

Förelieforskningsrapport 1

Joh
201

Johanna Eriksson

2014-06-13

Slutrappport

TA
RK
S



HELSINGBORG



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Innehållsförteckning

Inledning	4
 Utvärderingsuppdrag och utvärderarens roll	 6
Följeforskarens roll och funktion	7
Framtidsutbildning ABs ansats till utvärdering	8
Framtidsutbildning ABs uppdrag i relation till projektet STARK	11
 Individnivå	 13
Projektets primära målgrupp och dess behov och förutsättningar	14
<i>En generell beskrivning</i>	14
<i>Målgruppens syn på framtiden</i>	18
<i>Målgruppens syn på sig själv</i>	19
<i>Målgruppens syn på arbete och studier</i>	21
Projektets arbetsmetod i relation till den primära målgruppen	24
<i>Att skapa hållbar utveckling för självförsörjning</i>	25
<i>Personlig utveckling</i>	27
<i>Säkerhet och Räddning</i>	35
<i>Kunskap: Arbete-studier-samhälle</i>	38
Genererade resultat och effekter på individnivå	41

Organisationsnivå	48
Medverkande parter	49
Projektets relevans i relation till påverkan på organisatorisk nivå	49
Organisering av arbetet med påverkan på organisatorisk nivå	51
<i>Arbetet med att göra projektets kunskap och lärande spridningsbart</i>	51
<i>Mötesforum</i>	54
<i>Kommunikation utanför organiserade mötesforum i projektet</i>	57
<i>Implementering av projektkonceptet</i>	57
Resultat och effekter i relation till organisationsnivå	60
 Strukturnivå	 64
Europeiska socialfondens intentioner	65
Projektets relevans i relation till strukturnivå	66
Resultat och effekter i relation till strukturnivå	69
 Sammanfattning	 72

Inledning

"Över 20 procent av de inskrivna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg var under 25 år i december 2010. Ungdomar har oftast mer aktuell kompetens än äldre och brukar vara mer attraktiva att anställa när ekonomin vänder uppåt efter en lågkonjunktur. Men den här gången vänder det inte lika tydligt för de unga. Flera arbetsmarknadspolitiska åtgärder som har införts de senaste åren har syftat till att minska ungdomsarbetslösheten. Arbetsgivaravgiften har halverats för den som anställer en person under 27 år. En annan är Jobbgarantin för ungdomar. Den ger rätt till åtgärdsprogram efter 90 dagar innehållande arbetsmarknadsutbildning eller praktik. 1527 personer under 25 år var inskrivna vid Arbetsförmedlingen i Helsingborg i dec. 2010 av dessa var: - 41% kvinnor, 59% män – 25% födda i ett annat land än Sverige – 21% saknar fullständig gymnasieutbildning – 4% hade minst tvåårig eftergymnasial utbildning.

Tjänstemän inom Arbetsförmedlingen, Brandförsvaret, Socialförvaltningen och Utvecklingsnämndens förvaltning har gjort en problemanalys enligt LFA-metoden (Logical Framework Approach). De två huvudsakliga frågeställningarna var: "Hög ungdomsarbetslöshet i Helsingborg" och "Brist på mångfald inom Brandförsvaret".

Det var utifrån ovan redovisade problembeskrivning, formulerad i den projektbeskrivning som lämnades in till svenska ESF-rådet, som projektet STARK (Säkerhet, trygghet, arbete, resurs och kompetens) formades. Utvecklingsnämndens förvaltning i Helsingborgs stad utvecklade i samarbete med Brandförsvaret och andra relevanta samverkansparter ett projektkoncept med följande syfte:

"Det övergripande syftet är att skapa förutsättningar, rusta unga genom jagstärkande insatser och utbildning för att kunna bli självförsörjande och etablera sig på arbetsmarknaden. (...) Syftet under genomförandefasen är att utveckla metoden i STARK för att unga personer ska kunna stärka sig och etablera sig på arbetsmarknaden. Vidare är syftet att bland annat unga med annan etnisk bakgrund ska ges möjlighet att etablera sig i samhället och öka mångfalden inom räddningstjänsten. Syftet är också att arbeta fram ett koncept gentemot företagen enligt CSR-modellen."

Tidigt i projektets genomförandefas engagerades Framtidsutbildning AB som följeforskare i projektverksamheten. Framtidsutbildning AB har löpande följt projektverksamheten utifrån den resursram som har funnits på 422 timmar. Värt att notera är att det ursprungliga uppdraget omfattade 322 timmar. Resursramen vidgades dock när projektets genomförandeperiod förlängdes med sex månader utifrån en tilläggsansökan till ESF-rådet.

Föreliggande dokument utgör en skriftlig slutredovisning av genererad information inom ramen för den följeforskning som bedrivits inom STARK. I enlighet med metoden följeforskning har Framtidsutbildning AB kontinuerligt återfört utvärderingsinformation. Dels genom två skriftliga delrapporter och dels genom kontinuerlig muntlig återföring till projektets styrgrupp, projektägaren, projektledningen och projektpersonalen.

Syftet med föreliggande rapport är inte att redogöra för projektprocessen i sin helhet. Detta innebär att alla genomförda aktiviteter i projektet inte kommer att beskrivas. Syftet är snarare att framhäva de delar av projektprocessen som har varit särskilt relevanta i syfte att uppnå projektets långsiktiga och kortsiktiga målsättningar samt de intentioner som Europeiska socialfonden har.

Rapporten är indelad i fyra avsnitt enligt följande struktur:

- Utvärderingsuppdrag och utvärderarens roll
- Individnivå
- Organisationsnivå
- Strukturnivå

Anledningen till att rapporten är indelad i dessa fyra avsnitt är för att möjliggöra att rapporten kan användas som ett arbetsmaterial i olika typer av kontexter genom att använda hela rapporten eller särskilt relevanta delar av denna.

Vad gäller det första avsnittet, följeforskarens roll och uppdrag, innehåller detta information om följeforskarens roll och funktion, det uppdrag som Framtidsutbildning AB har haft inom ramen för projektet STARK samt information om Framtidsutbildning ABs utvärderingsansats.

Det andra avsnittet, individnivå, berör följande delar: information om behov och förutsättningar i projektets målgrupp, information om projektets arbetsmetod för att möta målgruppen samt genererade resultat och effekter på individnivå.

I avsnitt tre presenteras information om de medverkande parterna i projektet, hur arbetet i projektet på organisationsnivå har organiserats samt de resultat och effekter som har kunnat härledas på organisationsnivå.

Det fjärde avsnittet, strukturnivå, berör det arbete som genomförts i projektet i relation till strukturnivå samt vilka resultat och effekter som kan härledas till följd av detta.

I respektive avsnitt presenteras genererad utvärderingsinformation tillsammans med relevant omvärldsinformation och relevanta teorier.

Efter dessa avsnitt presenteras en sammanfattning av utvärderingsrapporten.

Värt att notera är att det i rapporten inte finns ett avgränsat avsnitt för analys. Anledningen till detta är att analysen finns löpande i rapporten. Rapporten i sin helhet är skriven utifrån ett analyserande och problematiserande perspektiv.

Det är Framtidsutbildning ABs ambition att föreliggande rapport ska bidra till lärande och reflektion samt att den ska användas som arbetsmaterial i fortsatt utvecklingsarbete.

Utvärderings- uppdrag och utvärderarens roll

ARK

DK

DK

Följeforskarens roll och funktion

I aktuellt 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 strukturuomvandling och sammanhållning förändrar, förbättrar 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 det grundläggande fundamentet för att strukturfonderna ska ge ett beständigt bidrag till den regionala tillväxten och sysselsättningskapandet.”

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 Jansson 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 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.

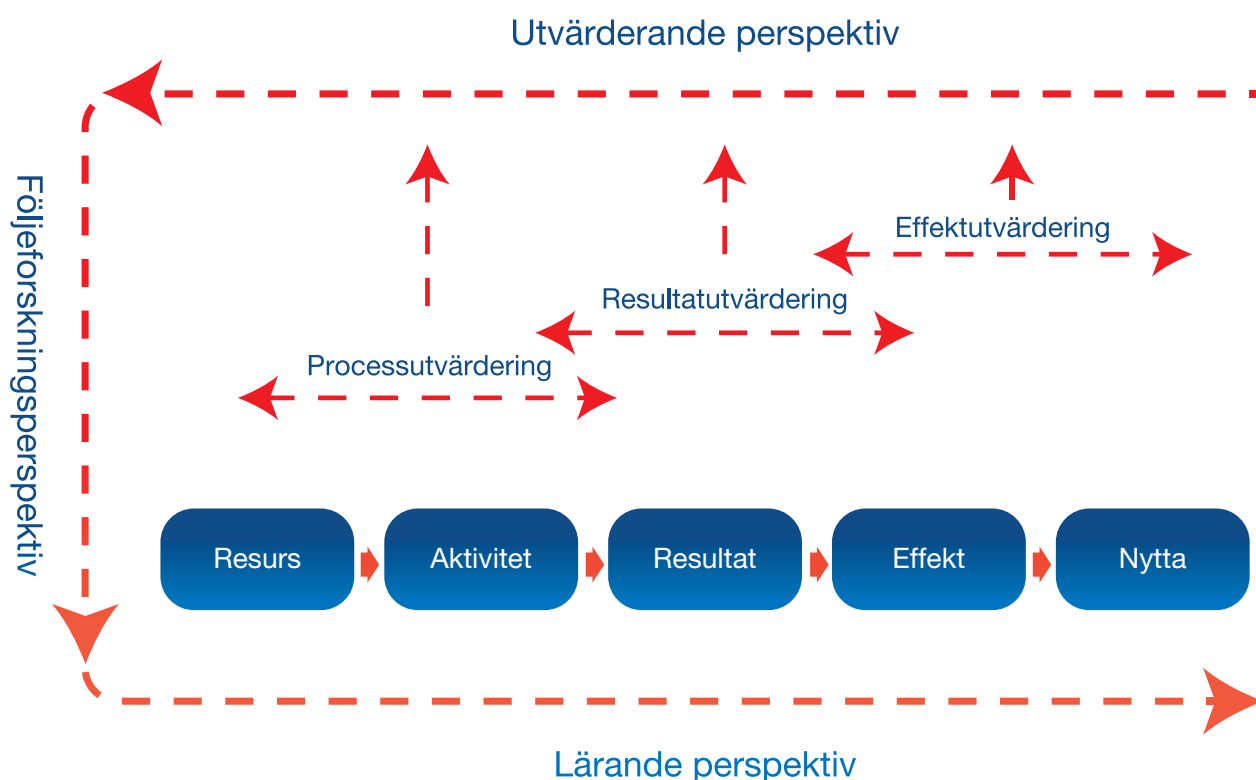
De slutsatser och reflektioner som lyfts av Brulin och Jansson stämmer väl överens med det handledningsdokument som upparbetats av ESF-rådet. För att utvärderingen ska nå de ambitioner som finns med lärande utvärdering menar Svensson och Brulin i boken *Lärande utvärdering – genom följeforskning* (2009) 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.

Undertecknad menar att den information som presenterats i aktuellt avsnitt utgör en relevant referensram utifrån vilken uppdraget och rollen som följeforskare kan förstås.

Framtidsutbildning ABs ansats till utvärdering

Utvärderingen har genomförts i enlighet med metodik för lärande utvärdering enligt följande modell:



Metoden Lärande utvärdering/føljeforskning rekommenderas av ESF-rådet för den aktuella programperioden och är en metod som Framtidsutbildning AB använder i samtliga utvärderingsuppdrag. Framtidsutbildning AB upplever att det är en metod som speglar både lärande och resultat parallellt

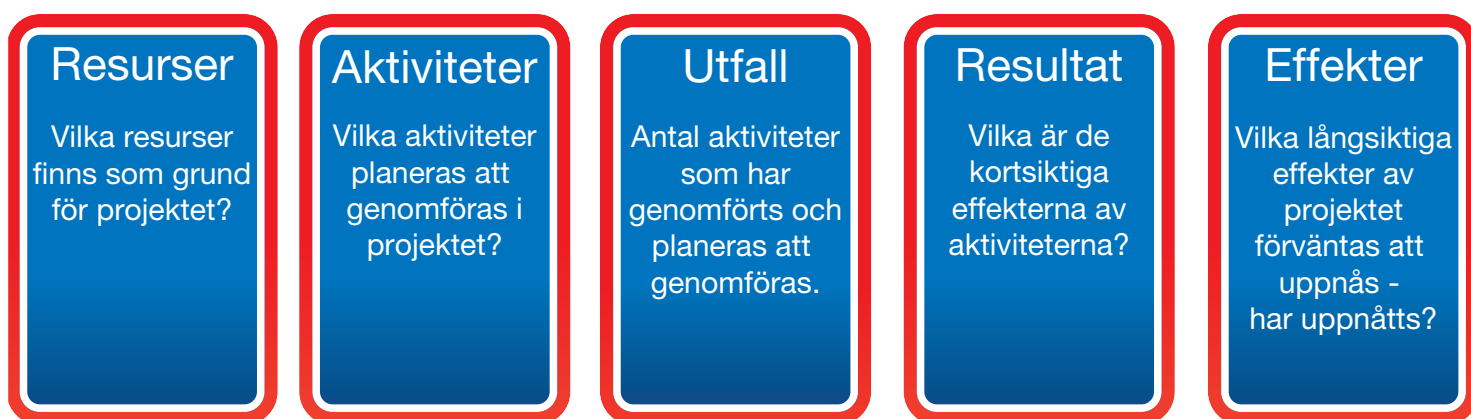
under arbetets gång och som i stor utsträckning bidrar till ökad förståelse, lärande och utveckling bland de inblandade individerna och organisationerna.

Uppföljningen ska vara formativ och vara ett stående och centralt inslag. Den formativa processen har projektets del- och huvudmål som utgångsläge för sina insatser. Den slutgiltiga utvärderingen av projektet kommer att beskriva processen i kvalitativa termer, där svagheter och styrkor i projektets olika delar ingående beskrivs samt hur projektets väg mot del- och huvudmålen kommit att förändras med hjälp av den formativa utvärderingen. Till utvärderingen adderas de kvantitativa resultaten. De kvantitativa resultaten tas fram av projektet internt och överlämnas efter dialog till utvärderaren för att kunna spegla projektet utifrån kvantitativa termer.

Utvärderingen ska genomföras kontinuerligt och gentemot ställda mål vilket ger styrgruppen och projektgruppen möjlighet att avläsa den aktuella statusen och färdriktningen i projektet. Summan av insatserna kan i slutet av projektet användas till en summativ och slutgiltig utvärdering av projektet samt användas för spridning av projektresultat.

Syftet med processutvärderingen är att utifrån uppställda mål kontinuerligt följa processen genom att beskriva, värdera och analysera projektets genomförande och återkoppla till projektets styrgrupp och/eller projektgrupp för att en så hög måluppfyllelse som möjligt ska uppnås. Den ska även lyfta fram olika hinder och svårigheter under projektets gång men självklart även se positiva inslag hos individer, företag och andra samverkanspartners.

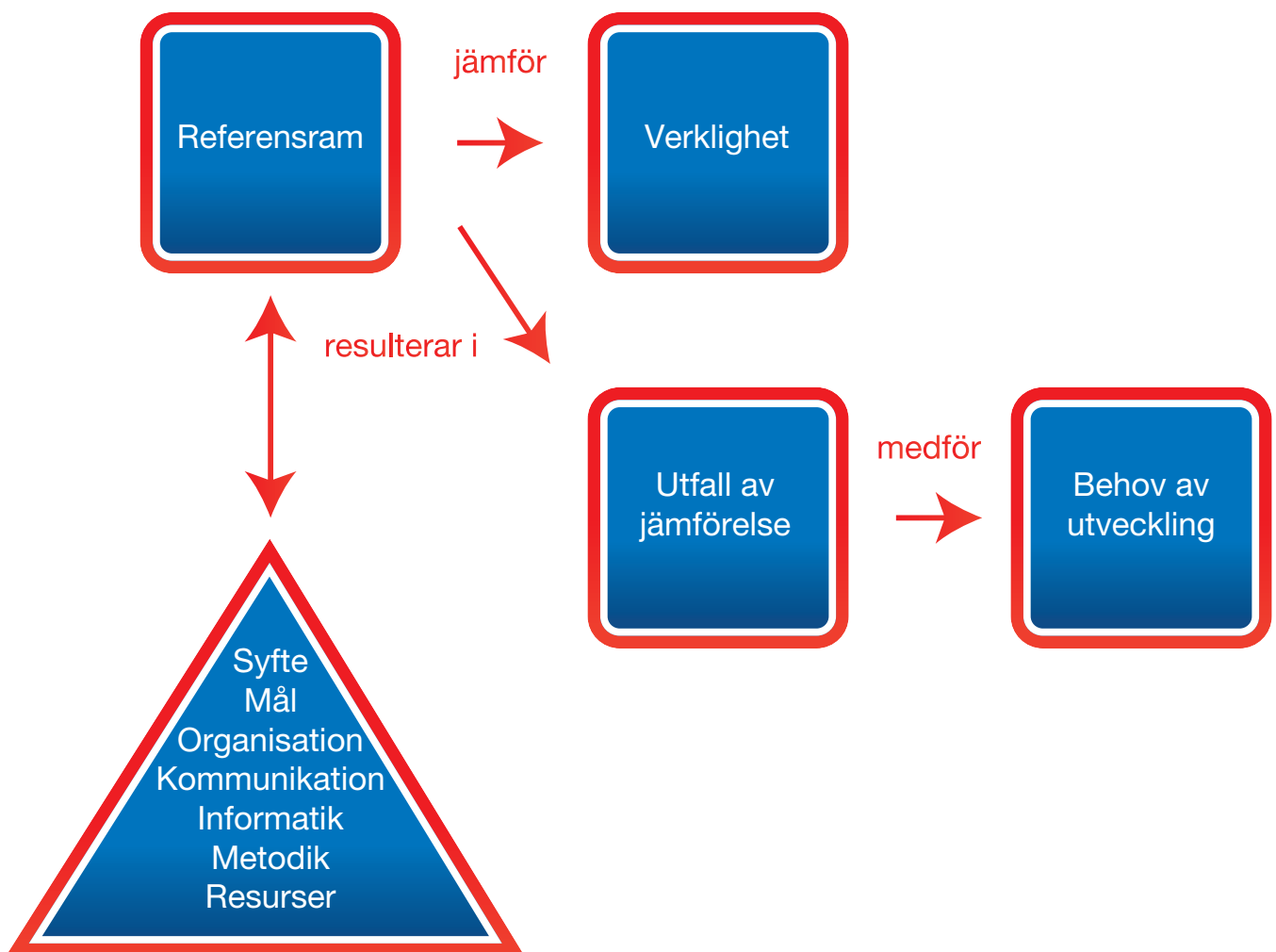
Som nämns ovan utgår vårt utvärderingsarbete i metoden lärande utvärdering/följeforskning. Denna metod skapar en struktur och en riktlinje om hur vi ska arbeta i ett lärande syfte samt genomföra vårt utvärderingsuppdrag. För att skapa struktur och förutsättningar för hög måluppfyllelse samt struktupåverkan till gagn för projektets berörda aktörer använder vi oss av en teoretisk modell, den så kallade programteorin. Programteorin handlar om att beskriva en tänkt orsakskedja i projektet i form av resurser, aktiviteter, utfall, resultat och effekter. En sådan arbetsprocess kan ge kunskap, en gemensam målbild, skapa dialog mellan berörda aktörer och kan ge ett underlag för att styra och prioritera. Modellen åskådliggörs i följande modellbeskrivning:



Tanken med programteorin är att bidra till analysen av vilka delar av det aktuella projektet som bidragit till framgång eller misslyckanden och varför dessa delar varit lyckosamma eller inte. Genom att använda programteorin är det lättare att fokusera på utvärderingen och även bestämma vilka frågor som ska besvaras och vilka data som behöver samlas in.

Analysen i enlighet med den programteoretiska modellen är en femstegsoperation som del för del tillsammans bidrar till en kvalificerad utvärdering. I det första steget utarbetas programteorin, som utgörs av uppfattningarna om vad man vill uppnå utifrån vidtagna åtgärder samt hur man tänkt sig att med hjälp av åtgärderna kunna förverkliga dessa. I det andra steget väljs vissa länkar i programteorin ut för att undersökas och därefter sker datainsamling och analys. Sedermera jämförs undersökningsresultatet med mål och syfte. I det avslutade steget kan utvärderaren komplettera med allmänna reflektioner om orsakssambanden och styrningen.

Inom ramen för den programteoretiska modellen använder Framtidsutbildning AB en generell övergripande utvärderingsmodell som i forsknings- och utvärderingssammanhang är accepterad.



Referensramen för utvärderingen av projektet utgörs av projektansökan och dess formuleringar kring syfte, mål, organisation, metodik, resurser och förväntade resultat.

De grundläggande utgångspunkterna för arbetet är att genom inhämtande av information från berörda aktörer jämföra referensramen med hur verksamheten faktiskt utvecklas under projektets gång och relatera detta till projektlogiken.

Utvärderarnas sökfokus är således projektets funktionalitet i relation till syfte, mål, organisation, etcetera och verksamhetens effektivitet (gör projektet rätt saker på rätt sätt?). Beskrivningar, värderingar och analyser omfattar projektets förutsättningar, projektets genomförande och projektets utfall för att ge en helhetsbild av projektverksamheten och de faktorer som påverkar denna.

Programteorin är ett värdefullt verktyg i genomförandeprocessen eftersom den syftar till att bidra till gemensam förståelse och ger en bild om vad man ska åstadkomma. Andra syften med programteorin är följande:

- Skapa en idealbild över ett projekt.
- Visa vad som sker i praktiken.
- Bidra till förbättringar genom identifiering av kritiska moment.
- Vara ett analysverktyg.
- Kan fungera som ett underlag för att utforma och följa upp mål och indikatorer.

Programteorin kan användas på alla nivåer inom ett projekt men bör vara ett levande dokument inom styrgruppen och projektgruppen eftersom programteorin på ett enkelt sätt ger en överblick om aktiviteter och ansvarsområden. En intressant idé är att i projektet arbeta med programteorin på individbasis vilket kan efterlikna en slags handlingsplan vilken kan bidra till en tydlig bild och genomförandeplan om vad som förväntas och krävs av individen för att hon eller han ska nå sitt mål.

Att arbeta med On Going Evaluation, eller följeforskning som är den svenska beteckningen, innebär dels att utvärderarna med vetenskapliga metoder på ett systematiskt sätt beskriver, analyserar och värderar projektets funktionalitet och måluppfyllelse men också att utvärderarna finns med under hela projektprocessen och kontinuerligt återför utvärderingsinformation till projektet i syfte att vara ett stöd i projektprocessen och att bidra till lärande. På detta vis är kontinuerlig dialog ett viktigt verktyg i Framtidsutbildning ABs ansats i relation till utvärdering.

Framtidsutbildning ABs uppdrag i relation till projektet STARK

Vad gäller Framtidsutbildning ABs engagemang i relation till projektet STARK omfattade detta ursprungligen 322 timmar. I det anbud som Framtidsutbildning AB levererade framgår det att det inom ramen för detta avtal ska genomföras utvärderingsaktiviteter inom angiven tidsram. I anbudet specificerades följande:

- Utvärderingen skulle genomföras processinriktat och kontinuerligt.
- Utvärderingsinsatserna skulle ske på alla nivåer. I detta innefattades deltagare, projektägare, styrgrupp, referensgrupp, projektgrupp och samverkansaktörer.
- Fokus i utvärderingen skulle vara: metoder, strategisk påverkan, samverkan, lärande miljöer, innovativ verksamhet samt resultat/effekter.
- Utvärderingsarbetet skulle organiseras utifrån såväl kvalitativa som kvantitativa metoder.



- Utvärderingsarbetet skulle genomföras med hög grad av dialog med projektets personal och projektets styrgrupp.
- Utvärderingen skulle genomföras på ett sätt som ger vägledning i projektets implementering.
- Utvärderingen skulle genomföras utifrån den ansats som presenterades ovan.

En slutlig viktig dimension i uppdraget har vidare utgjorts av att utvärderingen skulle genomföras på ett sätt som tillåter en värdering av projektets genomförande i relation till formulerat syfte och formulerade mål med projektet.

Innan avslut av projektet utifrån den ursprungligt planerade projekttiden beviljades en uppgradering av projektet vilket medförde att projekttiden förlängdes med sex månader. Utifrån detta skrevs ett tilläggsavtal mellan Utvecklingsnämndens förvaltning och Framtidsutbildning AB som omfattade 100 timmar för fortsatta utvärderingsinsatser. I detta avtal specificerades Framtidsutbildning ABs uppdrag enligt följande:

”Uppdraget är att genomföra en processutvärdering av de arbetsuppgifter som ska utföras under projektets förlängningstid. Dessa har definierats på följande sätt:

- *Tydliggöra studiespåret redan vid intagningen.*
- *Arbeta med kontaktnät inom gruppen och ut mot arbetslivet.*
- *Fokus på styrkor, positivt att många fått jobb (personlig marknadsföring), digitala CV.*
- *Inre och yttre motivation.*
- *Välj din framtid som en del i metoden.*
- *Resultathantering, mäta resultaten enhetligt.*
- *Koppla till ordinarie verksamheter, jämföra metoder projekt/ordinarie verksamheter.*
- *Skapa en aktivitetsplan utifrån ett implementeringsperspektiv.”*

I de fall specifik information om Framtidsutbildning ABs uppdrag efterfrågas hänvisar undertecknad till de offentliga anbudshandlingarna. Värt att notera är vidare att Framtidsutbildning ABs uppdrag genom anbuderna varit reglerat samtidigt som anbuderna formulerades på ett sätt som under processens gång möjliggjort justeringar för att optimera följeforskningens påverkan utifrån hur projektprocessen har fortlöpt.

Individnivå

TÅRS

DK

DK

Projektets primära målgrupp och dess behov och förutsättningar

I den ansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet beskrevs projektets primära målgrupp enligt följande:

”Målgruppen är ungdomar i åldern 16-29 år arbetssökande, inskrivna på Af med aktivitetsstöd och/eller med försörjningsstöd, prioriterad målgrupp är ungdomar av annat etniskt ursprung.”

I en LFA-analys genomförd inför projektansökan med ett flertal relevanta parter isolerades en rad utmaningar i målgruppen utifrån möjligheter till självförsörjning som i projektansökan beskrivs enligt följande:

”Ungdomarnas syn på ansvar och arbete, ofullständig utbildning, avsaknad av nätverk och kontakter, bristande språkkunskaper, arbetsbinder, sociala arvet – utanförskap, saknar arbetsmarknadens koder, arbetsgivarna har inte tid och resurser att satsa på ungdomarna, arbetsgivare förstår inte ungdomarna, lagstiftningen, ungdomarna matchar inte arbetsgivarnas krav, korta lösningar från myndigheternas sida, gör ungdomarna insatströtta.”

Under projektets genomförande har projektpersonalen och undertecknad genererat och inhämtat information och kunskap om målgruppen vilken delvis bekräftat den bild av målgruppen som presenterades i ansökan. Informationen och kunskapen har dock även vidgat kunskapen om de behov och förutsättningar som ryms inom den primära målgruppen vilket lett till en mer dynamisk bild av målgruppen.

Den information och kunskap som har inhämtats inom ramen för utvärderingen av STARK redovisas nedan tillsammans med relevant omvärldsinformation utifrån följande struktur:

- En generell beskrivning
- Målgruppens syn på framtiden
- Målgruppens syn på sig själv
- Målgruppens syn på arbete och studier

En generell beskrivning

Totalt har 191 individer initierats i projektet STARK. Ytterligare tre individer erbjöds plats i projektet och tackade ja till denna plats men påbörjade aldrig någon aktivitet i projektet varför dessa individer inte är medräknade i den statistik som har förts i projektet. Detta innebär att projektets mål att nå totalt 164 deltagare under projektets genomförande (innefattar såväl ursprunglig projekttid som förlängning) har uppnåtts.

I projektansökan anges vidare att en jämn könsfördelning eftersträvades inom ramen för projektet. Det framgår av tillgänglig statistik att detta inte har uppnåtts då 61 procent av de 191 individer som initierats i projektet har varit män medan 39 procent har varit kvinnor. Projektpersonalen har under projektets genomförande arbetat aktivt för att åstadkomma en jämn könsfördelning genom flera åtgärder:

- Informera potentiella kvinnliga deltagare i särskilda grupper.
- Kvinnor som deltagit tidigare har informerat potentiella nya deltagare.
- Anpassning av kommunikationen om projektet genom bilder.
- Dialog med handläggare i remitterande organisationer om de könsmonster som funnits i projektet och handläggarnas roll i att stimulera en mer jämn fördelning mellan könen.

Det har i utvärderingen framkommit att en rad faktorer kan ha påverkat i vilken utsträckning projektet kunnat nå en jämn könsfördelning. En faktor som har diskuterats i olika forum som förklaring till den ojämna könsfördelningen i projektet är könsfördelningen i gruppen arbetslösa i regionen. Det har framförts av flera aktörer att män är överrepresenterade i arbetslöshetsstatistiken i stort. En ojämna fördelning mellan könen konstateras redan i den projektansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet inför genomförandet av projektet:

”1572 personer under 25 år var inskrivna vid Arbetsförmedlingen i Helsingborg i dec. 2010 av dessa var: 41% kvinnor, 59% män.”

Detta innebär att ett mål om jämn könsfördelning i projektet formulerades trots att män är överrepresenterade i gruppen arbetslösa under 25 år i december 2010. Samma trend kan härledas för åren efter 2010 då statistik gällande Arbetsförmedlingen i Helsingborg påvisar följande siffror:

- I december 2011 var 53 procent av de inskrivna personerna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg under 25 år män medan 47 procent var kvinnor.
- I december 2012 var 54 procent av de inskrivna personerna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg under 25 år män medan 46 procent var kvinnor.
- I december 2013 var 55 procent av de inskrivna personerna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg under 25 år män medan 45 procent var kvinnor.

Värt att notera är att den könsfördelning som anges i ovan redovisad statistik påvisar en mindre diskrepans i representationen av män respektive kvinnor vad gäller inskrivna på Arbetsförmedlingen i Helsingborg under 25 år. Detta innebär att könsfördelningen i projektet inte enbart kan förklaras med en generell snedfördelning i målgruppen arbetslösa under 25 år. Könsfördelningen i projektet kan vidare jämföras med siffror presenterade i rapporten *Socialfonden i siffror – projektens deltagare och nytta* i vilken det konstateras att könsfördelningen i projekt genomförda mellan 2008 och 2013 varit jämn då cirka 49 procent av deltagarna i programområde 2 har varit män medan 51 procent har varit kvinnor.

Det har i intervjuer framkommit att både handläggares och potentiella deltagares uppfattning om projektkonceptet i högre utsträckning har påverkat utfallet gällande könsfördelning då projektverksamheten i hög utsträckning knutits till Brandförsvarets verksamhet och brandmannayrket vilka förknippas med manliga normer. Detta har projektet, som framgick ovan, försökt möta genom att anpassa grafisk, skriftlig och muntlig information om projektet.

Ytterligare en variabel som har tillskrivits stort värde i projektet är deltagarnas etniska ursprung då det i projektet funnits ett mål att minst 50 procent av deltagarna skulle vara av annat etniskt ursprung. Sättet att mäta detta har varit att kartlägga om deltagarna själva är födda i Sverige eller ej samt om någon av föräldrarna har annat etniskt ursprung. I det fall en deltagare själv är född i ett

annat land eller har en förälder med annat ursprung än Sverige har denna deltagare i projektets statistik registrerats som person med annat etniskt ursprung. Anledningen till att detta mål formulerades var att möta behovet av ökad mångfald inom Brandförsvaret. Det framgår av tillgänglig statistik att detta mål inte har uppnåtts då endast 37 procent av de inskrivna har haft annat etniskt ursprung enligt definitionen som redovisades ovan.

Även gällande detta kriterium menar undertecknad att det är relevant att jämföra projektets mål och faktiska fördelning i relation till generella siffror. Enligt *Arbetsmarknadsrapport 2013* (Arbetsförmedlingen, 2014) framgår det att 32 procent av de sökande hos Arbetsförmedlingen under 2013 registrerades som utrikesfödda. I rapporten *Socialfonden i siffror – projektets deltagare och nytta* framgår det vidare att 36 procent av de personer som deltog i projekt mellan åren 2008 och 2013 varit utrikesfödda men att andelen med utländsk bakgrund ökar till 41 procent om föräldrarnas ursprung är med som parameter i att bedöma denna variabel. I samma publikation konstateras vidare följande:

”Detta är betydligt fler än i riket totalt, där motsvarande andelar var 15 respektive 20 procent år 2012. I PO 2 var andelen utrikesfödda män något högre än andelen kvinnor, medan i riket var förhållandet det motsatta.”

Detta innebär att representationen av utrikesfödda i ESF-projekt är hög i relation till representationen av utrikesfödda i riket totalt. Då andelen utrikesfödda/personer med annan etnisk bakgrund i projektet STARK är närliggande det snitt som presenteras för programområde 2 inom Socialfonden kan andelen utrikesfödda/personer med annan etnisk bakgrund i STARK anses vara hög även om målet inte är uppnått. Värt att notera är att det i publikationen *Socialfonden i siffror – projektets deltagare och nytta* konstateras att:

”I den yngsta gruppen (15–24 år), som också är den största åldersgruppen sett till antal deltagare, är antalet med utländsk bakgrund förhållandevis lågt. Ungefär var fjärde deltagare har utländsk bakgrund i denna grupp.”

En tredje variabel som tillskrivits stor vikt i urvalet av deltagare har varit remittenterna. Det har via projektets ägare och styrgrupp tydligt kommunicerats att en fördelning mellan remittenterna enligt följande andelar har eftersträfvats inom ramen för projektet:

- Helsingborg Stad, åtta platser per grupp, vilket motsvarar 41 procent av totala antalet platser.
- Landskrona stad, två platser per grupp, vilket motsvarar tio procent av totala antalet platser.
- Bjuvs kommun, en plats per grupp, vilket motsvarar fem procent av totala antalet platser.
- Höganäs kommun, en halv plats per grupp, vilket motsvarar tre procent av totala antalet platser.
- Arbetsförmedlingen, åtta platser per grupp, vilket motsvarar 41 procent av totala antalet platser.

De faktiska siffrorna i projektet har sett ut enligt följande:

- Helsingborg Stad, 71 individer, vilket motsvarar 37 procent.
- Landskrona stad, sex individer, vilket motsvarar tre procent.
- Bjuvs kommun, tre individer, vilket motsvarar två procent.
- Höganäs kommun, sex individer, vilket motsvarar tre procent.
- Arbetsförmedlingen, 106 individer, vilket motsvarar 55 procent.

Detta innebär att Arbetsförmedlingen och Helsingborgs stad har remitterat en högre andel deltagare än planerat, Höganäs kommun har remitterat enligt plan medan Landskrona kommun och Bjuvs kommun har remitterat en lägre andel än planerat. Det har i styrgruppen förekommit en rad diskussioner gällande fördelningen av deltagare utifrån remittent. Som framgår av siffrorna ovan har Arbetsförmedlingen utgjort den huvudsakliga remittenten. Vid styrgruppsmöten har dock flera styrgruppsmedlemmar framfört att remitterade individer från Arbetsförmedlingen kan ha haft kontakt med kommunens verksamheter samtidigt. I Helsingborg har detta kunnat kartläggas vilket har lett till en bekräftelse av de dialoger som förts i styrgruppen.

Kön, etnicitet och remittent har tillsammans med det beslutade åldersintervallet 16-29 år varit de kriterier som främst styrts utvalet av deltagare till projektet. Dessa kriterier har alltså prioriterats högst i urvalet av deltagare. Detta har projektpersonalen under projektets genomförande problematiserat i samtal med utvärderaren och i kommunikation med styrgruppen då projektpersonalen har upplevt att det i urvalet av deltagare har funnits för lite utrymme att beakta de potentiella deltagarnas behovsbild i relation till projektansökan och de behov som projektet var tänkt att möta. Denna dialog med styrgruppen medförde ingen förändring i urvalskriterierna och de fyra ovan angivna kriterierna kvarstod som prioriterade. En av de intervjuade medarbetarna i projektet reflekterade över detta beslut enligt följande i ett samtal med undertecknad:

"Vad det innebär är egentligen att en person som skulle klara sig bra utan oss antas till projektet för att det är en bon, som kommer från någon av kommunerna och har utländsk bakgrund på något sätt medan en person som verkligen skulle hjälpas av det vi erbjuder inte får komma med för att det är en svensk kille från Arbetsförmedlingen."

Citatet ställer frågan om förutbestämda kriterier på sin spets menar undertecknad då medarbetaren i citatet ovan problematiserar vilket behov ett arbetsmarknadsprojekt är ämnat att tillfredsställa – individens eller organisationens. Dessa behov står inte nödvändigtvis i motsats till varandra, men som citatet ovan speglar så har det inom ramen för STARK förekommit sådana situationer. Undertecknad menar att detta är värt att reflektera över inför kommande projektprocesser utifrån följande frågeställningar:

- Vilket syfte fyller urvalskriterier som remittent, kön eller ursprung?
- Bör urvalskriterier som dessa värderas högre än en värdering av hur väl en individs behov och förutsättningar möter projektets tänkta målgrupp?
- Vilka konsekvenser kan följa av att urvalskriterier som remittent, kön och ursprung är mer styrande i ett urvalsförfarande än individens behovsbild?
- Fyller urvalskriterierna någon funktion för de målgrupper man ämnar möta?

Målgruppens syn på framtiden

En relevant trend som framkommit i intervjuer med såväl projektdeltagare, projektpersonal som samverkansparter är målgruppens syn på sin egen framtid.

Utifrån genomförda intervjuer kan tre delmålgrupper skönjas i projektets målgrupp i relation till synen på framtiden:

- En delmålgrupp som har en idé om ett mål och ämnar sträva efter detta.
- En delmålgrupp som saknar mål att sträva efter.
- En delmålgrupp som inte ser att det finns en framtid att sträva efter.

Vad gäller den första delmålgruppen har denna karaktäriserats av att individerna som ingått i denna grupp redan innan start i projektet har haft en målbild i form av ett yrke, en bransch eller liknande. En del av de individer som har tillhört denna delmålgrupp har i samtal med utvärderarna och projektpersonalen kunnat formulera målbilder av olika slag och av olika omfattning vilket kan tydliggöras med följande citat hämtade ur intervjuer med projektdeltagare:

"Jag vill jobba på lager för jag gillar det praktiska och att vara igång."

"Min kompis jobbar i affär och hon har berättat hur det är. Jag skulle också vilja jobba i affär."

"Alltså budbil skulle jag vilja köra. Jag gillar att köra bil och så. Jag tror det skulle passa mig."

Det har i intervjuer tydliggjorts att de deltagare som har uttryckt att de har ett mål att sträva efter vid projektstart grundat sina målsättningar på olika saker. En del av deltagarna kan i intervjuer med utvärderaren uttrycka ett mål samt förklara varför de har detta mål. Majoriteten av deltagarna kan dock inte beskriva vad det arbete de benämner som sitt mål innefattar samt vad som krävs för att erhålla ett sådant arbete. Det blir även tydligt att flertalet deltagare ofta har bytt målsättning ett flertal gånger. Det framgår vidare att deltagarna tidigare uttryckt en målsättning utifrån externa intryck – framförallt kompisars erfarenheter och information. Av den grupp som uttrycker någon slags målsättning uttrycker personerna även en försiktig optimism att framtiden innehåller möjligheter till försörjning. De uttrycker dock inte optimism gällande att framtiden innehåller möjligheter till självförverkligande eller att hitta ett arbete som innehåller andra värden än försörjning.

Vad gäller den delmålgrupp som saknar ett mål att sträva efter vid start i projektet utgör denna en betydande del av projektets målgrupp. Denna grupp lyfte undertecknad redan i följeforskningsrapport 1 genom följande formulering:

"Utvärderaren har under genomförda intervjuer med deltagare isolerat ytterligare en delmålgrupp, en andel av deltagarna vars utmaning är att de saknar en bild av vad de skulle kunna tänka sig att göra framöver. Det framkommer i flera deltagarintervjuer att delar av den grupp ungdomar som har deltagit i STARK har haft en vag uppfattning om hur de ser sin framtid. Dessa deltagare beskriver att denna avsaknad av en tydlig framtid hämmar deras strävan efter självförsörjning i nuläget:

Jag vet inte vad jag ska göra liksom. Jag ändrar mig hela tiden och det gör att jag söker jobb lite här och där. Jag vet att det skulle vara bättre om jag kunde koncentrera mig på ett område och satsa. Men jag vet inte vad det skulle vara."

Som framgår av citatet ovan kan en avsaknad av ett mål påverka synen på framtiden men även den enskildes aktivitet för att nå självförsörjning.

Det finns ytterligare en delmålgrupp som kan isoleras i deltagargruppen i STARK. En delmålgrupp som uttalat inte ser en framtid innehållande självförsörjning. Till denna delmålgrupp hör deltagare som i samtal med utvärderaren uttalat sig enligt följande:

"Jag kommer inte jobba. Det finns ingen plats för en sån som mig."

"Det känns som vi ungdomar är utdömda. Ingen vill ha oss. Alla ser oss som ett problem."

"Jag tänker ofta på varför alla är så negativa mot oss unga. Det är inte ens lönt för mig att vilja nå någonstans för det kommer aldrig hända när alla ser på oss som de gör."

Av den delmålgrupp som i låg utsträckning ser en framtid att sträva efter hänvisar deltagarna i hög utsträckning till externa faktorer så som:

- En uppfattning att det inte finns några jobb.
- En uppfattning att arbetsgivare inte vill anställa yngre personer.
- En uppfattning att kompetenskraven är orimligt höga.

Gemensamt för denna grupp är alltså att de har en tendens att förklara sin nuvarande situation med faktorer oberoende av sig själva.

Den information som har presenterats ovan påvisar att målgruppens uppfattning om framtiden är av vikt att beakta i relation till beskrivningen av målgruppens behov och förutsättningar.

Målgruppens syn på sig själv

Vad gäller målgruppens syn på sig själv berördes denna i följeforskningsrapport 1 då undertecknad konstaterade att:

"Värt att notera är att de utvärderingsinsatser som genomförts inte bara har bekräftat och delvis utökat den behovsbild som finns i den målgrupp som har engagerats i projektet STARK. Utvärderingen har i hög utsträckning även tydliggjort de styrkor som ryms inom målgruppen. Undertecknad menar att det är minst lika relevant att lyfta denna sida av målgruppen. Även enskilda deltagare lyfter i samtal med utvärderaren att de uppfattar diskussionen och samtalet om ungdomar och ungdomsarbetslöshet som negativ och att det finns ett behov av att balansera denna bild. En av deltagarna uttrycker sig i samtal med utvärderaren enligt följande:

Ibland känns det som att man är värsta problemet för alla andra. Folk tror liksom att jag är arbetslös för att jag inte vill eller orkar jobba. Jag vet inte om du tycker så, men det är fel. Jag vill jobba och jag kan jobba hårt. Jag blir så arg ibland för jag försöker och försöker men kommer ingenstans. Jag vet inte vad jag ska ta mig till längre för att visa att jag vill och kan."

Personalen uppger i intervjuer att ovan redovisad upplevelse har varit vanligt förekommande. Personalen uttrycker i samtal med utvärderaren också att en betydande andel av deltagarna har en negativ självbild och svårt att se sina egna förmågor. Det framkommer i intervjuer med deltagarna

att de innan sitt deltagande i projektet upplever sig blivit tränade i att se sina brister snarare än sina tillgångar. Detta kan tydliggöras genom följande citat hämtat från en deltagarintervju:

"Överallt man kommer så letar de efter det man saknar. Till sist berättar man bara vad man saknar för man vet att det är det de vill veta, att jag inte har utbildning, körkort, erfarenhet och allt det där."

Deltagarna beskriver vidare i samtal med utvärderaren att deras självbild i hög utsträckning påverkat deras självförtroende vilket i sin tur har påverkat deras ambition och drivkraft vilket kan tydliggöras med följande citat:

"Min bild av mig själv har bara blivit sämre sen jag blev arbetslös. Det känns som jag bara blir mer och mer medveten om mina brister. Det gör ju att man inte har världens självförtroende och det påverkar mig såklart. Ett jobb jag för ett halvår sen skulle söka söker jag inte idag för jag tänker att jag ändå inte är bra nog för att få det."

Det har dock i utvärderingen framkommit att det funnits personer i målgruppen som har haft en självbild som inte har varit realistisk på ett annat sätt vilket kan tydliggöras med följande citat hämtat från ett dialogmöte med personalen:

"Det är viktigt att säga att det finns personer som överskattar sin förmåga väldigt mycket. Det hämmar deras process hos oss då de inte ser nyttan i övningarna vi gör för att de tycker att de redan kan allt och vet allt."

Detta bekräftas i hög utsträckning i intervjuer genomförda med projektdeltagare vilket kan illustreras med följande exempel:

I en intervju med en deltagare uttalade sig denne i inledningen av intervjun enligt följande:

"Jag är inte någon som ger upp eller skiter i saker. Jag fullföljer det jag påbörjat och jag förstår till skillnad från många andra i denna gruppen att man ibland behöver göra saker som inte är så kul för att försörja sig. Det är en fördel för mig att jag är sån som person – så har jag alltid varit."

Lite senare under samma intervju pratade utvärderaren med deltagaren om dennes tidigare erfarenheter av arbetsmarknaden. Deltagaren började då beskriva ett jobb som denne hade haft tidigare och uttryckte sig enligt följande:

"Det var inte min grej. Jag vaknade inte på morgonen och tänkte: wow nu vill jag sätta igång dagen. Jag sa upp mig, det var inte min grej helt enkelt."

Ett annat exempel var en deltagare som i intervju med utvärderaren uttryckte sig enligt följande:

"Jag är en bra förebild i gruppen. När vi gör övningar som andra inte tycker är roliga så de dummar sig och inte deltar på allvar så brukar jag vara aktiv för att visa ett positivt beteende som de kan ta efter."

När utvärderaren sedan deltog i en dialog med målgruppen ledd av projektledaren uppvisade deltagaren ett beteende som påverkade gruppen högst destruktivt vilket ledde till att en majoritet av gruppen i slutet av övningen var inaktiva eller kom med icke konstruktiva kommentarer som hämmade processen.

Utöver de två delmålgrupper som har beskrivits ovan i relation till deltagarnas bild av sig själva kan en tredje delmålgrupp härledas: en delmålgrupp som i mycket liten uträkning innan sitt deltagande i projektet reflekterat över sina egna förmågor och egenskaper. Utmärkande för denna grupp är att de

i låg utsträckning i intervjuer med utvärderaren kan resonera kring hur de själva påverkar processen att bli självförsörjande och istället söker orsaker till sin arbetslöshet utanför sig själva.

Som tydliggjorts med ovan redovisad information utgör deltagarens självbild en väsentlig del av behovsbilden och påverkar i hög utsträckning individens process att bli självförsörjande.

Målgruppens syn på arbete och studier

En fjärde och sista relevant trend som har framkommit gällande målgruppens behov och förutsättningar är gruppens inställning till arbete och studier – och ytterst självförsörjning.

Vad gäller målgruppens inställning till studier framkommer det att den målgrupp som varit föremål för projektet STARK i hög utsträckning vid projektets start varit obenägen att se studier som ett alternativ. En majoritet av deltagarna har vid ingången i projektet istället haft arbete som mål. Detta trots att en del av målgruppen saknat kompletta gymnasiebetyg eller eftersträvat ett yrke som kräver eftergymnasiala studier. De deltagare som i inledningen av projektet uttryckt att de har ett intresse av studier har i samtal med utvärderaren menat att det i så fall skulle röra sig om kortare utbildningar som medförde en garanti för jobb. Endast enstaka deltagare har i samtal med utvärderaren pratat om studier som en del i att uppnå ett långsiktigt mål.

Dessa trender kan härledas till information som redovisas i ungdomsstyrelsens publikation *Unga med attityd* 2013 (Ungdomsstyrelsen, 2013). I denna redovisas en rad trender som är relevanta i relation till ovan redovisad information.

Vad gäller studier konstateras det i publikationen att dagens ungdomsgeneration är mer välutbildade än samtliga tidigare generationer. De ungdomar som har deltagit i attitydundersökningen uppger att incitamenten till att studera främst handlar om möjligheterna till att få ett bra jobb, möjligheten att ägna sig åt sitt intresse samt möjligheten att utvecklas. Bland de ungdomar som deltog i undersökningen och som var långtidsarbetslösa (arbetslösa mer än sex månader) i högre utsträckning angav *För att slippa vara arbetslös* som incitament för att studera än övriga ungdomar. Detta speglar att majoriteten av ungdomarna väljer studier baserat på en inre drivkraft medan arbetslösa ungdomar i högre utsträckning drivs av yttre drivkraft. Detta är av stor betydelse för vilka resultat som kan förväntas presteras till följd av beslutet att studera vilket tydliggörs nedan under rubriken *Genererade resultat och effekter på individnivå*.

Vad gäller arbete har Ungdomsstyrelsen i undersökningen ställt följande fråga: *"Hur viktiga är följande egenskaper i ett arbete för att du ska vara intresserad av det?"*. Högst andel av de svarande angav följande tre faktorer som viktiga:

- God arbetsmiljö
- Bra chef/ledning
- Trevliga arbetskamrater

Dessa trender är högst relevanta utifrån STARK då de intervjuade deltagarna i samtal med utvärderaren i en inledande dialog lyfter just dessa aspekter som viktiga egenskaper i ett arbete. Undertecknad menar dock att det i målgruppen även finns andra egenskaper som lyfts som viktiga för deltagarna: att arbetet är kul, att arbetet är organiserat i form av fast anställning samt att arbetsplatsen ligger

relativt nära den egna bostaden. Detta går i linje med resultaten av Ungdomsstyrelsens attitydundersökning. I rapporten beskrivs flera relevanta trender utifrån att tydliggöra skillnader mellan den attitydundersökning som genomfördes 2007 och den som genomfördes 2013. En av dessa är följande:

”Bland de yngre har medelvärdet ökat något för fast anställning och för att arbetet är på hemorten. Ungas medelvärde har minskat för egenskaperna: man får möjlighet att kombinera arbete med hem och barn, man får möjlighet att förverkliga sina idéer, arbetet är självständigt, det är fria arbetstider samt att arbetet ger status.”

Det framgår vidare i Ungdomsstyrelsens rapport att unga som är arbetslösa ställer lägre krav på egenskaper i arbetet än de ungdomar som arbetar eller studerar:

”När vi jämför unga med olika typer av sysselsättning, studier och arbete samt de som är arbetslösa, är ett genomgående mönster att medelvärdena för unga arbetslösa svar är lägre för merparten av egenskaperna jämfört med för unga som arbetar eller studerar. För några egenskaper finns det inga skillnader mellan grupperna, men det finns ingen egenskap som arbetslösa unga värderar i högre grad än vad arbetande eller studerande unga gör.

Detta är ett mönster som vi känner igen från tidigare attitydundersökningar. Det finns alltså inget som bekräftar påståendet att unga arbetslösa har högre krav än tidigare, eller än andra grupper, på ett arbete (Lindgren, Lüthi & Fürth 2005, Pihl 2011). Tvärtom så är medelvärdena för egenskaperna: det finns goda möjligheter att kombinera arbetet med fritid, det är intressanta och omväxlande arbetsuppgifter, det finns goda möjligheter till utbildning och utveckling i arbetet, arbetet bidrar med något som är viktigt för andra, arbetet ger status och man får möjlighet att förverkliga sina idéer, mycket lägre för arbetslösa unga än för studerande och arbetande unga som inte skiljer sig åt.”

Den trend som redovisas i ovan redovisade citat är intressant att kombinera med andra trender som redovisas i publikationen. Framförallt följande trender:

- Åldersgruppen 16 till 29 år uppger i betydligt högre utsträckning att arbetslösa har rätt att säga nej till ett jobb de inte vill ha. I denna statistik är ungdomar utan arbete överrepresenterade i åsikten att arbetslösa ska ha rätt att tacka nej till jobb som de inte vill ha.
- Åldersgruppen 16 till 29 år uppger samtidigt att unga bör anstränga sig mer för att få ett arbete. Värt att notera är dock att de som uppger detta i mycket hög utsträckning är de ungdomar som arbetar och studerar. De i åldersgruppen som varken arbetar eller studerar håller i betydligt lägre utsträckning med om detta.
- Åldersgruppen 35 till 74 år uppger i betydligt högre utsträckning att det för alla ungdomar som är arbetslösa ska vara obligatoriskt att delta i jobbprojekt. Personer i åldersgruppen 16 till 29 år som varken arbetar eller studerar håller i lägst utsträckning med om att deltagande i jobbprojekt bör vara obligatoriskt för arbetslösa ungdomar.

Dessa trender är relevanta att belysa utifrån STARK som kontext. Det framkommer i intervjuer med deltagare i STARK att de själva upplever att de ställer låga förväntningar och krav på ett jobb likt de trender som presenterades i Ungdomsstyrelsens rapport. Detta kan tydliggöras med följande citat hämtade ur deltagarintervjuer:

”Jag vill bara ha ett jobb vilket som helst. Jag kräver inte att jag ska ha det bästa jobbet. Jag vill ha något jobb vad det än är typ.”

"Jag kan ta sånna jobb som ingen annan vill göra för jag vill bara va igång."

"Jag vill tjäna pengar. Lägg ett jobb framför mig på lager, butik, verkstad, vad som helst så tar jag det så jag kan försörja mig själv."

Dessa formuleringar känns vidare igen av personalen i projektet och hos remitterande verksamheter. I intervju med samverkanspartner framkommer följande reflektioner:

"De kan ta vilket jobb som helst heter det. De säger så till en ofta."

"Första samtalen så säger de att de kan ta vilket jobb som helst och då börjar man jobba utifrån det men det budskapet faller ofta ganska snabbt."

Som framkommer av ovan redovisade citat menar de intervjuade att målgruppens krav på ett arbete initialt kan verka låga men att detta kan förändras. Detta bekräftas av intervjuer med deltagare i STARK då en majoritet av de intervjuade deltagarna i samtal med utvärderaren initialt uttrycker låga krav på det arbete de kan tänka sig att ta. I det fortsatta samtalet menar deltagarna dock att det finns ett antal variabler som de anser vara grund för att de skulle kunna säga nej till ett arbete. De intervjuade har i samtal med utvärderaren poängterat att de känner att det är av stor vikt att som arbetslös kunna tacka nej till ett jobb. Detta kan tydliggöras med följande citat:

"Alltså jag tänker inte ta vilket jobb som helst kanske. När jag säger att jag skulle jobba vad som helst så menar jag mer att jag inte behöver något fint jobb. Men det finns jobb jag skulle säga nej till. Flera stycken."

"Folk kan inte förvänta sig att man ska ta vilket jobb som helst bara för att man är arbetslös."

"Jag skulle kunna tacka nej till jobb. Det har jag gjort flera gånger när jag inte känt att det varit min grej."

Citaten bekräftar den dubbla bild av målgruppen unga arbetslösa som även framkommit i Ungdomsstyrelsens rapport.

I rapporten konstateras även att långtidsarbetslösa ungdomar i högre utsträckning oroar sig för sin hälsa, arbetslöshet, för att inte duga och för familjens ekonomi. Författarna drar slutsatsen att perioder av arbetslöshet, såväl korta som långa perioder, i hög utsträckning påverkar framtidstron negativt varför konsekvensen för arbetslöshet aldrig bör underskattas – särskilt vad gäller ungdomsgruppen. Dessa trender bekräftas i publikationen *Global Youth 2013* (Kairos Future, 2014). I denna publikation återfinns följande formulering:

"The scale and nature of the youth's worries have a strong influence on their view of the future. Amid the economic crisis and the turbulent situation in countries worldwide, the young remain optimistic about their individual futures. Overall, nearly seven out of every ten think their own future looks bright, even though as much as half of the youth is convinced that most people in their generation will be worse off than their parents."

Som framgår av citatet är framtidstron en påtaglig utmaning i dagens ungdomsgeneration. I publikationen *Global Youth 2013* kopplas den begränsade framtidstron bland annat till arbetslöshet:

"With unemployment rates reaching levels not seen since the Great Depression, worries about finding a job are immense among young people. For more than a third of the Global Youth, not finding a job constitutes their

number one worry for the future, this being ranked highest in Spain, Australia, Sweden, UK, and US. Some even believe that society is running out of jobs.”

Som framgår av citatet är arbetslöshet det största orosmomentet för ungdomar i Sverige idag. Detta bör beaktas i relation till den information som presenterats ovan gällande målgruppen i STARK men även i utvecklingen av kommande service/stöd till ungdomar i utanförskap i relation till arbetsmarknaden.

Projektets arbetsmetod i relation till den primära målgruppen

Ansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet innehöll en beskrivning av ramarna för den metod som ämnades användas inom projektet:

”Under en inledande tvåveckors period rekryteras deltagare från Utvecklingsnämndens förvaltning, Arbetsförmedlingen samt kommunerna i Skåne Nordväst. Urvalet görs av socialsekreterare och AF-handläggare. Projektledaren och projektpersonalen gör det slutliga urvalet efter personliga intervjuer, där individens förutsättningar och motivation kartläggs.

Steg två innebär att man är hos Räddningstjänsten på Brandorama 10-13 timmar i veckan under 3 månader. På Brandorama deltar deltagaren i olika kurser. Kurserna på Brandorama är jagstärkande och skapar förståelse för vikten av att fungera i grupp. Deltagarna får kännedom om vikten av skyddsarbete i sina närområden och i samhället i stort. Målgruppen har önskat att man vill ha intyg på vilka kurser man har genomgått, några kurser ger certifikat. Kurser som erbjuds på Brandorama: Grundläggande brandkunskap/Hemsäkerhet, Sjukvård, ambulans/trafikolycka, Vattenlivräddning, Rök- och kemydning, Krishantering, extraordinära händelser, Systematiskt brandskyddsarbete (SBA), Projekt i bostadsområden – brand och hemsäkerhet. Brandorama utgör en spännande och annorlunda miljö för deltagarna, som skiljer sig från den utbildningsnivå man är van vid. Den nya miljön ska skapa viljan och engagemanget till lärande. Kursutbudet och möjligheten till kortare eller längre utbildningar kommer att stimulera deltagarna till ett livslångt lärande och ge insikten om att möjligheten till förändring är möjlig. Inom skydds- och säkerhetssektorn finns många olika yrken. Det kan ex gälla väktarjobb och larmteknik, men kursen kan även bli en inspiration till att söka sig till vården, bli flygvärdinna eller andra yrkesområden, där man kan ha nytta av förvärvare kunskaper. Projektet kommer även att arbeta gentemot branscher som traditionellt leder till ingångsjobb. Deltagarna kommer att uppmuntras ta arbete som bryter könsgränser. Det kan ex gälla kvinnor som arbetar inom brandförsvaret eller män som arbetar inom vården.

Genom övriga kursutbudet under resterande tid upp till heltid i projektet lär sig deltagarna hur arbetsmarknaden fungerar och får verktygen för att kunna fungera på arbetsmarknaden. I projektet får deltagaren möjlighet att komplettera sina skolbetyg för att kunna gå vidare med relevanta utbildningar. Man erbjuds korta yrkesutbildningar kopplade till en arbetsgaranti. Deltagarna ska även uppmuntras att ta längre utbildningar för att få mer kvalificerade arbetsuppgifter.”

Denna formulering använde sig projektledaren av för att skapa strukturen för det arbete som ämnades genomföras i projektet. Inför implementeringen upparbetades en metoddokumentation av projektledaren och projektpersonalen vilken beskrev det övergripande innehållet. I detta material hade ovan redovisade beskrivning konkretiserats till tre specifika områden:

- Personlig utveckling
- Säkerhet och Räddning
- Kunskap: Arbete – studier – samhälle

I syfte att göra aktuell utvärderingsrapport spridningsbar tillsammans med de internt upparbetade dokumenten kommer beskrivningen av projektets arbetsmetod samt de värderingar som har gjorts av denna presenteras enligt ovan redovisade områden.

Innan dessa områden beskrivs och analyseras kommer dock en modell presenteras som avser att spegla en logik för hur en hållbar utvecklingsprocess för en individ kan organiseras för att denne ska nå självförsörjning.

Att skapa hållbar utveckling för självförsörjning

Följande modell illustrerar vilka delar som ingår i att skapa en hållbar utvecklingsprocess:



Modellen har skapats utifrån erfarenheter från ett stort antal utvärderade projekt samt aggregerade erfarenheter från samlingsrapporter och forskning.

Den första viktiga fasen i deltagarprocessen är det som i figuren kallas *förankringsfasen*. Det är i denna fas som ett förtroendefullt samarbete kan skapas i mötet mellan projektmedarbetaren och deltagaren.

När en relation har byggts upp är det lättare att börja diskutera deltagarens livssituation, vilka möjligheter och begränsningar som finns för att förändra denna samt lämpliga alternativa strategier för att nå deltagarens målsättningar. Då befinner vi oss i fasen *tydliggöra* i modellen. Aktiviteterna i denna fas handlar i stor utsträckning om att genom kartläggning skapa insikt om den arbetssökandes möjligheter och hinder i relation till arbetsmarknaden. Utifrån den beskrivning som man gemensamt kommer fram till kan sedan en strategi upprättas och dokumenteras i form av en handlingsplan. Det är utvärderarnas uppfattning att det är viktigt att inte gå alltför fort fram i denna fas. Om långsiktigt hållbara lösningar ska etableras krävs en noggrann analys av varför den enskilde individen har

en arbetslöshetsproblematik. Som framgår av det redovisade utvärderingsmaterialet så har långtidsarbetslösa personer inte alltför sällan en komplex problematik som inte enbart kan relateras till arbetslösheten. Framgångsrika verksamheter lägger stor vikt vid att kunna beskriva den arbetsökandes behov och förutsättningar på ett allsidigt sätt.

Den efterföljande fasen har utvärderarna valt att kalla *stärka*. Denna fas domineras av aktiviteter som att informera, vägleda, motivera, coacha, initiera personliga utvecklingsprocesser samt att bygga upp deltagarens hälsa.

Nästa fas benämner undertecknade *skapa möjligheter*. I modellen ovan räknas ett antal olika insatser upp som är möjliga att arbeta med i denna fas.

För att nå framgång i individarbetet är den sista fasen, *uppföljning*, synnerligen viktig. För att nå långsiktigt hållbara resultat borde det också vara vanligare att verksamheterna följde upp deltagare efter att de påbörjat en utbildning eller ett arbete alternativt att det sker genom aktuell samverkanspart.

I följeforskningsrapport 2 konstaterade undertecknad följande:

"I följeforskningsrapport 1 framgick det att projektet STARK upparbetat en framgångsrik metod för att arbeta med de första faserna i individprocessen. Det vill säga metod för att arbeta med att förankra, tydliggöra och stärka. Detta genom att arbeta med motivationshöjande och självstärkande aktiviteter på olika sätt. Då detta arbete beskrivs utförligt i följeforskningsrapport 1 har undertecknad valt att inte fördjupa sig i dessa delar i föreliggande rapport.

I den första följeforskningsrapporten konstaterades att arbetet gällande att skapa möjligheter och att följa upp inte kunde utvärderas då en tillfredsställande modell för detta inte hade utarbetats. I juni månad 2013 påbörjades en upphandling av tjänst av en extern aktör som skulle komplettera den metod som sedan tidigare upparbetats i projektet. Den upphandlade tjänsten skulle fokusera på metoder för att skapa möjligheter för aktuell målgrupp på arbetsmarknaden. Tjänsten upphandlades enligt reglerna om offentlig upphandling och en rad aktörer som sedan tidigare arbetat med liknande tjänster lämnade anbud. Av dessa aktörer valdes en ut.

Leverantören började arbeta med projektet i augusti månad 2013. Vid detta tillfälle var den aktuella deltagargruppen i slutfasen av tremånadersperioden med motivationshöjande och självstärkande insatser. Detta innebar att den externa leverantören inte hade möjlighet att jobba med gruppen enligt planerat koncept. Leverantören har endast arbetat med en deltagargrupp utifrån konceptet i sin helhet. Detta begränsar undertecknads möjlighet att värdera det arbete som har utförts i relation till genererade resultat.

Ytterligare en aspekt som har begränsat undertecknads möjlighet att värdera det arbete som har utförts är att projektets beställare, driftsansvarig och projektpersonal inte upplever att leverantören har producerat en tjänst som överensstämmer med det anbud som antogs i upphandlingen av tjänsten.

Undertecknad har tagit del av information gällande det arbete som utförs av leverantören genom personal och ansvarig hos leverantören, projektägare, driftsansvarig, projektpersonal samt projektdeltagare.

Av informationen framgår det att den tjänst som har levererats huvudsakligen innehållit följande moment:

- Individuell kartläggning
- Arbetsmarknadsinformation
- DISC-analys

- *Studiebesök*
- *Matchning mellan deltagare och arbetsgivare*
- *Upprättande av kompetensplan*

Dessa moment har utförts på ett sätt som är väldigt närliggande hur ordinarie verksamhet arbetar och undertecknad kan inte härleda en förändring i arbetssättet sedan en extern leverantör anlitades istället för en enhet internt i kommunen. Detta menar undertecknad är en betydande utmaning i konceptet då projektets målgrupp innehar behov och förutsättningar som skiljer sig från de som tillfredsställs genom ordinarie insatser.

Undertecknad kan inte utifrån tillgänglig utvärderingsinformation härleda genererade resultat i form av arbete till den tjänst som har levererats av extern leverantör. Undertecknad kan inte heller härleda lärdomar gällande metoden för att möta målgruppens behov och förutsättningar utifrån det arbete som har utförts av den externa leverantören. Utifrån tillgänglig information menar undertecknad att metoden STARK fortfarande innefattar aktiviteter i faserna förankra, tydliggöra och stärka enligt modellen ovan. Aktiviteter i faserna skapa möjligheter och uppföljning kan utifrån tillgänglig information inte bedömas tillhöra utvecklad metod i projektet STARK.”

Detta innebär att endast delar av den metod som planerades att upparbetas inom ramen för STARK har genomförts och kunnat utvärderas. Värt att notera i detta sammanhang är att projektägare, driftsansvarig, projektledare och projektpersonal under processens gång disponerat betydande resurser på att hitta en väg framåt för att även skapa fungerande metoder för fasen skapa möjligheter och uppföljning. Detta har dock inte kunnat åstadkommas utifrån de två aktörer som under projektets genomförande har engagerats för att arbeta med dessa två faser. Detta innebär att den arbetsmetod som har upparbetats i projektet främst rör faserna *förankra*, *tydliggöra* och *stärka*. Dessa faser har genomförts i form av ett tremånadersprogram innehållande aktiviteter dagligen på heltid. Dessa aktiviteter kommer att beskrivas nedan utifrån rubrikerna *Personlig utveckling*, *Säkerhet och Räddning* och *Kunskap: Arbete-Studier-Samhälle*.

Värt att notera är att projektägaren, den driftsansvarige och projektledaren har arbetat aktivt med att åstadkomma en komplett process i relation till den ursprungliga planeringen som presenterades i projektansökan. Detta genom att ha återkommande samtal med de aktörer som har engagerats för att genomföra aktiviteter relaterat till matchning ut till arbetsplatser samt organisera individuella rekryteringsprocesser på arbetsplatser med tillhörande kortare utbildningsprocesser. Då de anlidade aktörerna inte har motsvarat de kvalitetskrav som ställts utifrån projektkonceptet har dock en komplett process inte kunnat åstadkommas.

Detta bör läsaren beakta i genomläsningen av metodbeskrivningen nedan men även i genomläsningen av projektets resultat på individnivå som framgår under rubriken *Genererade resultat och effekter på individnivå*.

Personlig utveckling

Vad gäller arbetet inom området personlig utveckling vill undertecknad påpeka att detta i hög utsträckning är en del av de övriga två områdena – Säkerhet och Räddning samt Kunskap: Arbete-Studier-Samhälle. Området personlig utveckling bör därför inte förstås som fristående av de andra delarna.

Detta område av metoden kommer att beskrivas utifrån två delar:

- Välj Din Framtid
- Coachning

Dessa delar verkar integrerat i syfte att med olika verktyg stimulera en utveckling hos den enskilde individen.

Välj din framtid

Ett verktyg som projektet har arbetat med i relation till personlig utveckling är Välj din framtid. Detta är *"ett strukturerat träningsprogram för personlig utveckling och livsplanering där man prövar vad som är viktigt att satsa på för att arbete/uppgift, hälsa, självbild, ekonomi och relationer ska fungera så bra som möjligt"* enligt den beskrivning som återfinns i materialet för Välj din framtid. Materialet består av en pärm innehållande olika övningar som deltagarna ska genomgå. Övningarna är tänkta att stärka individens självförtroende och öka individens emotionella och sociala kompetens.

När materialet Välj din framtid infördes som en del av projektet tog personalen del av en utbildning kring konceptet och materialet för att kunna använda detta i projektets verksamhet. I tät anslutning till denna utbildning började materialet att tillämpas i projektet. Då projektet har haft en viss personalomsättning har medarbetare utbildats i materialet efterhand.

Anledningen till att Välj din framtid valdes som material var att man i Helsingborgs stad eftersträfvade ett material som utgjorde en kvalitetssäkring och en möjlighet till ett enhetligt arbetssätt gällande personlig utveckling. Representant för projektägaren uttalade sig i ett samtal med utvärderaren enligt följande:

"I alla verksamheter som riktar sig mot de här grupperna säger man att man jobbar med personlig utveckling och coachning men den ena personalgruppen jobbar på ett sätt och den andra på ett annat. Det blir väldigt beroende av vilken personal man har inne. Det är svårt att kvalitetssäkra och det är svårt att få fram en kontinuerlig arbetsmetod som fungerar. Därför valde vi att ta in Välj din framtid. Det är en bra grund att utgå från och det kan framförallt vara en gemensam grund."

Det har under utvärderingen i STARK framgått att användningen av Välj din framtid som material har väckt känslor hos såväl projektpersonalen som projektdeltagarna. I följeforskningsrapport 1 konstaterade undertecknad följande:

"En av de intervjuade personalresurserna i projektet uttryckte sig i samtal med undertecknad enligt följande:

Det kändes som att saker hände snabbt. Materialet kom och vi visste att vi skulle använda det. Vi fick en utbildning som var bra och jag fick med mig mycket tankar och energi från den. Men sen när jag kom hem igen och satt med deltagarna och materialet kändes det lite stressigt och jag kände att jag kanske inte kunde materialet bra nog i början när jag använde det och det märkte deltagarna.

Deltagarna reagerade inledningsvis starkt på materialet och flera diskussioner fördes mellan personal och deltagare gällande syftet med materialet i sin helhet samt syftet med specifika övningar. Återkommande reflektioner från intervjuade deltagare i relation till Välj din framtid kan illustreras med följande citat:

"Jag fattar inte varför vi ska ha detta, jag är här för att skaffa jobb inte prata om känslor och sånt."

"Det är alldeles för personligt. Jag känner inte dessa människorna men jag ska berätta massa personliga saker som jag kanske inte vill att andra ska veta."

"Jag vägrar den pärmen. Jag tänker inte engagera mig i något som känns som dagis."

I enstaka deltagarsamtal framkom andra typer av resonemang gällande det aktuella materialet:

"Jag tror att materialet är bra egentligen om du förstår vad jag menar. Det är formen som är fel. Alla blir negativa direkt när pärmen kommer fram även om tanken med övningen kan vara bra."

"Pärmen går inte. Men personalen gjorde en övning med oss och berättade efter övningen att det var från Välj din framtid men övningen blev mycket bättre när vi inte satt med pärmen. Det var smart gjort för vi fullföljde övningen och vi engagerade oss. Vi fick ut värdet av övningen liksom."

I genomförda intervjuer med projektpersonal under projektets genomförande har det framkommit att det i personalgruppen funnits osäkerhet kring huruvida materialet är lämpligt att använda i målgruppen eller inte. Detta kan tydliggöras med följande citat från intervjuer med projektpersonalen:

"Ja alltså tanken är kanske bra men deltagarna vill inte, de tycker det är löjligt med dessa övningarna ibland."

"När man tar fram pärmen så suckar de och de är liksom negativt inställda innan vi ens kommer igång. Då tänker jag att det borde finnas ett enklare sätt att jobba med detta."

"Jag kan inte hjälpa att le när du nämner Välj din framtid för vi gjorde en övning igår som var riktigt flummig och deltagarna undrade om vi skämtade när vi ville att de skulle göra den."

Undertecknad menar att personalens inställning till materialet i hög utsträckning påverkats av deltagarnas reaktioner på materialet. Undertecknad menar att detta är problematiskt då reaktionen i form av motstånd bör anses vara naturlig utifrån att Välj din framtid initierar en förändringsprocess. Enligt tillgängliga teorier gällande förändringsprocesser framkommer det att vanlig förekommande reaktioner är:

- Apati/likgiltighet i form av frånvaron av känslor samt bristande intresse.
- Passivt motstånd i form av negativa uppfattningar och attityder samt negativa och kritiska synpunkter.
- Aktivt motstånd i form av starka kritiska yttringar, ifrågasättande och protester.
- Aggressivt motstånd i form av aktiv spridning av negativa rykten, vägran att delta och direkt förstörelse.

Undertecknad menar att personalen i projektet parallellt med målgruppens reaktioner borde analyserat materialets funktion i relation till målgruppens behov och förutsättningar i högre utsträckning. I följeforskningsrapport 1 konstaterades följande:

"I en analys av det material som har inhämtats under utvärderingens gång framkommer det att de värden och intentioner som ryms inom Välj din framtid i hög utsträckning sammanfaller med behov och förutsättningar i

den grupp individer som har deltagit i projektet STARK. Undertecknad menar vidare att materialet i ännu högre utsträckning anknyter till de behov och förutsättningar i den målgrupp som projektet STARK är tänkt att arbeta med enligt den projektansökan som inlämnades till svenska ESF-rådet. Utifrån detta perspektiv bör den potential som ryms inom Välj din framtid nyttjas.”

Utvärderaren kommunicerade vidare med projektpersonalen att den struktur och logik som ryms inom Välj din framtid kan tillämpas utan att pärmen används. Personalen i projektet reflekterade även gällande detta varför personalen under projektets genomförande valde att tillämpa övningar från Välj din framtid utan pärmen och utan att deltagarna visste att det kom från detta material då detta bäddade för ett bättre mottagande hos deltagarna. Det har vidare framkommit att personalen under projektets gång fokuserat mer på *syftet* med materialet Välj din framtid snarare än det *praktiska genomförandet*. Detta kan i deltagarintervjuer härledas ha haft en positiv effekt då en högre andel av de intervjuade deltagarna som känner ett syfte med Välj din framtid har ökat efterhand.

Detta utgör en relevant lärdom i det fall Välj din framtid ämnas användas i ordinarie verksamhet.

Coachning

Coachning är den del av metoden som projektpersonalen i intervjuer med utvärderaren samt på projektets slutkonferens lyfte som den del av metoden som påverkade utfallet av projektets insatser för enskilda individen mest. Då coachning inte är ett skyddat begrepp använder sig en majoritet av projektverksamheter detta begrepp för att beskriva den individuella kontakten med deltagande. Detta innebär vidare att begreppet coachning kan användas för att beskriva högst skilda metoder för samtal. I denna del beskrivs innehållet och särdragen i det som benämns som coachning inom ramen för STARK.

Coachningen i STARK är ett ständigt närvarande moment och därmed en central del i metoden. En av personalresurserna uttrycker sig i intervju med utvärderaren enligt följande:

”Vad vi än gör så finns coachningen med. Om vi informerar om olika branscher ska det finnas med, i rökdykningen ska det finnas med, när vi gör övningar från Välj din framtid ska det finnas med. Överallt ska vi vara med och påverka processen som coacher för att få deltagarna att reflektera i vissa banor och för att stötta en konstruktiv utveckling av diskussionen.”

Coachningen var föremål för omfattande diskussioner i inledningen av projektiden då den dåvarande projektpersonalen hade uppmärksammat att respektive personalresurs hade en egen ingång till coachning och därmed ett särpräglat sätt att ta sig an coachningen. Detta ledde till att deltagarna erbjöds olika typer av service med olika typer av värden. En av personalresurserna resonerade i ett samtal med undertecknad enligt följande:

”Vi behöver inte göra allt på samma sätt. Vi är ju enskilda individer och vi har våra särdrag, de måste få finnas. Men någonstans känner jag att det måste finnas någon kvalitetssäkring av hur vi jobbar och varför för att säkra att deltagarna får likvärdigt stöd. Det kan inte vara så att man erbjuds helt olika saker beroende på vem man träffar.”

En rad metodmöten genomfördes i vilka projektpersonalen och utvärderaren medverkade. Detta för att tydliggöra vilka värden som ämnades åstadkommas med coachningen. Vid dessa samtal framkom det en rad värden som projektpersonalen genom sina coachningssamtal ville åstadkomma:

- En process som kan anpassas efter respektive individ.
- En process som styrs av individens vilja och drivkraft.
- En process med fokus på långsiktiga målsättningar.
- En process som lämnar utrymme för såväl informationsutbyte som reflektion.
- En process som baseras på en god med ändamålsenlig relation mellan coach och deltagare.

För att åstadkomma dessa värden diskuterade projektpersonalen olika verktyg. En utmaning som snabbt isolerades var deltagarnas förväntan på coachen och den coachning de skulle få ta del av. Projektpersonalen uppfattade snabbt att coachning som begrepp och fenomen var väldigt laddat för deltagarna. En av personalresurserna uttryckte sig i ett dialogmöte enligt följande:

"Alla har en relation till coachning på något sätt. Alla har varit med om något som rör coachning. Många har varit med om något negativt. Det gör att de blir negativa när vi säger att de ska få coacher här. Andra tror att coach betyder att någon ska fixa allt åt dem. Och så är det inte här."

Dessa trender bekräftades av intervjuer som utvärderaren genomförde med projektdeltagare. Ur dessa trender växte det som i projektet kallats coachmodulen fram. I dokumentation upprättad av projektpersonalen beskrivs syftet med coachningsmodulen enligt följande:

"Skapa förutsättningar för det gemensamma rummet."

Denna formulering har sitt ursprung från en dialog förd vid genomförda metodmöten då personalen tillsammans med undertecknad isolerade att en förutsättning för en lyckad coachning var att personalen och deltagarna tillsammans kunde definiera coachningens syfte, mål och form. I coachningsmodulen som utvecklats i STARK har ett koncept som bygger på diskussion av följande frågor utvecklats:

- Deltagarens syn på coachning.
- Deltagarnas förväntningar på coachen.
- Coachens förväntningar på deltagarna.
- Taktpinnen – vem ska styra och bestämma över den process som pågår i coachningen?
- Roller – vilka är våra roller?
- Organiseringen av coachsamtalet – former och metoder.

Efter genomförandet av den första coachmodulen uttalade sig en personalresurs i samtal med utvärderaren enligt följande:

"Detta blev så bra. Jag förstår inte hur vi har gjort innan. Detta blir en helt annan grund för både oss och deltagarna att stå på. Det kommer att påverka resultatet av coachningen helt klart."

Projektledaren menade också att coachmodulen var en viktig utveckling i projektet som skapade en gynnsam start på coachningen:

"Det är jättebra att bjuda in deltagarna i en sådan diskussion. De får bidra med sina erfarenheter och får också utrymme att prata om hur de blivit behandlade i coachningssammanhang sedan tidigare. Det har visat sig att många har dåliga erfarenheter och blivit behandlade på ett sätt som inte varit positivt."

Undertecknad menar att den coachmodul som utvecklats i STARK är relevant att beakta i samtliga omgivande organisationer som arbetar med coachning som en del av sitt arbete för att föra ungdomar närmare arbetsmarknaden. Undertecknad menar att coachmodulen har varit en högst verksam del i att generera positiva resultat i projektet.

Värt att notera är att coachmodulen främst rört syfte, mål och organisering av den individuella coachningen – alltså de samtal som sker enskilt mellan coach och deltagare men denna har även tydliggjort trender som är relevanta för genomförandet av projektaktiviteterna i övrigt:

- Hur deltagarna ser på sitt eget ansvar i processen att bli självförsörjande.
- Vilket stöd deltagarna upplever sig vara i behov av för att nå sina mål.
- Vad deltagarna förväntar sig för resultat efter tre månaders aktivitet i projektet.

Den individuella coachningen har organiserats enligt följande grunder:

- Varje deltagare har tilldelats en ansvarig coach/handledare.
- Deltagarna har fördelats jämnt mellan personalresurserna i projektet majoriteten av tiden vilket har inneburit att varje coach har varit ansvarig för coachningen av cirka åtta personer i varje grupp vid gruppstart.
- Coachningen är anpassad till respektive individs behov och förutsättningar varför innehållet i samtalen kan variera markant.

Det framgår av intervjuer med personalen att den coachning som har genomförts i projektet till stor del har rört sig kring frågan *långsiktiga målsättningar*. Detta kan tydliggöras med följande citat hämtade från genomförda personalintervjuer:

"När jag sitter med enskilda deltagare så pratar jag mycket om framtiden och hur de ser på den och vad de ser att den ska innehålla. När vi diskuterar olika alternativ så försöker jag uppmuntra dem att ta reda på information som är viktig för att de ska fatta ett välgrundat beslut, eller så bistår jag med den informationen. Det viktiga är att de kan tänka på framtiden och resonera om den fram och tillbaka med mig som samtalsstöd."

"Jag blir väldigt personlig i mina samtal. Jag vill höra deras drömmar. Jag vill höra vad som gör dem glada och lyckliga. Jag vill veta var de skulle vilja vara om 10-20 år i livet för att vi ska kunna jobba i rätt riktning här och nu."

"Vi skulle kunna försöka jobba mot att de skulle ta vilket jobb som helst men det känns inte vettigt. Då kommer de inte stanna kvar. Därför försöker jag föra in mer långsiktiga tankar och prata med deltagarna om vad som händer om 5, 10, 15 år. Det är egentligen först då de börjar tänka på studier, börjar tänka på att ta något jobb man inte älskar för att kunna ta sig vidare på längre sikt."

Som framkommer av ovan redovisade citat har ett intresse för, engagemang kring och en frågestruktur som anknyter till långsiktiga mål varit genomgående i den individuella coachning som genomförts inom ramen för projektet.

I inledningen av projektet förde projektet en aktiv retorik kring att coachningen skulle genomföras likvärdigt enligt gemensamt formulerade faktorer. Det framkommer i utvärderingen att detta perspektiv

under projektets gång blivit mindre närvarande. Detta kan i hög utsträckning härledas till den personalomsättning som ägt rum under projektets gång. Vid ett dialogmöte genomfört i maj månad 2014 framgick det tydligt att den individuella coachningen som utvecklats inom ramen för STARK inte har utvecklats till en enhetlig metodik:

”Vi är olika som personer och gör lite olika.”

”För mig funkar det bäst att inte gå in med ett sätt utan jag vill bara vara mig själv i samtalet och jag vill ha det som ett naturligt samtal som om du pratade med en kompis. Då får man fram mest information.”

”Det är viktigt för mig att ha ett syfte med samtalen och det vill jag komma fram till tillsammans med deltagaren tidigt i våra samtal. Jag tänker mycket på att ta in saker som har hänt i aktiviteterna i coachsamtalen för att använda det som ett verktyg för att föra deltagaren framåt i sin individuella process som vi hanterar i coachsamtalen.”

Undertecknad menar att detta är ett utvecklingsområde som är fortsatt relevant. Som grund i detta fortsatta utvecklingsarbete menar undertecknad att de värden som ryms inom Välj din framtid och hur dessa kan tillämpas i individuella samtal kan beaktas – detta i enlighet med stadens intention att skapa en kvalitetssäkring av det arbete som kan relateras till personlig utveckling. Undertecknad menar vidare att utvecklingen av den individuella coachningen i högre utsträckning bör vara teori-driven. Det har i intervjuer med personal framkommit att deras sätt att coacha i STARK är tätt knuten till deras egna erfarenheter och uppfattningar om vad som är en lämplig struktur för coachning. I det fall en professionalitet eftersträvas menar undertecknad att forskning och annan evidens bör beaktas i högre utsträckning i kombination med den enskilda medarbetarens erfarenheter och kompetens. Som en del av utvärderingen har Framtidsutbildning AB bidragit med teoretiska ramar som är relevanta i relation till coachningen. Det har dock i intervjuer och dialogforum framgått att personalresurserna i projektet har tagit till sig denna input i olika utsträckning varför tillämpningen av de teoretiska ramarna har varit begränsade i organiseringen av det praktiska arbetet.

Parallellt med den individuella coachningen har personalen i STARK arbetat med gruppcoachning, dels genom arbetet med Välj din framtid, men främst genom ett coachande förhållningssätt i samtliga grupsituationer. Detta kan tydliggöras med följande citat hämtade från samtal med personalen samt information förmedlad vid projektets spridningskonferens:

”Vi är alltid coacher och det är en jätteviktig del av vår funktion att agera som det i alla tillfällen. Inte bara i de aktiviteter som har coachning som sitt primära syfte.”

”Det är min uppgift som ledare att på ett konstruktivt sätt påverka gruppens sätt att agera och fungera. När vi genomför brandövningar så är jag hela tiden uppmärksam på när jag kan stimulera reflektion i gruppen, om jag behöver gå in och avbryta ett negativt beteendemönster eller om jag behöver lyfta en enskild individs beteende i hela gruppen för att stimulera ett sådant beteende hos fler.”

”När vi har jobbsök eller information om praktik eller så kan gruppen ibland hamna i en negativ jargong. Men då måste jag gå in och påverka den processen direkt – det är ju en möjlighet för mig att påverka och få dem att se andra perspektiv.”

I rapporten *Tid för coachning* publicerad av Temagrupp unga i arbetslivet (2012) presenteras resultat från en studie gällande arbete med coachning till arbete och/eller studier för unga i ESF-projekt.

Denna skrift inleds enligt följande:

”Temagruppen Unga i arbetslivet har med denna rapport försökt belysa ett ofta förekommande men vagt definierat område inom svensk arbetsmarknadspolitik – coachning.

Coachning är en metod som en överlägsen majoritet av de ungdomsprojekt som fått stöd av Europeiska socialfonden (ESF) anger att de använder. Begreppet coachning är vanligt förekommande men det är oklart vad som ryms inom begreppet.

ESF-projekten har en målgrupp med en komplex problematik där många står långt från arbetsmarknaden. Många unga har flera hinder för sin etablering, som till exempel en oavslutad gymnasieutbildning, läs- och skrivsvårigheter och psykisk ohälsa. Vi funderade på vad som krävs av de som kallar sig coacher och hur de arbetar med de målgrupper som finns i projekten.”

I rapporten presenteras en rad slutsatser. Framförallt konstateras att innebörden av ordet coachning i hög grad uppfattas olika av projektpersonal, projektdeltagare och arbetsförmedlare. Uppfattningen om innebörden av ordet coachning skiljer sig mest mellan projektdeltagare och arbetsförmedlare. En intressant slutsats i publikationen i relation till sättet att kombinera individuell coachning och gruppcoachning är att:

”Samtliga projekt som vi träffat jobbar med både individuell coachning och coachning i grupp om än i olika utsträckning. Vi hade en föreställning om att de allra flesta skulle vara mest nöjda med och mest intresserade av individuell coachning. Det visade sig att så inte var fallet. De allra flesta tycker att både och, en kombination av grupp- och individuell coachning, är mest givande.”

I publikationen konstateras vidare att:

”När vi frågar vad som gör gruppcoachning bättre så blir svaret ofta att det är dynamiken som uppstår vid olika övningar i grupp. Att får direkt respons från flera personer, inte bara från sin coach, och att bli uppmuntrad och bekräftad av flera. Deltagarna delar också generöst med sig av sina nätverk, vilket gör att den enskilda deltagarens nätverk expanderar kraftigt. Deltagarna upplever också en känsla av sammanhang, eftersom de träffar och jobbar tillsammans med andra i samma situation för att nå sina mål.”

Detta är samstämmigt med den information som har framkommit i utvärderingen av STARK via intervjuer med såväl projektpersonal som projektdeltagare. Utifrån teorier om attityd och skapandet av attityder är gruppcoachning en viktig del av arbetet med personlig utveckling när målgruppen består av ungdomar, detta då attityder hos individer i åldersintervallet 18 till 25 år primärt påverkas av personer i sin egen ålder som ingår i ens sociala sammanhang.

Undertecknad menar att detta är mycket intressant att beakta. Det framgår i publikationen *Kreativa projekt* (Temagrupp unga i arbetslivet, 2012) att 93 procent av projekten arbetar med *”Coachning eller annat individuellt samtalsstöd”* medan ingenting nämns om gruppcoachning. I intervjuer med samarbetspartners på operativ nivå lyfter dessa särskilt vikten av tid till individuellt stöd och tid till individuell coachning som framgångsfaktorn i projekt som har mer resurser än ordinarie verksamhet, så som STARK. Undertecknad ifrågasätter dock hur välgrundad denna bild är då omvärldsinformation och teorier styrker att det i arbetet med jagstärkande och motivationshöjande insatser med ungdomsgruppen är minst lika viktigt att genomföra coachning i grupp. Detta är en högst relevant lärdom att ta tillvara i andra verksamheter och organisationer som möter ungdomar i arbetslöshet i behov av insatser rörande personlig utveckling för att nå självförsörjning.

Vad gäller projektets förhållningssätt i arbetet med coachning kan detta i hög grad härledas till de teorier som presenteras av Daniel H. Pink i boken *Drivkraft – den överraskande sanningen om vad som motiverar oss* (2010). Då detta förhållningssätt och Daniel H. Pinks teorier gällande drivkraft presenterades ingående i Följeforskningsrapport 2 kommer detta inte att beröras i föreliggande rapport. Värt att notera är dock att förhållningssättet i arbetet med coachning i relation till hur man arbetar med motivation och drivkraft i hög grad påverkar vilken typ av resultat som genereras vilket framgick av Följeforskningsrapport 2.

Säkerhet och Räddning

Vad gäller den del som i föreliggande rapport och projektets egen dokumentation benämns *Säkerhet och Räddning* beskrivs den i projektets eget underlag inför implementering enligt följande:

”Genom att utsättas för spännande, roliga, praktiska och fysiska utmaningar såsom rökdykning, sökteknik, brandsläckning, losstagnung och sjukvård utmanas deltagarna att kommunicera och samarbeta effektivt under pressade situationer. Teoretiska övningar och grupparbeten inom räddningstjänstens förebyggande verksamhet, så som riskhantering i hemmet och i näringslivet, ger deltagarna träning i att både hitta information, vara källkritiska samt planera, genomföra och utvärdera egna och andras prestationer. I detta utbildningsblock utmanas deltagarna framförallt i att identifiera och utnyttja sina egna styrkor samtidigt som de coachas i att hantera sina rädslor och ta sig igenom motgångar.”

Under de tre månader som har utgjort grundkonceptet i projektet har deltagarna två dagar i veckan haft aktiviteter så som de som beskrevs ovan. Som framgår av citatet ovan har såväl teoretiska som praktiska moment varit en del av det område som benämns *Säkerhet och Räddning*. Aktiviteterna har uteslutande genomförts av personalresurser tillhörande Brandförsvarets organisation men som varit anställda i projektet.

Den personalresurs som huvudsakligen utfört dessa beskriver syftet med de övningar som har genomförts inom området *Säkerhet och Räddning* enligt följande i samtal med utvärderaren:

”Det är inte vad vi gör som är det centrala utan alla värden som kommer med det vi gör. När vi rökdyker så övar jag inte deltagarna i rökdykning primärt utan jag är ute efter andra värden så som att öka självkänslan, självförtroendet, samarbetsförmåga, att deltagarna ska utmana sig själva och så vidare. Men de värdena skapas inte automatiskt – för att de ska skapas behöver ett för- och efterarbete ske.”

Behovet av för- och efterarbete för att generera kvalitativa värden med övningarna inom området *Säkerhet och Räddning* som presenterades ovan går i linje med ett resonemang som undertecknad lyfte i följeforskningsrapport 1:

”Som framkommer av citaten ovan resonerar deltagarna kring brandmodulerna och dessas värde på olika sätt. Deltagarna är heller inte lika tydliga i sina resonemang kring kvalitativa värden som kan genereras till följd av brandmodulerna. Undertecknad menar dock att det i intervjuer med deltagarna delvis framkommer beskrivningar som anknyter till en känsla av personlig utveckling i relation till dessa aktiviteter. Undertecknad upplever det dock vidare som att en majoritet av intervjuade deltagare ej har reflekterat över de potentiella värdena i brandmodulerna i en utsträckning som har skapat utrymme för att få ut ett maximalt mervärde av aktiviteterna.”

Det har i utvärderingen framkommit att det främst varit den personalresurs som funnits i heltid i projektverksamheten från Brandförsvaret som har arbetat med att utveckla formerna för för- och efterarbetet i relation till aktiviteterna inom *Säkerhet och Räddning*. Det har i projektet deltagit två ytterligare personalresurser från Brandförsvaret – om än i mycket begränsad utsträckning. Dessa har dock inte lika aktivt varit med i metoddiskussionerna i projektet varför dessa inte arbetat utifrån samma tanke om mervärde som den personalresurs som funnits i projektet på heltid.

Det har för aktuell personalresurs utgjort en utmaning att hitta en lämplig struktur för det för- och efterarbete som genomförts i relation till aktiviteterna vilket kan tydliggöras med följande citat hämtat ur ett samtal med personen i fråga:

”Det är lite dubbelt det här. Framförallt förarbetet är svårt att avväga. Hur mycket ska jag säga innan? Jag vill ju inte lägga ord i deras mun och sätta riktlinjer för vad de ska tänka på i övningarna och hur. Då blir det ju mina tankar – inte deras. Det är egentligen samma med efterarbetet. Jag försöker alltid få dem att komma med reflektioner först och sen fyller jag på om det finns anledning till det.”

Vid ett annat tillfälle uttalade sig personalresursen enligt följande:

”Men när deltagarna beskriver i intervjuer med er vilka värden som skapas vid brandövningarna – säger de så för att jag har sagt det eller för att de själva uppfattat det?”

Den problematisering som görs av personalresursen är högst relevant. Det går dock i intervjuer med deltagare som deltagit vid olika tillfällen i projektet att härleda att deltagarnas förmåga att identifiera och beskriva kvalitativa värden med genomförandet av aktiviteter inom *Säkerhet och Räddning* har ökat efterhand som projektprocessen har fortlöpt. En framgångsfaktor i relation till detta är att den aktuella personalresursen efterhand som denne behärskade materialet i *Välj din framtid* kunde koppla övningar kring personlig utveckling till dessa aktiviteter. Detta har dock endast kunnat göras av den personalresurs som genomfört aktiviteterna inom *Säkerhet och Räddning* vilket tydliggjordes vid ett dialogmöte genomfört med projektpersonalen:

”Jag använder aldrig brandövningarna som exempel för jag känner liksom inte till dem. Jag vet inte hur det är och jag vet bara ungefär vad de gör så jag skulle inte kunna använda det på samma sätt.”

En annan personalresurs följde upp detta uttalande med följande reflektion:

”Jag känner på samma sätt och nu när du säger så så känner jag att vi andra skulle kunna ha bidragit i att få deltagarna att isolera värdena med brandövningarna om vi hade varit mer insatta. Egentligen skulle kanske all personal ha genomfört vissa av brandövningarna så vi själva vet hur det känns och vad man kan reflektera kring med deltagarna. Men jag känner samtidigt att vi har haft nog att göra ändå och att det kanske inte har kunnat prioriteras tidsmässigt.”

Undertecknad menar att separationen av brandövningarna delvis kan förklaras av personalens tidsmässiga resurser men även av den personalomsättning som ägt rum i projektet. I det fall en mer konstant personalgrupp hade kunnat åstadkommas hade en naturlig informationsöverföring skett kontinuerligt vilket hade lett till en högre kumulerad kunskap hos övrig personal än vad som varit fallet.

De mervärden som har ämnat genereras genom aktiviteterna inom *Säkerhet och Räddning* är bland annat följande:

- Att öka självförtroendet. En faktor som personalen i dialog med utvärderaren uttrycker som primärt i relation till aktiviteterna är att de utgör en plattform för att utmana deltagaren. En av personalresurserna uttrycker sig i intervju med utvärderaren enligt följande:

"Det blir en ny miljö för alla så alla måste ta sig an saker som de inte har gjort tidigare. Det är ingen som vet hur det kommer gå och det är klart det väcker lite nervositet och oro för om de ska klara det eller inte. Många som kommer hit har väldigt lite tro på sig själva och sin kapacitet. Men med dessa övningarna så blir det så tydligt för deltagaren att de verkligen klarar saker. Det är inget teoretiskt förlopp, ingen tankeövning. De tar sig praktiskt och fysiskt igenom en övning som de kanske aldrig trodde att de skulle klara."

En deltagare uttrycker sig vidare enligt följande:

"Man tror mer på sig själv när man har klarat saker. Det kanske låter jättekonstigt men vi har gjort en övning som kallas tornet. Och jag är verkligen höjdrädd men jag klarade den övningen. Och då kände jag att om jag kan klara detta fastän jag är rädd så kan jag klara annat jag är rädd för – typ ta ett jobb som jag kanske inte vet så mycket om. För på något sätt känner jag mer tro på nu att jag kommer kunna hantera och ta mig igenom en sån situation. När man är arbetslös är det lätt att glömma det man kan – man blir någon som inte kan – men nu är jag någon som kan för det har jag kunnat se när jag gjort alla övningar som jag inte trodde jag skulle klara. Jag vet inte om det låter logiskt, men det är så jag kan förklara det."

- Att vidga individens referensram. Ett mervärde som personalen har lyft i relation till aktiviteterna är vidare en vidgad referensram. Detta resonerade en projektpersonal kring enligt följande i ett dialogmöte:

"Vissa deltagare vill inte göra brandövningarna, de säger att de inte är intresserade. Eller så vill de göra vissa saker men inte andra. Det är vanligt att deltagarna vill göra de praktiska övningarna men inte de teoretiska. Men vi uppmuntrar dem till att delta såklart. Och de flesta gör det. När de har deltagit i något de inte trodde skulle vara bra som ändå blev bra kan man använda det i andra typer av diskussioner. Ett exempel är om de säger att studier inte är deras grej – då kan man påminna dem om gångerna de sagt att en övning de gillat inte var deras grej först. Det öppnar för en diskussion med mer perspektiv."

- Att öka samarbetsförmågan. Majoriteten av övningarna som har genomförts har genomförts i par eller mindre grupper. Detta har inneburit att deltagarna har behövt förhålla sig till varandra under övningarna och därmed övat vissa egenskaper. Aktuell personalresurs uttalade sig i en intervju enligt följande:

"Rökdyket är ett bra exempel på hur man kan öva upp samarbetsförmåga. I rökdyket kommer du in i ett utrymme där du inte ser någonting och de får i uppgift att hitta en docka som de ska få ut. Då måste de planera tillsammans hur de ska gå tillväga för att söka av ytan. Det kräver att man lyssnar på varandra. De måste kommunicera med varandra genom hela övningen för att stämma av och föra processen framåt. De måste ha respekt för varandra då någon kanske vill göra på ett sätt och någon annan på ett annat. De måste fungera som ett arbetslag fungerar och det är en jätteviktig bit inför att de ska ut på en arbetsplats så småningom."

- Att skapa möjligheter för deltagarna att stärka varandra. Vid övningarna finns en personalresurs alltid närvarande som coachar deltagarna. Vid intervju med deltagare och personal framgår det att deltagarna vid dessa aktiviteter efterhand börjar ge feedback till varandra vilket ger ett betydande mervärde. Detta kan illustreras med följande citat:

”Det är klart det är viktigt för mig när Ola säger att jag har klarat något bra men jag har gjort alla brandgrejer med samma tjej från början och hon har alltid varit jätteduktig och fått stötta mig för jag har varit mer rädd. Men jag klarade mer och mer efterhand. Jag ville ju klara saker både för min egen skull och för hennes. Och sen gjorde vi en övning som vi gjort innan som jag inte alls klarade bra, och det gick jättebra. Då blev hon jag gjorde det mer jätteglad och stolt för min skull och det sa hon till mig. Det betydde väldigt mycket för mig att hon uttryckte det.

Värt att notera är att den del av projektets metod som benämns *Säkerhet och Räddning* inte bara vilar på genomförandet av praktiska och teoretiska övningar kopplade till Brandförsvarets verksamhet. Utvärderingen kan dock inte härleda positiva resultat i form av att närma sig självförsörjning eller nå självförsörjning genom genomförandet av övningarna *om de ovan beskrivna värdena ej genereras*. Då aktuell personalresurs som framgått ovan arbetat aktivt med att utveckla detta arbete menar undertecknad att det i skrivande stund finns en struktur för att generera dessa mervärden för en betydande del av projektets målgrupp. Utvärderingens resultat påvisar dock att denna utveckling behöver utvecklas ytterligare samt att dokumentation som styrker att dessa mervärden genereras är av yttersta vikt vid ett beslut att fortsätta arbeta med denna typ av aktiviteter som en del av en metod för att föra ungdomar från utanförskap till innanförskap i relation till arbetsmarknaden.

Undertecknad vill vidare avsluta med en reflektion uttalad av den personalresurs som huvudsakligen arbetat med aktiviteterna inom området *Säkerhet och Räddning*:

”Det är inte beroende av Räddningstjänsten – eller jo det är beroende av oss för att skapa utmaningarna utifrån de aktiviteter just vi kan erbjuda och att brandmannayrket bär med sig viss status i vissa sammanhang – men de värden som skapas kan också skapas i andra kontexter. För mig är det viktigt att organisation som kanske inte vanligtvis arbetar med denna målgrupp förstår att de också kan ha en roll i att stötta denna gruppen. Man behöver inte tänka traditionellt, tänk nytt, tänk nya verksamheter.”

Kunskap: Arbete-studier-samhälle

”Deltagarna i STARK får viktig kunskap om lagar, regler och normer i arbetslivet. Deltagarna utmanas att bitta nya sätt att marknadsföra sig själva på och nya sätt att söka jobb på, bl.a. med hjälp av sociala medier och visuella cv:n. Utbildningsmoment som cv-skrivning och intervjuteknik ger deltagaren ytterligare användbara verktyg.

Genom att stärka och utveckla deltagarnas målbild försöker STARK öka motivationen hos deltagarna att slutföra ofullständiga studier eller alternativt söka sig vidare till högre studier. Studiemodulen som omfattar information om yrkesutbildningar, universitetsstudier och CSN visar vilka möjligheter deltagarna har. Kontakt med aktiva studenter hjälper deltagarna ytterligare att visualisera sig själva i en studiesituation.

Diskussion och övningar rörande moral och etik, jämställdhet och tillgänglighet, demokrati och mänskliga rättigheter ger deltagarna en god allmänbildning och förståelse för det samhälle vi lever i idag. Momenten ger

även deltagaren övning i att leverera sina egna åsikter på ett effektivt sätt och att ta till sig, förstå och acceptera andras.”

På detta vis beskrivs delen *Kunskap: Arbete-studier-sambälle* i den beskrivning av innehållet i metoden i projektet i relation till de implementeringsdiskussioner som har förts i projektets styrgrupp och andra relevanta forum.

Som framgår av citatet ovan har det i STARK erbjudits en rad kunskapsförmedlande aktiviteter. I följeforskningsrapport 1 konstaterade undertecknad följande:

”Under det tremånadersprogram som deltagarna genomgår i projektet STARK engageras olika samverkansparter och externa parter för att förmedla relevant kunskap och kompetens till deltagargruppen. Exempel på moduler som har genomförts med hjälp av samverkansparter och externa aktörer är följande:

- *Praktikmodul*
- *Sömnföreläsning*
- *Sociala medier*
- *Mänskliga rättigheter och demokrati*

I anslutning till vissa av gästföreläsningarna har gruppuppgifter delats ut till deltagarna som uppföljning av informationen. I andra fall har gästföreläsningen varit en mer isolerad aktivitet eller följts upp på ett mindre omfattande sätt.”

Vad gäller kvaliteten av dessa aktiviteter konstaterade undertecknad vidare att:

”Vad gäller deltagarnas upplevelse av gästföreläsningarna så har denna varierat. I en analys av det intervju-material som har inhämtats i relation till genomförda gästföreläsningar framkommer följande lärdomar:

- *Det är av vikt att kartlägga vilken kunskap och information som deltagargruppen innehar sedan tidigare för att den kunskap och information som förmedlas genom gästföreläsningarna ska uppfattas som meningsfull av deltagarna.*
- *Det är av vikt att förtydliga syftet med gästföreläsningarna i relation till deltagarnas individuella målsättningar för att värdet av gästföreläsningarna ska frigöras.*
- *Det är av vikt att det förekommer ett aktivt för- och efterarbete i relation till de gästföreläsningar som genomförs för att ett mervärde av kunskapen och informationen ska kunna genereras.”*

Undertecknad har haft en rad resonemang med projektpersonalen gällande de kunskapsförmedlande insatserna. Detta utifrån följande frågeställning: Vad är syftet med dessa aktiviteter – att fylla ut schemat eller att förmedla värdefull kunskap till deltagarna?

En av de personalresurser som vid tillfället arbetade i projektet bemötte detta enligt följande:

”Vi gör ingenting för att fylla ut schemat egentligen. Vi vill alltid göra saker med kvalitet. Det är inte det. Men jag tror att det är lätt att planera och resonera kring det som om det var något att fylla ut schemat med.”

Personalen arbetade aktivt med att utveckla dessa delar av metoden i syfte att öka nyttan och värdet av dessa aktiviteter. För att åstadkomma detta sållade personalen i insatserna som erbjöds vilket framgår av följande uttalande av projektledaren:

”Nu har deltagarna fått träffa olika personer och fått olika typer av information så nu vet vi också vilka vi ska ta tillbaka, vad vi ska gå igenom och vad vi inte ska göra mer. Vi måste tänka mer kvalitet där – inte utifrån vad vi tänker att man skulle kunna informera om utan utifrån vad de behöver för att ta sig framåt.”

En annan personalresurs uttalade sig vidare enligt följande:

”Jag tror att vi kanske har antagit att de som har kommit hit som föreläsare har någon koll på målgruppen och hur de fungerar och behöver och att de kan forma lämpliga former på föreläsningarna efter det. Men så är det inte alltid. Därför måste vi vara mer aktiva i att styra det mer. Sen får jag ju säga att vi måste tänka själva med, men det upplever jag att vi har gjort.”

Innehållet i de kunskapsförmedlande insatser som har genomförts i projektet har bland annat varit följande:

- Information om studier. Denna information har förmedlats på olika sätt under projektets gång då det endast under perioder i projektet funnits en studie- och yrkesvägledare i projektet. Detta har inneburit att mängden information om studier samt formen för denna har varierat under projektiden. Deltagarna har fått del av sådan kunskap i grupp och individuellt. Deltagarna har i hög utsträckning uppskattat informationen som relaterar till studier då det snabbt framkommit att de saknar kunskap om till exempel vad behörighetskrav innebär, hur man får information om olika utbildningar, hur man anmäler sig till högskoleprovet och vilka olika studieformer som finns. Vad gäller den individuella informationen har denna rört individuella processer och förmedlats i relation till enskilda vägledningstillfällen.
- Information relaterat till arbete och arbetsmarknaden. Denna information har bestått av olika delar så som branschkunnskap, kunskap om de lokala företagen och information om lagar gällande arbetsvillkor. Projektet har även arbetat med stöd till deltagarna i utformningen av deras cv och personliga brev. Vidare har projektpersonalen organiserat kollektivt jobbsök där personalen tillsammans med en grupp deltagare har tittat på jobbannonser för att gemensamt resonera kring möjligheter för deltagarna samt hur jobbannonser kan tolkas.
- Övriga kunskapsförmedlande insatser så som föreläsning om kroppsspråk, sociala medier, diskriminering, jämställdhet och tillgänglighet.

I genomförandet av kunskapsmodulerna har personalen isolerat en rad framgångsfaktorer som bör beaktas i organiseringen av aktiviteter som dessa:

- De föreläsare som har haft en förståelse och/eller kunskap om målgruppen har kunnat hitta en mer ändamålsenlig kommunikationsstruktur i genomförandet av informationsinsatserna.
- De föreläsare som har använt en interaktiv struktur i föreläsningen har kunnat fånga gruppens engagemang och intresse på ett bättre sätt.
- De informationsinsatser som föreläsaren eller den personal som hållit i informationsinsatsen har kunnat anknyta till deltagarnas mål har medfört att deltagarna har tagit till sig mer av informationen.
- Beträffande studieinformation och jobbsök har en framgångsfaktor varit om personalen har individanpassat informationen.

Genererade resultat och effekter på individnivå

I denna del presenteras information om genererade resultat och effekter på individnivå inom ramen för projektet STARK. Detta kommer att redovisas utifrån såväl kvantitativa som kvalitativa värden. De kvantitativa och kvalitativa resultaten och effekterna redovisas vanligtvis separat men då utvärderingen av projektets metod som redovisades ovan har visat en tydlig integration mellan kvantitativa och kvalitativa värden kommer dessa redovisas samlat. Vad gäller den statistik som presenteras är denna baserad på uppgifter uppdaterade 2014-06-03.

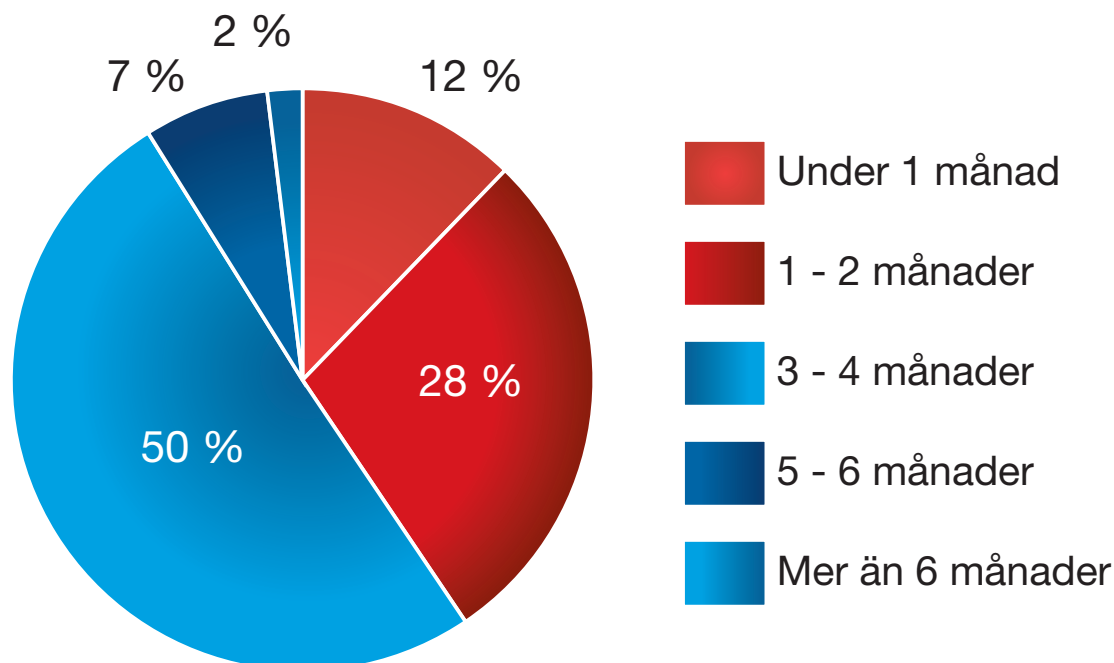
Som konstaterats tidigare i aktuell rapport har 191 personer aktualiserats i projektet. Av dessa hade samtliga deltagare förutom en avslutats 2014-06-03. Av de 191 deltagare som initierats i projektet har koden vid avslut varit följande:

- 18 procent av deltagarna har avslutats med koden *Erbållit arbete*.
- 10 procent av deltagarna har avslutats med koden *Erbållit arbete mindre än 6 månader*.
- 18 procent av deltagarna har avslutats med koden *Påbörjat studier*.
- 2 procent av deltagarna har avslutats med koden *Avslut på grund av sjukdom*.
- 52 procent av deltagarna har avslutats med koden *Avslut övrigt*.

Detta innebär att 28 procent av de deltagare som vid uppföljningstillfället hade avslutats har arbete som avslutningskod medan 18 procent av deltagarna hade studier som avslutningskod. Av de 88 deltagare (46 procent) som avslutades till antingen arbete eller studier var 61 procent män och 39 procent kvinnor vilket ligger i linje med könsfördelningen i projektet i stort. Detta innebär att projektets metod har skapat ett likvärdigt resultat oberoende av kön. Vad gäller etnicitet var 58 procent av de personer som avslutades till antingen arbete eller studier registrerade som av svenskt ursprung medan 42 procent var registrerade som av annat etniskt ursprung. Detta innebär att projektets metod har skapat ett likvärdigt resultat oberoende av etnicitet då denna fördelning är närliggande den fördelning som funnits i projektet i stort. Vad gäller remitterande organisation kan följande siffror härledas:

- Av de deltagare som avslutats till arbete eller studier har 64 procent remitterats från Arbetsförmedlingen. Detta innebär att projektet genererat ett resultat i form av arbete eller studier med deltagare remitterade från Arbetsförmedlingen som ligger över snittet av antal remitterade deltagare från Arbetsförmedlingen i projektet då 55 procent av samtliga deltagare som initierats i projektet har remitterats av Arbetsförmedlingen.
- Av de deltagare som avslutats till arbete eller studier har 36 procent remitterats från de olika kommunerna (31 procent från Helsingborgs stad). Detta innebär att projektet genererat ett resultat i form av arbete eller studier med deltagare remitterade från kommunerna som ligger under snittet av antal remitterade deltagare från kommunerna i projektet då 45 procent av samtliga deltagare som initierats i projektet har remitterats från de olika kommunerna.

Ytterligare en intressant aspekt att framhäva är att inskrivningstiden för de personer som har avslutats till studier eller arbete har varit som följer:



Som framgår av ovan redovisade cirkeldiagram har 41 procent av de deltagare som avslutats till arbete eller studier avslutats innan de har fullföljt projektets grundkoncept som omfattar tre månaders aktivitet. Av de 36 individer som har avslutats till arbete eller studier innan projektets grundkoncept har 35 personer varit föremål för uppföljning efter 90 dagar. Vid denna uppföljning har det framkommit att 26 individer (74 procent) efter 90 dagar arbetar eller studerar. Detta kan jämföras med de deltagare som fullföljt projektets grundkoncept och vid avslut gått till arbete eller studier. Av de 52 individer som fullföljde projektets grundkoncept och avslutades till arbete eller studier har 44 personer varit föremål för uppföljning efter 90 dagar. Vid denna uppföljning har det framkommit att 36 individer (82 procent) efter 90 dagar arbetar eller studerar. Detta innebär att hållbarheten i resultaten i form av arbete och studier främjas av att deltagaren fullföljer projektets grundkoncept.

Det framgår vidare av statistiken att andelen deltagare som arbetar eller studerar är högre efter 90 dagar jämfört med vid avslut.

- Vid avslut var andelen registrerade med koden *Erhållit arbete* 18 procent. Samma siffra för de deltagare som varit föremål för 90-dagars uppföljning är 28 procent.
- Vid avslut var andelen registrerade med koden *Erhållit arbete* mindre än 6 månader 10 procent. Samma siffra för de deltagare som varit föremål för 90-dagars uppföljning är 9 procent.
- Vid avslut var andelen registrerade med koden *Påbörjat studier* 18 procent. Samma siffra för de deltagare som varit föremål för 90-dagars uppföljning är 25 procent.

Detta innebär att resultatet till arbete och studier har ökat från 46 procent till 62 procent från tidpunkten för avslut till uppföljningen efter 90 dagar.

Även i detta avseende är det intressant att belysa inskrivningstid som en variabel. De 101 individer (60 procent av de deltagare som varit föremål för 90-dagars uppföljning) som vid 90-dagars uppföljningen uppgav att de antingen arbetade eller studerade hade följande inskrivningstid i projektet:

- Inskrivningstid under en månad, 14 procent.
- Inskrivningstid en till två månader, 16 procent.
- Inskrivningstid tre till fyra månader, 60 procent.
- Inskrivningstid fem till sex månader, 8 procent.
- Inskrivningstid längre än sex månader, 2 procent.

En slutsats som kan dras av dessa resultat samt de resultat som presenterades ovan gällande hållbarheten i resultaten är att målgruppen gynnas av att fullfölja projektets grundkoncept – detta oavsett om deltagaren avslutar tidigt på grund av självförsörjning genom arbete och/eller studier eller ej. Detta utmanar aktuell praxis att en aktuell möjlighet till självförsörjning prioriteras framför att slutföra inledd process så som den i STARK. Undertecknad vill understryka vikten av att beakta denna lärdom i organisationer som arbetar med målgruppen – detta i syfte att problematisera vilken typ av resultat som organisationer som möter målgruppen bör sträva efter och hur personal i berörda organisationer bör resonera utifrån ovan redovisad information.

Det har i samtal med projektägare, driftsansvarig och projektledare framkommit att det är resultatet 90 dagar efter utskrivning som ska svara mot de kvantitativa målsättningar som formulerades för individnivå i den ansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet. Av de 191 individer som initierats i projektet har 169 individer varit föremål för 90-dagars uppföljning då resterande 22 vid avstämnings-tillfället, 2014-06-03, hade ett utskrivningsdatum som understeg 90 dagar. Resultatet beräknat för de 169 individer som har kunnat följas upp är enligt tillgänglig statistik 60 procent, 34 procent till arbete samt 26 procent till studier. Detta innebär att det totala resultatet motsvarar uppsatta mål. Fördelningen mellan arbete och studier skiljer sig dock från målsättningarna då dessa formulerades som 40 procent till arbete och 20 procent till studier.

Detta resultat kan jämföras med det snittresultat som redovisas för genomförda ESF-projekt i rapporten *Socialfonden i siffror 2013 – projektens deltagare och nytta* där det framgår att snittresultatet ligger på 46 procent. Ungdomsprojekten ligger resultatmässigt lite högre enligt Temagrupp unga i arbetslivet då snittresultatet i ungdomsprojekt ligger strax över 50 procent. Undertecknad menar dock att det är av vikt att beakta vilken kvalitet som ligger bakom dessa siffror. Som framkom ovan har en betydande del av resultaten utgjorts av studier. Dessa resultat berör olika typer av studier – en majoritet av resultaten rör dock inte kortare utbildningar så som arbetsmarknadsutbildningar utan studier så som komplettering av gymnasiebetyg och eftergymnasial utbildning som en del av att uppnå ett långsiktigt mål. Detta bör anses vara resultat av hög kvalitet då utbildningsnivå på dagens arbetsmarknad är av stor betydelse för att skapa ett hållbart inträde på arbetsmarknaden och minska risken för att individen återkommer till offentliga organisationer.

I syfte att undersöka hållbarheten i de resultat som presterats i STARK genomförde Framtidsutbildning AB en begränsad telefonundersökning med ett urval av deltagare. Detta resultat presenterades i följeforskningsrapport 2 på detta sätt:

"För att ytterligare undersöka hållbarheten i de resultat som genererats genom den metod som använts i STARK har Framtidsutbildning AB genomfört en uppföljning via telefon med 24 personer som avslutats i

STARK med olika avslutningskoder. Denna undersökning genomfördes i januari 2014. Av denna undersökning kombinerat med tillgänglig statistik i STARK framkommer följande data:

- *Av de 24 personer som blev intervjuade hade 54 procent arbete eller studier som avslutningskod.*
- *Av de 24 personer som blev intervjuade hade tre personer ett avslutningsdatum som innebar att en 90-dagarsuppföljning ännu inte hade gjorts. Ytterligare tre personer avslutades för mer än 90 dagar sedan men saknar kod för 90-dagarsuppföljningen då personalen inte fått tag på dessa personer.*
- *Av de 21 personer som har varit föremål för en 90-dagarsuppföljning uppgav 57 procent att de antingen arbetade eller studerade.*
- *Av de 24 personer som kontaktades av Framtidsutbildning AB uppgav 63 procent att de antingen arbetade och studerade medan 33 procent uppgav att de var fortsatt arbetssökande. 4 procent tog del av andra insatser utifrån deras aktuella behovsbild.*
- *Vad gäller de 13 personer som deltog i de fyra första grupperna och vars deltagande ligger minst 9 månader tillbaka i tiden uppgav 77 procent att de antingen arbetar eller studerar medan 15 procent uppgav att de var fortsatt arbetssökande. Resterande 8 procent tog del av andra insatser utifrån deras aktuella behovsbild.*

Dessa siffror kan relateras till siffror som presenteras i rapporten Utvärdering av Europeiska Socialfonden i Sverige – preliminära resultat där det framgår att de projekt som hade genomförts till och med 2012 hade genererat ett resultat i form av arbete eller studier på 43 procent. Detta baseras på mätningar gjorda 90 dagar efter projektdeltagande. STARK ligger alltså över snittet. Värt att notera är dock att ungdomsprojekt generellt ligger över snittet. I rapporten Socialfonden i siffror 2013 – projektens deltagare och nytta anges deltagares etableringsgrad året efter projektdeltagande. I denna rapport framgår det att 31 procent av deltagarna var etablerade året efter projektdeltagande medan 23 procent var svagt etablerade. 2 procent var företagare eller kombinatorer och 43 procent var utan arbete.

I jämförelse med de siffror som genererats i STARK har projektet alltså genererat resultat som i hög utsträckning kan anses vara hållbara. Värt att notera är vidare att de resultat som genererats i STARK överstiger snittet för ESF-projekt genomförda i programperioden vad både de kortsiktiga och långsiktiga resultaten.

Undertecknad menar att detta är särskilt anmärkningsvärt då det, som framkom i avsnittet ovan gällande projektets metod, inte har upparbetats en tillfredsställande metod för matchningen till arbetsmarknaden. Projektets metod har istället i hög utsträckning arbetat med att förankra, tydliggöra och stärka under tre månader vilket har medfört de resultat som anges ovan.”

Även om denna undersökning endast gjorts med ett urval deltagare menar undertecknad att dessa resultat är högst intressanta att beakta. Särskilt utifrån de teoretiska perspektiv som presenterades i avsnittet ovan gällande projektets metod kring:

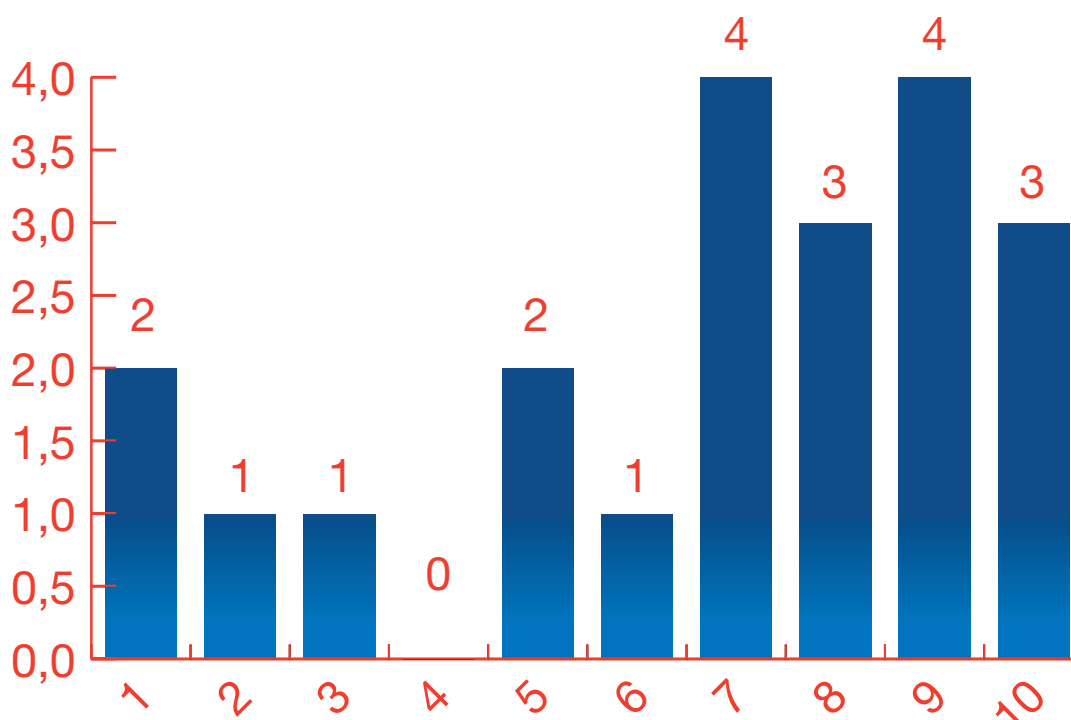
- *Vad som bör beaktas i organiseringen av aktiviteter för att stimulera en hållbar drivkraft hos individen.*
- *Vad som bör beaktas i organiseringen av aktiviteter för att stimulera en personlig utveckling hos individen.*
- *Vad som bör beaktas i organiseringen av aktiviteter för att stimulera en attitydförändring hos individen.*

Detta är lärande som kan tillämpas i ordinarie organisationer då de metoder som har använts i STARK och kan härledas till redovisade resultat i hög utsträckning är oberoende av budget samt ligger nära de aktiviteter som redan idag genomförs i ordinarie verksamheter. Det lärande som har genererats i projektet kan användas aktivt för att bearbeta *formen* för dessa aktiviteter för att i hög utsträckning säkra kvalitativa och hållbara resultat.

I de målformuleringar som återfinns i projektansökan anges att 10 procent av deltagarna beräknades hoppa av projektet. Av tillgänglig statistik och noteringar i relation till denna framgår det att två personer avslutats på egen begäran. Samtidigt framgår det att 15 personer avslutats på grund av misskötsel/hög frånvaro. Dessa 17 personer utgör 9 procent av de avslutade deltagarna samt 17 procent av de deltagare som avslutats med koden *Avslut övrigt*. Av de personer som avslutats med koden *Avslut övrigt* kan det av statistiken utläsas att 14 deltagare vid avslut i projektet har haft en pågående praktik. Detta motsvarar 7 procent av de avslutade deltagarna samt 14 procent av de deltagare som avslutats med koden *Avslut övrigt*. För dessa deltagare har Arbetsförmedlingen tagit över ansvaret för den fortsatta processen. Av de 14 deltagare som vid avslut haft en pågående praktikprocess har fem deltagare vid 90-dagarsuppföljningen haft en anställning.

Utöver de resultat som har presterats i form av studier och jobb har det i utvärderingen framkommit att även kvalitativa resultat har genererats. Detta har konstaterats genom intervjuer med deltagare men också genom genomförda enkäter.

Grupp tre och fyra genomförde som en del av utvärderingen start- och slutenkäter. I denna fick de svara på ett rad frågor, bland annat följande: *Jag upplever att jag genom att delta i projektet STARK har ökat mina möjligheter att bli självförsörjande*. Denna fråga skulle besvaras enligt en skala mellan 1 och 10 där 1 står för stämmer inte alls och 10 står för stämmer helt. Frågan besvarades enligt följande:



Som framkommer av diagrammet ovan hade de svarande deltagarna varierande uppfattning om i vilken utsträckning de närmat sig arbetsmarknaden. I intervjuer med deltagare framkommer dock en annan bild. Det framkommer i intervjuer att en rad kvalitativa värden har genererats för en majoritet av deltagarna. I intervjuer beskrivs dessa kvalitativa värden i hög utsträckning på samma sätt som undertecknad redovisade i följeforskningsrapport 1:

"Vad gäller de intervjuer som har gjorts med projektdeltagare så lyfter de främst tre värden med projektet:

- Värdet av att få ingå i ett socialt sammanhang som upplevs som positivt. Flera av deltagarna beskriver att de innan sin medverkan i projektet kände sig mer eller mindre isolerade. De beskriver vidare i intervjuer hur de upplever att deras arbetslöshet har lett till att de känt sig ensamma då andra i deras omgivning har ett socialt liv genom sina jobb eller studier. Samtliga intervjuade deltagare med enstaka undantag menar att den sociala samvaro som finns i projektet utifrån att de som grupp följer varandra i tre månader är ett av de mest positiva värdena med att delta i STARK. Flera intervjuade deltagare lyfter det som det viktigaste värdet med att delta i projektet STARK. En del av de intervjuade ungdomarna menar att deras nya sociala kontakter i STARK-gruppen innebär att de har skapat sig ett kontaktnät som kan leda till självförsörjning i framtiden. En av deltagarna uttrycker sig i en intervju enligt följande:*

"Helt plötsligt finns det typ 15-20 pers som känner mig och skulle kunna tänka på mig om det dyker upp något jobb som de vet att jag skulle vara intresserad av."

- Värdet av att få en knuff i rätt riktning. De intervjuade deltagarna beskriver detta värde på olika sätt och med olika uttryck. Utvärderaren uppfattar dock att de intervjuade deltagarna speglar ett gemensamt värde med projektet STARK – att det genererar yttre motivation som efterhand övergår i inre motivation. En av de intervjuade deltagarna uttrycker sig i en intervju enligt följande:*

"De bryr sig här och det märks. De är på mig att jag ska göra saker och komma framåt, på ett bra sätt alltså. Det gör ju att jag blir mer peppad och vill göra saker. Det är pinsamt om de anstränger sig och jag inte gör någonting. Jag vill ju göra någonting och saker känns inte lika hopplöst när någon annan tror på en och man märker att de satsar, förstår du? Det känns värt att anstränga sig själv typ."

- Värdet av att ha tillgång till handfast hjälp i relation till jobb eller studier. Flera deltagare beskriver att det som skiljer STARK mest från andra arbetsmarknadsinsatser de har tagit del av är den tid de har med personalen och det handfasta stöd som personalen i STARK erbjuder. Flera deltagare tar i intervjuer med undertecknad upp att de när de stöter på hinder i olika processer så som CV-skrivning, jobbsök och sökande efter studieinformation kan få hjälp av personal i projektet. Värdet av detta kan illustreras med följande två citat hämtade ur två intervjuer med deltagare:*

"Det är inte det att jag inte har suttit med en jobbsökan innan. Jag har ju sökt mycket jobb. Men ibland när jag sitter och ska söka ett jobb blir jag riktigt irriterad för jag vet vad jag vill få fram, men inte hur. Innan sket jag bara i det och gjorde något som var okej liksom, något som dög typ. Om jag fastnar när jag är här så kan jag fråga och få hjälp med att få fram det jag vill. Jag gör det fortfarande själv alltså, men jag kan fråga."

"Jag måste läsa in om utbildningar för jag vet inte vilken jag vill välja. Men det känns så stort och jobbigt. Men nu har jag fått hjälp med att ta en sak i taget och jag kan fråga om hur jag ska göra med olika saker, då gör jag det."

I enkätundersökningen med grupp tre och fyra kunde vidare beläggas att deltagarna upplevde att deras såväl fysiska som psykiska hälsa hade förbättrats genom att delta i projektet.

Vad gäller de kvalitativa värdena genererade i projektet kan det i utvärderingen härledas att närvaron av de upplevda kvalitativa värdena ökat hos deltagarna under projektets genomförande. Detta gäller främst följande värden:

- Självkännedom
- Deltagarens uppfattning om sina långsiktiga mål samt strategier att nå dessa
- Egenansvar
- Drivkraft
- Självförtroende

Detta kan härledas till den aktiva metodutveckling som har genomförts under projektets gång vilket framgick under avsnittet gällande projektets metod.

Värt att notera är att de kvalitativa värden som har genererats i genomförandet av STARK i hög grad sammanfaller med de kvalitativa värden som enligt Temagrupp unga i arbetslivet genereras i andra ungdomsprojekt finansierade via ESF-fonden. Undertecknad menar att det skulle medföra relevant lärande att föra samman personal och utvärderare som arbetat med ungdomsprojekt. Detta för att ytterligare kunna utkristallisera framgångsrika metoder och tillvägagångssätt.

Organisations- nivå

ARK

ARK

ARK

Medverkande parter

Utvecklingsnämndens förvaltning har varit ägare av projektet STARK under dess genomförande. Förvaltningen har medverkat i projektprocessen utifrån flera aspekter. Representant för projektägaren har under projektgenomförandet varit en programområdesutvecklare anställd i en stab i förvaltningen. Driftsansvarig för projektet har enhetschefen för enheten Integration, som ingår i verksamhetsområde Uppdrag inom förvaltningen, varit. Ytterligare ett verksamhetsområde inom förvaltningen som varit involverade i projektet är Utredningscentrum. Inom detta verksamhetsområde återfinns socialsekreterare som hanterar ungdomsgruppens försörjningsstöd inom Helsingborgs stad. Dessa har utgjort remitter till projektet. Utvecklingsnämndens förvaltning har varit representerad i styrgruppen genom projektägare och driftsansvarig.

Projektet STARK har bedrivits i nära samarbete med Brandförsvaret i Helsingborg stad som har haft personalresurser i projektet samt varit representerat i projektets styrgrupp.

Arbetsförmedlingen i Helsingborg har utgjort samverkanspart i projektet och i ansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet anges att Arbetsförmedlingen och Utvecklingsnämndens förvaltning har ett gemensamt intresse i att utveckla nya metoder för att minska arbetslösheten. Arbetsförmedlingen i Helsingborg har remitterat deltagare till projektet samt varit representerade i projektets styrgrupp. Arbetsförmedlingen har även varit representerad i den utvecklingsgrupp som har organiserats inom ramen för projektet.

Utöver dessa samarbeten har projektet STARK även inneburit ett samarbete med Bjuvs kommun, Landskrona stad samt Höganäs kommun. Dessa parter har haft möjlighet att remittera deltagare samt varit representerade i projektets styrgrupp och utvecklingsgrupp.

Utöver dessa parter har projektpersonalen, driftsansvarig och projektägaren samverkat med en rad andra parter. De parter som har redovisats ovan har dock varit de mest framträdande varför under-tecknad har valt att redovisa dessa.

Projektets relevans i relation till påverkan på organisatorisk nivå

Vad gäller projektets relevans i relation till påverkan på organisatorisk nivå menar undertecknad att denna är hög.

Som framkom i beskrivningen under rubriken *Projektets arbetsmetod i relation till den primära målgruppen* har de aktiviteter som genomförts i relation till målgruppen i huvudsak bestått av följande delar:

- Individuell coachning och gruppcoachning.
- Ett förhållningssätt med fokus på framtiden och långsiktiga mål.
- Vägledning och kunskapshöjning i relation till studier och arbete som målsättningar.
- Att skapa utmaningar för individen i syfte att generera personlig utveckling.

I publikationen *Kreativa projekt* (Ungdomsstyrelsen, 2012) framgår det att en kartläggning av projekt inom programområde 2 har följande aktiviteter genomförts inom ramen för projekten:

- 93 procent av projekten uppger att de arbetar med coachning eller annan individuell vägledning.
- 88 procent av projekten uppger att de arbetar med samtalsstöd för att deltagaren ska kunna formulera mål för sin framtid med studier och/eller arbete.
- 85 procent uppger att de arbetar med praktik som verktyg.
- 84 procent av projekten uppger att de arbetar med stöd till ungdomen för att skapa struktur i vardagen.
- 82 procent av projekten uppger att de arbetar med vägledning i hur man söker arbete.
- 69 procent av projekten uppger att de arbetar med vägledning i hur man söker studier.

På Arbetsförmedlingens hemsida samt *Arbetsmarknadsrapport 2013* (Arbetsförmedlingen, 2014) framgår det att exempel på stöd och service som erbjuds är:

- Kartläggning
- Coachning
- Studie- och yrkesvägledning
- Jobbsökaraktiviteter med coach
- Praktik
- Utbildning

På Helsingborg stads hemsida samt i intervjuer med olika parter framgår det att arbetslösa ungdomar inom ramen för kommunens service bland annat kan ta del av följande aktiviteter:

- Coachning eller motsvarande individuella samtal
- Samtal om framtid och mål
- Studie- och yrkesvägledning
- Praktik
- Kontakt med rekryterande företag
- Utbildning

Som framkommer av ovanstående så arbetar de aktörer som kommer i kontakt med åldersgruppen 16 till 29 år som är i utanförskap i relation till arbetsmarknaden med liknande moment för att föra gruppen närmare självförsörjning. Undertecknad menar att detta medför betydande möjligheter i relation till påverkan på organisatorisk nivå.

Undertecknad menar att det lärande och den kunskap som genererats i projektet STARK kan införlivas i redan befintliga strukturer och arbetsuppgifter. Ellström & Hultman (2004) pratar om tillvaratagande av utvecklingsprocesser på detta vis i termer av bemästringslärande och avser med detta ett lärande i syfte att förstå eller bemästra en situation i högre utsträckning än tidigare medan kreativt lärande innebär ett ifrågasättande av hur man i organisationen sedan tidigare genomfört arbetsuppgifter och vågar utmana dessa utifrån ny input.

Då det arbetssätt som har använts i STARK i hög utsträckning sammanfallit med redan befintlig service är projektets metod högst relevant för omgivande organisationer i syfte att bemästra och utveckla användningen av specifika verktyg för att föra målgruppen närmare självförsörjning genom arbete och/eller studier.

Organisering av arbetet med påverkan på organisatorisk nivå

Vad gäller organisationen av arbetet med påverkan på organisatorisk nivå kommer detta att redovisas nedan utifrån följande fyra rubriker:

- Arbetet med att göra projektets kunskap och lärande spridningsbart
- Mötesforum
- Kommunikation utanför organiserade mötesforum
- Implementering av projektkonceptet

Anledningen till att detta arbete redovisas är att ta tillvara lärande gällande vilka faktorer som påverkar i relation till den påverkan som kan åstadkommas på organisatorisk nivå inför framtida utvecklingsprocesser.

Arbetet med att göra projektets kunskap och lärande spridningsbart

I ett PM som levererades till projektets styrgrupp 2012-07-02 konstaterades följande:

”Utöver ovan redovisade forum så har projektet med stöd av utvärderarna nyligen initierat metodmöten som särskilt fokuserar på metodlärande i relation till den aktuella målgruppen och dess utanförskap i relation till arbetsmarknaden. Trots tillgängliga forum i enlighet med ovan redovisad lista så har utvärderingen visat att majoriteten av det lärande som hittills genererats i projektet har haft följande karaktär:

- *Lärandet har i hög utsträckning varit personbundet.*
- *Lärandet har i hög utsträckning varit behovsorienterat.*
- *Lärandet har skett på ett informellt sätt snarare än i strukturerade sammanhang.*
- *Lärandet har ej dokumenterats.*
- *Lärandet har huvudsakligen skett/genererats av projektpersonalen.”*

Som framgår av ovan redovisade citat var den verksamhet som bedrevs inom ramen för projektet inledningsvis i hög utsträckning produktionsorienterad vilket medförde ett begränsat fokus på lärande varför undertecknad valde att lyfta denna trend i nämnt PM.

I den period som följde efter detta PM arbetade projektpersonalen aktivt för att hitta en mer ändamålsenlig balans mellan produktion och lärande. Detta utifrån flera incitament vilket kan tydliggöras genom följande citat från intervjuer med projektpersonalen:

"Vi måste prata om hur vi jobbar med varandra annars kanske vi jobbar på olika sätt."

"Vi måste veta hur vi faktiskt gör – inte bara jobba på. Om vi inte pratar om vad vi gör så vet vi inte vad som gör att vi lyckas med deltagarna eller inte."

"Om vi pratar om vad vi gör kan vi också börja ifrågasätta varför vi gör just så och hur vi skulle kunna göra annars. Men sen måste vi också kunna formulera hur vi gör i STARK för att kommunicera det med andra – framförallt de vi samverkar med."

Projektpersonalens ansträngningar att åstadkomma en tydligare balans mellan produktion och lärande ledde till att personalgruppen i projektet kommunicerade och agerade mer enhetligt och en arbetsmetod började tydliggöras. För att en arbetsmetod ska kunna spridas behöver följande delar uppfyllas:

- Arbetsmetoden ska vara explicit.
- Arbetsmetoden behöver vara möjlig att kommunicera.
- Kanaler för kommunikation behöver organiseras.
- Mottagare av kommunikationen behöver isoleras.
- Former för mottagarna att nås av informationen och bearbeta denna behöver organiseras.

Av dessa anledningar berörde undertecknad i Följeforskningsrapport 1 detta ämne igen och konstaterade följande:

"Det har i genomförda utvärderingsinsatser framkommit att lärdomar från projektet STARK tas tillvara i olika sammanhang. Undertecknad menar dock att tillvaratagande av den kunskap, det lärande och de erfarenheter som genererats i varierande grad tydliggörs inom projektets verksamhet. Utvärderingen har visat att det finns behov av att förtydliga den förändring och absorbering som förväntas ske i det operativa arbetet i ordinarie verksamheter i relation till projektverksamheten. Undertecknad menar att ett sätt att förtydliga detta är att besvara följande frågor:

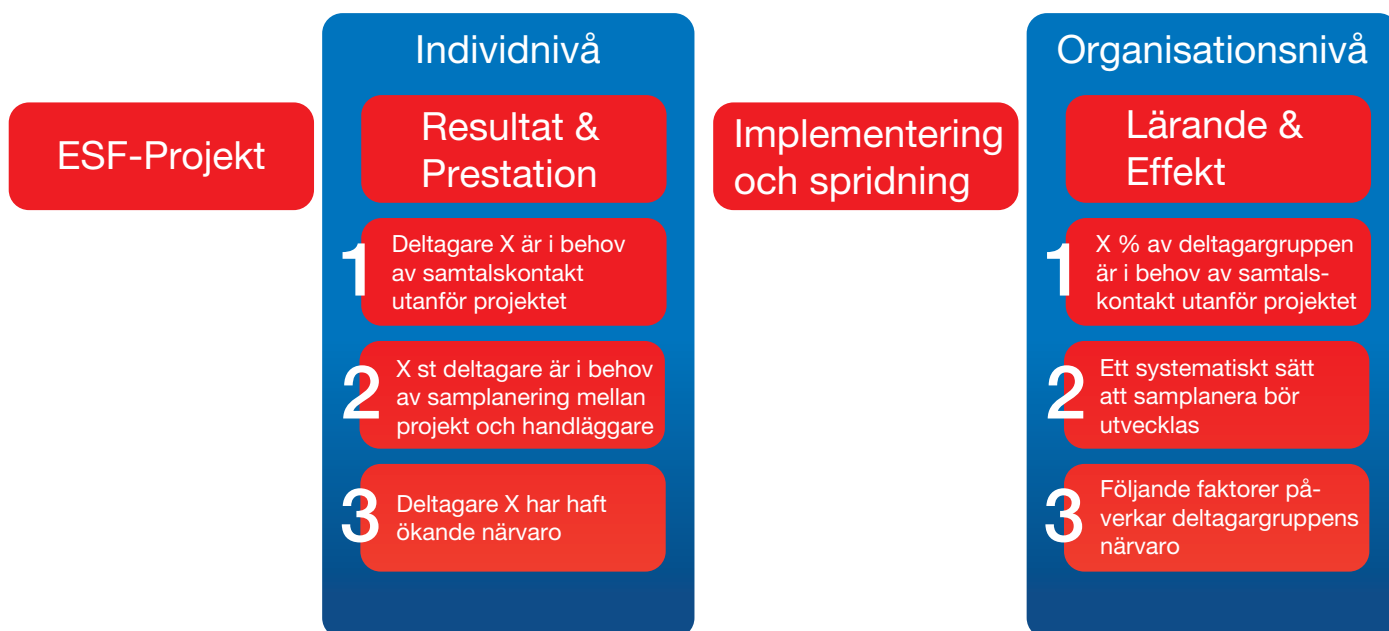
- *Vem är mottagaren av det lärande, den kunskap och de erfarenheter som genereras i projektet i ordinarie verksamhet på operativ nivå?*
- *Vad är det för lärande, kunskap och erfarenheter som vi vill föra över till denna/ dessa mottagare?*
- *Vilka lärdomar, kunskaper och erfarenheter i projektet är centrala att ta tillvara på i relation till det operativa arbete som sker i ordinarie verksamhet?*
- *Hur kommunicerar vi dessa lärdomar, kunskaper och erfarenheter på bästa sätt till de tänkta mottagarna?*
- *Hur kan vi bygga upp en formell struktur som stöttar kommunikeringen av de lärdomar, den kunskap och de erfarenheter vi vill ta vara på i relation till det operativa arbete som sker i ordinarie verksamhet?*

Undertecknad vill vidare förtydliga att arbetet med att förtydliga den förändring och absorbering som förväntas ske i ordinarie organisationer i relation till det operativa arbetet fodrar ett brett engagemang i form av medverkan från flera centrala aktörer samt medverkan från olika tjänstenivåer inom dessa aktörers verksamheter.”

Som framkommer av citatet hade fokus för processen att göra lärandet spridningsbart förflyttats till att tydliggöra lärandet i relation till redan befintlig verksamhet. Även i följeforskningsrapport 2 levererad 2014-02-12 berördes detta område när undertecknade konstaterade följande:

”Vad gäller de samverkande parterna menar undertecknad att en tydliggörande diskussion bör ske gällande hur dessa kan ta tillvara de lärdomar som har genererats i projektet STARK. Det framkommer tydligt i genomförda intervjuer och i diskussioner på styrgruppsmöten att de samverkande parterna inte har för avsikt att implementera ett eget koncept baserat på STARK. Enstaka aktörer har dock tydligt lyft en vilja att ta tillvara projektets lärdomar på andra sätt. Undertecknad uppfattar dock strategin för detta som otydlig varför en klargörande diskussion gällande detta bör föras. Arbetet har inletts genom projektägarens initiativ att disponera tillgängliga utvärderingsresurser för att erbjuda samverkande aktörer att bjuda in undertecknad för presentation av genererade utvärderingsresultat. Endast en aktör har valt att kontakta och planera in tid med undertecknad. Vid denna träff kunde den samverkande aktörens kontext tydliggöras och tillvaratagandet av STARK kunde därför anpassas.”

Det framgår i utvärderingen att projektpersonalen under projektets genomförande har arbetat aktivt med att tydliggöra projektets arbetsmetod samt vilka faktorer i dessa som är verksamma för att skapa en spridningsbar metod. I detta arbete har undertecknad och projektpersonalen tillsammans processat information för att lyfta informationen om behov och förutsättningar, arbetsmetoder och resultat från individnivå till gruppnivå enligt logiken i följande modell:



Modellen är en omarbetad version av Temagrupp unga i arbetslivets modell gällande styrgruppens arbete för att påvisa hur projektpersonal kan arbeta för att fungera som en strategisk projektgrupp som kan bistå styrgruppen med relevant information på strategisk nivå.

Undertecknad menar att personalomsättningen har påverkat möjligheten att göra metoden spridningsbar, detta utifrån att olika personalresurser har behövt introduceras i metoden samt verkat i enlighet med denna i olika utsträckning. Det har även framkommit i utvärderingen att enskilda personalresurser aktivt har valt att avvika från metoden för att istället verka enligt de erfarenheter som de som enskilda medarbetare har sedan tidigare.

Mötesforum

Det har inom ramen för projektets funnits organiserade forum för utbyte mellan projektverksamhet och ordinarie verksamhet: projektets utvecklingsgrupp samt projektets styrgrupp.

Vad gäller projektets utvecklingsgrupp har denna bestått av representanter från de samverkande parterna på operativ nivå. Samverkansparterna har i huvudsak valt en representant i form av en handläggare. Projektledaren framför i intervjuer att detta har varit ett forum för såväl information och utbyte. Inför flertalet träffar med utvecklingsgruppen har projektledaren en tid före mötet skickat ut en dagordning till de medverkande i utvecklingsgruppen med mötespunkter för såväl information som dialog om specifika frågor. Genom minnesanteckningar, medverkan vid möten och intervjuer med de medverkande i utvecklingsgruppen har det framkommit att mötena organiserats och genomförts enligt följande:

- Projektledaren tillsammans med projektpersonal har upparbetat dagordningen till dessa möten.
- Mötena har till stor del bestått av att projektpersonal har informerat om projektverksamheten eller specifika frågor i relation till denna.
- Samverkansparternas bidrag har i hög utsträckning varit att reagera på och bemöta den information som har förmedlats av projektpersonalen.
- Samverkansparterna har i mycket låg utsträckning varit aktiva mellan genomförda möten i form av för- och efterarbete till följd av det som framkommit vid genomförda möten.
- De medverkande i utvecklingsgruppen uttrycker att gruppen har varit ett bra sätt att få en inblick i projektverksamheten som går utöver den information de får genom individärenden. Det framgår att den information som förmedlas vid dessa träffar i varierande grad kommuniceras vidare till relevanta resurser i ordinarie verksamhet.
- Samtliga medverkande har upplevt klimatet för dialog som tillåtande och öppet.
- Närvaron vid träffarna har varierat kraftigt varför en bestående grupp i låg utsträckning kunnat åstadkommas.

Även om detta forum har upplevts som positivt på många sätt av de medverkande kan det i utvärderingen inte härledas en faktisk påverkan, varken i relation till projektverksamheten eller ordinarie verksamhet. Undertecknad menar att man i och med detta gått miste om en rad möjligheter och mervärden:

- Möjlighet till att nyttja det lärande som sker i relation till de aktuella målgrupperna i olika organisationer i högre utsträckning genom att sammanföra kunskap och kompetens.
- Möjlighet till att anpassa det lärande som sker i projektet till den miljö där det ska implementeras, i ordinarie verksamhet.

- Möjlighet att hitta de områden där olika organisationer och verksamheter överlappar varandra i arbetet med aktuella målgrupper och var det finns eventuella luckor för att bemöta bredden i målgruppernas behov och förutsättningar.

I följeforskningsrapport 2 uttryckte undertecknad detta enligt följande:

”I utvecklingsgruppen ingår representanter på operativ nivå från samverkande parter. I detta forum kan projekt-kontexten möta ordinarie verksamhets kontext. För att skapa kvalitet och effektivitet i denna del av projekt-organisationen utifrån ambitionen att bidra till en hållbar utvecklingsprocess skulle utvecklingsgruppen kunna verka enligt samma fokus:

- *Att verka med ordinarie verksamhet som primär kontext.*
- *Att rikta frågeställningarna så att de gäller tiden efter projektet.*
- *Att verka för större delaktighet i dagordningen från samverkande parter.*
- *Att verka för aktivitet mellan möten från samverkande parter.*
- *Att se medverkande parter som bärare av projektets lärande i de ordinarie organisationerna.”*

I samma rapport konstaterades att en viktig del i att åstadkomma ett större mervärde i denna konstellation är att tydliggöra syfte, ansvar och förväntningar i relation till dessa grupper. Undertecknad vill understryka vikten av att utveckla funktionen med dessa forum inför kommande utvecklingsprocesser då samverkansforum likt utvecklingsgruppen i STARK är vanligt förekommande. Detta kan göras utifrån följande frågeställningar:

- Vad är syftet med att operativ personal möts i samverkansforum likt utvecklingsgruppen i STARK?
- Vilka förväntningar ska ställas på de som medverkar vid dessa möten vad gäller aktivitet före, under och efter dessa träffar?
- Vad ska dessa träffar generera för resultat?
- Vilken funktion ska dessa träffar fylla på organisatorisk nivå?

Vad gäller den strategiska nivån har styrgruppen utgjort ett centralt forum i relation till påverkan på organisatorisk nivå. Projektets styrgrupp har bestått av följande aktörer: projektägare, driftsansvarig, verksamhetschefen på Brandorama, projektledaren, representant för Arbetsförmedlingen, representant för Bjuvs kommun, representant för Landskrona stad, representant för Höganäs kommun. Utöver dessa aktörer har representanten för finansiären varit adjungerad, likaså undertecknad.

Utifrån genomförda intervjuer uppges styrgruppsarbetet fungera bra. Detta utifrån uppfattningen att styrgruppen präglas av ett öppet klimat där de medverkande kan föra dialog gällande relevanta frågor. Varje styrgruppsmöte har haft en tydlig struktur uppdelad mellan informationsärenden, dialogärenden och beslutsärenden. Detta har utgjort en bra grund för arbetet i styrgruppen. För att skapa bra förutsättningar för styrgruppens arbete beslutade styrgruppen att ta del av en styrgrupps-utbildning organiserad av ESFs processtöd Strategisk påverkan och lärande (SPeL). I denna utbildning berördes styrgruppens roll och bland annat följande delar framfördes:

- Att styrgruppen inte främst ska representera utan styra.
- Att styrgruppen ska arbeta utifrån projektets syfte och målsättningar.
- Att styrgruppen ska ta strategiska beslut.
- Att styrgruppen ska arbeta med att sprida och påverka strategiskt.
- Att styrgruppsmedlemmarna ska koppla och sprida lärande mellan projekt och egen organisation.

Styrgruppsmedlemmarna har i intervjuer med undertecknad lyft styrgruppsutbildningen som bra och menat att utbildningen bidrog med värdefull kunskap för projektets genomförande i relation till styrgruppens arbete och ansvar.

I följeforskningsrapport 2 levererad 2014-02-12 formulerade undertecknad sig enligt följande:

”Under december och januari månad förde undertecknad en dialog med aktuell projektägare gällande styrgruppsarbetet i STARK. Detta utifrån att undertecknad hade uppmärksammat följande:

- *En majoritet av de frågor som diskuteras på styrgruppsmötena är inåtriktade, det vill säga att frågorna anknyter till projektets verksamhet.*
- *Att engagemanget och aktiviteten hos styrgruppsmedlemmarna i relation till projektet STARK var högt under styrgruppsmöten men att aktiviteten avtar mellan mötena.*
- *Att det utifrån genererad utvärderingsinformation framgår att uppdraget för styrgruppen behöver förtydligas tillsammans med förväntningar på de aktörer som ingår i styrgruppen.”*

De faktorer som framgår i ovan redovisade citat är representativa för styrgruppens arbete under huvuddelen av projektgenomförandet. En förändring i styrgruppsmötenas planering och genomförande kan dock härledas för den avslutande delen av projektet då andelen frågor som rörde tiden efter projekttiden ökade markant, detta i relation till ett implementeringsbeslut. I övrigt menar undertecknad dock att den information som framfördes vid styrgruppsutbildningen i låg utsträckning innebar en reell påverkan på styrgruppens sätt att arbeta. Då undertecknad beskrev detta arbete detaljerat i följeforskningsrapport 2 hänvisas läsaren till denna. Värt att notera är dock att styrgruppens funktion i hög utsträckning påverkat projektets genomförande positivt då engagemanget i styrgruppen samt organiseringen av detta forum tillfredsställt detta behov. Styrgruppens arbete i relation till påverkan på organisationsnivå är dock mindre påtagligt. Detta då styrgruppsmedlemmarnas aktivitet mellan mötena i relation till ordinarie verksamhet varit begränsad, med undantag av enstaka personer. Undertecknad menar vidare att styrgruppen i hög utsträckning arbetat utifrån ett fokus på produktion. Detta har yttrat sig genom praktiska frågeställningar på dagordningen så som:

- Resultat från de olika grupperna
- Personalförändringar i projektet
- Rekrytering av ungdomar
- Ändringar i budget

Det har funnits en låg närvaro av frågeställningar som rör hur de metoder och resultat som genererats inom ramen för projektet STARK kan beaktas och appliceras i ordinarie verksamhet.

Detta trots att projektet har hög relevans för påverkan på organisatorisk nivå vilket tydliggjordes under rubriken *Projektets relevans i relation till påverkan på organisatorisk nivå*.

I relation till ovan redovisad information menar undertecknad att det inför kommande utvecklingsprocesser bör föras en dialog kring styrgruppens arbete, syfte och funktion. Detta för att öka möjligheterna till påverkan på organisatorisk nivå.

Värt att notera är att arbetet i utvecklingsgruppen och styrgruppen berörts ingående i Följeforskningsrapport 2 varför denna kan utgöra ett komplement till ovan redovisad information för den läsare som önskar ytterligare information.

Kommunikation utanför organiserade mötesforum i projektet

Det har i utvärderingen framkommit att de parter som samverkat inom ramen för projektet STARK medverkar i en rad andra gemensamma forum då det finns ett aktivt samarbete mellan kommunerna i Skåne Nordväst samt mellan Helsingborgs stad och Arbetsförmedlingen i Helsingborg. STARK är bara en av en rad satsningar som de olika samverkansparterna under de senaste åren genomfört gemensamt. Detta har medfört att STARK har varit en del av andra typer av dialoger där de olika parterna har mötts. Detta har kunnat röra sig om medverkan i styrgrupper för andra projekt men även forum som anknyter till Skåne Nordväst och utvecklingsforum i relation till den kontexten

Vidare har projektägaren delvis haft dialog med förvaltningens ledningsgrupp utifrån sin roll som programområdesutvecklare. Denna kommunikation har varit som mest intensiv vid projektets inledning och projektets slutfas. Driftsansvarig har kommunicerat med verksamhetschefen för verksamhetsområde uppdrag kontinuerligt under projektprocessen.

Då undertecknad har haft ett avgränsat uppdrag inom ramen för STARK så kan utvärderaren inte värdera STARKs eventuella påverkan i andra forum. Värt att notera är dock att det vid styrgruppsmöten, möten för utvecklingsgruppen samt intervjuer med involverade parter sällan framkommit information om processer som pågått i andra forum varför påverkan kan antas vara relativt begränsad. Det är dock av värde att läsaren beaktar att undertecknad inte medverkat i samtliga forum.

Implementering av projektkonceptet

Vad gäller implementeringen av projektkonceptet har en rad aktörer varit aktiva i arbetet med att implementera konceptet STARK. Beslutet att verka för en implementering av STARK fattades i projektets styrgrupp. I denna styrgrupp har mottagarorganisationen ej ingått. Det aktörer som primärt arbetat med att implementera konceptet STARK är:

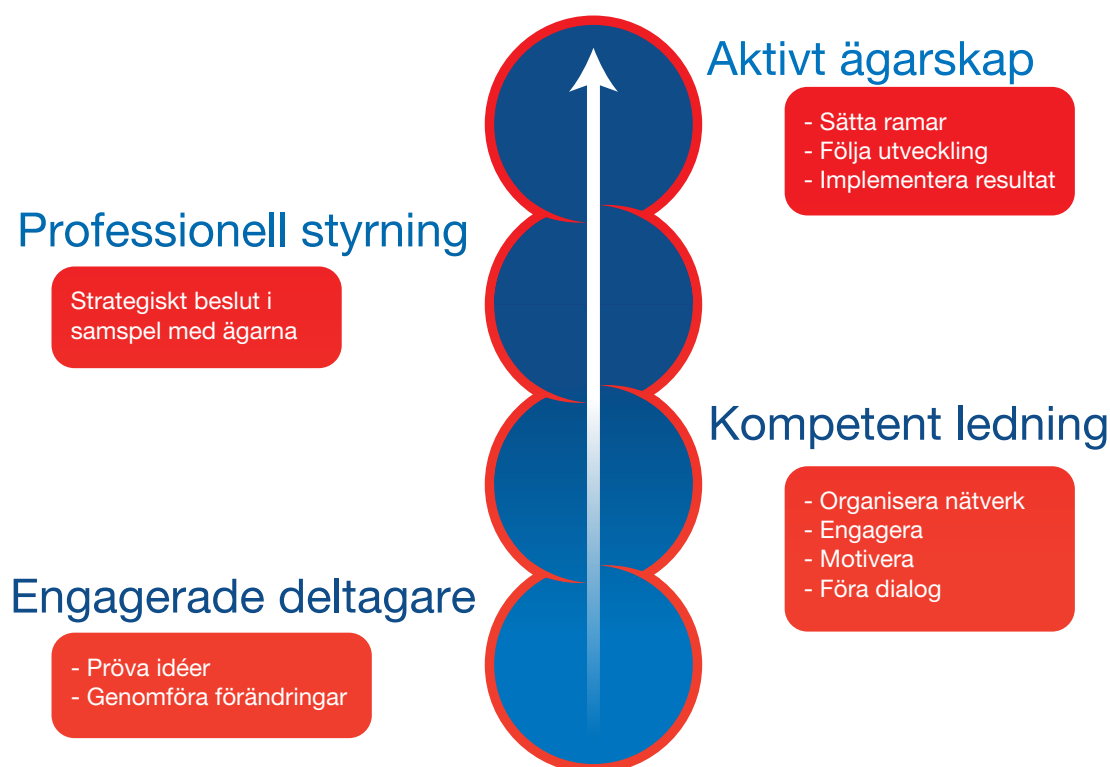
- Projektägaren. Den personalresurs som har utgjort representant för projektägaren har under hela projektprocessen tagit ett aktivt ansvar för projektets genomförande. Denna personalresurs har även i arbetet med implementeringen utgjort en högst aktiv part. Detta genom att säkerställa och tydliggöra budgetutrymme för en eventuell implementering, tydliggöra vilka underlag som behövs för att relevanta beslut skulle kunna fattas av beslutsfattare samt att säkra en aktiv dialog kring implementeringen av STARK i olika forum.

- Driftsansvarig i projektet upparbetade tillsammans med verksamhetsansvarig på Brandorama en implementeringsplan som låg till grund för implementeringsarbetet. Driftsansvarig har vidare fört en aktiv kommunikation med verksamhetsansvarig för verksamhetsområde Uppdrag (driftsansvariges chef i ordinarie drift) för att informera om projektets resultat och metoder för att stimulera en implementering av konceptet i ordinarie drift. Driftsansvarig har vidare kommunicerat med ansvarig för den enhet inom verksamhetsområde Uppdrag som isolerades som mottagare av konceptet.
- Projektledaren har tillsammans med projektpersonal upparbetat relevant material som projektägare, driftsansvarig och projektets styrgrupp har bett om. Projektledaren och projektpersonalen har även arbetat aktivt med kommunikation till styrgrupp och personal på operativ personal i omgivande organisationer för att stimulera tillvaratagande av projektets lärdomar.

Vad gäller projektets styrgrupp har diskussionen gällande implementeringen av STARK skett i det styrgruppsforum som funnits i projektet men även i andra forum varför undertecknad inte har total insyn i detta. Det är dock tydligt att styrgruppens diskussioner om implementering varit något oklara då kommunernas representanter i kommunikationen i hög utsträckning lutat sig på att det finns ett avtal som möjliggör att de medverkande kommuner kan köpa platser hos varandra. Vad gäller Arbetsförmedlingen i Helsingborg hänvisades det vid möten till det avtal som finns mellan Helsingborg stad och Arbetsförmedlingen sedan tidigare gällande platser för personer utanför arbetsmarknaden och att STARK som koncept kunde falla inom detta avtal.

När styrgruppen endast talade i termer av implementering av konceptet i Helsingborg erbjöd projektägaren de medverkande aktörerna att bjuda in undertecknad för att informera om utvärderingens slutsatser gällande projektet STARK men även en parallell utvecklingsprocess gällande ungdomar vid namn HANTVERKSJOBB i Skåne Nordväst. Endast en part i projektgruppen nyttjade detta erbjudande, nämligen Landskrona stad. Anledningen till att projektägaren erbjöd de medverkande detta var att säkra att det lärande som skapats genom genomförandet av STARK skulle kunna tas tillvara i andra verksamheter än den i Helsingborg.

Följande information är intressant att beakta i relation till den så kallade hållbarhetskedjan:



Figuren tydliggör vilka funktioner som är av vikt för att skapa en långsiktig och hållbar påverkan så som implementering i relation till genomförandet av ett projekt. Om presenterad utvärderingsinformation beaktas i relation till modellen ovan framgår det att projektet STARK i hög utsträckning har haft en gynnsam projektstruktur och projektorganisation för att skapa förutsättningar för implementering. I följeforskningsrapport 2 konstaterades dock följande:

"Vad gäller projektets styrgrupp består denna av följande aktörer: projektägare, driftsansvarig, verksamhetschef på Brandorama, projektledare, representant för Arbetsförmedlingen, representant för Bjuvs kommun, representant för Landskrona stad, representant för Höganäs kommun. Utöver dessa aktörer är representant för finansiär adjungerad, likaså undertecknad.

Vad gäller projektets mottagare utifrån Helsingborgs stad medverkar ej två centrala mottagare: verksamhetsansvarig för verksamhetsområde Uppdrag samt verksamhetschef för försörjningsstödet. En anledning till detta uppges i intervjuer vara ett principiellt beslut fattat i Utvecklingsnämndens förvaltning att styrgrupperna inte ska ha ett oproportionerligt antal representanter i styrgruppen då det är ett projekt som bedrivs i ett Skåne Nordväst-perspektiv. En annan anledning som har framkommit i genomförda intervjuer är att medverkan inte alltid är möjlig utifrån ett resursperspektiv. Detta innebär att styrningen genom styrgruppen endast sker genom projektägare och driftsansvarig. Detta påverkar såväl delaktigheten som lärandeprocesserna knutna till projektet."

Som framgår av ovan redovisade citat bedömer undertecknad att det har påverkat projektets implementering att viktiga parter i mottagarorganisationen inte har medverkat. Sedan följeforskningsrapport 2 har dock en rad insatser genomförts vilka har lett till att bättre förutsättningar för implementering skapats.

Efter att Följeforskningsrapport 2 hade levererats fattades ett beslut om implementering av projektet STARK som gäller genomförandet av aktivitet till och med mars 2015. Detta skapades med hjälp av ett frigjort budgetutrymme utifrån ekonomiska beräkningar gjorda av projektpersonalen samt en beställning till verksamhetsområde Uppdrag. Denna beställning innebar att en faktisk struktur implementeras för att möjliggöra aktivitet i ordinarie organisation utifrån konceptet utvecklat i STARK.

När beställningen till verksamhetsområde Uppdrag började diskuteras tydliggjordes det att konceptet skulle genomföras inom ramen för enheten Samhällsuppdrag och Arbete. Enhetschefen för Samhällsuppdrag och Arbete engagerade sig för processen i STARK på ett aktivt sätt under diskussionen om implementering, detta utifrån två perspektiv:

- Att en formell organisation ska implementeras i form av personalresurser.
- Att en implementering i relation till lärande ska eftersträvas i syfte att kunna integrera STARK i redan befintlig verksamhet samt nyttja de lärdomar som har genererats i utvecklingen av redan befintlig service.

Enhetschefen uttalade sig i en intervju med undertecknad enligt följande:

"Att implementera STARK genom att vi har en coach här som jobbar med det och skriver avtal med Brandförsvaret är inte tillräckligt. Då missar vi jättemycket vi kan ta tillvara. Jag vill ju att mina coacher här ska kunna ta del av hur de har jobbat med olika delar som vi skulle kunna jobba med här utanför STARK som koncept. Då kommer ju projektet verkligen till nytta."

Undertecknad menar att detta förhållningssätt hos enhetschefen för Samhällsuppdrag och Arbete är av stor vikt för tillvaratagandet av STARK. För att påbörja detta arbete organiserade nämnd enhetschef tillsammans med undertecknad och personalresurs från projektet en workshop där personalresurserna i STARK och personalresurser tillhörande Samhällsuppdrag och Arbete medverkade. Syftet med denna workshop var att utifrån uppdraget för enheten skapa en bild av hur det fortsatta arbetet kan organiseras för att generera en utveckling i den service som erbjuds i enheten genom tillvaratagande av befintlig kompetens i enheten samt den kompetens som har kunnat tillföras genom STARK. Enhetschefen kommer att följa upp denna workshop med kontinuerliga diskussioner där enhetens APT-möten kommer att utgöra plattformen för detta.

Det har i utvärderingen framkommit att endast denna enhet i Helsingborg stad arbetar med tillvaratagande av STARK.

Resultat och effekter i relation till organisationsnivå

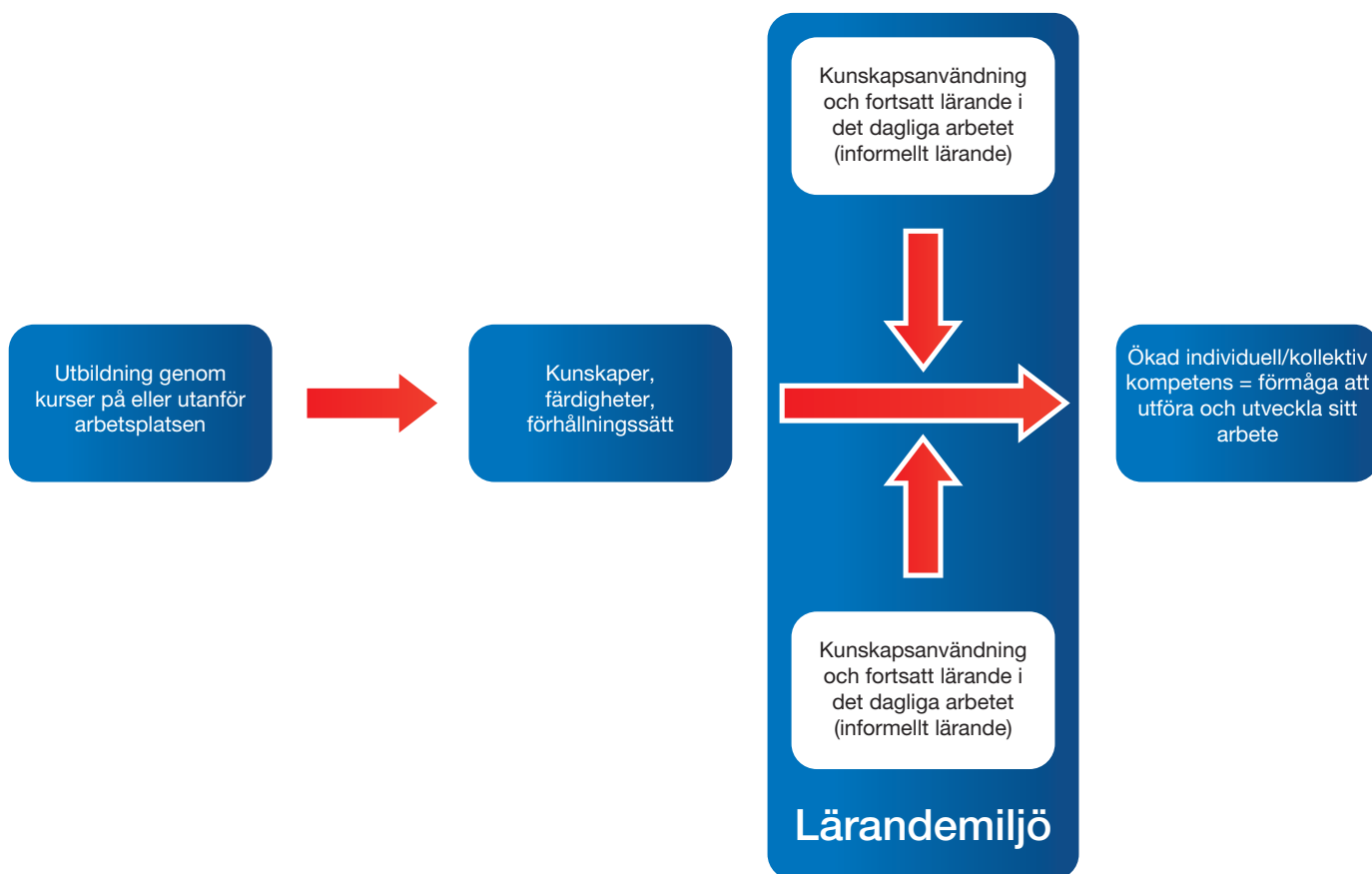
Som framgått av informationen ovan är STARK formellt sett implementerat. Detta då en beställning till verksamhetsområde Uppdrag har gjorts att erbjuda service i enheten Samhällsuppdrag och Arbete i enlighet med det inom ramen för projektet STARK upparbetade konceptet. En budget finns för att utföra detta arbete till och med mars 2015. Utifrån denna beställning planeras en personalresurs som verkat i projektet rekryteras till tidigare nämnd enhet. Det är dock i skrivande stund ej klart med denna rekrytering. Ytterligare ett pågående arbete är att sluta avtal med Brandförsvaret gällande området *Säkerhet och Räddning*. Detta är i skrivande stund i sin slutfas. Ett tydligt resultat av projektet STARK på organisatorisk nivå är dock att en faktisk formell struktur för genomförande av konceptet i ordinarie verksamhet har åstadkommit. I september månad 2014 kommer en första grupp att starta utifrån konceptet STARK inom verksamheten i enheten Samhällsuppdrag och Arbete. Både Arbetsförmedlingen och kommunerna i Skåne Nordväst kommer att kunna remittera deltagare till denna grupp utifrån tillgängliga platser och ett uträknat pris per vecka. Vad gäller inremittering från Arbetsförmedlingen i Helsingborg faller detta inom ramen för ett redan befintligt avtal gällande insatser för tidigare nämnd enhet – därför betalar Arbetsförmedlingen i Helsingborg samma pris för en individs deltagande i STARK och andra insatser som erbjuds inom enheten. Det pris som räknats ut för STARK per deltagare och vecka är mer än dubbelt så högt som det pris som finns avtalat mellan Arbetsförmedlingen och Helsingborg stad sedan tidigare per deltagare och vecka varför Utvecklingsnämndens förvaltning vid inremittering av deltagare från Arbetsförmedlingen får bistå verksamhetsområde Uppdrag med diskrepansen i pris för att budgeten för implementeringen av konceptet ska hållas.

Som framkommer av informationen ovan är konceptet endast implementerat utifrån en tidsram till och med mars 2015. Efter detta finns idag inga tydliga besked om konceptet kommer att finnas i ordinarie verksamhet inom ramen för enheten Samhällsuppdrag och Arbete. För att arbetet ska fortsätta efter denna tidsram behöver en beställning göras till verksamhetsområde Uppdrag med en tillhörande budget menar verksamhetsansvarig för verksamhetsområdet i intervjuer med undertecknad.

Detta innebär att påverkan på organisatorisk nivå endast kan härledas kortsiktigt i relation till denna implementering. Undertecknad kan inte belägga en effekt på organisatorisk nivå i relation till detta.

I redovisad information i delen gällande organiseringen av arbetet i relation till påverkan på organisatorisk nivå har enhetschef för enhet Samhällsuppdrag och Arbete inlett ett arbete i form av workshops för att integrera det lärande som genererats genom genomförandet av STARK i redan befintlig service – exempelvis hur lärdomarna i STARK i relation till former för samtal i coachning för att väcka inre drivkraft kan integreras i den coachning som redan idag erbjuds i enheten. Vad gäller tillvaratagande av projektets lärdomar har även Landskrona stad visat intresse för detta genom att svara på projektägarens erbjudande att bjuda in undertecknad för dialog gällande hur projektets lärdomar kunde integreras i just deras kontext. Efter detta samtal uttryckte Landskrona stads representant i styrgruppen att denna information hade beaktats och använts i uppbyggnaden av ett nytt koncept riktat mot arbetslösa ungdomar.

Undertecknad menar att initiativtagandet av enhetschefen för Samhällsuppdrag och Arbete samt representanten från Landskrona stad skapar förutsättningar för en mer långsiktig påverkan på organisatorisk nivå till följd av genomförandet av STARK då lärandet från projektet integreras i organisationens service på ett sätt som är mer oberoende av budgetförändringar och personalförändringar. Detta kan härledas till teorier gällande organisatoriskt lärande presenterade i boken *Lärande och förändring i organisationer – om pedagogik i arbetslivet* (Ellström & Hultman, 2004). I boken återfinns resonemang utifrån vilka Per-Erik Ellström har format följande modell:



Modellen avser tillvaratagandet av kompetensutveckling av personal i form av utbildning. Då ett projekt som STARK i allra högsta grad bör beaktas som en kompetensutvecklingsprocess på personalnivå kan resonemanget tillämpas i relation till diskussionen gällande projektet STARKs påverkan på organisatorisk nivå.

I modellen tydliggörs organisationens roll i att skapa påverkan på organisatorisk nivå utifrån enskilda medarbetares kompetensutveckling. Enligt Per-Erik Ellströms modell och teorier krävs en lärande miljö i de organisationer som ska nyttja lärandet i form av:

- Ett aktivt chefskap och ledarskap som uppmuntrar till, efterfrågar och ställer förväntningar kring användning av det lärande som enskilda medarbetare har upparbetat – i detta fall medarbetare som varit verksamma inom projektet STARK.
- Organiserade forum så som seminarium och workshops inom vilka lärandet ges utrymme att kommuniceras och bearbetas tillsammans med övriga medarbetare för att integreras med den redan befintliga kompetensen samt medföra en utveckling hos andra medarbetare än de som varit direkt berörda av kompetensutvecklingen.
- Användning av det genererade lärandet i det dagliga arbetet *långsiktigt* för att säkra att den kompetensutveckling som har ägt rum inte faller i glömska och att organisationens medarbetare faller tillbaka i invanda mönster.

Enligt Ellström är det först när den lärande miljön *baserad i organisationens struktur* kan åstadkommas som kompetensutveckling på ett hållbart sätt leder till det han benämner ökande individuell och kollektiv kompetens som påverkar medarbetarens och organisationens förmåga att utföra och utveckla sitt arbete i syfte att öka organisationens måluppfyllelse.

Det är utifrån Ellströms resonemang problematiskt att samtliga intervjuade handläggare eller motsvarande i de samverkande organisationerna i samtal med utvärderaren uppger att de saknar kunskap om projektets arbetsmetoder på en nivå som gör att de kan tillämpa dessa i sin egen roll. En bidragande faktor i detta är att det i utvärderingen framkommit att styrgruppen inte har verkat och agerat enligt en tanke att det lärande som genereras i STARK skulle kunna användas i ordinarie verksamheter. Undertecknad menar att detta är ett utvecklingsområde av stor vikt inför kommande utvecklingsprocesser då ett tydligare lärandefokus i relation till påverkan på organisatorisk nivå skulle medföra att ett betydligt högre mervärde skulle kunna skapas till följd av genomförandet av projekt så som STARK.

Ytterligare en aspekt som har påverkat projektets resultat och effekter i relation till påverkan på organisatorisk nivå är känslan av ägarskap för processen. I följeforskningsrapport 2 lyfte undertecknad följande resonemang:

”Som framkom i informationen ovan gällande delaktighet så var denna hög i inledningen av projektet men har avtagit under projektprocessens gång. Detta menar undertecknad har utgjort en utmaning för tillvaratagandet av lärandet i en extern kontext. En avgörande faktor för engagemang i en process är känsla av ägarskap. I det fall en aktör känner ägarskap för en process ökar sannolikheten att denna är aktiv i processen. Undertecknad har i intervjuer och medverkan i flera forum uppmärksammat att ägarskapet på strategisk nivå för projektet STARK har varit tätt knutet till enskilda aktörer, främst projektägare, driftsansvarig och verksamhetschef för Brandorama.

För att åstadkomma en lärprocess som inte behåller projektets koncept i en bubbla behöver ägarskapet hos ovan nämnda aktörer kompletteras med en känsla av ägarskap hos mottagande aktörer – det vill säga aktörer i ordinarie verksamhet. På grund av styrgruppens sammansättning menar undertecknad att en medveten strategi för att engagera parter som inte ingår i styrgruppen. Detta för att stimulera ett ägarskap som säkrar kontinuerligt

lärande och en kontinuerlig delaktighet från relevanta aktörer. Detta skulle på en strategisk nivå kunna säkra följande processer:

- Att projektets utvecklingsprocess synkroniseras med de processer som pågår i ordinarie verksamhet vilket ökar möjligheten att matcha det som utvecklas i projektverksamheten med de behov som finns i mottagarorganisationerna.*
- Att projektets utvecklingsprocess synkroniseras med de processer som pågår i ordinarie verksamhet vilket ökar möjligheten att utveckla ett koncept som matchar de förutsättningar som finns i mottagarorganisationerna i relation till kundgrupp, aktiviteter och resurser.*
- Att projektets utvecklingsprocess synkroniseras med de processer som pågår i ordinarie verksamhet vilket ökar möjligheten att utveckla ett koncept som kan integreras med och komplettera redan befintliga insatser i organisationen.*
- Att projektets utvecklingsprocess synkroniseras med de processer som pågår i ordinarie verksamhet vilket ökar möjligheten att formulera det lärande som genereras i projektet på ett sätt som möjliggör användning av lärandet för att utveckla redan befintliga aktiviteter.”*

Detta resonemang är i skrivande stund fortfarande aktuellt varför det är av stor vikt att detta beaktas och hanteras inför kommande utvecklingsprocesser för att utöka resultat och effekter i relation till påverkan på organisatorisk nivå.

Strukturnivå

ARK

ARK

ARK

Europeiska socialfondens intentioner

Vad gäller intentioner och ambitioner med Europeiska socialfonden kan dessa förstås med följande citat hämtat från rapporten Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning:

”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 strukturiomvandling och sammanhållning förändrar, förbättrar 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 sysselsättningskapandet.”

Som framgår av citatet befinner sig samtliga ESF-finansierade i ett större sammanhang som inte bara anknyter till ett lokalt sammanhang utan även ett regionalt, nationellt och europeiskt sammanhang. Citatet påvisar vidare att bidraget till det större sammanhanget består i att generera kunskap och lärande, inte att producera resultat på individnivå.

För att ytterligare förstå detta sammanhang är den information som framgår av ESF-rådets vägledningsdokument gällande kriteriet Strategisk påverkan relevant att beakta. I detta dokument framgår följande formuleringar:

”Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att ta vara på resultat och erfarenheter från projekt i ordinarie verksamhet. Det gäller såväl berörda arbetsplatser och organisationer som andra verksamheter där projektresultaten ska bidra till att förändra arbetet på ett varaktigt sätt.

Strategisk påverkan riktar sig därmed mot de relevanta aktörer på lokal, regional och nationell nivå som är viktiga för att resultaten ska tas till vara och bidra till förbättringar inom området. Denna påverkan syftar till att kommunicera och förankra projektresultaten. Det sker bland annat genom förändringar av tankesätt, vanor, praxis och regler. (...) Strategisk påverkan handlar framförallt om att resultaten ska kunna användas även av andra utanför projektet. För att nå dit krävs kommunikation, lärande, delaktighet och ömsesidighet. Därför är det viktigt att involvera målgruppen och andra intressenter och att utgå från deras behov. Strategisk påverkan bygger på en lärstrategi, i kombination med en kommunikationsstrategi.

Strategisk påverkan handlar även om att identifiera resultat på generell nivå och att forma en medveten strategi för hur man bäst kan föra ut dem till rätt aktörer och organisationer. Vad som ska spridas eller föras vidare från ett projekt kan vara olika saker som fungerat väl och som kan komma till nytta i andra sammanhang.”

Undertecknad menar att ovan redovisad information gällande intentioner och ambitioner med ESF-finansierade projekt är relevant att beakta i relation till nedan redovisad information. I genomläsningen av aktuellt avsnitt gällande strukturnivå menar undertecknad vidare att det i slututvärderingen av Socialfonden 2007-2013 konstateras att:

”Socialfonden genomförs i form av ett stort antal utvecklingsprojekt som riktar sig till målgrupper med en svag ställning på arbetsmarknaden och som väljs ut via öppna ansökningar. Ramböll menar att det här finns en

inneboende konflikt mellan programmets mål och medel. Fonden ska leda till förändringar på organisations- och strukturnivå, men det är designat för att stödja enskilda individer på lokal nivå med hjälp av kompetensutveckling och temporära utvecklingsinsatser.”

Denna slutsats påvisar att fondens intentioner och fondens uppbyggnad/organisering inte harmoniserar med varandra i full utsträckning vilket påverkar samtliga projekts arbete med påverkan på strukturnivå.

Projektets relevans i relation till strukturnivå

Ungdomsarbetslösheten och dess konsekvenser belyses frekvent av såväl politiker som tjänstemän. Detta ses inte bara som en utmaning lokalt och regionalt utan nationellt och internationellt.

Vad gäller den lokala nivån beslutade Helsingborgs stads kommunfullmäktige den 21 november 2012 om en vision gällande en målbild för Helsingborg 2035. Visionen är tänkt att fungera som en målbild i Helsingborgs stads organisation, men även externt för de aktörer som finns och verkar i Helsingborgs stad.

I anknytning till visionen för Helsingborg 2035 har det genomförts två trend- och omvärldsanalyser i relation till de områden som ämnas stimuleras för att nå visionen. I dessa trend- och omvärldsanalyser framkommer det en bild av möjligheter och utmaningar som är högst relevanta utifrån genomförandet av projektet STARK.

Det framkommer i genomförda trend- och omvärldsanalyser tre trender som undertecknad särskilt vill uppmärksamma:

- Ökad polarisering i samhället
- Framtida konkurrens om arbetskraft
- Individens behov banar väg

Vad gäller ökad polarisering i samhället konstateras det i trend- och omvärldsanalyserna genomförda inför 2014 samt 2015 att:

”Helsingborg har som de flesta större städer länge präglats av stora utmaningar med segregation och polarisering. I många år har utvecklingen gått mot ökade skillnader i samhället, exempelvis mellan olika bostadsområden med avseende på de boendes socioekonomiska resurser.”

I rapporterna menar författarna vidare att detta utgör en utmaning ur flera aspekter. En aspekt som särskilt lyfts är att forskning visar att segregation inom boende och utbildning förstärker varandra. Detta innebär alltså att var man bor påverkar vilken formell kompetens som uppnås och tvärtom. Detta är relevant ur ett arbetsmarknadsperspektiv då det i trend- och omvärldsanalysen inför arbetet 2015 konstateras att arbetslivet förändras och blir allt mer kunskapsintensivt vilket innebär *”ökade möjligheter för dem som kan navigera i kunskapssamhället, men även ökade svårigheter för dem som till exempel inte klarar skolan”*. I samma dokument konstateras att Arbetsförmedlingens senaste prognos

visar på framtida svårigheter för de grupper som har en begränsad skolgång. Detta gör det resultat som projektet STARK har genererat i form av studier, 18 procent vid avslut samt 26 procent efter 90 dagar, högst relevant att beakta. De metoder som i projektet har används för att stimulera till studier är alltså relevanta att ta tillvara utifrån ovan beskrivna strukturella utmaning.

Parallellt med denna trend har en annan trend uppmärksamats: en framtida konkurrens om arbetskraft. Andelen invånare i arbetsför ålder minskar och kommer att göra detta med fyra procentenheter fram till 2035 enligt genomförd trend- och omvärldsanalys inför arbetet 2015. I rapporten konstateras följande:

”Konkurrensen om de i arbetsför ålder lär hårdna för Helsingborg i framtiden, då exempelvis Danmark kommer ha ett ännu större behov av att rekrytera eftersom andelen äldre är ännu större där än i Sverige (...) Viktigt för framtiden blir också att de yngre snabbare kommer in i arbetslivet, att möjligheter att vidareutbilda sig under karriären ökar och att matchningen mot arbetsmarknaden blir bättre.”

Kombinationen mellan trenden av ökad polarisering i samhället och framtida konkurrens om arbetskraft tydliggör ett behov av att bygga strukturer för att överbrygga detta glapp. Genomförda trend- och omvärldsanalyser ger en värdefull fingervisning om en viktig förutsättning för detta: individens behov.

”Samhällets individualisering, tekniska utveckling, ökade informationsmängd och allmänna acceleration gör att människor ställer högre krav på kvalitet, valfrihet och tillgänglighet.”

Ovan redovisade citat är hämtat ur trend- och omvärldsanalys inför 2015. I det avsnitt som rör individualiseringen påpekar författarna att det är viktigt att förstå de ungas tankar och värderingar för att förstå vad som kommer krävas av Helsingborgs stad i framtiden. Som framgick under rubriken *Projektets primära målgrupp och dess behov och förutsättningar* har genomförandet av STARK medfört en kunskapshöjning gällande målgruppens behov och förutsättningar.

Ovan redovisade trender på strukturell nivå är inte bara relevanta utifrån ett lokalt perspektiv. I rapporten *Bakom siffrorna – unga som varken studerade eller arbetade 2000 – 2010* konstaterade författarna följande:

”Under ett flertal år har Temagruppen Unga i arbetslivet arbetat för att öka kunskapen om unga som varken arbetar eller studerar. Som en del i detta arbete har Lena Schröder och Susan Niknami gjort en fördjupad analys kring vilka de unga är och gruppens sammansättning och utveckling över tid. För oss i temagruppen tar vi fasta på följande slutsatser som forskarna drar:

Sammanfattningsvis är det cirka 13 000 infödda unga som har okänd utbildning. Drygt 5 000 av dem varken arbetade eller studerade år 2000 och tio år senare är det fortfarande mer än två tredjedelar eller 3 500 individer som varken arbetar eller studerar. Av de ungdomar som varken arbetade eller studerade år 2000 är det mer än tre gånger så stora andelar som varken arbetar eller studerar efter fem år jämfört med de ungdomar som arbetade eller studerade år 2000.

Bakgrundsegenskapernas betydelse har endast förändrats marginellt trots att konjunkturen försvagats kraftigt under den studerade perioden 2000-2010. Av de unga som varken arbetar eller studerar år 2000 är det 13 procent (10 000 personer) som inte arbetat eller studerat ett enda år under perioden 2000-2010. Andelen bland män är något större än bland kvinnor. Av de unga som varken arbetar eller studerar som år 2000 var 16-19 år gamla är det en fjärdedel (24,6 procent) som inte arbetat eller studerat ett enda av åren under

perioden 2000–2010. Vi ser att skillnaderna mellan unga med utländsk och svensk bakgrund har blivit något mindre.”

I *Arbetsmarknadsrapport 2013* (Arbetsförmedlingen, 2014) konstateras att 29 procent av de inskrivna på Arbetsförmedlingen under 2013 hade grundskola som högsta slutförda utbildning.

Dessa källor påvisar ett behov av att nationellt belysa metoder för att stimulera vilja, förmåga och möjligheter att studera. Detta förstärks ytterligare i en prognos publicerad av Statistiska centralbyrån (SCB) där det framgår att ökningen av behovet av arbetskraft främst rör en behov av arbetskraft som har eftergymnasial utbildning. Detta innebär att en positiv konjunkturutveckling i låg utsträckning skulle medföra att ett inträde på arbetsmarknaden för ungdomar utan formell kompetens är osannolik.

Denna trend verkar parallellt med en demografisk utmaning i Sverige då många har börjat pensioneras och att pensionsavgångarna kommer att vara fortsatt omfattande. Detta innebär att ett inträde på arbetsmarknaden hos de yngre generationerna är en förutsättning, inte bara för att förse organisationer med arbetskraft, utan även för att generera skatteintäkter som kan finansiera äldrevård för de omfattande generationer som nu går i pension.

I publikationen *Socialfonden i siffror 2013 – projektens deltagare och nytta* konstateras att åldersgruppen 15 till 24 år har varit högst representerad i de projekt som genomfördes under åren 2008 – 2013. I samma publikation framgår det att 22 procent av de projekt som genomfördes under perioden hade en ungdomsdominans (mer än 75 procent av deltagargruppen har tillhört åldersgruppen 15 till 24 år). Detta innebär att omfattande satsningar har gjorts på att utveckla metoder för att möta ungdomsarbetslösheten. I publikationen *Lärdomar från arbetsmarknadsprojekt för unga* (Ungdomsstyrelsen, 2014) konstateras följande:

”Inom både socialpolitiken och arbetsmarknadspolitiken har konstaterats att statliga och kommunala verksamheter i allt för liten utsträckning utgår från kunskap om vilka effekter olika arbetssätt, insatser och metoder har (SOU 2008:18, Riksrevisionen 2011). Detta gäller inte minst arbetsmarknadspolitiken.

Riksrevisionen (2010) har betonat vikten av en mer evidensbaserad arbetsmarknadspolitik när åtgärder introduceras eller avskaffas. I en översikt av kommunala arbetsmarknadsinsatser har konstaterats att det finns få vetenskapliga studier som visar på effekter för deltagare i olika åtgärder och att ”... detta är ett område där det i stort sett saknas vetenskapligt underlag för att uttala sig om hur åtgärderna faktiskt fungerar och vilken effekt de har” (Thorén 2012, s. 45).”

I samma publikation konstateras att de lärdomar som genereras utifrån genomförandet av projekt i låg utsträckning tas tillvara vilket bekräftas i utvärderingen av Socialfonden 2007-2013 där författarna av rapporten konstaterar följande:

”Programmets ska skapa nytta på tre nivåer – individ-, organisations- och strukturell nivå. Vår samlade värdering är att programmets avtryck är som starkast på individnivå, de är mindre framträdande på organisationsnivå och som svagast på strukturnivå.”

Undertecknad vill med ovan redovisade information påvisa relevansen av satsningar som projektet STARK på en strukturell nivå men samtidigt påvisa att det nationellt funnits påtagliga svårigheter att ta tillvara projektens erfarenheter på denna nivå.

Resultat och effekter i relation till strukturnivå

I detta avsnitt gällande strukturnivå återfinns ingen rubrik gällande organiseringen av arbetet för att åstadkomma påverkan i relation till den strukturella nivån. Anledningen till detta är att arbetet som har anknutit till denna nivå har varit högst begränsat. Endast i tre avseenden kan undertecknad genom den information som har inhämtats inom ramen för utvärderingen härleda arbete till en strukturell nivå.

Projektägaren har i intervjuer med undertecknad på ett tydligt sätt beaktat den strukturella nivån i den bemärkelsen att projektägaren i samtal med utvärderaren uttryckt sig enligt följande:

”Anledningen till att vi satsar på detta är att vi behöver utveckla vårt utbud. Vi måste ha en bredd av verktyg för att möta ungdomsarbetslösheten för den är faktiskt en stor utmaning för oss. Efter att STARK är genomfört ska vi ha utvecklat vår förmåga att möta ungdomarnas utanförskap. Det är där min ambitionsnivå ligger.”

Projektägaren har vidare fört en retorik utifrån detta perspektiv med en rad parter så som ledningsgruppen för Utvecklingsnämndens förvaltning.

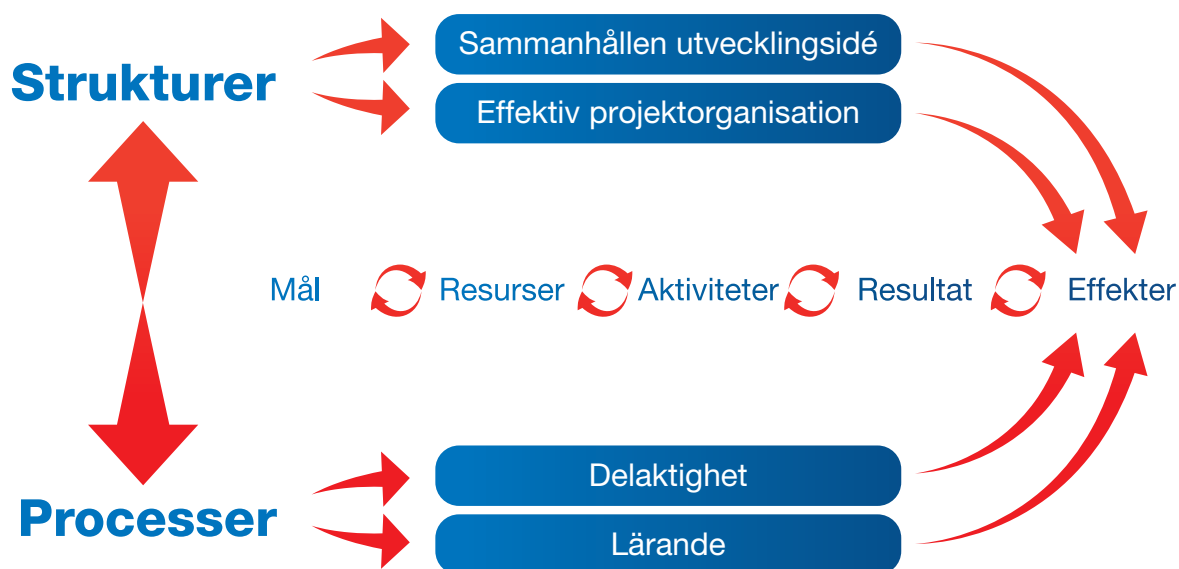
Ett andra sätt som tankar på en strukturell nivå har kunnat härledas är knutet till hur representanter för Brandförsvaret har uttryckt sig i samtal med utvärderaren gällande det kollektiva ansvaret att arbeta med ungdomsgruppens utanförskap i relation till arbetsmarknaden. Dessa representanter har i samtal med utvärderaren påpekat att det inte bara är de verksamheter som har som primärt uppdrag att möta denna målgrupp som kan vara en del av lösningen, utan även andra.

Ett tredje sätt som man inom projektramen har genomfört arbete i relation till den strukturella nivån är det arbete som genomförts i relation till Corporate Social Responsibility (CSR). Det har inom projektet genomförts kunskapshöjande insatser gällande hur socialt ansvarstagande kan beaktas i organisationer och verksamheter. Denna kunskapshöjning har främst varit utformad utifrån en kommuns perspektiv och krav på socialt ansvarstagande genom klausuler i upphandlingar har varit ett återkommande tema. Flera projektaktörer har benämnt detta som en delprocess i STARK och att arbetet med CSR är en långsiktig process som måste vara oberoende av projektsatsningar och arbetet med CSR har inte integrerats i den upparbetade arbetsmetoden med den primära målgruppen och även i mycket begränsad utsträckning vid mötesforum inom ramen för projektets verksamhet så som styrgrupp och utvecklingsgrupp. Det har dock i intervjuer framgått att de kunskapshöjande insatser som har genomförts inom ramen för STARK har varit av betydelse vilket kan tydliggöras med följande citat från en intervju med en av styrgruppens medlemmar:

”Detta är jätteviktigt och jag är så glad att Helsingborg har dragit igång detta arbete. Vi behöver utbilda oss i kommunen kring hur vi kan lägga en prägel av socialt ansvarstagande i vårt sätt att agera. Främst när det gäller upphandlingar. Vi har en påverkansmöjlighet här som vi inte nyttjar och där har Helsingborgs satsningar och det som gjorts inom STARK spelat en stor roll för att diskussionen skulle komma igång hos oss.”

Även om det i relation till processen gällande CSR i utvärderingen inte kan härledas konkreta resultat i form av påtagliga ändringar i sättet att organisera verksamheterna till följd av genomförda aktiviteter i STARK menar undertecknad att kunskapshöjningen inte bör underskattas då denna kan ligga till grund för faktiska förändringar framöver.

Som konstaterades i inledningen av detta avsnitt har arbetet i relation till strukturnivå varit högst begränsat. Undertecknad menar att en bidragande orsak till detta är att de slutsatser som har kunnat dras i relation till genomförandet av STARK samt det lärande som har genererats inte har satts i relation till en större kontext. Detta är inte bara styrgruppens ansvar utan även ledningsgrupper i de olika medverkande kommunerna och hos Arbetsförmedlingen. I följeforskningsrapport 2 presenterade undertecknad följande modell som illustrerar vilka komponenter som påverkar huruvida en långsiktig och hållbar utveckling kan åstadkommas genom genomförandet av ett projekt:



Delarna effektiv projektorganisation, delaktighet och lärande har redan berörts i aktuell rapport. Vad gäller en hållbar utvecklingsidé menar undertecknad att detta i hög utsträckning utgör nyckeln för att åstadkomma en tydligare koppling till påverkan på strukturell nivå. I följeforskningsrapport 2 formulerade undertecknad följande perspektiv:

"Författarna till skriften Pärlandsprojekt – Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi menar att en förutsättning för att projekt ska kunna användas som ett verktyg för en långsiktig utveckling är att det finns en tydlig bild av vad man strävar efter i reguljär verksamhet. Författarna menar att en sammanhållen utvecklingsidé förhindrar att projektmedel används till behov som är tillfälliga eller mycket begränsade i omfattning för att istället lägga grunden för att bemöta trender som växt fram under längre tid och inte kunnat bemötas i delar eller i sin helhet genom ordinarie verksamhet. Detta innebär att målbilden i projektet inte ska vara knuten till projektiden utan präglas av ett mer långsiktigt perspektiv. För att illustrera hur en koppling till en långsiktig utvecklingsidé kan kopplas till ett projektgenomförande har undertecknad valt att koppla projektet STARK till visionen för Helsingborg 2035."

Som framgår av exemplet har Helsingborg stad goda möjligheter att koppla projektgenomförandet till strukturell nivå genom att anknyta till den vision som är formulerad för Helsingborg 2035. Helsingborg stad är dock inte ensam om att ha en formulerad vision. De medverkande kommunerna och Arbetsförmedlingen har också formulerade visioner eller långsiktiga mål som lärandet i projektet skulle kunna härledas till.

Undertecknad menar att en påverkan på strukturnivå kan åstadkommas först när de medverkande parterna uppmärksammar att potential till detta ryms inom ramen för genomförandet av ESF-finansierade

projektverksamheter. För att uppmärksamma potentialen till påverkan på strukturnivå samt utöka påverkan på organisatorisk nivå menar undertecknad att de medverkande parterna i utformningen av kommande projektkoncept kan använda sig av verktyget LFA-analys på ett utbyggt sätt. LFA-analys innehåller följande steg:

Stegen i en LFA-analys

1. Analys av projektets omvärld (bakgrundsinformation)
2. Intressentanalys (individer och aktörer som påverkas och påverkar projektet)
3. Problemanalys (vilka problem ska lösas av projektet)
4. Målformulering (vad vill man uppnå med projektet på kort och lång sikt)
5. Aktivitetsplan (vilka åtgärder ska genomföras för att uppnå målen)
6. Resursplanering (tid, personal inklusive ansvar, budget, utrustning)
7. Indikatorer och verifikationskällor (metoder för att mäta resultat)
8. Riskanalys och riskhantering (faktorer som kan påverka resultat negativt)
9. Analys av antaganden/förutsättningar (vad andra aktörer hanterar)

Detta är en metod som användes i upparbetningen av STARK och som representant för projektägare i STARK behärskar väl. Den LFA-analys som gjordes inför ansökan om projektet STARK tillämpades utifrån målgruppen som utgångspunkt – detta ligger även i metodens struktur. Undertecknad menar dock att LFA-analysen även kan nyttjas med den organisatoriska och strukturella nivån som utgångspunkt. Detta skulle ge en mer komplett bild av förutsättningarna för att nå en påverkan till följd av projektet enligt samtliga tre nivåer: individnivå, organisationsnivå och strukturnivå. Detta skulle även uppmärksamma medverkande parter tidigt i processen på den potential som ryms inom genomförandet av projektverksamheter samt säkra att den organisatoriska och strukturella påverkan beaktas tidigt i projektprocessen.

Samman- fattning

TASK

BOOK

BOOK

Syftet med denna sammanfattning är att tydliggöra det lärande som har skapats genom projektet STARKs genomförande. Det lärande som har skapats kan beskrivas tillhöra två olika perspektiv:

- Lärande i relation till projektets primära målgrupp, arbetslösa ungdomar mellan 16 och 29 år.
- Lärande i relation till genomförandet av utvecklingsarbete med ett ESF-finansierat projekt som plattform.

Vad gäller lärandet i relation till projektets primära målgrupper har utvärderingen påvisat att projektets genomförande har inneburit en nyansering av den beskrivning av ungdomsgruppens behov och förutsättningar i relation till ambitionen att föra dessa till innanförskap i relation till arbetsmarknaden. Detta genom att tydliggöra såväl målgruppens förmågor och utmaningar. Detta har i rapporten speglats utifrån följande områden:

- Målgruppens syn på framtiden
- Målgruppens syn på sig själva
- Målgruppens syn på studier och arbete

I denna beskrivning framkommer det att de trender som har observerats i målgruppen i STARK kan härledas till trender i generationen i stort, såväl nationellt och globalt. I enlighet med Kairos Futures undersökning Youth 2013 framgår det att målgruppens framtidstro i hög utsträckning påverkas och påverkas av ungdomars position i relation till självförsörjning. Arbetslöshet är idag det största orosmomentet för ungdomar i världen och dagens ungdomar är den första generationen sedan andra världskriget som tror att de kommer ha en sämre framtid än sina föräldrar. Samtidigt är ungdomar idag mer benägna att anse att en arbetslös ungdom ska kunna säga nej till ett jobb även om denna är arbetslös, en trend som även varit representerad i STARK och utgjort en utmaning i att föra projektets målgrupp till självförsörjning i form av arbete och/eller studier.

För att möta dessa trender har det inom projektet STARK utvecklats en metod som i hög utsträckning bygger på ett förhållningssätt som utgår från att en förändring hos en individ blir mest hållbar i det fall den inre motivationen hos individen stimuleras. Även om förhållningssättet inte har utvecklats i en teoridriven process kan detta härledas till forskaren Daniel H. Pinks teorier om yttre och inre drivkraft som kortfattat går ut på att en inre drivkraft ska stimuleras för en hållbar förändring snarare än en yttre drivkraft. En inre drivkraft genereras enligt denne forskares teorier genom att stimulera självstyre, mästarekap och mening medan en yttre drivkraft genereras genom ett system som bygger på belöning och bestraffning.

Utifrån detta förhållningssätt har personalen inom ramen för STARK arbetat med aktiviteter som kan beskrivas utifrån följande tre områden:

- Personlig utveckling
- Säkerhet och Räddning
- Kunskap: Arbete – studier – samhälle

I genomförandet av aktiviteter inom dessa tre områden har projektpersonalens roll som coacher varit av avgörande betydelse för det mervärde som har kunnat genereras i genomförandet av aktiviteterna.

Coachningen inom ramen för STARK har skett såväl i grupp som enskilt vilket enligt en studie genomförd av Temagrupp unga i arbetslivet bäst möter ungdomarnas behov och önskemål. Utifrån tillgänglig attitydforskning är coachning i grupp särskilt viktig i arbetet med ungdomsgruppen. Detta då ungdomars attityd främst påverkas av personer i deras sociala umgänge. Genom att personalen har arbetat med coachning i grupp har negativ attitydutveckling i gruppen aktivt kunnat förhindras. Detta utmanar det fokus som finns på möjligheter till individuellt stöd som avgörande för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Även om det i utvärderingen av STARK har framkommit att den individuella coachningen inneburit en påverkansfaktor i att skapa positiva resultat. Värt att notera är att utvärderingen av STARK tillsammans med tillgänglig attitydforskning påvisar att coachningen i grupp är av minst lika stort värde när målgruppen består av ungdomar.

Den arbetsmetod som har erbjudits inom ramen för STARK har varit inkomplett i relation till den metod som beskrevs i den projektansökan som lämnades in till Svenska ESF-rådet. De delar som inte har utvecklats gäller den del av processen som rör kopplingen till arbetsmarknaden. Detta då de aktörer som engagerades för att utföra dessa tjänster inte kunde leverera den kvalitet som krävdes för att uppfylla de ambitioner som formulerades i ansökan. Projektet har alltså erbjudit högst begränsad service i relation till matchning till arbetsmarknaden

Oavsett detta har projektet nått upp till de kvantitativa mål som formulerades i ansökan i relation till arbete och studier då 60 procent av de deltagare som varit avslutade mer än 90 dagar vid uppföljningstillfället antingen studerade eller arbetade. Intressant är fördelningen mellan studier och arbete i de resultat som presterats. Det framkommer av tillgänglig statistik att resultatet på 60 procent innehåller följande fördelning mellan studier och arbete:

- 26 procent studerade
- 34 procent arbetade

Detta var en annan fördelning än den som beräknades inför projektet då det av projektansökan framgår att 20 procent beräknades gå till studier medan 40 procent förväntades gå till arbete. Det höga studieresultatet är särskilt relevant att beakta. Detta då analyser såväl lokalt som nationellt påvisar att utbildningsnivån har stort betydelse för etablering på arbetsmarknaden – en trend som kommer förstärkas ytterligare under kommande år. Av denna anledning har personalen inom ramen för STARK utvecklat en relevant metod att beakta i ordinarie verksamheter som möter samma målgrupp. Detta förstärks ytterligare då utvärderingen har påvisat att de resultat som har genererats på individnivå genom STARK i mycket hög utsträckning varit hållbara. Det vill säga att de processer som inletts i projektet har fortsatt en längre tid efter att deltagaren har avslutats i projektet.

Vad gäller det lärande som har skapats i relation till genomförandet av utvecklingsarbete med ett ESF-finansierat projekt som plattform framgår det att det inom ramen för STARK i hög utsträckning har funnits en fungerande projektstruktur som utgjort en grund för påverkan på organisatorisk nivå. Genom detta har ett beslut om implementering av STARK i ordinarie organisation under perioden juni 2014 till mars 2015 kunnat komma till stånd. Detta innebär att målgruppen även efter projektets slut kommer att kunna erbjudas den service som utvecklats i projektet inom ramen för enheten Samhällsuppdrag och Arbete som tillhör verksamhetsområde Uppdrag inom Helsingborg stad. Deltagare kommer inom ramen för ett avtal mellan kommunerna i Skåne Nordväst kunna remitteras till denna verksamhet från andra kommuner – detta utifrån ett uträknat veckopris per deltagare. Även Arbetsförmedlingen i Helsingborg kommer att kunna remittera deltagare till konceptet genom ett sedan tidigare befintligt avtal mellan Arbetsförmedlingen och Helsingborg stad. Projektägarens

aktivitet tillsammans med projektets driftsansvariga, styrgrupp, projektledning och projektpersonal har möjliggjort implementeringen av konceptet.

Beslutet om implementering innebär att en påverkan på organisationsnivå har möjliggjorts, dock utifrån ett begränsat tidsperspektiv. För att skapa förutsättningar för en lång och hållbar påverkan samt för att nyttja projektets fulla potential har utvärderingen påvisat ett behov av att i högre utsträckning beakta mottagligheten hos de medverkande organisationerna för det lärande som har genererats i projektet. I rapporten framgår det att chefen för den enhet som i implementeringen kommer utgöra plattform för konceptet har byggt en struktur för tillvaratagande av lärandet som har genererats i projektet gällande metoder för att arbeta med den aktuella målgruppen. Detta för att personalresurser i enheten som kommer att arbeta med målgruppen utanför konceptet STARK ska kunna nyttja det lärande som skapats i sitt arbete. Landskrona stad har även visat intresse för att ta tillvara lärdomarna genom att bjuda in undertecknad för samtal kring detta. Övriga aktörer har dock inte beaktat detta perspektiv och detta har även diskuterats i begränsad utsträckning i projektets utvecklingsgrupp och projektets styrgrupp. Detta hämmar möjligheter att skapa påverkan på organisatorisk nivå påtagligt. För att generera påverkan på organisatorisk nivå krävs en känsla av ägarskap för tillvaratagandet av projektets lärdomar i projektets styrgrupp men även andra relevanta aktörer på ledningsnivå.

Vad gäller projektets påverkan på strukturnivå menar undertecknad att denna nivå i låg utsträckning varit representerad i projektgenomförandet. Detta trots att projektet har hög relevans i relation till strukturell påverkan. En nyckel i att åstadkomma en koppling mellan genomförandet av projekt så som STARK till den strukturella nivån är att anknyta de lärdomar som dras i projektet till hållbara utvecklingsidéer lokalt, regionalt, nationellt och/eller internationellt. Detta kan exempelvis göras genom den vision som finns formulerad för Helsingborg 2035 eller den regionala planen som finns formulerad för den aktuella regionen.

Sammanfattningsvis har projektet STARK varit framgångsrikt i den bemärkelsen att projektets syfte i hög utsträckning har uppnåtts då en metod för att möta ungdomars utanförskap i relation till arbetsmarknaden har utvecklats och implementerats. Det är Framtidsutbildning ABs förhoppning att föreliggande rapport kan utgöra ett arbetsmaterial utifrån vilket en fortsatt utveckling av och ett ytterligare tillvaratagande av det lärande som har skapats genom projektet kan åstadkommas.

Helsingborg

2014-06-13

Johanna Eriksson

Framtidsutbildning AB

