ställning då projektets erfarenheter bör ge upphov till förslag till förändringar inom såväl arbetsmarknadspolitikens område som av socialfondsprogrammets förvaltning under den nu pågående programperioden.

Del 2

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

**Europeiska socialfondens
intentioner**

Europeiska socialfondens intentioner

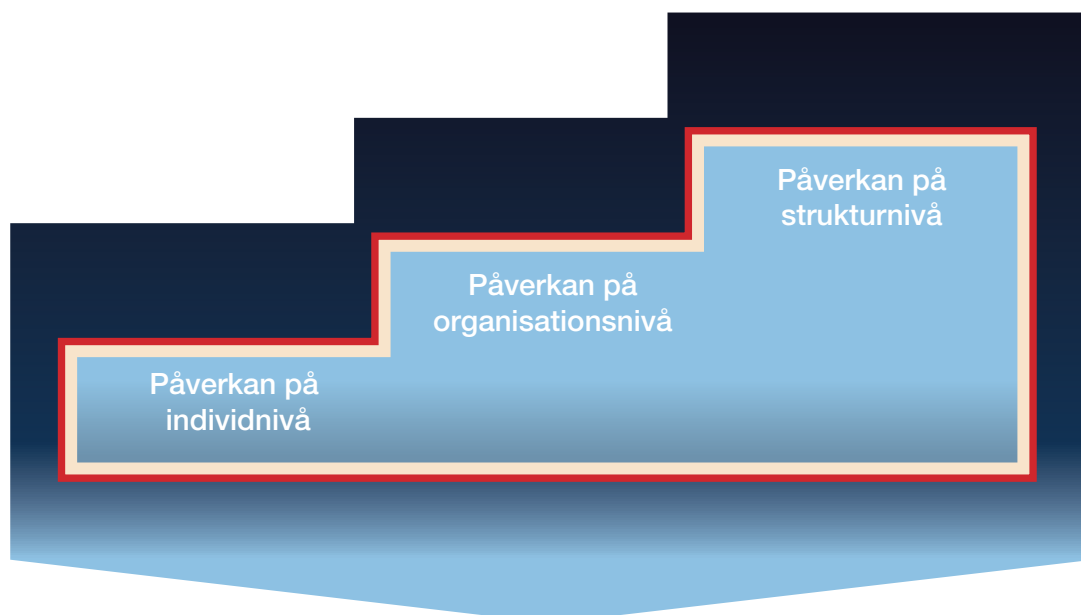
Att driva projekt inom ramen för Europeiska socialfonden (ESF) förutsätter att projektägaren och berörda samverkansaktörer utifrån en verklighet fylld av både problem och möjligheter har en ambition att tillsammans skapa innovativa lösningar som på ett påtagligt sätt förväntas kunna påverka och främja kompetensutveckling, utsikter till arbete samt att motverka utanförskap.

Projektens genomförande påverkas i hög grad av Socialfondens syfte, målsättningar, regelverk samt tillämpningsanvisningar. Samtidigt bygger de projekt som bedrivs med finansiering inom Europeiska socialfonden på kreativa idéer skapade inom olika organisationer där idégivaren har en egen vision. Denna förutsätts rymmas inom ramen för Socialfondens samlade koncept.

För att förstå helheten i Socialfondskonceptet fullt ut så behöver man egentligen ha tid och möjlighet att gå igenom programdokument, urvalskriterier, nationell strategi, förordningar, föreskrifter samt vägledningsdokument som beskriver de så kallade programkriterierna. Svenska ESF-rådet som förvaltar Europeiska socialfondens medel i Sverige informerar om programmet i olika sammanhang till exempel inför ansökan och inför genomförande av beviljade projekt. Den information en organisation behöver inför ansökan finns i väsentliga delar i den utlysningstext som ligger till grund för respektive ansökningsomgång. I samband med att projektägare beviljas medel att driva projekt så ligger fokus i information och klargörande från ESF-rådets handläggare till stor del på ekonomi och administration. Detta är ett perspektiv som behöver förändras för att de genomförda projekten i högre utsträckning än tidigare ska kunna generera innovativa lösningar och mervärden. Handläggarna bör vara mycket tydligare med att projekten ska bedrivas i enlighet med socialfondens intentioner. I samband med ansökan bör därför också en bedömning göras kring projektets förutsättningar i detta avseende.

Det framgår av programdokumenten att Socialfonden i grunden är en investeringsfond vars uppdrag är att tillföra medel i utvecklingsprocesser som syftar till att på ett långsiktigt och hållbart sätt förändra arbetsmarknadens inkluderande förutsättningar. Idag är allt för många exkluderade från arbetsmarknaden och därmed möjligheten att försörja sig själva.

Europeiska socialfonden eftersträvar att genom investeringar i utvecklingsprojekt uppnå förändringar på tre nivåer enligt följande modell:



Projekt inom Socialfonden förväntas vara innovativa och generera mervärden i relation till det huvudproblem som projektet arbetar med. I det fall påverkan på organisatorisk och strukturell nivå är av begränsad karaktär hämmas den långsiktiga och hållbara förändring som fonden ämnar medverka till.

Kopplingen till den strukturella nivån är tydlig i fondens programskrivning:

"Kärnan i regeringens ekonomiska politik och därmed också i arbetsmarknadspolitiken är att skapa förutsättningar för att fler människor tidigare tar steget in på arbetsmarknaden, att fler i arbetsför ålder arbetar och att färre lämnar arbetsmarknaden i förtid."

I programskrivningen har ett övergripande mål med fonden formulerats enligt följande:

"Ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud."

Satsningarna inom Socialfondens programområde 2, som finansierat projektet BBFCR, bidrar till att den europeiska sysselsättningsstrategins mål uppnås genom att fokusera på följande målsättningar:

- "1. Bidra till att kvinnor och män som står långt från arbetsmarknaden utvecklas och kommer i arbete eller närmare arbetsmarknaden samt att kvinnors och mäns möjligheter att arbeta utifrån sina egna förutsättningar vidgas.*
- 2. Bidra till att underlätta ungas etablering i arbetslivet samt förebygga att unga hamnar i utanförskap.*
- 3. Bidra till att underlätta för personer med utländsk bakgrund att etablera sig i arbetslivet.*
- 4. Bidra till att underlätta en återgång till arbete för personer som är eller har varit långtidssjukskrivna."*

Projektet Boost by FC Rosengård har målsättningar som anknyter till samtliga ovan angivna nivåer av förändringsarbete vilket beskrivs och analyseras i denna rapport.

Del 3

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

Lärande utvärdering
genom följeforskning

Lärande utvärdering genom följeforskning

För att utvecklingsprojekten ska få stöd i att förändra och utveckla utifrån en lärprocess i projektet beviljas de också medel till följeforskning. Projektet BBFCR har haft tillgång till följeforskning genom Framtidsutbildning AB. Projektet har följts av ett team av utvärderare under ledning av Bo Eriksson.

I följande avsnitt presenteras information gällande följeforskning som utvärderingsansats samt följeforskarens roll i en utvärdering av ett ESF-finansierat projekt. Detta görs huvudsakligen utifrån en skrift vid namn *Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning* skriven av Göran Brulin och Sven Jansson men även utifrån den projekthandledning gällande uppföljning och utvärdering som ESF-rådet har upparbetat.

I rapporten *Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning* konstaterar författarna följande:

"Strukturfonderna kan liknas vid ett slags riskkapital. Stora belopp satsas av skattebetalarnas pengar på projekt man inte i förväg kan veta om de ger de resultat de säger sig vilja eller kunna uppnå. (...) Tillsammans med de regionala utvecklingsaktörerna och strukturfondspartnerskapen, nationella myndigheter och civilsamhället har de bägge förvaltande myndigheterna i uppgift att se till att politiken för struktur-omvandling och sammanhållning förändras, förbättras och förstärker tillväxt- och sysselsättningspolitik. (...) För att kunna bidra till denna utveckling för en växande och jobbskapande union är lärandet en mycket viktig del. (...) Insatserna, projekten och programmen, ska undan för undan utvärderas, erfarenheter återföras och kunskaper skapas hos aktörer på regional, nationell och EU-nivå. Utvärdering för lärande är därför grundläggande fundamentet för att strukturfonderna ska ge ett beständigt bidrag till den regionala tillväxten och sysselsättningsskapandet."

Som citatet ovan speglar ses lärande utvärdering, eller följeforskning som det också benämns, som ett verktyg för att generera lärande. I dokumentet beskrivs vidare att den lärande ansatsen i utvärdering innebär en mer interaktiv form av utvärdering än den traditionella typen av utvärdering.

I dokumentet framgår det vidare tydligt att utvärderingsformen ställer nya krav på utvärderarna som i högre utsträckning förväntas arbeta mer med moment som dialog, återföring, teoriansknytning och omvärldsbevakning. Utvärderaren förväntas vidare skapa underlag för analys och spridning.

Brulin och Svensson poängterar dock vidare att den nya utvärderingsformen även ställer högre krav på de organisationer som driver och/eller medverkar i ett ESF-finansierat projekt:

"Ett lärande arbetssätt förutsätter vilja och förmåga att ta till sig och att lära sig. I en organisation måste det finnas intresse och samsyn som gör att olika delar av verksamheten strävar åt samma håll. När erfarenheter och resultat presenteras från utvärderingar och uppföljningar gäller det att veta vem som ansvarar för att ta emot erfarenheterna och resultaten. Vilka beslut och/eller korrigeringar behöver göras utifrån de nyvunna kunskaperna och vilka andra aktörer eller målgrupper behöver involveras?"

I samma rapport redovisas vidare flera slutsatser gällande hur utvärdering har bedrivits tidigare och vad som är önskvärt för framtiden:

- Tidigare utvärderingar har i hög utsträckning fokuserat på utfall och aktiviteter. Ett ökat fokus önskas gällande långsiktiga effekter och lärande i relation till detta.

- Det är i allt för hög grad de lyckade resultaten som offentliggörs. Även mindre lyckade resultat innehåller ett viktigt lärande som bör speglas i genomförandet av utvärderingar.
- Det finns en utvecklingspotential gällande hur utvärderingsresultat används och kommuniceras till omgivande aktörer.

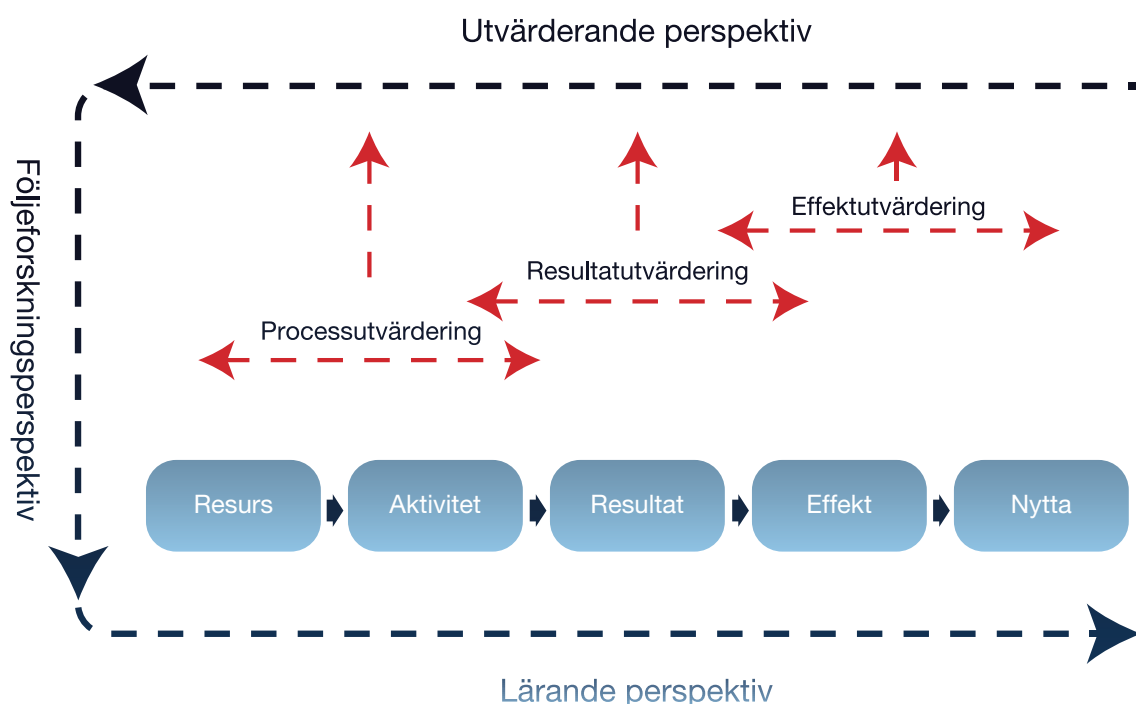
De slutsatser och reflektioner som lyfts av Brulin och Svensson stämmer väl överens med det handledningsdokument som upparbetats av ESF-rådet.

För att utvärderingen ska nå de ambitioner som finns med lärande utvärdering menar Svensson och Brulin i boken *Lärande utvärdering – genom följeforskning* (2011) att utvärderaren behöver anta både en stöttande och en störande roll i relation till projektverksamheten.

- Den stöttande rollen innebär att utvärderaren bidrar med information och material som bidrar till projektets lärandeprocess och stöttar de positiva utvecklingsspår som pågår i projektet.
- Den störande rollen innebär att följeforskaren intar en problematiserande roll i syfte att utmana etablerade uppfattningar och antaganden som tas för givna. Detta för att stimulera vidare reflektion och analys.

För att kunna leverera en utvärderingsinsats i enlighet med ovan beskrivning har Framtidsutbildning AB arbetat i enlighet med nedan modell. Utvärderingsuppdraget inleddes 2011-03-01 och slutförs i december 2014. Uppdraget har omfattat såväl process-, resultat- som effektutvärdering. Utvärderingen har bedrivits i enlighet med metodik för lärande utvärdering/följeforskning. Utvärderingsmodellen tydliggörs i nedan redovisad figur.

Lärande Utvärdering



Det utvärderande perspektivet har varit grunden i arbetet och inneburit att utvärderarna samlar in information kring genomförda aktiviteter och utfallet av dessa för att ta tillvara lärdomar och erfarenheter. Följeforskningsspektivet innebär att utvärderarna har följt projektets utvecklingsprocess och löpande gett återkoppling till projektaktörerna men också att projektets verksamhet har relaterats till en bredare kontext och förankrats i teorier och forskning.

Det lärande perspektivet har syftat till att återföra centrala lärdomar och erfarenheter till projektet och andra relevanta aktörer. Detta har skett såväl muntligt som skriftligt. Den lärande process som initierats genom utvärderingen och genom dialogen med berörda projektaktörer har syftat till att bidra till en hållbar implementering av projektet.

I dokumentet *Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt*, version 2011-06-22, sägs inledningsvis följande:

"Denna handledning är tänkt att vara ett stöd för dig som ska söka eller har beviljats projektmedel. Handledningen tydliggör de förväntningar om uppföljning och utvärdering som ESF-rådet har på ett Socialfondsprojekt."

I det 12-sidiga dokumentet författat av ESF-rådets utvärderingsansvarige, Sven Jansson, förklaras på ett tydligt och konkret sätt Socialfondens lärandeansats, med ett under programperioden 2007-2013 ökat fokus på *Lärande utvärdering* samt varför detta är viktigt och vilken nytta det kan vara förenat med.

Följande citat ur nämnda handledning tydliggör ESF-rådets förväntningar:

- *"Socialfonden ger möjligheter att prova nya arbetssätt som kan komplettera och utveckla den nationella arbetsmarknads-, arbetslivs- och socialpolitiken."*
- *"... vad är det som har lett till resultat. Omvänt kan det vara värdefullt att få veta vad som har hindrat vissa projekt från att uppnå bättre resultat."*
- *"Men för att en ny metod ska kunna spridas räcker det inte med att utvärderingen har synliggjort resultaten och svarat på varför de har uppstått. För att ha ett värde i ett påverkansarbete behöver utvärderingen också titta utanför projektet:*
 - » *Vilka metoder har varit framgångsrika? Vilka är metodens för- respektive nackdelar jämfört med reguljär verksamhet och eventuella andra metoder?*
 - » *I vilka avseenden har projektet bidragit med mervärden. Varför har de lyckats/misslyckats med detta?*
 - » *Hur ser förutsättningarna för spridning ut? Är projektets resultat starkt beroende av den organisation projektet bedrivs i och kompetensen hos de människor som utvecklat projektet? Eller är det ett arbetssätt som enkelt kan tillämpas av andra med liknande resultat?*
 - » *Hur förhåller sig projektets kostnader till de samhällsekonomiska intäkter som genereras?*

Socialfondsprogrammet anger att projekt kan skapa mervärde genom att påverka och förbättra:

- Individens och gruppens situation i arbetslivet.
- Företagens strategier, produktivitet och tillväxt.
- Arbetsplatsernas formella och informella rutiner.
- Policy- och idéutveckling inom politikområden, strukturer och institutioner.

I tidigare nämnt handledningsdokument sägs att: *"Punkterna 2-4 tydliggör vad som menas med strategisk nivå."*

Vidare sägs i handledningsdokumentet att: *"När det gäller måluppfyllelse ska fokus i en utvärdering ligga på resultat och effekter, inte på aktiviteter och utfallet av dessa."*

"Projektets egna indikatorer såväl som de programindikatorer som varje projekt ska rapportera till SCB är något som ska följas upp av projektet."

Kännetecknen på en lärande utvärdering sägs i handledningsdokumentet vara att:

- *"Utvärderingen är med från början.*
- *Den har ett syfte att studera metoder, process och resultat, samt att värdera dessa delar i förhållande till projekttid och Socialfondsprogrammets intentioner.*
- *Ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt.*
- *Den ger kontinuerligt snabb återföring till berörda på olika nivåer i projektorganisationen för ett gemensamt lärande och möjlighet att styra projektet rätt och utveckla det löpande.*
- *Att olika metoder och former för gemensamt lärande kan användas*
 - » *Den bidrar i sin slutrapport till lärande även utanför projektet genom att resonera kring möjligheter till implementering och spridning, men också*
 - » *Vad som behöver utvecklas i nya projekt."*

En lärande utvärdering förväntas bidra till långsiktiga effekter. I detta avseende är det viktigt att beröra om det finns aktiva ägare och mottagare av resultat/effekter, hur projektet är kopplat till tidigare eller pågående utvecklingsarbete, kopplingen mellan projektet och reguljär verksamhet samt om det går att arbeta på liknande sätt i reguljär verksamhet.

Undertecknade menar att den information som presenterats i aktuellt avsnitt erbjuder en relevant referensram utifrån vilken Framtidsutbildning ABs genomförande av uppdraget att utvärdera projektet Boost by FC Rosengård kan förstås.

Del 4

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

**FC Rosengård som social
aktör i lokalsamhället**

FC Rosengård som social aktör i lokalsamhället

FC Rosengård (tidigare Malmö Anadolu Boll & Idrottsförening - MABI) har under ett antal år drivit flera uppmärksammade projekt med stöd från Europeiska socialfonden: MABI Match, MABI Utveckling och MABI Mål.

FC Rosengård – mer än en fotbollsklubb

I en aktuell informationsbroschyr beskriver FC Rosengård föreningens sociala engagemang på följande sätt:

”Ända sedan föreningen flyttade till den då nybyggda stadsdelen har vi engagerat oss i den sociala situationen på Rosengård. Vi tror på att fotbollen och föreningslivet är en viktig brygga i det integrationsskapande arbetet. I linje med vårt sociala engagemang har vi de senaste tio åren genomfört omfattande arbetsmarknadsprojekt. Aktuellt projekt heter Boost by FC Rosengård och genomförs i samarbete med Europeiska socialfonden, Malmö stad m.fl. Föreningen driver också Framtidsprojektet som handlar om att förbereda skolungdomar för gymnasiestudier och kommande yrkesliv. Erfarenheter från vårt sociala engagemang har övertygat oss om att det, för att erhålla goda resultat, behövs individuella insatser i form av vägledning och stöd med utgångspunkt från individens egna förutsättningar.”

Framtidsprojektet avslutades under år 2012 men projektet BBFCR fortsätter till och med december månad 2014. För närvarande bedriver föreningen också två andra projekt, nämligen Football for Life och projekt 97.

Visionen med Football for Life är, enligt föreningens hemsida, *”Att med fotbollen som verktyg ge unga kvinnor i Sydafrika en möjlighet att stärka sin självkänsla och öka sin medvetenhet. Något som bidrar till att de i högre utsträckning kan ta ansvar för sina liv. På så sätt kan HIV hindras från att spridas ytterligare, detta i en del av världen där AIDS-relaterade sjukdomar fortfarande skördar många liv.”* Tanken bakom projekt 97 är att ge unga talangfulla fotbollstjejer bästa möjliga utvecklingsmöjligheter.

Av genomförd intervju med föreningens klubbdirektör framgår att projektet BBFCR liksom de övriga sociala projekt som föreningen bedriver är viktiga för föreningen och dess styrelse på flera sätt. Föreningen har en ambition att inte bara bedriva fotbollsverksamhet utan också bidra till att bygga ett gott samhälle. Projekten och det sociala arbete som bedrivs i dessa ger föreningen goodwill samtidigt som föreningens fotbollsverksamhet ger projektet status. *”Det är attraktivt att vara del i en framgångsrik verksamhet”*, menar den intervjuade. De företag som är klubbens sponsorer uppfattas också ofta vilja bidra med socialt engagemang och många av dem har därför kontakt med projektet Boost by FC Rosengård på olika sätt. Ett specifikt område som styrelsen kommer att arbeta med framåt är genusfrågor och en genuspedagog har anlitats för att hjälpa till med detta. Styrelsen är informerad om utvecklingen i projektet BBFCR dels genom att klubbdirektören ofta är i projektets lokaler och dels genom att projektledaren regelbundet informerar styrelsen om projektets utveckling.

Tidigare har föreningen även drivit följande projekt:

- MABI Match.
- IV-programmet.
- MABI Utveckling.
- MABI Mål.

Genom dessa projekt har föreningens personal samlat omfattande erfarenhet av att driva projekt för långtidsarbetslösa och efterhand utvecklat sina arbetsmetoder för att hantera allt större deltagarvolymer med allt mer komplexa behov av stöd. Detta har haft stor betydelse för att föreningen skulle kunna genomföra projektet Boost by FC Rosengård på det professionella sätt som skett.

Av denna anledning finns skäl att kort blicka bakåt på tidigare genomförda projekt och vad de gett för erfarenheter.

MABI Match

I den slutliga utvärderingsrapporten sammanfattas projektet på följande sätt:

"MABI Match är ett sysselsättnings- och integrationsprojekt med ett tydligt fokus på att hjälpa långtidsarbetslösa Rosengårdsbor att hitta den kortaste och snabbaste vägen från arbetslöshet och bidragsberoende till anställning och självförsörjning. Projektet startade 2003-06-02 och pågår t.o.m. 2006-12-31. I föreliggande utvärderingsrapport beskrivs och värderas projektets utveckling under denna period.

Huvudmålet i projektet är att deltagarna ska erhålla ett varaktigt arbete, eller gå vidare till utbildning som kan leda till varaktig sysselsättning och att de går fria från bidragsberoende. Av resultatredovisningen i föreliggande framgår att 70 av 195 avslutade deltagare uppnått projektmålet, vilket innebär 35,9 % av de avslutade. Skillnaderna är mycket stora när man delar upp dessa 70 personer i åldersintervall. Det visar sig då att hela 50 % av deltagarna yngre än 25 år övergått till ett längre arbete. Även siffran för åldersintervallet 25 – 34 år är högre än genomsnittet, 38 %. Däremot är det marginella skillnader mellan könen. Ytterligare 17 av 195 avslutade personer har delvis uppnått projektmålet genom tillfälligt arbete eller deltidsarbete, vilket innebär 8,7 % av de avslutade deltagarna. Sammanlagt 108 av 195 avslutade personer har inte uppnått projekt-målet, vilket innebär 55,4 % av de avslutade deltagarna.

Inom utvärderingens ram har en undersökning gjorts av utbetalt försörjningsstöd till 107 uppföljda deltagares hushåll. Den visar att den studerade gruppens behov av försörjningsstöd under ett år minskade med 40 %. I 20 av de 40 hushåll som under uppföljningsåret blev oberoende av försörjningsstöd finns en direkt koppling till att de genom projektets medverkan lyckats skaffa ett arbete.

De beskrivna resultaten har möjliggjorts genom en bred samverkan mellan AUC Rosengård, MABI (Malmö Anadolu Boll & Idrottsförening) och medverkande företag. Det projektet MABI Match framförallt har lyckats med är att skapa resultatbärande relationer mellan ovan nämnda aktörer samt med deltagarna. Alla aktörer har vunnit på detta samarbete. AUC Rosengård har kunnat minska behovet av försörjningsstöd för deltagargruppen. MABI har kunnat realisera sitt sociala engagemang i konkret verksamhet. Deltagarna

har i betydande utsträckning kunnat skaffa sig anställningar och därmed självförsörjning. Företagen har fått sina rekryteringsbehov tillgodosedda.

De erfarenheter som gjorts implementeras nu i ett nytt ännu bredare samverkansprojekt där fler medfinansiärer är berörda och där det finns förutsättningar för att skapa möjligheter också för de som har behov av att förstärka sin kompetens för att kunna konkurrera om arbete."

MABI Utveckling

Utvärderingen av detta projekt var mer omfattande och utmynnade i följande analys:

"Det yttersta syftet med projektet MABI Utveckling har varit att hitta ett effektivt sätt att befrämja integration genom att i samverkan med de offentliga aktörerna skapa permanent sysselsättning åt långtidsarbetslösa invandrare som har blivit beroende av försörjningsstöd. Målet i projektet har varit att tillsammans med de arbetssökande hitta kortaste vägen till ett arbete. Detta har skett dels genom direktrekrytering via samarbete med ett antal bemanningsföretag och dels via praktikplatser i företag som ingått i föreningens/projektets nätverk. Projektet har också disponerat medel för förberedande utbildningsinsatser som har kunnat användas för att förstärka individens kompetens i syfte att skapa möjligheter till arbete.

I projektets målgrupp finns hinder som språksvårigheter, bristande insikt om hur det svenska samhället fungerar, avsaknad av kontakter som kan användas i sökandet efter arbete, liten erfarenhet av svensk arbetsplatskultur samt utbildning och arbetslivserfarenheter som inte är validerade enligt svenska normer. Många har också svårigheter att tillgodogöra sig det generella serviceutbud som kommun och arbetsförmedling ger till arbetssökande. De behöver istället ett handfast personligt stöd för att komma över tröskeln till arbetsmarknaden.

Sammanlagt har 397 personer deltagit i projektet MABI Utveckling. Huvuddelen, 69 %, är män. De flesta deltagarna, 43 %, bor i stadsdelen Rosengård i Malmö. Personer yngre än 45 år har utgjort 80 % av deltagargruppen. 86 % av deltagarna är födda i ett annat land och har invandrat till Sverige. I invandrargruppen har 52 % varit i Sverige 11 år eller längre. Många av dem har kommit till Sverige som barn/ungdomar tillsammans med sina föräldrar och gått hela eller delar av sin utbildning här.

Utgångspunkten för projektets sätt att arbeta har varit att se till individens förmåga utifrån dennes förutsättningar i relation till arbetsmarknadens behov. Projektteamet har kartlagt och analyserat deltagarnas utbildning, erfarenheter och önskemål i fråga om yrkeslivet. Därefter har man tillsammans med deltagaren tagit ställning till vilka insatser som har behövts för att nå målet arbete. Tre olika huvudspår har använts: direktrekrytering, praktik som ingång till anställning samt utbildning som en förberedelse för de två först nämnda vägarna eller som en direkt övergång till en anställning. Oavsett väg har coachning, vägledning och stöd varit viktiga inslag. Projektteamet har omsorgsfullt förberett både den arbetssökande och företaget för att vald insats skulle fungera på bästa sätt. Ett mycket viktigt verktyg i processen har varit att skapa positiva möten och personliga relationer. Projektteamet har gett ett väl anpassat stöd i rekryteringsprocessen såväl till den arbetssökande som till företaget, tillgängligheten har varit stor och projektteamet har varit noga med att följa upp de insatser som man har medverkat till.

Projektet har t.o.m. 2007-09-30 medverkat till 212 anställningar för 178 personer, 126 män (71 %) och 52 kvinnor (29 %). De flesta av dessa anställningar handlar om vikariat och provanställningar inom handel,

transport, lager, restaurang och service. Dessutom har 5 personer påbörjat längre utbildning. Under oktober månad har ytterligare 17 personer erhållit ett arbete. Det innebär att sammanlagt 195 av 397 deltagare (49 %) har erhållit ett eller flera arbeten genom projektet.

Det goda arbetsmarknadsläget med en hög efterfrågan på arbetskraft har både under år 2006 och år 2007 skapat fler möjligheter på arbetsmarknaden. Detta tillsammans med de resurser projektet har förfogat över personalmässigt och utbildningsmässigt har lagt en bra grund för ett gott projektsresultat. Projektet har på ett förtjänstfullt sätt tagit vara på dessa förutsättningar.

Utvärderarnas slutsatser är att projektets arbetssätt har haft en betydande inverkan på det uppnådda resultatet. Projektets sätt att arbeta har präglats av en tydlig målsättning, stor empati för målgruppen, personligt engagemang, handlingskraft, positiva möten, tydlig kommunikation, väl sammansatt och hög kompetens för att arbeta med målgruppen, god samverkan med berörda aktörer och en stor förmåga att matcha individuella förutsättningar mot rekryteringsbehov på arbetsmarknaden."

MABI Mål

I projektet MABI Mål utvecklades projektmetodiken ytterligare och ett betydligt större antal personer kunde delta än i de tidigare projekten. I slututvärderingen konstateras att:

"Av projektansökan till ESF-rådet i Sydsverige framgår att projektet MABI Mål har haft tre övergripande syften:

- Att förebygga arbetslöshet för ungdomar som är på väg ut på arbetsmarknaden.*
- Att bryta utanförskap och långtidsarbetslöshet för vuxna.*
- Att stärka samverkan mellan föreningen, den offentliga sektorns aktörer samt de företag som ingår i föreningens nätverk.*

Utvärderingsrapporten visar att de viktigaste resultaten och effekterna som har uppnåtts i projektet är att:

- Projektet i väsentlig utsträckning har bidragit till att såväl förebygga längre arbetslöshet som till att bryta långtidsarbetslöshet genom att se deltagarnas hela livssituation och hur denna påverkar möjligheterna till arbete, genom ett innovativt flexibelt arbetssätt för att stärka deltagarnas självinsikt, ansvarstagande och självförtroende samt genom ett väl utvecklat samarbete med näringslivet.*
- FC Rosengård har genom att framgångsrikt genomföra ett av de hittills verksamhetsmässigt och ekonomiskt största projekten som Europeiska socialfonden har beviljat inom programområde 2, visat att en förening i samverkan med offentlig sektor och näringsliv kan vara en betydande integrationsskapande kraft i lokalsamhället.*
- De erfarenheter som projektet och föreningen har gjort kommer att omsättas i ett nytt omfattande projekt i samverkan med offentlig sektor och näringsliv med ungdomsgruppen i fokus och med ett entreprenöriellt pedagogiskt förhållningssätt som grund.*

En viktig lärdom i projektet har varit att många arbetssökande har behov av förberedande aktiviteter och friskvårdsinsatser för att kunna tillgodogöra sig praktik och utbildningsinsatser. I detta avseende har projektet internt använt både individinriktade insatser och gruppaktiviteter. Arbetssättet har utvecklats efterhand som målgruppens behov har tydliggjorts. Deltagarna upplever projektets insatser som i hög utsträckning relevanta i relation till deras stödbehov.

Utvärderarna menar att följande framgångsfaktorer i individarbetet tydliggörs genom den information som inhämtats:

- *Projektet har ett gott anseende och deltagare kommer ofta till projektet med positiva förväntningar.*
- *De insatser som deltagarna får del av uppfattas av deltagarna vara relevanta i relation till deras behov och förutsättningar.*
- *Projektet strävar hela tiden efter att ha rätt resurser och förmedla dessa på ett optimalt sätt.*
- *Projektets bemötande och service uppfattas av deltagarna ha hög kvalitet.*
- *För att deltagarna ska kunna ta till sig projektets insatser krävs vilja, förutsättningar för personlig växt, social kompetens och möjligheter till utbildning eller arbete som är attraktiva för deltagaren.*
- *Det personliga stödet som projektet kan ge i vissa situationer är mycket betydelsefullt för målgruppen. De flesta deltagarna klarar inte den typ av självservice som offentliga organisationer erbjuder.*
- *Tid är också en viktig framgångsfaktor. Många deltagare behöver flera insatser av olika typ under en längre period för att lyckas skaffa arbete, vilket är naturligt med tanke på att man har varit borta från arbetsmarknaden under en följd av år.*
- *Den samlade resursbas som projektet förfogar över i form av personalens kompetens, utbildningsresurser och nätverk inom olika samhällssektorer är värdefull.*

Med tanke på projektets omfång och de intressanta metodmässiga erfarenheter som gjorts i projektet är det viktigt att projektets erfarenheter sprids. Liknande samverkansprojekt bör kunna genomföras i andra delar av Sverige. Det är också utvärderarnas mening att projektägaren/projektet i det kommande ungdomsprojektet bör vara mer aktiva med att sprida sina erfarenheter i dialog med andra projekt nationellt och transnationellt.”

Syftet med att redovisa erfarenheterna från de tidigare projekten är att tydliggöra hur vunna erfarenheter har förvaltats och utvecklats under årens lopp. Beskrivningarna har också relevans för rapportens slutsatser kring effekter, spridning och implementering.

Del 5

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

Projektets logik utifrån ett
programteoretiskt perspektiv

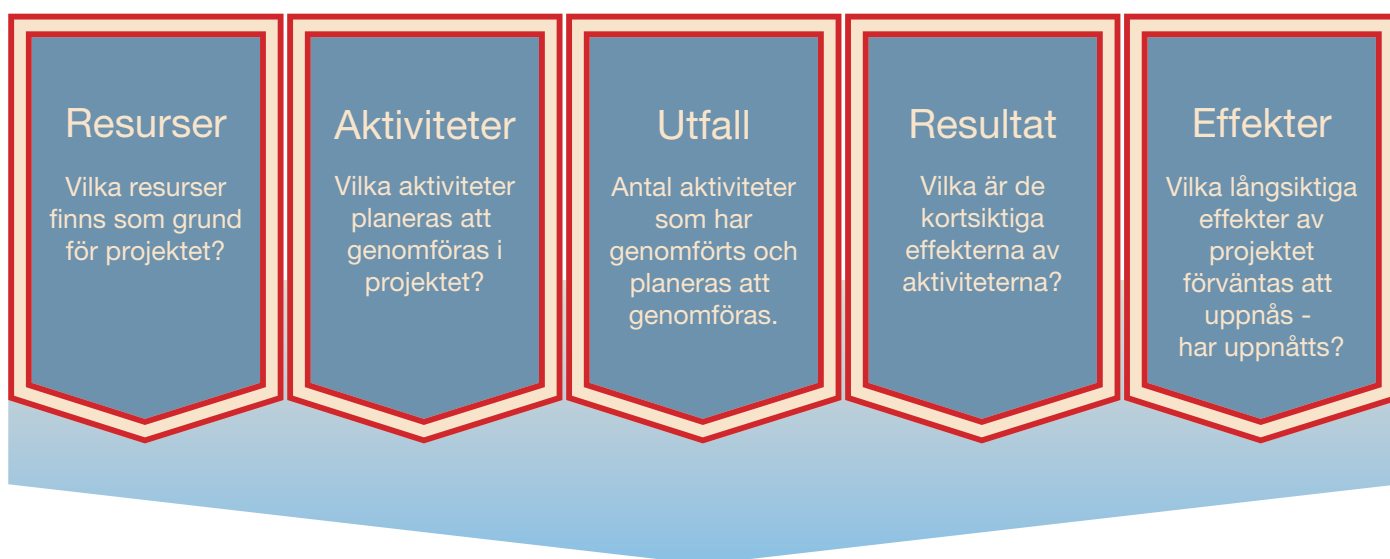
Projektets logik utifrån ett programteoretiskt perspektiv

I detta avsnitt görs en inledande beskrivning av projektlogiken som sedan följs upp i resterande avsnitt i rapporten.

Projektet Boost by FC Rosengård är ett kompetensutvecklingsprojekt för ungdomar i åldern 16 – 29 år. I huvudsak har dock ungdomar mellan 20 och 24 år deltagit. Projektet startade 2011-03-01 och pågår till och med 2014-12-31. Det genomförs inom ramen för Europeiska socialfondens programområde 2, "Ökat arbetskraftsutbud". Projektägare är idrottsföreningen FC Rosengård.

Framtidsutbildning AB använder i rapporten den så kallade programteoretiska modellen som utgångspunkt för att beskriva och analysera projektets logiska uppbyggnad och sätt att arbeta för att uppnå effekter. Programteori handlar om att beskriva en tänkt orsakskedja i projektet i form av resurser, aktiviteter, utfall, resultat och effekter. Tanken med att använda den programteoretiska analysmodellen är att tydliggöra vilka delar av det aktuella projektet som har bidragit till framgång eller misslyckanden och varför dessa delar varit lyckosamma eller inte.

Modellen som utarbetats av Molander och Ehneström (2009) beskrivs i nedan redovisad figur.



Projektets resurser har naturligtvis en koppling till de behov som projektet ska tillgodose samt de målsättningar som projektet har utformat i relation till dessa. Därför inleder utvärderarna analysen med att belysa dessa kopplingar. Undertecknade använder senare i rapporten modellen för att belysa projektets strategier för att uppnå sina målsättningar på individ-, organisations- samt strukturnivå.

Omvärldsanalys

Projektets inriktning har en stark koppling till den vid tiden för ansökan aktuella situationen på arbetsmarknaden med en hög ungdomsarbetslöshet. I bakgrundsbeskrivningen i ansökan till ESF-rådet sägs bland annat följande:

- *”För många unga börjar problemen med övergången till vuxenlivet redan under skoltiden. En stor grupp unga arbetslösa har av olika orsaker inte avslutat sina grundskole- och gymnasiestudier.*
- *Forskning visar att otillräcklig utbildning, i betydelsen oavslutad gymnasieutbildning, ökar sannolikheten för långvarig arbetslöshet och försörjningsproblematik. Arbetslösheten leder också till hälsoproblem och social exkludering.*
- *De offentliga trygghetssystemen och de politiska insatser som görs för arbetssökande förefaller vara relativt framgångsrika utom för den grupp långtidsarbetslösa som har störst problem.*
- *FC Rosengård konstaterar att det i Malmö finns ett betydande antal ungdomar som befinner sig mellan studier och arbetsliv och som inte kan tillgodogöra sig det generella offentliga utbudet av stödinsatser vilket still stor del beror på att de i många fall har problem utöver arbetslösheten. Dessa ungdomars behov måste mötas på ett helt nytt sätt utifrån deras egna behov och förutsättningar.*
- *Projektet förväntas lotsa dessa ungdomar antingen direkt ut i arbete eller tillbaka till det ordinarie utbildningssystemet utifrån en insatsplattform med vägledning, entreprenöriell pedagogik, hälsoaktiviteter, förberedande individanpassade insatser, utbildning, kompetensutvecklingsstödjande insatser, praktik, tät uppföljning och ett nära samarbete med näringslivet.”*

Den omvärldsanalys som projektet bygger på har hög relevans i relation till aktuella analyser i forskningsrapporter och utvärderingar av arbetsmarknadsinsatser.

Rapporten *”Ungdomsarbetslöshet – Mått, orsaker och politik”*, (Oscarsson 2013), framhåller 5 generella riskfaktorer för ungdomars arbetslöshet:

- Låg utbildningsnivå på såväl individ- som familjenivå.
- Funktionshinder.
- Invandrarbakgrund.
- Bosatt i glesbyggd och småstäder.
- Låg hushållsinkomst.

Unga män är en grupp som generellt har högre risk för arbetslöshet. Rapportförfattaren betraktar personer i åldersintervallet 16-34 år som ungdomar. I detta åldersintervall har ungdomar i åldern 16-19 år högst risk för arbetslöshet. Många ungdomar varvar perioder av tidsbegränsade anställningar med kortare perioder av arbetslöshet. De som fortfarande studerar tar i högre utsträckning än tidigare extrajobb. Det är dock inte dessa ungdomar som har deltagit i projektet BBFCR. De som är yngre än 20 år hänvisas av Socialtjänsten och Arbetsförmedlingen i huvudsak tillbaka till studierna om den sökande inte har gymnasiekompetens. De flesta ungdomar klarar själva att hitta nya jobb efter att en tidsbegränsad anställning tagit slut. De som har deltagit i projektet är istället ungdomar som är arbetslösa av strukturella orsaker. Den kompetens de kan erbjuda matchar inte arbetsgivarnas

efterfrågan. Oscarsson visar i sin rapport att för ungdomar som inte har slutbetyg från gymnasiet är sannolikheten för försörjning genom försörjningsstöd 6 gånger högre än för de som har slutbetyg.

Forskarna Hensvik & Nordström Skans visar i rapporten *"Kontakter och ungdomars arbetsmarknadsinträde"* (Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering 2013:20) att 40 procent av alla anställningar i Sverige erhålls genom kontakter. Många ungdomar, särskilt långtidsarbetslösa, saknar sådana kontakter. Även forskaren Peter Håkansson framhåller att kontakter och nätverk har stor betydelse för möjligheterna att skaffa ett arbete. I rapporten *"Ungdomsarbetslösheten – om övergångsregimer, institutionell förändring och socialt kapital"* (2011) presenterar han en modell som utgår från att arbetslösheten påverkas av individens tillgång på socialt kapital, utbildning samt ålder. Håkansson visar i sin forskning att tillgången till socialt kapital i form av nätverk minskar risken för arbetslöshet och att föreningsaktiva ungdomar i mindre utsträckning är arbetslösa i jämförelse med icke föreningsaktiva. Om en arbetssökande har ett socialt kapital i form av relevanta nätverkskontakter eller om arbetsgivaren själv känner den arbetssökande så uppfattar arbetsgivaren att risken med anställningen minskar genom den tillit som genereras av det sociala kapitalet. Som framgår av rapporten är det denna mekanism som i hög utsträckning skapar möjligheter för projektpersonalen i Boost by FC Rosengård att medverka till anställningar i så hög utsträckning som skett.

Temagruppen Unga i arbetslivet visade i en rapport 2013:3 att antalet unga som varken arbetade eller studerade 2011 uppgick till drygt ett 100 000 personer i åldrarna 16-25 år. Av rapporten framgick också att utrikesfödda ungdomar var kraftigt överrepresenterade. De utgjorde 28 procent av gruppen som varken arbetade eller studerade trots att de endast utgör 13 procent av samtliga ungdomar i åldersintervallet i Sverige. Vidare tydliggjordes i rapporten att kort utbildning, föräldrar med låg utbildningsnivå eller boende i socialt utsatta områden är riskfaktorer för att hamna utanför utbildning och arbete. Skåne är en särskilt utsatt region och hade i rapporten näst högst andel ungdomar som inte studerade eller arbetade i jämförelse med samtliga regioner i Sverige.

Ovanstående redovisning visar att utgångspunkterna för projektet Boost by FC Rosengård har varit högst relevanta och förankrade i tydliga behov.

Projektets resursbas

Tidigare lärdomar som påverkat utformningen av projektets resursbas har varit dels att man har upplevt en större effektivitet genom att använda kompetenser anställda i projektverksamheten än att upphandla externa resurser och dels behovet av flera samverkande kompetenser för att kunna ge rätt stöd på rätt sätt. Betydelsen av att ha tillräckliga resurser för ledning, ekonomi och administration har också varit en viktig påverkansfaktor.

Projektets totala budget uppgår till drygt 64 miljoner kronor. Den offentliga medfinansieringen och finansieringen från Europeiska socialfonden har vardera utgjort 50 procent. Av den offentliga medfinansieringen utgör medfinansiering genom deltagarnas ersättningar 19,9 miljoner kronor medan den kontanta medfinansieringen från Malmö stad och Arbetsförmedlingen utgör 12,1 miljoner kronor.

Eftersom deltagarnas ersättningar både utgör en intäkt och en kostnad i Socialfondsprojekt så uppgår den faktiska kostnadsbudgeten till 44,1 miljoner kronor. Löner till personal utgör 33,5 miljoner kronor, det vill säga 76 procent av budgeten. Lokalkostnaderna uppgår till 4,6 miljoner kronor vilket

utgör 10 procent av budgeten. Köp av tjänster uppgår till 3,9 miljoner kronor, 9 procent av budgeten. Övriga kostnader, 2,1 miljoner kronor, utgör 5 procent av kostnadsbudgeten.

Projektet har under större delen av projektperioden haft 24 samtidigt anställda. Av dessa har 16 personer primärt varit anställda för att enligt plan arbeta med i genomsnitt 260 samtidiga deltagare. I praktiken har deltagarantalet varierat kraftigt under projektprocessen och vid vissa tillfällen antingen understigit eller överstigit planerad nivå.

Projektledning samt administrativa och ekonomiska roller har innefattat 9 personer, i Arbetsspåret har 6 personer varit anställda som handledare och en person som teamledare, i Aktivitet & Hälsa har det funnits en teamledare samt 2 aktivitetsledare och i Studiespåret 4 lärare. Dessutom har projektet haft en kbt-coach och en företagsrekryterare. Teamledaren i Arbetsspåret har även varit teamledare för kbt-coach och i Studiespåret.

Projektets målgrupp

I den projektansökan som föreningen lämnade in till Svenska ESF-rådet inför starten av projektet Boost by FC Rosengård återfinns följande beskrivning av projektets målgrupp:

"Forskning visar att otillräcklig utbildning, i betydelsen oavslutad gymnasieutbildning, ökar sannolikheten för långvarig arbetslöshet och försörjningsproblem. Arbetslösheten leder också till hälsoproblem och social exkludering. De ungdomar som är inaktiva löper en större risk att hamna i kriminalitet, missbruk och andra sociala problem. FC Rosengårds projektpersonal kan verifiera att de ungdomar vi möter i vårt nuvarande projekt, MABI Mål, i hög utsträckning har problem som sammanhänger med deras psykosociala situation. Det finns ett betydande inslag av psykisk ohälsa, bristande självförtroende och framtidstro, bostadsproblem, relationsproblem, avsaknad av nätverkskontakter på arbetsmarknaden samt andra typer av social exkludering."

Det framgår i ansökan att det var ovan beskrivna behov som projektet BBFCR utformades för att möta. I ansökan konstaterades också att den målgrupp som projektet skulle komma att möta var heterogen varför formuleringar kring delmålgrupper som skulle kunna bli aktuella för projektverksamheten formulerades:

- *"Ungdomar som varken har anställning, är i utbildning eller deltar i arbetsmarknadsinsatser (inaktiva) och som skulle kunna fångas upp och förberedas för generella stödinsatser genom projektet.*
- *Ungdomar som har en psykosocial problematik och är socialt exkluderade som med självutvecklande insatser, i det sociala sammanhang som projektet innebär, skulle kunna komma igång i studier eller arbetsmarknadsförberedande insatser.*
- *Arbetssökande inskrivna i jobbgaranti för ungdomar som har behov av ett förstärkt stöd för att komma i arbete.*
- *Arbetssökande som enbart har förgymnasial utbildning och kan motiveras för att läsa upp sina betyg i svenska, engelska och matematik.*
- *Arbetssökande som betraktas som yrkesbestämda, inte vet vad de vill arbeta med, som behöver vägledning och möjligheter att komma i kontakt med arbetslivet."*

I enlighet med de behov och förutsättningar som projektägaren ansåg finnas i projektets målgrupp och de olika delmålgrupperna så skapade i förprojekteringen engagerad personal en aktivitetsbas och individprocess för projektets målgrupp som baserades på en tidsram på 3-7 månaders projektdeltagande.

Förutom ovan angivna målgrupper har ungdomar som omfattats av Arbetsförmedlingens ungdomsgaranti ingått i projektet.

Vilka aktiviteter planerades att genomföras i projektet?

I detta avsnitt beskrivs den modell som skisserades i ansökan som utgångspunkt för projektverksamhetens insatser för målgruppen. Senare i rapporten beskrivs och analyseras de aktiviteter som faktiskt genomförts samt vad det gett för resultat och effekter.

Avsikten med projektet har varit att pröva och utveckla en ny modell för att underlätta arbetsmarknadsetablering framförallt för ungdomar som saknar gymnasiekompetens och har behov av individualiserade och skräddarsydda insatser som leder till att man antingen kommer i arbete eller återgår till det ordinarie utbildningssystemet.

Projektmodellen bygger på att FC Rosengård tillsammans med olika verksamheter inom Malmö stad, Trelleborgs kommun samt med arbetsförmedlingarna i Malmö, Burlöv och Staffanstorps förväntades identifiera och rekrytera ungdomar som med stöd av projektet skulle kunna uppnå något av huvudmålen utbildning eller arbete. De förväntade kortsiktiga effekterna har varit att kunna motivera varje deltagare att påbörja en individuell utvecklingsprocess i riktning mot studier/arbete, kunna vidmakthålla motivationen och få varje deltagare att göra ett väl underbyggt val mellan projektets studie- respektive arbetsspår samt att slutligen uppnå något av målen utbildning eller arbete.

Entreprenörskap och företaganda förs i ansökan till Europeiska socialfonden fram som projektets röda tråd. Detta har haft sin grund i att Europeiska Unionen definierat åtta nyckelkompetenser som är nödvändiga för att den enskilde ska vara attraktiv på framtidens arbetsmarknad. Ett av dessa teman är Entreprenörskap och företaganda.

Entreprenörskap kan, enligt en vanligt förekommande definition, beskrivas som en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella eller ekonomiska sammanhang.

Under de senaste åren har ett antal metoder och verktyg formats för att stimulera de delkompetenser som ingår i begreppet Entreprenörskap och företaganda. Två sådana metoder är Personligt entreprenörskap och Entreprenöriellt lärande. Begreppet Personligt entreprenörskap är en metod som bygger på ett förhållningssätt med fokus på möjligheter och att stimulera kraft, lust och vilja att agera för att få saker att hända. Entreprenöriellt lärande är ett pedagogiskt förhållningssätt som syftar till att stimulera entreprenöriella attityder, förmågor och förhållningssätt. Metoden främjar kompetenser och kännetecken som oftast kopplas ihop med entreprenörer, t.ex. kreativ idéutveckling, ansvarstagande, handlingskraft, förmåga att hitta lösningar, kommunikativ kompetens och nätverkskompetens. Modellen utgår från att dessa egenskaper utvecklas genom träning och handledning samt att unga personer vistas i en miljö som främjar dessa egenskaper.

Tankarna i ovan beskrivna metoder har till viss del utgjort en inspirationsgrund för arbetssättet i projektet med syftet att ungdomarna under projekttiden ska utveckla entreprenöriella egenskaper som behövs i arbetslivet i framtiden, oavsett om man är anställd eller företagare. Projektets insatser har förväntats leda till en ökad motivation, självinsikt, framtidstro och ett större ansvarstagande hos ungdomarna så att de till slut själva blir drivande och aktiva i att skapa en plattform för självförsörjning. Projektets insatser har av denna anledning delvis varit utformade för att skapa möjligheter för deltagarna att stärka den egna drivkraften, utveckla sin kompetens och att kunna konkurrera om de arbetstillfällen som kunnat erbjudas genom arbetsgivare i föreningens och projektets nätverk.

Projektets målsättningar kan delas upp i mål för projektdeltagarna samt mål för projektägaren.

En förteckning av målsättningarna återfinns i bilaga 5.

Deltagarmålen delas upp i kvalitativa respektive kvantitativa mål. Dessutom förväntas vissa upplevda effekter beträffande deltagarnas personliga utveckling. De kvalitativa deltagarmålen relaterar till projektets förmåga att skapa goda förutsättningar för individen att påbörja olika insatser som kan leda till utbildning eller arbete. De kvantitativa målen är resultatorienterade. Förväntade effekter av den upplevda nyttan rör positiv utveckling av motivation, självkännedom, självkänsla, självförtroende, delaktighet, kunskap samt vilja och förmåga till självförsörjning.

Projektägaren har enligt ansökan strävat efter att:

- Öka föreningens kapacitet att vara en social resurs för målgruppen genom att bygga upp och utveckla en fungerande arbetsmetod för att integrera ungdomar till utbildning och arbete.
- Öka målgruppens delaktighet i föreningslivet.
- Genom informationsutbyte och strategisk påverkan sprida ett innovativt sätt att arbeta med målgruppen.
- Tillsammans med offentlig sektor, näringslivet och den sociala ekonomin skapa fler arbetstillfällen och ökad sysselsättning.
- Föreningens verksamhet ska av omgivningen uppfattas som en självklar social resurs i lokalsamhället.

Projektet har varit dimensionerat för att kontinuerligt arbeta med 240 deltagare. Den årliga volymen deltagare har beräknats till 480 individer och sammanlagt förväntades projektet kunna ge stöd till 1440 deltagare under ordinarie projektperiod.

Som framgår av texten ovan har projektet Boost by FC Rosengård haft ambitioner att påverka och förändra på individ-, organisations- och strukturell nivå.

Del 6

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

Projektets genomförande

Projektets genomförande

Genomförandet av projektet Boost by FC Rosengård beskrivs och analyseras i detta avsnitt utifrån strategier och metoder på individ- och organisationsperspektiv samt även utifrån ett strukturellt perspektiv med metod och samverkan i fokus. Verksamheternas strategier framgår av verksamhetsplaner, annan projektdokumentation och av de intervjuer som utvärderarna genomfört.

Av aktuella organisationsutvecklingsteorier framgår att det vanligaste sättet att definiera begreppet strategi på är som ett sätt att uppnå sina mål oavsett om det är en individ eller organisation som berörs. Strategiska processer innehåller strategiskt tänkande och analys, strategisk formulering och genomförande. Det handlar om att utifrån ett antal valmöjligheter identifiera möjliga vägar att nå målet/målen i fråga. När man har analyserat och tänkt igenom en mer eller mindre medveten och uttalad strategi så börjar man formalisera den genom dokumentation som kan kommuniceras till berörda intressenter. Därefter vidtar genomförandet som också innefattar uppföljning och anpassning av strategin utifrån dess funktionalitet i relation till målet/målen.

En metod är enligt Svenska Akademiens Ordbok (SAOB) ett systematiskt, planmässigt, regelbundet tillvägagångssätt för att lösa en teoretisk eller praktisk uppgift i utförandet av ett arbete. Tillvägagångssättet grundas på erfarenhet/praktik. Metoden bör vara dokumenterad så att den är möjlig att verifiera samt använda av annan än den organisation som ursprungligen använt den.

Eftersom projektets målsättningar är inriktade på förändringar på tre nivåer - individnivå, organisationsnivå samt strukturell nivå – så har projektet olika målgrupper. Förändringsarbetet på de olika nivåerna samt gentemot de olika målgrupperna förutsätter också olika strategier och metoder.

Med förändring och påverkan på individnivå avses projektaktiviteter, arbetssätt och strategier som använts i projektet för att öka individens insikt om sina förutsättningar och ambitioner i relation till arbetsmarknadens krav samt att stödja och vägleda i processen mot utbildning och/eller arbete.

Med förändring och påverkan på organisatorisk nivå avses projektaktiviteter/strategier med syfte dels att förändra/påverka de metoder som organisationen använder i de individuella utvecklingsprocesser som de arbetssökande berörda av projektet deltar i samt dels aktiviteter/strategier för att förändra/utveckla samverkan med andra organisationer som projektdeltagarna har kontakt med. Detta förutsätter en medvetenhet om de samverkande myndigheternas uppdrag och möjligheter att samverka. Som påpekats har projektet i sina målsättningar tydligt fokus på att utveckla denna samverkan varför strategierna i fråga om samverkan är viktiga att spegla.

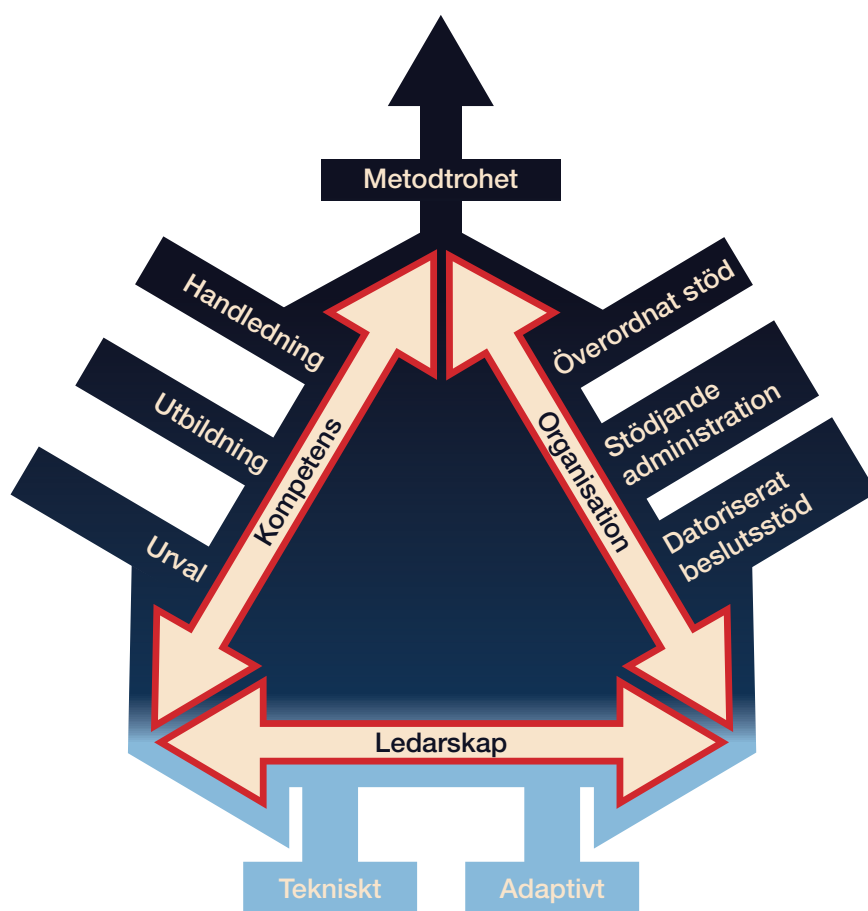
Med förändring/påverkan på strukturell nivå avses bestående strategisk påverkan som ger långsiktiga effekter på projektets huvudsakliga utvecklingsområden, det vill säga metod och samverkan. Detta förutsätter ett strategiskt implementeringsarbete.

Beskrivning och analys av strategier och metoder sker utifrån de tre nivåer som projektet Boost by FC Rosengård har verkat på. Beskrivning och analys på respektive nivå sker med anknytning till en referensram i fråga om evidens och beprövad erfarenhet.

Socialstyrelsen definierar evidensbaserad praktik på följande sätt:

”Evidensbaserad praktik innebär att den professionelle väger samman sin expertis med bästa tillgängliga kunskap, den enskildes situation, erfarenheter och önskemål vid beslut om insatser.”

Den evidensbaserade modellens framgångsfaktorer kan beskrivas på följande sätt:



Evidensbaserad praktik innebär en medveten och systematisk användning av flera kunskapskällor för beslut om insatser:

- Den bästa tillgängliga kunskapen.
- Den professionelles expertis.
- Berörda personers situation, erfarenhet och önskemål.

Sammanvägningen av kunskapskällorna i praktiken påverkas också av lagstiftning och riktlinjer.

När en metod ska börja användas är det enligt Socialstyrelsen viktigt att beakta tre faktorer för att lyckas:

- Kompetensen hos användarna.
- En stödande organisation.
- Ett effektivt ledarskap.

Tillsammans med metodtrohet skapar dessa faktorer bättre förutsättningar för att den nya metoden används som avsett. De tre nämnda områdenas betydelse för resultat och effekter i projektet BBFCR belyses i rapporten ur flera perspektiv.

Evidens kommer från vetenskapliga studier om insatsers effekter. Eftersom det inte finns vetenskaplig kunskap om alla insatser som används i socialt arbete så stödjer man sig i vissa fall på andra källor.

Individens önskemål ska väga tungt vid val av insats, särskilt om det inte finns någon kunskap om den aktuella insatsen eller om studier visar svaga eller tvetydiga resultat. En person som upplever en insats som relevant är mer engagerad i behandlingen.

Strategier och metoder på individnivå

För att göra resonemangen i rapporten kring projektets strategier och metoder på individnivå begripliga så bedömer utvärderarna det nödvändigt att anknyta till projektets målsättningar för individarbetet.

De kvalitativa deltagarmålen i projektet relaterar till projektets förmåga att skapa goda förutsättningar för individen att påbörja och genomföra olika insatser som kan leda till utbildning och/eller arbete. Målen handlar om positiv utveckling av motivation, självkännedom, självkänsla, självförtroende, delaktighet, kunskap samt vilja och förmåga till självförsörjning. De kvantitativa målen är resultat-orienterade och rör andelen deltagare som efter projektet har kunnat övergå till reguljär utbildning eller arbete.

Önskvärda effekter av lärandet i projektet på individnivå uppfattas vara att genom en bred mix av vägledning, självutveckling, hälsoaktiviteter, tillgång till kbt- insatser, kompetensutvecklande insatser, utbildning och praktik göra det möjligt för deltagarna att förbereda sig för utbildning och arbete samt skaffa och behålla en anställning. De förväntade kvantitativa resultaten uttrycks i flera mål men den slutliga effekten förväntas bli att 60 procent av deltagarna vid avslutningen ur projektet har kunnat skaffa sig en anställning eller påbörjat studier.

Projektets utformning har påverkats framförallt av följande tankegångar som uttryckts i projekt-dokumentation samt i intervjuer med ledningspersonal i projektet:

- Projektet behövs eftersom många ungdomar behöver ett individualiserat stöd av en typ som arbetsförmedling och socialtjänst inte kan ge.
- En lärdom från tidigare projekt är att många arbetssökande behöver förberedas med insatser i form av friskvård och självutveckling för att kunna ta till sig kompetensutvecklingsinsatser samt andra rustande aktiviteter.
- För en betydande andel av deltagarna är psykosocial ohälsa i olika former ett hinder i den personliga utvecklingsprocessen varför projektet behöver erbjuda samtalsstöd med terapeutisk inriktning.
- Projektet ska kunna erbjuda insatser som både kan skapa möjligheter till övergång i studier och i övergång till arbete.
- Projektdeltagarna ska kunna delta i en mix av insatser inom projektets tre huvudsakliga aktivitetsfält: Arbetsspåret, Aktivitet & Hälsa samt Studiespåret.
- Det är effektivare att förbereda de arbetssökande i den egna verksamheten med egen personal än att upphandla insatser av externa aktörer.

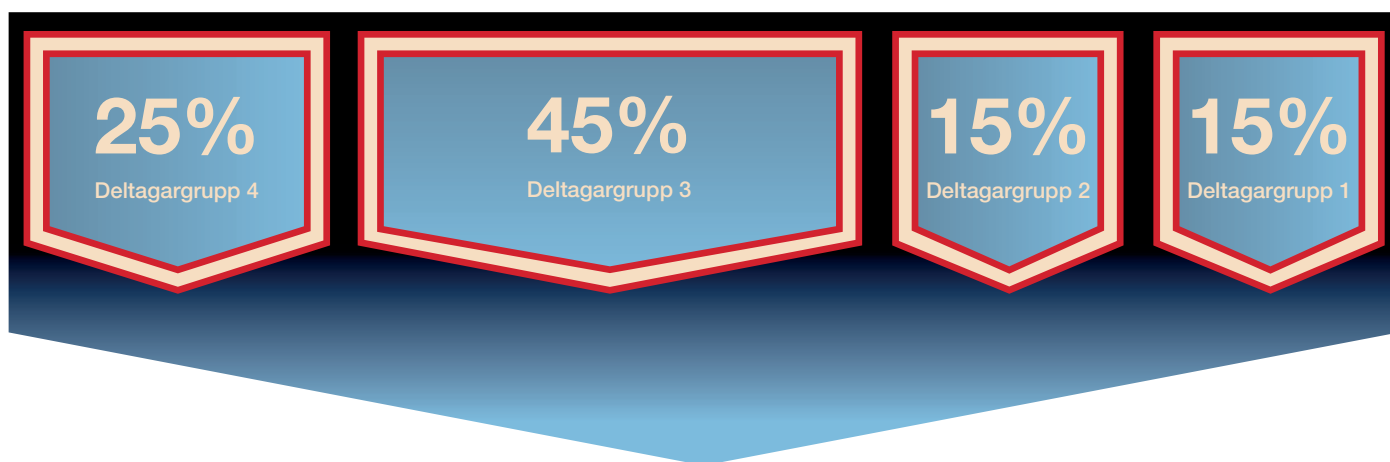
- Projektets vägledningsmodell är ett centralt verktyg för att uppnå målen på individnivå.
- FC Rosengård och projektteamet har ett stort arbetsgivarnätverk som kan underlätta ingången på arbetsmarknaden för projektdeltagarna.

I avsnittet om projektets logiska uppbyggnad har målgruppen för projektet beskrivits men hur stämmer den bilden överens med de faktiska förhållandena?

Projektdeltagarna

I genomförda intervjuer med projektledare, projektpersonal och projektdeltagare så har utvärderarna uppfattat det som att den beskrivning av målgruppen som återfinns i projektbeskrivningen har tydliggjorts beträffande de förutsättningar och behov som de ungdomar som har deltagit i projektverksamheten har haft.

Utifrån de utvärderingsaktiviteter som har genomförts under projektets gång så utvecklade utvärderarna under det inledande skedet av projektprocessen i samråd med projektledare och projektpersonal en figur som speglar de delmålgrupper som personalen upplevde hade varit aktuella i projektverksamheten under det första projektåret:



Som framgår av figuren så ryms det inom projektets målgrupp olika deltagargrupper. Dessa utmärks av olika behov och förutsättningar. Figuren tydliggör en ungefärlig fördelning mellan de olika deltagargrupperna. Syftet med figuren är att tydliggöra den samlade målgruppens behov och förutsättningar samt deras position i relation till arbetsmarknaden. Detta kan också relateras till inskrivningstiderna i projektet vilka redovisas i avsnittet om resultat och effekter. Nedan redovisas en beskrivning och förklaring av de olika deltagargrupper som har identifierats i dialogen mellan personal och utvärderare.

Deltagargrupp 1

I denna deltagargrupp finns de deltagare som med hjälp av kortare insatser kan matchas till ett arbete eller gå vidare till studier. Denna deltagargrupp beräknas ha en process i projektet som kan uppgå till

4 månader, men den är oftast kortare. Denna grupp behöver enligt intervjuade aktörer i projektet främst kunskap och verktyg för att hitta strategier i sin ambition att bli självförsörjande. Delar av denna grupp behöver vidare handfast stöd för att upparbeta en rutin med aktivt arbetssökande. En betydande framgångsfaktor i projektets arbete med denna deltagargrupp har varit det kontaktnät som verksamheten har upparbetat inom näringslivet. Även om denna deltagargrupp i hög grad står till arbetsmarknadens förfogande så innebär inte detta att de individer som finns inom denna kategori inte har hinder i relation till arbetsmarknaden. Det innebär dock ofta att individerna har en struktur i livet som tillåter att de kan hantera de utmaningar och hinder som kan förekomma i relation till arbetsmarknaden.

Deltagargrupp 2

I denna grupp finns de deltagare som verkar vara matchningsbara men som "misslyckas" vid utslussningen. Intervjuad personal har bekräftat att denna deltagargrupp existerar och är svår att arbeta med. De har förklarat att detta är en grupp som projektpersonalen vill arbeta med på ungefär samma sätt som den första deltagargruppen men med en beräknad risk att detta kan "bära eller brista". Anledningarna till att man arbetat med gruppen enligt denna beräknade risk har varit flera:

- Att de hinder som personalen har uppfattat setts som små och hanterbara.
- Att de hinder och utmaningar som funnits hos deltagaren inte har framkommit i samtal mellan deltagare och personal.
- Att remittenten har uttryckt förväntningar kring hur individens process i projektet ska organiseras.
- Att individen själv har uttryckt önskemål om praktik eller liknande och utesluter andra typer av aktiviteter.

"Misslyckandet" vid utslussningen har ofta lett till en fördjupad kunskap om deltagarens förutsättningar och behov som sedan kunnat utgöra en grund för mer omfattande stödinsatser från projektets sida.

Deltagargrupp 3

I denna delgrupp finns majoriteten av projektdeltagarna. Denna deltagargrupp stämmer väl överens med den beskrivning av målgruppen som återfinns i projektansökan. Intervjuad personal menar att denna del av målgruppen har haft skilda behov och förutsättningar: begränsad utbildningsbakgrund, begränsad arbetslivserfarenhet, psykosocial problematik, boendeproblematik, dåligt självförtroende, en ofördelaktig familjesituation och liknande. personalen menar att denna delmålgrupp har haft en individprocess i projektet som kan beräknas till 4-8 månader.

Av resultatdata framgår att vissa deltagare i denna delmålgrupp inte har den uthållighet som krävs för att göra något åt sin situation. Dessa har avbrutit sitt deltagande utan att ha kunnat etablera en strategi för hur de ska kunna närma sig arbetsmarknaden. Huvuddelen av deltagarna dock med stöd av projektet i betydande utsträckning kunnat förändra sin livssituation i positiv riktning och avslutats till studier eller arbete.

Deltagargrupp 4

I denna grupp finns deltagare som befinner sig i en situation som kräver omfattande kontakt med projektet under en längre period än 8 månader. Projektpersonalen menar att denna grupp är mer omfattande än de hade trott innan projektet startade. Typen av problematik i denna del av målgruppen har varierat:

- Tidigare kriminalitet.
- Missbruksproblematik.
- Problematiska hemförhållanden.
- Mycket begränsad språknivå.
- Psykisk ohälsa.

Gemensamt för individerna i denna del av målgruppen är att de inte står till arbetsmarknadens omedelbara förfogande. Med detta menas att dessa individer behöver rustas under en längre period, uppskattningsvis 8 månader eller mer, innan de är matchningsbara till arbete eller studier.

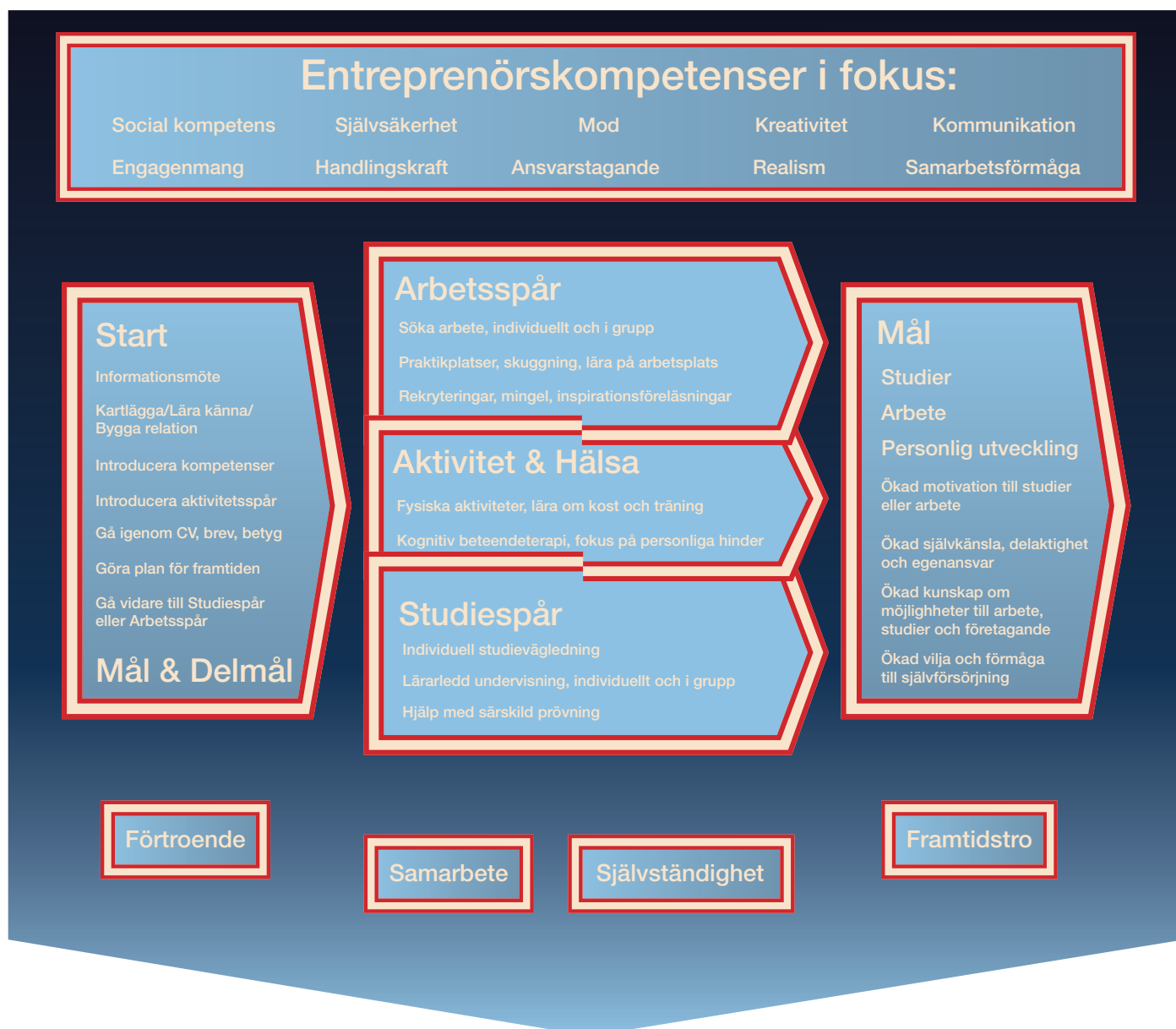
Värt att notera är att den redovisade figuren av deltagargruppen grundas på en bedömning av den samlade gruppen deltagare som deltagit i projektverksamheten. Detta innebär att fördelningen mellan de olika deltagargrupperna kan variera om man istället skulle beskriva fördelningen utifrån respektive remittent. Det har i intervjuer med projektpersonalen framkommit att de olika remittenterna remitterar personer till projektet på olika sätt och på olika grunder.

Projektpersonalen har också uttryckt att det är viktigt att förstå att det hela tiden finns en rörelse i den figur som har utarbetats kring deltagargruppen då enskilda individer hela tiden rör sig mellan de olika deltagargrupperna.

Intervjuad projektledare menar i intervjuer att det också har funnits en deltagargrupp som befunnit sig bortom den fjärde gruppen men att dessa inte har kunnat delta i projektet och dess aktiviteter. Denna grupp är begränsad och har dels bestått av individer vars psykiska ohälsa har krävt andra typer av insatser än de som kunnat erbjudas inom projektet. Denna delmålgrupp har också bestått av individer som har uteblivit från projektet och där personalen inte nått den aktuella individen för motivationsarbete.

Resurs- och aktivitetsplattform

De ovan beskrivna deltagargruppernas olika behov har påverkat vilka resurser och aktiviteter som projektet efterhand utvecklat. Nedan figur ger en övergripande bild av deltagarprocessen samt de aktiviteter som erbjudits deltagarna.



Handledarna i Arbetsspåret har haft ett övergripande ansvar för deltagarnas handlingsplaner samt för att lotsa deltagarna mot slutmålet. Projektledning och projektpersonal har dock betonat allas ansvar för samtliga deltagare. Insatser inom de olika spåren har ofta kombinerats. Under introduktionsmånaden (Startfas) i projektet har alla deltagare förutsatts delta i information om de olika insatser som erbjudits av projektet. Därefter har deltagaren kunnat välja en lämplig blandning av aktiviteter från alla tre spåren. Vissa deltagare har fokuserat antingen på Studiespåret eller på Arbetsspåret medan andra kombinerar båda spåren. Det har varit frivilligt att delta i Aktivitet & Hälsa efter introduktionsmånaden. Den som behövt det har kunnat få samtal med projektets kbt-coach. Företagsrekryteraren har arbetat med att rekrytera samarbetspartners bland arbetsgivarna samt

planerat och genomfört aktiviteter tillsammans med företagen. I viss utsträckning har företagsrekryteraren också varit involverad i praktikplaceringar.Handledarna har dock ansvarat för de flesta av de praktikplaceringar som rört deltagare de arbetat med.

Deltagaraktiviteter har genomförts både individuellt och i grupp. Handledarnas huvudsakliga redskap i arbetet har varit individuella coachande samtal för att motivera deltagarna samt öka deras självinsikt och självförtroende. Gruppaktiviteterna har innefattat information och kunskap som ökat möjligheterna till framförallt kompetensutveckling, utbildning eller anställning. I punktform kan aktiviteterna i Arbetsspåret uttryckas på följande sätt:

- *Individuell handledning.*
- *Workshops.*
- *Motivationshöjande aktiviteter.*
- *Praktik.*
- *Rekryteringar.*

Gruppaktiviteterna har till stor del genomförts som workshops omfattande enstaka träffar eller flera på varandra följande träffar. De har haft olika teman som CV-skrivning, söka jobb aktiviteter, träning för anställningsintervju med mera. Träning av de entreprenöriella kompetenserna har funnits med som en integrerad del i både individuella aktiviteter och gruppaktiviteter. Dessutom har verktyget Entreprenörsspelet, där deltagare arbetat i grupp för att lösa olika uppgifter, använts. Ibland har dessa uppgifter utgjorts av case som presenterats av samverkande företag.

Praktikplaceringar har varit en del av insatserna i Arbetsspåret. Projektet har av intervjuade arbetsgivare betecknats som en kompetent partner i deras rekrytering av personal.

Inom Aktivitet & Hälsa har projektet erbjudit olika aktiviteter som skulle ge:

- *Förbättrad hälsa.*
- *Ökat självförtroende.*
- *Självinsikt.*
- *Socialt sammanhang.*
- *Struktur i deltagarnas livssituation.*
- *Rutiner.*
- *Ökade sociala färdigheter.*
- *Nya upplevelser.*

Konkret har det innefattat bland annat fysiska aktiviteter (styrketräning, simning, fotboll, dans med mera), gruppaktiviteter med fokus på att lära om kost, hälsa och motivation samt studiebesök och events. Projektets kbt-coach och det samtalsstöd som denna person ger inryms också i området hälsa.

Studiespåret har varit attraktivt för ett stort antal deltagare och har bland annat kunnat erbjuda:

- *Studievägledning.*
- *Aktiviteter kring studieteknik och studiemotivation.*
- *Möjlighet att studera enskilda ämnen med stöd av pedagogisk personal; svenska, engelska och matematik.*
- *Möjlighet att göra behörighetsprov i dessa ämnen.*
- *Körkortsteori.*
- *Konversationsträning i svenska språket.*
- *Högskoleförberedande aktiviteter.*

Volymerna i olika typer av insatser redovisas i rapportens avsnitt om prestationer, resultat och effekter.

Projektets lärmiljö

I ansökan sägs att deltagarnas inflytande, delaktighet och egna ansvarstagande är nyckelord i den lärande miljö som projektet vill skapa. Hela projektet ska kännetecknas av ett entreprenöriellt förhållningssätt och av en entreprenöriell pedagogik. Detta skulle syfta till att stimulera attityder, förmågor och förhållningssätt som ökade deltagarnas entreprenörsanda.

Under en inledande fas av projektet var det entreprenöriella perspektivet närvarande genom träning och utveckling av följande entreprenörskompetenser i arbetet med deltagarna:

- Social kompetens.
- Självsäkerhet.
- Mod.
- Kreativitet.
- Kommunikation.
- Engagemang.
- Handlingskraft.
- Ansvarstagande.
- Realism.
- Samarbetsförmåga.

Intervjuad projektpersonal uttrycker att syftet har varit att *"utveckla deltagarnas möjligheter och att stimulera kraft, lust och vilja att agera för att få saker att hända"* samt att projektets insatser har varit utformade för att *"öka motivationen och för att skapa självinsikt, framtidstro och ett större ansvarstagande hos ungdomarna så att de till slut blir drivande och aktiva i att skapa en plattform för självförsörjning."*

För att spegla detta arbete genomfördes en serie av fördjupningsintervjuer av utvärderarna med sex deltagare vid fyra tillfällen vardera. Resultaten av studien visade att deltagarna, framförallt de som inte har en reflekterande personlighet, hade ett tydligt behov av att reflektera över sin egen situation generellt men också i relation till de entreprenöriella kompetenser som projektet arbetat med.

Deltagarnas dialog med utvärderarna kring kompetenserna uppgavs av deltagarna ha tillfört nya

sätt att tänka och en vilja att vara delaktiga i liknande aktiviteter. Intervjuerna tydliggjorde också att dialog kring kompetenserna inte hade varit så närvarande i de intervjuade personernas kontakt med projektet. De tyckte dock att verksamheten i projektet präglades av meningsfullhet, delaktighet och engagemang. Däremot upplevde de inte att kompetenserna ansvarstagande, handlingskraft och kreativitet var lika närvarande i projektets aktiviteter. Deltagarna kopplade detta till att deras coach har legat ett steg före i planeringen genom att föreslå planering och inleda kontakter. Deltagarna beskrev att handledarna ofta har lite tid och att samtalen ibland känns som stressande. Detta har medfört att deltagarna ibland valt att inte väcka frågor och funderingar som gällt andra frågor än aktiviteterna. Intervjuserien visade också att reflektionerna kring kompetenserna upplevdes som mest närvarande i Aktivitet & Hälsa.

Utvärderaren har återfört informationen i dialog med både projektmedarbetare och styrgrupp. Dessutom har gruppintervjuer genomförts med projektpersonalen med träningen av de entreprenöriella kompetenserna som ett tema. I dessa intervjuer och samtal bekräftade personalen att de praktiska förutsättningarna, främst i fråga om tid, påverkat möjligheterna att arbeta med de entreprenöriella kompetenserna. Arbetet med de entreprenöriella kompetenserna har dock utgjort en tankestruktur som varit närvarande och uppfattas ha medvetandegjort vad man arbetat med. De flesta i personalen har uppfattat att det stimulerat dem att arbeta med de mjuka värdena på ett strukturerat sätt. Samtidigt har det betonats att detta varit ett verktyg bland andra.

Det uppfattades vid tidpunkten för gruppintervjuerna inte finnas något enhetligt sätt att arbeta med kompetenserna och personalen efterfrågade mer kompetensutveckling och handledning samt en tydlig strategi i arbetet. Varje person arbetade på olika sätt med kompetenserna.

Det är utvärderarnas mening att potentialen i att arbeta med de entreprenöriella kompetenserna hade kunnat tillvaratas i högre utsträckning i projektet. Under projektets gång har det entreprenöriella perspektivet allt mer försvagats. Detta har flera orsaker. En är att ledningen efterhand tonat ner detta perspektivs betydelse. En annan är att personalen inte känt sig bekväm med retoriken kring det entreprenöriella perspektivet. En tredje påverkansfaktor är att man inte haft resurser att utveckla aktiviteter för att stödja utvecklingen av de angivna kompetenserna. Utvärderingen visar att det samlade aktivitetsutbudet i projektet ändå har stött utvecklingen av vissa av kompetenserna. Dessutom har personalen i studiespåret haft ett tydligt entreprenöriellt förhållningssätt i praktiken. Även om projektet har använt sig av gruppaktiviteter i betydande utsträckning så har personalen i Arbetsspåret uttryckt att de känt sig mer bekväma med att arbeta individuellt med deltagarna.

Projektets metodiska ansats utifrån personalens agenda för mötet med projektdeltagarna

Den metod som projektet arbetat utifrån har utmärkts av en helhetssyn på individens behov och förutsättningar, ett engagemang i varje individ som gjort att deltagarna känt sig sedda samt ett bemötande med fokus på frivillighet och att se möjligheter. Projektets insatser har ofta gett ett heltäckande individualiserat stöd genom friskvård, aktiveringsinsatser, vägledning, stödsamtal, utbildning, praktik och handfast stöd i anställningsprocessen.

Utvärderarna har under projektets gång genomfört ett stort antal intervjuer och dialogmöten både med ledningspersonal och med projektmedarbetare individuellt och i grupp för att belysa fråge-

ställningar kring projektets sätt att arbeta. En central aktivitet som rört all personal som arbetat med projektdeltagarnas individuella utvecklingsprocesser har varit utformningen av och genomförandet av olika vägledningsinsatser inom projektets tre spår. I detta avseende har synen på deltagarna och deras behov samt förutsättningar betydelse. I intervjuer med personal beskrivs deltagargruppen och deltagarnas behov på i huvudsak följande sätt:

- Det har uppfattats vara viktigt att deltagarna, även om det varit ett krav från deras handläggare att delta, skulle känna att de deltagit i projektet BBFCR för att de själva hade valt det.
- Så gott som alla deltagare har av personalen initialt uppfattats sakna mål – *”De vet inte vad de vill”*.
- Många deltagare har uppfattats som osäkra, ha dåligt självförtroende, ha liten insikt i sina möjligheter och en bristande framtidstro.
- Huvuddelen av deltagarna har för att kunna sätta upp mål uppfattats behöva vidga sin referensram beträffande sina egna förutsättningar och möjligheter i relation till arbetsmarknaden.
- Många uppfattas också ha behövt stöd i att strukturera processen fram till utbildning eller arbete, göras medvetna om olika möjligheter samt delges kunskap för att hantera nödvändiga verktyg i sitt jobbsökande.
- Många av deltagarna i projektet har bedömts ha behov av relativt omfattande stöd för att kunna påbörja reguljär utbildning eller en anställning.

Projektets arbetssätt har av personalen beskrivits möta dessa behov och förutsättningar på följande sätt:

- Det har betonats som viktigt att ha en helhetssyn på individens behov och förutsättningar samt en bred resursbas för att kunna tillgodose olika behov hos deltagarna.
- Projektets stöd- och vägledningsinsatser har varit utformade för att bidra till att projektdeltagarna skulle kunna öka sin motivation, få självinsikt, framtidstro samt öka sitt eget ansvarstagande för att skapa en plattform för sin egen försörjning genom utbildning och/eller arbete.
- Som framgått tidigare i rapporten har det funnits en bred meny av insatser som organiserats i tre spår.
- Projektets stödinsatser har utgått från den enskilde individens behov och förutsättningar. Handlingsplanen, i vilken ingått varje deltagares individuella schema, har angett vilka aktiviteter deltagaren i fråga skulle vara med i. Aktiviteter inom de olika spåren har kunnat kombineras även om vissa deltagare har mer fokus på antingen utbildning eller arbete.

Det har framgått av intervjuer med personalen att vägledning individuellt och i grupp har varit en central aktivitet i projektet. För att uppnå långsiktigt hållbara resultat har det varit viktigt att deltagarna förberetts väl inför utbildning eller arbete, menar de intervjuade.

Projektets vägledningsmodell

Vägledning definierades i en gruppintervju som att *"hjälpa någon hitta rätt, öppna upp flera perspektiv, erbjuda möjligheter, ge kunskap och påvisa olika alternativ."* I en annan grupp gjordes en liknande definition men något annorlunda uttryckt: *"Det handlar om att ge stöd, guida, visa deltagarna alternativa vägar, ge deltagarna verktyg och att hjälpa deltagarna att tydliggöra vägen till målet."*

Det förefaller inte ha funnits en enhetlig modell för vägledningsarbetet utan arbetssättet har i hög utsträckning utformats utifrån handledarens olika erfarenheter och färdigheter. Det har dock funnits vissa centrala förhållningssätt som varit gemensamma. Grunden för vägledningsarbetet har uttryckts vara att skapa en relation med deltagaren. Relationsskapandet har uppgivits vara en viktig faktor för att nå framgång i vägledningen då handledaren behövt få information om deltagarens situation, tankar och funderingar för att kunna ge rätt stöd.

Vägledningsprocessen har börjat redan i introduktionen, menade intervjuade handledare, då deltagarna erhållit mycket information under denna period och fått testa olika aktiviteter. Efter introduktionsperioden har handledarna haft en uppföljning med deltagaren. En av de intervjuade handledarna menar att vägledningen bör ses utifrån flera faser. I ett inledande skede har vägledningen handlat om att identifiera deltagarnas behov. I denna fas har personalen varit inlyssnande. Denna fas har uppfattats som tidskrävande då man behövt vänta in att deltagaren känt sig trygg nog att uttrycka sina behov ur olika perspektiv. Nästa del i vägledningsprocessen har varit genomförandet. I denna fas har personalens roll varit att få deltagarna att reflektera kring sina aktiviteter och sina framsteg.

Möjligheterna att skapa kvalitet i vägledningsprocessen har enligt intervjuad personal påverkats av nivån i fråga om antalet deltagare som varje personalresurs haft att arbeta med vid ett visst tillfälle. Det framgår också av intervjuerna att handledarna har haft olika förhållningssätt till planeringsarbetet. Vissa handledare har gjort klart planeringen innan de träffat deltagaren medan andra inte har gjort det. De som gjort klart planeringen innan mötet med deltagaren har diskuterat i termer av tidsbrist medan andra har prioriterat att göra deltagaren delaktig i utformningen av planen för att man bedömt att detta ger ett bättre slutresultat.

En handledare uttryckte i intervju att en viktig del i vägledningen är att *"Våga ta ett steg tillbaka när man märker att en planering inte fungerar."* En annan intervjuperson påpekade att det också är viktigt att inte *"Gå in och ta över processen från deltagaren utan lita på att denna mognar och tar sig framåt även om han/hon inte visar den kapaciteten från början."*

Följande synpunkter har av såväl ledning och projektpersonal ansetts vara viktiga att tänka på för att skapa bra förutsättningar för en optimal utveckling för deltagarna:

- *"Vilka aktiviteter som deltagarna ska vara med i ska styras av deltagarnas målsättning. Det är ingen mening att delta i aktiviteter för deras egen skull. Varje aktivitet behöver ha ett klart syfte och ta deltagaren ett steg närmare målet."*
- *En ambition är att stimulera deltagarnas nyfikenhet. Gruppaktiviteter med informations-/kunskapsförmedling samt reflektion i grupp är viktiga för att vidga deltagarnas referensramar."*
- *En röd tråd i vägledningen är att bidra till KASAM (begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet).*
- *Vi lägger stor vikt vid att vara tillgängliga för deltagarna."*
- *Deltagarnas delaktighet i processen ökar när det finns utrymme för dialog. Detta är dock inte alltid fallet."*

Utvärderarna har också uppfattat att tillgången på tid i olika delar av individprocessen har påverkat hur vägledningen genomförts. Ökade volymer av samtidiga deltagare i projektet har minskat utrymmet för kvalitativa insatser. Det är därför viktigt att hitta en bra balans mellan kvantitet och kvalitet i den här typen av projekt. Utvärderarna menar också att det är av vikt att beakta att vägledning innebär en påverkanssituation där vägledaren måste avväga hur aktivt en viss lösning förespråkas framför en annan för att inte ta ansvaret ifrån deltagaren själv.

Tillgängligheten har setts som en viktig faktor i vägledningsprocessen. Personalen har uppmanat deltagarna att vid behov söka upp dem om de har frågor och funderingar. Ett konkret exempel beskrevs av en intervjuperson på följande sätt: *”Om en deltagare känner sig överväldigad av sin process och behöver stöd för att reda ut situationen och sina känslor för att kunna gå vidare så är det viktigt att vara tillgänglig.”*

Utvärderarnas reflektioner kring strategi och metoder på individnivå

Inledningsvis önskar undertecknade påpeka att intentionen med detta avsnitt i rapporten är att beskriva och analysera projektets strategi och metoder i arbetet med projektdeltagarna. Utfallet av detta arbete presenteras i nästkommande huvudavsnitt i rapporten. I aktuellt avsnitt analyserar utvärderarna projektets strategi och metoder utifrån en generaliserad modell för utveckling av hållbara individprocesser som bygger på erfarenheter från utvärdering av ett hundratal projekt inom Socialfondens programområde 2 som Framtidsutbildning AB har utvärderat samt med referenser till rapporter utgivna av Temagruppen Unga i arbetslivet.

Det framgår av utvärderingen att det har varit en stor fördel att som BBFCR kunna erbjuda en ingång för en bred målgrupp och att på samma plats och i en positiv miljö kunna erbjuda en bred meny av insatser. Detta kan rekommenderas och inför kommande programperiod bör berörda fundera över hur sådana lösningar i högre utsträckning kan etableras. En möjlighet är att i huvudsak bevilja projekt av den storlek som Boost by FC Rosengård har haft. En annan möjlighet är att flera mindre projekt med kompletterande resursbas och inriktning delar lokaler. Hur detta skulle kunna ske organisatoriskt och finansiellt är en intressant utmaning men inte omöjlig.

Projektets breda resursbas har inneburit att deltagare med olikartade behov, även utanför de rent arbetsmarknadsrelaterade, har kunnat ta del av olika slags insatser i kontakt med personal de känner och i samma lokal. Lokalerna i sig har också haft en positiv inverkan dels genom de stora utrymmen som projektet disponerat och dels genom den miljö som lokalerna erbjudit. Både den öppna miljön och personalens förhållningssätt har skapat förtroende och tillit.

De synsätt, förhållningssätt och arbetssätt som projektet har arbetat utifrån utmärks av en helhetssyn på individens behov och förutsättningar, ett engagemang i varje individ som gjort att deltagarna känt sig sedda samt ett bemötande med fokus på frivillighet och att se möjligheter. Andra framgångsrika ESF-projekt inom programområde 2 har haft ett liknande inställning till arbetet med deltagarna som Boost by FC Rosengård. Detta har lyfts fram av utvärderarna i olika sammanhang men är viktigt att tydliggöra i ännu högre utsträckning då det lägger grunden för metodiken på individnivå samt att bemötandet sammantaget är en mycket viktig framgångsfaktor.

Den metodiska ansats som kännetecknat projektet bedöms av olika skäl inte kunna praktiseras fullt ut i en organisation med myndighetsutövning. Till stor del skulle dock även organisationer med myndighetsutövning kunna förändra sitt bemötande gentemot målgrupper som den BBFCR har

arbetat med. Detta kräver dock både ett aktivt arbete med de värderingar som genomsyrar verksamheten i fråga och en anpassning av verksamheternas tjänster som gör utbudet tillgängligt för den som har behov av ett individualiserat stöd.

Av utvärderingsmaterialet framgår också att en enskild organisation inte kan ge det stöd som projektdeltagarna behöver. Det är därför av vikt att skapa partnerskap mellan de myndighetsutövande organisationerna och verksamheter som kan ge ett individualiserat stöd utifrån en helhetssyn och som dessutom har tvärprofessionella resurser till sitt förfogande. De med projektet samverkande myndigheterna skapar förutsättningar för att individerna ska kunna delta i projektverksamheten samt att under och efter deltagandet i projektverksamheten kunna få del av det resursutbud som de förfogar över. Projektverksamheten har skapat förutsättningar för att deltagarna skulle kunna använda sig av såväl myndigheternas som projektverksamhetens resursutbud på ett maximalt sätt.

Tid har på olika sätt varit en tydlig påverkansfaktor i de individuella utvecklingsprocesserna. Utvärderingen visar att en del deltagare snabbt har kunnat ta sig vidare till utbildning eller arbete medan andra behövt längre tid i projektet. 33 procent av projektets resultat har uppstått efter 6 månaders deltagande eller längre. Detta indikerar vikten av att göra individuella bedömningar i fråga om den tidsperiod som krävs för att en person ska kunna rustas för inträde på arbetsmarknaden. I detta avseende är reglerna för de flesta statliga arbetsmarknadsinsatserna kontraproduktiva då de har strikta tidsramar. Utvärderingen av detta och av andra ESF-projekt visar att det krävs tidsmässig uthållighet för att skapa rätt hållbarhet i individprocesserna.

En annan tidsaspekt handlar om den tid som kan disponeras för varje person som behöver stöd. Både ledning och personal i projektet BBFCR uttrycker att volymkraven beträffande deltagarantalet vid vissa tidpunkter har medfört att delaktigheten för deltagarna i individprocessen försvårats på grund av för lite tid att samtala med deltagarna. Det är främst finansieringsmodellen för projekt inom Socialfonden som medför dessa negativa konsekvenser då intäkterna i de flesta projekten i första hand genereras utifrån en medfinansiering genom deltagarersättningar. Ungdomar har i regel mycket låga ersättningar både från kommunala och statliga myndigheter. Det är därför av vikt att Europeiska socialfondens finansieringssystem ändras för att ge utrymme för att bedriva utveckling i enlighet med Socialfondens intentioner.

Framtidsutbildning AB har utifrån utvärderingen av projektet Boost by FC Rosengård samt ett hundratal andra utvärderingar sökt aggregera kunskapen om viktiga framgångsfaktorer för att skapa hållbara lösningar samt tydliggöra gemensamma utmaningar för verksamheter som verkar för att bygga hållbara lösningar för målgrupper av arbetssökande med behov av mer omfattande stöd än den genomsnittlige arbetssökande. Modellen redovisas nedan.



Många långtidsarbetslösa, så också ungdomar, har ofta deltagit i flera andra insatser innan de kommer i kontakt med projektverksamheter som Boost by FC Rosengård. Flera olika organisationer kan ha gjort utredningar kring individen men endast ur sitt eget verksamhetsperspektiv – inte ur ett helhetsperspektiv. Dessutom så finns en tendens hos handläggare hos olika myndigheter att vid en ny kontakt börja arbetet utifrån den aktuella situationen och att försöka hitta snabbast möjliga lösning för att den sökande ska kunna lämna den aktuella myndighetens ansvarsområde. Detta leder till att de insatser som gjorts tidigare inte beaktas. Genom detta förfarande tas inte lärdomar av vad som fungerat/inte fungerat i tidigare stödinsatser tillvara. Genom att endast kartlägga och beakta vissa delar av en persons livssituation skapas heller ingen fullständig bild av behov och förutsättningar för att kunna göra upp en strategi kring hur den enskildes situation kan förändras. De handlingsplaner som görs upp är ofta endimensionella på så sätt att en lösning i taget förordas. Om denna inte fungerar provas något nytt. Delaktigheten från den sökande är också ofta begränsad.

Projektverksamheter med ett synsätt, förhållningssätt och arbetssätt som det i BBFCR praktiserade väljer istället att ta individens såväl tidigare erfarenheter, nuvarande livssituation som framtida planer i beaktande. Personalen försöker ta vara på det som tidigare har gjorts och agerar utifrån en helhetssyn på individen. En viktig utgångspunkt är också att kommunicera verksamheten som ett erbjudande till den arbetssökande som man kan tacka ja eller nej till. Förutom informationen är relationsbyggandet viktigt i det inledande skedet. Ambitionen är att skapa tillit och trygghet som skapar förutsättningar för samarbete i vägledningsprocessen. Som framgår av resultatavsnittet är detta också något som projektpersonalen i hög utsträckning har lyckats med.

Det inledande mötet mellan personal och projektdeltagare påverkas positivt av att projektdeltagarna känner ett personligt engagemang från personalen och att de blir bemötta på ett sätt som präglas av frivillighet, delaktighet, öppenhet, flexibilitet, lyhördhet och upplevd kompetens. Vägledningsprocessen syftar till att gradvis tydliggöra mål och strategi i individprocessen som medverkar till att projektdeltagaren ökar sina insikter om sina behov och förutsättningar i relation till arbetsmarknaden. Det framgår av utvärderingen att detta i många fall fungerar som tänkt samt leder till nya möjligheter vilket i sin tur skapar en positiv framtidstro. Samtidigt framgår av rapporten att hälften av projektdeltagarna inte når den eftersträvade punkten att ha skapat ingångar till utbildning eller arbete inom projekttidens ram. Detta har, som kommer att beskrivas i resultatavsnittet, ett flertal orsaker. I detta sammanhang vill utvärderarna fästa uppmärksamheten på vikten dels av förankringen av syftet med att delta i en personlig förändrings- och utvecklingsprocess och dels tydliggörandet av individens behov och förutsättningar i relation till arbetsmarknaden. Som framgår av utvärderingen påverkas utfallet i de två första faserna inte bara av projektets metod utan också av förhållandet mellan volymen samtida deltagare och de tidsmässiga resurserna för att arbeta med deltagarna individuellt och i grupp. Projektverksamheter har visserligen en stor fördel jämfört med reguljära verksamheter tidsmässigt men utvärderingen visar samtidigt att en hög grad av delaktighet är en förutsättning för att individen själv ska kunna ta till sig insatserna. Det framgår av utvärderingen att verksamheten i projektet Boost by FC Rosengård tidvis har påverkats av en för hög volym deltagare även om de flesta deltagarna upplevt en hög grad av delaktighet.

I den fas som i modellen kallas Förankra så har projektverksamheten i BBFCR lyckats bra. Det finns dock ett betydande bortfall av ungdomar som remitterats till projektet men sedan inte kommer till verksamheten eller tidigt avbryter sitt deltagande. I sådana fall har ofta inte remitterande handläggare gjort det grundläggande arbete som krävs för att förankra erbjudandet. Det är utvärderarnas erfarenhet att förankringsprocessen fungerar bäst när den genomförs gemensamt av remittent och projektpersonal. Ett sådant agerande ger möjligheter att också klargöra aktörernas olika roller och ansvar. I fasen

Tydliggöra är handledarna i Arbetsspåret huvudansvariga men rådgör med sina kollegor i de andra verksamheterna som också träffar deltagarna under den första perioden eftersom alla deltagare förväntas delta i informationsaktiviteter i alla tre spåren. Det är utvärderarnas erfarenhet att de flesta projektverksamheter tar otillräcklig tid i anspråk för de två första faserna i modellen. BBFCR har med tanke på de stora volymer deltagare projektet har arbetat med under vissa perioder haft svårt att avsätta tillräckligt med tid för det inledande arbetet. Detta är ett förhållande som känns igen från många andra projektverksamheter och det påverkas, särskilt i ungdomsprojekt, av konstruktionen i medfinansieringen av projekten men också av en otålighet hos de arbetssökande att så snabbt som möjligt komma i arbete. Det kan då vara svårt att skapa insikter om att den arbetssökande skulle tjäna på att först stärka sin kompetens för att ha större chanser att lyckas när hen kommer ut på en arbetsplats. Allt fler projekt har också, i likhet med BBFCR, sett att de långtidsarbetslösa har sammansatta och komplicerade behov.

För att öka delaktigheten använder ett antal projektverksamheter interaktiva utredningsverktyg som till exempel Tuba, Biologdesignern med flera. Det först nämnda verktyget innebär att projektpersonal och deltagare tillsammans går igenom ett antal strukturerade frågor som rör samband mellan livsstil, krav i vardagslivet och den egna förmågan att hantera sin livssituation. Den information som kommer fram utifrån intervjufrågorna förs in i ett dataprogram som visualiserar svaren i ett livshjul så att projektpersonalen och deltagaren tillsammans kan se var personen i fråga har sina styrkeområden respektive problemområden. Utifrån den genererade informationen kan sedan samtalet fördjupas och kompletteras. Därefter gör man tillsammans en handlingsplan. Processen skapar stor delaktighet för individen och leder ofta till påtagliga insikter för den person som kartlagts men är tidsmässigt krävande.

Det har också blivit allt vanligare att projektverksamheter på uppdragsbasis skaffar sig tillgång till specialiserade utredningsresurser som läkare, sjukgymnast, arbetsterapeut och arbetspsykolog. Detta har påtagligt tydliggjort att det bland de långtidsarbetslösa finns personer som inte har någon arbetsförmåga men inte har blivit utredda ordentligt tidigare samt att en betydande andel av de långtidsarbetslösa endast har en partiell arbetsförmåga. Så torde också vara fallet med en del av de som BBFCR inte har kunnat lotsa fram till utbildning eller arbete. Detta har stor betydelse för hur strategin i den individuella förändringsprocessen bör läggas upp.

I Stärka-fasen har projektet Boost by FC Rosengård en mycket fördelaktigt bredd i utbudet av insatser till deltagarna som gör att de kan få hjälp att tillgodose olika behov i samma lokal. Det är tämligen unikt att denna bredd av insatser kan erbjudas på detta sätt men något som bör tas efter av andra verksamheter. De enskilda insatser som erbjuds är dock inte unika i sig. Av rapporten *Kreativa projekt*, utgiven av Temagruppen Unga i arbetslivet (2012:6), framgår att i ett hundratal undersökta ungdomsprojekt:

- 93 procent av projekten erbjöd coachning eller annan individuell vägledning.
- 88 procent erbjöd samtalsstöd för att formulera framtidsmål.
- 85 procent medverkade till praktikplaceringar.
- 82 procent erbjöd vägledning i hur man söker arbete och 69 procent i hur man söker studier.
- 79 procent av projekten hade metoder för att dokumentera deltagarens utveckling.
- 62 procent hade olika former av stöd för att kunna avsluta formell grundskole- eller gymnasieutbildning.

- 60 procent hade olika friskvårdsinsatser i sin insatsmeny.
- 46 procent erbjöd vägledning för att stimulera entreprenörskap och företagande.

Däremot var följande aktiviteter mer sällan förekommande:

- 39 procent hade en metod för att kartlägga deltagarnas hela livssituation.
- 32 procent erbjöd yrkesutbildning och 22 procent lärlingsutbildning.
- 17 procent av projekten hade tillgång till psykologstöd eller liknande resurs.
- 8 procent praktiserade metoder för Supported Employment.

Den meny av insatser som projektet Boost by FC Rosengård har förfogat över har skapat möjligheter att ge ett tämligen heltäckande individualiserat stöd bland annat genom friskvård, aktiveringsinsatser, vägledning, stödsamtal, kbt-insatser, utbildning, praktik och handfast stöd i anställningsprocessen. Genom samverkan med externa partner har också stöd genom specialistfunktioner kunnat initieras.

En viktig framgångsfaktor som bör lyftas fram är projektets nätverk gentemot arbetsgivare. Dels har projektorganisationen under ett antal år byggt upp en stor volym av arbetsgivarkontakter och dels har dessa kontakter hållit en hög kvalitativ nivå. I projektet Boost by FC Rosengård har dessutom ytterligare dimensioner i samarbetet med arbetsgivarna utvecklats i form av gemensamma events med arbetsgivare, arbetsgivares medverkan i projektinsatser och rekryteringsinsatser utifrån en bredare bas än samarbeten kring enskilda individer. Av intervjuer med ett stort antal arbetsgivare inom olika arbetsmarknadssektorer framgår att projektet har ett hållbart och långsiktigt samarbete med ett antal arbetsgivare där båda parter kan se nytta med detta samarbete. Den personliga kontakten där projektpersonal lär känna verksamhetens behov är en förutsättning som lyfts fram som viktig för att skapa rätt förutsättningar för praktikplaceringar och rätt urval vid rekryteringar. Arbetsgivarna uppfattar projektpersonalens lyhördhet och förmåga att matcha rätt person mot verksamhetens behov som en framgångsfaktor. En bra introduktion på arbetsplatsen samt en tät uppföljning i ett initialt skede uppfattas också säkra att praktikplaceringarna fungerar och kan leda till anställningar.

Projektet BBFCR har i hög utsträckning skapat möjligheter till övergångar i utbildning eller arbete. Insatser från projektets samtliga tre spår har i detta sammanhang varit betydelsefulla. Friskvården förefaller särskilt viktig i det skede när ungdomarna ska bryta en passiv tillvaro för att gå in i regelbunden strukturerad aktivitet för att uppnå sina mål. Projektet BBFCR har i relativt begränsad utsträckning använt praktikplaceringar eller arbetsträningsplatser som ett redskap i processen. Sammanlagt 23 procent av de avslutade deltagarna har haft en eller flera praktikplatser. Det innebär att huvuddelen av de deltagare som avslutats till arbete har erhållit en anställning utan att först ha haft en praktikplacering. Detta har påverkats dels av att vissa deltagare från början har varit redo att ta ett arbete men behövt projektets nätverk för att få möjligheter till anställning och i andra fall att deltagarna omsorgsfullt har förberetts i den interna projektverksamheten för att klara att arbeta.

Att projektet har kunnat erbjuda samtalsstöd med terapeutisk inriktning av kbt-terapeut har varit viktigt. Sammanlagt 15 procent av projektdeltagarna har utnyttjat denna möjlighet. De hinder som kbt-terapeuten har arbetat med handlar om ångest, depression, hinder kopplade till diagnoser, beroendeproblematik, låg självkänsla med mera. Projektledningen menar att behoven av denna typ av stöd egentligen varit ännu större och att denna resurs bör utökas i kommande projektverksamhet.

Som framgått har projektpersonalen hög kompetens i att matcha deltagare mot vakanser på arbetsmarknaden. De har också kunskaper om i vilka branscher det är möjligt att komma in utan omfattande formella meriter. Därför har de flesta anställningarna skett inom handel, restaurangnäringen samt inom lager och transport. Arbetsförmedlingen har medverkat med anställningsstöd i 31 procent av de anställningar som tillkommit. Den utvecklingspotential som finns i projektets nuvarande metod är att skaffa kompetens för att arbeta med någon metod för Supported Employment och Supported Education för att öka möjligheterna bland de 50 procent av deltagarna som inte nått målet utbildning eller genom deltagandet i projektet. Som framgått av rapporten har med stor sannolikhet en del av deltagarna endast partiell arbetsförmåga varför det finns anledning att ytterligare fästa uppmärksamheten på den sociala ekonomin som plattform för sådana anställningar. Utvärderarna tänker då både på föreningar och sociala företag. Projektet BBFCR har i första hand arbetat mot företag för att generera anställningar. I viss utsträckning har också anställningar kunnat ske i föreningar. Potentialen för anställningar i föreningar och sociala företag bör vara större än den som har utnyttjats.

Erfarenheter från verksamheter som arbetar med arbetslivsinriktade rehabiliteringsprocesser har påvisat betydelsen av uppföljning även efter att en anställning kommit till stånd. Även projektet Boost by FC Rosengård har uppmärksammat att deltagare som erhållit anställningar kommer tillbaka för att de av någon anledning inte klarat av kraven i anställningen. Ofta handlar det om situationer som skulle kunna klarats ut om arbetsgivaren och den anställda hade haft ett fortsatt stöd av relevant kompetens. I de fall Arbetsförmedlingen har beviljat lönestöd till arbetsgivaren har de ett uppföljningsansvar. På grund av överbelastning i antalet arbetssökande hinner dock inte handläggarna i önskad omfattning sköta detta ansvar, enligt intervjuade arbetsförmedlare. Eftersom det är en synnerligen viktig insats för att säkra gjorda investeringar i en person så bör denna problemställning bli föremål för reflektion kring hur behoven av uppföljning skulle kunna tillgodoses.

En annan tanke är också att arbetsgivare som har god förmåga att skapa bra plattformar både för arbetsträning och för praktikplacering mot arbete skulle behöva erbjudas ett kunskapsstöd till exempel kring hur man kan skapa en lämplig arbetsmiljö för personer med olika funktionshinder, till exempel diagnoser som ADHD, Aspergers och liknande. Detta förutsätter dock medel för sådana specifika insatser. I kommande programperiod har ESF-rådet uttalat starkare fokus på att arbeta med sådana frågor. Det är då viktigt för intresserade projektägare att också avsätta ekonomiska medel för att arbeta med insatser som kan öka tillgängligheten till arbetsmarknaden för personer med olika funktionshinder.

Strategier och metoder på organisationsnivå

Att driva projekt inom ramen för Europeiska socialfonden kan ge möjligheter att förverkliga idéer som inte går att genomföra i organisationers reguljära verksamheter men innebär samtidigt stora administrativa påfrestningar och ekonomiska risker.

Administration och kontroll i genomförandet av EU-projekt

För att kunna genomföra ett EU-projekt behövs projektägare med god likviditet och att projektet bemannas med hög kompetens i projektledning, ekonomi och administration.

Finansieringsmässigt bygger genomförandet av EU-projekt på att projektägaren ansvarar för betalning av projektkostnaderna och i efterskott söker ersättning för dessa kostnader. Endast betalda verifierade kostnader som överensstämmer med budgeten godkänns. Vid varje ansökan om utbetalning ska också projektets medfinansiering verifieras bland annat genom redovisning av den tid projekt-deltagarna deltagit i aktiviteter knutna till projektet. Medfinansiering avräknas i relation till antalet timmar en person deltar. Full medfinansiering avseende deltagaresättning innebär 40 timmars aktivitet. I samband med ansökan om utbetalning av medel lämnas också en lägesrapport in till Svenska ESF-rådet. Rapporten ska beskriva hur projektet genomförts under den aktuella redovisningsperioden med tydlig koppling till aktivitets- och tidsplan för projektet, fastställd budget och en redovisning av genererade resultat. Förutom att det regionala ESF-kontoret granskar och beslutar om utbetalning utifrån lämnade ansökningar och redovisningar så företas kontroller och revisioner av projekten.

Detta beskrivs på följande sätt av ESF-rådet i aktuellt vägledningsdokument;

"Stödsökande som bedriver verksamhet med hjälp av EU-stöd kommer, både under och efter pågående projektperiod, att vara föremål för en rad olika revisioner och kontroller; bland annat från Europeiska Kommissionen, Revisionsrätten, Ekonomistyrningsverket och Svenska ESF-rådet.

Revisorer och kontrollanter har rätt att hos stödsökanden och hos övriga i projektet ingående organisationer följa arbetet och ta del av de handlingar och uppgifter som kan ge upplysningar om projektet, inklusive räkenskapsinformation. När ett besök genomförs kontrolleras bland annat att de utgifter som tagits upp i projektet är stödberättigande, att den offentliga medfinansieringen faktiskt utbetalts och att samtliga intäkter som projektet medfört minskat stödet enligt gällande regler. Kontrollorganen vill ha tillgång till samtliga underlag för utgifter, intäkter och medfinansiering i projektet. Det är därför mycket viktigt att ha god ordning i sin projektredovisning och att ha allt material som rör projektet samlat separat så att bokföring, fakturor, lönespecifikationer, avtal, beräkningsunderlag osv. finns lättillgängliga. Tänk på att även spara samtliga underlag och uträkningar som använts vid budgeteringen och vid framtagandet av beräkningsunderlag och fördelningsnycklar. Observera att även om man fått rekviderade utgifter och medfinansiering godkända av Svenska ESF-rådet finns det inga fullständiga garantier för att revisorer och kontrollanter inte har något att anmärka på vid ett eventuellt besök. Stödsökanden förutsätts känna till de regler som gäller för stöd från Europeiska Socialfonden. Utbetalt stöd kan återkrävas om det visar sig att utbetalningen har skett på felaktiga grunder."

Genomförande av ett EU-projekt kräver därför också mycket god ekonomisk och administrativ kompetens då projekten innefattar omfattande ekonomisk och administrativ kontroll. Ekonomen och administratören behöver ha god kännedom om projektets innehåll, mål och syfte och vad som ingår i budget och ha ett nära samarbete med den övriga projektledningen.

Som framgår av beskrivningen nedan så har projektägaren för projektet Boost by FC Rosengård tagit detta i beaktande. Genom en både volymmässigt och kompetensmässigt god bemanning i fråga om personal för att hantera projektledning, ekonomi och administration har projektet på ett bra sätt kunnat hantera svårigheter som uppstått i processen. Detta är en erfarenhet som behöver tas i beaktande i framtida projekt. Många projekt underdimensionerar dessa roller vilket ofta leder problem som inte alls eller med stora svårigheter kan hanteras. För att organisationer inom den så kallade tredje sektorn ska kunna driva EU-projekt krävs också tillgång till likviditet. I projektet Boost by FC Rosengård har Malmö stad och Arbetsförmedlingen under olika faser av projektet stått för detta. För att överbrygga det glapp som uppstått mellan programperiodernas ansökningstillfällen har dessutom Region Skåne och Malmö stad försett projektet med medel för att driva verksamheten vidare fram till dess att nya projektmedel är tillgängliga.

Projektets viktigaste aktiviteter på organisationsnivå

Utvärderarna vill på den organisatoriska nivån fästa uppmärksamheten på nedan angivna aktiviteter då det har varit av betydelse för projektets genomförande:

- Ledning och styrning av projektets verksamhet.
- Administrativa och ekonomiska rutiner.
- Verksamhetsuppläggning och kvalitetsrutiner för verksamhetens genomförande.
- Uppföljning och redovisning av aktiviteter och resultat.
- Insatser för att initiera, aggregera, generalisera och dokumentera lärande.
- Insatser för att stärka samverkan med externa aktörer.
- Samverkan mellan projektpersonal och personal hos samverkansaktörerna som har arbetat tillsammans för projektdeltagarna.

Ledning och styrning av projektets verksamhet

Projektet har under genomförandefasen haft en styrgrupp där samverkansparterna vid flera tillfällen har bytt ut sina representanter av olika anledningar. Projektägaren har under hela projektprocessen representerats i styrgruppen av projektledaren. Endast vid vissa tillfällen har representanter för styrelsen i FC Rosengård medverkat. Ordförande i styrgruppen var under projektets ursprungligen bestämda genomförandefas, 2011-03-01 – 2014-02-28, en av representanterna för Malmö stad. Därefter har ordförandeskapet övertagits av Arbetsförmedlingen. Den nuvarande styrgruppen består av projektledaren, två representanter för Malmö stad samt fyra representanter för arbetsförmedlingarna i Malmö samt en representant för Region Skåne. Därtill är fem personer adjungerade; representant för ESF-rådet, administrativt ansvarig för projektet, mötessekreterare från projektet samt de två externa utvärderarna.

Styrgruppen har i huvudsak utgjort ett forum för information och samråd. Strategiska frågor har diskuterats vid ett fåtal tillfällen. Beslut av betydelse för projektet har fattats i andra forum. Även följeforskningen har i huvudsak rapporterats utan att det lett till någon djupare dialog.

Projektledaren har haft ett självständigt ansvar för projektet inför föreningens styrelse. Av intervjuer framgår att styrelsen inte har någon djupare kunskap om projektet. Styrelsen får information via projektledaren och har till exempel inte tagit del av följeforskarnas rapporter. Undantag från detta har funnits vid speciella tillfällen och perioder.

Detta innebär i praktiken att projektledaren tillsammans med biträdande projektledare samt övriga i projektets ledningsgrupp har haft ansvar för projektets genomförande såväl i strategiska som operativa frågor.

Administrativa och ekonomiska rutiner

För att kunna genomföra ett EU-projekt behövs, som redan påpekats, projektägare med god likviditet och att projektet bemannas med hög kompetens i projektledning, ekonomi och administration.

Finansieringsmässigt bygger genomförandet av EU-projekt på att projektägaren ansvarar för betalning av projektkostnaderna och i efterskott söker ersättning för dessa kostnader. Endast betalda verifierade

kostnader som överensstämmer med budgeten godkänns. Vid varje ansökan om utbetalning ska också projektets medfinansiering verifieras bland annat genom redovisning av den tid projekt-deltagarna deltagit i aktiviteter knutna till projektet. Medfinansiering avräknas i relation till antalet timmar en person deltar. Full medfinansiering avseende deltagaresättning innebär 40 timmars aktivitet. I samband med ansökan om utbetalning av medel lämnas också en lägesrapport in till Svenska ESF-rådet. Rapporten ska beskriva hur projektet genomförts under den aktuella redovisningsperioden med tydlig koppling till aktivitets- och tidsplan för projektet, fastställd budget och en redovisning av genererade resultat. Förutom att det regionala ESF-kontoret granskar och beslutar om utbetalning utifrån lämnade ansökningar och redovisningar så företas kontroller och revisioner av projekten.

För att kunna tillgodose de administrativa redovisningskraven och verifieringen av deltagandet har projektet utformat kvalitetsrutiner dokumenterade i ett antal PM som reglerar medarbetarnas administration och dokumentation kring enskilda deltagare och aktiviteter. Efterlevnaden av rutinerna kontrolleras och avvikelser rapporteras och åtgärdas. Förutom att den personal som arbetar med ekonomi och administration är observanta på att upprättade rutiner följs så har företagsrekryteraren också en roll som controller. I ett antal olika PM finns rutiner för det mesta från deltagarens inskrivning till att han/hon skrivs ut ur projektet. Till en början innebar införandet av dessa rutiner en stor påfrestning men nu upplevs rutinerna mer som en trygghet för personal och projektägare. Projektet har granskats på olika nivåer vid ett flertal tillfällen utan anmärkningar.

Det är ovanligt att en ideell organisation som en fotbollsförening driver EU-projekt. Enligt rapporten *Kreativa projekt*, Temagruppen Unga i arbetslivet, 2012:6 har 11 procent av ungdomsprojekten inom Europeiska Socialfondens programområde 2 en ideell organisation som projektägare. Sett till hela Socialfondsprogrammet är denna siffra 9 procent.

Malmö stad har bidragit till att FC Rosengård har kunnat bedriva projektet Boost by FC Rosengård dels genom att medfinansiera projektet med kontanta medel, 7 500 000 kronor under hela projektperioden, och dels genom att medge ett likviditetsstöd på 1 500 000 kr. Även Arbetsförmedlingen har bidragit med kontant medfinansiering i form av anställningsstöd med 1 780 000 kronor under den ordinarie genomförandefasen. Under uppgraderingsfasen har dessutom Arbetsförmedlingen medfinansierat projektet kontant med 3 100 000 kronor.

Ovanstående och att ESF-kontoret har handlagt de månatliga redovisningarna av ekonomin med stor skyndsamhet har möjliggjort för föreningen att driva ett projekt med en budget på sammanlagt 64 000 000 kronor.

Verksamhetsuppläggning och kvalitetsrutiner för verksamhetens genomförande

Medfinansieringen genom deltagaresättningar är avhängig både volymen deltagare och nivån på deltagarnas ersättningar. Av intervjuer med ledning och personal framgår att projektet tydligt har prioriterat måluppfyllelsen avseende de kvantitativa målen i fråga om antalet deltagare dels för att säkra projektets ekonomi och dels för att tillgodose remittenternas behov av platser.

Samtidigt har projektet en hög kvalitet i arbetet med deltagarna som grundläggs genom projektmedarbetarnas synsätt, förhållningssätt och arbetssätt, kompetens, den breda resursbasen som finns tillgänglig i samma lokal samt projektpersonalens breda nätverk mot omvärlden.

Det finns en bland personalen väl förankrad verksamhetsidé som i viss utsträckning också stöds av dokumenterade kvalitetsrutiner för arbetet. Det är dock utvärderarnas mening att dokumentationen av projektets arbetsmetoder skulle kunna utvecklas. I individarbetet har varje projektmedarbetare tillgång till kollegial handledning för att kunna diskutera strategier i individarbetet. Det framgår dock att arbetsbelastningen under vissa perioder har medfört att det funnits mindre tid än önskvärt för att diskutera arbetsmetoderna ur ett mer samlat individperspektiv.

Uppföljning och redovisning av aktiviteter och resultat

Projektet Boost by FC Rosengård har tillgång till en databas där uppgifter om deltagarna samt deras planering, aktiviteter och resultat dokumenteras. Detta är en unik tillgång som få projekt har tillgång till men borde ha.

Projektets databas ger underlag för projektmedarbetarnas egen planering och uppföljning av deltagarna. Databasen genererar också underlag till projektets remittenter som ger dem skriftliga underlag för sin uppföljning av remitterade deltagares utveckling i projektet. Dessutom har utvärderarna haft tillgång till materialet i databasen vilket har gett möjligheter att enkelt tillvarata sammanställningar av volymer, aktiviteter och resultat. Databasen skulle ytterligare kunna utvecklas för att koppla fler bakgrundsfaktorer på deltagarnivå till analysen av påverkansfaktorer i individarbetet.

Sett ur ett omvärldsperspektiv och kopplat till Europeiska Socialfondens förväntningar på att projekten ska genomföra en professionell uppföljning av sina insatser och resultat bör projektet Boost by FC Rosengård vara en förebild för andra projekt. En möjlighet är också att ESF-rådet i fortsättningen förser alla projekt med ett liknande uppföljningsstöd. Det är onödigt att alla projekt utvecklar olika varianter av sådana system. Dessutom skulle systemet kunna utvecklas så att uppföljnings- och utvärderingsdata genereras på ett mer likartat sätt.

Insatser för att initiera, aggregera, generalisera och dokumentera lärande

Projektets fokus på att i första hand uppfylla volym- och resultatmål på deltagarnivå har haft konsekvenser för utrymmet att reflektera och lära utifrån projektets erfarenheter beträffande arbetet med enskilda individer.

Även om det finns en väl förankrad grund i verksamhetsidé och metod så menar utvärderarna att ett ökat utrymme för lärande i olika sammanhang hade kunnat generera ännu fler mervärden än som varit fallet. I diskussioner kring detta framför projektets ledning att det hade varit önskvärt men inte varit möjligt av ekonomiska och tidsmässiga skäl att prioritera läraaktiviteter utöver det man gjort i verksamheten.

Det är utvärderarnas mening att projektet förfogar över ett omfattande erfarenhetsmaterial som i ökad utsträckning skulle vara värdefullt att på ett systematiskt sätt kunna sammanställa för dialog med både personal, ledning och samverkanspartners. Den externa utvärderingen är en del i detta och dialogmöten har i viss utsträckning genomförts. Dessutom har en del av erfarenheterna dokumenterats i utvärderingsrapporterna. Med tanke på projektets storlek i fråga om antalet deltagare, den samlade erfarenhet som finns i föreningen utifrån att under lång tid ha drivit liknande projektverksamheter samt de goda resultat som uppnåtts i projektet så är det av stor betydelse att sprida projektets

erfarenheter. Så har också skett under projektets gång genom att projektpersonal har medverkat vid seminarier och att projektet har tagit emot studiebesök.

Insatser för att stärka samverkan med externa aktörer

Tidigare delrapporter i utvärderingen har visat på ett väl fungerande samarbete mellan projektets medarbetare och medverkande remittenternas handläggare. Detta har inte förändrats även om samarbetet med Malmö stad i individärenden kunde ha utvecklats mer om Individ- och familjeomsorgen i större utsträckning uppfattat projektet som en resurs. I detta avseende har Individ- och familjeomsorgen i Hyllie varit ett undantag. Samtidigt har samarbetet med arbetsförmedlingarna, framförallt i Malmö, efterhand utvidgats. Under projektets uppgraderingsfas har projektet helt arbetat på uppdrag av Arbetsförmedlingen. Tillsammans har parterna diskuterat sig fram till ett samarbetskoncept som inneburit att projektet Boost by FC Rosengård under beviljad uppgraderingsperiod har arbetat med ungdomar i åtgärden Jobb och utvecklingsgarantin.

Av intervjuer med cheferna på berörda arbetsförmedlingar samt med projektledningen framgår att parterna har ett stort förtroende för varandra och att det koncept som projektet har arbetat efter under uppgraderingsfasen har utarbetats utifrån gemensamma erfarenheter av tidigare projektverksamhet. Under 2014 har dessutom projektet genomfört en förstudie inför kommande programperiod. Denna har specifikt berört temat sektorsövergripande samverkan. Denna redovisas ur ett organisatoriskt perspektiv i aktuellt avsnitt och ur ett strukturellt perspektiv i nästkommande avsnitt.

Arbetet i uppgraderingsfasen har fungerat i enlighet med planering. Eftersom de ansvariga för projektverksamheten har velat fortsätta driva verksamheten även efter att nuvarande finansiering genom Europeiska socialfonden upphör så har ansträngningar under hösten behövt göras för att säkra en fortsättning. Detta har inneburit en osäkerhet för projektverksamheten. Projektägaren hade räknat med att ovan nämnd förstudie skulle kunna övergå i ett genomförandeprojekt. Eftersom Socialfondsprogrammet nyligen godkändes av EU-kommissionen så har ansökningsförfarandet förskjutits i tid. Det har inte heller varit möjligt för Arbetsförmedlingen att bevilja ytterligare medel för projektets drift efter projektperiodens slut. Nyligen har dock Region Skåne och Malmö stad fattat beslut om förskottering av medel i väntan på att Partnerskapet för Skåne- Blekinge ska kunna bevilja medel för ytterligare en projektperiod.

Beredskapen att bevilja dessa medel kan inte tolkas på annat sätt än att organisationerna i fråga anser det vara angeläget att göra det möjligt för FC Rosengård att fortsätta driva verksamheten. Kommunalrådet Andreas Schönström betraktar, enligt media, det som självklart att bidra till projektets fortsatta existens vilket också är Region Skånes åsikt. *"Idéburen sektor har en självklar plats att spela även i samhällsprojekt som detta",* säger Ewa Bertz, vice ordförande i regionala tillväxtnämnden inom Region Skåne, och menar även att *"Problemet är att föreningar ofta saknar finansiell styrka och har begränsad likviditet för att driva verksamhet om de inte får omedelbar ersättning."*

Som framgår har projektägaren och projektverksamheten fått förståelse både för vikten av en fortsatt verksamhet och svårigheterna i de praktiska förutsättningarna.

Samverkan på ett operativt plan

På ett operativt plan handlar samverkan om att förstå de samverkande parternas uppdrag och incitament för att samverka samt att tillsammans fördela roller och ansvar för det gemensamma ansvar som är uttalat i fråga om de offentliga organisationerna.

Av den förstudie, *Sektorsövergripande samverkan*, som genomförts av biträdande projektledare i projektet BBFCR framgår att föreningen/projektverksamheten betraktar sig själva som en intermediär. Enligt Svenska Akademiens ordlista har ordet intermediär betydelsen mellanliggande eller förmedlande. I rapporten *Uppdrag kompetensförsörjning – rollen som intermediär*, utgiven av ett av Socialfondens processtöd, Strategisk Påvekrän och Lärande (SPeL 2013) sägs att: "Intermediären leder en operativ samverkan med relevanta aktörer för att koordinera insatser för projektdeltagare och organisationer." I rapporten beskrivs också intermediären som en mellanliggande förbindelse mellan olika parter (mäklare, medlare, rådgivare, mellanhand eller länk) och i en vidare bemärkelse som förändrings-agent, konsult eller pådrivare.

Intermediära organisationer kan ha flera olika funktioner och roller samtidigt. SPeL delar i rapporten in arbetsmarknadsintermediärer i tre huvudsakliga typer:

- Myndighetsintermediärer som till exempel Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan.
- Marknadsintermediärer som till exempel bemanningsföretag eller webbtjänster.
- Avtalsintermediärer som exempelvis Trygghetsrådet.

Utöver dessa anges även andra typer av intermediärer. En är kommunala/regionala intermediärer som av kommun, region, stat eller EU erhållit medel för att arbeta med utvecklingsfrågor. FC Rosengård uppfattar sig tillhöra just denna kategori.

Intermediärens tre huvudsakliga roller beskrivs som att:

- Facilitera - genom att underlätta relationen mellan parterna i samverkan.
- Konfigurera - vilket innebär att intermediären tar ansvar för att tekniska och praktiska lösningar fungerar samt för att deltagarna har rätt föreställningar om målen och formerna för samverkan.
- Mäkla - genom att förhandla å deltagarens vägnar.

De parter som projektet vill vara en intermediär för är, enligt förstudien, projektdeltagarna, arbetsgivarna och Arbetsförmedlingen.

Rollen som intermediär är självpåtagen. Det finns inte något tydligt uttalat uppdrag att projektverksamheten ska fylla denna funktion. Däremot framgår av utvärderingen att de nämnda parterna uppfattar att projektpersonal har en viktig funktion i samverkan. Av utvärderarna intervjuade arbetsgivare betonar främst att samarbetet med projektet BBFCR underlättar deras rekryteringsarbete samt att det finns en annan kvalitet i samarbetet kring praktikplatser med projektet i jämförelse med samarbetet med Arbetsförmedlingen. Många av deltagarna uttalar mycket tydligt att det är betydelsefullt för dem att få möjligheter till praktik och anställning genom det nätverk av arbetsgivarkontakter som projektpersonalen har. De har inte själva sådana kontakter och är beroende av att någon kan hjälpa dem att öppna dörrar till arbetslivet. Arbetsförmedlingens handläggare är överhopade av arbetsuppgifter relaterade till administration av insatser vilket gör att de är beroende av externa

aktörer för att genomföra rustande och överbryggande insatser som kan underlätta för Arbetsförmedlingen att fullfölja sitt grunduppdrag att matcha arbetssökande mot vakanser på arbetsmarknaden. Projektet gör således värdefulla insatser för de nämnda aktörerna och behovet av samordning är mycket tydligt för att resultat ska kunna genereras.

Projektpersonalen är också väl medveten om att en god samverkan bygger på en förståelse av respektive samverkansparts förutsättningar och behov. Genom detta synsätt har projektverksamheten byggt upp kunskap som gör att de också kan vara informationsförmedlare mellan parterna vilket på olika sätt öppnar nya möjligheter. Genom att projektpersonalen är medveten om hur de olika aktörerna tänker och agerar så kan de medverka till att undanröja hinder som kan kullkasta att ett resultat uppstår.

Det som är särskilt intressant i den förstudie som projektet har genomfört är samverkan mellan projektet och Arbetsförmedlingen. De i förstudien intervjuade arbetsförmedlarna tolkar samverkan utifrån begreppen gemensam målsättning, dialog och bättre måluppfyllelse. Följande citat ur rapporten *Sektorsövergripande samverkan* är belysande:

- *"Samverkan är ett samarbete som bygger på en gemensam målsättning och dialog, vilket i sin tur leder till att man kan uppnå ett bättre resultat än om man arbetar var för sig."*
- *"Samverkan står för att det finns en dialog mellan organisationer, bra kontaktvägar och upparbetade kontaktpersoner. Man har bestämt på förhand hur kontakter och rutiner ska tas. Strukturen är mycket viktig i samverkan."*
- *"För mig innebär samverkan en samsyn kring individen och att man jobbar gemensamt och inte parallellt. Samverkan betyder ju att man ska göra arbetet tillsammans men jag tycker inte tankarna har kommit längre än så och jag har hört samma saker i 10 år."*
- *"Samverkan är ett samarbete där minst två parter går ihop för ett gemensamt mål. Det handlar om dialog och kommunikation. Samverkan ska alltid vara en win-win även om parterna kanske kan ha olika mål."*

Resonemangen kring dialog och kommunikation samt win-win återkommer i utredarens intervjuer med personalen i BBFCR. Därutöver betonar projektets personal att det i samverkan är viktigt med förtroende för och tillit till varandra samt att båda parter har lika stort utrymme i samverkan. Detta speglar en upplevelse av att det i grunden finns en ojämlik maktrelation i samarbetet mellan projekthandledarna och handläggarna på Arbetsförmedlingen. Arbetsmarknadspolitiken är ett område omgärdat av detaljerade regler och rutiner som påverkar ramarna för samarbetet. Dessutom har varje handläggare ett betydande delegationsansvar för att tolka detta regelverk som gör att olika handläggare kan hantera liknande frågeställningar på olikartade sätt. Detta leder till att samarbetet av projektpersonalen uppfattas fungera bra med vissa handläggare och mindre bra med andra beroende på hur samstämmiga besluten är med den uppfattning som handledaren i projektet har.

Arbetsgivare kan i vissa fall ta emot praktikanter utan att ha ett rekryteringsbehov eftersom de vill ta ett socialt ansvar men i huvudsak är arbetsgivarna endast intresserade om de har ett behov av att rekrytera. En del arbetsgivare har visserligen deltagit i gemensamma aktiviteter med projektverksamheten utan direkt koppling till rekryteringsbehov men har då ofta sett det som en långsiktig insats i sin personalförsörjning. Projektpersonal uttrycker i intervjuer att de ibland upplever att arbetsgivarna har ett visst motstånd mot att anställa ungdomar. Av utvärderingsmaterialet framgår att sådana situationer kännetecknas av olika bedömningar från respektive part. Projektets handledare är övertygad om att personen i fråga är lämplig för den aktuella uppgiften medan arbetsgivaren bedömer risken att anställa som för stor utifrån tillgänglig information. I sådana fall uttrycker ofta arbetsgivaren det

som viktigt att projektpersonalen och Arbetsförmedlingens handläggare är flexibla när det gäller tidsperiodens längd för praktikplaceringen. Ibland finns behov av en längre tidsperiod för att antingen pröva personens lämplighet och/eller att introducera personen i arbetet på ett sådant sätt att hen kan utföra en arbetsuppgift till fullo.

Ovan beskrivna förhållanden visar att samverkan påverkas av värderingar, verksamhetens funktion, organisatoriska former, regelsystem och andra faktorer vilket kommer att beröras mer i nästkommande avsnitt i rapporten. Det dagliga samarbetet mellan samverkansparterna i projektet präglas dock av pragmatism och goda relationer. De inblandade aktörerna har alla uppgifter som ska lösas och detta underlättas av en fungerande samordning.

Samverkan mellan projektet och Arbetsförmedlingen uppfattas av såväl arbetsförmedlare som projektpersonal ha utvecklats och förbättrats genom projektet. Detta uppges ha sin orsak i att man fått en ökad förståelse för varandra samt en ökad flexibilitet och kompetens kring varandras regelverk. Relationerna uttrycks vara viktiga. En chef på Arbetsförmedlingen menar att *"För att poängtera ytterligare ju bättre man känner varandra och ju bättre relationen är, desto bättre blir samverkan."* Synsättet innebär ett personrelaterat sätt att se på samverkan och inte ett organisationsstyrt samverkansperspektiv. Detta speglas också i andra citat i rapporten som indikerar att samverkan fungerar med vissa personer och inte med andra. En bidragande orsak till detta menar utvärderarna vara att en gemensam syn på samverkan inte har utformats av cheferna för de olika kontoren samt att samverkan inte har diskuterats i ett strategiskt perspektiv. Problem som uppstår kopplas till konkreta ärenden där man ofta hittar gemensamma lösningar. De erfarenheter som genererats tas, enligt utvärderarnas uppfattning, dock inte tillvara för att skapa långsiktigt bättre fungerande samverkansstrukturer. Detta förutsätter strategiska diskussioner på ledningsnivå.

Det var utvärderarnas intention att under hösten fördjupa bilden av ledningens uppfattning av samverkan. En del i detta skulle vara att Arbetsförmedlingens chefer gemensamt formulerade sina förväntningar på samverkan med projektet. Så har dock inte skett. Utvärderarna har däremot kunnat genomföra intervjuer med en del av cheferna. Dessa visar att det inte finns någon gemensam syn på samverkan mellan de olika cheferna. Man är samtidigt eniga i värderingen av projektet som en stor tillgång för Arbetsförmedlingen samt att samverkan fungerar bra i största allmänhet.

Biträdande projektledare menar i rapporteringen av förstudien att *"I samverkan mellan två eller flera parter skapas det medvetet eller omedvetet olika roller och ansvar hos de samverkande parterna."* Utvärderarna har observerat att de interagerande parterna delvis har olika föreställningar och bilder av varandras verksamheter, ansvar och roller. De flesta arbetsförmedlarna i den genomförda förstudien ser som sin viktigaste roll att identifiera rätt deltagare, ha den myndighetsutövande funktionen samt att följa upp hur det går under tiden i projektet. Det senare anser man sig dock ofta sakna tid för. Däremot ser de flesta det som viktigt att vara tillgängliga, dels för att ta emot information om deltagaren och dels för att ge information om sådant som rör Arbetsförmedlingens regelverk, insatser samt tillämpningar av dessa. Förväntningarna på projektet uttrycks vara att göra det arbetsförmedlarna vet att de arbetssökande behöver men inte själva hinner göra. *"Boost by FCR ska följa ungdomarna tätt, de behöver en närhet och att någon ser dem och följer upp dem. Sedan förväntar jag mig att ni ska motivera, konfrontera och helt enkelt stå för de mjuka delarna. Detta blir en kontrast och ett komplement till vår myndighetsutövning och är en stor del av vinsten med samverkan."*

Projektet anses överta det operativa ansvaret för deltagarna vilket uttrycks vara att skapa meningsfulla insatser för deltagarna som leder till resultat. Projektet ska meddela när deltagaren avviker från planen. Då träder myndighetsutövningen in. Utvärderarna menar att denna rollbeskrivning

även framgått av de intervjuer som utvärderarna utfört själva, se delrapport 1 och 4. Av stor positiv betydelse för den gemensamma förståelsen för och kunskapen om varandras verksamheter har varit att arbetsförmedlare under en period arbetade utifrån projektlokalen vissa dagar.

Av intervjuer med projektpersonal framgår att projektet är den drivande parten i samverkan och får ta det största ansvaret för att det fungerar. Det speglas också av följande citat ur förstudie rapporten:

- *"Min roll som handledare är att vägleda deltagarna och hitta rätt insatser till dem, samt samverka vidare med andra verksamheter som kan bidra. Jag bör också föreslå trepartssamtal och telefonuppföljningar regelbundet. Jag måste också rapportera negativa besked vilket jag redan gör väldigt mycket."*
- *"Gentemot AF måste jag hela tiden fortsätta samverkan, inte ge upp även om jag inte får något svar. Jag kan inte bara släppa det. Det ligger på mig att hålla samtalet öppet och göra löpande återkopplingar."*

Teamledaren i Arbetsspåret sammanfattar på följande sätt:

"Det gäller att vara professionell så att Arbetsförmedlingen får förtroende, att hålla Arbetsförmedlingen informerade samt att anpassa oss och vara uppdaterade om vad som händer."

Citatet speglar det beställare – utförareperspektiv som kännetecknar samverkan på handläggarnivå mellan Arbetsförmedlingen och projektverksamheten. Även om denna samverkan i stort uppfattas fungera bra så finns irritationsmoment:

- *"Handläggarna ska vara tillgängliga när jag behöver dem. Jag ber om stöd och vill ha det. Jag förväntar mig även att de ska göra en vettig överlämning när deltagaren skrivs in i projektet, med antingen skriftlig eller muntlig info."*
- *"Feedbacken från AF idag är långsam, vilket skapar irritation i vardagen. Vissa deltagare behöver snabb feedback och förlorar på att vänta. Utan feedback kan vi helt enkelt inte jobba vidare."*

Arbetsförmedlarna efterlyser också mer återkoppling. *"En utmaning för er är att börja arbeta med en slutdokumentation för varje deltagare som kan svara på frågorna: Vad har gjorts? Hur har det fungerat? Den bör beskriva målsättning, tillvägagångssätt och planering. Målet med slutdokumentationen bör vara att ge Arbetsförmedlingen möjligheten att ta över bollen så att deltagaren kan komma vidare i sin process även efter en sjukskrivning"*, menar en intervjuperson.

Som framgått av ovan redovisade synpunkter så har många av de frågor som uppstår i vardagen också en koppling till utvecklingen av samverkan på en strukturell nivå. Detta berörs i det följande avsnittet i rapporten.

Strategier och metoder på strukturell nivå

Strategier och metoder för förändringsarbetet på den organisatoriska och strukturella nivån har i hög utsträckning handlat om just samverkan. Det har varit en framträdande ambition i projektet att dels utveckla samverkansformerna kring de i projektet aktuella målgrupperna och dels att utveckla samverkan i ett strukturellt perspektiv.

I det senare fallet finns anledning att anknyta till de formuleringar som användes i projektansökan under rubriken "Mål för projektägaren":

- Öka föreningens kapacitet att vara en social resurs för målgruppen genom att bygga upp och utveckla en fungerande arbetsmetod för att integrera ungdomar till utbildning och arbete.
- Öka målgruppens delaktighet i föreningslivet.
- Genom informationsutbyte och strategisk påverkan sprida ett innovativt sätt att arbeta med målgruppen.
- Tillsammans med offentlig sektor, näringslivet och den sociala ekonomin skapa fler arbetstillfällen och ökad sysselsättning.

Det finns stöd i forskning för att individer som ännu inte gjort sitt inträde på arbetsmarknaden, eller varit i utanförskap en längre tid, har behov av resurser som kan arbeta med individens hela livssituation. För att det ska bli möjligt behövs en samverkan kring individen mellan olika aktörer. Den idéburna sektorn kan ha en betydelsefull roll i sammanhanget.

Det strukturella perspektivet bör också knytas till projektets metoder och strategier för arbetet med Socialfondens horisontella kriterier samt programkriterier. Resultat och effekter speglas i nästkommande huvudavsnitt. I detta avsnitt är fokus på strategier och metoder.

Ett strukturellt perspektiv på samverkan

De senaste 30 åren har en lång rad samverkansprojekt drivits inom offentlig sektor. Detta har fortsatt trots att de förväntningar som ställts i dessa projekt inte alltid infriats. Anledningen är främst att det finns ett grundläggande behov av att hantera de negativa konsekvenserna av en långt driven sektorisering inom offentlig sektor. Det privata näringslivet liksom utbildningssektorn har i vissa fall varit involverade i sådana samverkansprojekt och under senare år har det också blivit allt vanligare att aktörer inom den tredje samhällssektorn engagerats i samverkan. Det har naturligt blivit följden av att det ofta behövs insatser från flera samhällssektorer för att kunna tillgodose viktiga samhällsbehov.

Att främja samverkan är också en viktig intention inom Europeiska socialfonden. Genomförandet av projekt med finansiering från Europeiska socialfonden förutsätter att projekten aktivt ska arbeta för att stärka samverkan.

Samverkan inom Socialfonden bygger på Europeiska kommissionens partnerskapsbegrepp. Det handlar om olika aktörer som driver ett gemensamt utvecklingsarbete. Tanken är att varje aktör ska bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften.

I Svenska ESF-rådets vägledningsdokument för samverkan sägs vidare att: *"Medverkande aktörer behöver vara tydliga både med sitt syfte att medverka och med sina uppdrag inom projektet. Det bidrar till ett kontinuerligt lärande i projektet och ett effektivare påverkansarbete."*

Svenska ESF-rådet ser det som viktigt med projekt som samarbetar över organisationsgränserna då det har visat sig att sådana projekt har goda förutsättningar att hitta lösningar på problem som rör flera aktörer.

Berth Danemark, professor i sociologi vid Institutet för handikappvetenskap vid Linköpings och Örebro universitet, uttrycker i boken *Samverkan – en fråga om makt* att en viktig utgångspunkt är att betrakta samverkan i ett strukturellt perspektiv.

Han menar att samverkan behöver lyftas från att ses som en individfråga (till exempel personkemi) till att i första hand handla om organisatoriska förutsättningar, kunskaps- och förklaringsmodeller samt lagar och regelverk som olika aktörer är underkastade. *"Ett sådant synsätt innebär att makten uppfattas som given av kontexten och att den framträder i relationen"*, menar författaren.

Enligt Danemark finns tre grundläggande element i samverkan:

- Aktörer som interagerar med varandra.
- Objektet för samverkan.
- Syftet med samverkan.

Att interagera innebär att i någon form ha ett utbyte av något. I samverkansprocesser handlar detta ofta om utbyte av information. Detta utbyte kan ske i olika sammanhang, såväl formella som informella. Danemark menar att det organisatoriska sammanhanget är en faktor som påverkar interaktionen. *"Om det för samverkan skapas en särskild projektorganisation så för detta ofta med sig att de som ska interagera lyfts ur sina vardagliga sammanhang."* Det finns dock både fördelar och nackdelar med att arbeta med samverkan i projekt. Intentionen i projekt finansierade genom Socialfonden är att de samverkansstrukturer som byggs upp inom ett projekts kontext ska påverka de framtida samverkansstrukturerna mellan berörda verksamheter.

En fungerande interaktion bör bygga på dialog mellan självständiga aktörer utifrån en öppen och respektfull attityd för varandra och varandras kompetens. Detta förutsätter kännedom om varandras roller och ansvarsområden utifrån det uppdrag som respektive organisation har. En ökad sektorisering och professionalisering innebär ett behov av att kontinuerligt söka information om de parter man har samarbete med. Ett tydliggörande av roller och ansvar innebär enligt Danemark att maktstrukturerna framträder vilket i sin tur medför att ett medvetet gemensamt agerande kan skapas i interaktionen.

Grundläggande för samverkan är att denna sker utifrån en föreställning om vad det är samverkan avser. Det måste finnas en gemensam intention med varför samverkan sker även om parterna i en samverkansprocess inte alltid definierar objektet för samverkan på exakt samma sätt. Det maximala med samverkan uttrycks ofta som en vinna-vinna situation – att alla medverkande parter har nytta av samverkan.

Danemark hävdar i sin forskning att makt skall ses som en egenskap i en relation mellan två eller flera aktörer. *"Makten är given av sammanhanget och framträder i relationen"*, menar Danemark och fortsätter *"Det är viktigt att man i ett inledande skede av samverkansprocessen fördelar rollerna och de medverkandes ansvar klargörs"*. Genom att i ett inledande skede i en samverkansprocess klargöra ansvar – och därmed även befogenheter – så bestäms rollerna. Detta har ju också varit ett av målen i förstudien rörande utveckling av samverkan.

Flera faktorer påverkar styrkan/svagheten i maktrelationen. De väsentligaste är att olika aktörer kan ha:

- Mer eller mindre väl utvecklad föreställning om vad som karakteriserar objektet för samverkan.
- Olika bilder av objektet, betingade av aktörernas intressen, och det kan uppstå en maktkamp – vems bild har företräde?

- Olika mycket kunskap om objektet för samverkan.
- Ibland har ingen aktör någon föreställning om eller kunskap om objektet.
- Det kan också vara så att berörda aktörer har en sammanfallande bild av objektet.

I grunden syftar projektet Boost by FC Rosengård till att aktörer inom offentliga verksamheter, näringsliv samt föreningslivet gemensamt ska stärka möjligheterna för projektets målgrupp att komma i utbildning eller arbete. Men i vilken utsträckning delar de i projektet samverkande parterna denna bild och i vilken utsträckning har olika aktörer bidragit till utvecklingen av samverkan på ett strukturellt plan?

Genomförande av projektet Boost by FC Rosengård har varit beroende av följande partners synsätt, förhållningssätt och agerande:

- ESF-rådet i Sydsverige.
- Malmö stad genom stadsledningskontor och stadsdelsförvaltningar.
- Arbetsförmedlingen genom lokalkontoren i Malmö, Burlöv och Staffanstorps.
- Trelleborgs kommun.
- Arbetsgivare inom olika samhällssektorer.
- FC Rosengård.

Objektet för samverkan har, som utvärderarna tolkar det, varit att utveckla metoder och samverkan för att bättre tillgodose de arbetssökande deltagarnas behov av stöd för att komma i utbildning eller arbete. De medverkande aktörerna har det avgörande inflytandet på olika områden och i olika situationer. Dessutom har incitamenten för att samverka både sammanfallit och varit specifika för respektive part. I det följande görs en aktörsanalys för vardera partner.

ESF-rådet

ESF-rådet är den myndighet som förvaltar Socialfonden och har därmed som uppgift att tillse att projektmedel används i enlighet med Socialfondens intentioner. Uppföljningen av att så sker följer regler och rutiner som i huvudsak är inriktade på att följa upp ekonomin men i viss mån också verksamhetens innehåll och utformning. Om ett projekt inte följer dessa regler och rutiner kan rätten till ersättning ifrågasättas. Detsamma gäller även för övriga finansiärer. Medfinansieringen är oavsett form förenad med ramar och redovisningsskyldigheter. Projektfinansiärerna har därmed en stark ställning avseende hur ekonomiska medel används. De administrativa och ekonomiska kraven påverkar framförallt projektägaren, i detta fall FC Rosengård. I relationen mellan ESF-rådet och projektägaren är den först nämnda verksamheten den styrande och har olika maktmedel för att tillse att projekt följer givna regelverk.

ESF-rådet borde också ha en stark ställning gentemot samverkansparterna. Detta är dock inte fallet eftersom projektägaren oftast förutsätts tillse att samverkansparterna följer sina åtaganden i projektet. Ett exempel på detta i projektet BBFCR var inledningsvis att det var få verksamheter inom Malmö stad som ville remittera deltagare till projektet. Detta kunde ha äventyrat medfinansieringen om inte det betydligt större intresset för att anvisa deltagare från andra samverkanspartner hade kompenserat

detta. Ett område som tidigare berörts i rapporten och som ESF-rådet borde ha visat större intresse för är också samverkansparternas relativt begränsade engagemang för en gemensam utveckling av metoder och samverkan.

De kommunala och statliga samverkansparterna

De kommunala och statliga samverkansparterna har en speciell ställning. De kommunala verksamheternas uppdrag är i första hand att säkra att de arbetssökande har en skälig levnadsnivå samt medverka till att personerna i målgruppen kan försörja sig själva genom att komma i utbildning eller arbete. Arbetsförmedlingens uppdrag handlar i grunden om att bidra till en väl fungerande arbetsmarknad både för arbetssökande och för arbetsgivare. Det gör man genom att hjälpa de arbetssökande att hitta ett jobb och företagen att hitta rätt kompetens. En viktig uppgift för Arbetsförmedlingen är också att rusta de som har behov av att förstärka sin kompetens. Avsikten är att bidra till att förhindra utslagning och att öka sysselsättningen på lång sikt. Verktyg för att rusta långtidsarbetslösa är en rad olika arbetsmarknadspolitiska insatser som kan bekostas av Arbetsförmedlingen. Insatserna genomförs dock ofta av andra aktörer som arbetsgivare, aktörer som utför specifika uppdrag för Arbetsförmedlingen eller projektaktörer som BBFCR. Försäkringskassans verksamhetsområde är den allmänna socialförsäkringen.

Gemensamt för de kommunala och statliga samverkansparterna är att de är myndighetsutövare och att de är suveräna i beslutsfattandet inom respektive område. I detta avseende har de den avgörande makten inom sina respektive kompetensområden. I samverkan uppkommer ofta situationer när en part har synpunkter på den andra partens beslutsfattande. Det framgår av utvärderingsmaterialet att de olika myndigheternas regelverk utgör ramar för vilka lösningar som kan användas för att tillgodose projektdeltagarnas behov men att goda relationer kan möjliggöra viss flexibilitet i beslutsfattandet både hos Socialtjänsten och hos Arbetsförmedlingen. Danmark menar att det är viktigt att respektera enskilda myndigheters mandat samtidigt som det är viktigt att koordinera beslut inom respektive myndighet som påverkar andra aktörer. Ett exempel på en sådan situation har till exempel varit att en remitent avslutar en projektdeltagare utan samråd med projektpersonal.

I projekt finansierade genom Europeiska socialfonden kan såväl kommunala verksamheter som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan ofta anvisa deltagare som behöver någon form av rustande aktiviteter. Deltagarnas ekonomiska stöd genererar EU-stöd i den omfattning de deltar i projektverksamheten.

Genom erbjudandet att delta i ett projekt finansierat genom Socialfonden får kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och andra med möjlighet att remittera deltagare till projektet tillgång till aktiviteter som kan främja deltagarnas självförsörjning genom studier, arbete eller annat utan kostnad. Vissa transaktionskostnader uppstår dock genom att ESF-rådet förväntar sig att dessa parter ska delta i en gemensam styrning och planering av insatserna samt i lärande aktiviteter inom ramen för projektet. Dessutom finns i Socialfondsprogrammet intentioner att projektverksamheterna ska påverka de reguljära verksamheterna samt att goda metoder ska implementeras i de medverkande verksamheterna. Ofta, så också i projektet BBFCR, är denna typ av transaktionskostnader små eftersom de är av relativt blygsam karaktär. De huvudsakliga transaktionskostnaderna uppstår på handläggarnivå dels genom de administrativa redovisningsrutiner som är förbundna med medfinansieringen och dels genom att projektdeltagarnas komplexa behov kräver samordning i form av gemensam planering, uppföljning och kontroll. De nämnda samverkansparterna kan också i vissa fall bidra med kontanta medel, lokaler eller personal för att finansiera projektverksamheter.

Sammantaget är dock det erbjudande som BBFCR och andra projekt ger dessa myndigheter mycket fördelaktigt förutsatt att verksamheten har en god kvalitet. Projektet Boost by FC Rosengård har genom att bidra till att cirka 700 tidigare långtidsarbetslösa ungdomar nu studerar eller arbetar utifrån en egen försörjning gjort en på sikt samhällsekonomiskt lönsam insats. På verksamhetsnivå har på kort sikt kommunens kostnader för försörjningsstöd för deltagargruppen minskat samtidigt som Arbetsförmedlingens kostnader för deltagargruppen har ökat genom beslut om olika arbetsmarknads-politiska insatser. Dessa utgör dock samtidigt investeringar för att de arbetssökande ska kunna bli självförsörjande. Projektet i sig utgör också en investering. Samhällsekonomiska utvärderingar genomförda av bland annat företaget Payoff i Östersund visar att projekt som BBFCR i regel har en återbetalningstid på 1-2 år innan de blir samhällsekonomiskt lönsamma.

Det framgår av utvärderingen att Malmö stad och Arbetsförmedlingen har haft delvis olika bilder av vad projektet skulle kunna bidra med. Representanterna för Malmö stad har på tjänstemannanivå både centralt och på stadsdelnivå med enstaka undantag ifrågasatt projektet från början och varken medverkat till metodutveckling eller utveckling av samverkan. Undantaget är Individ- och familje-omsorgen i Hyllie som såg projektet som mycket värdefullt och har haft många kontakter med projektverksamheten. På politisk nivå inom kommunen har inställningen varit annorlunda och projektet har som framgått fått omfattande ekonomiskt stöd.

De medverkande arbetsförmedlingskontoren har samtliga varit mycket positiva till projektets sätt att arbeta samt de resultat det gett. De har bidragit till utveckling av samverkan och i viss utsträckning också till den gemensamma metodutvecklingen.

Arbetsgivarna

Arbetsgivarnas incitament för att samarbeta med projekt som BBFCR är flera. Ett är att arbets-givaren får ett tidsbesparande stöd genom att rekrytera från en projektverksamhet där personalen har lärt känna deltagarna. I samarbete direkt med en arbetsförmedlare kan arbetsgivaren få ett antal anvisningar av arbetssökande som förmedlaren endast har begränsad kunskap om. Ökad kännedom om hur en person fungerar och vilka resurser hen har minskar risken för en felrekrytering. Genom att projekt som BBFCR har ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen kan projektpersonalen också ge arbetsgivaren värdefull information om de resurser som Arbetsförmedlingen har till exempel i form av lönestöd. Detta kan underlätta för en arbetsgivare att anställa en person som behöver introduktion på sitt nya jobb. Arbetsgivare uttrycker i ovan nämnd förstudie, *Sektorsövergripande samverkan*, att de önskar en tidigare involvering av Arbetsförmedlingens handläggare i rekryterings-processen än vad som hittills varit fallet.

Arbetsgivare kan också vilja göra en samhällsinsats genom att ge ungdomar möjlighet att komma in i arbetslivet. Många av de som har ansvar för anställningar har egna erfarenheter av hur svårt det kan vara för ungdomar att komma in på arbetsmarknaden. Det kan också finnas motiv att medverka i handlingar som kan rymmas inom begreppet Corporate Social Responsibility (CSR).

FC Rosengård

Föreningens incitament för att driva den är typen av projekt uttrycks vara att man vill göra en samhällsinsats samt att det ger föreningen goodwill. Förutom detta innebär projektverksamheten anställningsmöjligheter för personer knutna till föreningen.

Gemensamt är att projektverksamheten skapar ömsesidig nytta för de samverkande parterna på olika sätt. Det finns också maktaspekter som påverkar samverkan. En sådan är konkurrenssituationen om resurser för att driva den här typen av projekt. Det finns många idéer och många verksamheter som vill vara projektägare.

Följande frågeställningar har aktualiserats under projektets gång.

- Vad påverkar kommunernas eller Arbetsförmedlingarnas beslut om vilka verksamheter som ska stödjas/inte stödjas?
- Vilka hänsyn ska tas till redan existerande verksamheter?
- När övergår en verksamhet från att vara projekt till att vara en reguljär verksamhet?
- Hur kan en projektverksamhet som har förutsättningar för att bedrivas som reguljär verksamhet finansieras?

Det är utvärderarnas mening att de offentliga aktörerna behöver ha en klart uttalad och långsiktig strategi för förändring och utveckling som kan styra deras beslut i ovan frågor. Detta skulle leda till att projektverksamheterna fick större effekter på utbildnings-, social- och arbetsmarknadspolitiska insatser och som kunde förändra förutsättningarna på ett mer radikalt sätt.

Under processens gång har det framkommit att FC Rosengård har kunnat fortsätta driva projektet genom påverkan i det nätverk som föreningen och de som ingår i projektverksamheten har inom politiken, på tjänstemannanivå i de medverkande offentliga organisationerna samt inom föreningslivet. Både i samband med tillkomsten av projektet BBFCR och i samband med de beslut som nyligen tagits om fortsatt finansiering av projektet efter projektperiodens slut har kontakter i det nätverk som föreningen och de som ingår i projektverksamheten har inom politiken, på tjänstemannanivå i de medverkande offentliga organisationerna samt inom föreningslivet varit betydelsefulla.

Projektets styrgrupp har inte varit det forum där avgörande beslut av strategisk betydelse har fattats. De strategiska besluten har istället fattats i enskilda samtal mellan representanter för projektet och dess finansiärer på både politisk nivå och på tjänstemannanivå. Besluten har sedan förankrats i formellt beslutande församlingar. Utvärderarna drar av detta slutsatsen att det för att vara möjligt att kunna implementera ett projekts fortsatta drift krävs nätverkskontakter med personer i beslutande ställning.

Del 7

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

**Prestationer, resultat
och effekter**

Prestationer, resultat och effekter

Under projektets genomförandefas har utvärderingsarbetet fokuserat på de viktiga processerna i projektet och hur de fungerat i relation till målsättningar och förväntade effekter på individ-, organisations- och strukturnivå. I denna slutliga utvärderingsrapport är ambitionen att summera projektets utfall samt påverkan på olika nivåer.

Resultat, effekter samt påverkansfaktorer redovisas och analyseras utifrån projektets egen målsättningsstruktur samt utifrån Europeiska socialfondens horisontella kriterier och programkriterier. Med resultat avser undertecknad iakttagbara kortsiktiga prestationer av projektverksamheten i relation till formulerade målsättningar och med effekter avses såväl kortsiktig som möjlig långsiktig påverkan vilka kan antas vara en följd av projektorganisationens aktiviteter.

Undertecknad har utgått från följande grundfrågeställning: *Vilka resultat har uppnåtts och vilka effekter kan redan idag konstateras?*

För att spegla resultaten har undertecknad först gjort en bedömning av om den planerade insatsen har genomförts. Därefter beskrivs och analyseras vad den genomförda insatsen medförde för mottagaren. De omedelbara effekterna belyses genom att reflektera kring vilken skillnad insatsen i fråga hade för mottagaren.

Resultatet är insatsens slutprestation det vill säga vad som konkret har åstadkommits. Utfallet av insatsen utgörs av konsekvensen av att slutprestationen når den tänkta målgruppen för insatsen. En effekt däremot är skillnaden mellan vad som blev utfallet av en insats i förhållande till utfallet om insatsen inte hade genomförts.

Resonemangen ovan baseras på definitioner av statsvetaren Evert Vedung i boken *Utvärdering i politik och förvaltning* (2009).

Resultat och effekter är i vissa delar kvantitativt mätbara men har också kvalitativt speglats genom att inhämta målgruppens uppfattning om projektverksamheten. Projektets resultat och effekter belyses även genom analytiska resonemang utifrån såväl iakttagbara resultat som olika projektaktörers bedömningar.

För att kunna beskriva och analysera projektets resultat och effekter har utvärderarna inhämtat material på följande sätt:

- Tagit del av projektets egen dokumentation, mötesprotokoll, egna resultatuppföljningar av deltagare, statistikredovisningar till Statistiska Centralbyrån samt projektets beskrivningar av sina aktiviteter och arbetsmetoder.
- Genomfört enkäter och intervjuer med deltagare, projektägare, projektledning och projektmedarbetare samt olika samverkansaktörer.
- Omvärldsbevakat i för projektet relevanta områden såsom arbetsmarknad, arbetslivsinriktad rehabilitering (utredning och insatser), supported employment/education, Corporate Social Responsibility (CSR), sektorsövergripande samverkan och flertalet liknande sakområden.

Analysarbetet har haft sin grund i den så kallade programteoretiska modellen som i huvudsak innebär att beskriva och analysera på vilket sätt projektets resurser omformats till relevanta aktiviteter i relation till de behov som projektet avsett att tillgodose, vilka resultat som projektet genererat i relation till formulerade målsättningar, vilka effekter som uppkommit som en direkt följd av projektets verksamhet samt vilken nytta projektet medfört i form av påverkan på individ-, organisations- och strukturnivå. Inledningsvis redovisas deltagarnas upplevelse av projektets kvalitet.

Deltagarnas perspektiv på BBFCR

I detta avsnitt redovisar utvärderarna deltagarnas perspektiv på projektet Boost by FC Rosengård utifrån under 2014 genomförda enkät- och intervjuundersökningar. Under två veckor i januari månad 2014 genomfördes en enkätundersökning med deltagare som var aktuella i verksamheten under denna period. Enkäten besvarades av 93 deltagare vilket utgjorde 42 procent av de under perioden aktuella deltagarna. Under samma period genomfördes telefonintervjuer med ett slumpvis urval bland de avslutade deltagarna. Sammanlagt genomfördes 68 telefonintervjuer. Detta urval utgör 6 procent av de avslutade deltagarna. Även om detta är ett mindre representativt urval än bland de aktuella deltagarna så har mer djupgående information kunnat inhämtas i dessa intervjuer jämfört med enkätundersökningen på grund av att kompletterande kommentarer i hög utsträckning kunnat erhållas. Under hela projektprocessen har dessutom ett stort antal personliga intervjuer genomförts med projektdeltagare.

Deltagarnas incitament för att delta i projektet

Varför deltar du i Boost var en inledande fråga ställdes i enkäten till aktuella deltagare och det var tillåtet att välja flera av svarsalternativen. Huvuddelen av de svarande, 59 procent, menade att de deltog för att det var ett krav från deras handläggare medan 51 procent uppgav att de deltog för att de själva ville det. En tredjedel angav båda dessa alternativ. Det fanns vissa skillnader i svaren relaterat till bland annat kön. Männen deltog i betydligt högre utsträckning för att de själva ville det, 62 procent av de svarande, jämfört med 37 procent av de svarande kvinnorna. Kvinnorna deltog i betydligt högre utsträckning för att deras handläggare ville det, 80 procent, jämfört med 44 procent bland männen.

Sammanställningen av enkätsvaren visade att den egna viljan att delta ökar med åldern. Det var fler i åldersgruppen 25 – 29 år som angav att de deltog för att de själva ville det jämfört med ungdomar yngre än 25 år. Samtidigt uppgav de flesta i den äldre målgruppen att ett skäl till att delta även var att deras handläggare krävde detta.

Frågan om skälet till deltagande ställdes även till de avslutade deltagare som intervjuades på telefon. Huvuddelen av de svarande, 54 procent menade att de deltog för att det var ett krav från deras handläggare medan 34 procent uppgav att de deltog för att de själva ville det. Ännu fler, 38 procent, uppgav ett annat skäl:

- Det var vanligt att man hade fått tips från andra om verksamheten, främst från vänner men också från tjänstemän.
- Andra deltagare hade valt att delta för att få ersättning.

- En del uppgav som skäl att erbjudandet att delta i BBFCR lät bäst bland de alternativ som fanns.
- En del såg möjligheter till studier, praktik och arbete.
- Några hade egentligen inte valt själva utan blivit anvisade.

Det finns likartade skillnader i svaren relaterat till kön som i enkäten med aktuella deltagare men skillnaderna var inte lika uttalade.

Deltagarnas mål med att delta

Både aktuella och avslutade deltagare fick en fråga om sin målsättning med att delta i BBFCR. De aktuella deltagarna fick frågan *"Vad har du för mål under 2014 beträffande utbildning och/eller arbete?"* Flerval var möjligt på frågan.

Utbildningsinriktade mål var prioriterade i hela svarsgruppen. 77 procent hade någon form av utbildningsinriktat mål. Den höga nivån på uttryckta utbildningsambitioner är anmärkningsvärd men positiv då många av deltagarna behöver förstärka sin formella kompetens. De som är födda utanför Europa var mer studieinriktade än övriga. 63 procent hade samtidigt som prioriterat mål under 2014 att skaffa ett arbete. En större andel kvinnor, 68 procent, hade arbete som prioriterat mål. Samma siffra för männen var 60 procent. De som är födda i ett annat europeiskt land än Sverige ville i högre utsträckning än övriga framförallt ha ett jobb.

Den fråga som ställdes till de avslutade deltagarna kring deras mål med att delta i projektet BBFCR formulerades på följande sätt: *"Vilket/vilka mål ville du uppnå genom att delta i projektet?"*

De flesta, 72 procent, hade som mål att kunna skaffa ett arbete. 29 procent av de svarande angav studieinriktade mål. 41 procent uppgav även en annan målsättning. Projektet förefaller av svaren att döma efterhand ha attraherat fler ungdomar med utbildningsambitioner. Det är också möjligt att medvetenheten om betydelsen av utbildning har ökat i ungdomsgruppen generellt under de senaste åren då detta ofta betonas i media och i andra sammanhang.

De som hade uppgett en annan målsättning angav bland annat följande som viktigt:

- Kunna studera.
- Kunna träna.
- Hitta praktikplats.
- Ha något att göra om dagarna.
- Få kontakt med arbetsmarknaden.
- Få stöd att hitta ett jobb.
- Hjälp med körkortsteori.

Egentligen hade de flesta svaren passat in på utbildning eller arbete vilket indikeras av följande kommentarer:

- *"Först väldigt irriterad, hade hört mycket rykte om Boost som "lekstuga" och jag hade därför inget mål när jag började i Boost. Fick ett mål när jag väl var där och blev motiverad att verkligen få ett jobb."*
- *"Kom på vilja att börja plugga. Fick hjälp att börja läsa upp betyg. Till slut var mitt enda mål att komma in på högskola vilket jag gjorde."*

Det var dock fler svarande bland de avslutade deltagarna som uttryckte allmänna mål som att komma igång med något:

- *"Jag ville förbereda mig inför om jag helt enkelt hittade något att göra."*

Även om många hade jobb som första prioritet under projektperioden så visade det sig i enkätsvaren att en betydande andel bland de intervjuade avslutade deltagarna vid intervjutillfället befann sig i studier. De som deltog i intervjuerna hade följande aktuella sysselsättningar:

- 34 procent sökte arbete.
- 16 procent hade ett heltidsarbete och 18 procent ett deltidsarbete.
- 16 procent gick en utbildning på heltid och 7 procent på deltid.
- 9 procent gjorde något annat.

Totalt var således 57 procent av de intervjuade i utbildning eller arbete.

Deltagarnas egen redovisning av vilka aktiviteter de har deltagit i inom projektverksamheten

I såväl enkäten till aktuella deltagare som i telefonintervjuerna med avslutade deltagare så fick de svarande ange vilka aktiviteter de hade deltagit i under den period de varit inskrivna i projektet. Generellt uppgav de avslutade deltagarna fler aktiviteter. Detta var framförallt en följd av att det i gruppen svarande avslutade deltagare fanns en större andel personer som deltagit under längre perioder i projektet jämfört med de svarande aktuella deltagarna. Förmodligen påverkades också svarsfrekvensen i viss utsträckning av skillnaden i frågemetod. I telefonintervjuerna fanns möjlighet att förklara de olika aktivitetsrubrikerna samt att ställa följdfrågor vilket gör dessa siffror mer tillförlitliga.

Aktivitet	Aktuella Totalt	Män	Kvinnor	Avslutade Totalt	Män	Kvinnor
Planering för att uppnå målsättning	67 %	64 %	71 %	91 %	89 %	94 %
Individuella samtal med handledare om utbildning/arbete	70 %	56 %	85 %	91 %	95 %	87 %
Individuella samtal med terapeutisk inriktning	11 %	12 %	10 %	16 %	14 %	19 %
Gruppaktiviteter med information om arbetsmarknaden m.m.	55 %	52 %	59 %	78 %	84 %	68 %
Gruppaktiviteter med information/inspiration om kost, hälsa, motion och livsstil	41 %	34 %	49 %	44 %	38 %	52 %
Deltagit i aktiviteter tillsammans med företag/andra verksamheter	16 %	16 %	17 %	19 %	14 %	26 %
Deltagit i studiebesök/utflykter	31 %	30 %	34 %	35 %	41 %	29 %
Har/har haft praktikplats	6 %	6 %	7 %	37 %	35 %	39 %
Sökt jobb	54 %	44 %	66 %	79 %	86 %	71 %
Deltagit i rekryteringsaktivitet	33 %	32 %	34 %	29 %	24 %	35 %
Uppföljningssamtal med remitterande handläggare	37 %	32 %	42 %	60 %	59 %	61 %
Deltagit i friskvårdsaktivitet	38 %	30 %	46 %	60 %	73 %	45 %
Fått studievägledning genom lärare i projektet	20 %	12 %	29 %	22 %	16 %	29 %
Studerat enskilda ämnen som svenska, engelska, matematik m.m. under handledning av personal i projektet	38 %	28 %	49 %	19 %	11 %	29 %
Läst körkortsteori	15 %	18 %	12 %	15 %	11 %	19 %
Deltagit i högskoleförberedande aktiviteter	8 %	8 %	7 %	7 %	3 %	13 %
Deltagit i annan aktivitet	2 %	2 %	2 %	21 %	14 %	29 %
Besökt proejktet utan att ha bokat tid	5 %	8 %	0 %	24 %	24 %	23 %

Som framgår av redovisningarna så angav deltagarna att de hade deltagit i såväl individuella aktiviteter som gruppaktiviteter. Redovisningen av aktiviteterna speglar bredden i aktiviteterna inom projektet. Det bör observeras att så som frågan varit ställd så har den svarande uppmanats att ange om man vid något tillfälle hade deltagit i respektive aktivitet. Svaren säger således ingenting om frekvensen i deltagandet. En betydligt större andel av de avslutade deltagarna angav att de hade deltagit i dels planering för att uppnå sin målsättning och dels i individuella samtal med sin handledare om utbildning och/eller arbete jämfört med de aktuella deltagarna. Bland de svarande aktuella deltagarna var det dock mycket stor skillnad mellan könen. Om man särskiljer svaren från de kvinnor som var aktuella i projektet så angav de i betydligt högre utsträckning att de hade deltagit i planering och individuella samtal. Det gällde för övrigt även de flesta andra aktiviteterna i gruppen aktuella deltagare. Skillnaderna mellan könen återfinns även bland de svarande avslutade deltagarna men skillnaderna är mindre och delvis olikartade vilket framgår av tabellen ovan.

Bland de aktuella deltagarna hade sammanlagt 55 procent deltagit i gruppaktiviteter med information om arbetsmarknaden samt träning i att hantera verktyg som behövs i sökprocessen. En något större andel bland kvinnorna hade deltagit i sådana aktiviteter. Bland de svarande avslutade deltagarna uppgav sammanlagt 78 procent att de hade deltagit i sådana aktiviteter. De avslutade männen hade i

betydligt högre utsträckning än kvinnorna i denna grupp deltagit i dessa aktiviteter. Sammanlagt 6 procent av de aktuella deltagarna hade haft en praktikplats medan samma siffra för de avslutade deltagarna är 37 procent. Sammanlagt 33 procent av de aktuella deltagarna hade deltagit i någon form av rekryteringsaktivitet medan 29 procent av de avslutade deltagarna uppgav att de hade deltagit i sådana aktiviteter. Bland de avslutade deltagarna hade en betydligt större andel kvinnor jämfört med männen deltagit i rekryteringsaktivitet medan det endast var ett par procents övertikt för kvinnorna bland de aktuella deltagarna. 16 procent av de aktuella deltagarna och 19 procent av de avslutade deltagarna hade varit med i aktiviteter tillsammans med företag och/eller andra verksamheter.

Även på denna punkt finns betydande skillnader mellan könen i gruppen avslutade deltagare medan skillnaderna är mindre i gruppen aktuella deltagare som framgår av tabellen. 54 procent av de aktuella deltagarna uppgav att de sökte arbete under sin tid i projektet medan 79 procent av de avslutade deltagarna uppgav att de sökte arbete under sin tid i projektet. Bland de aktuella deltagarna sökte kvinnorna i mycket större utsträckning arbete än männen medan det hade varit tvärtom bland de avslutade deltagarna.

Bland de aktuella deltagarna har sammanlagt 41 procent deltagit i gruppaktiviteter med fokus på information/inspiration om kost, hälsa, motion och livsstil. Det var betydligt fler kvinnor än män både bland de aktuella och avslutade deltagarna som uppgav att de hade deltagit i sådana aktiviteter. 31 procent av de aktuella deltagarna och 35 procent av de avslutade deltagarna redovisade att de hade deltagit i studiebesök och/eller utflykter under tiden i projektet. Bland de aktuella deltagarna var andelen kvinnor som deltagit större än männen medan det var tvärtom i gruppen avslutade deltagare. Sammanlagt 38 procent av de aktuella deltagarna uppgav att de hade deltagit i friskvårdsaktivitet medan hela 60 procent av de avslutade deltagarna sade sig ha gjort det. Bland de aktuella deltagarna var det fler kvinnor som angav att de hade deltagit jämfört med männen medan det var tvärtom bland de avslutade.

Studiespåret har innefattat en rad olika aktiviteter som studievägledning, studier av enskilda ämnen, körkortsteori samt högskoleförberedande aktiviteter. I fråga om dessa aktiviteter var fördelningen bland aktuella respektive avslutade deltagare tämligen lika utom på ett område, nämligen studier av enskilda ämnen. På det nämnda området uppgav 38 procent av de aktuella deltagarna att de deltagit i sådana aktiviteter medan endast 19 procent av de avslutade deltagarna uppgav sig ha gjort det. Andelen kvinnor som hade studerat enskilda ämnen var mycket högre än bland männen. På övriga områden inom studiespåret hade 7 – 22 procent av deltagarna varit aktiva. Detta gäller både aktuella och avslutade deltagare. Kvinnorna deltog generellt i högre utsträckning även i dessa aktiviteter. Det enda undantaget var att fler aktuella män läste körkortsteori.

Andelen deltagare som hade träffat projektets kbt-terapeut uppgick till 11 procent bland de aktuella deltagarna och 16 procent bland de avslutade deltagarna. Bland de aktuella deltagarna var könsfördelningen jämn medan det bland de svarande avslutade deltagarna var en högre andel kvinnor.

Sammanlagt 37 procent av de aktuella deltagarna och 60 procent av de avslutade deltagarna hade under tiden i projektet haft uppföljningssamtal med remitterande handläggare. En större andel kvinnor bland de aktuella deltagarna hade haft sådana samtal medan det var en jämn könsfördelning i gruppen avslutade deltagare.

Deltagarnas uppfattningar om kvaliteten i projektverksamheten

Utvärderarna ställde i enkätundersökningen med aktuella deltagare ett stort antal frågor för att spegla deltagarnas upplevelse av kvaliteten i den verksamhet som projektet erbjudit dem.

En vanlig definition av tjänstekvalitet är följande:

"Alla sammantagna egenskaper hos en produkt eller tjänst som ger den dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov."

Av litteratur kring tjänstekvalitet framgår bland annat att:

- Tjänstekvalitet inte är beständig – den skapas i medarbetarnas dagliga möten med verksamhetens kunder.
- Medarbetarna måste kunna omsätta kvalitetssystemets intentioner på ett konstruktivt sätt i dessa möten.
- Medarbetarnas sätt att agera bidrar i hög utsträckning till den upplevda kvaliteten.

Det betyder att kvaliteten skapas i mötet mellan projektpersonal och projektdeltagare.

Viktiga faktorer för upplevd tjänstekvalitet har i en rad vetenskapliga undersökningar visat sig vara:

- Attityder och personlig service.
- Tillgänglighet.
- Flexibilitet.
- Yrkeskunskap.
- Tillrättaläggande.
- Anseende.
- Fysiska faktorer.

Varje område speglades i enkäten genom ett påstående som enkätrespondenterna skulle ta ställning till utifrån en tiogradig skala där värdet 1 stod för *"Det stämmer inte alls"* och värdet 10 för *"Det stämmer helt och hållet"*.

Svaren framgår översiktligt av nedan redovisad bild. Svaren kommenteras därefter område för område.



Lyhördhet

Lyhördhet handlar om personalens förmåga att se varje deltagares unika situation och att vara observanta på deltagarens behov och förutsättningar. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Den personal jag har träffat i Boost har lyssnat på mina önskemål om stöd och vägledning för att uppnå min egen målsättning i fråga om utbildning och/eller arbete".

Flertalet av de svarande uttryckte att personalen lyssnade på deras önskemål om stöd för att uppnå sin egen målsättning gällande utbildning och/eller arbete. Totala medelvärdet för männen och kvinnorna som svarat var 7,98.

Delaktighet

Delaktighet handlar om deltagarnas möjligheter att kunna påverka planering och genomförande av sin egen utvecklingsprocess i projektet. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Den personal jag har träffat i Boost har gett mig möjlighet att vara delaktig i planeringen av vilka aktiviteter jag ska delta i inom projektet".

Svaren indikerar att personalen har gett deltagarna möjlighet att i hög utsträckning vara delaktiga i planeringen av sina aktiviteter inom projektet. Det totala medelvärdet för de män och kvinnor som svarat var 7,8.

Relevans i det stöd som erhållits

Relevans i erhållet stöd handlar om upplevelsen av att ha fått det stöd man upplevt sig behöva för att kunna uppnå sina målsättningar. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Boost erbjuder mig det stöd jag behöver för att uppnå mina målsättningar i fråga om utbildning och/eller arbete".

Deltagarna upplevde i hög utsträckning att projektet erbjöd det stöd som de behövde för att uppnå sina målsättningar i fråga utbildning och/eller arbete. Det totala medelvärdet var 7,78. På detta område fanns dock skillnader mellan de svarande beroende på födelseland. För deltagare med svenskt och nordiskt ursprung var medelvärdet 7,83 men för deltagare födda i ett annat europeiskt land var medelvärdet betydligt lägre, 6,75. Detta förefaller bero på att denna delmålgrupp i högre utsträckning hade velat ha ett mer handfast stöd i utslussningen till arbetsmarknaden. Deltagare som angett att de deltagit på eget initiativ hade ett medelvärde på 8,23. Deltagare som var med för att det var ett krav från deras handläggare hade ett lägre medelvärde på 7,45. Skillnaden mellan de som deltagit för att de själva ville det och de som deltagit för att handläggaren ville det var således markant.

Bemötandet

Bemötandet speglades genom att den svarande skulle ta ställning till följande påstående:

"Personalen i Boost bemöter mig som deltagare på ett positivt sätt".

De svarande upplevde i hög utsträckning ett positivt bemötande från personalen. Det totala medelvärdet för de svarande var 8,79. I ålderskategorin 25-29 var medelvärdet betydligt högre än i åldersintervallet 20-24 år, 9,23 respektive 8,79.

Upplevelse av stödets effekter

Detta område handlar om i vilken utsträckning de aktiviteter som man deltagit i upplevs bidra till att den enskilde deltagaren kunnat nå sina mål. Påståendet formulerades på följande sätt:

"De aktiviteter som jag deltar i inom Boost ökar mina möjligheter att nå mitt eget mål i fråga om utbildning och/eller arbete".

Aktiviteter i projektet upplevdes av deltagarna bidra till att de kan uppnå sina målsättningar i fråga om utbildning och/eller arbete. Det totala medelvärdet var 8,01. För deltagare med utom-europeiskt ursprung låg medelvärdet dock betydligt högre, 8,78.

Flexibilitet

Flexibilitet handlar om den upplevda flexibiliteten hos personalen. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Personalen i Boost är öppna för förändringar i planering och aktiviteter när behov och förutsättningar förändras".

Personalen upplevdes som flexibla och öppna för att ändra deltagarnas planering och aktiviteter när behoven och förutsättningarna förändrades. Det totala medelvärdet för samtliga som svarat var 7,76. Männen upplevde i mindre utsträckning en flexibilitet och öppenhet jämfört med kvinnorna, 7,33 respektive 8,3.

Kompetens

Kvalitetsvariabeln belystes genom följande påstående:

"Personalen i Boost är kunniga".

Personalen upplevdes av deltagarna som kunniga. Det totala medelvärdet för samtliga svarande var 8,47.

Lokalerna

Denna fråga handlade om projektlokalernas betydelse. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Projektets lokaler passar bra för verksamheten i Boost".

Projektets lokaler upplevdes passa mycket bra för aktiviteterna i projektet. Det totala medelvärdet var 8,45.

Upplevelse av att ha förbättrat sina möjligheter till studier eller arbete

En avslutande fråga i enkäten handlade om i vilken utsträckning den svarande upplevde att projektet hade förbättrat möjligheterna till studier och/eller arbete. Påståendet formulerades på följande sätt:

"Deltagandet i Boost har inneburit att mina möjligheter till studier och/eller arbete har förbättrats".

De svarande upplevde att deltagandet i projektet i hög grad hade förbättrat möjligheterna till arbete eller studier. Medelvärdet för samtliga som svarat var 7,69. Det är ett av de lägre värdena men påverkades troligen av att många svarande var relativt nya i verksamheten.

I telefonintervjuerna med avslutade deltagare ställdes följande fråga:

"I vilken utsträckning upplevde du att du fick det stöd du behövde för att uppnå ditt/dina mål?"

50 procent av de svarande uppgav att de i stor/mycket stor utsträckning hade fått det stöd de behövde. 19 procent av de svarande uppgav däremot att de i liten/mycket liten utsträckning fick det stöd de behövde. Se vidare delrapport 4.

Ytterligare en fråga som ställdes till avslutade deltagare var följande:

"Om du avslutats utan att kunna uppnå din målsättning i fråga om arbete eller utbildning – vilket ytterligare stöd skulle du ha behövt?"

De mest frekventa svaren på ovanstående fråga gällde önskan om mer hjälp att hitta jobb samt mer individualiserade planeringar och aktiviteter. Deltagarna i fråga menade att det var svårt att hitta jobb och få kontakt med arbetsgivare. En del deltagare ville att personalen skulle ordna kontakter till dem direkt medan andra deltagare menade att de ville ha mer tips om var man hittar jobb och hur man söker dem. Några deltagare tyckte att personalen kunde varit mer aktiva i deltagarnas jobbsökande och "stå för sitt ord". Exempel på detta var att personalen angett att de hade många kontakter med arbetsgivare men att deltagarna inte upplevde sig ha fått ta del av dessa kontakter.

Det finns vissa indikationer på att sociala svårigheter, till exempel blyghet, har gjort att man inte kunnat ta till sig aktiviteter av social karaktär. Deltagarnas svar skulle kunna vara en antydning på att det skulle kunna finnas fler aktiviteter och övningar som riktade sig till deltagare som känner sig väldigt osäkra i sociala sammanhang och med att representera sig själva. Några deltagare angav att de önskat att aktiviteterna var mer individuella. En deltagare ville välja själv vad deltagaren behövde med motiveringen att vissa aktiviteter inte passade alla deltagare. Deltagare som haft bristande kunskaper i svenska har uppskattat att de fått möjlighet att träna och prata svenska i riktiga sammanhang även om det inte lett till arbete eller studier. Det finns deltagare som upplever att de har fått all hjälp de har behövt även om de inte fått arbete eller gått vidare till utbildning. I övrigt framgår av svaren att

vissa deltagare hade önskat mer stöd för att komma ut arbetslivet till exempel genom motivation och konkreta anställningsmöjligheter. Flera deltagare menade att de har ordnat sitt nuvarande arbete själva vilket de inte upplevde som någon skillnad i förhållande till Arbetsförmedlingen. Samtidigt uppfattades Boost by FC Rosengård vara ett bättre alternativ än andra valmöjligheter eftersom man fick vara ute och röra på sig och inte bara sitta inne och lyssna. Det upplevdes som positivt att projektet har tre olika spår att välja mellan.

De synpunkter som framkom i enkäten förstärks av de personliga djupintervjuer som genomförts med deltagare, se delrapport 4.

Kvantitativa resultat som rör deltagarna i projektet

I det följande redovisas i korthet de kvantitativa resultat som uppnått i projektet. Alla data är hämtade från projektets databas 2014-09-30. De redovisade uppgifterna är således inte det slutliga utfallet av projektet då det avslutas först 2014-12-31.

Projektet BBFCR har haft som målsättning att sammanlagt 1840 ungdomar skulle delta i projektet under perioden 2011-03-01 – 2014-12-31. Av dessa förväntades 40 procent vara kvinnor och 60 procent vara män.

Vid denna rapportens avstämningstidpunkt 2014-09-30 hade 1526 ungdomar skrivits in i projektet. Av dessa var 1400 avslutade vid aktuell mättidpunkt och 126 fortfarande aktuella. Under ordinarie projekttid uppnåddes det kvantitativa volymmålet för den aktuella perioden (1440 deltagare). Däremot kommer inte det utökade volymmålet under uppgraderingsfasen till fullo att uppnås. Detta har med osäkerheten kring verksamhetens fortsatta existens att göra.

Tabell 1
Deltagarvolym fördelat på kön

	Aktuella Antal	Aktuella Andel i %	Avslutade Antal	Avslutade Andel i %	Totalt Antal	Totalt Andel i %
Män	84	67,00%	862	62,00%	946	62,00%
Kvinnor	42	33,00%	538	38,00%	580	38,00%
Totalt	126	100,00%	1400	100,00%	1526	100,00%

I ansökan angavs personer i åldersintervallet 16-24 år kunna delta i projektet. Ganska omgående utvidgades åldersintervallet till att gälla personer i åldern 16-29 år. Som framgår av tabell 2 utgör deltagare i åldern 16-18 år en mycket liten andel, knappt en procent. Huvuddelen av projektdeltagarna, drygt 86 procent, återfinns i åldersintervallet 18-24 år. Åldersintervallet 25-29 år har innefattat knappt 13 procent av deltagarna i projektet.

Tabell 2
Deltagarvolym fördelat på ålder och kön

Ålder	Män Antal	Män %	Kvinnor Antal	Kvinnor %	Totalt Antal	Totalt %
16-18	12	1,27%	1	0,17%	13	0,85%
19-24	824	87,10%	491	84,66%	1315	86,17%
25-29	110	11,63%	88	15,17%	198	12,98%
Totalt	946	100,00%	580	100,00%	1526	100,00%

Av de sammanlagt 1526 inskrivna 2014-09-30 hade arbetsförmedlingskontoren i Malmö anvisat 64 procent, arbetsförmedlingskontoren i Burlöv och Staffanstorps 16 procent och kommunala verksamheter övriga 20 procent. Fördelningen speglar att Arbetsförmedlingen har huvudansvaret för arbetsmarknadspolitiken. Samtidigt indikerar siffrorna att stadsdelarna i Malmö stad inte till fullo utnyttjat potentialen i projektet.

Tabell 3
Fördelning av inremittering

Remittent	Antal	Antal %
AFMA	977	64%
AFBU	96	6%
AFST	159	10%
TR	42	3%
AFTR	0	0%
Jobb Malmö	68	4%
SÖ	23	2%
NO	7	0%
ÖS	34	2%
VÄ	117	8%
IN	3	0%
Totalt	1526	100%

Av tabell 4 framgår att huvuddelen av deltagarna, drygt 38 procent, har varit inskrivna kortare tid än 3 månader. I denna grupp finns både personer som avbrutit sitt deltagande och personer som med relativt små insatser kunnat gå vidare till utbildning eller arbete. Denna grupp är således betydligt större än vad som initialt uppfattades av projektpersonalen och utvärderarna. Drygt 33 procent har deltagit 3-6 månader och drygt 28 procent längre tid än 6 månader. Det är en liten andel som har deltagit längre tid än 12 månader.

Tabell 4
Inskrivningstidens längd

	Antal	Antal %
Kortare tid än 3 månader	535	38,21%
3-6 månader	467	33,36%
6-12 månader	361	25,79%
Längre tid än 12 månader	37	2,64%
	1400	100%

Tabell 5 visar de registrerade avslutningsorsakerna för de 1400 deltagare som hade avslutats 2014-09-30. Av tabellen framgår att nästan 33 procent av deltagarna har avslutats till ett arbete med lön motsvarande självförsörjning och drygt 13 procent till en utbildning med studiestöd. Dessutom har ytterligare knappt 5 procent avslutats till studier eller anställning som inte inneburit full försörjning (annan + resultat). Det innebär att knappt 51 procent avslutats till utbildning eller anställning medan drygt 49 procent avslutats av annan orsak. Av rapporten *Kreativa projekt* (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:6) framgår att det genomsnittliga resultatet för ett hundratal undersökta ungdomsprojekt var att just 51 procent av deltagarna kunnat avslutas till studier eller arbete. Fördelningen var dock annorlunda jämfört med projektet Boost by FC Rosengård då 28 procent hade avslutats till arbete och 23 procent till studier i de undersökta projekten.

Tabell 5
Registrerade avslutningsorsaker

	Antal	Antal %
Arbete	456	32,57%
Utbildning	187	13,36%
Annan + resultat	68	4,86%
Annan	689	49,21%
	1400	100,00%

Av tabell 6 framgår att de två vanligaste avslutningsorsakerna inom denna kategori är dels Bruten planering (drygt 45 procent) och Statlig arbetsmarknadsinsats (drygt 24 procent). Den sist nämnda gruppen speglar att många deltagare har gjort framsteg under deltagandet i projektet utan att ännu ha kunnat nå målet utbildning eller arbete. Det är dock positivt att de har kunnat förberedas för att kunna ta del av det utbud av insatser som Arbetsförmedlingen förfogar över. Som redovisats i tidigare delrapporter har det kontinuerligt funnits en grupp deltagare med hög frånvaro. I de fall detta mönster inte har kunnat brytas med motiverande insatser eller med beslut som påverkat nivån på deltagarnas ersättningar så har dessa personer avslutats som Bruten planering.

Tabell 6
Utskrivning av annan orsak

	Antal	Antal %
Bruten planering	313	45,43%
Flyttat	11	1,60%
Statlig arbetsmarknadsinsats	167	24,24%
Sjukskrivning	18	2,61%
Föräldraledig	29	4,21%
Eget initiativ	47	6,82%
Övrigt	104	15,09%
	689	100,00%

Resultaten ser i stort likadana ut för båda könen i fråga om övergång till arbete men en något högre andel av kvinnorna har börjat studera.

Tabell 7
Fördelning av resultat på kön

	Män		Kvinnor	
	Antal	Antal %	Antal	Antal %
Arbete	283/862	32,83%	173/538	32,16%
Utbildning	105/862	12,18%	82/538	15,24%
Arbete + utbildning	388/862	45,01%	255/538	47,40%

I tabell 8 redovisas resultaten för de avslutade deltagarna relaterat till respektive remittent. Som framgår har deltagarna remitterade av Arbetsförmedlingen i Staffanstorps ett betydligt bättre resultat än övriga då 65 procent av deltagarna har avslutats till utbildning eller arbete. Siffran för deltagare från Burlöv är 57 procent och för deltagare anvisade av kontoren i Malmö är andelen till utbildning eller arbete 53 procent. De kommunala verksamheter som anvisat deltagare uppvisar varierande resultatsiffror till utbildning eller arbete mellan 9 och 48 procent. Siffrorna återspeglar dels skilda socioekonomiska förhållanden och dels att Arbetsförmedlingen arbetar med de ungdomar som utifrån kända förhållanden betraktas stå till arbetsmarknadens förfogande.

Tabell 8
Avslutningsorsaker fördelade på remittent

	Arbete		Utbildning		Annan + resultat		Annan	
	Antal	Antal %	Antal	Antal %	Antal	Antal %	Antal	Antal %
AF Malmö	307/871	35,25%	108/871	12,40%	47/871	5,40%	409/871	46,96%
AF Burlöv	42/96	43,75%	9/96	9,38%	4/96	4,17%	41/96	42,71%
AF Staffanstorps	61/142	42,96%	22/142	15,49%	10/142	7,04%	49/142	34,51%
Trelleborgs kommun	9/42	21,43%	11/42	26,19%	0/42	0,00%	22/42	52,38%
Jobb Malmö	16/68	23,53%	7/68	10,29%	4/68	5,88%	41/68	60,29%
Malmö stad Söder	0/23	0,00%	2/23	8,70%	0/23	0,00%	21/23	91,30%
Malmö stad Norr	1/7	14,29%	2/7	28,57%	0/7	0,00%	4/7	57,14%
Malmö stad Öster	7/33	21,21%	7/33	21,21%	0/33	0,00%	19/33	57,58%
Malmö stad Väster	13/115	11,30%	18/115	15,65%	3/115	2,61%	81/115	70,43%
Malmö stad Innerstad			1/3	33,33%	0/3	0,00%	2/3	66,67%
Malmö stad	37/249	14,86%	37/249	14,86%	7/249	2,81%	168/249	67,47%

Av intervjuer med projektdeltagare och personal framgår också att betydande effekter har uppstått i fråga om personlig utveckling som avspeglas i upplevt ökat självförtroende, större självinsikt, ökat ansvarstagande och bättre drivkraft.

Resultat och effekter på organisatorisk och strukturell nivå

Som beskrivits och analyserats i tidigare avsnitt av rapporten har projektet Boost by FC Rosengård gett tydliga resultat och effekter på såväl organisatorisk som strukturell nivå. På organisatorisk nivå har utvärderarna särskilt framhållit vikten av att projektet:

- Avdelat tillräckliga resurser för ledningsfunktionen samt för att hantera ekonomi, personalfrågor och administration. Detta har gjort att projektverksamheten trots uppkomna svårigheter har kunnat klara av dessa på ett bra sätt.
- Utvecklat både administrativa rutiner och kvalitetsrutiner.

- Utvecklat ett databassystem för uppföljning och utvärdering.
- Arbetat för att stärka samverkan med de externa aktörerna.

Genom att FC Rosengård under en tioårsperiod har kunnat driva olika arbetsmarknadsprojekt har verksamheten byggt upp en betydande kompetens. En del av denna kompetens har kunnat föras över i nästkommande projekt genom att personal funnits kvar i verksamheten. Samtidigt har förnyelse skett genom att projekten efter hand vuxit i verksamhetsomfång. Genom samtliga projekt som föreningen har drivit har samverkan varit en viktig del. Det har också funnits en ambition att projektverksamheten skulle kunna övergå i en mer reguljär verksamhet. Till att börja med rörde diskussionen i huvudsak möjligheten att bedriva verksamheten inom ramen för den kommunala verksamheten men med bibehållen organisatorisk status. Efterhand har ambitionen mer inriktats på att säkra verksamhetens fortsatta existens genom en fristående verksamhet som intermediär finansierad genom EU-medel.

Hur detta kan göras möjligt kräver en reflektion kring Socialfondens begrepp Strategisk påverkan och implementering. Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att föra in resultat och erfarenheter i ordinarie verksamhet, främst i projektets egen organisation, men också hos andra relevanta aktörer. Projektresultaten förväntas förändra organisationernas arbete på ett varaktigt sätt. I Svenska ESF-rådets vägledningsdokument för det aktuella kriteriet påpekas vikten av omvärldsanalys som en grundförutsättning för att kunna påverka strategiskt. Vidare sägs att påverkansarbete handlar om att försöka påverka beslut genom opinionsbildning och direktkontakter med beslutsfattare. Påverkan går ett steg längre än informations- och kommunikationsinsatser. Målet med påverkansarbetet förväntas vara att få målgruppen för påverkansinsatserna att omvärdera och förändra vanor, regler och strukturer.

Implementeringsfrågan är naturligtvis inte specifik för verksamheter inom Europeiska socialfonden utan berör alla organisationer som bedriver utvecklingsprocesser på olika sätt. Skriften *Om Implementering* (Socialstyrelsen, 2012) inleds med följande citat: *"För att kunna hjälpa människor förutsätts metoder som är effektiva samt att dessa metoder används på rätt sätt och för rätt målgrupp"*.

Implementering definieras i rapporten som *"De procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används så som det var avsett och med varaktighet"*.

I detta fall handlar det om ett projekt som drivs av en förening vars grundverksamhet är något helt annat vilket gör situationen specifik. Kan man ändå prata om implementering? Ja, menar undertecknade, eftersom den metod man arbetat med har utvecklats gradvis och sedan implementerats i projektverksamheten med syfte att användas i framtida verksamhet. Vid varje projektslut har projektägaren verkat för en fortsatt verksamhet. Den möjlighet som har stått till buds har varit att söka nya projektmedel.

Implementeringsprocesser startar egentligen med att identifiera om det finns något behov av förändring - i detta fall i fråga om metoder och samverkan. I ansökan till Europeiska socialfonden anger FC Rosengård att sådana behov finns avseende metodutveckling och samverkan. Behovet av metodutveckling hade sin grund i att den målgrupp projektet skulle arbeta med antogs ha fler stödbehov än de rent arbetsmarknadsrelaterade samtidigt samverkan behövde utvecklas för att målgruppen inte kunde få rätt stöd på rätt sätt av de offentliga organisationerna var för sig.

I projektansökan beskrivs den strategiska påverkan i projektet Boost by FC Rosengård handla om att bygga upp kunskap och att i ett brett partnerskap bygga relationer som kan gynna målgruppens

möjligheter till integration samtidigt som nya metoder och kombinationer av insatser för kompetensutveckling provas.

Förväntade effekter av och redskap för det strategiska arbetet anges i ansökan framförallt vara att:

- Stärka föreningens roll som samhällsstödjande aktör som tar ett socialt ansvar och tillsammans med offentliga och privata aktörer skapar nya möjligheter till arbete och välfärd genom att utveckla en hållbar modell för arbetsmarknadsintegrering av projektets målgrupp.
- Anordna seminarier om den egna verksamheten samt delta i andras seminarier för att sprida information om projektet.
- Projektets styrgrupp samt implementeringsgrupp ses som viktiga redskap i implementeringen av projektet.

Det sägs i ovan nämnd skrift från Socialstyrelsen att det är viktigt att förankra ett förändringsarbete innan det påbörjas. *”Människor ingår i sociala sammanhang. Om kollegor i andra arbetsenheter än de direkt berörda är negativa till förändringen kan det påverka de senares motivation.”* Ett förankringsarbete föregick projektstarten i BBFCR men präglades just av att det fanns olika åsikter om projektets nytta och huruvida man skulle använda det. Det visade sig ganska snabbt att få verksamheter inom Malmö stad var intresserade av att använda projektet och remitterade få deltagare. Undantag var framförallt Hyllie Individ- och familjeomsorg som i motsats till många andra ansåg att verksamheten passade deras behov. Den organisation som från början har varit mest engagerad i projektet har varit Arbetsförmedlingen.

”När den nya metoden börjar användas händer det ibland att den professionelle känner sig obekväm och osäker. I denna fas misslyckas därför många förändringsarbeten. Risker är att den professionelle istället för att använda metoden på förväntat sätt ändrar och anpassar den efter sitt eget huvud”, sägs vidare i skriften *Om implementering*. Detta förefaller delvis vara fallet när det gäller projektets utveckling av det entreprenöriella perspektivet. Däremot verkar projektet ha haft lättare för att använda metoder för lösningsfokuserad vägledning. Generellt har projektverksamheten i hög utsträckning lyckats med att ge deltagarna i projektet rätt stöd på rätt sätt.

Enligt socialstyrelsen är en ny metod implementerad när mer än hälften av de professionella använder den på avsett sätt. Kriterier som underlättar implementering är:

- Relevans – Den nya metoden uppfattas som relevant av de presumtiva användarna.
- Relativa fördelar – Den nya metoden framstår som effektivare och mer kostnadseffektiv än en metod som redan används.
- Överensstämmelse – Den nya metoden stämmer överens med de förhållanden som råder, till exempel existerande regler, värderingar samt det arbetssätt som ska förändras.
- Användbarhet – en lättanvänd metod implementeras lättare än en metod som uppfattas som komplex och svåränvänd.
- Testbarhet – användaren har möjlighet att prova hur den nya metoden fungerar i mindre skala och samtidigt få konsultativt stöd.
- Synliga resultat – Snabba positiva resultat av förändringsarbetet är motivationshöjande. När effekterna av den nya metoden kan förväntas långt senare behöver man sätta upp kompletterande kortsiktiga mål.

- Anpassningsbarhet – Om den nya metoden kan anpassas till det sammanhang där den införs ökar chanserna att lyckas med implementeringen.

Som framgår av den sammanfattande analysen har projektets organisering av "en väg in" i projektverksamheten med en bred meny av insatser haft stor betydelse för resultaten på individnivå. Det är utvärderarnas mening att den innovativa ansatsen resursmässigt och metodmässigt i projektet BBFCR har varit utvecklingen av Studiespåret, det psykosociala stödet genom kbt-terapeut samt ambitionen att utveckla en innovativ vägledningsmodell med ett tydligt inslag av entreprenöriellt lärande. Insatserna inom Arbetsspåret samt inom Aktivitet & Hälsa har förstärkts och utvecklats utifrån en redan befintlig plattform. Det har också varit en metodisk ambition att integrera insatser i de tre spåren till en helhet.

I Socialstyrelsens rapport ses urval, utbildning och handledning som viktiga komponenter i implementeringsprocessen. Utbildning och handledning är resurser som inte finansieras i projekt finansierade genom Socialfonden. Personal som anställs förutsätts ha de kunskaper som krävs. Detta är ett av de glapp mellan vision och verklighet som finns i Socialfondsprogrammets intentioner. Om projekten ska förväntas kunna utveckla och implementera nya metoder så krävs en ändring i förutsättningarna så att resurser kan användas för att utveckla personalens kompetens under projektens gång.

Socialstyrelsen framhåller vikten av en stödjande organisation och effektivt ledarskap för att lyckas med en implementeringsprocess. *"Organisatoriskt stöd handlar om system som kan ge återkoppling om hur metoderna fungerar för dem som använder dem. En stödjande organisation omfördelar vid behov resurser i form av tid, ekonomi och personal. Det är angeläget att det i organisationen finns en positiv inställning till nytänkande och kompetensutveckling samt en god beredskap för förändring. Organisatoriskt stöd handlar också om samordning med andra verksamheter och organisationer samt om att säkra finansiering och om politiskt och administrativt stöd"*, sägs i rapporten. Som framgår av rapporten har projektet BBFCR utvecklat ett överordnat stöd i form av kvalitetsrutiner, en stödjande administration samt ett datoriserat beslutsstöd. Dessutom har projektet haft en handlingskraftig ledningsgrupp med kompletterande kompetenser vilket har varit viktigt både i implementeringen av metoder och samverkan.

I rapporten påpekas också att *"Den som leder ett implementeringsarbete måste utöva ett adaptivt ledarskap, det vill säga vara lyhörd inför och anpassa sig efter medarbetares och andras uppfattningar. Det handlar om att kunna motivera förändringen, förstå svårigheten i att överge ett nytt arbetssätt och att övertyga tveksamma medarbetare."* Detta är också något som kan kännas igen från den förändringsprocess som genomförts inom ramen för projektet BBFCR. När ESF-rådet ställde tydligare krav på heltidsaktivitet samt rapportering av närvaron i projektet medförde det krav på omfattande förändringar i organiseringen av verksamheten, bland annat behövde fler gruppaktiviteter organiseras för att få handledarnas tid att räcka till. Samtidigt infördes nya administrativa rutiner. Detta skapade stora påfrestningar på verksamheten som inte skulle kunna ha klarats av utan ett effektivt ledarskap.

Avslutningsvis betonas vikten av att arbeta långsiktigt och medvetet med implementeringsprocessen samt av att motivera förändringar utifrån utvärdering. Effektiva metoder sprider inte sig själva och det räcker inte med information för att åstadkomma förändring. Dessutom behövs en tidsmässig uthållighet. Forskning visar att implementering inte är en engångsaktivitet utan utgör en process som vanligtvis tar två till fyra år att genomföra.

Boost by FC Rosengård har deltagit i spridning av projektets erfarenheter framförallt genom att ta emot studiebesök, föreläsa på och delta i seminarier samt anordna olika events.

Samverkan mellan projektet och Arbetsförmedlingen uppfattas av såväl arbetsförmedlare som projektpersonal ha utvecklats och förbättrats genom projektet. Detta uppges ha sin orsak i att man fått en ökad förståelse för varandra samt en ökad flexibilitet och kompetens kring varandras regelverk. Relationerna uttrycks vara viktiga. En chef på Arbetsförmedlingen menar att *"För att poängtera ytterligare ju bättre man känner varandra och ju bättre relationen är, desto bättre blir samverkan."* Synsättet innebär ett personrelaterat sätt att se på samverkan och inte ett organisationsstyrt samverkansperspektiv. Detta speglas också i andra citat i rapporten som indikerar att samverkan fungerar med vissa personer och inte med andra. En bidragande orsak till detta menar utvärderarna vara att en gemensam syn på samverkan inte har utformats av cheferna för de olika kontoren samt att samverkan inte har diskuterats i ett strategiskt perspektiv. Problem som uppstår kopplas till konkreta ärenden där man ofta hittar gemensamma lösningar. De erfarenheter som genererats tas, enligt utvärderarnas uppfattning, dock inte tillvara för att skapa långsiktigt bättre fungerande samverkansstrukturer. Detta förutsätter strategiska diskussioner på ledningsnivå.

Projektet Boost by FC Rosengård har genom att bidra till att cirka 700 tidigare långtidsarbetslösa ungdomar nu studerar eller arbetar utifrån en egen försörjning gjort en på sikt samhällsekonomiskt lönsam insats. På verksamhetsnivå har på kort sikt kommunens kostnader för försörjningsstöd för deltagargruppen minskat samtidigt som Arbetsförmedlingens kostnader för deltagargruppen har ökat genom beslut om olika arbetsmarknadspolitiska insatser. Dessa utgör dock samtidigt investeringar för att de arbetssökande ska kunna bli självförsörjande. Projektet i sig utgör också en investering. Samhällsekonomiska utvärderingar genomförda av bland annat företaget Payoff i Östersund visar att projekt som BBFCR i regel har en återbetalningstid på 1-2 år innan de blir samhällsekonomiskt lönsamma.

De effekter som projektet har genererat på organisatorisk och strukturell nivå har förstärkt föreningens roll som social resurs i lokalsamhället. Det finns dock inga indikationer på att målgruppens delaktighet i föreningslivet har ökat.

Ovanstående beskrivna effekter har med stor sannolikhet bidragit till att övertyga både Malmö stad och Region Skåne om vikten av att stödja verksamhetens fortsatta existens.

Del 8

BOOST

BY FC ROSENGÅRD

**Sammanfattande analys
av projektets utfall**

Sammanfattande analys av projektets utfall

I detta avsnitt gör utvärderarna en samlad analys av utvärderingsmaterialet samt för ett resonemang kring olika möjligheter att förädla det koncept som projektet har utvecklat i framtiden. Undertecknade vill påpeka att beskrivningar och analyser i stor utsträckning har integrerats i de föregående avsnitten varför den läsare som vill ha en fullständig bild av projektets utfall bör läsa hela rapporten. I detta avsnitt fokuseras endast på de mest framträdande faktorerna av betydelse för projektets utfall.

Följande tidigare avsnitt är av särskilt intresse ur ett analytiskt perspektiv:

- Omvärldsanalys.
- Utvärderarnas reflektioner kring strategi och metoder på individnivå.
- Strategier och metoder på organisationsnivå.
- Strategier och metoder på strukturell nivå.

De förhållningssätt, synsätt och arbetssätt som projektet har verkat utifrån har i hög utsträckning tillgodosett behov hos arbetssökande som inte har kunnat få rätt stöd på rätt sätt i reguljär verksamhet. Hälften av de deltagare som projektet har arbetat med har kunnat lotsas ut på arbetsmarknaden eller in i reguljär utbildning. Detta bör föranleda reflektioner inom berörda kommunala och statliga verksamheter över hur man egentligen lyckas med att ge ett relevant utformat stöd till projektets målgrupp. Samtidigt behövs reflektioner kring hur även de andra 50 procenten av projektdeltagarna ska kunna få ett relevant stöd. Av resultatredovisningen framgår dock att nära hälften av de deltagare som inte har avslutats till studier eller till arbete istället har beviljats en statlig arbetsmarknadsinsats av något slag som ska leda vidare till utbildning eller arbete. Detta innebär en viktig stegförflyttning närmare inträde på arbetsmarknaden. En uppföljning genomförd av följeforskarna av avslutade deltagares sysselsättning en tid efter att de lämnat projektet visade också att en större andel hade kommit i utbildning eller arbete ett halvår efter projektslut. Många ungdomar var dock fortfarande utanför utbildning och arbete. I denna grupp finns med stor sannolikhet personer som också behöver ett annat sorts stöd, ofta inom vården, för att kunna delta i arbetsmarknadsaktiviteter. Gruppen innefattar personer som inte har full arbetsförmåga. Denna grupp skulle behöva möjlighet att få ett mer intensivt stöd än det som funnits tillgängligt i BBFCR genom någon form av Supported Employment-metodik antingen i ett företag vilket som helst, i ett socialt företag eller inom föreningslivet.

Utvärderingen visar att projektets deltagare värderar den tjänstekvalitet som projektet har erbjudit mycket högt och att faktorer som sammanhänger med den kvalitet som har genererats i möten mellan projektpersonal och deltagare har haft stor betydelse för resultaten på individnivå. Projektpersonalens förmåga att skapa positiva möten har också haft betydelse för samarbetet med arbetsgivare och med handläggare i kommunala och statliga myndigheter.

Miljön i projektet har varit en betydande framgångsfaktor. Miljön omfattar både det bemötande som projektdeltagarna uppfattar sig ha fått och de lokaler som projektet har förfogat över. Många andra verksamheter har uppmärksammat betydelsen av bemötandet. Däremot är det mycket få Socialfondsprojekt som har disponerat så funktionella och trivsamma lokaler som projektet BBFCR.

En betydande framgångsfaktor i projektet är också att projektet kunnat skapa en väg in till en bred meny av resurser som gjort att personer med behov av flera kompetenser i sin individuella utvecklingsprocess har fått ett bättre stöd än om de enbart skulle ha haft kontakt med socialtjänst, arbetsförmedling eller vård.

Utvärderingen visar att en part inte ensam kan tillgodose den aktuella målgruppens behov. Samverkan mellan myndigheter, arbetsgivare och verksamhetsutförare är nödvändig. Var och en bidrar med en del av lösningen för individen. Utvärderingen visar också att en neutral samordnare med en fristående position gentemot både myndigheter och arbetsgivare har stor potential att underlätta samverkan och att skapa en nytta som ofta inte uppstår i ett direkt samarbete mellan offentliga och privata verksamheter. Detta visar att det för båda Arbetsförmedlingens kundgrupper, arbetsökande och arbetsgivare, är fördelaktigt att erbjudas en väg in i systemet genom en aktör som har samverkanskontakter med alla berörda. Sveriges modell för så kallade "Jobcentre" skulle kunna bygga på att en fristående aktör står för samordningen av hela verksamheten men att sådana verksamheter också inrymmer medverkan av Individ- och familjeomsorg, Arbetsförmedling, Försäkringskassan med flera.

Verksamheten har i första hand varit produktionsinriktad men lärande har uppstått i vardagen utifrån de problem som behövt lösas. Om ett större utrymme och intresse funnits för att dokumentera och förädla de vardagliga erfarenheterna i relation till evidensbaserad teori så skulle det ha kunnat generera ytterligare lärande utifrån reflektion. Detta är också en förutsättning för att kunna implementera hela eller delar av projektverksamheten i en reguljär verksamhet.

Tid har varit en viktig framgångsfaktor på individplanet. Både att ge tillräcklig tid för att möjliggöra delaktighet och eget ansvarstagande samt att vara uthållig i utvecklingsprocessernas längd. Utvärderingen visar tydligt att det behöver råda en rimlig balans mellan kvantitet i deltagarvolym och kvalitet i individarbetet för att detta ska vara möjligt.

Den storlek beträffande deltagarvolym som projektet BBFCR har haft har också gett flera fördelar. Utvärderingen visar att detta har skapat en bredd i utbudet av kompetenser och insatser som varit betydelsefull för att kunna ge rätt stöd till målgruppen utifrån de komplexa behoven i gruppen. Storleken volymmässigt innebär också att metoden har kunnat prövas i ett antal individuella utvecklingsprocesser som gör att den kan anses beprövad. För att göra metoden i individarbetet mer evidensbaserad bör den i ökad utsträckning anknytas till forskning kring evidensbaserade metoder. De som arbetar i Boost by FC Rosengård har olika professionella kompetenser. Som framgått är de, enligt deltagarna, också lyhörda för varje individs behov, önskemål och förutsättningar.

En framgångsfaktor i projektet är också samverkan med arbetsgivare. Projektet Boost by FC Rosengård har i huvudsak samarbetat med det privata näringslivet men också med offentlig sektor och med den sociala ekonomin för att matcha de arbetssökande mot jobbtillfällen. De nätverkskontakter som projektpersonalen har i många fall haft en avgörande betydelse för att möjliggöra anställningar. En framgångsfaktor i samverkan med arbetsgivarna är också den tjänstekvalitet som skapas i mötet mellan projektmedarbetarna, de arbetssökande och arbetsgivarna. Även myndigheter som har drivit projekt inom ramen för Europeiska socialfonden med hög tjänstekvalitet i bemötandet har resultat på samma nivå som projektet Boost by FC Rosengård. Det är därför viktigt att inom alla slags organisationer som arbetar med arbetssökande utveckla en bra tjänstekvalitet. Detta är enklare i de delar som avser direkt serviceinriktade tjänster men innefattar större utmaningar när det gäller myndighetsutövningen.

Eftersom projektet har haft cirka 1 500 deltagare under tre års tid och resultatnivån på individnivå varit stabil kan effekterna av metoden bedömas som tillförlitliga. Detta förstärks också av att en rad andra framgångsrika projektverksamheter finansierade genom Europeiska socialfonden har nått sina framgångar genom ett likartat förhållningssätt, synsätt och arbetssätt som Boost by FC Rosengård.

FC Rosengård har genom att under tio år ha drivit olika projektverksamheter med resultat på hög nivå och ett professionellt projektgenomförande visat att en aktör inom den så kallade tredje samhällssektorn med framgång kan driva arbetsmarknadsprojekt. Det finns också en rad andra kända exempel på att aktörer inom denna sektor har lyckats med detta. Det motiverar att en högre andel organisationer inom den tredje samhällssektorn än under den senaste programperioden för Europeiska socialfonden får möjlighet att driva utvecklingsprojekt inom arbetsmarknadsområdet. För att skapa ökade möjligheter för organisationer inom den tredje samhällssektorn att driva utvecklingsprojekt i samverkan med offentlig och privat sektor behöver uppdrags- och finansieringsformer diskuteras. Idag konkurrerar organisationer inom den tredje samhällssektorn på samma villkor som verksamheter inom privat sektor trots att förutsättningarna ser olika ut mellan dess sektorer. Uppdrag fördelas genom upphandling antingen enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller enligt Lagen om valfrihet (LOV). I begränsad utsträckning har också uppdrag fördelats i enlighet med möjligheterna att träffa partnerskapsöverenskommelser mellan idéburen respektive offentlig sektor. Inom ramen för ett Ideellt – offentligt partnerskap (IOP) finns bättre möjligheter att utforma avtalsvillkor som passar organisationer inom den tredje samhällssektorn. För att föreningar ska kunna driva så stora projekt som BBFCR är det också nödvändigt att offentlig sektor förser projekten med likviditetsstöd som kan återbetalas i slutet av projektperioden förutsatt att inte ESF-rådet höjer nivåerna för forskottsutbetalningar vilket egentligen borde vara det rimliga.

Utvärderingar av detta och av andra projektverksamheter inom Europeiska socialfonden pekar samstämmigt på vikten av att säkra ett tidsmässigt utrymme för att uppnå resultat i verksamheternas utvecklingsprocesser. Utvärderingen av Boost by FC Rosengård visar att längden på den period under vilken FC Rosengård fått möjlighet att driva sina utvecklingsprojekt i sig har varit betydelsefull för att förvärva de erfarenheter som genomförandet har gett.

Denna och andra utvärderingar av Socialfondsprojekt visar att ESF-rådet behöver ha mer fokus på projektens innehåll, inte bara granska ekonomin, för att de värdefulla erfarenheter som görs i projekten ska kunna lyftas för att påverka de reguljära strukturerna. Dessutom visar utvärderingarna att projektverksamheterna i otillfredsställande utsträckning arbetar med Socialfondens prioriterade utvecklingsområden formulerade i horisontella kriterier samt programkriterier. Detta gäller också projektet Boost by FC Rosengård. Om inte ESF-rådet följer upp detta bättre så har ju riktlinjerna bara betydelse för vem som tilldelas medel genom att uttrycka gångbara intentioner.

I projektet BBFCR och i andra projekt har i viss utsträckning databasstöd utvecklats för att dokumentera och följa upp projektets deltagaraktiviteter. Istället för att varje projekt ska utveckla sitt system bör ESF-rådet överväga att utveckla ett system som alla projekt som beviljas medel ska använda. På detta sätt skulle ett gemensamt system kunna utvecklas som automatiskt innebar en enhetlig leverans av uppföljningsdata till Socialfonden samtidigt som projekten kunde effektivisera sin administration och uppföljning.

Ett annat verktyg som behöver utvecklas är de lägesrapporter som projekten lämnar till ESF-rådet varje månad. Idag präglas dessa lägesrapporter i de flesta projekt av icke dynamisk rapportering som ofta uttrycks i generella termer. En annan utformning av denna rapportering skulle kunna göra den till ett verktyg i projektens lärandeprocesser.

Ytterligare en möjlighet är att utveckla samarbetet kring projektens lärande genom ett tätare samarbete mellan projektledning, utvärderare samt handläggare hos ESF-rådet. Något sådant samarbete har överhuvudtaget inte förekommit i projektet. Utvärderarna känner inte till om ESF-rådets handläggare har tagit del av de följeforskningsrapporter som levererats och vad myndigheten i så fall har dragit för slutsatser av rapporterna.

Projektet BBFCR har också påvisat vikten av att avsätta tillräckliga resurser för ledning, ekonomi, personalfrågor och administration. Många projekt inom Socialfonden fick under föregående programperiod problem på grund av underbemanning på dessa funktioner. I detta avseende behövs tydligare styrning från ESF-rådet.

På ett övergripande plan behöver medel från arbetsmarknadspolitiken förskjutas till arbete i skolan för att säkra att fler går ut grund- och gymnasieskola med examen. Medel behöver också i ökad utsträckning satsas på att skapa fler jobb.

Helsingborg

2014-11-14

Bo Eriksson

Framtidsutbildning AB



Johanna Eriksson

