

# Bilagor till slutrapport

## Förstudien Dalarna - Tillväxt för alla

Karin Rosenberg  
januari 2015

ESF Diarienummer  
2013-3060015



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

**REGION DALARNA**

## Kontaktuppgifter

Karin Rosenberg, [karin.rosenberg@regiondalarna.se](mailto:karin.rosenberg@regiondalarna.se)  
Göran Ehn, [goran.ehn@regiondalarna.se](mailto:goran.ehn@regiondalarna.se)

[www.regiondalarna.se](http://www.regiondalarna.se)

Datum  
2014-09-30

## Översikt av kartlagda projekt

- Med beskrivning av målgrupp och aktiviteter/metoder i projekten

Projekt	Målgrupp	Aktiviteter/metoder
<b>Andra chansen</b> Haparanda	Långtidsarbetslösa , långtids- sjukskrivna	Praktik, kurser och utbildningar, motivationshöjande och allmänbildande aktiviteter
<b>Clavis</b> Region Halland Halmstad	Funktionsnedsatta /psykisk ohälsa	Individual Placement and Support, temagrupper/studiecirklar, informations/temakvällar för arbetsgivare, utveckling av hanterbara metoder och arbetssätt som stärker den enskilde
<b>Grenverket</b> Södertörn	Unga, 16-29 år	Samverkansgrupp, coaching, trainees Supported employment Kartläggningssamtal SYV:s arbetssätt, mentorskap Remiss- och beredningsgrupp, myndighetsövergripande handlingsplan
<b>Jobb i sikte</b> Örebro	Unga, 18-25, funktions- nedsättning	Individuellt utformad företagsförlagd utbildning Jobbcirklar, diskussioner Arbetsgivare får stöd i jobbmatchning och handledning En samverkansmodell för gymnasiesärskola och AF
<b>KomAn</b> Värmdö, Tyresö, Haninge, Nynäshamn	Funktions- nedsättning, vuxna	Mobiliseringskurs Anpassad vuxenutbildning Supported Employment Socialt företagande Deltagaren ska vara på en arbetsplats, samtidigt som ett individuellt stöd ges till både den arbetssökande/anställda och till arbetsplatsen.
<b>Samklang</b> Landstinget Uppsala	Långtids- sjukskrivna	En sammanhållen rehabiliteringsprocess Individuell utveckling och vägledning En individuell handlingsplan för rehabilitering
<b>Vinnande arena</b> Vårgårda	Långtidsarbetslösa långtidssjukskrivna	Individuell kartläggning, Praktik, kontinuerligt stöd, stärka samverkan, uppjobba relationer och praktikplatser, erbjuda stöd och lärande miljöer till arbetsgivare
<b>Andra chansen</b> Uppsala	Unga, 16-24 år	Utveckla en modell för hållbara lösningar för etablering via studie och/eller praktik Tydlig planering för studier och arbete Utveckling av miljöer för lärande Bemötande, värdegrund, individanpassad (flexibel) skolgång

<b>Sociala Entreprenörs- huset/SEH, omvärlds-analys</b> Skellefteå	Långtidsarbetslösa långtids- sjukskrivna, utrikesfödda, funktionshinder	Coachande samtal Föreläsningar Kortare kurser Språkträning Studiebesök Praktik Kunskap om företagande/socialt företagande
<b>Arbetslust</b> Sandviken, Hofors, Ockelbo	Långtids- sjukskrivna, långtidsarbetslösa, utrikesfödda	Arbete med aktiv hälsa i form av friskvårdsinsatser och coachande samtal Individuell kartläggning Praktik och arbetsträning Språkutveckling
<b>Kompetens- byrå</b> Nedansiljans samordnings- förbund	Långtidsarbetslösa långtids- sjukskrivna	Utbildning Vägledning Skapande av en inkubator Sprida kunskap om socialt företagande Rehabilitering, arbetsträning kompetensutveckling och självutvecklande insatser
<b>Kuling</b> Falun	Funktionshinder, långtids- sjukskrivna, långtidsarbetslösa	Utbildning och kommunikation kring socialt företagande Individuellt utformad vägledning och handledning Dialog och samverkan genom flerpartsmöten Arbetsträning Arbetsförmågeutredning Praktikplatser
<b>Lärling 2.0</b> Region Värmland	Unga arbetslösa, 18-25 år	Samordning kring insatser för att skapa lärlingsplatser Introduktionsutbildning, sökning av rätt CV till kravspecifikationen Spetsutbildning och handledd lärlingsutbildning
<b>Rapporten ”Orka jobba”</b>	Arbetslösa, 18-25 år, funktions- hinder	Projektet arbetar med psykisk och social hälsa, motiverande och självstärkande arbete för att förbereda de unga för praktik, eller påbörja studier
<b>W18-24 Unga till arbete,</b>  Region Dalarna	Unga 18-25	Lokalt program, introduktionsdel + praktikdel Individuella insatser (kartläggning, handlingsplan uppföljning) Tyngd på förhållningssätt, värdegrund, bemötande Aktiviteter i grupp (Hälsa, personligt utveckling, jobbsökaraktiviteter, samhällsinfo.) Utveckling av regional modell Stödinsatser för kommuner (handledarutbildning och nätverksträffar)
<b>FIVE</b> Falun	Unga 18-25	Deltagarna, avstämning, utb. Branschroll, motivation Utökad resurs för samverkan Ungdomsmentor Valideringsmaterial
<b>Högtrycket</b> Söderhamn	Unga 16-25år	INTRO- och Jobbgarantigrupper, med kartläggning, handlingsplan och aktiviteter för att ge verktyg för jobbsökande. Från dag ett Temadagar, utbildningsinsatser, mässor Röda tråden, samverkansprojekt oavsett instans och uppdragsgivare

<p><b>FILUR</b> Stockholm</p>	<p>Unga 15-25 år, mycket långt ifrån arbetsmarknaden</p>	<p>Självstärkande kurs innan praktik Fördjupad kartläggning Gruppaktiviteter utifrån 7TJUGO metodik Individuella samtal Arbetsmarknadskunskap/studie</p>
<p><b>Unga till arbete</b> Gävle</p>	<p>Unga 18-25 Funktions- nedsättning</p>	<p>Stöd i form av träning, pedagogik, arbetstekniska hjälpmedel Prövade innovativa metoder, tex arbetsminnesträning, påminnelser via smartphones Aktivitetsgrupper, i stress, hälsa, vardag och hem Samverkan, Af, SIUS:ar, arbetsterapeut-psykolog.</p>
<p><b>SIGRID</b> Regionalt Falun och Borlänge</p>	<p>Unga, utlands- födda, 55+</p>	<p>Falu verkstad 50+ svenskfödda Kartläggning, handlingsplaner, datormognad, friskvård andra arbetsmarknadskunskaper. Unga; fokus på arbetssökande Utrikesfödda: språkundervisning, praktiskt arbete, slöjd Näringslivet Snabba insatser, motivationshöjande aktiviteter, plats på företag</p>
<p><b>Vägval Framtid</b> VBU Ludvika/ Smedjebacken</p>	<p>Unga avhopp 15- 25 år</p>	<p>Hembesök, kvällstid/helger Familjesamtal Hämtas upp till gemensamma aktiviteter. Tema på förmiddagen och fysisk aktivitet. Eftermiddag social träning. Enskilda samtal Styrgrupp träffas regelbundet</p>
<p><b>Arenan Academy</b> Falun</p>	<p>Unga avhopp 15- 25år</p>	<p>Uppsökande verksamhet, klara av problematik i vardag Gruppaktiviteter av social karaktär och utbildnings/informationssyfte. Fokus på studier, individuell studieplan, stöd av pedagoger, bla. 7-TJUGO</p>
<p><b>Ungdomskraft</b> Gotland, Visby</p>	<p>Unga avhopp 15- 19år</p>	<p>Uppsökande verksamhet &gt; KIA Systematisk teori för att se helheten för deltagaren Kartläggning Förtroende, hembesök, kontinuitet Beteendeanalys fokus på styrkor Handlingsplaner, vidmakthållande, uppföljning även efter utskrivning</p>
<p><b>Unga in</b> Gävle</p>	<p>Unga avhopp 16- 24 Psykisk ohälsa, eller funktions- nedsättning av psykisk form</p>	<p>Målgrupp med problematik, diagnoser, droger etc. och aldrig fått hjälp. Jätteenkelt arbetsträning på prov Byta miljö Personligt stöd som följer hela vägen på möten, skriver, studiebesök. Långsamt bygga på insatser för individen</p>

<p><b>Navigator-centrum</b> Östersund</p>	<p>Unga avhopp 15-19 år  Unga 18-25</p>	<p>KIA Caféer för anhöriga Coachning/vägledningssamtal, jobbsökaraktiviteter, praktikplatser, utbildning EVS, ungdomsanställning, Gruppen som verktyg, men individen styr själv 7-TJUGO pedagogik</p>
<p><b>VINNA projektet</b> Östersund</p>	<p>Unga avhopp 15-19 år</p>	<p>Göra det besvärligt att avbryta utbildningen Bemötande Individanpassning, individuell studieplan Lugn och ro i lärmiljön, elever delaktiga Stöd i olika former, vinnarverkstaden, kartläggning av F-betyg tex Samarbete med näringslivet</p>
<p><b>Plug-In</b> Region Jämtland</p>	<p>Unga avhopp 15-19 år</p>	<p>Projektverkstäder: Mentorskap/coachning Identifiering och kartläggning Uppsökande verksamhet Överlämning från grund till gymnasieskola Elevhälsa Olika metoder för att stärka självkänsla hos elever Projekt på tre samverkande nivåer</p>
<p><b>På väg till jobbet</b> Avesta</p>	<p>Utrikesfödda, långtids-arbetslösa</p>	<p>Program med, Gruppverksamhet i SYV, Hälsa, ekonomi m.m. Praktik/yrkesintroduktion Kompetensanalys, handlingsplan Samordnare som besöker arbetsplatser</p>
<p><b>Nye veier, nye jobb, Slagelse Danmark</b></p>	<p>Alla målgrupper</p>	<p>Samverkan mellan 17 jobbcenter och socialtjänster samt yrkesskolorna. Program som arbetar med att förändra strukturer. Utgår fr individen, fokus på möjligheter. Branscherna har definierat innehållet. Deltagaren ska få en relevant utbildning. Framgångsfaktorer: Coaching, utbildning (sen jobb) och effektivt</p>
<p><b>Produktions-skola, Multicenter Syd, Nyköping, Danmark</b></p>	<p>Unga 15-25 samt funktionshindrade</p>	<p>Mål: De ska hitta sin grej, få pröva olika saker inom praktiska yrken. Praktiskt arbete kopplat till hållbarhet/miljö. Bra förhållningssätt, gem lunch, behöver inte behörighet från grundskolan. Inga kursplaner. Tydliggöra lärandet (moduler). Praktik 2 månader. Elevsamtal. Vägledning AF. Resultat: 80 % fixar en utbildning, av de går 60 % till gymn., 40 % till yrkesutbildning. Framgångsfaktorer: pedagogik, förhållningssätt, lärlingsplatser ”light”, produktion på riktigt, styrelsen är mixad</p>

## Förstudien "Tillväxt för alla" – WORKSHOPS

2014-08-11

Översikt av underlag från möten med kommunerna

Vision 2010 (hur kom vi dit), samt utmaningar och behov. (inklusive sammanfattande nyckelord för aktiviteter/insatser och utmaningar)

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Avesta</b> <b>13 mars</b>	Unga till arbete	En väg in, personlig utv, hälsa handlingsplan,	Behov av modiga politiker som vågar ta beslut om implementering	Strategiska beslut
	En väg in	Samordning	Ungdomar med behov av extra stöd, tex psykisk ohälsa	Psykisk ohälsa, brist resurser
	Individuell skolgång, anpassad skola	Skola	Avhopp från skolan	Psykisk ohälsa, avhopp, skola
	Yrkesinriktad SFI med nätverkande	Snabbare Integration, yrkesorientering	Svårt att hitta medel för lokala projekt	Brist på regional samordning
	Ökad samverkan mellan kommun, skola och näringslivet med praktiksamordnare	Samordning, praktik	Ungdomar med mycket behov kring språkstöd	Unga, språk
	Ökad kunskap om utrikesfödda, gem. värderingar hos kommunpersonal och näringslivet.	Värdegrund, kunskap	Förståelsen hos de förtroendevalda kring området arbetslöshet	Brist på förståelse
	Supported Employment	Individuellt stöd och vägledning, ökad hälsa	Brist på särskilda boenden för unga	Boende, unga
	Socioekonomiska bokslut	Samordning, helhetssyn	Rimliga förväntningar hos brukarna	Information, kommunikation
	Ökad implementering av goda projekt	Implementering, långsiktighet	Behov av mindre klassrum för unga med aspberger	Lokaler, skola
			Behov av att ge insatser utifrån individens förmågor och inte bara se till diagnosen.	Individanpassade insatser
	Krav på arbetsgivare att ta emot praktikplatser	Praktik	Ytterligare insatser för de som står långt från arbetsmarknaden, anpassad praktik	Anpassad praktik
			Brist på sociala hänsyn vid upphandling	Strategi LOU, socialt företagande
			Attityder kring utrikesfödda	Attityder
			Vi måste få in de goda exemplen i våra verksamheter.	Implementering, långsiktighet

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Älvdalen</b> <b>17 feb</b>	Förtydligt mål o strategier i politiken	Politikens vilja	Människor utanför – vart ska de gå?	Utanför systemen
	Gemensam ingång - samverkan	En dörr in	Samverkan, samsyn, samarbete	
	Arbetsrotation för handläggarna	Förståelse för varandra	Fokusera på personens resurser och lösningar	Individens fokus
	Program för nyinflyttade i skolan	Program utlandsfödda barn	Strategi för arbetsmarknadsfrågor som kommuniceras ut till samhället	Politiskt beslut
	Öppen mottagning / familjecentral	Familjecentral	Servicen till medborgarna	
	Långa siktiga mål i budget	Socioekonomi	Få fler att flytta in	Fler medborgare
	Serviceinriktat, individfokus, lösningsfokuserat	Förhållningssätt	Förhållningssätt viktigare än metoden. Samsyn i kommunen	Förhållningssätt
	Fler jobb i äldreomsorgen	Vårdbranschen	Arbetsmarknadskunskap till företag och arbetssökande	Info till företag o sökande
	Uppmuntrande företagsklimat	Företag	Samhällsekonomisk strategi	Socioekonomi
	Inflyttningsprogram och stöd	Medborgarfokus		
	Bra system för validering	Validering		
	Ungas röst	Unga i beslut		
	Introduktionsprogram	Skolan		
	Bra boende	Boende		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Rättvik</b> <b>24 feb</b>	Gemensam målbild i kommunledningen	Politikens vilja	Tunga datasystem som tar tid från arbetsförmedlaren	Byråkrati / teknik
	Samarbetet mellan myndigheterna	Samverkan	Samordna aktörer, samverkan	Kundfokus
	Näringslivet – uppsökande verksamhet	Näringslivet	Samtal kring samverkan och tillit	Tillit
	Enklare arbeten	Enklare arbeten	Gemensam värdegrund	Förhållningssätt
	Supported Employment - metod	SE - metod	Stöd i praktik	Praktik
	Praktikstödsteam – stöd till handledare mm	Praktik - stöd	Politiska viljan och tydligheten	Politiken
	Upphandlingar – socialt åtagande, t ex funktionsnedsättningar	Upphandlingar	Kommunen alltid ytterst ansvarig för individen	Kommunens ansvar
	Medarbetarskap	Medarbetarskap	Praktikplatser inom kommunen	praktikplatser
	Fler sociala företag -	Sociala företag	Kompetenshöjning kring olika personers	Kompetens



			behov	
	Skolan – satsningar, stöd, framtidsmöten	Skolan	Stöd på gymnasiet, överlämning, dokumentation	Skolan
	Bättre kommunikation mellan skola och AF gällande AM-kunskap	Skola - AF	Vuxna till arbete	Fler åtgärder
	Komvux finns	Vuxenutbildning	Politiska beslut av implementering UTA	Implementering
	Lösningfokuserat arbetssätt,	Förhållningssätt	Praktikplatser o kontakt med privata fg	Praktikplatser
	Meningsfullhet o sammanhang - kultur	Kultur och musik	Att Spira permanentas	Implementering
	Medborgarkontor – många aktörer	Medborgarkontor en dörr in	Socioekonomisk kompetens	
	Gemensam människosyn	Förhållningssätt		
	AF mer ute bland företagen	AF		
	Regelverken hindrar inte, vi nyttjar varandras resurser	Regelverk		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Borlänge 26 feb</b>	Tog fram en gemensam värdegrund, integrera alla i samhället, från målgruppstänkande till individens fokus. Myndigheter ska anpassa sig efter individen. Livsglädje och ökad självkänsla! De som inte ställer upp på värdegrunden kan inte jobba kvar!!	Värdegrund Individ- fokus livsglädje	Se över utbildningssystemen Öppna upp praktikplatser i Landstinget Samordna rehabilitering Prestiglost samarbete Individen i centrum – samma mål Implementera projekt i ord verksamhet Politisk vilja Nätverksbygge	
	Mer flexibelt regelverk, lokalt anpassat	Regelverk	Var kan civilsamhället komplettera?	
	Finsam designat former för samverkan, inkl. civila samhället	Samverkan Finsam	Samordning kring projekt Mer aktivt kring validering	
	Gemensam plattform för myndigheter, fysisk och hemsida	En dörr in	Utöka specialpedagogik Praktikplatser inom olika yrken	
	Borlänges devis: Sluta gnälla, börja jobba!	Sluta gnälla	Att få analfabeter att lära sig svenska KIA-modell	
	Skola: Bredare bild på lärandet, föräldrastöd, satsning på skolan, syv, tidig kartläggning och återkoppling, mer personal och andra aktörer, olika alternativ för elever, integrera föreningslivet i skolan	Skolan, tidiga satsningar, föreningsliv	Språkstödjare på arbetsplatser Att jobba med medarbetarskap och ledarskap Ge rätt stöd från början	

		et	Regelverken måste anpassas efter behoven	
	Skapa relationer med eleverna, bli sedda	Skapa relationer	Sommarjobbgaranti	
	Medarbetare, mångfald i kompetens		Få tillbaka ungdomarna till skolan	
	Bästa kommun för praktikplatser, strukturerad samordning, stöd till handledare	Praktisk ordning och stöd	Yrkesintroduktion Lyssna in istället för att prata om Verktyg till företag	
	Satsning på vård och omsorg, landstinget resursstarkt	Vård och omsorg	Tilltro till varandras kompetenser Kvalitet innan kvantitet	
	Satsning på integrationsarbetet	Integration	LOU	
	Sociala investeringsformer	Sociala investering sformer		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Smedjebacken 4 mars</b>	Att kunna jobba den tid man har förmåga till. Att man är en tillgång.	Inkluderande samhälle	Integrera nyanlända tidigt Upplevelsebaserad svenskinläring	Integration
	Skolan, lägga en grund tidigt för barnen Anställa andra professioner. Inte bara ped arena. Samverkan i skolan, flexibilitet i tid i skolan. Reformerat skolsystem, statlig. Kopplat till arbetsmarknad	Skolan en plats för alla Kopplat till arbetsmarknaden	Unga till arbete – vad göra med de som inte vill utbilda sig? Ta fram enkla jobb Stöd till eget boende Unga med funktionshinder Nya verktyg – Supported Employment	Utbildning – validering  Enkla jobb  Nya verktyg
	CSR slog igenom, även i det privata	CSR	För-rehab och/eller social träning för de som inte är redo	För-rehab
	Mer resurser till kommunerna		Individer ramlar mellan stolarna	Faller mellan stolarna
	Familjernas och individernas behov	Utgå från behoven	Psykisk ohälsa	Psykisk ohälsa
	Praktisksamordnare i kommunen, AME tillsammans med näringslivet har samarbete med skolan	Arbetsmarknadsnav	Förebyggande arbete "Berättelserna" om individerna, för att skapa förståelse	Förebyggande "Berättelser"
	En annan organisering av arbetet så att personer med olika förmågor och kompetens får "plats". Ett arbete med arbetsgivare (attityder och motivation)	Arbetsuppgifter, enklare jobb	Samordning Näringslivet måste in Kommunen ska hålla i dialogen och vidare till regionen.	Samordning Näringslivet måste in Kommunen ska hålla i dialogen

	Praktikplatser, morötter, handledarskap Attraktiva arbetsgivare	Praktikplatser		
	Samverkan mellan myndigheter, arbetsätt/metod: systemisk, terapeutisk, individfokus. Värdegrund	Samverkan Värdegrund		
	Blanda mål- och åldersgrupper i utbildning	Utbildning		
	Industrierna har kommit igång igen			
	Välfärdshus, AME, Finsam, Af, FK, landsting	En dörr in fysisk plats		
	Medborgarlön istället för bidrag	Medborgarlön		
	Sociala investeringsfonder	Socioekonomi		
	Ungdomsbostäder finns, Välfärdsteam för att stötta ungdomar	Boende boendestöd		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Falun, 27 mars</b>	Alla får fullständiga betyg i gymnasiet	Skola, betyg	Vi behöver sprida och implementera goda resultat i skolan	Skola, implementering
	Alternativa/praktiska studieplaner	Skola, individ Anpassning	Svårt att hitta enklare arbeten	Enklare arbeten
	Samverkan för att hitta lärlingsplatser	Samverkan, lärling	Vi behöver skapa större förutsättningar för effektiv samverkan	Samverkan
	Yrkesinriktad SFI	SFI	Pressad arbetsituation inom försörjningsstöd	Tidsbrist, stress
	Alla får ett sommarjobb	Samverkan, sommarjobb	Vi behöver ändra studieupplägg för ungdomar för att passa de unga	Skola
	Vi har tagit tillbaka försvunna jobb som utförs av nya sociala företag	Enklare arbeten, socialt företagande	Svårt att ta till sig de övergripande målen för EU och de lokala behoven	Kunskap, information
	Treårigt stöd för socialt företagande	Socialt företagande	Svårt att klara trycket med minskade resurser	Tidsbrist, stress
	Samverkan kring individen	En dörr in	Samverkan med psykiatri behövs utvecklas	Samverkan, psykiatri
	Tidig kartläggning i skolan	Skola, kartläggning	Det behövs ökad kontakt med näringslivet	Dialog, näringsliv
	Skapa rätt förutsättningar för lärande i skolan	Lust att lära, tid för utveckling	Brist på kunskap kring varför projekt inte implementeras	Kunskap, implementering

	Utveckling av samverkan i Finsam	Samverkan	Att kunna jobb långsiktigt, efter projektiden	Implementering
	Gemensamma (individuella) planer för individen	Samverkan, individanpassning	Vi måste samverka, tänka mer socioekonomi	Samverkan, samhällsekonomi
	Fortsatt arbete med Arenan Academy	Individanpassning		
	Samordning av praktikplatser/handledare	Samordning, praktikplatser		
	Ökad mångfald på arbetsplatsen	Mångfald		
	Kommunpolitiken har ändrat förvaltningsstruktur och styrform, viljeinriktning, handlingsplan med tydlig uppföljning.	Tydlig politisk vilja, handlingsplan		
	Unga 15-24 år får arbete samt stöd med supported employment, över 25 år går till den nya Vuxenslussen	Individanpassat, samordning		
	Lärlingsplatser där validering sker av praktiska kunskaper	Lärling, validering		
	Vi tog gemensamt fram enklare arbetsuppgifter	Samordning, enklare arbeten		
	Stöd/motivations-person till de som riskerar/vill hoppa av skolan	Skola, stödresurser		
	Skräddarsydda insatser kring kompetensutveckling utifrån behov	Individanpassning,		
	Utvecklat mottagningsteam, med alla kompetenser	Mottagningsteam, samordning		
	Arbetar med tidigt förebyggande i skolan	Skola, förebyggande insatser		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
Gagnef 26 mars	Gemensam vision 2020, gemensam målbild.	Samordning, strategi	Se till att stationen får en bred verksamhet som ett alternativ till alla i målgruppen som kan ge en plats och försörjning	Samverkan, individanpassning

	Vi har nu kontakt med alla ungdomar, vi fångar upp dem tidigt för att minska utanförskap och dropouts	Tidigare insatser, skola	Man behöver hela tiden utveckla samverkansformer, vara vaken för förändringar och behov.	Samverkan
	Gemensamma årsbokslut och mål bland aktörerna	Socioekonomi	En utmaning att skapa ett hem för ensamkommande flyktingar, med mycket turbulens kring lokalisering	Bostäder, ensamkommande flyktingar, rädsla
	Arbete med ledarskapsutveckling inom kommunen och i företag, ett ledarskapsprogram	Ledarskap	Det saknas en formell stödstruktur för sociala företag	Sociala företag, stödstruktur
	Yrkesintroduktion pågår inklusive lärlingsjobb	Lärling, introduktion	En utmaning med att jobba med ungas övergångar, från att vara i skola till första arbetet.	Samverkan, överlämning
	Alla arbetsgivare gick samman och skapade en rekryteringspolicy, där alla som erbjuds arbete också erbjuder medföljande partner ett jobb	Rekryteringspolicy, samverkan	En utmaning att implementera kommunens fem folkhälsomål	Folkhälsa, implementering, samverkan
	Vi startade verksamheten Stationen, och anställde en samordnare som skulle jobba med att skapa/hitta praktikplatser både internt och inom näringslivet.	Samordning, praktikplatser	Svårt att hitta resurser för goda idéer.	Finansiering, flexibilitet
	Beslut i fullmäktige att aktivt skapa mötesplatser för alla medborgare att mötas.	Mötesplatser, integration, mångfald	Få arbetslösa att delta i allt detta, oavsett om funktionsnedsättning/psykisk ohälsa.	Engagemang
	Utveckling av vårt förhållningssätt (individ Anpassning, flexibilitet, lyhördhet).	Förhållningssätt, individ Anpassning	Svårt att hitta utrymme och tid för att arbeta aktivt med arbetslösa	Tidsbrist, resursbrist
	Bra urvalsformer med rätt insatser för varje individ	Individ Anpassning	Det saknas sociala hänsyn i upphandling	Strategi, socialt företagande
	Arbete med yrkesinriktad SFI	SFI, yrkesinriktning	Vi behöver skapa nya former för utbildning för unga utrikesfödda, tex folkhögskola.	Utbildning, unga
	Samlokalisering med gemensam budget	Samverkan, socioekonomi	Svårt att få tid att reflektera och lösa problem, som anställd	Tidsbrist, reflektion
	Snabbt fånga upp ohälsan, ungdomar och utrikesfödda får snabbt vård och stöd kring psykisk ohälsa.	Tidigare insatser,	Stor utmaning att höja den socioekonomiska kompetensen bland chefer och förtroendevalda	Kunskap, socioekonomi
	Tidigt jobbade vi med att verklighetsanpassa skolan	Skola, dialog näringsliv	Utmaning att gå från projekt till	Implementering

			implementering	
	Kommunen har utvecklat ett samarbete med sociala företag	Socialt företagande		
	Kommunen byggde fler bostäder, ökat intresse för att jobba i kommunen och flytta dit.	Bostäder, attraktivitet		
	Kommunen ett föredöme när det gäller arbetsträning och praktik, unga, gamla, utrikesfödda, funktionshinder, män o kvinnor.	Arbetsträning, praktik, kommunen en förebild		
	Skapade en handledarutbildning som stöttade handledare på kommunen och i näringslivet.	Handledarutbildning		
	Kommunens anställda speglar befolkningens sammansättning, större mångfald.	Mångfald, kommunen en förebild		
	Fortsatt utvecklad samverkan	Samverkan		
	Etablering av fler sociala företag	Sociala företag		
	Sommarjobb för alla ungdomar från årskurs 8.	Sommarjobb		
	Inga avhopp från skolan. Utveckling av samverkan mellan skola, AF, kommun, vården	Samverkan, skola		
	En utvecklad kultur i kommunen, vilket har stort inflytande på hälsa och välmående	Kultur		
	En utvecklad kollektivtrafik, som gör att man kan lätt ta sig de olika delarna i kommunen	Kollektivtrafik, tillgänglighet		
	Ökad medborgardialog, där kan man bolla idéer och ge förslag till politiken. Ökad förståelse för kommunens verksamhet.	Medborgardialog, ökad förståelse		
	En viss procent av kommunala budgeten för sociala investeringar, projekt som medborgare och föreningar kunde söka medel för.	Sociala investeringar		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Malung-Sälen</b> <b>5 mars</b>	En dörr in finns nu med en fysisk plats där alla är samlade, AF, FK, Finsam, kommunen, IFO osv. Samhällscentralen, dör även myndigheter, kyrkan och näringslivet finns.	En dörr in	Gymnasiet: digitala verktygssatsningar. Uppmärksamma kompetenser, vissa faller bort. Liten skola inte ekonomisk effektiv. Sammanhang i ämnen och kurser. Jobba på ett modernt sätt. Få	Digitala verktyg Kompetensfokus Sammanhang i utb. Samarbete Lärare Värdegrund

			lärare att dela med sig samverka tillsammans. Reell värdegrund.	
	Stora skillnaden för individen är mottagningsteamets helhetsperspektiv och individens behov i fokus.	Förhållningssätt Individfokus Helhetsperspektiv	Kommun: Värdegrundstänk. Bemötande. Få ihop Dalavux och skola. Långsiktiga lösningar men får snabba omställningsbeslut är en utmaning.	Värdegrund, Bemötande Långsiktigt vs snabba beslut. Dalavux-skola
	Nu behövs inte LSS beslut, utan man ser till vad individen behöver mest.	Flexibilitet i regelverk	Kommun: Kompetensförsörjningen. En dörr in. Utveckla medarbetarskap.	Kompetensförsörjning En dörr in. Medarbetarskap
	Finsam har gjort en katalog med vad det finns för stöd att erbjuda från alla myndigheter som används av personalen	Information	AME: Kompetens personal som står för den individanpassade verksamheten.	Kompetens, Personal
	Pratar samma språk och har kontinuerliga träffar i samhällscentralen. Beslutsvägar blir kortare och alla har en dialog.	Samma språk	Svenska kyrkan: Börja samtala och nätverka på samma arena som andra utförare.	Samverkan Nätverk
	Företagen tar numera ett socialt ansvar efter utbildningar och arbete med attityder. Praktiksamordnare finns att vända sig till. Näringsliv och kommun tar mer ansvar för praktikplatser. Kommun erbjuder 2 veckors praktik + samhällsorientering.	Socialt ansvar Attitydförändring företag Praktikplatser Samordning	FINSAM: Näringslivet? Få ut i praktik. Hitta arbetsuppgifter som kan utföras av andra. Attitydförändringar, samverkan, en dörr in. Skolan och finsam.	Näringslivet Praktikplatser Enklare arbetsuppgifter Attitydförändring En dörr in Skolan-Finsam
	Ekonomisk morot till företag som tar emot praktikanter. Utbildat handledare	Ekonomiska fördelar, Praktikplatser, Handledare	AF: Behov av arbetsgivarkontakter och andra aktörer. Få tiden att rätta till. Planering, prioritering, verktyg.	Arbetsgivarkontakt Tid
	Behandla människor som individer med kompetenser inte som grupp.	Förhållningssätt	FK: Tidigare insatser i ärenden. Ge förutsättningar och få individen att förstå möjligheterna för vägen fram.	Tidiga insatser Förståelse kommunikation
	Arbetsplatsen, skolan och den studerande har blivit ett trepartssystem som utvecklar arbetsplatserna och möjlighet att få jobb efter arbetsplatsförlagd utbildning.	Samverkan skola - arbetsliv	SYO: Lärlingsutb. Behöver öppnas upp så att fler arbetsplatser kan erbjuda platser. Mer lärarledda kurser.	Lärlingsplatser Lärlarledda kurser
	Medarbetarskapet har utvecklats med mer inflytande och delaktighet. Skapat motivation hos personal samt läger sjukskrivningar.	Medarbetarskap Motivation Arbetsglädje hälsa	Integration: Individens kompetenser, inte tillhörande grupp/bakgrund. Samhället har ansvaret för integration. Individer med olika resurser som behöver olika insatser.	Individfokus, kompetens Sektorsövergripande Heterogen målgrupp

	Malung har mest egna företagare i förhållande till inv. Gjorde därför en utbildningssatsning utifrån turism och pensionsavgångar för att möta behoven.	Arbetsmarknadens behov	UTA: Förebyggande insatser i skolan. Medarbetare. Implementering.	Tidiga insatser Kollegor Implementering
	Släppte prestigen, tillit för varandras regelverk och arbetsätt. Gemensamma myndigheter låter saker ta sin tid efter individens behov.	Förhållningssätt, individanpassning Tid	Vuxenutb: Flexibla utbildningar, matchning. Personal behöver fortbilda sig i teknik, pedagogik, validering. Gemensamma mål. Politisk förankring.	Flexibilitet Matchning Kompetensutveckling Gemensamma mål Politiks förankring
	Skolan har tillsammans med myndigheterna skapat utbildningar för de som har jobb och inte och ungdomarna har varit delaktiga.	Skola Samverkan Delaktighet		
	Positiva goda exempel, framtidstro, stolthet, mandat åt ungdomarna	Framtidstro Delaktighet		
	Sommarjobben en framgångsfaktor	Sommarjobb		
	Multihallen drivs som ett socialt företag. Mötesplats för unga och äldre.	Sociala företag Mötesplats		
	7TJUGO implementerat i skolan	Förhållningssätt implementering		
	Supported Employment	Praktik		
	Lyckad matchning (kompetensbehov, arbetskraft, praktik-lärling-validering)	Matchning Praktik, validering		
	Långsiktiga handlingsplaner	Långsiktighet, tid		
	Stöd för arbetsgivare att våga. Vi VÅGADE att göra/tänka nytt!	Nytänkande		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
Hedemora 7 mars	Fritt att åka buss i Hedemora och det är lättare att ta sig till kommundelar och Stockholm.	Kommunikationer	Avhopp från skola och måste kunna individanpassa	Avhopp, Individanpassning
	Detaljplaner är färdiga så att framtida arbetsgivare kan starta direkt när de kommer.	Snabba beslut Locka arbetsgivare	Hedemora som inkluderande kommun	Inkluderande kommun
	Ett av ledorden är delaktighet, alla ska känna att	Gemensam	UTA ska bli en verksamhet. Inga	Implementering



	man är delaktig, alla ska med tåget, ingen hamnar utanför.	värdegrund	väntetider eller stopp.	Väntetider
	Utvecklat Kraften mer där AF, FK, landstinget mfl. blivit integrerat i kommunens verksamhet.	Implementering	Extern förväntan och intern förvirring	Förväntningar och förmåga
	Förändrad attityd hos arbetsgivare i kommunen har gjort matchningen bättre. Den utgår från arbetslivets behov och individens förutsättningar. De får stöd vid anställning av personer med funktionsnedsättning.	Attitydförändring Matchning Stöd	Permanent verksamheten Kraften och utv. Samarbete med psykatrin för den psykiska ohälsan.	Implementering Samarbete
	Tre personer är anställda med bred, kompetens i myndigheter och är kontaktskapare mellan myndigheterna. Hjälper till att hitta vägarna. Stöttar upp och hjälper till att hitta arbete/sysselsättning.	Samverkan Samordning	Förtroende valda och anställda att förstå vad social omsorg är och innebär hör och nu. För alla målgrupper och vad kyrkans roll kan vara för dessa.	Kyrkans roll Förståelse för problematik
	Unga har en anpassad studiegång utifrån behov och möjligheter så att alla kan avsluta skolan.	Individanpassad skola	Samsyn och gemensam strategi, ansvarsfördelning, Tidigare insatser.	Tidigare insatser, Samsyn, gemensam strategi
	Hittat arbetsplatser och möjligheter för alla, samhall finns inte längre, de möjligheterna finns på de vanliga arbetsplatserna.	Enklare arbetsuppgifter	Behov av fler praktikplatser för kommunala anställningar. Jobba för bättre psykisk hälsa för unga.	Praktikplatser offentlig sektor, Psykisk ohälsa
	Erbjuder gratis körkortsutbildning till skolans elever. Extra insatser för skoltrötta med en "infångare". Lärare har en specialkompetens.	Gratis körkortsub. Tidiga insatser Infångare	Våga tänka nytt, balanserad ekonomi	Ekonomi, våga
	Överlämningsproblematiken har löst med hjälp av utbildningen. Öppnat upp småskolor och för att erbjuda mindre grupper och mindre sammanhang för dem som behöver det.	Kompetensutveckling Individanpassad skola	Afs medel friare och enklare regelverk.	Friare medel, Regelverk
	En dörr in, samordningen av myndigheter soc. Skola och frivilligorganisationer, föreningar kyrkan, sociala företag m.m.	En dörr in	Sociala företag behöver marknadsföra oss bättre, visa på att alternativ finns och att det ska finnas att välja på	Social företag, marknadsföring
	Kommunen har sett över mandatperioderna så de är flexibla så att unga kan ta plats. Ungdomstinget har reell makt, inte bara rådgivande instans.	Anpassade mandatperioder Reellt inflytande	Anpassning, möjlighet till reguljära studier utan att behöva ta lån.	Regelverk Individanpassning
	Stor kommunal servicesektor för att fånga upp elever som vill ta paus, genom att erbjuda	Förebygga avhopp Enklare	FK, få den vår man har rätt till, inga väntetider. Anpassat regelverk af.	Väntetider regelverk

	arbete hos äldre som behöver hjälp.	arbetsuppgifter		
	Samverkansformen mellan myndigheter kommunen AF, FK, landstinget även andra aktörer som sociala företag och psykvården finns även i ett nära samarbete.	Samverkan	Arbeta med attityder till människor som är annorlunda. Få projektet att leva kvar.	Attityder Implementering
	Samarbete med Sv. Kyrkan o andra frivillig. Org. I att ge unga vuxna att prata med på skolan, samt praktik och utbyten utomlands.	Samtalsstöd, Skola Praktik utomlands	Grön kraft, Kraften finns kvar och pengar. Utveckla Grön kraft så att hela kedjan grön rehab till att vara med träning, praktik och färdig att anställas.	Implementering Hela kedjan från rehab till anställning
	Mångkulturell dag på allaktivitetshus en gång i månaden.	Allaktivitetshus Mångkulturell dag	AME, bra praktikplatser för alla möjliga behov Öppna upp inom kommunen.	Praktikplatser Offentlig sektor
	Satsning på aktivitet från dag ett oavsett 15år som hoppat av eller sjukskriven.	Tidiga insatser Dag ett	Flera praktikplatser, anställningsplatser, kommunala anställningar. Fånga upp unga med psykisk ohälsa.	Praktikplatser, anställningsplatser, kommunala anställningar, psykisk ohälsa
	Att näringslivet och myndigheter ska ta emot 30% av målgruppen som står utanför	Målbild Sociala krav	Röda korset, pengar att fortsätta och ta emot fler nyanlända / hitta fler frivilliga.	Ekonomi, fortsatt verksamhet Frivilliga
	Kommunen har gått före och skapade engagemang. Skapade utrymme i budget. Skapat samsyn i arbetsmarknadspolitiken.	Ledning Långsiktig budget samsyn	Fortsätta utveckla En dörr in på AME, Fortsätta samverka. Jobba med målgrupperna så smart vi kan.	En dörr in Samverka
	Utvecklat bostadsbyggandet och har även ungdomsbostäder.	Fler bostäder ungdomsbostäder		
	Branschråd för att få in behov och efterfrågan, för att uppnå 30% gränsen.	Branscher		
	Arbetsförmedlingens resurser begärde från staten att få agera mer lokalt. Har fått mer inflytande 2020.	Lokal anpassning AF		
	Utbildningsenheten samverkar med andra aktörer och matchar.	Utbildning arbetsmarknad		
	Ungdomscentrum, lärcentrum för att fokusera på deras problematik, Styrelse av unga och sjukvården.	En dörr in		
	Attraktiva arbetsgivare tack vare samsyn kommun och näringsliv och är i kontinuerlig dialog.	Attraktiva arbetsgivare Kontinuerlig dialog		
	Bilden vi skapar är att Hedemora välkomnar,	Gemensam målbild		

	inkluderar alla!			
	Små företag + sociala företag	Små företag, sociala företag		
	Heltidstjänster inom våren, inga delade turer.	Heltidstjänster		
	Alla unga har sysselsättning utifrån intresse och behov, anpassad studiegång "Hollandsmodellen"	Skola, individanpassning		

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
Ludvika 6 mars	Skolan utgår från individens förutsättningar och behov och har ett helhetsperspektiv. Det finns inte bara lärare utan andra personer för eleverna. Omfattar även vuxna, därför ett bredare skolsystem med ett lokalt perspektiv.	Individanpassning, fler kompetenser, helhetsperspektiv Lokalt perspektiv	Lyfta målgrupperna en nivå i utbildning. Jobba mer strategiskt för praktikplatser. Systemtänkande om att alla är lika, istället för individ.	Utbildning Praktikplatser Individfokus
	Sommarjobb åt alla 16-19år, våga testa jobb och höjer motivationen och viljan att läsa vidare	Sommarjobb	Ludvika kommun som arbetsgivare ligger sämst Sverige när det gäller ohälsa, psykiska ohälsan. Ökad ohälsa bland yngre, ökad belastning. Skillnaden och glappet ökar mellan arbete och de utanför arbetsmarknaden.	Ökad ohälsa Belastning Större glapp
	Arbetsmarknaden utgår från individen, arbetskraftbristen utgjorde ramarna för vilken kompetens som är tillräcklig för en tjänst. Realistiska rekryteringskriterier.	Individanpassning Realistiska rekryteringar	Samarbete mellan olika instanser och resurser.	Samarbete
	Nya förhållningssätt har raserat de byråkratiska murarna. Inställningsmässigt ändrat attityderna på oss själva som professionella utförare, vilka finns vi till för? Utifrån individens behov, skola, hemma, arbetsplats, familj.	Förhållningssätt Attityder Individens behov Arbetsglädje	Fler borde ta emot praktik och arbetsträning, vägleda individer tillbaka till samhällslivet. Ökat bidragsbehov hos unga. Utanförskapet.	Praktikplatser Arbetsträning Ökat bidragsbehov Utanförskapet

	Handledarutbildning ute på företag, stötta arbetsgivarna.	Handledarutbildning	Nationella riktlinjer ger kommunen mer ansvar. Komplexa psykiatriska diagnoser Värdegrund.	Värdegrund Riktlinjer Större behov
	Gått från samverkan till samarbete. Slutat verka och gått till arbete.	Gör!	Personer slås ut tidigt, fler med diagnoser som får LSS. Svårt att hitta tillbaka till AF.	Slås ut tidigt Fler får LSS, Tillbakavägen
	Förändringarna började ske med hjälp av det samhällsekonomiska perspektiv som politiker och beslutsfattare tog sig an. =ekonomi	Samhällsekonomiskt perspektiv, Politiken, socioekonomi	Se människan i fokus, få till det omtalade samarbetet.	Individfokus Samarbete
	Samverkansmyndighet för att möta individerna med kompetens och engagemang och finnas på samma fysiska plats.	En dörr in	Nyanlända är beroende av samarbetet, de är allas målgrupper. Ta tillvara och inte ha för låga förväntningar. Balansen att se resurs samtidigt som behov av stöd.	Sektorsövergripande målgrupper Ta tillvara Balans
	Utan att tänka på regelverk som hindrar att slussa vidare till rätt ställe. Det handlar inte om grupper utan individer där de befinner sig.	Anpassade regelverk Individfokus	Bättre samförstånd i samhället för att ta emot nyanlända. Lite mer tvingande integrationsregler saknas.	Samförstånd (nyanlända) Integrationsregler
	Samarbete mellan alla, en myndighet. Näringslivet är med och såg värdet av att öppna upp för fler individer. Tack vare värdegrundsarbete, workshops och samsyn. Skapat bättre matchningar från arbetsgivarna.	Samarbete Näringslivet Värdegrundsarbete Matchning	Få till praktikplatser offentligt och privat. Få resurser inom det socioekonomiska perspektivet.	Praktikplatser Socioekonomiska perspektivet
	Både elever och föräldrar involveras för att skapa mer motivation, hela familjen i åtanke och stöttning redan från början.	Skola Helhetsperspektiv Tidiga insatser	Rekrytera personal, långsiktiga investeringar. Att få arbetsgivare att våga ta emot målgrupper med funktions- eller andra sociala svårigheter.	Långsiktiga investeringar Arbetsgivare ta emot
	Politikerna tog arbetslösheten på allvar, öppnade upp kommunen och hittade fasta praktikplatser på varje förvaltning.	Praktikplatser Kommun tar ledning	Mycket bygger på frivillighet och leder till att vi ser unga frivilligt gå under. Individanpassning inom skolan.	Skolan Individanpassning "Frivilligheten"

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
Mora-Orsa 25 mars	Mora, Orsa och Älvdalen såg en samhällsnytta och ekonomisk vinning i att gå ihop med sin budget. MOA. Aktiv samverkan mellan kommunerna för arbetsmarknaden.	Samverkan	Prioritering, vad gör vi, vad prioriterar vi och vad ska vi göra tillsammans?	Prioritering

	Utbyggda karriärmöjligheter gör att unga ses som resurser oavsett var man bor, går att samordna efter behov.	Flexibilitet Resurs	Att lyckas få En Dörr in att fungera, FK är med men inte alla myndigheter (Orsa)	En dörr in
	Hela grunden utgår från ett gemensamt förhållningssätt.	Förhållningssätt	Skapa gemensam samsyn, prioriteringar	Samsyn Prioritering
	En politisk prioritering för arbete, unga och arbetskraft. Detta var prioriterat på alla förvaltningsnivåer.	Politisk prioritering	Hur når vi hemmasittarna och unga vuxna?	Nå målgrupp
	Kommunen öppnade upp och erbjöd platser för att visa ett gott exempel.	Kommunen går först Praktikplatser	Gymnasiet, förhindra stuprörstänkandet som utmanar ekonomi, målgrupper och personal.	Förändra organisation
	Hittade arbetsuppgifter till de personer som behöver enklare uppgifter, avlastar de anställda.	Enkla arbetsuppgifter	Möjligheter att utveckla yrkesinformation, få till ett samarbete med företag, kommun och AF	Yrkesinformation Samarbete
	Finns nu praktikplatser för många målgrupper både i privat och offentlig sektor.	Praktikplatser	Familjer och vuxna, bara en liten del av myndigheterna som jobbar med dem.	Målgruppen bör angå fler
	Mer resurser till arbetsplatser har minskat ohälsan. Kommunen tjänar rent ekonomiskt på dessa insatser. Stor skillnad på hur man trivs med sitt arbete och känslan att göra nytta som Medborgare.	Minskat ohälsa Kommunen tjänar på insatser. Arbetsmiljö	Räcka till, täcka behovet av stöd.	Räcka till.
	Den socioekonomiska kompetensen har höjts i kommunen.	Socioekonomisk kompetens	Undersöka behovet av en organiserad praktksamordning. En praktikväg in.	Samordning praktik
	Jämställdhet, tolerans och integration är så självklara att de ingår överallt.	Olika perspektiv integrerade	Öppnade arbetsplatser och se möjligheter.	Öppna arbetsplatser
	Värdegrunden är alltid i centrum, alla lika värde.	Gemensam värdegrund	Utveckla verksamheten så att kvalitén på genomströmningen blir bättre.	Utveckla verksamhet
	Särskild satsning på unga u kommunen, Uppdrag Orsa. Projektarbete om arbetsgivare i offentligt och privat.	Arbetsmarknad och skola	Möta arbetskraftbrist och kompetensbrist. Kommuner och myndigheter visar stor generositet med att ta fram praktik, lärlingsplatser mm	Arbetskraftbrist Kompetensbrist Kommunen öppnar upp
	Unga är delaktiga i politiska processen som remissinstans.	Inflytande i politiken	Kan inte få vänfamiljer till dem vi tar emot, så de snabbt kan lära sig.	Vänfamiljer Integrering
	Kategoriseringar och gruppindelningar är inget man jobbar efter längre. Alla behövs men kan	Attityd Individfokus	AF, leverera det jag ska utifrån individens behov så fort som möjligt, inga	Leverera Snabbt/tid

	inte göra allt på samma villkor.		fördröjningar.	
	Kommunen har gått i bräschen i praktikplatser för personer med funktionsnedsättning.	Kommunala praktikplatser Funktionsnedsättning	Socialpsykiatrin, utmaning ta mot beslut, finna praktik, sysselsättning för personerna, hitta olika arbetsplatser. Varför behövs det beslut egentligen?	Praktikplatser Arbetsplatser
	En dörr in, tex Orsa resurscentrum. AF, landstinget, kommun finns på plats. Näringslivet hör av sig. Inspiration från Finsam, föreningar.	En dörr in En väg in	Arbete med möjligheter istället för problem.	Förhållningssätt/synsätt
	Lagstiftningen ger möjligheter, delge information, jobba vidare med samverkansformer, flexibelt även om inte aktuellt för LSS beslut.	Lagstiftning Flexibla regelverk Samarbete	Få siffror att gå ihop för 2020.	Ekonomi
	Lättare att ha förståelse för varandra, bemöta och att alla finns närvarande. Både för individ och personal. Även läkare från landstinget.	Förståelse Bemötande	Visa på möjligheterna, dialog med näringsliv och förvaltningar.	Dialog förvaltning näringsliv.
	Samverkan m. AF, näringsliv, AME, SOC och gymnasiet. Ett program för långtidsarbetslösa. Kortare utbildning enklare jobb.	Samverkan Program Enklare jobb	Ungdomar med funktionshinder och missbruk, alla delar hur hjälper vi dem?	Målgrupp med stort behov
	Skolgången genomsyras av god miljö och anpassad efter individens behov. Positiva lärare, praktiska element, Trygghet och god arbetsmiljö. Samverkan skola, arbetsliv.	Skola Individanpassat Arbetsmiljö Arbetslivet involverat	FK, tidigare och mer aktivt med insatser till individen.	Tidigare insatser
	Handledare finns ute på privata och offentliga arbetsgivare och stöttar.	Handledning Praktikplatser privat	Gymnasiesärskolan, premiera sociala vinster.	Sociala vinster
	Gröna näringar har gett större gröna företag.	Gröna näringar	Yrkesvuxenutbildningen måste förbättras, få nyanlända hinner få behörighet.	Vuxenutbildning Yrkesutbildning, Nyanlända
	Kompetensstöd har gjort det attraktivt att driva företag i kommunen. Kompetensen finns här där den behövs.	Kompetensstöd	Vem knackar på och vilka behov finns för de som söker praktikplatser, vem öppnar?	Praktik
	Kommunen blivit bättre på att beskriva behov av färdigheter och kunskaper, rekryterar från kompetensbehov inom kompetensområden	Ny syn på rekrytering	Gymnasiechef, helhetssyn för kommunen. Måste se sociala investeringar.	Helhetssyn Sociala investeringar
	Innovativa nätverk har öppnat kanaler till större städer, regioner i Europa.	Innovativa nätverk	UTA Mora, implementera bättre, se hur vi kan stödja kommunerna.	Implementering
	Det finns ekonomiska bostäder, jobb, aktiv fritid, en helhet som gör att unga vill stanna.	Bostäder Livsmiljö	Samverka för att skapa utrymme för utlandsfödda i föreningslivet. Insikt i	Föreningslivet Utlandsfödda

			samhället, demokrati och stöd	
	Föreningslivets insatser har betytt otroligt mycket. Tidiga insatser som fångar upp	Föreningslivet	En dörr in, snabba åtgärder. Låt det ta tid!	En dörr in Ge tid
			Ihop med näringslivet skapa en bra grundskola som förbereder för arbetsliv, studier och företagande,	Skola, arbetsliv
			Politisk nivå, utmaning att få en samsyn, viljan finns och tydliga uppdrag.	Politisk samsyn Vilja, Tydliga uppdrag

Kommun	Vägen till vision 2020 (aktiviteter)	Nyckelord	Utmaningar idag	Nyckelord
<b>Vansbro 31 mars</b>	Tydlig målsättning, individen i centrum, ekonomiska incitament för samverkan och gemensam pengapåse.	Målsättning Individfokus Gemensam budget	Ett starkt näringsliv som anställer	näringslivet
	Regler och förordningar efter individen förutsättningar.	Anpassade regler	Jobba för att få till ny org, efter sysselsättningsutredningen.	Utveckla organisation
	Lokal anpassning för AF; FK mfl.	Lokalt anpassat	Hjälpa klienter att hitta egen försörjning	Hitta jobb
	Tätare kontakter, uppföljningar och möten ansikte mot ansikte.	Mer kontakt med individ	Att enkelt få praktikplatser	Hitta praktikplatser
	Individen har en påse pengar kopplat till sig, myndighet som hjälper få ta del av pengarna. Även om myndigheter samverkar.	Ekonomiska incitament	Samsyn i kommunen	Samsyn
	Samverkande processerna beskrivs med, en dörr in många dörrar ut.	En dörr in	Implementera UTA	Implementering
	Initiativ från kommunen startade en dialog mellan det privata och offentliga.	Kommun initierade Dialog	Målgruppen funktionshindrade ökar och behöver aktivitetsersättning	Ökande målgrupp
	Vansbro kommun har varit på topp i bästa näringslivskommun sedan 2013.	Målsiktning	Samverkan, förståelse av varandras arbete, praktikplatser	Förståelse
	Satsat på goda arbetstillfällen för andra hälften som flyttar med.	Jobb till inflyttare	KIA måste ske samverkan mellan AF; SOC tydligare chefsroll.	KIA
	Kommunen gått i bräschen att ha praktikplatser. Fått med sig privata arbetsgivare.	Kommunala (först) praktikplatser	Hur får jag tag på föreningslivet i integrationsfrågan? Personberoende	Personberoende
	Asylsökande stannar, föreningsliv, delaktighet och goda möjligheter.	Integration Föreningsliv	Ramen för sysselsättning, skapa meningsfulla arbetsuppgifter	Sysselsättning Arbetsuppgifter
	Öppnat arbetsplatser för enklare arbeten.	Enklare arbeten	Strategiskt jobba med frågan, vad är	Strategiskt

	(praktik, lärling, träning, arbetstillfällen) som inte kräver akademisk utbildning.	Öppnat upp	möjligt att göra för att förhindra ökning?	
	Samordnare anställd för praktikplatser och handledning och motivationsarbete. Fasta praktikplatser finns överallt.	Praktksamordnare Fasta praktikplatser	Höja kvalitén och utvecklingen i skolan och göra det lustfyllt att plugga.	Utveckla skolan
	Naturliga nätverk. Tydliga mål, syften, inkluderande synsätt.	Nätverk Gemensamt synsätt	Se inåt i organisationerna, hälsan hur mår vi bra tillsammans?	Ohälsa Arbetsplatsen
	Samarbete med landsgränsen Norge, attraktivitet. Erfarenhet, omvärldsanalys.	Lärande utbyten		
	Samarbete Västerdalarna inom gymnasiet. Utbyte med Gysam, Dalavux.	Samarbete vuxenutbildning		
	Skola och lokalsamhället i fokus i undervisning	Lokal förankring i skola		
	SYO stor roll att koppla samman företag, elever och föreningslivet.	helhetsperspektiv		
	Alla ska få gott bemötande i skolan. Inkluderande arbetssätt. Föräldrastöd/föräldrakurser Stöttar i hemmen.	Bemötande Inkluderande Föräldrastöd (skola)		
	Skola entreprenörskap.	Entreprenörskap skola		
	Information om vilka företag som finns.	Information/ komm.		
	Utvecklat medborgaransvaret som lett till Vansbromodellen, Unga kan påverka.	Inflytande Delaktighet. Demokrati		
	Anställer unga för att informera om Vansbromodellen.	Anställa unga		
	Tydligt ledarskap, vision genomsyras i hela kommunen och privata sektorn.	Ledarskap Vision		
	Positiva attityder om att plugga vidare	Attitydförändring.		
<b>Kommun</b>	<b>Vägen till vision 2020 (aktiviteter)</b>	<b>Nyckelord</b>	<b>Utmaningar idag</b>	<b>Nyckelord</b>
<b>Säter 1 april</b>	UTA är permanent och varit en motor, ökat målgruppen upp till 30 år och mer.	Implementering Utökad målgrupp	Kursledare, få mer resurser och backa upp kursledaren.	Resurser
	Samverkan med näringslivet inom skola och andra utbildningssamordnare, Kan erbjuda fler utbildningar och fler insatser.	Fler insatser Skola-näringsliv Fler aktörer	Få till samverkan.	Samverkan
	Följer personen till kan stå själv, FK; AF och kommun samverkar.	Kontinuitet Samverkan	Väl fungerande arbetsmarknadsenhet	AME
	AME var initiativtagare och sammankallande.	Individfokus	Skola, som är så bra att Säterns ungdomar	Förebygga avhopp



	Fokus individ, långsiktigt och socioekonomiskt.	Långsiktighet Socioekonomiskt	väljer att gå kvar.	
	Tidiga insatser för individer redan i skolan. UTA och skolan samarbetar.	Tidiga insatser	Vuxenutb, bred och bra. Praktikplatser. SFI samordning i sätters kommun.	Utbildning Praktikplatser SFI
	Arbetsmarknadsenhet med mandat att ta beslut.	mandat	Att budgetarbetet säkerställa att politiken får tydliga paket att välja på.	Ekonomi Politik
	Kommunen har arbetsgivare som kan ta emot praktikplatser för långtidsarbetslösa, mfl.	Kommunen har praktikplatser	Hur ska man nå alla aktörer till bordet?	Nå aktörer
	Grön förrehabilitering. De som står långt ifrån, finns i ett sammanhang med anpassat för individen. Sedan gå vidare.	Förrehab	Funktionsnedsättningar, tillräckligt kunnig personal, praktikplatser, resurser för kompetensutveckla personal.	Kompetensutveckling Praktikplatser
	I skolan har eleverna yrkeskunskap där de också möter föräldrarna. Bättre koll på modernt yrkesliv och underlätta gymnasieval.	Yrkeskunskap Föräldrar	Medverka till att politiken får underlag att jobba med målgrupperna.	Politik
	Samverkan med andra aktörer, resurser och samstämmighet. Genomfört Eu-projekt och jobbar brett.	Samverkan EU-projekt Andra aktörer		
	Prioriterat område gjorde det lättare att jobba med frågorna.	prioritering		
	Uppföljningsansvar tidigt.	Tidiga insatser Uppföljningsansvar		
	Samverkan, omsorgen, vården i kommunen och Landstinget men också privata aktörer. Öppnat för utbildning och hoppa emellan.	Samverkan vård Utbildning kompetensutveckling		
	Arbetsmiljö för kvalitet och attraktivitet. Praktikplatser och arbetsträning av god kvalitet, uppföljning, samordning.	Arbetsmiljö Attraktiv Praktikplatser		
	Yrkesinriktad SFI är utvecklad.	Yrkesinriktad SFI		
	Arbetsmarknadsrådet från ord till handling. Målsättning, handlingsplan för individen. Klarat upp roller.	Arbetsmarknadsråd Individfokus		
	Från 8e klass till gymnasiet får alla unga sommarjobb, privata och offentliga sektorn.	Sommarjobb		
	Kluster/branschråd, mindre företag i samma	Dialog		

	bransch träffas, utbyte erfarenheter.	Utbyte Kluster/branschråd		
	Kommungemensam policy för praktik oavsett aktör.	Gemensam policy		
	Finansieringskonsult, omvärldsbevakning för att hitta finansieringsmöjligheter med fokus arbetsmarknad sysselsättning.	Finansieringskonsult		
	Praktiklotsfunktion, stenkoll på var det finns plats utifrån individens situation.	Samordnare praktik		

<b>Kommun</b>	<b>Vägen till vision 2020 (aktiviteter)</b>	<b>Nyckelord</b>	<b>Utmaningar idag</b>	<b>Nyckelord</b>
<b>Leksand 10 mars</b>	Ökat samarbete/samverkan, gemensam budget och samsyn/syn på socioekonomi, tydlig mandat	Samordning, en väg in, socioekonomi	Behövs ett förbättrat datasystem för att frigöra tid och resurser inom Af	Effektivisering, administration
	Utvecklat mottagningsteam	Samverkan	Att få med vården tidigare och få tidigare signaler på behov av insatser fr vård/ FK	Tidiga signaler, samarbete vården
	Fånga upp unga redan i skolan gör att alla fullföljer gymnasiet	Unga avhopp	Att hitta flera anpassade arbeten för personer med funktionsnedsättning	Anpassade arbeten, funktionsnedsättning
	Gemensam praktikhandledare så att fler småföretag kan ta emot praktikanter	Praktik, SME	Frågan hur man skall implementera "unga till arbete" i kommunen	Implementering
	Centralen är utbyggd och alla tre kommuner och landstinget jobbar med gemensam	Samverkan	Att kunna skapa en stark optimism och framtidstro hos aktörerna	Framtidstro

	handlingsplan för alla myndigheter			
	Slagit ihop alla bidrag till en ersättning som täcker individens dagliga kostnader, skall ej vara en medborgarlön utan kräva en motprestation	Förenkling	Brist på resurser för att kunna utveckla samarbetet med andra aktörer	Resurser
	Införa lärlingslön för alla, även direkt från gymnasiet	Lärling	Människors komplexa situation, tex psykisk ohälsa, långtidssjukskrivning och arbetslöshet	Utanförskap, många problem
	Hittat andra vägar för att fånga upp de som inte klarar av gymnasiet, tex lärlingsutbildningar med lärlingslön för de unga	Lärling	Att skapa mod att gå från ord till handling och att göra verkstad	Handlingskraft
	Attitydförändring kring arbetslösa och människor med funktionsnedsättning	Attityder	Etablering av nyanlända, tar mycket av resurserna inom Af	Resurser
	Af har utsett nyckelpersoner tillsammans med näringslivskontoret för att jobba mot arbetsmarknaden	Samverkan		
	Gemensam övergripande målbild för kommunen	Mål/strategi		
	Enkla och tydliga strukturer för samverkan	Samverkan		
	Eldsjälar som kan testa nya arbetssätt och fungera som inspiratörer och ambassadörer	Eldsjälar		
	Stimulera småföretagande	SME		

# Verksamhetsutvecklingens kretslopp

## Utvärdering av Dalarna Implementering integration & Förstudien – Dalarna - Tillväxt för alla

### Innehåll

<b>Innehåll</b>	<b>1</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Utvärderingens objekt</b>	<b>3</b>
Utllysningen	3
Disposition	3
Dii	4
Tillväxt för alla	5
Skillnader & likheter	6
<b>Utvärderingen</b>	<b>7</b>
Bedömningsgrund	7
<b>Genomförande</b>	<b>8</b>
Dii	8
Tillväxt för alla	10
<b>Utfall</b>	<b>12</b>
Dii	12
Tillväxt för alla	13
<b>De nya instrumenten</b>	<b>16</b>
Kommentar	18
<b>Regionförbundets roll</b>	<b>20</b>
<b>Bilaga</b>	<b>22</b>
<b>Analys &amp; reflektion – kungsvägen till lärande och utveckling</b>	<b>22</b>
Möjligheter & utmaningar	22
Styrform	27
Arenan	28
Utvärderingssystemet	29
Helikopterperspektivet	30

## Sammanfattning

Utvärderingarna av *Dalarna implementering integration (Dii)* och *Tillväxt för alla* har utförts parallellt under 2014. Resultat och överväganden redovisas samlat då bägge aktiviteterna har sin grund i den kritik som motiverade ESF att göra särskilda satsningar i inledningen till programperioden 2014-2020. I utlysningen hänvisas till utvärderingar som sägs visa brister vad gäller såväl planering som genomförande och implementering. För en samlad rapport talar även likhet i fråga om arbetssätt och aktiviteter. Likheter får emellertid inte skymma sikten för att fokus har legat på olika faser i verksamhetsutvecklingens kretslopp; Tillväxt för alla har fokuserat på planering av framtida projekt, medan Dii har brottats med den prekära implementeringsproblematiken. En annan viktig skillnad är att de förslag som utgör huvudprestation för Tillväxt för alla alltså har framåtblickande syfte medan Dii har spridit resultatinformation baserat på projekt slutförda under programperioden 2007-2013.

Båda projekten har arbetat målfokuserat och uppfyllt projektmålen; förslag på regionala projekt har presenterats och resultatinformation har förmedlats enligt ansökningarna. De förslag till regionövergripande projekt som Tillväxt för alla presenterar vilar på solid grund i betydelsen att de återspeglar både projekterfarenheter och behov som intressenter har givit uttryck för och sak samma gäller för den informations spridning Dii har utfört. Trots att målkatalogen inte innehöll något mål om att föreslå fortsatta insatser inom integrationsområdet, efterlämnar Dii en informell PM med sådant innehåll. Förslagen från Tillväxt för alla täcker samman stora områden/många målgrupper. Vid slutet av året hade två förslag ur den omfattande förslagskatalogen förts till beslut i regionförbundets direktion och något senare meddelade landstinget att man avser ansöka om ägarskap till ytterligare två. Förstudiens nyckelprojekt, även det benämnt Tillväxt för alla, har emellertid ännu inte tagits upp till avgörande. Läget är emellertid gynnsamt i betydelsen att detta och andra förslag är så långt utredda att de snabbt kan föras till fullbordan. För att ta helt vara på förstudiens underlag och förslag, och samtidigt markera sin roll som regionpolitisk aktör, kan regionförbundet ta initiativ till överläggningar (jfr. beskrivningen av arenafunktionen nedan och i bilaga) med andra regionaktörer i syfte att diskutera ägarskap till de delar som ännu inte har behandlats.

Däremot är det osäkert om handlingsberedskapen i framför allt kommunerna har ökat. Tillgänglig information antyder att effekten i så fall är begränsad. Enligt den tredje bedömningsgrund som tillämpas – om projekten har bidragit till att lindra de brister ESF har anfört – är utfallet positivt men effekten ringa; det är sannolikt att ägarskap och styrning av framtida projekt har främjats av gedigna förberedelser liksom att implementeringsprojektet kan antas ha öppnat ögonen för den i allt för låg grad utnyttjade tillgång projektresultat utgör. Det är inte heller att vänta av korta och avgränsade aktiviteter med fokus på delar av projektcykeln att de ska åstadkomma mer genomgripande effekter.

För att motverka bristerna och ta vara på de möjligheter som följer av ett ökat regionalt engagemang krävs kompletterande grepp. I rapporten presenteras därför förslag som syftar till att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp genom att förbättra arbetet i respektive fas, liksom kopplingarna mellan dem. Förslaget baseras på *önskemål* från framför allt kommunala företrädare om ett sammanhållande, stödjande och utvecklande regionförbund men även utvärderarens erfarenhetsgrundade *bedömning* av verksamhetsförutsättningar.

Regionförbundet föreslås utforma en arenafunktion där intressenter fortlöpande kan föra dialog om behov, prioriteringar och mål, medel och aktiviteter, resultat och implementering m.m. Vidare föreslås olika utvärderingsinsatser bli samordnade och bilda något av ett utvärderingssystem som bidrar med de empiriska underlag dialogen kräver. Möjligheterna att främja utvecklingen är goda då regionförbundet av alla upplevs som en legitim aktör med hög trovärdighet. Huvuddragen presenteras i avsnittet "Regionförbundets roll" medan den längre motivtexten har lagt i bilaga.

## Utvärderingens objekt

### Utlysningen

ESF:s utlysning utgår från tre typer av konstaterade brister. Det rör sig om:

- oklara samband mellan projekt och regionala utvecklingsstrategier;
- brister i ägarskap och styrning av projekt;
- brister i implementering av resultat.

Kritiken är allvarlig inte minst för att den berör alla faser – planering, genomförande och implementering. Vad gäller planeringen är det inte helt klart om konstaterandet träffar i första hand regionala eller gäller även för lokala projekt. Utan att utgöra en invändning finns det anledning påminna om att lokala projekt som inte har tydlig koppling till regionstrategier i varje fall bör utgå från egna behov. Utlysningens problembeskrivning är inte djuplodande men kan ändå sägas illustrera verksamhetsutvecklingens cykliska förlopp. Den antyder även förhållandet att *"ingen kedja är starkare än sin svagaste länk"* vilket implicerar att läget måste förbättras överlag.

Myndighetens tunga kritik följs emellertid inte upp med bannor utan med möjlighet att finansiera förstudier respektive särskilda insatser för att stärka planeringen respektive att ta bättre vara på uppnådda resultat. Den underliggande verksamhetslogiken är att bättre förberedelsearbete och fördjupad implementering bidrar till att motverka (vissa) brister och därmed öka utbytet av insatta resurser. Stödet riktas till regionförbund eller aktörer som samarbetar med sådana. *"Målet är att förstudier och implementeringsprojekt som beviljas skall leda fram till välförankrade projektägarskap och mer strategiska projekt under programperioden 2014-2020."* Sammanhanget ger oss anledning tolka "strategiska" som avledningar av regionala utvecklingsstrategier.

I texten argumenterar ESF underförstått för att bristerna kan motverkas även genom att regionförbund i högre grad än tidigare blir ägare till genomförandeprojekt, och att sådana i större utsträckning än tidigare bör omfatta större delar av eller t.o.m. hela län. Att projektkostnaderna täcktes till fullo med medel ur Socialfonden kan inte förstås på annat sätt än att ESF var angeläget om att få regionförbunden att agera.

### Disposition

Utlysningens premisser låg till grund för två ansökningar från Region Dalarna: implemente-

ringsprojektet – *Dalarna implementering integration* (Dii) respektive förstudien *Tillväxt för alla*. Det är om resultat och allmänna erfarenheter från dessa som denna utvärderingsrapport handlar.

Rapporten inleds med beskrivning av projekten och utvärderingsarbetet. Därefter följer avsnitt som fokuserar på genomförande respektive utfall. Med tanke på att det rör sig om nya instrument diskuteras även deras ändamålsenlighet. Då Region Dalarna har varit projektägare och utlysningen betonar den regionala nivåns betydelse, ingår även ett kort inpass om regionförbundets roll. Framställningen utgör i denna del en introduktion till ett något längre resonemang som, för att avlasta huvudtexten, har lagts i bilaga. Det har sin utgångspunkt i ESF:s kritik, tillgänglig utvärderingsinformation respektive allmänna insikter och erfarenheter från en lång rad andra analyser. Resonemanget utmynnar i förslag till hur de grundläggande momenten i verksamhetsutvecklingens kretslopp – planering, genomförande och implementering – kan utvecklas.

## Dii

Om man följer målbeskrivningarna från lägre till högre nivå framträder projektets verksamhetslogik. Delmålen (de aktiviteter som ska utföras/prestationer som ska framställas) är att:

- genomföra minst 5 informationstillfällen om invandrare som en resurs och om CSR [ företags sociala ansvarstagande, f.a. ] i olika delar av länet;
- genomföra minst 20 besök i näringslivets organisationer i hela regionen, i syfte att positivt påverka inställningar till invandrare;
- delta och medverka i minst 20 sammankomster för arbetsgivare/näringsliv i hela regionen;
- genomföra minst 3 fokusgrupper med målgruppen invandrare;
- skapa minst 20 mötesplatser för erfarenhetsutbyte om jämställdhetsintegrering, tillgänglighet för personer med funktionshinder, framgångsrika erfarenheter för språkträning, utbildning praktiskt och teoretiskt, arbetslivsintroduktion, matchning, etc.

Även om ”mötesplatser” är en vag bestämning, blir det tydligt att aktiviteterna syftar till att sprida budskap och föra dialog. Däremot ingår det inte, vilket man möjligen hade kunnat vänta sig av ett implementeringsprojekt, att samla och sammanställa resultatinformation (kunskapsöversikter eller – synteser). På något längre sikt (medellång sikt eller projektmål) är målen att:

- minst 3 kommuner eller organisationer har fått redskap, verktyg eller metodutveckling för att implementera det som framkommit i projektet och möjliggöra att det införs som nya arbetssätt i ordinarie verksamhet;
- ge arbetsgivare ökad kunskap om de vinster som finns för en arbetsplats präglad av mångfald i syfte att anställa invandrare;
- alla parter har fått ökad kunskap och insikt om de eventuella hinder och lösningar som de kan möta i sitt fortsatta arbete med att förbättra integrationsarbetet.

Projektmålen gör tydligt att prestationerna syftar till kunskapspridning och påverkan av

omedelbar betydelse och på längre sikt (verksamhetsutveckling). Det blir än tydligare i de långsiktiga målen som anges vara att:

- förbättra och öka invandras etablering på arbetsmarknaden och att nå full delaktighet i samhället;
- det arbetssätt för implementering som Dalarna – implementering integration ger som resultat permanentas och tillämpas i olika sammanhang;
- olika utbildningssystem förbättrar sin beredskap att möta och tillgodose invandras mycket varierade utbildningsbehov.

Med tanke på att problem med kompetens- och personalrekrytering utgör viktiga inslag i problemanalysen, får det kanske betraktas som ett förbiseende att inget av de långsiktiga målen explicit knyter an till detta.

Som alltid kan mål på lägre nivå ses som medel för att nå mål av högre rang. Ansökan innefattar inte någon diskussion av vilka medel för påverkan som ska användas och det ska nog förstås som att de betraktas vara givna av utlysningvillkoren. Perspektivet är också ett annat än vad man möjligen kan förvänta sig; dialog tänks spela en viktigare roll än kunskapsförmedling som instrument för påverkan. Bakom detta anar man antagandet att ändrade attityder kan vara nog så viktigt som förmedling av verifierad kunskap. I fråga om möjligheter att nå målen, går en viktig skiljelinje mellan vad projektet kan åstadkomma med egna aktiviteter och sådana som förutsätter reaktioner och aktiviteter hos målgruppen/intressenter.

Om vi går tillbaka till ESF:s kritik, har projektet alltså inte arbetet med den *primära implementeringsproblematiken* som handlar om att resultat inte har tagits tillvara inom projektägarens egen organisation. Det har alltså inte handlat om att i efterhand stärka implementeringen i de kommuner som har ägt och genomfört egna projekt. Dii har fokuserat på en *sekundär aspekt*, alltså att sprida resultatinformation till en vidare krets.

## Tillväxt för alla

Tillväxt för alla tar också sin avstamp i genomförda projekt men ska använda resultat och erfarenheter från avslutade projekt till att prioritera insatsområden och formulera förslag till nya projekt inom PO2. De aktiviteter (delmål eller projektmål på kort sikt) projektet eftersträvar är:

- kartläggning och analys av nuläget inklusive utvecklingsbehov;
- inventering och dokumentation av erfarenheter från genomförda socialfondsprojekt;
- förslag till efterföljande utvecklingsprojekt med finansiering från Socialfonden;
- förslag till efterföljande utvecklingsprojekt med annan finansiering;
- skapa delaktighet och acceptens från berörda partners och intressenter.

Målen gör tydligt vilka operativa insatser som ska göras och delvis hur de ska utföras, och klokt nog utan att ange minsta möjliga eller högsta tänkbara antal projektförslag. Även projektmålen håller sig nära vardagsarbetet och handlar om att lägga fast kritiska tidpunkter:



- Förstudien ska vara klar senast den 30 november 2014;
- En stor konferens genomförs i inledningen samt en avslutningskonferens i aug/sept.

Även de övergripande målen rör närtid. Förstudien ska nämligen:

- synliggöra vad som gjorts, görs och lärts inom problemområdena;
- utgå från regionala utvecklingsbehov, identifierade utmaningar och problemställningar i kommunerna;
- identifiera områden där mervärden för samarbete mellan kommunerna kan finnas;
- bjuda in andra aktörer som har idéer och projekt kring målgrupperna;
- analysera hur ett samarbete kan organiseras, på strategisk och operativ nivå;
- identifiera möjligheter och hinder för kommande genomförandeprojekt;
- ge förslag till efterföljande utvecklingsprojekt;
- föra en bred dialog kring detta med berörda intressenter.

Med tanke på vem som är projektägare är det ingen överraskning att dialog och samverkan är norm även i detta projekt.

Genom att tala om intressenter i stället för målgrupp, har även Tillväxt för alla haft en mycket bred krets av aktörer att samverka med. Kopplingen till resultat och kunskapsspridning tonas ner till förmån för lägesanalys och planering. Det sjätte målet (möjligheter och hinder) kan sägas "knyta ihop paketet" även om det är så öppet formulerat att det kan handla om allt från stöd till utformning av ansökningar och att underlätta det administrativa arbetet, till formulering av en övergripande implementeringsstrategi.

## Skillnader & likheter

Projekten representerar en ny typ av instrument och därmed utvärderingsobjekt. Angreppssätten är tilltalande eftersom det handlar om att på olika sätt nyttiggöra upparbetad kunskap och gjorda erfarenheter. Både Tillväxt för alla och Dii kan alltså beskrivas som kunskapsprojekt – men med lite olika syfte och arbetsinnehåll.

Något som åtminstone antyds i utlysningen är att projekten ingår i en kontinuerlig utvecklingsprocess som knyter samman dåtid, nutid och framtid – även om tyngdpunkten ligger på olika skeden. Detta uttryck för ett underliggande intresse av metodutvecklingskaraktär är emellertid så vagt att det inte är någon anmärkning när vi konstaterar att inget av projekten formulerar mål som handlar om hur "verksamhetsutvecklingens kretslopp" kan stärkas.

Den viktigaste likheten är att båda projekten har haft resultat från genomförda projekt som allmän utgångspunkt. Även om det i viss mån har inneburit ökad kunskapsanvändning, har tillgänglig resultatinformation snarare utgjort en inspirationskälla än direkt legat till grund för spridning respektive planering. Som en tredje likhet noteras att projekten, för att använda en idrottsmetafor, bara har "sprungit första växeln" och att andra måste ta vid för att föra sta-

fettpinnen i mål.

En fjärde likhet är att arbetet har inneburit dialog i olika former med framför allt kommunala aktörer och bredden på samverkanskretsen. Medan utlysningen använder begreppet målgrupp är det i ansökningsformuläret breddat till "intressent" vilket betyder aktörer som "påverkas av och påverkar" ett projekt. Listan över intressenter blir följaktligen mycket lång (kommuner, andra arbetsgivare och arbetsförmedlingar), faktiskt så lång att man får tänka efter ordentligt för att hitta någon typ av aktör som inte ingår i kretsen.

Innebörden av "påverkar" är oklar; står det för något utöver att information som projekten tar in givetvis inverkar på situationsanalysen och arbetssätt? Väger man i tolkningen in den roll dialog tänks spela, kommer man snarast till att det är *samverkan* som betonas. Därmed kan man tänka sig att avvägningen mellan samverkan och påverkan blir en praktisk svårighet. Samverkan blir också ett medel i arbetet men även ett delmål då det inte finns något etablerat forum att arbeta i.

De mest påtagliga skillnaderna är givetvis att projekten fokuserar på olika faser i projektcykeln och bredden på de målgrupper åtgärderna riktar sig till.

## Utvärderingen

Utvärderingsarbetet har omfattat fyra inslag: Grunden har varit att bistå projekten genom att fungera som engagerad och förhoppningsvis erfaren samtalspartner, vilket framför allt har inneburit aktivt deltagande i projektens arbetsmöten. Datainsamlingen har, utöver att fortlöpande ta del av arbetsmaterial från projekten, styrdokument etc., bestått i att delta i utåtriktade aktiviteter. Syftet har varit att få egna förstahandsuppgifter om mötet mellan projekt och målgrupper. Mot slutet av projekttiden tillkom även samtal med ett urval nyckelaktörer liksom särskilda reflektionsmöten med respektive projekt (och tillsammans). Relevanta delar av den information som projekten på olika sätt har samlat och sammanställt har nyttiggjorts genom att integreras i analys och rapport.

Arbetsinsatsen motsvarade tre arbetsdagar per projektmånad och har givetvis varit styrande för ambitionsnivån. Under sista kvartalet utökades arbetstiden för Dii vilket innebär att analysunderlagen skiljer sig åt när det gäller underlagens bredd – och därmed möjligheter att dra och underbygga slutsatser.

## Bedömningsgrund

Det vore lätt att falla för frestelsen att utvärdera objekten enbart som projekt, d.v.s. i tiden tydligt avgränsade aktiviteter med projektmål och aktivitetsplaner som primär bedömningsgrund. I så fall skulle utvärderingen framför allt syfta till att avgöra om resultatinformation har förmedlats respektive projektförslag lämnats. Projektens målkataloger ingår i bedömningsgrunden men det finns mer av intresse att ge akt på än att systematiskt och mekaniskt räkna (och eventuellt kvalitetsvärdera) prestationer.

Projektens framåtsyftande karaktär talar för att komplettera med kriterier förankrade i ett

bredare perspektiv, närmast om *handlingsberedskapen* har ökat hos potentiella projektägare. Det handlar om flera steg med utgångspunkt i projektens aktiviteter för att 1) informera och engagera i syfte att 2) motivera och legitimera (förankra) så att samverkansparterna i egenskap av potentiella projektägare förbereder sig att 3) delta i eller planera för och organisera egna konkreta projektaktiviteter. I schematiserad form: Aktiviteter för att

**informera & engagera → motivera & legitimera → organisera & planera**

Figuren visar hur handlingsberedskap byggs upp, först genom att information skapar grundläggande engagemang, hur möjligheter och behov möts och förenas i motivationshöjande insikter som underbygger initiativets legitimitet. Till sist manifesteras (höjd) beredskap i olika former av operativt arbete, alltså uttryckt vilja att verka för program mål.

En tredje dimension innebär att projekten även bör ses som inslag i en ständigt pågående process med lärande och verksamhetsutveckling som kärna. Därför byggs bedömningsgrunden ut ytterligare ett steg: med kriterier som utgår från finansärens uttalade kritik och bakomliggande intresse att stärka ”verksamhetsutvecklingens kretslopp”. Strävan är med andra ord att även kunna säga något om de nya instrumentens ändamålsenlighet. De kriterier som används framgår av de sammanhang där de tillämpas.

## Genomförande

### Dii

Arbetet följde en naturlig sekvens med förberedelser (i form av kommundialoger, studiebesök och bearbetning av slut- och utvärderingsrapporter) och dialog inom ramen för ett lärande nätverk, följt av spridning av resultatinformation till intresserade kommuner.

### Kommundialoger

Projektet bad länets kommuner arrangera dialogmöten i syfte att få en bild av behov och utmaningar men även hur integrationsarbetet går till. De som arrangerade mötena fick själva avgöra sammansättningen på kommunala företrädare projektet mötte. Förfrågan resulterade i att 12 av 15 kommuner besöktes. Projektledningen noterade att mötena fick lite olika förutsättningar då antalet medverkande varierade från en till tio och i fråga om befattningshavare, allt från kommunchefer till integrationshandläggare och grundskolerektorer.

Minnesanteckningar från sammankomsterna visar att ett flertal frågor – bl.a. vilka slags åtgärder kommunerna arbetar med – ventilerades. Man konstaterade att de organisatoriska lösningarna ser olika ut med särskilda integrationsenheter till ett över alla förvaltningar fördelat kollektivt ansvar. Utifrån vad som framkom drog projektledningen framför allt två, något nedslående, slutsatser avseende styrning och utvecklingsbehov. Utan att nämna hur många eller vilka kommuner omdömena gäller sägs att ”Övergripande mål; tydliga, mätbara, kopplade till budgetprocess/åtagande saknas”. Anteckningarna fortsätter med att ”Man saknar ett väl fungerande arbetssätt/förhållningssätt för att arbeta med målgruppen”. Positivt var emellertid att kommunföreträdarna var medvetna om bristerna liksom att ”Alla kommuner arbetar aktivt med målgruppen, om än på väldigt olika sätt”.

I ett antal kommuner arrangerade projektet med hjälp från kommunala näringslivskontor även näringslivsträffar på integrationstemat. Företag och företagare visade sig, som så ofta, vara svåra att nå och engagera.

## Lärande nätverk

Det deltagardemokratiska grepp lärande nätverk representerar syftar till att utveckla kompetens (erfarenhetsutbyte) skapa konsensus och grunda övervägda ställningstaganden. Den ursprungliga tanken att försöka bilda lokala lärande nätverk i kommunerna ersattes emellertid med ett centralt, och i stället för ett strukturerat arbete med frågor och så utformades dagordningarna utifrån ”vad som hänt sedan sist”. Justeringarna – som innebar sänkt ambitionsnivå – var en reaktion på de slutsatser som drogs med ledning av kommundialogerna. Förutsättningarna var alltså sådana att sannolikheten för framgång enligt det ursprungliga konceptet inte bedömdes vara särskilt stor.

Därigenom blev nätverket snarare en arena för dialog än strukturerad problemanalys och fokuserad åtgärdsdiskussion. Mötena gav förutsättningar för nya kontakter (mellan projektet/projektägaren och framför allt kommuner å ena sidan, mellan kommuner och andra aktörer å den andra). Nätverket utgjorde även ett tillfälle att skapa intresse för kommande spridning av resultatinformation. Nätverksdeltagare kan också i någon mån ha fungerat som vidareförmedlare.

Ett första möte hölls under våren och sammanlagt genomfördes tre träffar. Vad som yttrades och de nya kontakter som togs, illustrerar behov av en permanent arena för fortsatt dialog (erfarenhetsutbyten och möjlighet till synergier). Det lärande nätverkets inflytande har varit begränsat; deltagarna har informerats om utvecklingen i projektet men inte haft någon större inverkan på arbetet.

## ”Paketleveranser”

Projektet har varit kunskapsbaserat i betydelsen att den informationsinsats som genomfördes baserades på projektrapporter. Bearbetningen av projekt- och utvärderingsrapporter syftade emellertid inte till att framställa en kunskapsöversikt (än mindre en –syntes). Syftet var att välja ett antal temaområden och utforma informationspaket inom vart och ett av dessa. Till grund för urvalet låg samtal med projektledare och kommundialogerna vilket innebar att lokala behov vägde tyngre än t.ex. evidensstyrka.

Den tematiserade information kommunerna erbjöds ta del av varierar från grundläggande verksamhetsförutsättningar till konkreta handgrepp. Beskrivet på annat sätt täcker de hela spannet från strategiska (*Gemensam värdegrund och förhållningssätt*), via taktiska (*Goda arbetsgivarkontakter och meningsfull praktik & Helhetstänkande kring hälsa*) till operativa (*Språkinläring på talets grund*) insatser. Informationsförmedlingen skedde i form av muntliga presentationer i samband med besök i respektive kommun. Upplägget innebar alltså att projektet avgjorde urval, bestämde innehåll och leveranssätt. Däremot bestämde mottagarna själva vilket eller vilka paket man ville ta del av.

Erbjudandet väckte stort intresse och inte mindre än 33 informationstillfällen arrangerades

med början under oktober. Att det fanns en aktiv lokal organisatör visade sig vara viktigt, vilket ändå inte kunde hindra stor variation i antal besökare eller att planerade möten ställdes in p.g.a. få intresserade. Man vände sig avsiktligt och uttryckligen till arbetslag/personal i servicefronten. Den definierade målgruppen nåddes och vid en av presentationerna var mottagargruppen stor och räknade även in företrädare för andra aktörer.

Gemensamt är att presentationerna har varit mycket uppskattade och skapat synbart engagemang. Kommentarererna antyder vidare att mottagarna trodde sig kunna tillämpa vissa praktiska tips när det gäller språk respektive arbetsgivarkontakter medan hälsopaketets budskap sades förutsätta kompletterande utbildning för att kunna följas. Givet innehållet i paket *Gemensam värdegrund* var det förmodligen till nackdel att inga förtroendevalda och endast någon förvaltningschef deltog, detta då synsättet (egenmakt) lär vara svårt att tillämpa praktiskt utan externt stöd. Kommentarer lämnade i det utvärderingsformulär projektet använde sig av, visar också att deltagare blev inspirerade och uttryckte vilja att lära sig mer och även att tillämpa synsättet.

## Fördjupad information

Presentationerna av egenmaktsperspektivet i *Gemensam värdegrund* väckte så stort intresse att Dii improviserade och lade till en aktivitet; kommunerna erbjöds fördjupad information. Ett tiotal personer deltog i en tre dagar lång påbyggnad, något som gav projektet ytterligare möjlighet att belysa implementeringens betydelse och möjligheter.

## Tillväxt för alla

Processen omfattade tre huvudsakliga moment: inventering och sammanställning av resultatinformation, en serie lokala visionsmöten, analys och framtagande av konkreta projektförslag inom ett urval temaområden. Liksom för Dii ingick ett antal studiebesök i aktiviteterna.

## Kartläggning

Kartläggningsmomentet följde i stort samma arbetsgång och användningssätt som för Dii, dock med den naturgivna skillnaden att informationen ingick i underlagen för att välja områden för fortsatt utredning (i stället för informationsspridning). En annan viktig skillnad var, som nämnts, att Tillväxt för alla till följd av att man arbetade alla grupper i utanförskap, hade ett betydligt större antal rapporter att bearbeta. Ett viktigt resultat av sammanställningarna var att de bekräftade förningar om vilka framgångsfaktorerna är. Arbetet avkastade således inte någon publicerbar kunskapsöversikt eller – syntes. Därmed undveks möjliga fallgropar i form av brister i projektrapporter och utvärderingar. En viktig sådan gäller utvärderingar som utförts i form av följeforskning som har kontinuerlig rapportering och dialog som grundläggande inslag; metaanalyser visar att beskrivningar av arbetsätt och processer är obefintliga eller kortfattade och att man ofta stannar vid måluppfyllelseanalys. En annan svårighet är att ambitionsnivån – som i praktiken sätts av beställaren – varierar i mycket hög grad, något som givetvis inverkar på bredd och djup i analys och rapportering.

## Visionsgrupper

Ett tidigt steg i strävandena att mobilisera kommunala aktörer var den serie visionsmöten

som genomfördes i samtliga kommuner under första tertialet 2014. Utgångspunkten var ett tänkt önskat tillstånd – ”halverad arbetslöshet till 2020” – och den uppgift deltagarna gavs var att i låtsad retrospektiv analys redogöra för hur målet hade kunnat nås. Utvärderingen omfattar endast en observation varför aktivitetens mobiliserande verkan inte kan bedömas. En tanke är att anslaget möjligen hade kunnat breddas till att även innefatta det ”omvända” perspektivet, d.v.s. åtgärder för att säkerställa kompetens- och personalförsörjning (en aspekt som betonas starkare i Dalastrategin än arbetslöshet).

Projektet vände sig till samma delar av den stora intressentkretsen som Dii vilket innebar begränsat deltagande från förtroendevalda. Sämst representerade var förvaltningschefer och företag. Det hindrade inte att ett stort antal anställda engagerades och aktivt arbete i grupp men innebar givetvis att förankring och legitimitet begränsades till ”linjen”. Den uppenbara pedagogiska finessen var att deltagarna genom arbetssättet fick tillfälle fundera på viktigare insatsområden och val av medel (att kostnadsaspekten inte ingick i premisserna medförde att inslaget av önsketänkande blev extra påtagligt).

Gruppernas överväganden om insatsområden och tankar om medel utgjorde tillsammans med resultat från kartläggningen underlag för att lägga fast prioriterade områden inom vilka konkreta förslag skulle utarbetas. Projektledningen tog även intryck av resultat från gruppdiskussioner under länskonferens som ägde rum under maj. Valet var inte lätt men kunde fastställas före sommaren.

## Arbetsgrupper

Aktiviteterna i de arbetsgrupper som verkade under större delen av andra halvåret utgör en mycket stor del av projektets totala arbetsinsats. Den skillnad i utvärderingens möjligheter att följa skeendet som nämns i inledningen visar sig allra tydligast i detta sammanhang; insattiden blev så liten i förhållande till bredden i arbetet att läsaren hänvisas till slutrapporten från projektet för en processbeskrivning.

Efter visionsmötena summerade projektledaren intrycken i en elva punkter lång bruttolista. Under det beredningsarbete som tog vid föll närmare hälften av dem bort eller omdefinierades. Grupper och undergrupper bildades och ombildades, projektidéer utvecklades och värderades i ett kontinuerligt flöde. Behov som kom till uttryck i kontakter med kommuner har av tillgänglig information att döma i båda fallen spelat större roll än kunskapsammansättningarna. Under december (se nästa kapitel) förelades regionförbundets politiska ledning förslag till möjliga projekt och informerades därutöver om ytterligare några insatsområden.

## Kommunkontakter

För att upprätta och föra dialog med länets kommuner ombads kommunledningarna utse särskilda kontaktpersoner. Endast ett par av de möten som hölls under året observerades. Ett intryck är att tiden framför allt användes till att informera kommunföreträdarna om hur projektet utvecklades, och detta med fokus på arbetet i planeringsgrupper och kommande förslag. Vid ett av mötena var elva kommuner representerade men omkring hälften av deltagarna var ersättare för ordinarie ledamöter. Några innehade befattningar som linjechefer men de flesta arbetade som handläggare, i något fall med ansvar för att formulera projektan-

sökningar. En större brist var att deltagarna inte verkade ha fört dialog inom sina respektive organisationer. Tagna tillsammans gör dessa omständigheter att mötena troligen inte har haft särskilt stor mobiliserande verkan, och särskilt inte på ledningsnivå. Däremot kan kommentarer med anledning av den information som lämnats ha påverkat arbetet i projektet.

## Utfall

Utvärderingens bedömningsgrund består, som framgått, av tre dimensioner: projektmål, påverkan på handlingsberedskapen i kommunerna och de nya instrumentens ändamålsenlighet. Bedömning med ledning av projektmål och vad som eventuellt hänt med handlingsberedskapen diskuteras i följande stycken med frågan om ändamålsenlighet behandlas i eget kapitel. Den skillnad i arbetsinsats som gällt (se "Utvärderingen") blir särskilt märkbar i detta kapitel.

Redovisningen kan göras mycket enkel i ett avseende: projektmålen, d.v.s. de aktiviteter som skulle utföras enligt ansökan, har också kommit till utförande. Framställningen begränsas därför till avvikelser, viktigare erfarenheter och bedömning av hur arbetet har påverkat kommunal handlingsberedskap. Det sistnämnda diskuteras under samma rubrik för båda projekten.

## Dii

Eftersom projektet i samband med kommundialogerna konstaterade att det saknades strategier hade det förstås varit motiverat med särskilda insatser kommundialogerna för att motivera förtroendevalda och förvaltningschefer. Nu ingick dessa kategorier inte i den utsedda målgruppen varför det hela stannade vid en iakttagelse.

Det lärande nätverket blev inte ett forum för analys, åtgärdsdiskussion och samverkan men väl en arena för att tydliggöra samverkansbehov och möjlighet att knyta nya kontakter. Även nätverket vände sig snarare till "linjen" än "ledningen". Tre möten genomfördes med ledde ändå till att några kommunala företrädare kom att "hamna på varandras sändlistor".

Med de fyra informationspaketen vände projektet sig avsiktligt och uttryckligen till arbetslag/personal i servicefronten. Givet det urval som gjordes delar utvärderingen bedömningen att målgruppen var rätt avgränsad. De 33 "leveranser" som ingick i momentet var presentationer på som mest ett par timmar, vilket innebar att det som bjöds kan liknas vid smakprover från det stora smörgåsbordet. Ambitionsnivån var alltså att ge startenergi till lokala processer, inte att förmedla direkt och instrumentellt användbar resultatinformation.

Projektet har gjort egna uppföljningar av samtliga informationstillfällen med hjälp av den kända tekniken "ansiktsuttryck" (glatt, ledset eller indifferent ansikte). Utfallet visar mest visat glada miner. Enda överraskningen är de genomgående positiva bedömningarna av möjligheterna att implementera rönen i den egna organisationen. "Paketen" representerar nämligen olika nivåer – strategisk, taktisk respektive operativ och därmed svårighetsgrader. Vad som förvånar är framför allt att 2/3 bedömer att paket värdegrund, som ligger på strategisk nivå och knappast går att implementera utan betydande insats av arbetstid och externt kon-

sultstöd, skulle vara möjligt att använda i egen organisation. Tolkningen är att åhörarna inte fullt ut hade insett hur stort engagemang värdegrundsarbete vanligen kräver. Samtidigt visar sig andelen märkligt nog vara lägst, 55 %, för de praktiska tips som förmedlades i paket språkinläring på talets grund.

I åtminstone ett fall ledde presentationen till studiebesök och vid ett par tillfällen gjordes det troligt att tips som underlättar språkinläring skulle tillämpas. Det finns inget i kommentarerna som antyder någon planerad aktivitet därutöver.

## Fördjupning

Den fördjupade informationen om värdegrund (egenmaktsperspektivet) följdes upp av projektpersonalen. Syftet var att få en fingervisning på om den extra insatsen kunde tänkas leda till fortsatt aktivitet på hemmaplan. Instrumentets första fråga var om deltagandet i informationen hade förankrats hos någon i egen organisation. Alla utom en (N= 8) sade sig på något sätt ha gjort detta, och vanligast var att man hade vänt sig till sin närmaste chef. Det var också för dessa, men även kollegor eller medarbetare, man skulle berätta om informationen. I något fall skulle även annan organisation informeras. Svaren på frågan om man ”kommer att omsätta kunskaperna i din ordinarie verksamhet” blev med ett undantag (där man vill skjuta avgörandet något på framtiden) översvallande positiva. Fanns då inga tveksamheter eller hinder? När frågan ställdes så rättframt är det bara två personer som fortfarande är entydigt säkra. De nyanser av osäkerhet som visar sig handlar om att chefer eller kollegor först kan behöva övertygas, eller säger man luttrat att hinder ”kan visa sig”. En deltagare uttryckte medvetenhet om att man behöver konsultstöd och att nödiga medel var avdelade. Helhetsintrycket av uppföljningen är att de som deltog var mycket nöjda och att sannolikheten för att aktiviteten skulle få en fortsättning på hemmaplan var större än för någon annat inslag i informationsarbetet.

Väljer man att uppfatta Dii som en kunskapsprocess med användning som främsta bedömningskriterium, kan utfallet inte beskrivas som annat än magert. Hänsyn till de faktiska förutsättningarna gör det emellertid rimligare att värdera insatsen som ett mobiliseringsprojekt. Vad som kan ha uppnåtts i detta avseende återkommer vi strax till.

Utvärderingen har noterat uttryck från ett antal kommunföreträdare för förväntningar om ett större regionförbundsägt integrationsprojekt. Det var därför möjligen ett taktiskt misstag att inte ha ställt upp ett mål om att presentera ett förslag på fortsatt verksamhet för projektägaren att föra diskussion omkring och ta ställning till. (Vid sidan av det formella uppdraget rundade projektledaren av sin insats med en informell PM innehållande just idéer till möjliga projekt.)

## Tillväxt för alla

Tar man fasta på målen är det lätt konstatera att projektet i allt väsentligt har nått sina mål. Den lilla reservation som ligger i formuleringen har att göra med svårigheter att avgöra i vilken grad det har skapats ”delaktighet och acceptans från berörda partners och intressenter”. Deltagandet i olika aktiviteter har på det hela taget varit omfattande och inget tyder på annat än att man har känt sig delaktig. Acceptans har emellertid en annan valör än legitimitet



Medan Dii lade till en punkt i sin aktivitetsplan, förblev den för Tillväxt för alla oförändrad, möjligen undantag för det representativa organ som här benämns "kommunkontakter". Dess tillkomst innebär att målet om nära samverkan med kommunerna uppfylldes även om representationen inte uttryckligen nämns i målkatalogen. I övrigt gäller att den planerade kartläggningen utfördes, visionsmöten hölls, arbetsgrupper arbetade, två länskonferenser hölls tillsammans med Dii och regionförbundets direktion fick i slutet av året motta förslag på regionägda och andra projekt.

Det saknas både anledning och grund för att värdera förslagen. Några konstateranden är emellertid på sin plats. Förslagen från Tillväxt för alla täcker sammantagna stora områden/många målgrupper. Vid slutet av året hade två förslag ur den omfattande förslagskatalogen förts till beslut i regionförbundets direktion och något senare meddelade landstinget att man avser ansöka om ägarskap till ytterligare två. Förstudien nyckelprojekt, även det benämnt Tillväxt för alla, har emellertid ännu inte tagits upp till avgörande. Läget är emellertid gynnsamt i betydelsen att detta och andra förslag är så långt utredda att de snabbt kan föras till fullbordan. För att ta helt vara på förstudien underlag och förslag, och samtidigt markera sin roll som regionpolitisk aktör, kan regionförbundet ta initiativ till överläggningar (jfr. beskrivningen av arenafunktionen nedan och i bilaga) med andra regionaktörer i syfte att diskutera ägarskap till de delar som ännu inte har behandlats.

## Handlingsberedskap

Ett första inlägg under rubriken måste i konsumentupplysningens namn vara att underlaget för en hållbar bedömning är tunt; det hade krävts en särskild insats för att kunna ge en tydlig bild och ett representativt svar på frågan hur det vid utgången av året såg ut med den kommunala handlingsberedskapen.

Med tillämpning av momenten i bedömningsgrunden<sup>1</sup> är det rimligt anta att kommunerna genom Dii:s kommundialoger och kretsen av kommunala kontaktpersoner som knöts till Tillväxt för alla – om än på olika nivå och i varierande grad – har blivit medvetna om att något är "i görningen", d.v.s. har blivit informerade om projekten och deras syfte. Förmodligen har de även bidragit till att man i kommunerna känner visst förväntanstryck på sig själva från regionförbundet men även i omvänd riktning.

Aktiviteter var redan genom sin utformning ägnade att involvera och engagera deltagare från kommuner och andra aktörer. I detta avseende nådde projekten utan tvekan stor framgång. Baserat på egna observationer fastslår utvärderingen att motivationsnivån höjdes hos en betydande andel av dem som nåddes av aktuella observationer. Motivationen kan också ha påverkats av att behov som intressenter givit uttryck för har haft större betydelse för kunskapsspridning respektive förslagsformulering än innehållet i kunskapsbasen.

Legitimiteten i kommunerna för projekten och dess ägare är tveklöst hög, men det är inte vad det andra kriteriet i paret tar fasta på, utan om legitimiteten för att driva egna har påverkats. Bilden är vag men projekten borde i alla händelser ha visat kommuner och andra nyck-

---

1 **informera & involvera → motivera & legitimera → organisera & planera**

elaktörer vikten av att arbete inom RUS' programområden.

Med undantag för att fördjupningen av värdegrundspaketet kan leda till lokala förändringsinitiativ (på enhetsnivå) baserade på resultat från avslutade projekt, finns inga tecken på att man i någon kommun har börjat organisera arbetet med att utforma nya egna projekt eller att man har börjat planarbetet för sådana. Det sistnämnda skrivet i medvetande om att utlysningsvillkoren ännu inte är kända (även om programområden är utstakade).

Innan fördjupningen aktualiserades gjorde man inom Dii en bedömning av i hur många kommuner man trodde att något skulle ske till följd av projektet. Vid sidan av att företag och företagare var svåra att nå, trodde man att initiativet skulle tas över på något sätt i endast två av 15 kommuner.

Den tveksamhet som läsaren möjligen kan skönja i beskrivningen avser närmast dem – och då framför allt ledningar i politik och förvaltning – som inte mer än till blygsam del ingick i kretsen av deltagare i projektens aktiviteter. Aktiviteterna har överlag inte riktats till dessa grupper och för att balansera bilden har projekten genomfört kommundialoger respektive knutit möten med kommunala kontaktpersoner till sig.

I de fall – och här rör det sig framför allt om Dii:s tankar på att utskilja enklare arbetsuppgifter inom bl.a. vården respektive att informera företagare – man försökte nå arbetsgivare och privata företag blev framgången begränsad. Därtill har en av statens nyckelaktörer, Arbetsförmedlingen, varit "svårflörtad". Det senare problemet nämns ofta och måste tas på allvar då myndigheten disponerar viktiga arbetsmarknadspolitiskt instrument och har etableringsansvar för invandrare.

## I efterhand betraktat

Som ett inslag i utvärderingsarbetet avslutades insatsen med reflektionsmöten i bägge projekten, var för sig och tillsammans. En obligatorisk fråga var förstås "*Vad hade kunnat (bort) göras annorlunda?*" Samtalen spände över flera teman och rörde erfarenheter i stort och smått. Här presenteras ett snävt urval av principiellt mer viktiga reflektioner.

Med adress ESF menade deltagarna att utlysningen, med tanke på kommande möjligheter till samfinansiering, borde ha omfattat även POI. Vad gäller det interna arbetet konstaterades att regelbunden uppföljning i arbetslagen var viktigt för att behålla fokus och reflektera över vad som utträttats. Ett starkare engagemang från regionförbundets politiska och tjänstemannamässiga ledning hade emellertid varit till fördel i arbetet.

En gemensam bedömning var att sammansättningen av aktiviteter hade kunnat ändras så att mer tid hade lagts på kommunkontakter och mindre på kartläggning och analys. Lokala möten har genomgående varit värda insatt tid men senare aktiviteten blev för omfattande i förhållande till hur de användes. Specifikt för Tillväxt för alla var tanken att dialogen med kommunerna hade kunnat bli starkare om kontaktpersonerna hade varit arrangörer för fler lokala möten. Ett viktigt konstaterande var att det engagemang projekten har lyckats skapa behöver tas om hand för att inte klinga av.

De årslånga projekten har verkat i övergången mellan två programperioder för att stärka sambandet mellan dessa. Instrument av liknande slag bör användas i fortsättningen för att markera att det rör sig om en ständigt pågående process och för att utfört arbete behöver efterarbetas och nya initiativ förberedas. Betraktat i detta ljus var det kanske ett taktiskt misstag att i målbilden för Dii inte skriva in ett mål om att lämna förslag på hur implementeringsarbetet kan stärkas. Analysen hade också kunnat fördjupas genom att kartläggningarna hade inkluderat sammanställning av vad som går att säga om art och grad av implementering.

## De nya instrumenten

Efter att ha bedömt utfallet inom de sakområden projekten har arbetat med vänder vi oss nu till frågan i vad mån de har bidragit till att motverka de brister som låg till grund för utlysningen. Resonemanget utgår oförändrat från att den kritik ESF givit uttryck för är empiriskt berättigad och att implementering av goda resultat utgör huvudsyfte för genomförandeprojekt. Det måste påpekas att resonemanget är lätt spekulativt, dels då empirin består av endast två fall, och dels som utvärderingsinsatsen har varit begränsad. Vi talar alltså mer om indikationer än konstateranden.

Ett inledande memento är att projekten inte formulerade några mål som direkt tar fasta på att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp. Därför har de inte heller på ett planerat sätt arbetat med attitydpåverkan eller teknikutveckling. Detta hindrar naturligtvis inte att de indirekt kan ha haft gynnsam inverkan på framför allt planering (prospektiv) och implementering (retrospektiv). Eftersom det råder starka samband mellan kritikpunkterna kan projekten tänkas ha påverkat även hur ägarskap och styrning av projekt kommer att utövas.

### Dii

Målet för Dii:s insatser var att motverka brister i implementering av resultat utanför projektägarnas organisationer (den sekundära implementeringsaspekten) genom att söka, värdera, välja och sprida resultatinformation. Insatser av den typ Dii representerar är alltså inte ämnade att lösa det primära implementeringsproblemet – att resultat inte fullt ut tas tillvara inom projektägarnas egna organisationer. Vad gäller de projekt som valdes gör (okontrollerade) uppgifter gällande att resultat har blivit föremål för partiell implementering i tre av fallen medan det fjärde exemplifierar situationen fullständig icke-användning.

Arbetet har i hög grad byggt på personlig kommunikation och inte t.ex. tillhandahållande via databaser eller spridning av tryckta alster. En följd av att resultatinformationen avser avslutade projekt, är att det inte finns någon koppling till Dalastrategin även om arbetet har utförts inom ett av dess programområden. Aspekten ägarskap och projektstyrning har inte varit aktuell. Dii:s möjlighet att påverka och stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp begränsas med andra ord till användningen av resultatinformation.

Genom att ”återanvända” resultat från en kvartett avslutade genomförandeprojekt har Dii tillsamt hävdat normen att goda resultat bör spridas och komma till användning. Om detta har medfört framsteg relativt beskrivna brister kan endast bedömas på sikt men arbetssättet utgör åtminstone ett exempel på hur man kan arbeta med frågan (och då i första hand gäl-

lande den sekundära aspekten).

Några av dem som deltagit i "paketleveranser" har tillfrågats om man kände till något av projekten innan Dii spred information om dem. Svaren illustrerar att det oftast inte räcker att hålla resultatinformation tillgänglig via öppna databaser, ett konstaterande som ligger i linje med tidigare utförda egna användningsstudier. Frånvaro av spontan efterfrågan kan också antas ingå i motiven bakom ESF:s initiativ. Förklaringen handlar sannolikt framför allt om att man inte har för vana att söka, anpassa och använda resultatinformation i samband med verksamhetsutveckling.

Effekter har konstaterats (se ovan) men ändamålsenligheten kan bedömas endast på något längre sikt. Helst bör det dessutom ske i jämförelse med vad ett förstärkt arbete med implementering i grundprojekten kan leda till. Faktum att implementeringsproblematiken omfattar två aspekter reser nämligen frågan om genomförandeprojekt, utöver att agera för påverkan på hemmaplan, även ska förväntas ägna sig åt aktiv resultatspridning. Redan att sprida via tryckta alster representerar en höjd ambitionsnivå som nog får anses ligga i utkanten av vad ett genomsnittligt genomförandeprojekt i dag mäktar med. Ett förhållandevis blygsamt resurstillskott skulle emellertid göra det möjligt att komplettera aktivitetsplanen med en planerad informationsinsats – och att engagera en informatör att ta hand om uppgiften. En tredje strategi är att inrätta fora för resultatinformation och erfarenhetsutbyte. Utan att beröra kostnadsaspekten eller ändamålsenlighet presenteras i bilaga ett förslag som går i denna riktning.

Projektet har haft tillgång till trovärdiga underlag, kontroll över spridningskanalerna (lärande nätverk och presentationer), varit tydligt kopplade till upplevda behov och representerat en sändare med hög legitimitet. Allt gav intryck vara tillrättalagt för att nå "rätt" art och hög grad av användning men det var först efter fördjupningen man började se konturer av egentliga effekter. Det är kanske inte någon överraskning att den aktivitet som krävde störst insats i tid och pengar också är den som hade störst effekt. Gemensamt för informationsaktiviteterna är att de bygger på personlig information och det är väl känt att träffsäkerheten och påverkan är större jämfört med billigare och trubbigare instrument som "broschyren".

## Tillväxt för alla

Förstudiens betydelse för att motverka de brister ESF ger uttryck för är lättare att fastslå jämfört med parallellprojektet Dii, framför allt för att fokus ligger på första fasen i kretsloppet och att stärkt planering inte, som implementeringsaspekten, är tudelad. Projektet har haft uppenbar betydelse för att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp i betydelsen att förslagets koppling till Dalastrategin är stark och tydlig. Den regionala karaktären innebär att behovet att skapa en dokumentnivå mellan Dalastrategin och lokala genomförandeprojekt elimineras. Samtidigt är ett framgångskriterium att genomförandet i respektive kommun kan anpassas till dess specifika förutsättningar.

Faktum att föreslagna projekt avses engagera en stor del av länets kommuner *kan* innebära att de får karaktär av genomförandekluster, och detta *kan* i sin tur tänkas främja styrning och resultat användning. "Kan" har kursiverats för att tydligt markera att det rör sig om en än så länge obevisad teoretisk möjlighet. Till dess det finns jämförande analyser av implementering

i olika sammanhang att luta sig mot, kommer det inte heller efter eventuellt genomförande av regionprojekt gå att dra slutsatser om kluster främjar tillvaratagande av ”goda”<sup>2</sup> resultat.

En intressant möjlighet är att förekomst av verifierad kunskap om fungerande åtgärder, alltså situationer där behovet av kunskapsstillväxt är litet, kan göra det möjligt att förbigå fasen av ”normala” genomförandeprojekt för att i stället fokusera på implementering i betydelsen kompetensmässiga, administrativa och ekonomiska m.m. anpassningar.

För att få regionförbundets medlemmar att komplettera förslagskatalogen med enstaka projekt eller kluster hade det krävts en annan art och grad av samverkan än som låg i projektets förutsättningar. Först mot slutet av programperioden och inför övergången till nästa går det att avgöra ifall beredskapen är högre och att samverkan därigenom kan bli mer utvecklad.

## Kommentar

Med tanke på att projekten representerar nya instrument bör de naturligtvis utvärderas i större bredd för att bättre kunna bedöma hur ändamålsenliga de har varit för att effektivisera verksamhetsutvecklingen.

En fråga som tränger sig på är om projekten även eller t.o.m. i första hand borde ha vänt sig till ledningar i politik och förvaltning för att utöva strukturlåverkan. Med andra ord: hade resultaten kunnat bli ännu bättre med en annan målgruppsdifferentiering? Frågan är berättigad dels som en konsekvens av den tunga negativa kritik ESF ger uttryck för och dels villkoret ”*För att nå strategisk påverkan förutsätts att de aktörer och nyckelpersoner som har mandat att besluta i rådande system och strukturer engageras redan i förberedelsearbetet*”.

Denna nyckelformulering kan tolkas på olika sätt och därför innebära olika praktiska anvisningar. För att kunna identifiera de ”aktörer och nyckelpersoner” som ska påverkas, måste man veta vilka ”system och strukturer” som avses. I likhet med andra texter får läsaren inte någon hjälp med tolkningen.<sup>3</sup> Uppenbart är att de som ska påverkas är beslutsfattare, men inte på vilken nivå de verkar. Man kan emellertid fråga sig om det har någon särskild betydelse att utlysningen var öppen endast för regionförbund. Tänkte man sig att förbunden i egenskap av samverkansorgan mellan primär- och landstingskommuner hade särskilt goda förutsättningar att bedriva ”strukturlåverkan” och bidra till att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp? Utlysningstexten ger inte något direkt svar men bidrar med informationen

---

2 Med ”goda” menar vi resultat som är tillförlitliga, relevanta och realistiska (med hänsyn till organisatoriska, finansiella, kompetensmässiga och andra förutsättningar).

3 Begreppet strukturlåverkan används påfallande ofta i dokument av skilda slag (styrdokument, projektrelaterat material, synteser och översikter). Det används som om innebörden vore självklar och överenskommen. I själva verket är den varken det ena eller det andra. I stället är vagheten påtaglig och notorisk; begreppet refererar till allt från beslut om lagar, via implementering av arbetssätt till att åstadkomma effekter i samhället (till följd av arbetet i genomförandeprojekt). Utan precisering i varje enskilt fall är ”strukturlåverkan” oanvändbart som analytiskt begrepp och det är inte heller särskilt lyckat som beskrivningsterm.

att ESF vill att det ska formuleras fler regionövergripande projekt. Man förstår att det existerar en underliggande förhoppning att ett större engagemang från regionförbund som projektägare och fler regionövergripande projekt ska leda till att bristerna motverkas.

Ser man till projektens planer för strategisk påverkan sägs, på bara några rader, att man ska vända sig till kretsen av intressenter, av vilka inte någon pekas ut som primär målgrupp. Projektägaren har alltså gjort en vid tolkning av villkoret – som ESF också har godkänt. Det praktiska genomförandet efterlämnar emellertid intrycket att prioriteringarna snarare har avsett "linjen" än "ledningen" (n.b. vad som sägs ovan om projektaktiviteter). Även om detta inte utgör någon avvikelse från utlysningens villkor eller den godkända aktivitetsplanen, har det mer än akademiskt intresse hur man på bästa sätt motverkar de brister som ESF har noterat.

Projekten har försökt stärka samverkan med ledningar i politik och förvaltning genom kommundialoger respektive kommunkontakter, så den låga grad av medverkan som konstaterats har annan grund. Baserat snarare på allmänna erfarenheter än rön från aktuella uppdrag är utvärderingens bild att svaret går att finna i hur kommunerna organiserar arbetet med utvecklingsprojekt. En aspekt är projektens fristående karaktär. Man kan med fog påstå att verksamhetsutvecklingen inom offentlig sektor till stor del har "flyttat ut" till projekt som organisatoriskt, finansiellt, personellt och på andra sätt ligger utanför de permanenta strukturerna. Inte så konstigt då att bryggan mellan projekt och reguljär verksamhet inte alltid faller ner. I linje med detta ligger att det vanligen inte existerar någon central samordning och än mindre ledning. Det är inte så sällan det visar sig att t.ex. kommunledningskontor inte ens har kännedom om vilka strategiska utvecklingsprojekt kommunen i fråga bedriver. Baserat på denna schematiska verklighetsbeskrivning, som förstås döljer stor variation, vågar vi formulera antagandet att utvecklad intern dialog och med externa aktörer förutsätter att ledningsfunktionerna håller sig eller hålls bättre informerade, och än hellre att projekt som har strategisk karaktär hanteras som sådana.

Utvärderingens bedömning är alltså att projekten har haft viss inverkan på de brister ESF har noterat. Bilden är tydligare vad gäller Tillväxt för alla jämfört med Dii, och detta framför allt beroende på att de fokuserar på olika faser i projektcykeln. Om ambitionen är fler regionförbundsägda regionprojekt, blir särskilda förberedelser ofrånkomliga vilket kan förstärka effekten och göra den bestående.

I fråga om ägarskap och ledning har presumtiva projektägare – varesig det gäller regionen eller enskilda kommuner – en del att bevisa. Alla behöver spänna bågen något hårdare och ett första steg är att se till att bemanningen av lokala arbets- och styrgrupper sker med ledning av intentionen att goda projektresultat ska bidra till att utveckla kärnorganisationernas verksamhet.

När det gäller implementeringsfrågan är ett första utvecklingssteg, som kommenterats i förbigående, att skilja mellan två aspekter. Den *primära* handlar om vad kunskapsbildarna/projekten själva gör för att sprida och påverka inom egna organisationer. Den *sekundära* uppmärksammar om och hur resultatinformation sprids till och används av aktörer utanför projektägarens krets eller geografiska område. De består i sin tur av flera underavdelningar:

agerar projekten för spridning i vidare kretsar, används den resultatinformation som finns i publika databaser t.ex. i samband med planering eller utvärdering och ansvarar någon för överblick genom att systematiskt sammanställa resultat i kunskapsöversikter/-synteser (som t.ex. olika temagrupper gör)? Kärnfrågan rör, menar vi, den primära aspekten och här måste att grundinställningen vara att genomförandeprojekten stärker implementeringsarbetet i egen organisation eller aktuell samverkanskonstellation. Det bör även vara möjligt att ålägga projekten visst ansvar för förmedling av resultatinformation utanför den krets av aktörer man ingår i. Att hålla information tillgänglig räcker i allmänhet inte. Att kunskapsbasen undernyttjas vid planering och utvärdering är förstås beklagligt men läget kan förbättras genom särskilda informationsinsatser och utveckling av utvärderingsfunktionen.

## Regionförbundets roll

Projektfinansiären hävdar (implicit) hypotesen att de brister som har konstaterats i fråga om planering, genomförande och implementering kan lindras om regionförbund i större utsträckning blir ägare av genomförandeprojekt, och att dessa projekt i högre grad inkluderar alla eller merparten kommuner i respektive förbunds geografiska verkansområde. Utvärderingen delar uppfattningen att en starkare ställning för regionförbund kan bidra till att förbättra läget. Till detta kommer att kommunföreträdare i Dalarna vill att regionförbundet ska ta en aktiv sammanhållande, stödjande och utvecklande roll. Denna vilja har på olika sätt kommit till uttryck under aktiviteter i projekten, liksom i samtal med framför allt personer bland handläggare och linjechefer. Med få undantag ingår förvaltningschefer och förtroendevalda inte i underlaget och det kan med tanke på antalet uppgiftslämnare inte heller sägas utgöra ett i statistisk mening representativt urval. Ytringarna är, menar utvärderingen, ändå värda att beakta då uppgiftslämnarna ingår i kretsen av "ägare" av förbundet och potentiella utförare av projekt.

Som svar på ESF:s krav i utlysningen att samverkansproblematiken ska beskrivas säger ansökan för Tillväxt för alla: *"Med det breda perspektiv som förstudien har och med den erfarenhet, kunskap och den tilltro som finns hos regionförbundet från våra 15 kommuner bedöms det finnas stora möjligheter till förändrings- och utvecklingsarbete. Regionförbundets erfarenheter från tidigare projekt borgar för ett starkt engagemang och delaktighet från både kommuner, intressenter och övriga inblandade."*

Utvärderingens kommentar till detta är att det ännu inte är möjligt att bedöma hållbarheten i antagandet men att det mycket väl visa sig vara korrekt när utlysningarna presenteras och det konkreta arbetet i projekt väl kommer igång. Vår bedömning är att tilltron till regionförbundet bör utnyttjas till att organisera funktioner som ger kommunerna stöd i deras förändrings- och utvecklingsarbete så att möjligheter tas till vara och brister motverkas. Mer om detta i kommande kapitel.

Samtidigt som ett mer aktivt regionförbund medför nya möjligheter står en rad utmaningar av olika slag och väntar på att antas. ESF:s negativa kritik bör och måste först preciseras och kompletteras, och en ansats därtill presenteras i bilagan. Det förslag som formuleras med detta som utgångspunkt har som basantagande att implementering utgör huvudsyfte och att samverkan är kärnan i lösningen. Projektutvärderingar och metaanalyser visar emellertid att

samverkan är svårt och antyder att implementering är långt ifrån regel. Det empiriska stödet är svagt då området är dramatiskt underforskat, men erfarenheten gör troligt att problemen löses bäst tillsammans då fungerande operativ samverkan också ökar sannolikheten för att nå bestående resultat.

Resonemanget utmynnar i förslag att tillskapa två funktioner för att koordinera och stödja genomförandeprojekt som fungerar oberoende av politikområde, finansieringssätt, ägande, bredd och arbetsinnehåll. Funktionerna är dels en *arena för dialog* och erfarenhetsutbyte, och dels ett *utvärderingssystem* som förser arenan med relevant information. Funktionerna behövs för att **främja samverkan och implementering** genom att hålla ihop projektportföljen, hålla samman aktörskretsen, hålla förändringstrycket uppe och hålla kunskapsprocessen igång. Betydelsen av detta kan visa sig vara lika viktig för den samlade effekten som framsteg i projekt.

Arenan tänks – utifrån ambitionen att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp och med ledning av Dalastrategins mål och konkreta projekt – svara för problemanalys, preciserad behovs- och målformulering, ta emot, värdera och sprida resultat. Dess verksamhetsdialog lägger även grunden för strategiska vägval och prioriteringar och har en viktig uppgift i att legitimera och främja samverkan. Utvärderingssystemet försörjer arenan med resultat- och annan relevant information. Gemensamt för funktionerna är att de främjar den läroprocess som gör det möjligt att länka problem och behov med aktiviteter och effekter.

Arenan och utvärderingssystemet ska förstås som *abstraktioner*. Förslaget är därför inte utarbetat i detalj. Det handlar emellertid inte om att inrätta någon typ av beslutsorgan. Även om funktionerna kräver arbetsinsatser som går utöver det som uträttas i genomförandeprojekt förutsätter de knappast heller bildande av en ny fast struktur.



## Bilaga - Analys & reflektion – kungsvägen till lärande och utveckling

Diskussionen och förslaget i denna bilaga relaterar till projektmålet att ”*identifiera möjligheter och hinder för kommande genomförandeprojekt*” (Tillväxt för alla). Utvärderingen har konstaterat att projekten har nått sina mål, medfört att handlingsberedskapen i kommunerna höjts något, och sannolikt även haft viss inverkan på de brister som kom till uttryck i ESF:s utlysning. Den förväntan på ett mer aktivt regionförbund som på olika sätt och i olika sammanhang har kommit till uttryck måste konkretiseras för att på ett mer genomgripande sätt kunna stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp.

Det är inte vanligt att kommunala förvaltningar inventerar, sammanställer och tillämpar resultatinformation (från forskning eller projektverksamhet) som grund för egen verksamhetsutveckling. Förklaringen är sannolikt att organisationerna ofta är så magra att det saknas tid, kanske även insikt, vilja och förmåga, att driva kunskapsbaserad verksamhetsutveckling inom kärnorganisationen. Det är förmodligen en av anledningarna till att den verksamhetsutveckling som trots allt äger rum genomförs i externa projekt.

Av detta skäl, som kan sägas ligga i linje med ESF:s kritik, bör kommande projekt utformas så att de innebär träning i att stärka faserna planering, genomförande och implementering. Att lyckas förutsätter emellertid en klok blandning av krav och stöd från en aktör med hög legitimitet och regionalt utvecklingsansvar.

Förslaget har formulerats med ledning av några grundläggande premisser. En är att förändring tar tid och att åtgärder måste vara *långsiktiga* och arbetet uthålligt. En annan viktig utgångspunkt är att *implementering betraktas som huvudsyfte* och faserna planering och genomförande följaktligen medel i förhållande till detta mål. Forskningen om vilka faktorer som hämmar respektive främja implementering av projektresultat är beklagansvärt eftersatt men vår erfarenhet gör sannolikt att *samverkan är en viktig framgångsfaktor*. Det betyder: lyckas nyckelaktörer samverka i planering (t.ex. så att den reguljära verksamheternas behov av verksamhetsutveckling ligger till grund för projektutformning) och genomförande, ökar chanserna att goda resultat kan leta sig in i kärnorganisationerna och påverka deras problemanalys, arbetssätt, samverkansmönster, kompetensrekrytering m.m. En fjärde premis är att den stödfunktion som förslaget handlar om ska främja kunskapsprocesser, något som i sin tur förutsätter tillgång till en *arena för dialog och relevant information*.

Utvärderingens förslag föregås av ett resonemang om vilka möjligheter som avtecknar sig respektive utmaningar (hinder) som genomförandeprojekten – och därmed stödfunktionerna – kan ställas inför.

### Möjligheter & utmaningar

De generellt beskrivna brister ESF, med instämmande från utvärderingen, har givit uttryck för måste preciseras för att tydliggöra utmaningarnas karaktär och därmed bli en del av underlaget för diskussionen om utvecklingsinitiativ. Översikten nedan spänner över hela den

utsträckta händelsekedja som har planering och implementering som start- respektive ändpunkter. Däremot gör den inte anspråk på fullständighet. Till de (stora) möjligheter och (lika stora) utmaningar som kan följa med ett ökat engagemang från regionförbundet kommer det efter en tid helt säkert vara möjligt att foga ytterligare konsekvenser av skilda slag som i dag inte går att förutse. Dispositionen följer faserna men rangordnar inte faktorer efter sannolikhet, potentiell effektstorlek eller annat. Flera risker och möjligheter gäller också oberoende av aggregatnivå (d.v.s. även projekt) utan att detta kommenteras.

## Planering

*Tillväxt för alla* illustrerar en betydande möjlighet, nämligen att mobilisera och förbereda potentiella projektägare och övriga aktörer. Medverkan redan i planeringsfasen ökar möjligheterna att formera styrgrupper så att de representerar samverkansparter och potentiella förvaltare av resultat.

Mobilisering eliminerar emellertid inte risken att "krattandet i manegen" inte räcker för att generera väl motiverade och planerade operativa projekt. Likheter i utformning mellan projekt inom samma område är ibland så påtagliga att man lätt kan få intrycket att ansökningar har skrivits utifrån samma förlaga. Utmaningen handlar om att undvika kopiering för att i stället ägna mer tid åt att situationsanpassa arbetet, men även att integrera resultat och erfarenheter från avslutade projekt. Den främsta utmaningen handlar emellertid om synen på projekt, framför allt syftet med att utforma och genomföra sådana. För att upplevas som relevanta av reguljär organisation, och därmed öka sannolikheten för implementering, bör projekt (om inte syftet är ren avlastning, vilket kan förekomma) knyta an till deras behov av verksamhetsutveckling.

Möjligheten att få externa bidrag är av förståeliga skäl lockande. Det är t.o.m. så att en stor andel av genomförda projekt sannolikt inte skulle ha realiserats utan stöd ur strukturfonderna. En annan risk är att utlysningvillkor betyder mer än kunskapsbrist och lokala behov av verksamhetsutveckling. Följden blir naturligtvis att problemanalysen inte får tydlig lokal förankring och att tillskottet till kunskapsbildningen blir blygsamt. Sett ur ett regionperspektiv kan det t.ex. leda till att det formuleras många projekt inom vissa områden medan andra inte får tillräcklig uppmärksamhet.

Samverkanstanken får inte tolkas som att det är angeläget att forma stora regionövergripande projekt. Det får inte bli ett självändamål att skapa stora projekt där lokala förutsättningar kan få svårt att komma till uttryck, och där experimenterandet med och variationen i arbetssätt hämmas.

När regionförbund uppträder som ägare kan det tyckas naturligt att projekten ska vara regionövergripande. En av lockelserna ligger i möjligheten att utnyttja synergier, inte minst gällande möjligheterna att göra jämförelser och vinna ny kunskap. I andra vågskålen ligger alltid visst behov av situationsanpassning. Vi menar att ändamålsenligheten bl.a. är beroende av hur långt kunskapsprocessen har avancerat; regionala klusterprojekt har sina komparativa fördelar när det har utvecklats en väl beprövad och bevisat fungerande arbetsmodell, och huvudsyftet således är implementering. De är mindre lämpliga när det råder stor variation i lokala förutsättningar och osäkerhet om vilka arbetssätt eller samverkansmönster som leder

till mest gynnsamma resultat. Organiserat erfarenhetsutbyte är förstås alltid rekommendabelt. Ofta talar situationen även för samordning av utvärderingsinsatserna för att tydliggöra erfarenheter och ny kunskap.

## Genomförande

Det är vanligt att man i projekt, när arbetet har kommit ordentligt igång, inte har tid, eller snarare: inte tar sig tid, att analysera och reflektera i tillräcklig grad. Vanligt är också att man arbetar energiskt för att nå projektmål men inte lika tydligt verkar för det egentliga syftet – att utveckla reguljär verksamhet. Det utgör en stor utmaning att motverka sådana tendenser, en uppfordran som motiveras av kunskapsprocessens behov och syftet att åstadkomma bestående effekter.

En central aktör med uppgift att följa utvecklingen kan ha lättare än projekten själva att agera för att uppföljningsinformation samlas och analyseras; att ingå i ett större sammanhang skapar ofta ett förväntanstryck hos enskilda delar.

I ett samhälle som utvecklas dynamiskt i takt med och under påverkan av skeenden i omvärlden är det nödvändigt med kontinuerlig anpassning; nya frågor tillkommer hela tiden medan andra förlorar aktualitet. Under sjuårsperioden hinner två val hållas och ekonomin kan i det närmaste hinna genomgå en hel konjunkturcykel. Risker förknippad med detta är att projekt låser sig vid den ursprungliga projektplanen i stället för att "riggas om", och att användbarheten (implementerbarheten) hos utfallen därigenom minskar.

## Implementering

Vad förklarar utebliven implementering respektive vad krävs för lyckad implementering av projektresultat? Ett sätt att se var blindskären gömmer sig respektive förstå hur framkomligheten kan öka, hade kunnat vara att gå igenom och sammanställa relevanta forskningsresultat. Tyvärr är implementering – och särskilt om man betraktar fenomenet som en avancerad kunskapsprocess – dramatiskt underforskat. Bryderiet fördjupas av att inte ens dokumenterat goda resultat utgör någon garanti för påverkan på reguljär verksamhet. Med tanke på att det handlar om huvudsyftet med detta slags projekt, är situationen direkt beklaglig då kunskapsbristen sannolikt påverkar utbytet av de stora belopp som slussas genom strukturfonderna.

Situationen lämnar många tolkningsmöjligheter öppna: Det kan vara så att projekt inte är så innovativa att resultaten skiljer sig tillräckligt mycket från vad som redan görs, det kan också vara så att utvärderingar inte tillåter säkra slutsatser om vad som fungerar och därmed inte duga som beslutsunderlag. Vidare kan regelsystem och direktiv utgöra formella hinder. Projekt kan också arbeta under exklusiva förutsättningar som inte går att upprepa i ordinarie verksamhet. Det kan även tänkas att aktörer med beslutskompetens är överdrivet försiktiga och inte vill eller vågar införa nya arbetssätt i sina organisationer. En ännu mer pessimistisk möjlighet är att organisationerna har blivit så magra och tysta att man inte prioriterar verksamhetsutveckling. Men vi slutar med öppen optimism: det kan faktiskt även vara fallet att resultat i högre grad påverkar reguljär verksamhet än vad vi föreställer oss – vi vet helt enkelt inte!

Det är alltså gott om tänkbara förklaringsfaktorer. Här ytterligare ett par: Analyser av i vilken grad och på vilka sätt utvärderingsresultat används, visar att användbarhet (i praktisk mening relevans; i teknisk mening tillförlitlighet; se noten om ”goda” resultat) alltid spelar roll. En faktor vars betydelse bör analyseras är vilken roll projekt har i förhållande till den permanenta strukturens utvecklingsbehov; om projekt framför allt är instrument för avlastning och att få pengar till att göra något extra, får de antagligen en annan ställning än om de utgår från konkretiserade utvecklingsbehov. Det är nu inte regionförbundets uppgift att bedriva forskning men resonemanget illustrerar det ömsesidiga beroende som råder mellan forskning och praktik.

Därmed åter till huvudspåret! Aktuella insatsområden präglas bl.a. av komplexitet och fragmenterat ansvar. Samhällsaktörernas uppgiftsgränser har blivit tydligare – ibland även snävare – samtidigt som uppföljningen av deras verksamheter blivit mer energisk. Denna tendens till tydligare ”stuprör” har gjort samverkan än mer nödvändig och samtidigt svårare att utveckla. Projektens karaktär av organiserade samverkansövningar gör det också sannolikt att lyckad implementering kräver samverkan även i detta avgörande skede.

Utifrån detta kan man formulera den allmänt hållna hypotesen att ”underkritiskt” arbete med aspekten i många fall utgör åtminstone en delförklaring till att resultat inte tas tillvara. Bakom detta kan ligga att styrgrupper sällan representerar de aktörer som måste ta emot och använda t.ex. nya arbetssätt eller tillämpa utvecklade samverkansmönster för att ta vara på bevarandevärda projektresultat. Samverkansstrukturer uppstår inte spontant ur allmän välvilja och uttalade förhoppningar. Någon måste alltså fånga initiativet och ta ledningen, staka ut den önskade färdriktningen och förse processen med energi.

Som motvikt till implementeringsfasens stora utmaning kan man ställa den möjlighet det ligger i att systematiskt bevaka aspekten och göra frågan till en återkommande punkt på dagordningarna för olika slags möten, inte minst inom den arenafunktion som vi strax kommer till.

För att göra resonemanget något mer överskådligt återges nämnda möjligheter och utmaningar (och ytterligare några) i tabellform. I de fall storheterna är ”motstående” (utgör utmaningar som det finns möjligheter att ta sig an) placeras de på samma rad.

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
<b>PLANERING</b>	Bidrag (subventioner) för att ta sig an olika utmaningar, delvis även till planering	Kan leda till att områden som prioriteras av den externa finansören ”slår ut” andra angelägna insatsområden; utlysningvillkor kan vara viktigare än kunskapsbrister och lokala behov av verksamhetsutveckling.
	Förberedelser i den form <i>Tillväxt för alla</i> representerar blir ofrånkomlig vilket bl.a. stärker sambanden mellan RUS och konkreta projekt.	Mobilisera och motivera lokala och andra aktörer att medverka.
	Utforma regionprojekt inom områden där resultatinformation från tidigare projekt erbjuder en fungerande arbetsmodell.	Avstå från breda insatser när det råder stor variation i lokala förutsättningar och osäkerhet om vilka arbetssätt eller samverkansmönster som leder till mest gynn-

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
		samma resultat
	Tidigare projektresultat tas till vara och läggs till grund för nya projekt	Kopiering i stället för att utforma nya lösningar och pröva dessa empiriskt
		Lokalt angelägna insatsområden negligeras då medverkan i projekt som prioriteras av projektägaren får företräde
	Motivationen hos lokala utförare ökar till följd av deltagande i planeringen	Färre lokala initiativ i förlitan på att regionförbundet kommer att agera
	Rationellare hantering av ansökningar och beslutsprocesser	Kostsamt planeringsarbete
		Risk för uniformering = otillräcklig situationsanpassning som kan leda till sämre utfall
<b>GENOMFÖRANDE</b>	Breddad empiri och därmed större möjligheter för utvärderingar att bidra till verksamhetsutvecklingen	Lokala utvärderingar underordnas den centrala vilket ger de förra mindre stöd i genomförandet.
	Lägre genomsnittlig utvecklingskostnad för instrument om flera projekt ingår	Risk för uniformering; mindre meningsfullt att utvärdera kluster om en del av de naturliga variationen försvinner
	Effektivare administration om specialister tar hand om t.ex. ekonomifunktioner	Motverka kostsam administrativ överbyggnad
	Genomförandet i lokala delprojekt kan stärkas då möjligheter till jämförelser och erfarenhetsutbyte ökar.	Standardisering av instrument försvårar upptäckt av inte redan kända fenomen
	Bättre och mer regelbunden uppföljning till följd av externt initiativ	
		Fokus på projektmål i stället för påverkan på reguljär verksamhet
	En regional mötesplats för nyckelaktörer gör det lättare att bana väg för samverkan	
	Gemensamma resurser för omvärldsbevakning underlättar bl.a. beslut om (nya) prioriteringar	
	Koncentration av det formella ägandet blir det mer synligt vilket gör det lättare att följa hur ägarskap förvaltas och program/projekt styrs	Lokala styrgruppers sammansättning och rollförståelse – representerar inte potentiella mottagare; Underkritiskt arbete om centrala styrgrupper blir för engagerade och styr för starkt
	Regionala projektledare/koordinatorer driver på och hjälper till att lösa uppkomna problem	Lokal projektledare och arbetsgrupp förlitar sig regional projektledare/koordinator
<b>IMPLEMENTERING</b>	En projektägare som själv inte bedriver operativ verksamhet har lättare att fokusera på huvudsyfte än lokala projektansvariga	Generellt är implementering den största utmaningen för projekt
	Om bara några av möjligheterna utnytt-	Lokala utvärderingar underordnas den cen-

	MÖJLIGHETER	UTMANINGAR
	jas, ökar sannolikheten för att implementeringen stärks	trala vilket ger lokala projekt mindre stöd förberedelser inför implementering
		Om resultaten är goda måste ansvariga ibland driva på verksamhetsutvecklingen trots opposition från klienter eller anställda
	Komplexa problem och fragmenterat ansvar gör samverkan (på alla nivåer) till nödvändighet och för detta krävs en arena där ledningar för nyckelaktörer kan diskutera samverkanslösningar och komma till informella ställningstaganden	
<b>GENERELLT</b>	En regionaktör med hög legitimitet kan a) åta sig uppgiften att påverka hur verksamhetsutveckling (och därmed arbete på målpåfyllelse) ska gå till och b) har sannolikt lättare att påverka "strukturer" på regional nivå	Känsligheten hos både privata och offentliga organisationer för "överhetens" vilja är stor och kan uppamma till passivt eller aktivt motstånd

## Styrform

Förslaget att utforma och driva stödfunktionerna utgår alltså från att regionförbundet bestämmer sig för att spela en ledande roll. Den går framför allt ut på att ta samordnings- och utvecklingsansvar och presumerar inte någon bestämt om hur stort inslaget av regionägda projekt ska vara.

Innan vi går vidare till förslagsdelen, finns det anledning att mejsla fram argumenten för ett mer aktivt regionförbund och några principer för hur det bör agera. Som "ägare" av den regionala utvecklingsstrategin, och i egenskap av samverkansorgan för sin krets av medlemmar, har förbundet förmodligen bäst förutsättningar av tänkbara regionaktörer att svara för de funktioner som föreslås. Ett annat argument är att det är regionen som med ledning av medlemmarnas behov och viljeyttringar för samtal med regionala statliga aktörer. Tanken är inte att förbundet ska uppträda som kontrollant eller auktoritärt styrsystem utan verka främjande och lyhörd. Det handlar om att organisera något som kan liknas vid ett lärande nätverk med brett deltagande. Regionförbundet tänks ha primärt ansvar men andra aktörer bär medansvar och tar detta genom att driva eller delta i projekt, medverka i dialogen på arenan och arbetet inom utvärderingssystemet.

Om man ska beskriva förslaget i termer av styrformer, kommer det nätverksstyrning närmast. I litteraturen brukar den även framställas som sektorsövergripande självorganisering. Det är emellertid en kolartro att nätverk bildas och åstadkommer samverkanslösningar utan existensen av en organiserande kraft och uttryckt vilja. Att någon aktör påtar sig en initierande och ledande roll är emellertid inte detsamma som återgång till hierarkisk styrning. Nätverksstyrning är raka motsatsen till styrning uppifrån och ner och den passar det slags aktör som regionen är och den verksamhet som ska bedrivas; genom att vara "medlemsägd" går styrningen snarare nerifrån och upp samtidigt som samverkan är nyckel i låset på alla nivåer och i alla faser.

Frågan gäller egentligen inte vilken styrform som ska tillämpas. Vad som föreslås är i själva verket en blandform mellan nätverksstyrning och mål- och resultatbaserad styrning, det senare för att det har lagts fast mål att verka för, det förra för att det är ”delägarna” i regionen – kommunerna och landstinget – som sannolikt blir dominerande projektägare. Förmodligen blir resultatet bäst om styrformen även får inslag av brukarinflytande.

## Arenan

Förslaget handlar om att leda en kunskapsprocess, något som i sin tur förutsätter tillgång till relevant information och en arena för att hantera denna. De avsnitt som följer handlar därför om **arenakonstruktion** respektive **utvärderingssystem**. Skissen innehåller få detaljer och de ramar som läggs är så vida att de inte står i motsatsförhållande till andra viktiga processgenskaper – dynamik och anpassningsförmåga.

Framgång underlättas om lärande äger rum i ett system som överskrider sektors- och organisationsgränser. Den ”arena” som bör konstrueras ger associationer till ”forum” eller ”mötesplats” men kan också beskrivas som en *plattform för lärande via kunskaps- och erfarenhetsutbyte*, i första hand mellan ägarna, men funktionen stärks om den kan attrahera andra offentliga och även näringslivsaktörer. Lärande innebär inte att läsa dokument och memorera innehåll utan om *analys och reflektion* baserat på kännedom om behov, erfarenheter av genomförande och resultat (process, projekt, effekt). Samverkan, utvecklad situations- och resultatanalys samt erfarenhetsutbyte är utomordentliga motvärd till de brister som konstaterats. Arenan avses därför stimulera och mobilisera aktörer, koordinera arbetet på strategisk nivå, svara för omvärldsbevakning, behovs- och målformulering, lägga grund för prioriteringar, ta emot, värdera och sprida information om resultat (inte minst i fråga om medel).

Dialogen ska även främja och legitimera intra- och interorganisatorisk samverkan. Legitimitet och effektivitet förutsätter att alla relevanta nyckelaktörer medverkar och att deras representanter har mandat att inte bara delta i diskussioner utan även att träffa informella överenskommelser (som vid behov bekräftas genom formella beslut på respektive ”hemmaplan”). Om, som vi tror, samverkan är ”nyckel i låset” även för implementering, bidrar arenafunktionen också till att öka sannolikheten för att goda projektresultat påverkar reguljär verksamhet.

Arenan ska vara ett öppet forum och en naturlig intellektuell ”tummelplats” för projektaktörer och intressenter. Ju bredare deltagandet är, desto större kan legitimiteten bli. Det är en angelägen utmaning att även näringsliv och personalorganisationer upplever det meningsfullt att delta. En mindre andel företag kan antas känna sig attraherade av samverkan baserad på tankar om socialt ansvarstagande, medan utgångspunkten för flertalet antagligen måste vara närliggande behov t.ex. av försörjning med kompetens och personal.

Det existerar givetvis inte någon behändig handbok som beskriver utformning, ambitionsnivå eller verksamhetsinnehåll för en regional samverkansarena. För att verka i harmoni med regionens förutsättningar måste ett sådant initiativ förankras hos i varje fall nyckelaktörerna som också ges tillfälle att tydliggöra sina behov och förväntningar. Den variation i utbildningsbakgrund, uppdrag, verksamhetsbetingade behov m.m. som förekommer gör att aktiviteterna bör vara avpassade för både ”linjen” och ”ledningen”.

Öppenhet och frivillighet är självklarheter. Att arenan ska vara en *plattform för utvecklad samverkan* betyder inte bara att samverkanskretsen hörsammar inbjudningar, utan bidrar på olika sätt. Aktiviteterna får ett tilltalande drag av dialogdemokrati när alla intressenter som vill ges möjlighet delta.

Man ska tänka sig att arenan genomgår en dynamisk utveckling, utan stress och över tid. Sixten Jernbergs framgångsrecept – ”*Gå ut hårt och öka sedan hela tiden*” – må ha passat honom och för den förnäma idrott han utövade, men bör inte anammas som arbetsmodell för arenan. Ett dynamiskt och långsiktigt utvecklingsarbete är ett mer passande ideal. Tematisering och differentiering av delmålgrupper lär ändå vara nödvändiga arbetsförutsättningar då alla intressenter varken vill, kan eller bör delta i samtliga aktiviteter. I praktiken betyder det att livet på arenan handlar om allt från möten i små arbetsgrupper till sessioner med ”general-församlingen”. Vid sidan av att bevaka utvecklingen inom olika programområden och för skilda målgrupper, kan ett sätt att organisera utvecklingsdialogen vara att systematiskt ta upp olika brister och problem i genomförande, diskutera relevans, utbredning och åtgärder.

Underlag för dialogen är dels deltagarnas egna iakttagelser, erfarenheter och frågor, och dels fakta, framför allt i form av resultatinformation, från utvärderingsfunktionen som fungerar som en oberoende, och samtidigt inbyggd, sakkritik. Att intressenterna representerar olika erfarenheter, synsätt, behov o.s.v. berikar dialogen och ger den intellektuell spänst. Man får inte glömma att dialogen har vissa mål, framför allt att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp genom att förbättra funktionerna planering, genomförande och implementering. Därför är det närmast oundvikligt att aktiviteterna även syftar till attitydpåverkan och normbildning t.ex. när det gäller synen på projekt och deras relation till reguljär verksamhet.

En indikator på att arenan fungerar som tänkt är att deltagarna upplever sig som partners och inte som företrädare för huvudmän, att man för dialog i stället för att driva förhandlingar, träffar överenskommelser och gör utfästelser i stället för att fatta bindande beslut. I en sådan situation kan utvecklingen också innebära ökad grad av samsyn i fråga om exempelvis problemens karaktär, mål prioriteringar och medel.

## Utvärderingssystemet

Som rubriken hävdar är analys och reflektion kungsvägen till lärande och utveckling. Kunskapsprocessen får sin näring ur resultatinformation och erfarenheter, egna och andras. För att ha ett adekvat underlag att arbeta utifrån behövs en funktion som förser arenan med detta – ett utvärderingssystem. Begreppet ”system” är berättigat då utvärderingar kommer att engagera flera huvudmän, samverkande aktörer och utvärderingar. Associationen till ”systematisk” är inte heller opassande för verksamhetsutvecklingen måste vara länkad till funktioner för bl.a. uppföljning och utvärdering för att få drivkraft.

Arbetet i utvärderingssystemet syftar inte till kontroll utan till att stödja kunskapsbildning och användning, säg gärna måluppfyllelse och utveckling. Arenan använder den information utvärderingssystemet genererar för att främja den kollektiva nyttan genom att underlätta för och påverka permanenta organisationer. Det innebär att arenan kan och bör påverka utvärderingsstrategin genom att ange vad som behövs av läges- och resultatinformation. Däremot ska den inte överta projektägares ansvar för det operativa arbetet. Inget hindrar emellertid



att dialogen resulterar i olika slags utredningar. Om kontrollbegreppet har någon plats i genomförandestrategin är det i bemärkelsen egenkontroll.

Inom systemet sammanställs och bearbetas läges- och resultatinformation för att hjälpa arenans aktörer identifiera kunskapsluckor, möjliggöra prioriteringar, formulera uppslag till nya projekt, värdera resultat – t.ex. val av medel/åtgärder – och förbereder implementering genom att bygga broar till de permanenta organisationerna. Fokus ligger på resultat och effekter men jämfört med tidigare får frågor om samverkan och implementering större uppmärksamhet.

Enskilda utvärderingar, även sådana som organiseras som klusterutvärdering, leds av projektägare, verkar lokalt men rapporterar även centralt – till arenan. När resultatinformation sammanställs och systematiseras, blir det lättare att se skillnader och likheter liksom att bedöma resultat och deras användbarhet. För att ge arenan tillräckligt god och fyllig information, är utvärderingssystemet i någon mån beroende av utomstående leverantörer, t.ex. utvärderare och analytiker i andra regioner, temagrupper och statliga utredningar. Den bör alltså i viss mån arbeta även med omvärldsbevakning.

I den mån projektägare, på eget eller efter ESF:s initiativ, avstår från att bilda utvärderingskluster där så behövs för att förstärka utvärderingarna möjligheter att dra slutsatser, kan arenan initiera sådana för kunskapstillväxt och ökad användbarhet. En potentiellt viktig insats som sällan förekommer i dag och är av närmast ofrånkomligt värde för att bedöma hållbarhet är långtidsuppföljningar. Kombinationen programperiodens längd, utvärderingssystemets analys och dialogen gör det möjligt att utveckla uppföljningarna och därigenom effektivisera verksamhetsutvecklingen.

## Helikopterperspektivet

Att leda en lärprocess och administrera stödfunktionerna i en så stor krets som en region utgör är en respektingivande utmaning. För att handha det praktiska arbetet är det tillrådligt att inrätta ett "projektsekretariat". Det rör sig återigen om en tankefigur då det inte behöver innebära bildande av någon ny administrativ enhet. Syftet är att projekthanteringen samordnas och att ansvaret för "skötseln" av arenan tydliggörs. Huvuduppgifterna är att förbereda aktiviteter och handha den kontinuerliga bevakningen av vad som sker i projekt respektive inom utvärderingssystemet. Även om de som deltar i arenans utvecklingsdialog kan antas ha egna administrativa resurser, kan mötesförberedelser i vissa fall ske smidigare om det finns möjlighet att få hjälp med t.ex. inbjudningar, diskussionsunderlag, dokumentation o.s.v.

För att arenafunktionen och utvärderingssystemet ska utvecklas och bidra till att motverka eller undanröja flera av de risker som nämnts är de – och genomförandestrategin i sig – betjänta av en egen stödjande utvärdering. Huvudfrågan är förstås vilken betydelse regionägda och regionövergripande program/projekt har för att stärka verksamhetsutvecklingens kretslopp. För att bedöma ändamålsenlighet och effektivitet är det nödvändigt att samtidigt visa hur möjligheter har utnyttjats och vilka oförutsedda konsekvenser som visar sig. Funktionerna bör följas ganska noga och nära hela den återstående sexåriga perioden, för det finns sannolikt många viktiga lärdomar att dra om tillvägagångssättet. Nästa programperiod är inte långt borta ...

# Förstudierapport

## Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv

2014-12-19

**Länsstyrelsen Dalarna**

### INNEHÅLL

### Sida

Sammanfattning	3
1. Bakgrund	4
2. Syfte/mål med förstudien	5
3. Projektorganisation	5
4. Utfört arbete	5
5. Utgångspunkter vid dokumentation av projektförslag	6
6. Förslag till att organisera arbeten inom gröna näringar	7
7. Sammanfattning av projektförslag	7
8. Förslag till prioritering av projektförslagen för genomförande	15
9. Förslag till styrning av ESI-projekt i Dalarna	16

Projektförslag finns som bilagor (se rubrik 7)

## Förstudierapport Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv

### Sammanfattning

Region Dalarna bedriver sedan mitten av januari 2014 en EU-finansierad förstudie med namnet *Dalarna – Tillväxt för alla*. Syftet med förstudien är att ge underlag för kommande genomförandeprojekt för att motverka utanförskap och främja tillväxt. Projektet ska vara klart i slutet av 2014. Under den inledande planeringen av arbetet framkom en idé om att utreda möjligheter till utveckling inom verksamhetsområdet ”gröna näringar” som skulle kunna bidra med nya arbetstillfällen och praktikplatser, inte minst för människor som har svårt att ta sig in på den traditionella arbetsmarknaden. Som ett delprojekt i förstudien initierades därför en mindre förstudie, *Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv*, som Länsstyrelsen fick ansvara för. Med gröna näringar avses affärsverksamhet som levererar produkter och tjänster som kan produceras från, eller baseras på, naturen. De viktigaste verksamhetsområdena är jordbruk, skogsbruk, energiförsörjning och turism.

Förstudien *Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv* har genomförts under hösten 2014 och har som huvudresultat get en projektkatalog med 14 projektförslag. Dessa ska ses som underlag för presumtiva projektägare att vidareutveckla till detaljerade projektbeskrivningar som kan ligga till grund för ansökningar om stöd från någon ESI-fond.

Projektförslagen har tagits fram på följande sätt:

- Genom kunskap och idéer hos projektgruppens deltagare.
- Genom studier av tidigare genomförda förstudier och projekt inom området.
- Genom telefonsamtal med ett antal personer verksamma inom de gröna branscherna.
- Genom arbetsmöten med representanter för Länsstyrelsen, Region Dalarna, Skogsstyrelsen och LRF, där resultatet av deras interna idéarbete diskuterats och arbetats in i aktuella projektförslag.

Förstudien rekommenderar att två projekt prioriteras för att möjliggöra en projektansökan i respektive ESI-fonds första utlysningssomgång:

- *Mot gröna jobb* är ett projektförslag med ett liknande upplägg som det framgångsrika projektet *Unga till arbete*, och riktar sig till alla målgrupper som omfattas av Socialfondens programområde 2, men med förbehållet att deltagaren **har uttryckt ett intresse för gröna näringar**. Det kan vara personer som vill veta mer om de gröna branscherna och genom praktik undersöka om det finns någon yrkesinriktning som kan kännas meningsfull att sträva vidare mot.
- *Bilda ett formellt nätverk för gröna näringar* är en förstudie med uppgift att föreslå hur ett formellt nätverk för gröna näringar i Dalarna skulle fungera samt att inventera intresset hos olika organisationer att medverka i nätverket.

## 1. Bakgrund

Region Dalarna bedriver sedan mitten av januari 2014 en EU-finansierad förstudie med namnet *Dalarna – Tillväxt för alla*. Syftet med förstudien är att ge underlag för kommande genomförandeprojekt för att motverka utanförskap och främja tillväxt. Projektet ska vara klart i slutet av 2014.

Under detaljplaneringen av projektet tog projektledningen del av förstudierapporten *Mångfald för tillväxt i de gröna näringarna och en landsbygdsutveckling* som gjorts på uppdrag av Länsstyrelsen. Denna rapport, samt andra idéer som projektledningen tagit del av, visade på möjligheter till utveckling inom verksamhetsområdet ”gröna näringar” som skulle kunna bidra med nya arbetstillfällen och praktikplatser, inte minst för människor som har svårt att ta sig in på den traditionella arbetsmarknaden.

I utkastet till *Partnerskapsöverenskommelsen* (dokument som reglerar hur EU-stödet ska tillämpas under programperioden 2014-2020) framgår att EU vill lägga speciellt fokus på hållbar utveckling. Under den nya programperioden betonas också hur de olika stödfonderna kan användas för att stödja denna inriktning, samt möjligheter till integrerade projekt över de olika fondernas traditionella verksamhetsområden.

Projektledningen för *Dalarna – Tillväxt för alla* lade därför fram förslaget att bryta ut analys av området ”gröna näringar” till ett separat delprojekt (*Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv*) som Länsstyrelsen fick ansvara för. Med gröna näringar avses affärsverksamhet som levererar produkter och tjänster som kan produceras från, eller baseras på, naturen. De viktigaste verksamhetsområdena är jordbruk, skogsbruk, energiförsörjning och turism.

Inom de gröna näringarna finns det flera branscher som har problem. Det första man kanske tänker på är problem med lönsamheten. Många lantbrukare brottas med att få verksamheten att gå ihop rent ekonomiskt. Det krävs löpande större enheter (arealer) för att överleva som bärkraftig affärsverksamhet. Men det som väntar i en nära framtid är större problem, att det kommer att saknas personal inom många branscher i de gröna näringarna. Många människor som idag är verksamma inom de gröna näringarna jobbar mer eller mindre ideellt och när de nu successivt går i pension lämnar de efter sig möjliga arbetsuppgifter om någon vill ta över. Tyvärr är intresset hos ungdomar lågt att söka till utbildningar som kan leda till en yrkeskarriär inom gröna näringar.

Det är inte problem inom alla gröna näringarna. Besöksnäringen har vind i seglen. Men det finns tecken på att vi kanske inte är så bra i Sverige att ta vara på den potential som våra bygder kan erbjuda besökare från när och fjärran. Inom lantbruket finns det också branscher som ser ljus på framtiden. Ekologiska produkter och närodlat har på senare tid sett en ökande marknad, om än från en låg nivå.

Ur perspektivet *Hållbar utveckling* har de gröna näringarna en central roll. Det gäller att förvalta naturens resurser ekonomiskt hållbart så att kommande generationer också kan ”skörda frukterna”. De gröna näringarna måste också bedrivas med beaktande av ekologisk hållbarhet. Här spelar skogsbruket en stor roll som leverantör av råvaror som kan ersätta olja och kol. Men även lantbruket kan bidra med sådana produkter. Den

tredje grundpelaren i hållbar utveckling handlar om att alla människor ska ges möjlighet till att delta i samhället och dess försörjning. Inom de gröna näringarna finns det en potential till nya arbetstillfällen, som kan organiseras så att människor som i dag har svårt att konkurrera på den traditionella arbetsmarknaden kan bli anställningsbara.

## 2. Syfte/mål med denna förstudie

Förstudien *Gröna näringar ur ett hållbart perspektiv* ska ge kompletterande underlag till förstudien *Dalarna - Tillväxt för alla* och andra kommande EU-finansierade projekt med Länsstyrelsens eller andra organisationer som projektägare genom att:

- Ta fram idéer/förslag till hur nya arbetstillfällen kan skapas inom gröna näringar med utgångspunkt från hållbar utveckling.
- Ta fram idéer/förslag till hur nya arbetstillfällen inom gröna näringar kan organiseras så att de kan passa människor som har svårt att ta sig in på den traditionella arbetsmarknaden.
- Ge underlag för kommande ansökningar för EU-projekt som kan få finansiering från Socialfonden och andra ESI-fonder (även med ev. andra projektägare än Region Dalarna och Länsstyrelsen).
- Ge underlag till utvecklingsinsatser utan EU-stöd (t.ex. nya utbildningar).
- Rapporten ska vara klar senast 2014-10-31. I ett tilläggsbeslut ändrades färdigdatum till 2014-12-20.

## 3. Projektorganisation

### **Projektägare**

Länsstyrelsen Dalarna

### **Styrgrupp**

Lennart Färje, Region Dalarna

Björn Forsberg, Länsstyrelsen

### **Projektgrupp**

Lasse Pedersson, projektledare, upphandlad konsult

Sten-Rune Lundin, Länsstyrelsen

Kirsten Belin, Länsstyrelsen

Hans-Olof Markus, Skogsstyrelsen

## 4. Utfört arbete

Framtagning av projektidéer har utgått från att ”inget är nytt under solen” och arbetet har därför koncentrerats på att leta fram redan kläckta idéer att spinna vidare på till mer konkreta utvecklingsprojekt.

Projektidéer har tagits fram på följande sätt:

- Genom kunskap och idéer hos projektgruppens deltagare.

- Genom arbetsmöten med representanter för Länsstyrelsen, Skogsstyrelsen och LRF, där resultatet av deras interna idéarbete diskuterats och arbetats in i aktuella projektförslag.
- Genom studier av tidigare genomförda förstudier och projekt inom området.
- Genom telefonsamtal med ett antal personer verksamma inom de gröna branscherna.

I stort sett alla projektidéer har sedan dokumenterats i form av projektförslag enligt en fastställd mall. Detaljeringsnivån i förslagen varierar något beroende på om projektidén varit föremål för tidigare analys och hur tillgängliga olika resurspersoner varit som kunnat medverka vid beskrivningen av projektförslaget.

Följande personer, utöver projektgruppen, har mer aktivt medverkat i olika arbetsgrupper:

Från Länsstyrelsen: Björn Forsberg

Från LRF: Håkan Johansson, David Levrén, Pirjo Gustafsson

Från Skogsstyrelsen: Rune Andersson, Lars-Olof Sarenmark

Från Region Dalarna: Karin Rosenberg

Kortare möten har även hållits med andra personer från dessa och andra organisationer.

## 5. Utgångspunkter vid dokumentation av projektförslag

Med utgångspunkt från en uttryckt projektidé har en översiktlig nuläges-/problem-beskrivning gjorts av projektidéområdet. Därefter har översiktliga/långsiktiga mål dokumenterats som projektförslaget bör bidra till att uppfylla.

Vid en första analys över vad ett projekt borde innehålla, för att medverka till att de översiktliga/långsiktiga målen uppnås, kunde vi konstatera att de flesta projektidéerna berörde flera problemområden.

När det gäller det konkreta innehållet i projektet så har ambitionen varit att inledningsvis bortse från eventuella hinder som skulle kunna begränsa de konkreta projektmålen med tillhörande projektaktiviteter. Ett sådant tänkbart hinder skulle kunna vara begränsningar som ESI-fonderna har när det gäller finansiering av projekt. En annan begränsning skulle kunna vara att det inte finns en naturlig huvudman för finansiering utöver ESI-fonder, eller en naturlig projektägare.

Mot bakgrund av ovanstående problematik har det ursprungliga projektförslaget delats in i ett antal delprojekt. Syftet med detta är att kunna se ett sammanhållet projekt för de översiktliga/långsiktiga målen men att varje delprojekt ska ha ett konkret projektmål och kunna fokusera på att uppnå det. Det totala projektet blir då mer hanterligt. Dessutom ökar möjligheterna att finna lösningar för problematiken kring finansiering och projektägarskap.

Vid tiden för avlämnande av denna rapport är det ännu inte helt klart hur de olika ESI-fondernas regelverk ska tillämpas i Sverige. Den uppdelning i delprojekt, med tillhörande förslag till finansiering och projektägare, som redovisas i respektive projektförslag ska därför ses som utkast som senare får bearbetas vidare.

## 6. Förslag till att organisera arbeten inom gröna näringar

Ett mål med förstudien är att:

*Ta fram idéer/förslag till hur nya arbetstillfällena inom gröna näringar kan organiseras så att de kan passa människor som har svårt att ta sig in på den traditionella arbetsmarknaden.*

Under arbetet med projektförslag har denna uppgift diskuterats. Slutsatsen av dessa diskussioner är att det rent generellt finns möjligheter till att organisera arbete så att det finns arbetsuppgifter som kan utföras av människor som har svårt att finna ett arbete på den traditionella arbetsmarknaden. En sådan analys måste dock ske i varje delprojekt, i en detaljerad projektplanering.

Det som bör uppmärksammas är dock att en sådan analys även bör göras i redan befintlig verksamhet. Företag/organisationer som ser problem i dag eller i framtiden med att rekrytera personal, bör se över sitt sätt att arbeta för att om möjligt kunna anställa personer som i dag har svårt att finna ett arbete på den traditionella arbetsmarknaden. Denna analys kan göra med stöd från Socialfondens programområde 1, i samband med kartläggning av verksamhetens behov av kompetensförsörjning.

## 7. Sammanfattning av projektförslag

De aktuella projektförslagen, som har dokumenterats var för sig enligt en gemensam mall, finns bifogade till rapporten.

Till projektförslagen finns vare sig uppskattning av projektkostnader eller intäkter för företag/organisation eller samhället. Rent generellt kan vi konstatera att många av projektförslagen baseras på att socioekonomiska kalkyler krävs för att de ska vara lönsamma och därmed genomförbara. Detta gäller främst när projektens verksamhet ska implementeras i befintliga eller nya organisationer. Under projekttiden då ESI-stöd utgår kan flera projekt ändå troligen finansieras. Flera delprojekt kommer troligen inte heller att vara aktuella för ESI-stöd och måste då finansieras av projektägaren eller annan finansör.

För projekt med stöd från ESI-fond finns krav på att beakta de s.k. horisontella kriterierna. Vad som menas med detta begrepp framgår av ett utdrag ur partnerskapsöverenskommelsen:

Inom regionalfondsprogrammen kommer särskilt fokus att fästas vid de så kallade horisontella kriterierna jämställdhet, ickediskriminering och likabehandling, integration samt bättre miljö. Den gemensamma nämnaren för dessa kriterier är hållbart resursutnyttjande av såväl råvaror, energi och humankapital, inklusive att ta till vara outnyttjade resurser. Allt fler företag och organisationer inser att jämställdhet, mångfaldsarbete och miljötankande lönar sig på både kort och lång sikt. Hållbarhetsarbetet är både ett mål och medel för att nå hållbar tillväxt. Jämställdhet ska främjas och ett jämställdhetsperspektiv integreras i förberedelser och genomförande av alla program.

I denna förstudie har de horisontella kriterierna inte beaktats i någon större omfattning. De har dock funnits med i bakgrunden i samtalen kring projektförslagen.

Föreliggande projektförslag ska ses som tänkbara projekt som kan få stöd från ESI-fond. För att driva utredningsarbetet vidare krävs att någon organisation finner ett projektförslag så intressant att den är villig att ta på sig rollen som projektägare. För att få framgång i vissa av projekten skulle det vara önskvärt med ett delat projektägarskap, åtminstone när det gäller styrning av projektet. Projektägaren måste sedan göra en detaljerad projektbeskrivning. För socialfondsprojekt rekommenderar ESF-rådet att projektplaneringsmetoden LFA (Logical Framework Approach) tillämpas. Först därefter kan en ansökan om ESI-stöd tas fram. För projektägare som önskar delta i de olika ESI-fondernas första utlysning gäller det att informera sig om sista ansökningsdatum för de olika fonderna.

Nedan görs en kort sammanfattning av framtagna projektförslag (PF) med tonvikt på projektmålen. För mer information om respektive projektförslag hänvisas till de kompletta projektförslagen som bifogas rapporten.

### PF01 Bilda ett formellt nätverk för gröna näringar i Dalarna

En förstudie genomförs med syftet att karlägga förutsättningarna för att bilda ett formellt nätverk för gröna näringar i Dalarna.

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Fler gröna arbetstillfällen inom gröna näringar.
- Ökad biologisk mångfald.
- Minskade utsläpp av växthusgaser.
- Öka sysselsättning för personer som står långt från arbetsmarknaden.

Vid projektavslut förväntas projektet ha gett följande resultat:

- Beskrivning av organisations- och arbetsformer för nätverket.
- Förteckning över organisationer som visat intresse för att medverka i nätverket.
- Detaljerad projektplan för att bilda ett formellt nätverk.

### PF02 Mot gröna jobb

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Ökat arbetskraftsutbud inom gröna näringar i Dalarna.
- Minskade offentliga utgifterna för utanförskap och ohälsa.
- Ökat antal arbetstillfällen inom gröna näringar i Dalarna.
- Ge alla deltagare kunskaper om hur de kan bidra till en hållbar utveckling.
- Ge ökade möjligheter för arbetslösa personer som står långt från arbetsmarknaden att komma i utbildning eller arbete.



**Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Utbildad personal i förhållningssätt (P01).
- Ett stort antal företag inom ”Gröna näringar” som registrerat sig som praktikvärdar. En del är partners i projektet och kan debitera projektet lönekostnader för praktikantstöd (P02).
- Deltagare som via ett individuellt program (med gruppaktiviteter och individuella aktiviteter) har fått ökade förutsättningar att gå vidare till praktik (P03)
- Deltagare som framgångsrikt har genomfört en praktikperiod (P03).
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation för att söka en viss utbildning (P03).
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka ett visst arbete (P03).
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka ett annat utvecklingsprogram (P03).

**PF03 Information om gröna näringar**

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att skolan, yrkesvägledare och arbets sökande kan ta del av ett lättillgängligt och pedagogiskt informationsmaterial om gröna näringar. Därigenom ges förutsättningar för att fler ungdomar väljer en ”grön” utbildning som möjliggör en ekonomisk tillväxt inom branschen ”Gröna näringar”.
- Att medborgare får sådan kunskap om de kan bidra till en hållbar utveckling.
- Att fler medborgare ser möjlighet till ett yrke inom ”Gröna näringar”.

**Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Ett textmaterial om gröna näringar för olika målgrupper (grundskolan, högstadiet, introduktionsprogrammet, arbetslösa) (P02).
- Översätta texter till flera språk (P03).
- Ett broschyrmaterial på flera språk (P04).
- En informationsportal på nätet med flera språk (P05).

**PF04 Gröna utbildningar**

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att öka antalet ungdomar som väljer naturbruksgymnasiet eller andra yrkesutbildningar inom gröna näringar som ges utanför gymnasieskolan. Därigenom ges förutsättningar för en ekonomisk tillväxt inom branschen ”Gröna näringar”.
- Att elever får kunskaper som gör att de kan bidra till en ekologisk hållbar utveckling.
- Att ungdomar väljer ett gymnasieprogram som minskar risken för avhopp från skolan.

**Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Program för hur kunskap ges i grundskolan om gröna näringar (P02).
- Program för hur kunskap ges på högstadiet om gröna näringar (P03).
- Program för hur kunskap ges på introduktionsprogrammen om gröna näringar (P04).
- Program för hur kunskap ges om gröna näringar för arbetslösa (P05).

**PF05 Grön omsorg**

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Förenkling för myndigheter att upphandla grön omsorg.
- Att ge lantbrukare och andra företagare inom gröna näringar fler affärsmöjligheter.
- Att öka möjligheten för bättre hälsa för målgruppen.
- Att öka möjligheten för målgruppen att komma in på arbetsmarknaden.

**Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Översiktlig kravspecifikation för olika tjänster inom grön omsorg (P02).
- Ett antal lantbrukare/företag anmäler ett förhandsintresse för de olika tjänsterna (P03).
- Förfrågningsunderlag för upphandling av avropsavtal för olika tjänster inom grön omsorg (P04).
- Ett ramavtal för myndigheter i Dalarna avseende tjänster för grön omsorg (P05).
- Ett avtal mellan myndighet och leverantör av tjänst för viss person (P06).
- Levererad tjänst enligt avtal (P07).

**PF06 Lantbrukaren som företagare**

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att utveckla lantbruksföretagare att bli professionell företagsledare som mera aktivt kan forma och äga sin utvecklingsprocess. När företag i gröna näringar kan växa och utvecklas med affärmässighet och gott ledarskap så kan det leda till flera arbetstillfällen och bättre arbetsmiljö inom lantbruksföretagen
- En bibehållen och ökad produktion kan bidra till att jordbruksmark brukas i stället för att växa igen.
- Kortare transporter av jordbruksprodukter kan bidra till minskade utsläpp av växthusgaser.
- Att fler lantbrukare ser möjligheter i att ta emot praktikanter som ett led i att trygga kompetensförsörjningen på sikt.

**Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter, ekonomisk redovisning, administration och uppföljning (P01).

- Ett avropsavtal med antal organisationer som kan ha rollen som rådgivare/utbildare i utvecklingsprogrammet (P02).
- Lantbrukare som anmält deltagande i utvecklingsprogrammet (P03).
- Lantbrukare som genomgått utvecklingsprogrammet (P04).

#### PF07 Betesdrift och köttproduktion

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att fler arbetstillfällen skapas genom ökad köttproduktion i Dalarna baserad på naturbete.
- Att behålla/utveckla den biologiska mångfalden via öppet landskap.
- Öka antalet praktik- och arbetsträningsplatser kopplat till djurskötsel och betesdrift.

#### Förväntat projektresultat / projektmål

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Ett antal lantbrukare i Dalarna som vill medverka i projektet (P02).
- Implementerat IT-stöd för uthyrning av betesdjur (P03).
- Ramavtal för upphandling av närproducerat kött (P04).
- Implementerat IT-stöd för marknadsplats för närproducerat kött (P05).

#### PF08 Utveckling av trädgårdsbranschen

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att fler arbetstillfällen skapas inom trädgårdsbranschen i Dalarna.
- Att trädgårdsgrödor erbjuder möjligheter för högre omsättning per odlad ha jämfört med exempelvis vall och spannmål.
- En ökad produktion av trädgårdsprodukter kan bidra till att jordbruksmark brukas i stället för att växa igen.
- Kortare transporter av trädgårdsprodukter kan bidra till minskade utsläpp av växthusgaser.
- En ökning av antalet praktik- och arbetsträningsplatser kopplat till trädgårdsbranschen.

#### Förväntat projektresultat / projektmål

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Ett nätverk för trädgårdsnäringen (P02).
- En webbaserad katalog över lämpliga trädgårdsprodukter för odling i Dalarna med tillhörande råd om odlingsmetoder och övergripande kostnads- och intäktskalkyler (P03).
- Ett antal företag inom trädgårdsnäringen i Dalarna som har genomgått programmet "Trädgårdsföretagaren" (P04).
- Ett ramavtal för myndigheter i Dalarna avseende produkter från trädgårdsnäringen (P05).

## PF09 Hampaodling och förädling

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att öka antalet arbetstillfällen i Dalarna baserade på hampaodling och förädling av produkter med hampa som råmaterial.
- Att det ekologiska isoleringsmaterialet av hampafiber får större användningen inom byggbranschen.
- Ett alternativt utnyttjande av åkermark som annars skulle bli obrukad.
- En minskning av bomullsodling i världen.
- En ökning av antalet praktik- och arbetsträningsplatser kopplat till hampaodling och förädling.

### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Ett antal lantbrukare i Dalarna som påbörjat odling av hampa (P02).
- Ett antal lantbrukare som bereder hampa till råfiber (P03).
- Försäljnings- och leveransorganisation för isolering (P04).
- Fungerande prototyp av skördebord för hampa (P05).
- Konkreta projektförslag, som underlag för ansökan om ESI-stöd, för att etablera affärsverksamhet med produkter baserade på hampafiber (P06).

## PF10 Ställplatser och besöksnäringen

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Ökad turismen i länet genom att göra Dalarna känt för "husbilsfolket" som länet med många och intressanta ställplatser.
- Öka antalet arbetstillfällen inom besöksnäringen.
- Bidra till utveckling av närturism/ekoturism.  
(Ett eventuellt ökat bilåkande medför en minskning av flygresor).  
(Husbilar har uteslutande diesel som bränsle. Dessa motorer ligger i framkant när det gäller att kunna drivas med biobränsle.)
- Öka antalet företag på landsbygden som drivs av kvinnor.

### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Anvisningar för anläggning av ställplatser med tre olika servicenivåer i tätort respektive på landsbygd (P02).
- Ett antal kommuner och andra markägare som anlagt ställplatser (P03).
- Deltagare (etablerade företagare och nyföretagare) som vill genomgå affärsutvecklingsprogram (P04).
- Etablerade företagare som deltagit i affärsutvecklingsprogrammet (P05).
- Nyföretagare som deltagit i nyföretagarprogrammet (P06).
- Information på olika webbplatser om ställplatser i Dalarna med tillhörande upplevelsemöjligheter (P07).

### PF11 Myndighetssamverkan för skötsel av grönytor

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att antalet arbetstillfällen ökar för skötsel av grönytor.
- Att skötsel av grönytor sker på ett ekologiskt bra sätt.
- En ökning av antalet praktik- och arbetsträningsplatser kopplade till skötsel av grönytor.
- Att entreprenörer för skötsel av grönytor tar ett socialt ansvar vid anställning och som praktikvärd.

#### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Dokumenterad metodik för skötselformer av grönytor (P02).
- Ramavtalsupphandling (med krav på socialt ansvarstagande) för skötsel av grönytor (P03).
- Utbildad arbetskraft för skötsel av grönytor enligt krav i upphandlingen (P04).

### PF12 Hyggesfritt skogsbruk för småskogsägare

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- I Dalarna finns tusentals småskogsägare. För många av dessa finns en potential för att hyggesfritt skogsbruk skulle kunna ge en högre ekonomisk avkastning, både på kort och på lång sikt.
- Detta i sin tur skulle kunna ge fler arbetstillfällen i skogsbruket och ett ökat uttag av olika virkes- och energisortiment. På sikt kan utbudet av kvalitetstimmer öka.
- Ett hyggesfritt skogsbruk bidrar i högre grad till den biologiska mångfalden än trakthyggesbruket.
- Ett ökat uttag av energisortiment kan bidra till minskade koldioxidutsläpp.
- Ett hyggesfritt skogsbruk för småskogsägare är mer arbetsintensivt än den högmekaniserade avverkningen som sker i trakthyggesbruket. I ett arbetslag för hyggesfritt skogsbruk måste det också finnas en annan kompetens om skogens biologi och ekonomiska potential. Detta ger många nya arbetstillfällen med nya skogliga yrken.
- I de nya motormanuella brukningsmetoderna finns arbetsmoment som inte kräver så höga teoretiska kunskaper. Med en anpassad arbetsorganisation kan långtidsarbetslösa personer beredas praktik, arbetsträning och jobb efter en kortare utbildning. Eftersom vissa arbetsmoment kräver mer kompetens finns också en karriärmöjlighet i arbetet.
- En skog som brukas hyggesfritt kommer att ge de flesta människorna en större upplevelse än en skog som brukas enligt det traditionella trakthyggesbruket.

#### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Beskrivning av olika metoder för hyggesfritt skogsbruk (t.ex. blädning, luckhugning, skärmställning och naturkultur) med rekommenderad tillämpning med

utgångspunkt från ekonomiskt utfall, skogsbeståndets biologiska förutsättningar och eventuella krav på skogens upplevelsevärden (P02).

- Beskrivning av alternativa drivningsmetoder för olika hyggesfria metoder (P03).
- Utbildade virkesuppköpare/rådgivare, entreprenörer, skogsägare i aktuella hyggesfria metoder och drivningsmetoder (P04).
- Ett forskningsprogram för aktuella arealer (P05).
- Ett antal skogsägare som börjat bruka delar av sin skog med hyggesfri metod (P06).
- Genomfört arbetsmarknadsprogram/praktik för aktuella målgrupper (P07).

### PF13 Gårdens energiförsörjning

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att lantbrukare minskar sina energikostnader som ett led i att öka sin konkurrenskraft.
- Att lantbrukare investerar i teknik för miljövänlig värme- och elproduktion.

#### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- Kartläggning och sammanfattning av hittills gjorda erfarenheter från bl.a. projekten *Energilots 2.0* och *Energintelligent Dalarna* (P02).
- Kartläggning av småskaliga tekniker för miljövänlig värme- och elproduktion som kan vara aktuella för lantbrukare (P03).
- Ett stort antal lantbrukare i Dalarna som fått information om resultaten från kartläggningen (P04).
- Några lantbrukare i Dalarna som har satsat, eller vill satsa, på en lösning som kan vara demonstrationsobjekt (P05).

### PF14 Utveckling av micro-kraftvärmeverk

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

- Att tillverkare av pannor och utrustning för micro-kraftvärmeverk får en ökad marknad.
- Att efterfrågan av skogsbränsle i form flis, ved och knubbved ökar vilket i sin tur ger nya arbetstillfällen i skogsbruket samt incitament för ändamålsenlig skogsskötsel.
- Att fastighetsägare investerar i teknik för miljövänlig värme- och elproduktion, istället för värmepumpar.
- Att fler gröna praktik- och arbetsträningsplatser kan skapas i skogsbruket.

#### **Förväntat projektresultat / projektmål**

- Projektadministrativa rapporter (P01).
- En utvärdering av möjligheter att använda biobränslet knubb i stället för flis i mindre vedpannor och flispannor (P02).
- En utvärdering av möjligheter att konstruera ett micro-kraftvärmeverk med stirlingmotorer som ledas med olika fasta biobränslen (P03).

## 8. Förslag till prioritering av projektförslagen för genomförande

De 14 olika projektförslagen ovan har av projektgruppen ansetts så pass intressanta att de har dokumenterats. Men de ska snarare ses som ett ”smörgåsbord”, som tips åt organisationer som vill driva något av dessa projektförslag vidare till en projektansökan från ESI-fond eller annan bidragsgivande organisation. Det bör observeras att projektförslagen består av delprojekt som i vissa fall kan brytas ut till separat projekt. Vidare är inte projektförslagen fullt ut synkroniserade. Det innebär att om ett visst projekt genomförs så kan ett delprojekt i ett annat projekt utgå. Om t.ex. projektförslaget *PF 02 Mot gröna jobb* genomförs så kan delprojektet *P05 Utbildningsprogram för arbetslösa* utgå i projektförslaget *PF04 Gröna utbildningar*.

När det gäller ESI-fonder har de hittills annonserade utlysningstillfällena en viss inverkan på en prioritering. Socialfonden ligger närmast i tiden där ansökningar i den första utlysningen ska vara inlämnade i slutet av februari 2015. För Regionalfonden gäller förmodligen att man har några månader till på sig för att få klar en ansökan. Landsbygdsprogrammet är mest försenat och där är det hösten 2015 som gäller.

En annan prioriteringsgrund är betydelsen av när projektet visar resultat i förhållande till andra projekt. Projektförslaget *PF03 Information om Gröna näringar* bör t.ex. genomföras före *PF04 Gröna utbildningar*.

Ytterligare en prioriteringsgrund är om projektförslaget å ena sidan medverkar till lösning av ett akut samhällsproblem eller å andra sidan riktar sig långsiktigt mot att stödja en viss affärsverksamhet.

Mot bakgrund av ovanstående föreslår projektgruppen att följande två projektförslag bör värderas för en ansökan till ESI-fond så snart som möjligt:

### **Förstudie: Bilda ett formellt nätverk för gröna näringar**

Flera av de aktuella projektförslagen har sin grund i projektidéer som tagits fram i det informella nätverket ”Gröna näringar” som i olika konstellationer verkat några år i Dalarna. Många i nätverket känner att det finns behov av att formalisera arbetsformerna och ge deltagare från de olika intressenterna ett tydligare mandat från sina organisationer.

Ett sådant mer formaliserat nätverk skulle då kunna spela en stor roll vid en fortsatt prioritering och vidareutveckling av aktuella projektförslag. Men även för att ta fram nya projektidéer.

Målsättningen borde därför vara att en förstudie genomförs så snart som möjligt med uppgift att föreslå hur ett formellt nätverk för gröna näringar i Dalarna skulle fungera samt att inventera intresset hos olika organisationer att medverka i nätverket.

## Mot gröna jobb

Detta projektförslag bygger på ett liknande upplägg som det framgångsrika projektet *Unga till arbete*, och riktar sig till alla målgrupper som omfattas av Socialfondens programområde 2, men med förbehållet att deltagaren **har uttryckt ett intresse för gröna näringar**. Det kan vara personer som vill veta mer om de gröna branscherna och genom praktik undersöka om det finns någon yrkesinriktning som kan kännas meningsfull att sträva vidare mot.

Den totala arbetslösheten ökar inte för närvarande och i Dalarna minskar ungdomsarbetslösheten. Det har dock visat sig att andelen personer som står långt från arbetsmarknaden stadigt ökar i gruppen arbetslösa. Samtidigt ser det mörkt ut inom många branscher när det gäller att rekrytera personal efter alla som går i pension. Det är därför av största vikt för samhället att med olika åtgärder rusta de som i dag står långt från arbetsmarknaden till ett återinträde på denna. Det finns också ett stort ansvar i berörda branscher att på olika sätt medverka i denna process, t.ex. genom att erbjuda ändamålsenliga praktikplatser.

Från flera kommuner uttrycks ett önskemål att det föreslagna projektet genomförs.

Målsättningen bör därför vara att en ansökan om stöd från Socialfonden kan lämnas in redan i den första utlysningen.

## 9. Förslag till styrning av ESI-projekt i Dalarna

En problematik som visat sig under denna förstudie är frågan om vilken organisation som kan ha rollen som projektägare. Både Länsstyrelsen och Region Dalarna har ett ansvar för regional utveckling inom olika områden.

När det gäller ESI-fonderna finns en ”naturlig” koppling till att Länsstyrelsen kan agera projektägare för projekt som kan få stöd från Landsbygdsfonden och Region Dalarna för projekt med stöd från Socialfonden. Av föreliggande projektförslag framgår att ”gröna näringar” inte bara omfattar branscher som kan tänkas få stöd från Landsbygdsprogrammet. Men det har visat sig att det finns en tendens till att koppla ett projektförslag med visst ”grönt innehåll” till Landsbygdsprogrammet och Länsstyrelsen.

När det gäller olika utsatta grupper i samhället har Region Dalarna tagit ett särskilt ansvar för unga människor i bl.a. projektet *Unga till arbete* samt för utlandsfödda i projektet *Dalarna – Implementering Integration*. Länsstyrelsen har också ett stort ansvar för integration. Region Dalarnas har också en uppgift på det sociala området att bistå kommuner och landsting med politisk styrning och ledning för uppbyggnad av stödstrukturer och strategier för välfärdsområdet. När det gäller personer med funktionshinder pågår verksamhet med målsättningen att de regionala stödstrukturerna ska stödja utvecklingen av evidensbaserad praktik inom verksamhetsområdet för stöd till personer med funktionsnedsättning (från hemsidan).

När det gäller besöksnäringarna finns ett delat ansvar mellan Länsstyrelsen och Region Dalarna. Länsstyrelsen har ett ansvar för landsbygdsutveckling men Region Dalarna har också gett ut strategidokument för denna utveckling.



För att lösa dessa gränsdragningsproblem föreslår projektgruppen följande:

För styrning av större ESI-projekt som omfattar funktioner som utgör gränsdragningsproblem mellan olika myndigheter (Region Dalarna, kommuner, Landstinget, Länsstyrelsen) bildas en regional styrgrupp med personer från ledande chefsbefattningar på Länsstyrelsen och Region Dalarna. Denna styrgrupp skulle då kunna få mandat att gemensamt ha rollen som projektägare, om detta godkänns av berörda ESI-fonder. Annars kan en part ha det formella ansvaret som projektägare gentemot ESI-fonder, men samarbetet mellan parterna kan då regleras i ett avtal (som bl.a. kan reglera hur eventuella förluster för projekten ska täckas upp).

# Den stödjande skolan

---

## Delförstudien Skola- minska avhopp

Linnea Woxberg, Malin Johansson Romsig, Göran Ehn

2014-10-28



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

REGION DALARNA

## Sammanfattning

Region Dalarna bedriver sedan mitten av januari en EU-finansierad förstudie med namnet *Dalarna- Tillväxt för alla*. Regionen står inför flera utmaningar. Region Dalarna och Gysam startade tillsammans arbetsgruppen Skola- minska avhopp.

Arbetsgruppens syfte är att undersöka förutsättningarna för ett regionalt ESF-projekt för att minska avhopp från skolan och förbättra elevernas psykiska hälsa. Rapporten syftar till att ge ett underlag för intresserade kommuner att tillsammans med Region Dalarna och Gysam utforma ett regionalt projekt.

Dalarna står inför samma utmaningar som övriga landet kring ökat antal avhopp i gymnasieskolan och obehöriga elever till nationella program.

I intervjuer och möten med referensgrupper har det framkommit att det finns ett behov och intresse av att arbeta mer förebyggande, med elever i behov av extra stöd och kring ungas psykiska ohälsa i skolan. Andra utvecklingsmöjligheter som lyfts fram är bl.a. kompetens i bemötande hos personal, rutiner för elever som är i riskzonen för avhopp och utveckla överbyggnad av grundskola-gymnasium.

Det nationella ESF-projektet Plug In ger exempel på beprövade metoder för att förebygga och minska avhopp. Projektet visar på viktiga erfarenheter kring elevens anknytning till skolan, tidiga insatser i skolan och flexibel utbildning.

Arbetsgruppen beskriver att det finns möjligheter att skapa ett gemensamt mål för ett regionalt projekt genom bl.a. Dalastrategin och Gysams kvalitetsarbete. Det finns ett intresse och behov allmänt hos skolorna och kommunerna att arbeta mer förebyggande. Plug In visar på beprövade metoder och viktiga erfarenheter inför ett liknande projekt. Det finns tid för en förankring i skolorna inför projektet. I Dalarna finns två lokala projekt som har visat goda resultat och ger kunskap om målgruppen som redan hoppat av. Socialfonden ser gärna större regionala projekt i de nya programmen samt framhäver särskilda satsningar på målgruppen 15-24 år. Tidigare regionala projekt har visat goda resultat på individ, kommunal och regional nivå.

## Innehåll

Sammanfattning.....	0
1. Inledning .....	2
2. Syfte och mål med delförstudien.....	2
Syfte .....	2
Syfte för rapporten .....	2
3. Bakgrund.....	3
Styrdokument .....	3
Om EU:s strategi .....	4
4. Statistik - Nuläge .....	5
Om avhopp nationellt.....	5
Om avhopp i Dalarna .....	7
Orsaker till avhopp i några av Dalarnas skolor .....	9
Socioekonomisk kalkyl- vi har inte råd att låta bli... ..	10
Om psykisk ohälsa hos unga.....	10
5. Kunskapsinhämtning från intervjuer och referensgrupper .....	12
Möten med arbetsgruppens referensgrupper .....	13
6. Behov och utvecklingsmöjligheter.....	15
Goda exempel.....	15
7. Plug In, ett projekt som halverat avhopp .....	17
Arbetsgruppens reflektioner: .....	18
8. Slutsatser och fortsättning.....	20
Vilka förutsättningar/möjligheter finns det för ett regionalt projekt i att minska avhopp? ..	20
9. Ekonomiskt exempel.....	22
Bilaga 1. Intervjuer .....	1
Bilaga 2. Dalarna avhopp tabell.....	1
Bilaga 3. Riskfaktorer för avhopp .....	1
Bilaga 4. Metoder för att förebygga avhopp.....	1

# 1. Inledning

Region Dalarna bedriver sedan mitten av januari en EU-finansierad förstudie med namnet *Dalarna- Tillväxt för alla*. Regionen står för flera utmaningar såsom avhopp från skolan, kompetensbrist, ohälsa och utanförskap.

En av målgrupperna i förstudien är unga arbetslösa och de som hoppat av eller riskerar att hoppa av skolan (15-24år). Efter förstudiens kartläggning, workshops i alla Dalarnas kommuner och diskussioner på delkonferensen i maj, stod det klart att tidiga insatser i skolan bör ingå i ett regionalt projekt inom ESF.

Gysams målsättning är att öka genomströmningen av elever i gymnasieskolorna. Både Gysam och Region Dalarna har ett intresse för tidiga insatser i skolan och därför skapades arbetsgruppen Skola- minska avhopp. Uppdraget innebär bl.a. att studera tidigare goda exempel inom Plug In (SKL), göra intervjuer med olika aktörer/ fokusgrupper och samla statistik för Dalarna. (utredningen är avgränsad till att främst beröra avhopp inom gymnasieskolan men inkluderar också tidiga insatser som kan beröra grundskolan och elever som riskerar avhopp i åk. 8-9)

Arbetsgruppen utreder frågeställningen: Vilka möjligheter och förutsättningar finns det för ett regionalt projekt i att minska avhopp från skolan i Dalarna?

## 2. Syfte och mål med delförstudien

### Syfte

Denna utredning ses som en del i förstudien- Tillväxt för alla. Det långsiktiga syftet är att minska avhopp. Det kortsiktiga syftet är att utreda förutsättningarna för ett regionalt ESF-projekt för att minska avhopp från skolan och förbättra den psykiska hälsan hos alla elever.

### Syfte för rapporten

Denna rapport syftar till att ge ett underlag för intresserade kommuner tillsammans med Region Dalarna och Gysam att utforma ett regionalt projekt för att göra skolan bättre för alla elever och i längden minska avhopp.

## 3. Bakgrund

### Styrdokument

Delförstudien har bakgrund i tre styrdokument som på olika sätt utformar frågeställningarna som utredningen står för.

1. Dalastrategin, ligger till grund för förstudien Tillväxt för alla och därmed även denna delförstudie.
2. Gysams kvalitetsarbete, går väl ihop med Dalastrategins vägval om att öka utbildningsnivån men framförallt att öka genomströmningen.
3. Nya ungdomspolitiken, visar prioriterade områden för handlingsprogrammet, där ungas psykiska ohälsa och egen försörjning är två av dessa. Och pekar dessutom på unga avhoppare som en målgrupp att göra ytterligare satsningar för.

### *Dalastrategin- Dalarna 2020*

Dalastrategin beskriver de utmaningar regionen står inför fram till 2020 som berör bland annat kompetensförsörjning, tillgänglighet och struktur samt attraktionskraft. Visionerna beskriver bland annat ett Dalarna som landets bästa region för unga där ungas drivkraft tas tillvara med en tydlig plats i tillväxtarbetet. Samt där Dalarna kännetecknas av ett tydlig regionalt ledarskap och en förmåga att samla alla krafter för en positiv utveckling av regionen. Utmaningarna för Dalarna i utbildning och livslångt lärande handlar om att Dalarnas befolkning har en utbildningsnivå som inte matchar dagens efterfrågan på arbetsmarknaden. Dalastrategin pekar på målet att utbildning behöver planeras i en ökad samverkan mellan skola, högskola, näringsliv och de arbetssökandes och arbetsmarknadens behov av kompetens. Det livslånga lärandet får allt större betydelse i takt med allt hårdare konkurrens inom den globala och kunskapsbaserade ekonomin. Där har grundskolan en viktig roll och i strategin beskrivs "Högre upp i utbildningssystemet har gymnasieskolan en nyckelroll genom att skapa utbildningar som har stor relevans för länets arbetsmarknad och som kan göras tillgängliga för elever, anställda och arbetslösa i ett livslångt lärande".

### *Gysams kvalitetsarbete*

En viktig del i Gysams arbete är kvalitetsarbetet. Fokus ligger på framgångsfaktorer och modeller som kan användas generellt och göra skillnad i vardagen, både för lärare och elever. Arbetet skall vara ett stöd för de enskilda skolorna att nå en ökad måluppfyllelse. Under 2014 prioriteras att öka genomströmningen av elever men även att öka omvärldsbevakningen. Det görs genom att bevaka det projekt som SKL (Plug In) driver för att öka genomströmningen. Studietiden för gymnasieelever tenderar att bli 4-5 år, och var tredje elev behöver antingen längre tid på sig att fullfölja gymnasieutbildningen eller så avbryter de helt. Gysams utgångspunkter för genomströmningsarbetet är de framgångsfaktorer som framhålls av SKL i rapporten *Minska studieavbrotten*.

- Bra bemötande

- Tydliga mål och betoning på resultat
- Att vara på rätt utbildning
- Kvalitet genom arbete och delaktighet
- Förmågan att upptäcka och tillgodose behov

### *Med fokus på unga – en politik för goda levnadsvillkor, makt och inflytande.*

Nya ungdomspolitikerna berör ungdomar mellan 13-25 år med målet: *Alla ungdomar ska ha goda levnadsvillkor, makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen.* I propositionen presenteras också ett ungdomspolitiskt handlingsprogram för perioden 2014-2017 med insatser inom tre prioriterade områden – ungdomars inflytande, egen försörjning och psykisk hälsa. Propositionen antogs i juni 2014.

I studier inom introduktionsprogram och stödåtgärder inom gymnasieskolan, understryker regeringen vikten av att huvudmännen gör kraftfulla insatser för att motverka att elever avbryter sin gymnasieutbildning. I ungdomspolitikerna framhålls också vikten av arbetet inom studie- och yrkesvägledning och anpassad studiegång. Statistik visar att majoriteten av de unga som blir aktuella för informationsansvaret har avbrutit en pågående gymnasieutbildning och att en tredjedel har gjort detta i årskurs 3.

### *Strategin Dalarna- Sveriges bästa ungdomsregion*

Region Dalarna är just nu i processen att ta fram en strategi för hur Dalarna ska arbeta för att bli och vara Sveriges bästa ungdomsregion. Unga i Dalarna ska ha makt att forma sina liv och ges utrymme och möjlighet att ta en tydlig plats i tillväxtarbetet. Strategin beskriver hur Dalarna genom ett sektorsövergripande och kunskapsbaserat arbete ständigt ska utvecklas mot ett bättre Dalarna för unga. Strategins primära målgrupp är politiker och tjänstemän. Kommuner och landsting lyfts som särskilt viktiga aktörer. Till strategin kommer en handfull prioriterade områden att kopplas, med utgångspunkt i såväl Dalastrategi som den nationella ungdomspolitikerna.

### *Reflektion*

Vi ser att dessa strategier framhåller förebyggande arbete för att minska avhopp i gymnasiet, öka utbildningsnivån samt förbättra ungas psykiska hälsa. Det är därmed prioriterade områden både nationellt, i Dalarna och inom Gysam.

### **Om EU:s strategi**

I EU:s strategi för smart och hållbar tillväxt, Europa 2020, är ett av målen att minska andelen ungdomar som inte slutfört gymnasiet och får färdigheter som gör dem konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. En prioritering är att förbättra möjligheterna för andelen elever som inte går ut skolan, liksom att förbättra möjligheterna till yrkesutbildning och högskolestudier.

## 4. Statistik - Nuläge

### Om avhopp nationellt

**Nästan 25 procent av Sveriges gymnasieelever klarar inte examenskraven. 15 procent av eleverna får F eller streck i ett eller flera ämnen. De sista 10 procenten är avhopparna.** (Dropouts, Tema Unga i arbetslivet, 2014 Skolverket).

### *Åldersgrupper på unga utanför arbetsmarknaden*

Fördelningen i åldersgrupper på ungdomar som står utanför arbetsmarknaden är 4 % 16-19, 13 % 20-24 och 15 % 25-29 enligt Lisbeth Lundahl (NEETS 2014). Sverige har internationellt sett en hög andel ungdomar som inte kommer in på arbetsmarknaden.

### *Antal ungdomar utanför gymnasieskolan i siffror*

I regeringens *Ungdomar utanför gymnasieskolan- ett förtydligat ansvar för stat och kommun*, talar man om att cirka 2000 ungdomar varje år inte påbörjar en gymnasieutbildning direkt efter avslutad grundskola och cirka 30 000 unga avbryter varje år en påbörjad gymnasieutbildning. Uppföljningar visar dock att det varje år funnits i genomsnitt 17 000 unga i åldrarna 16-19 år som varken har arbetat eller studerat under de senaste tio åren. (SOU 2013:13)

### *Ungdomar som inte påbörjar gymnasiet*

Antalet ungdomar som inte påbörjar gymnasieutbildning direkt efter grundskolan har ökat sedan 2008. Gruppen utgörs av något fler pojkar än flickor. Det saknas till stora delar kunskap om denna grupp av ungdomar och därmed också om skälen till att de inte efter avslutad grundskola påbörjar studier inom gymnasieskolan (s. 121 Prop 2013/14:191)

Det finns forskning som tyder på att det bl.a. beror på obehörighet till gymnasiet, sen invandring till Sverige och föräldrars utbildningsnivå, se nedan.

### *Obehöriga till gymnasiet i procent och föräldrars utbildningsnivå*

De senaste uppgifterna på antal obehöriga elever till gymnasiet i Sverige är från våren 2014 och visar att siffrorna har ökat från förra årets 12,4 procent till 13,1 procent (Skolverket).

Samma underlag visar att skillnaden mellan obehöriga elever födda i Sverige (10 %) och obehöriga elever födda utomlands, men som flyttat hit innan skolstart (14 %), inte skiljer sig åt nämnvärt. Den stora skillnaden visar sig i gruppen obehöriga elever som invandrat hit efter skolstart (48 %). Gruppen obehöriga elever som har föräldrar med förgymnasial utbildning ligger på 44 % och är i princip samma grupp elever som invandrat före skolstart. (Skolverket PM 1 (15) Dnr: 2014:00254 ).



## *Genomströmningen på gymnasiet och föräldrars utbildningsnivå*

Majoriteten av eleverna i den sistnämnda gruppen ovan studerar på IV/IM- eller IV/IM-språk där genomströmningen är lägst av alla program på 1-3 %. Studien är baserad på åren 2008-13 och rör genomströmning på 3 år.

Grupper med högst genomströmning är kvinnor, elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning samt elever med svensk bakgrund (Skolverket PM Dnr 71-2013-28(10)). Sammanfattningsvis innebär det att föräldrars utbildningsnivå fortsätter att vara en betydande faktor för elevers inträde och prestation på gymnasiet.

## *Orsaker till avhopp*

Det finns en hel del kunskap om orsaker till avhopp och vilka riskfaktorer det handlar om. Mycket går att läsa om på Pluginnovation, där man sammanställt och samlat internationell forskning. Riskfaktorerna kan handla om individuella bakgrundsfaktorer, strukturella bakgrundsfaktorer och utbildnings- och skolstrukturer. Orsaker till avhopp beskrivs som ett samspel mellan dessa faktorer. Några av exemplen på riskfaktorer synliga i skolan är:

- Frånvaro
- Låga skolresultat
- Inlärningssvårigheter
- Negativa relationer med jämnåriga (mobbare, mobbad, utanförskap)
- Psykisk och fysisk ohälsa

(Pluginnovation, Ferguson, 2005, Kendall & Kinder 2005, Läs mer i bilaga 3.)

När unga själva anger orsaker till att de avbrutit sina studier är förklaringar vanligen otillräckligt stöd i skolan, brist på meningsfullhet, fysisk eller psykisk ohälsa samt att de gjort ett felaktigt val eller att utbildningen inte var som de tänkt. I Tema Ungas senaste djupintervjustudie berättade unga att mobbning eller socialt utanförskap var den främsta orsaken till avhoppet. I rapporten presenteras följande orsaker:

1. Mobbning, socialt utanförskap
2. Brist på pedagogiskt stöd i skolan
3. Vuxna som inte bryr sig
4. Dåligt bemötande i skolan
5. Bristfälligt pedagogiskt stöd i skolan efter en långvarig frånvaro (på grund av sjukdom eller missbruk)
6. Behov av mer praktik och mindre teori
7. Stökig skolmiljö
8. Fel programval
9. Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som inte upptäcks under utbildningen
10. Dåliga hemförhållanden

(Tema Unga, 10 orsaker till avhopp, 2013)

Sammantaget finns det tydligt beskrivet vilka faktorer som kan spela in vid avhopp samt vilka orsaker som identifieras både av vuxna och unga. Däremot är kunskapen inte lika dokumenterad kring metoder för *hur* vi ska jobba med dessa riskfaktorer.

## Om avhopp i Dalarna

### *Andel elever som avbröt studierna under det första året på gymnasiet*

Det varierar mellan 1 % (Vansbro) och 8 % (Smedjebacken). Dalarna ligger därmed både över och under rikssnittet på 4 % (Skolverket, 2014).

### *Andel elever som fullföljt inom 4 år.*

I den kommun med lägst andel har 67 % (Orsa) fullföljt gymnasiet inom 4 år, och de kommuner som har den största andelen ligger på 82 % (Gagnef, Leksand och Malung-Sälen). Rikssnittet är 77 % liksom hela Dalarnas. Dessa siffror är inklusive IM.

Avesta	70%
Borlänge	73%
Falun	80%
Gagnef	82%
Hedemora	75%
Leksand	82%
Ludvika	80%
Malung-Sälen	82%
Mora	80%
Orsa	67%
Rättvik	74%
Smedjebacken	78%
Säter	77%
Vansbro	77%
Älvdalen	75%

(Källa: Skolverket, 2014)

### *Reflektion*

Det innebär att de kommuner med bäst resultat (Malung-Sälen, Leksand och Gagnef) ändå har 18 % av eleverna som inte tar examen inom 4 år.

En intressant fråga är hur många av dessa som tillhör gruppen nyanlända och har gått på IM? Arbetsgruppen redovisar ingen statistik över IM-elever i Dalarna då det skulle innebära en större utredning. Det beror bl.a. på att kommunerna har olika förfaringssätt vid anmälan till IM. Dock är arbetsgruppen medveten om att IM-programmen upplevs växa. Här skulle en noggrannare undersökning behöva göras vid planer på en gymnasiesamverkan kring IM.

En annan intressant aspekt är att kurvan för antal avbrott i åk 1 och fullföljd examen under 4 år följs åt i de flesta kommuner.

### *Obehöriga till gymnasieskolan*

Vid årets mätning våren 2014 ligger Dalarna över riksgenomsnittet 13,1% i andel elever som ej är behöriga till gymnasiet. Vi är ett av de av länen som har högst andel obehöriga elever med 15,7 %. (Skolverket).

Andelen ej behöriga till nationellt program	2011	2012	2013	2014
Riket totalt, samtl. Elever	12,3	12,5	12,4	13,1
Dalarna totalt, samtl. elever	13,3	13,2	13,6	15,7
Dalarna kommunal, samtl. elever	12,9	12,8	13,3	15,8
Dalarna fristående, samtl. elever	22,7	20,1	19,8	13,8
Avesta, samtl. elever	9,8	13,8	15,1	23,6
Borlänge, samtl. elever	18,3	15,4	19,1	16,1
Falun, samtl. elever	9,8	11	12,1	13,5
Gagnef, samtl. elever	..	12,2	..	..
Hedemora, samtl. elever	18,7	17,9	11,3	11,3
Leksand, samtl. elever	11,6	8,9	9,3	11,1
Ludvika, samtl. elever	17,3	14	17,1	19,1
Malung-Sälén, samtl. elever	..	15,5	..	..
Mora, samtl. elever	17,5	14,7	14,8	21
Orsa, samtl. elever	27,7	30,5	18,8	23,2
Rättvik, samtl. elever	..	..	..	..
Smedjebacken, samtl. elever	11	10,5	12,3	19
Säter, samtl. elever	9,2	..	15,3	17
Vansbro, samtl. elever	..	16	15,2	23,8
Älvdalen, samtl. elever	20,6	..	14,3	19,6
Dubbelprick betyder att antalet elever är färre än tio.				
Källa: Skolverket SIRIS				

Andelen obehöriga elever till gymnasiet har varit en negativ trend i ett 10 årigt perspektiv både sett till riket och länet. Noterbart är att Vansbro, Orsa och Avesta toppar årets mätning med över 23 %, där nästan var fjärde elev inte är behörig till nationella program.

### *Måluppfyllelse och behörighet hos utrikesfödda elever*

Dalarna ligger i botten när det gäller utrikesfödda elever som uppfyller målen i alla ämnen vid grundskolans slut. I Dalarna klarar 42 % av den gruppen elever målen i alla ämnen, i riket är siffran 52 %.

Dalarna ligger också nästan i botten när det gäller behörighet till yrkesprogram, bland elever som är utrikes födda. I Dalarna är 56 % behöriga medan siffran i riket är 63 % (Skolverket 2014).

## Reflektion

Att Dalarna har en stor grupp elever som inte är behöriga till nationella program innebär att dessa unga kommer att börja på något av IM:s program. Där är som tidigare visats den lägsta genomströmningen. I värsta fall ingår ungdomarna i gruppen som står helt utanför skolan. Här vilar därför ett stort ansvar på kommunerna att förbättra måluppfyllelsen i grundskolan.

## Orsaker till avhopp i några av Dalarnas skolor

Arbetsgruppen har sammanställt information från Dalarnas skolor kring antal avhopp och orsaker till avhopp från kalenderåret 2013. Informationen har samlats in genom Gysam men även de skolor som inte är medlemmar i Gysam har tillfrågats. Hittills har 10 kommuner i Dalarna rapporterat in sina avhopp för 2013 och summan är totalt 383 avhopp. Samtliga avhopp rör gymnasiesamverkans kommuner. Avesta och Mora har inte lämnat uppgifter i nuläget.

Orsakerna som angetts har varit många och formulerats olika. Arbetsgruppen har kategoriserat dessa under: fel programval, flytt, hög ogiltigfrånvaro/hälsoskäl, trivsel/sociala skäl och övrigt som exempelvis arbete, utbytesår eller okänd orsak.

*Av 387 avhopp anges följande orsaker:*

131	34%	Programbyten/byte av skola
72	19%	Flytt/pendling/nytt boende
58	15%	Trivsel/sociala skäl/ psykisk ohälsa
52	13%	Vet ej
50	13%	Övrigt
24	6%	Hög frånvaro/ogiltigfrånvaro/medicinska skäl

Vad som ingår i kategorierna går att läsa om i bilaga 2.

## Reflektion

Efter insamlingen av orsaker till avhopp ser arbetsgruppen att tolkningar av avhopp och vilka svar som accepteras kring avhopp ser olika ut på skolorna. Därför går det inte att dra några säkra slutsatser av den informationen vi fått. Men det ger ändå en bild av att Dalarna inte är unika i att ha varken färre eller ovanligt många avhopp, utan vi bekräftar i stort de nationella siffrorna. Årets siffror visar inte någon markant skillnad i avhopp mellan pojkar och flickor. Eftersom tolkningarna av avhopp görs olika, så kan vi inte vid denna enklare översikt veta om det ligger andra orsaker bakom. Exempelvis orsaken, Flytt, kan ju tyda på hemlängtan, att skola/programmet inte var som tänkt eller något helt annat.

Efter att ha diskuterat med kvalitetsgruppen och beredningsgruppen i Gysam, påpekades att en gemensam definition av avhopp och en överenskommelse om på vilket sätt och vilka faktorer som ska räknas in, är en förutsättning för att få ett bra utgångsvärde för att kunna mäta effekten av ett projekt. Det är också viktigt att poängtera att byte av program också ses

som en riskfaktor som kan leda till avhopp. Dessutom visar Tema Unga i arbetslivets djupintervjuer med unga som hoppat av sina studier, att den främsta orsaken är mobbning. Det har dock inte förekommit i den här sammanställningen och det gör det sällan vid liknande kartläggningar. Man kan anta att dessa uppgifter är för känsliga att berätta om och görs enbart under vissa förutsättningar.

## Socioekonomisk kalkyl- vi har inte råd att låta bli...

*Utanförskapets pris – Ingvar Nilsson m.fl.*

Nationalekonomen Ingvar Nilsson, med kollegor, har under många år arbetat fram en kalkylmodell om vad det kostar att inte motverka ett utanförskap. Här nedan finns en skärmdump från sidan [www.utanforskapetspris.se](http://www.utanforskapetspris.se) som visar de kostnader samhället har för de personer som hamnar utanför samhället. Observera att det handlar om en enda årskull i Dalarna.

Kalkylen bygger på statistik från Dalarna och utgår från en årskull på 2 929 sexåringar. Av dessa hamnar 383 (12,8 %) under livet i utanförskap och modellen beskriver vad det kostar samhället sammantaget fram tills gruppens individer fyller 65 år.



### Reflektion

Om det går att få fler att lyckas med sin skolgång så görs både en vinst på det personliga planet och en betydande samhällsekonomisk vinst. Om 38 elever (10 %) av de som riskerar att hamna i utanförskap istället lyckas, så blir den samhällsekonomiska vinsten också 10 %, alltså 600 miljoner per årskull.

## Om psykisk ohälsa hos unga

### Orsaker till psykisk ohälsa

Undersökningar, forskning och intervjuer visar att sambandet mellan hälsa och lärande har stor betydelse för de ungas psykiska hälsa. När unga tillfrågats varför de hoppat av är mobbning i topp på orsaker, tillsammans med att de upplevt ett dåligt bemötande i skolan och brist på pedagogiskt stöd (Tema Unga, *10 orsaker till avhopp*). I Gysams Samsynsutredning (2012) lyfter elever fram brister i gymnasieskolans sociala miljö och elevhälsan som viktiga utvecklingsområden. Även förstudiens intervjuer pekar på vikten av relationernas betydelse på skolan. När en årskurs nio i Dalarna i våras intervjuades, om vad

som utgör en bra skola, handlade svaren ofta om att minska antalet prov, minska stressen i skolan och att få bättre relationer till personalen på skolan.

### *Psykisk ohälsa i procent, nationellt och i Dalarna*

Detta visar också Skolverkets enkät 2012 om elevers och lärares attityder till skolan, att 30 % av flickorna och 23 % av pojkarna på högstadiet alltid eller oftast kände sig stressade i skolan. Motsvarande siffror för gymnasiet var 48 % och 27 %. LUPP-undersökningar som gjorts i Dalarnas kommuner visar att de flesta mår bra, men omkring hälften svarar att de har problem med stress eller sömnsvårigheter minst en gång i veckan.

### *Goda relationer faktor som minskar psykisk ohälsa*

I Skolverkets och Socialstyrelsens nytgivna (2014) kunskapsstöd, *Vägledning för elevhälsan*, beskrivs att tillit och förtroende har betydelse för om personalen får kännedom om problematiska företeelser som pågår bland elever. Iwarsson (2014), *Samtal i skolan*, lyfter fram att forskning visar att det blir bättre resultat för elever med psykisk ohälsa om relationerna och bemötandet fungerar bra i skolan.

## 5. Kunskapsinhämtning från intervjuer och referensgrupper

Arbetsgruppen har utfört intervjuer med studie- och yrkesvägledare, kuratorer, rektorer och en ungdomskonsulent i Dalarna kring utvecklingsmöjligheter. Intervjuerna ringar in områden som anses viktiga inför ett regionalt projekt för de intervjuade personerna (utförligare material i bilaga 1).

*Intervjuer studie-och yrkesvägledare, kuratorer och ungdomskonsulent på både gymnasiet och grundskola om att förebygga avhopp i skolan.*

Samtliga intervjuade förordar flexibla lösningar. De menar att skolan måste anpassa sina lärmiljöer efter elevernas individuella behov.

SYV och kurator på grundskolan och ungdomskonsulenten på IM vill förbättra arbetet med elevernas självkänsla och självförtroende och skapa en "vi-känsla" på skolan. Detta anses vara särskilt viktigt för elever med "annorlunda begåvningar".

SYV på gymnasiet betonar att studie- och yrkesvägledning bör vara hela skolans ansvar och att elever tidigt bör få stöd att tänka på framtiden och att utveckla sin valkompetens.

Flera anser att övergången mellan grundskola och gymnasium behöver bli mer trygg och att mottagandet ska vara väl förberett, och att mer insatser läggs på elever som behöver extra pedagogiskt stöd.

*Intervjuer utförda med rektorer och gymnasiechef kring utvecklingsmöjligheter*

Gymnasieskolan i Borlänge har under en tid fokuserat på att få IM-elever behöriga till ett nationellt program, och man har lyckats med 1/3. Det som bör prioriteras nu är IMYRK (yrkesintroduktion), men det också är viktigt att utveckla nya metoder och arbetssätt på hela IM. Gymnasieskolan i Leksand jobbar med några olika fokusområden, varav ett är att få fler elever att lyckas med sin skolgång.

Borlänge menar att det finns områden att utveckla som mentorskap, elevhälsa, identifiera och ge stöd tidigare. De vill prioritera elever med psykisk ohälsa eller allmänt dåligt mående. Leksand ser ett intresse i organisationens arbete med eleven för att göra största möjliga nytta och ge bästa möjliga stöd. De ser också ett behov av kartläggning och identifiering av elever i behov av extra stöd.

Alla är överens om att utveckla bättre uppföljning av närvaro och resultat. Det skulle kunna vara en relevant uppgift för en elevcoach.

De intervjuade ser också en poäng med ett regionalt projekt för att få fler att lyckas i skolan. Inte minst som ett informations- och kunskapsutbyte av det som görs i landet och vad man kan lära av det.

## Möten med arbetsgruppens referensgrupper

### *Kvalitetsgruppen, Gysam 2014-08-25*

Efter arbetsgruppens information tillfrågades gruppen att diskutera möjligheter och hinder för ett regionalt projekt.

De möjligheter gruppen såg var:

- Möjligt att få resurser (ekonomiskt) för att utveckla skolan
- Behöver inte uppfinna hjulet en gång till i alla kommuner
- Samverkan med en gemensam idé
- Kompetensen växlas upp, multikompetenta grupper
- Chans att fortsätta utvecklingsarbetet som är på gång
- Kvitto på att det är framgångsrikt (Plug In)
- EU- prioriterar stora projekt
- Ger möjligheter för individ, kommun och län

De hinder som skulle kunna finnas var:

- Många kommuner som ska komma överens
- Mycket är redan på gång i skolorna och personal har ont om tid
- Det finns en projekttrötthet
- Konkurrens
- Bristande förankring
- Tidsbegränsning
- Otydliga vinster för personalen
- Hur den ekonomiska situationen slagit ut i skolan

### *Beredningsgruppen, Gysam 2014-09-24*

Efter inledningen och presentation av ett utkast till projektidén fick gruppen möjlighet att diskutera fördelar och nackdelar med ett regionalt projekt, och hur går vi vidare i processen.

Fördelar som lyftes fram:

- Gysams mål att öka genomströmningen på gymnasiet.
- Gemensam rutin och definition för elever som gör avbrott/avhopp.
- Gemensam rutin för tidiga insatser då elever ger signaler på att inte klara studier eller trivas på sitt program.
- Förbättra överbyggnad mellan grundskola och gymnasium (kartläggning elever i riskzon, överlämning, SYV).
- Erfarenhetsutbyte kring elever med en större psykosocial problematik där samordning av flera samhällsaktörer krävs.



- Erfarenhetsutbyte kring metoder för bemötandet av elever och undervisning på elevens egen nivå.
- Utveckla IM eftersom det programmet upplevs ha flest avhopp.
- Språkstöd för utlandsfödda som kommer in på nationella program, då eleverna har kunskapsbrister som gymnasiet inte är förberett på.

Nackdelar som kom fram:

- Förutsättningarna ser olika ut för gymnasieskolorna i Dalarna.
- Deltagandet i ett länsövergripande projekt behöver vara flexibelt så att alla inte behöver göra exakt lika.
- Projektet måste bli väl förankrat på alla nivåer för att kunna genomföras.
- Kompetens, resurser och att få igång det hemma.

Beredningsgruppen beslutade att invänta rapporten och ledningsgruppens beslut den 17 oktober kring den fortsatta processen.

## 6. Behov och utvecklingsmöjligheter

Utefter de erfarenheter som gjorts i överblickade projekt, intervjuer och utredningen ser arbetsgruppen följande:

I ett regionalt projekt ska det ges möjligheter för enskilda skolor att själva välja vilka delar insatserna ska innehålla utifrån egna lokala förutsättningar. Med en gemensam målsättning om att skapa en bättre skola för alla elever och på sikt minska och förebygga avhopp i Dalarna. Projektet bör också syfta till att stärka och komplettera den verksamhet som redan görs i skolorna.

Arbetsgruppen har identifierat att det finns många behov och utvecklingsmöjligheter inför ett regionalt projekt kring en bättre skola för alla elever, där det finns stora möjligheter för alla att lära sig och utvecklas. Arbetsgruppen ser behov av följande ämnen och möjliga att ha med i ett regionalt projekt:

- Utbilda skolpersonal i bemötande, metod som når alla elevgrupper med ökad risk för avhopp.
- Utforma system för att registrera elever som gör avbrott på sitt gymnasieprogram och dess orsaker
- Tidiga insatser
- Utveckla överbyggnad av grundskola-gymnasium.
- Minska avhopp på IM
- Utveckla SYV och arbetsmarknadskunskap.
- Flexibel utbildning och anpassade lärmiljöer.

Dessa områden kan utformas och utföras på olika sätt (exempel på beprövade metoder längre fram).

### Goda exempel

Här beskrivs mycket kort några projekt som visat goda resultat och framhållits som framgångsrika i vår kartläggning och i intervjuer. Vi börjar med projekt som redan genomförts med målgruppen avhoppare. Därefter presenteras Vinna-projektet från Jämtland som arbetsgruppen har besökt och där förebyggande arbete gett resultat.

#### *Vägval Framtid, VBU i Smedjebacken/ Ludvika och Arena Academy i Falun*

I Dalarna handlar det om två insatser där största målgruppen varit elever som hoppat av sina gymnasiestudier. Vägval Framtid vänder sig till ungdomar mellan 15 – 25 år och Arena Academy mot åldersgruppen 16 -25 år. Båda är ESF-projekt där målet varit att stötta individer för att kunna återgå till studier eller jobb. Arbetsätt som varit framgångsrika handlar om att utgå från varje individs förutsättningar, använda sig av multikompetent

personal och samverka med stödjande samhällsaktörer. Arena Academy framhåller i sin slutrapport att den bästa lösningen är om alla avhopp för unga under 20 år kan förhindras. Alla former av stöd som skolpeng, elevvård, fria skolluncher, fri läkarvård, fria läromedel, CSNs studiebidrag, fria bussresor m.m. är knutna till att vara inskriven på en gymnasieskola. "Många, varken föräldrar eller ungdomar, förstår inte konsekvensen av att hoppa och det uppstår då ett glapp tills 20 års ålder då vuxenutbildningen är tillgänglig. Någon arbetsmarknad existerar knappt för en ungdom utan gymnasieutbildning" (Arena Academy projekt, dnr 2011- 3060028). Även Vägval Framtid framhåller vikten av ett förebyggande arbete och att personalens empati och kompetens betyder mycket för dessa elever. De menar också att det finns många gamla strukturer som försvårar hela processen att återgå eller stanna i utbildning.

### *Vinna-projektet/ Vinnarverkstan, Östersund, Jämtland*

Ett ESF-projekt som arbetat för att förebygga och minska avhopp på skolan genom ett flertal insatser. Målsättningen var att halvera avhopp på en stor skola med nästan 2000 elever. Projektet genomfördes 2010-2013 och halverade avhopp på två år. De metoder som bland annat användes var kompetensutveckling för personal i bemötande och förhållningssätt/ledarskap, elever var delaktiga i utformning av regler, nära kontakt med företag och föreningsliv, kartläggning av F i åk 1. Vinnarverkstad för elever i riskzonen för avhopp var lyckosamt, där elever fått hjälp med struktur, upplägg och ett ytterligare pedagogiskt stöd.

Projektledaren framhåller några viktiga komponenter för deras framgång med att halvera avhopp på skolan.

- Rektorn har ett stort ansvar för att få elever kvar i skolan
- Det är besvärligt att hoppa av, alla möjliga lösningar ska ha utretts innan någon skrivs ut. Mentorn är med hela vägen.
- Många lärare behöver stöd i ledarskap och bemötande. De skolor där arbetsgrupp tillsammans med rektor genomfört utbildningen är de skolor som lyckats bäst.
- Tidig upptäckt i stödjandet av att läsa upp F-betyg och genomgång av orsaker till att elever slutat.
- Vinnarverkstan har varit ett extra stöd. Där är bemötande och ett elevcentrerat arbete i fokus.

Vinna ger exempel på att en bred satsning på att förebygga avhopp ger resultat. Det leder oss in på SKLs nationella projekt om att förebygga avhopp. Se nästa avsnitt.

## 7. Plug In, ett projekt som halverat avhopp

Det nationella ESF-projektet Plug In har bedrivit utvecklingsarbete sedan våren 2012 och pågår fram till juni 2015. Det leds och samordnas av SKL i samverkan med fem regioner: Göteborgsregionens kommunalförbund, Region Jämtland, Regionförbunden Kalmar län och Södra Småland, Region Västerbotten och Region Östsmåland.

### *Syftet*

Syftet med projektet är att utveckla nya metoder och förändra utbildningsstrukturer som kan fånga upp elever som löper störst risk att avbryta sina gymnasiestudier redan innan de "hoppas av". Projektet har inriktat sig på arbete för att förebygga avhopp och förbättra arbetet inom ramen för KIA.

### *Projektdesign:*

Projektdesignen omfattar tre nivåer: Nationell, regional och kommunal nivå. Regionerna har ett samordningsansvar för kommunerna (ca 55 st). På alla tre nivåer i projektet finns en projektledare och en ekonom. De övergripande målen för projektet var att minska avhoppet från gymnasieskolan, halvera andelen elever som inte fullföljer inom 4 år och minska arbetslösheten bland de ungdomar som inte återgår till studier. Hittills har projektet visat goda resultat på deltagarnivå och uppsatta kvantitativa mål nås med råge. Även 75 % av projektresultaten är implementerade.

De goda erfarenheterna från projektdesignen är bland annat att regionförbunden kan samordna kommunernas arbete och verkstäderna har kunnat avlastas från en större del av administrationen. Den regionala samordningen har även underlättat erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling.

### *Metoderna*

**PlugInnovation.se** är en kunskapsplattform som projektet byggt upp med uppdateringar kring statistik, forskning och metoder.

Exempel på insatser i verkstäderna är:

- utveckling av KBT och motiverande samtal
- coachning
- hälsofrämjande insatser, vardagsträning, temaseminarier för lärare, SYV och elever tillsammans.
- Flera projekt samverkar tvärssektoriellt och ser behov av bättre samordning mellan vuxenutbildning, skolan, gymnasiet, arbetsförmedling, försäkringskassa och det lokala näringslivet.

Apel som också tittat på Plug In framhåller främst följande framgångsfaktorer: samverkan, flexibilitet, uppföljning, relationell kompetens och elevcentrerat arbetssätt.

## Arbetsgruppens reflektioner:

Plug In ger exempel på beprövade metoder kopplat till internationell forskning som kan ge stöd till projektens ansökningar. Plug In bekräftar också framgångsfaktorerna som är avgörande för effektiva insatser:

- *bemötande och relationer*
- *samverkan inom och utanför skolan*
- *tidiga insatser*
- *flexibla utbildningar*
- *tydliga mål*

Projektet visar också att det har varit större genomslagskraft i de regioner där insatserna från början fått stöd av rektorerna i deltagande kommuner. Det är också viktigt att insatsen är kontinuerlig och att det genomsyras av ett gemensamt förhållningssätt på hela skolan. Att använda sig av flera komponenter för att förebygga avhopp är mycket framgångsrikt om programmet ska bli effektivt.

Arbetsgruppen har tittat på flera framgångsrika metoder i Plug In projekten och det som varit gemensamt för de mest framgångsrika metoderna är att de alla framhållit bemötandet som den största framgångsfaktorn. Insatserna har också varit lokalt anpassade efter de förutsättningar som funnits på skolan. Några av de metoder arbetsgruppen tittat på:

- Elevcentrerat arbetssätt (Bemötande och anknytning generellt i metoder)
- Elevcoach/case manager,( Hjalmar Strömerskolan; Strömsund)
- Överlämning grundskola och gymnasiet (Lycksele, Motala)
- Språkstöd i språkintruktionsprogrammen (Lycksele, Samspråka)
- Samverkan mellan yrkesintroduktions och nationella program (Linköping)
- Multikompetenta team (Första rummet Skellefteå)

Dessa metoder kan du läsa mer om i bilaga 4.

Utifrån vår kunskapsinhämtning och erfarenheterna från Plug In ser vi främst tre områden som återkommande framhävs som viktiga framgångsfaktorer.

### *Anknytning*

Bemötande, relationer och ett gemensamt förhållningssätt framhålls som den absolut viktigaste framgångsfaktorn i alla projekt och metoder arbetsgruppen undersökt.

Plug In menar att detta är det främsta området de och skolorna behöver arbeta mer med, att eleven ska känna en god anknytning till skolan.

### *Tidiga insatser*

Att tidigt upptäcka vilka elever som har frånvaro, hamnar efter i skolan eller uppvisar andra

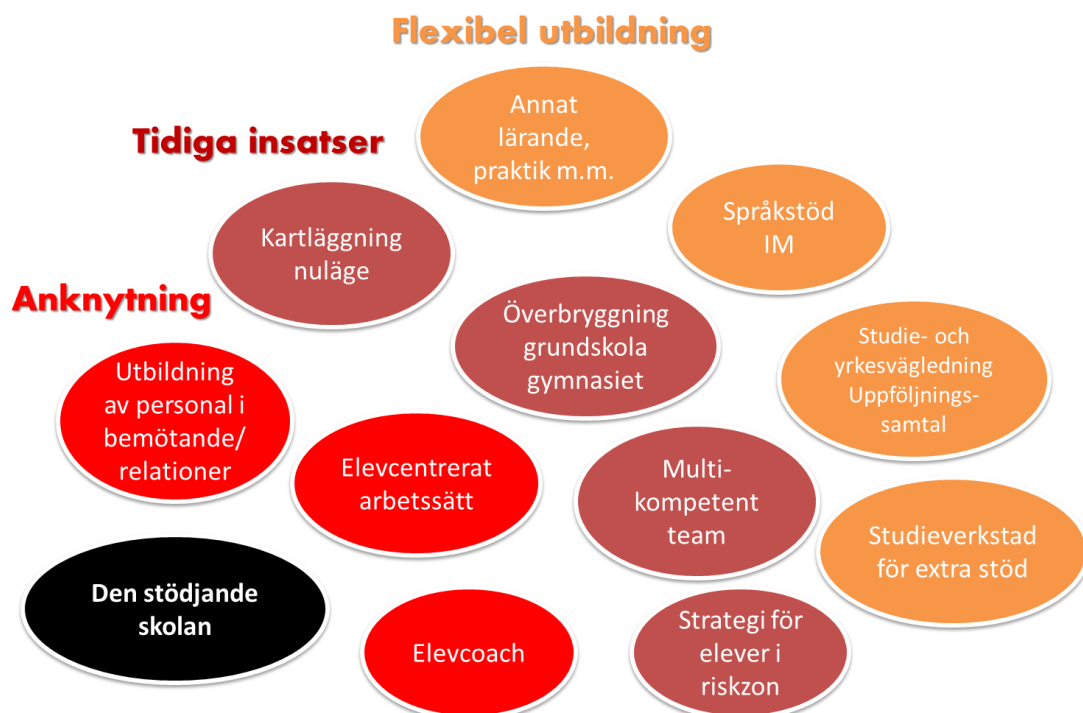
riskfaktorer. Det förutsätter en god överlämning från grundskolan, en god uppföljning av elever som byter eller avbryter sitt program och varför. En strategi för att hantera elever i riskzonen.

### *Flexibel utbildning*

Elever önskar en utbildning anpassad efter deras egen nivå. Det förutsätter en flexibel och anpassningsbar läromiljö i skolan eller alternativt läroplats, med stöd i olika former.

Att använda sig av flera komponenter på olika nivåer har visat sig vara mest framgångsrikt i forskning om projekt och dess metoder. Att enbart satsa på exempelvis kartläggning och uppföljning i ett projekt för att förebygga avhopp, har inte visat resultat. Det är viktigt att alla insatser genomsyras av ett helhetsperspektiv, kontinuitet och ett gemensamt förhållningssätt. Exempelvis har arbetet med den psykiska och fysiska hälsan varit en viktig och naturlig del i många av de stödjande metoderna för eleverna.

I paletten nedan presenteras de metoder som ingår i dessa tre framgångsfaktorer. Många av metoderna behöver samverka och spänner över alla komponenter som framhållits som viktiga i ett förebyggande arbete. Metoderna presenteras nedan för en enklare översikt, mer går att läsa i bilaga 4.



Plug In visar på beprövade metoder som är kopplade till forskning. Även om projektet ännu inte är avslutat finns det också tankar från SKL:s håll att genomföra en fortsättning på Plug In, ett så kallat Plug In 2.0. De erfarenheter som gjorts visar att det i fortsättningen behöver vara mer fokus på elevens anknytning till skolan, ett holistiskt perspektiv och att arbeta för mer flexibla organisationer.

## 8. Slutsatser och fortsättning

### Vilka förutsättningar/möjligheter finns det för ett regionalt projekt i att minska avhopp?

Arbetsgruppen fick i uppdrag att genom förstudien Tillväxt för alla, undersöka förutsättningar och möjligheter för ett regionalt projekt i att minska avhopp. Efter att ha fått en överblick över nuläget både nationellt och i Dalarna, visar det att regionen står inför en stor utmaning i att unga i högre utsträckning än förr avbryter sina studier. Våra strategidokument pekar på denna utmaning och det finns visioner för att öka genomströmningen i Dalarna. Det finns alltså goda möjligheter att finna ett gemensamt mål för regionen och intresserade kommuner för ett regionalt projekt.

Utifrån arbetsgruppens intervjuer och diskussioner i referensgrupper ser vi att det finns behov av att arbeta mer förebyggande med alla elever. Även om förutsättningarna ser olika ut för skolorna så tolkar arbetsgruppen det som att det finns ett intresse för att arbeta för ett gemensamt mål genom ett regionalt stöd, men utifrån skolornas egna behov och förutsättningar. Diskussionerna visade också att ett gediget förankringsarbete på skolorna är en förutsättning för att ett Dalarnas "Plug In"-projekt ska vara möjligt. Under våren finns bra förutsättningar för att påbörja och genomföra en sådan förankring.

### *Sammanfattningsvis ser arbetsgruppen följande möjligheter för ett regionalt projekt:*

- Målgruppen betonas i Dalastrategin, Gysams kvalitetsarbete, i ungdomspolitiken och ger möjligheter för ett gemensamt mål.
- Behov och intresse för ett förebyggande arbete finns allmänt hos skolorna och kommunerna.
- Erfarenheter från Plug In gör att metoder och arbetssätt redan finns utvärderade och sammanställda.
- Det finns tid för förankring.
- Projekten Vägval framtid (VBU) och Arenan Academy (Falun) visar hur vi kan fånga upp dem som redan har hoppat av, därmed finns erfarenheter lokalt och ger möjlighet till att komplettera det förebyggande arbetet och ge en helhetssyn.
- Socialfonden ser gärna mer av större projekt på regional nivå och framhäver särskilt satsningar på målgruppen 15-24 år som inte slutfört gymnasiet.
- Erfarenheter av tidigare projekt visar att när regionen haft en samordnande roll har det gett goda resultat på individ, kommun och regional nivå. (Exempelvis Plug In och Unga till arbete i Dalarna)

Det som behövs är att ansvariga på olika nivåer bedömer att satsningen är så angelägen att samverkan efterfrågas för att möta utmaningarna kring skolavhopp i vår region. En gedigen förankring är en förutsättning för ett eventuellt kommande projekt, och för ett

genomförande krävs engagerade medarbetare som känner att insatsen är meningsfull för deras verksamhet.

Den fortsatta processen:

- Den 17 oktober informerades Gysams ledningsgrupp av projektet. Där togs beslutet att rapporten behandlas i respektive kommun som undersöker om de vill delta i fortsättningsarbetet.
- Avesta och Mora kommer att vara med i fortsatta diskussioner.
- Rapporten skickas ut till alla kommuner i slutet av oktober.
- Därefter följer fortsatt arbete tillsammans med intresserade kommuner, Region Dalarna och Gysam. Med ett förtydligande om kommande ägarskap av projektet. (nov-dec)
- Projektbeskrivning görs mellan januari och februari. Projektägaren kommer att göra en mer detaljerad projektbeskrivning.
- Förankring (jan- Juni)



## 9. Ekonomiskt exempel

Här presenteras ett grovt uppskattat ekonomiskt exempel för några av metoderna från Plug In. Eftersom eventuella kostnader beror på vilka förutsättningar skolan har, hur långt skolan kommit i olika processer och vilka metoder man väljer, så ska exemplet ses som en meny. Menyn visar på olika metoder och en uppskattning om vad insatserna kostar i tjänster. Utförligare beskrivningar av insatserna går att läsa om i Bilaga 4.

Exemplet är beräknat på en genomsnittsskola med 500 elever. Den beskriver också kostnaderna i form av tjänster och är beräknat på ett år. (hela tjänster som kan delas upp efter behov).

Metoder	Omfattning	Total kostnad	Stöd ESF
Elevcoach	1 tjänst heltid (25-30 elever)	600 000 kr	300 000 kr
Språkstöd (IM)	2 tjänster (ca 50 elever)	1,2 milj kr	600 000 kr
Utbilda personal i bemötande (Föreläsning, seminarier)	35 personer (4 arbetslag * 5 halvdagar)	200 000kr	200 000 kr (PO1)
Utveckla strategi för hantering av riskfaktorer	0,5 tjänst i ett halvår	300 000 kr	150 000 kr
Studieverkstad	1 tjänst	600 000 kr	300 000 kr
Överbryggnings grundskola och gymnasium	1 tjänst, (arbetar med 9:an – åk 1.)	600 000 kr	300 000 kr

PO1 står för Programområdet 1, Socialfonden.

# Bilaga 1. Intervjuer

## Intervjuer angående Avhopp i skolan, sammanställning av åsikter som kommit fram.

Källa: Sammanlagt 6 personer, studie-och yrkesvägledare, ungdomskonsulent, kurator, på grund -och gymnasieskolor inom dalakommuner aug-sept 2014.

### Vad tror du minskar avhopp från gymnasiet?

#### *Flexibla lösningar.*

- Att skolan anpassar sina lärmiljöer efter eleverna och inte tvärt om.
- Att skolan genomsyras av en attityd där ”skolan är till för alla”, att det finns en vi-känsla.
- Att det krävs ett nytt sätt att organisera skolan på, där gamla strukturer måste bytas. (hur en skola ser ut fysiskt, hur grupper organiseras, pedagogik, m.m)

#### *Kompetens*

- Att ledningen i skolan måste bli bättre på att förstå grupprocesser för att kunna genomföra förändringar.

#### *Helhetsförståelse*

- Att skolans undervisning lägger fokus på att ge elever förståelse av sammansatta kunskaper än ämnesfragment.

#### *SYV*

- Att studie-och yrkesvägledning blir hela skolans ansvar och att elever får stöd i att tänka på framtiden; vem är jag, vad är mina styrkor, vad finns det för områden jag vill jobba inom, varför behövs ett jobb?

#### *Framgångsrecept*

- Att undersöka lärmiljöer som har framgång, t.ex. folkhögskolor.

### Vad krävs för att genomföra det? - inom grundskolan – inom gymnasiet

#### *Stärka det positiva*

- Att redan på grundskolan stärka elevernas självkänsla, f.a. hos elever med ”annorlunda” begåvningar.
- Att inte se elever med ”annorlunda” begåvningar som ett problem utan se till deras tillgångar och styrkor.

#### *Överlämning grundskola-gymnasium*

- Att viktig pedagogisk information lämnas över från grundskolan till gymnasiet så att olika anpassningar kan följas upp.
- Att övergången mellan grundskola och gymnasium blir mer trygg och att mottagandet är väl förberett. T.ex. skulle elevcoacher kunna följa vissa elevgrupper från grundskolan till gymnasiet.

#### *Tidiga insatser*

- Att tidiga insatser görs på elever med särskilda behov, eller elever som tillfälligt blir sjuka och kommer efter.

### *Samverkan*

- Att de nationella programmen (NP) och introduktionsprogrammen(IM) samverkar mer.

### *Pedagogiskt stöd*

- Att mer resurser läggs på elever som behöver extra pedagogiskt stöd.
- Att yrkeselever ofta behöver mer pedagogiskt stöd i teoriämnen.

### *SYV*

- Att eleven har förutsättningar att göra väl underbyggda val och väljer rätt program.
- Att eleverna tidigt får kunskaper om vad gymnasieutbildningen leder till.

## **Vad ser du vore ett intressant regionalt projekt inom att minska avhopp?**

### *Flexibla lösningar*

- Att utveckla metoder där skolan anpassar sina lärmiljöer efter eleverna, så att fler elever får förutsättningar att klara sin utbildning.

### *SYV*

- Att eleverna får mer arbetsmarknadskunskap.

### *Bred förankring*

- Att projektet förankras väl från början där alla, ledning, rektorer, pedagoger på gymnasieskolans program, är överens om mål och metoder.

## **Intervjuer har också genomförts med:**

### Plug In

- Anna Liljeström, Följeforskare
- Gunnar Anderzon, Projektledare SKL
- Leif Klingensjö, Samordnare SKL
- Carita Green-Granström, Första rummet, Skellefteå
- Bertil Almgren, Projektledare Region Västerbotten
- Sabina Svahn, Göteborgsregionens kommunalförbund, GRUUS/Plug In
- Besökte Lycksele, erfarenhetsutbyte om Plug In med Östsam, Västerbotten och Jämtland.

### Rektorer

- Mikael Fältsjö, gymnasiechef, Ronny Björn, rektor Borlänge
- Carin Fredlin, rektor, Leksand

### Studiebesök

- VBU, Vägval framtid, Mats Johnsson och Lennart Myrdal
- Vinna- projektet och Plug in, Jämtland (våren 2014)

### Unga

- Workshop med åk 9. Dalarna (våren 2014)
- Fokusgrupp intervju med Arenan Academy (våren 2014)
- Information från *10 orsaker till avhopp* samt tv-serierna Dropouts och Sverige sviker

## Bilaga 2. Dalarna avhopp tabell

### Avhopp per gymnasium

Skolor: 18 st

Avhopp: 387 st

Tjejer: 186 st

Killar: 178 st

Tjejer+Killar=364 avhopp totalt =387

Avhopp/kommun		
Avesta - st	Leksand 23 st	Säter 19 st
Borlänge 114 st	Malung-Sälen 23 st	Vansbro 6 st
Falun 100 st	Mora - st	VBU 41 st
Gagnef - st	Orsa - st	Älvdalen - st
Hedemora 44 st	Rättvik 17 st	

Orsaker
Fel program/skolval 131 st
Flytt 72 st
Hög frånvaro/ogiltig frånvaro 24 st
Trivsel/sociala skäl 58 st
Övrigt 50 st
Vet ej 52 st

Skola	Kommun	Period	Avhopp totalt	Tjejer	Killar	Fel program/skolval	Flytt	Hög frånvaro/ogiltig frånvaro	Trivsel/sociala skäl	Övrigt	Vet ej
Dalhanders Kunskapscentrum	Säter	2013	19	11	8	7	7	1	4		
Kristinegymnasiet	Falun	2013/14	23	18	5	11	7	1	3		1
Lugnetgymnasiet	Falun	vtht2013	26	10	16	8	2		10		2
Programmen BA, ES, IN-grafisk	Falun	ht 2013	16	10	6	12	1		3		
Haraldsbogymnasiet	Falun	vt2013	18	10	8	15			1		2
HBO Falugymnasium	Falun	2013	17	12	5	12	1				2
IM-program	Borlänge	2013	33	8	25	8					25
Soltorgsgymnasiet	Borlänge	2013	15	6	9	5	6	2	2		
Hagagymnasiet	Borlänge	2013	39	22	17	7	10	4	4	10	4
Hushagsgymnasiet	Borlänge		10	4	6	3		1	5		1
Erikslundsgymnasiet	Borlänge	2013	10	1	9	5	2	3	2		
Ljungbergsgymnasiet	Borlänge		7	2	5	3	2	2			
Rättvik	Rättvik	2013	17	11	6	8	3	3	2		1
Leksands Gymnasium	Leksand	2013	23	9	14	10	8				5
Malung- Sälens Gymnasieskola	Malung-Sälen	2013	23			3	9	3	4		4
VBU, Smedjebacken	VBU	2013	41	19	22	5	5	1	14	12	4
Martin Koch gymnasiet	Hedemora	2013	44	24	20	8	6	3	4	12	11
Vansbro skolan	Vansbro	2013	6	1	5	1	5				

## Avhopp per gymnasium

Kön	Tjejer	Killar	Totalt
Avesta	-	-	-
Borlänge	43	71	114
Falun	60	40	100
Gagnef	-	-	-
Hedemora	24	20	44
Leksand	9	14	23
Malung-Sälen	-	-	-
Mora	-	-	-
Orsa	-	-	-
Rättvik	11	6	17
Säter	11	8	19
Vansbro	1	5	6
VBU	19	22	41
Älvdalen	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>178</b>	<b>186</b>	<b>364</b>

Orsak	Fel program/ skolval	Flytt	Hög frånvaro/ ogiltig frånvaro	Trivsel/ sociala skäl	Övrigt	Vet ej	Totalt
Avesta	-	-	-	-	-	-	-
Borlänge	31	18	12	13	10	30	114
Falun	58	11	1	17	7	6	100
Gagnef	-	-	-	-	-	-	-
Hedemora	8	6	3	4	12	11	44
Leksand	10	8	0	0	5	0	23
Malung-Sälen	3	9	3	4	4	0	23
Mora	-	-	-	-	-	-	-
Orsa	-	-	-	-	-	-	-
Rättvik	8	3	3	2	0	1	17
Säter	7	7	1	4	0	0	19
Vansbro	1	5	0	0	0	0	6
VBU	5	5	1	14	12	4	41
Älvdalen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>131</b>	<b>72</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>387</b>

## **Kategorierna**

### **Fel program/skolval**

- Fel val av program
- Bytt skola/utbildning
- Vill gå annat program
- Bytt till passande program/ny utbildning
- Årskursbyte
- Egen betald utbildning
- För hög nivå/svårt program

### **Flytt**

- Flytt till annan kommun
- Hemlängtan
- Pendling funkar ej
- Sabbatsår för utomlands
- Resväg

### **Hög frånvaro/ogiltig frånvaro**

- Frånvaro
- Sjukdom
- Hälsoskäl
- Medicinska orsaker
- Hög frånvaro/Ovilja att gå i särskolan

### **Trivsel/sociala skäl**

- Sociala problem
- Ingen trivsel i skolan
- Sociala skäl
- Ej motiverad för studier
- Kompisar på annan skola
- Sociala kontakter
- KIA
- Jobba med sig själv
- Skoltrött
- Skolan suger
- Vill inte gå i skolan

- Personliga skäl
- Tappat intresse motivation
- Trivs ej i klassen/skolan/programmet

### **Övrigt**

- Utbytesår avslutat
- Jobb
- Börjar om till hösten
- Söker arbete
- Fysiska hinder
- Annan verksamhet
- Uttagen till idrottslag

### **Vet ej**

- Orsak saknas
- Oklar orsak
- Ej hört av sig
- Fungerar ej

## Bilaga 3. Riskfaktorer för avhopp

PlugIns identifierade riskfaktorer för avhopp.

Individuella bakgrundsfaktorer:

- SES (moderns utbildningsnivå Sverige), arbetslöshet förälder, ensamstående
- Närsamhällets karaktär (Klustring av ex. fattigdom, arbetslöshet osv)
- Kön (fler pojkar)
- Flytt (fler ökar risk)
- Sårbara grupper
- Låga skolresultat
- Historia av lågt "deltagande" i skolan
- Minoritetsgrupp

Familj- närsamhälle

- Fattigdom, stress, låg utbildningsnivå, begränsat stöd
- Hem-skola kulturkrockar
- Uppfostringsmönster- brist på tillsyn
- Föräldrars förväntningar
- Kommunikationsmönster (låga nivåer verbal interaktion)
- Negativa reaktioner på låga skolprestationer (Dale 2011)

Riskfaktorer synliga i skolan:

- Frånvaro
- Låga skolresultat
- Repetition av klass
- Inlärningsvårigheter
- Negativa relationer med jämnåriga (mobbare, mobbad, utanförskap, kompisar som inte går i skolan)
- Låg självkänsla/självförtroende i skolkontexten
- Låg motståndskraft (klara motgångar)
- Funktionsnedsättningar
- Psykisk, fysisk ohälsa
- Behov av särskilt stöd

(Forskning, [pluginnovation.se](http://pluginnovation.se))

Anknytning till skolan: indikatorer på hur involverad/aktiv eleven är:

- Beteende (närvaro, aktivitet på lektioner, fullföljande av uppgifter, fokuserad tid på uppgifter och lektion)
- Akademisk (resultat/betyg, läsläsning, tid på skolarbete och skolrelaterade saker i skolan och hemma)
- Kognitiv (koppling mellan skola och framtida mål, relevans, meningsfullhet av skola, mål med lärande och för framtid, intresse för lärande, problemlösning)

- Psykologisk/affektiv (identifierar sig med skolans värderingar, normer, kompatibla normer hem-skola, hur värderar man skolframgång. Stöd och social trygghet)

”Skolrelaterade” riskfaktorer påverkar anknytning:

- Brist på kompetens att arbeta med ”elever i riskzon”
- Brist på kompetensutveckling
- Brist på resurser (material eller personal)
- Brist på SYV
- Brister i det relationella arbetet lärare/elev
- Brist på stödfunktioner (kuratorer m.m.)
- Låg status på utbildning
- Social sammansättning (skolantagning)
- Storlek (skola och klass – för elever i risk-zon bra med mindre)
- Undervisningskvalitet
- Lärartäthet

(internationell forskning)

Riskfaktorer i organisationen/systemet: Kursplaner, läroplaner, undervisning

- Upplevd brist på meningsfullhet och relevans i kurser/studieplaner
- Föreskriven ”teoretisk” studieplan/kurser
- ”inlåsning” i olämpliga kurser (teoretiska/praktiska)
- Olämplig pedagogik – fokus på läroplanens innehåll/kursmålen snarare än eleverna
- Brist på alternativa utbildningsvägar med möjligheter till formaliserad ackreditering/validering
- Minskad tid för elevens helhetsutveckling p.g.a. press kring kursmål (socio-emotionellt, likabehandlingsarbete, stödsystem och även aktiviteter utanför skoldagen)

Riskfaktorer och omständigheter som bidrar till ej påbörjad eller avbruten gymnasieutbildning.(Unga utanför SOU 2003:92) och Ungdomar utanför gymnasieskolan- ett förtydligat ansvar för stat och kommun:

- Att föräldrarna har kort utbildning.
- Att växa upp i en familj som tar emot ekonomiskt bistånd.
- Att växa upp med sociala problem i familjen.
- Att växa upp i socioekonomiskt resurssvaga områden.
- Att inte nå kunskapskraven i flera ämnen i grundskolan.
- Att få barn i tonåren.
- Att begå brott i tonåren.
- Att drabbas av psykisk och fysisk ohälsa.
- Att ha en funktionsnedsättning
- Att ha kort vistelsetid i Sverige.

(s.123)



## Bilaga 4. Metoder för att förebygga avhopp

Skolan lyckas med alla

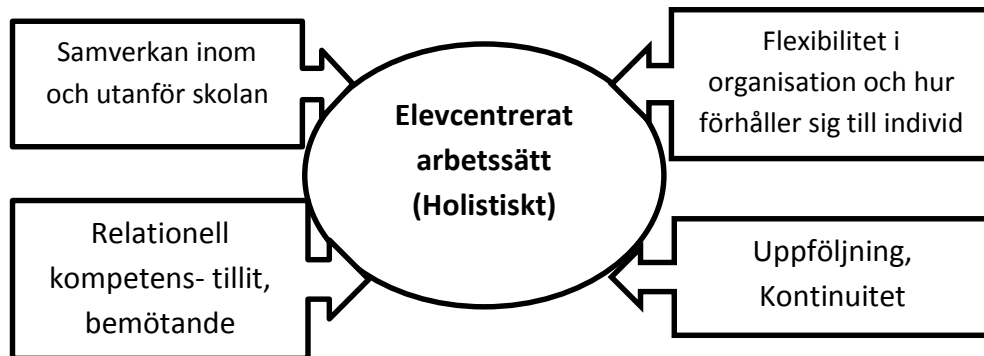
### Anknytning (bemötande)

#### Utbildning av personal i relationer (gemensamt förhållningssätt)

Vinna provade två olika metoder för att höja nivån på mentorernas ledarskap och kommunikationsprofil. Lärarna har fått arbeta med egen insikt kring kommunikation och ledarskap för att kunna möta elever, kollegor och samarbetspartners på ett bättre sätt. Utbildningen skedde genom en större föreläsning där arbetslag tillsammans med rektorer fick anmäla intresse för fortsatt utbildning. Arbetslaget fick då under fem tillfällen (halvdagar) träffa en processledare. Utvärderingen visar att personalen uppskattat att de fått verktyg för att arbeta med själv och sitt ledarskap. Men också för att de blivit medvetna om elevens individuella styrkor och svagheter. Avhoppet har minskat med över 40 % och på de skolor där arbetslag tillsammans med rektorn utbildats har visat särskilt goda resultat. De arbetslag som genomgått utbildningen har diskuterat kommunikation och bemötande frågor med varandra. De har även spridit goda exempel mellan sig som medfört en positiv effekt internt i organisationen.

#### Elevercentrerat arbetssätt

Ett holistiskt perspektiv förutsätter att följande delar verkar utifrån elevens förmågor.



Apel som genom förstudien i ÖMS tittat på Plug In ger Strömsund som exempel på skola som arbetat på detta sätt. "Rektor ser holistiskt på avbrottsproblematiken och utvecklingsarbetet omfattar hela organisationen. Exempelvis har de en proffs-coach anställd på skolan." (Ann Öhman Sandberg/Carina Åberg, PM, Samordnande förstudie i ÖMS)

#### Elevcoach

På Hjalmar Strömerskolan i Strömsund har de en elevcoach som i praktiken fungerar som ett djupare mentorskap med ett lösningsfokuserad och motivationshöjande förhållningssätt. Coachens uppgift är att hjälpa eleven att hitta sina egna styrkor och förmågor för att nå de uppsatta målen. Coachen samverkar med mentorer och undervisande lärare men också med vårdnadshavare/godemän. Genom coaching och samverkan utarbetas stödstrukturer för att stimulera och underlätta lärande.

Coachen fångar upp elever som befinner sig i riskzon utifrån tecken såsom hög frånvaro, låga studieresultat och elever i behov av studiemotiverande insatser.

Elevcoachen får kännedom av elever i riskzon via mentorer, elevvårdsteamet samt vid överlämnandekonferenser. Eleverna själva tar också kontakt med elevcoach. Det har varit varierande antalet elever i verkstaden. 2014 var det 39 personer inskrivna. Totalt har projektet haft 55 unika deltagare. Elevcoachen träffar eleverna 1-2 gånger per vecka. Varje träff är 1-2 timmar. Möten mellan elever och elevcoach sker på coachens lokal som finns på skolan. Många viktiga möten är även de informella mötena som sker bland eleverna i korridorerna och i uppehållsrum. Detta gäller både för möten med elever som personal.

## Tidiga insatser

### Kartläggning nuläge

Varje skola som medverkat i Plug In projektet har inlett arbetet med en kartläggning av nuläget på skolan. Utefter riskfaktorerna Plug In presenterat genom forskning, har skolorna utfört enkäter, intervjuer, uppföljningssamtal och i samverkan med KIA identifierat avhopp. Därefter har strategier, metoder utformats för att hantera de riskfaktorer som uppvisats på skolan. Denna kartläggning har sedan legat till grund för kommande jämförelser av resultat i slutet av projektet. Göteborgs regions verkstad handlade om att finna ett gemensamt system för gymnasieskolornas uppföljning, en uppdaterad version från deras modell GRUUS.

Kartläggning benämns också när en elev är aktuell för en insats exempelvis Studieverkstad eller annan mottagning. Då menar man mer en kartläggning av individens förmågor och förutsättningar.

### Överbrygning grundskola gymnasiet

*Studie- och yrkesvägledning, ett verktyg för att minska avhoppet från gymnasieskolan, 13 kommuner i Östergötland samt Tranås.*

Syftet för det länsövergripande projektet var att utveckla SYV, minska avbrott i gymnasieskolan och att halvera dessa mellan 2012-2014. Detta genom att stödja kommunerna att utforma likvärdig studie- och yrkesvägledning, men inte likformig, med verktyg som bl.a. handlingsplaner, systematiskt kvalitetsarbete och att utveckla nätverk med omvärldskontakter.

I Motala anställdes två SYV på 50 % för att samverka på gymnasieskolan för att förhindra avbrott. De metoder som utvecklades var tänkta att implementeras för att få långsiktighet. SYV har jobbat med gruppvägledning i åk 9 för att förbereda gymnasievalet. Det har skett med bl.a. interaktiva övningar kring genus och gemensamma diskussioner. I både åk 9 och åk 1 på gymnasiet har eleverna använt ett dokument för sina studiemål, man har också jobbat med lokal arbetslivsorientering. I åk 1 handlar vägledningen om att stärka elever som blivit osäkra i sina val. SYV har också ingått i rutiner för tidig upptäckt genom uppsökande verksamhet, samt i samverkan med elevhälsan. Elever som blivit kontaktade får avgöra om de vill delta i stödverksamhet där fokus legat på struktur i vardagen och studieteknik. I

projektet har också ingått att jobba med den sociala arbetsmiljön där temadagar utförts där nya och gamla elever har blandats. Av medverkande elever har avhopp minskat med 50 %.

I Linköping var målet med verkstaden att implementera en överlämningsmodell mellan grund- och gymnasieskola. Metoden är att genom kommunens mottagningsgrupp låta en koordinator få information från grundskolornas överlämningsgrupp. I mötet lämnas information kring de elever som fått stöd i grundskolan. Eleverna kan vara både behöriga och icke behöriga till nationella program. Skolorna överlämnar dokumentation vid mötet t ex utredningar, åtgärdsprogram, m.m. Flertalet av skolorna skickar detta material efter avslutad termin. Koordinatören följer sedan upp elevens val fram tills dess att den antas till gymnasiet. I augusti träffar koordinatören representanter på mottagande gymnasieskola. Skolorna representerar sig alltid med specialpedagog och på flera skolor deltar vägledare, rektor och kurator samt mentorer ibland hela arbetslag. Här överlämnas den information som insamlats under våren. Koordinatören följer upp programbyten till nya program och skolor.

### **Mottagnings team/multikompetent team**

I Umeå har man satsat på Första rummet, en verkstad placerad på skolan för elever med hög frånvaro och risk för avhopp eller hoppat av. Verkstaden inleds med ett gemensamt utvärderingsverktyg genom enkät till deltagarna som beskriver nuläget. Verkstaden arbetar med grupp- och individaktiviteter inom de gymnasiegemensamma ämnena svenska, matematik, engelska och samhällskunskap samt en metod för att stärka elevens självkänsla och självförtroende, t.ex. motiverande samtal (MI).

Första rummet inleds med en kartläggning genom flerpartssamtal. Varje deltagare erbjuds att vara med i första rummet, tiden bestäms individuellt. Avstämningar görs tillsammans med elev och vårdnadshavare. Vid behov bjuds företrädare för andra myndigheter. Under aktiviteterna i Första rummet ska en kontinuerlig information till elevens ledning och arbetslag ges. Kontinuerlig information ska även ges till vårdnadshavare och i förekommande fall myndigheter.

### **Strategi för riskfaktorer**

Med strategi för riskfaktorer menas de förebyggande insatser som görs kontinuerligt på skolan. Att ha en genomtänkt strategi för hur man hanterar exempelvis elever i riskzonen. Exempelvis vilken plan skolan har för att följa upp elever frånvaro med hjälp av en elevcoach, kurator eller fältare. Strategi för elever i riskzon syftar alltså till de strategier organisationen använder sig av för uppföljning, koll och kontinuitet. Det kan innebära många av tidigare presenterade metoder från Plug In. Följeforskaren från Plug In menade att det viktigaste inte bara är att få koll på vilka i skolan som hoppar av och varför, utan att ha en stegvis plan för hur skolan ska agera utifrån riskfaktorerna för avhopp. Vinna-projektet uttrycker det som att göra det besvärligt för elever att sluta, alla åtgärder ska prövas först.

## **Flexibel utbildning**

### **Individanpassat lärande, Annat lärande praktik m.m.**

Denna rubrik står för de olika verktyg som använts i många av Plug In:s metoder. Exempelvis arbetar Första rummet i Skellefteå mycket med estetiska ämnen, mindfulness, studiebesök och självstärkande insatser. Det handlar om att skapa en annan läromiljö och bemötande som tagits upp tidigare. Andra har exempelvis jobbat med online-uppgifter, psykisk och fysisk hälsa, kombinerad praktik och utbildning .m.m.

### **Språkstöd IM**

*Samspråka Västerbotten (Vännäs, Lycksele, Norsjö)*

Samspråka ingår i en regional satsning inom bl.a. introduktionsprogrammet. Samspråka arbetar utifrån tre olika metoder i tre olika kommuner. Dessa är modersmålsträning och handledning på modersmålet, integrerad ämnessvenska och med språkstöd som är viktiga delar för att öka förståelse, språkutveckling och kunskapsutveckling. I Vännäs, Lycksele och Norsjö sker samverkan mellan lärare i svenska som andraspråk och lärare i övriga ämnen. Det har även medfört att SI-eleverna kunnat delta i till exempel teman som EU-dag med mera.

I Lycksele har samverkan med lärare på de nationella programmen stärkts i och med att språkin introduktionens elever i större omfattning än tidigare fått göra praobesök på gymnasieprogrammen. Man satsar även på två timmars språkstöd i veckan med koppling till gymnasieprogrammets olika ämnen. Här har man inte arbetat med modersmållärare utan arbetat med att vanliga lärare står för språkstödstimarna för att på så vis också få kompetensutveckling. Det har lett till förbättrade resultat i att nå betyg i kurser. Språkstödet har hjälpt elever på språkin introduktionsprogrammet att inte bara klara prov och uppgifter med nöd och näppe, utan flera av projektdeltagarna har t.o.m. lyckats mycket bra. Lycksele vill framför allt framhålla nyttan i arbetet för lärarna som nu fått större förståelse för språkproblematiken och fått insikt i hur de bör formulera prov, läxor m.m.

### **SYV uppföljningssamtal**

I Lycksele kommun har under hösten 2013 studie- och yrkesvägledare gjort prioriterade vägledningssamtal med elever som börjar på gymnasiet. Syftet är att följa upp de insatser som görs i gymnasieskolan för att eleverna ska klara sina studier samt öka elevernas motivation för studierna. Målet är också att förbättra vägledningsinsatserna på både grundskolan inför gymnasievalet och på gymnasiet under utbildningstiden.

Samtliga elever får minst två samtal vardera under hösten. Insatsen består av att genomföra vägledningssamtal med eleverna dels om den information och vägledning de fått inför gymnasievalet samt om mottagandet på gymnasiet/ programmet. SYV ska identifiera hur olika anpassningar och stöd fungerar, vilken arbetsbelastning eleverna tycker att de har och hur eleverna upplever bemötandet på gymnasiet. I de fall där samtalet visar på behov av förändringar av det individuella upplägget kommer kontakt att tas med ansvarig rektor/elevhälsa/syv samt med klassföreståndare/mentor för återkoppling. Studie- och yrkesvägledaren på grundskolan genomför samtalen.

### **Studieverkstad för extra stöd**

Plug In och Vinna-projektet ger exempel på att en studieverkstad för extra stöd är mycket uppskattat av elever och ger goda resultat i att få elever att stanna kvar i skolan. Med en studieverkstad menas en verkstad för de elever som har behov av extra stöd, det kan vara pga. en diagnos, F i flera ämnen eller liknande. Ibland är verkstaden kopplat till en elevcoach. Dessa verkstäder skiljer sig från exempelvis läxhjälp, läxstugor som vanligen finns på skolor. Studieverkstan är öppet och tillgängligt för eleven hela dagen. Studieverkstan kännetecknas av ett elevcentrerat arbetssätt, med bra bemötande och fokus på elevens förmågor. Eleven får hjälp med struktur, alternativt lärande i form av praktik eller liknande.

## Praktikplatser

Syftet med denna arbetsgrupp har varit att utreda behovet av ett länsövergripande projekt för att samordna arbetet med praktik i kommunerna, öka antalet praktikplatser och att öka möjligheten till matchning av deltagarnas kompetens och erfarenhet med arbetsplatsernas behov. Arbetsgruppen har hämtat in fakta, synpunkter, idéer samt erfarenheter från genomförda projekt inom området och diskuterat behov av regionala projekt och insatser. Som faktaunderlag har bland annat intervjuer gjorts med; KRUT-projektet inom Sjuhärads samordningsförbund, Nätkraft inom Umeå Kommun, Praktikplatsen.se inom GR utbildning, projektet På väg till jobbet inom Hedemora/Avesta samt med projektet Unga till arbete inom Region Dalarna. Deltagare i arbetsgruppen har varit Torbjörn Skarin/förstudien Tillväxt för alla, Jessica Vidberg, projektet Dalarna – Implementering integration, Peter Östlund/verksamhetsledare Cozmoz i Borlänge samt Petra Palmestål/Finsam Falun.

Vid det första mötet diskuterade arbetsgruppen de utmaningar och framgångsfaktorer som finns kring praktikplatser på individ- samt på system- och aktörsnivå. Vid det andra mötet prioriterades utmaningar och framgångsfaktorer. Baserat på dessa prioriteringar skissade arbetsgruppen ett ramverk kring regionens fortsatta arbete vid sitt tredje möte. Praktikplatser blir sannolikt inte ett eget regionalt projekt utan en komponent i en större regional satsning, antingen som en ordinarie verksamhet eller som en del av ett projekt.

Inom projektet Unga till arbete är slutsatsen att många har fått praktikplatser, även om det i vissa fall tar tid. Det gäller att skapa en strukturerad arbetsprocess och en psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatserna som gör att bra praktikplatser kan skapas. I många branscher är det relativt enkelt att hitta praktik (ideella organisationer, handel, hotell, restaurang, omsorgen för äldre och barn) där man kan få vettiga arbetsuppgifter efter en kort introduktion. Andra branscher behöver mer kvalificerade praktikanter från yrkesutbildningarna. Både som arbetslös och som arbetsgivare behöver man förstå syftet med praktik och att det handlar om en vinna-vinna situation.

Något som projektet Unga till arbete lyfter fram som framgångsfaktorer är bland annat:

- förhållningssättet kring individen, att den arbetslösa med visst stöd från kursledaren själv hittar sin praktik (där det är möjligt med hänsyn till deltagarens förmåga)
- flexibilitet i stödet till individen
- kursledarens kompetens
- närhet mellan kommunens personal och arbetsplatsen och kursledarens snabbhet att agera om det uppstår problem

Nätkraft i Umeå kommun lyfte fram vikten av individanpassade insatser, ibland är det mer av Supported Training<sup>1</sup> än Supported Employment. Att man som arbetskonsulenter tror på människors förmåga, kan inspirera, stödja och vara saklig i stödet. Att man låter individen vara delaktig i processen och känna sig egen kraft.

#### *IT-stöd för hantering av praktikplatser*

Det en webblösning som heter praktikplatsen.se som Göteborgsregionens kommunalförbund (GR utbildning) har utvecklat. Den används inom Västra Götaland, framför allt inom skola och vuxenutbildning. Den är även kopplad till arbetslöshet och kompetensförsörjning inom olika kommuner i Sverige.

Inom Göteborgsregionen kan arbetsplatserna själva lägga upp sina behov, GR kan också tillhandahålla denna tjänst. Totalt samordnas cirka 14 000 praktikplatser per år inom Göteborgsregionen. Deras arbete handlar om arbetslivsförankring, ökat ämnesövergripande arbete i skolan som man kopplar närmare arbetslivet samt ökad förståelse för skolan. Under våren 2015 kommer en ny plattform som kommer att tillhandahållas direkt från GR utbildning. GR samordnar processen och har olika kontaktpersoner ute i kommunerna. I kranskommunerna är det ofta en SYV på skolan som förmedlar sitt behov. GR har databaser med kontaktuppgifter till arbetsplatser, cirka 5-6 000 organisationer som de löpande kontaktar. De jobbar även på strategisk nivå och för en dialog med olika branscher.

Hösten 2014 kommer Borlänge kommun att starta sitt arbete (igen) med praktikplatsen.se. Kostnaden för praktikplatsen.se är cirka 30 000 per år för kommunen, baserat på antalet invånare. Men sannolikt blir priset lägre om man köper en licens för en hel region. Skaraborg har gjort en utvärdering av tre olika IT-verktyg, från grundskola till arbetsmarknadspraktik under våren 2014.

GR utbildning lyfter fram ett antal framgångsfaktorer för sitt lyckade arbete:

- vi är ett nätverk som för en dialog med branscher, facken och skolan vilket har gett oss legitimitet
- nätverkandet med gymnasiet, teknikcollege samt vård och omsorgscollege har gett oss en nära dialog och förståelse för behoven
- vi samsas om och delar med oss av arbetsplatserna
- vi är ett kommunalförbund och har fungerat som en neutral part
- finansieringen av samordningen och IT-stödet kring praktikplatser betalas av kommunerna (skolorna normalt)
- arbetsplatserna är medlemmar, utan kostnad
- handledarutbildning ges kostnadsfritt för arbetsplatserna

De utmaningar som arbetsgruppen kring praktikplatser inom Tillväxt för alla upplevde som viktigast i Dalarna var:

#### *På strukturnivå (aktörsnivå)*

- samordning behövs av arbetet med praktikplatser, tydliga roller och ansvarsfördelning

---

<sup>1</sup> Uttrycket Supported Training används för stöd till individer som står långt från arbetsmarknaden, och där praktiken är mer av formen arbetsträning och social träning

- ett system för att inte ”ringa ned” arbetsplatserna behövs
- ökad tydlighet kring offentlig sektors roll och metoden i arbetet med praktikplatser (inom både offentlig sektor och inom näringslivet) behövs
- enklare arbetsuppgifter som passar för dem som står långt ifrån arbetsmarknaden behöver hittas

*På individnivå (deltagarnivå)*

- Vissa deltagare behöver någon som coachar och stödjer dem under praktikplatsperioden (Supported Employment), inte enbart en ”teknisk” matchning
- ett försteg, där man bland annat arbetstränar och har social träning (Supported Training) behövs

Dessutom behövs:

- sysselsättningsplatser
- meningsfulla arbetsuppgifter på praktiken
- särskilda insatser för utrikesfödda som trots SFI inte har ett fungerande språk och därför inte får någon praktik

De framgångsfaktorer som arbetsgruppen upplevde var viktigast i Dalarna var:

*På strukturnivå/aktörsnivå (behövs):*

- handledare på arbetsplatsen som får handledarutbildning och tid för att handleda
- mallar och informationsmaterial för att förenkla hanteringen av praktiken och dialogen med arbetsplatserna
- närmare dialog mellan offentlig sektor och arbetsplatserna/branscherna i uppstartsfasen av kommande programperiod

Dessutom måste kommunerna och landstinget föregå med gott exempel, och tillhandahålla praktikplatser inom den egna organisationen. Arbetsförmedlingen behöver mer insatser och stöd (och mer tid) för arbetet med yngre arbetssökande som behöver praktik eller är i praktik

*På individnivå behövs:*

- ett ”efter-steg” efter praktiken, så att man skapar förutsättningar för en övergång till en traditionell anställning
- olika typer av praktikplatser, både enklare arbetsuppgifter och ”ordinarie” arbetsuppgifter
- ett tydligt mål med praktiken, både för deltagaren och för arbetsplatsen

Förutom ovanstående utmaningar och framgångsfaktorer har även några andra tankar kommit från arbetsgruppen kring regional samordning:

- En regional teknisk plattform, för att underlätta för kommunerna att komma igång och även uppmuntra till användandet av plattformen, behövs
- Samordning kring praktikplatser, både på kommunal och på regional nivå behövs. Denna samordning bör till exempel hantera beskrivning av generella rutiner, praktikplanering, uppföljning, ansvar/roller och kontaktpersoner.



- Ett regionalt/kommunalt nätverk för erfarenhetsutbyte kring hanteringen och samordningen av praktikplatser behövs

Den regionala samordningen kring IT-stödet för hantering och samordning av praktikplatser bör bestå av olika roller:

- regional systemförvaltare
- kommunala/lokala systemförvaltare
- kommunala kontaktpersoner inom grundskola, gymnasiet och vuxenutbildning
- kommunala kontaktpersoner inom AME
- arbetsgivare som har behov av praktikanter
- samverkansgrupp, användarförening för Dalarna kring IT-stödet

#### *Mottagningsteamet – En dörr in*

Som inspiration kring fortsatta insatser avseende praktikplatser har arbetsgruppen vid det sista mötet diskuterat arbetsprocessen inom Mottagningsteamet (En dörr in) i Falun, som har en kartläggnings- och utslussningsfunktion kring arbetslösa och sjukskrivna men som inte jobbar direkt med praktikplatser. Målet är att få en snabbare och effektivare kartläggning av behov av insatser för individen.

Mottagningsteamet (1,5 tjänst) startade i mars 2012. Bakgrunden var att styrelsen i Finsam Falun såg ett behov (långa väntetider och sparkrav) och tillsammans med parterna tog man fram idéer om ett ”hus” som skulle kunna slussa in deltagare och där man skulle kunna kartlägga och sortera deltagares behov på ett mer kvalitetssäkert sätt än tidigare, till rätt verksamheter/utförare (t ex rehab, social träning och praktik).

Framgångsfaktorer:

- Förtroendevalda och tjänstemän hos olika verksamheter/huvudmän tog ett gemensamt beslut om att mottagningsteamet behövdes.
- Upparbetat samarbete mellan AME, Försäkringskassan, psykiatri, socialförvaltningen och Arbetsförmedlingen i Falun.
- Gemensam problembild och ett gemensamt beslut kring processen.
- Tydligt mandat från aktörerna.
- Mer kunskap kring individens behov skapar mer effektiva processer.

Baserat på det arbete som Mottagningsteamet gör, och behoven kring praktikplatser för arbetssökande, diskuterade arbetsgruppen ett möjligt upplägg – som en del av ett regionalt projekt – i regionens kommuner. I det tänkta upplägget är mottagningsteamet inte en utförare av praktikhanteringen, utan teamet gör en bedömning och kartläggning, därefter slussar den arbetslösa vidare. Det kan sedan vara olika verksamheter (exempelvis Cozmoz eller coachingteamet) eller projekt (som Unga till arbete) som utför hanteringen. Praktikplatshanteringen kan ske inom skola, vuxenutbildning, arbetsgivare, Arbetsförmedling eller AME. Det ska vara en verksamhet som tar huvudansvaret för individen och som sedan följer upp insatsen. Tanken är att en huvudman ska följa individen genom de olika insatserna och ansvara för uppföljningen.

- Det bör finnas en verksamhet som samordnar IT-stödet (berör verksamheterna, inte deltagarna). Det räcker inte med att man kan hitta en praktikplats i databasen, man måste också sälja in individen mot arbetsgivaren.
- Den bör även finnas en verksamhet kring samordning av processen. Kanske behövs det personal som bara jobbar med att hitta praktikplatser och för en dialog med branscher och arbetsgivare (privata näringsliv kommun, landsting).

Dessutom behövs:

- Ett gemensamt synsätt och arbetssätt kring praktikplatser.
- Handledarutbildning.
- Gemensamma termer och begrepp mellan huvudmännen.
- Kompetensutveckling av personal (och arbetsgivare) och insatser och stöd för målgruppen.

Vem som helst ska kunna komma till Slussen (mottagningsteamet), även utan remiss från någon myndighet, och den bör vara öppen för alla åldrar och målgrupper. Beroende på individens behov och förutsättningar väljs olika vägar. Man för en dialog med individen och sedan ger ett erbjudande om insatser som bygger på motivation – om man tvingas får man en låg motivation att ta del av insatsen. Det kan dock finnas vissa ekonomiska villkor och konsekvenser av att inte ta del av insatser. Man kan komma tillbaka till en ny bedömning, till exempel om insatserna inte ger resultat.

En gemensam handlingsplan tas fram för individen, där varje huvudman/myndighet gör en analys av individens behov och förutsättningar. Det krävs dock att deltagaren samtycker till att information delas mellan huvudmännen.

- Det bör vara en gemensam huvudprocess kring Slussen och hanteringen av praktikplatser – lokala varianter ska kunna förekomma i arbetet.
- En gemensam bild av olika insatser från de olika myndigheterna behövs: Gemensam bedömning av arbetsförmåga, bild av olika typer av praktik och vägen till praktik.
- Man måste sitta i samma lokaler, därefter sker insatsen hos olika verksamheter.
- Arbetsterapeut bör finnas med i arbetet (är på gång i Falun), som också kan göra behovsanalys på arbetsplatserna.
- Viktigt att hitta enklare arbetsplatser som kan ge praktik och sedan vanligt arbete.

## Skola - Avhopp högstadiet

Under förprojekteringen togs kontakt med tre kommunala högstadieskolor i länet för att sondera intresse för att arbeta med elever i åk 9 för minskade avhopp och förbättring av psykisk hälsa. De tre skolorna var Gylle skola i Borlänge, Vasaskolan i Hedemora samt Orsaskolan i Orsa.

Gylle skola i Borlänge är Dalarnas största grundskola. Mötet hölls med biträdande rektorerna Lena Karlsson och Per-Olof Eriksson samt SYV Charlotta Österberg. De har under de senaste åren arbetat för att göra ändringar i skolan som ligger i linje med bland annat de framgångsfaktorer som lyfts fram i Plug In-projektet. Bland annat har man organiserat lärarna utifrån ett elevcentrerat synsätt istället för som tidigare ett ämnesbaserat synsätt.

I Hedemora hölls möte med rektor Anette Rönnerberg på Vasaskolan. Vasaskolan har på senare år fått ett tillskott av många elever med utländsk bakgrund vilket ytterligare ställt krav på att utveckla ett mer flexibelt och individanpassat sätt att arbeta. Anette har själv många tankar kring vidare utveckling av arbetet på skolan och ställer sig mycket positiv till att vara med i en fortsatt process kopplat till ett eventuellt projekt i länet.

I Orsa hölls två möten. Första mötet hölls med vikarierande skolutvecklingsledare Henrik Göthberg, som såg positivt på tankarna kring ett projekt. Henrik ordnade med ytterligare ett möte tillsammans med rektorn för Orsaskolan Lena Rowa samt SYV Kari Martis. Orsaskolan har en period bakom sig med låga studieresultat bland många elever. Viljan och ambitionen finns att utveckla skolan och arbetssätt för att nå bättre resultat och öka den psykiska hälsan. Flera tankar fanns kring detta redan och intresset att vara del av ett större projekt med erfarenhetsutbyte sågs med positiva ögon.

Intresset bland de tre skolor som tillfrågats och som fått ta del av tankarna kring projektet är stort och frågorna som lyfts ligger i linje med utvecklingsbehov som man ser. En gemensam synpunkt som framkommer i mötet med samtliga är att man välkomnar Region Dalarna som projektägare. Dels för möjligheten att ha ett aktivt utbyte med andra under ett eventuellt projekt och dels för att man var och en för sig, ej ser sig ha kapacitet att själva initiera och skriva hem ett ESF-rådsfinansierat projekt.

## Projektförslag – Program: Tillväxt för alla

### 1. Bakgrund / nuläge

Förstudien *Dalarna - Tillväxt för alla* har lyft fram följande utvecklingsområden som kan vara viktiga att ha med i ett kommande regionalt projekt:

1. En dörr in/sluss (mottagning, kartläggning och bedömning)
2. Gemensamt förhållningssätt - empowerment
3. Förberedande program inför praktik
4. Praktik med förstärkt stöd för deltagare och handledare
5. Enklare jobb / praktikplatser inom vård och omsorg (inom kommunen)
6. Enklare jobb / praktikplatser inom Gröna näringar
7. Attraktiva arbetsplatser
8. Tidiga insatser inom skolan

Detta projekt omfattar utvecklingsområdena 1-6.

#### 1. En dörr in/sluss (mottagning, kartläggning och bedömning)

Många kommuner utvecklar och organiserar ”En dörr in” eller en sluss för arbetslösa. Att öka samverkan genom En dörr in, är en framgångsfaktor för att korta ledtiderna för arbetslösa att komma ut i arbete eller studier. Utgångspunkten i ett sådant arbete är att utgå från deltagarens/klientens behov att med så få kontakter som möjligt, få stöd som leder till arbete eller studier. För att lyckas med detta måste flödet/aktiviteterna beskrivas utifrån deltagarens perspektiv och behov. Det är då det blir tydligt hur arbetet ska organiseras via samverkan mellan olika myndigheter. Ofta kan det vara nödvändigt med externt stöd i utvecklingsarbetet (av en processledare som är verksamhetsarkitekt eller har liknande kompetens). Metodiken för processorienterade beskrivningar har länge tillämpats i det privata näringslivet. Detta synsätt ingår i den s.k. ”lean-modellen”. Sättet att organisera ”slussen” kan se olika ut beroende på kommunens storlek och inarbetad organisation (gällande kommunen/arbetsförmedlingen m.fl.).

#### 2. Gemensamt förhållningssätt – empowerment

I projektet *Unga till arbete* har en målmedveten satsning skett för att förmedla ett gemensamt förhållningssätt för all personal som arbetar med arbetslösa ungdomar. Detta har visat sig vara en av de viktigaste framgångsfaktorerna för projektet. I detta projekt kommer liknande programaktiviteter att finnas även för övriga målgrupper.

#### 3. Förberedande program inför praktik

Projektet *Unga till arbete* innehöll även ett introduktionsprogram som ungdomarna deltog i som föreberedelse inför praktikperioden. I detta projekt kommer liknande programaktiviteter att finnas även för övriga målgrupper i projektet.

#### 4. Praktik med förstärkt stöd för deltagare och handledare

För att praktikperioden ska bli lyckad måste några faktorer beaktas. Att få en bra praktik är ändå bara ett delmål på vägen för att gå vidare till utbildning eller arbete.

Inom projektet Unga till arbete är slutsatsen att många har fått praktikplatser, även om det i vissa fall tar tid. I många branscher är det relativt enkelt att hitta praktik man behöver endast en kort introduktion och kan ändå få vettiga arbetsuppgifter. I andra branscher kan det vara svårare för praktikanter att utföra arbete utan aktivt stöd från praktikvärden.

I en del fall behöver praktikvärden ägna en hel del tid åt praktikanten, till exempel om praktikanten har någon form av handikapp, men även om praktikanten måste lära sig att hantera ett IT-system eller någon form av apparat/maskin. Många praktikvärdar, speciellt i mindre företag, har svårt att avsätta tid för stöd åt praktikanter eftersom det påverkar den ordinarie produktionen. Om praktikvärden skulle få en rimlig ersättning för sin insats skulle troligen fler företag vara villiga att ta emot praktikanter som behöver mer stöd under praktiken. För att en praktikvärd ska kunna få ersättning från projektet krävs att tjänsten är upphandlad. Om praktikvärden medverkar som partner i projektet finns dock möjlighet till viss ersättning för nedlagd tid i form av lön.

En annan problematik är att det är många projekt/utvecklingsprogram/skolor som letar praktikplatser. En och samma arbetsgivare kan därför få många förfrågningar om praktikplats, vilket kan bli tidskrävande och irriterande för dem.

Det finns IT-verktyg som kan ge stöd vid praktikplatshantering (Västra Götaland, [www.praktikplatsen.se](http://www.praktikplatsen.se)).

### **5. Enklare jobb/praktikplatser inom vård och omsorg (inom kommunen)**

Vård och omsorg är en bransch där det kommer att vara mycket stor brist på personal, vilket det redan är på många håll. Detta beror bl. a på generationsväxlingen, svårt att få sökande till utbildningarna, dåligt rykte samt att det är många sjukskrivningar i branschen. (Försäkringskassan och Arbetsmiljöverket betonar faran med de många sjukskrivningarna inom kommunernas vård/omsorg.)

### **6. Enklare jobb/praktikplatser inom Gröna näringar**

Branscherna är de första som kommer att beröras av generationsväxlingen. Gröna näringar (jordbruk, skogsbruk, natur, trädgård) är branscher där det finns stor potential för nya verksamheter, nya jobb och möjligheter till bra och utvecklande praktikplatser. Detta förutsätter att flera projekt inom gröna näringar utvecklas vidare med olika finansieringar. Dessutom är det i dag svårt att rekrytera personer till aktuella utbildningar och lediga tjänster.

Svenska kyrkan har många olika verksamheter/arbetsplatser som kan vara lämpliga praktikplatser och som är intresserade av att ta emot praktikanter med behov av stöd. Attraktiva arbetsgivare är en förutsättning för att socialfondsprojekt inom PO2 ska lyckas, för att få fram praktikplatser med kvalitet där personal kan ge stöd på arbetsplatsen. Detta kan bara skapas genom att bedriva systematisk verksamhetsutveckling, som resulterar i attraktiva arbetsplatser som därmed får lättare att rekrytera och behålla kompetent personal.

## 2. Övergripande mål avseende hållbar utveckling

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

### Ekonomisk hållbar utveckling

- Öka arbetskraftsutbudet i Dalarna.
- Minska de offentliga utgifterna för utanförskap och ohälsa.

### Ekologisk hållbar utveckling

Ge alla deltagare kunskaper om hur de kan bidra till en hållbar utveckling.

### Social hållbar utveckling

Ge ökade möjligheter för arbetslösa unga och personer som står långt från arbetsmarknaden att komma i utbildning eller arbete.

Målgrupp för projektet är:

- Unga arbetslösa från 15-25 år
- Personer som varit arbetslösa mer än ett år
- Arbetslösa där invandrarbakgrund försvårar inträdet på arbetsmarknaden.
- Arbetslösa där ett funktionshinder försvårar inträdet på arbetsmarknaden.
- Långtidssjukskrivna.

I den fortsatta beskrivningen används den gemensamma benämningen **deltagare** för en person oavsett vilken målgrupp eller målgrupper hen kan anses tillhöra.

## 3. Förväntat projektresultat/projektmål

Det projekt- och utvecklingsarbete som behöver genomföras för att åstadkomma de förväntade projektresultaten är omfattande. För att bli hanterbart delas arbetet upp i mindre avgränsande delprojekt (P1-P6) med projektmål enligt nedan.

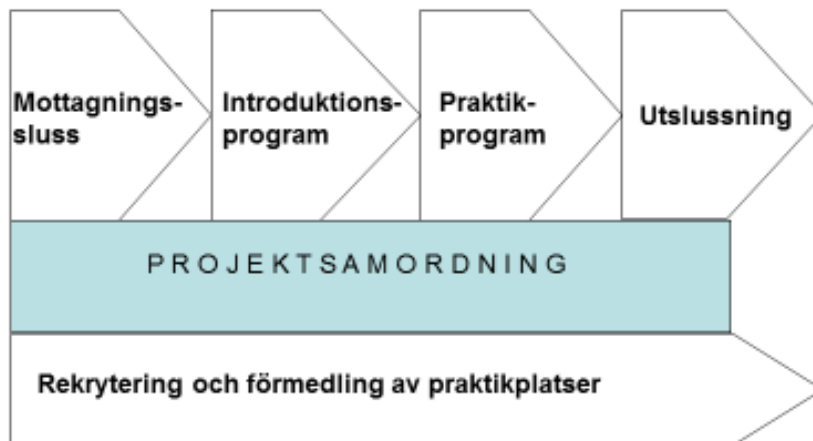
Vid projektavslut förväntas det totala projektet ha gett följande resultat:

- Projektadministrativa rapporter (P1).
- Deltagare som känner sig väl bemötta och som utan längre väntetider slussats vidare till individanpassat program (P2)
- Deltagare som via ett individuellt program (med gruppaktiviteter och individuella aktiviteter) har fått ökade förutsättningar att gå vidare till utbildning, arbete eller praktik (P3)
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka utbildning (P4).
- Deltagare som påbörjat utbildningen (P4).
- Deltagare som har fått motivation att söka ett visst arbete (P5).
- Deltagare som fått en anställning (P5).
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka en viss praktikplats (P6).
- Deltagare som framgångsrikt genomfört en praktikperiod (P6).

Projektmålen kommer att preciseras och kvantifieras i en detaljerad projektplan.

#### 4. Övergripande beskrivning av programmets upplägg

##### Projektkarta – Tillväxt för alla



##### 4.1 Programmets delmoment

###### Mottagningsluss

Deltagare anvisas till programmet från:

- Arbetsförmedlingen
- Socialförvaltningen
- Finsam
- Försäkringskassan
- Skolan
- Kommunens AME
- Det eventuella socialfondsprojektet *Unga till arbete*

Inskrivning till programmet sker efter överenskommelse mellan deltagarens handläggare och handledare för programmet. Antalet platser i programmet är begränsade bl.a. beroende på tillgången på praktikplatser och en i förväg bestämd mix av deltagare från de olika målgrupperna.

###### Introduktionsprogram

I ett inledande introduktionsprogram förbereds deltagarna inför sin fortsättning i utvecklingsprogrammet genom information/utbildning om bl.a. följande:

- Olika yrken inom olika branscher.
- Arbetsmiljö och säkerhet.
- Arbetsmarknadens parter och kollektivavtal.

- Starta eget.
- Sociala normer på svensk arbetsmarknad.
- Hälsa.
- Mångfald och jämställdhet.
- Grunderna i hantering av PC (främst Office-paketet).
- Personlig utveckling.
- Individuella samtal.
- Utbildningsinslagen varvas med praktiska övningar och studiebesök samt framtagning av individuell handlingsplan.
- Introduktionsprogrammet ska göras individuellt, så långt det är praktiskt möjligt. Det innebär att det kan vara olika långt beroende på deltagarens bakgrund. En konsekvens av detta är att det kan ta olika lång tid för deltagare innan de kan komma ut i praktik samt att praktiken kan vara olika lång.

### **Praktikprogrammet**

- Deltagare får vägledning för val av praktikplats enligt den individuella handlingsplanen.
- Kommunens handledare söker praktikplats via IT-stödet.
- Ev. studiebesök på den tilltänkta praktikplatsen.
- Praktikavtal upprättas mellan praktikant och praktikvärd.
- Praktik med uppföljning. Praktiken kan komma att genomföras i flera omgångar. Det kan inträffa om det visar sig att praktiken inte visade sig vara ändamålsenlig, så att ny praktikplats måste väljas. En annan orsak kan vara att praktikvärden inte kan ta hand om praktikanten under en längre tidsperiod, utan vill dela upp praktiken i olika etapper. En deltagare skulle då t.ex. kunna vara på praktik tre dagar i veckan och inne två dagar. Vid praktikavbrott återgår deltagaren till introduktionsprogrammet.
- Praktikavslut med utvärdering och utfärdande av praktikintyg.

### **Utslussning**

I utslussningsprogrammet får deltagaren stöd för att kunna gå vidare enligt sin individuella handlingsplan (en stor del av tiden utgörs av individuellt arbete):

- Om deltagaren är redo och har viljan att gå vidare med att utbilda sig får hen vägledning vid val av utbildningsväg. Om deltagaren kommer in på en utbildning har handläggaren kontakt med deltagaren under den första studietiden.
- Om deltagaren är redo och har viljan att gå vidare till ett arbete får hen vägledning vid val av yrkesinriktning. Deltagaren får träning i att skriva meritförteckning och ansökningshandlingar. Om deltagaren får ett arbete har handläggaren kontakt med deltagaren under den första tiden.
- Om deltagaren är redo och har viljan att gå vidare till ett annat utvecklingsprogram/åtgärd får hon/han vägledning vid val av program/åtgärd.

För att kunna genomföra hela programmet till rimliga kostnader bygger det på gruppintag av deltagare för genomförande av introduktionsprogrammet. På varje ort återkommer introduktionsprogrammet med jämna mellanrum beroende på när ny grupp finns.

Vid en gruppstorlek på 20 deltagare krävs minst 20 praktikplatser i varje kommun. I realiteten bör det finnas många fler att välja mellan, för att kunna matcha deltagares önskemål mot praktikplatsens krav och möjligheter.



## 4.2 Deltagande kommuner och resurser

### **Orter där programmet genomförs**

Under den detaljerade projektplaneringen kartläggs vilka kommuner som vill delta i programmet. Närliggande kommuner kan gå samman för att genomföra programmet, framför allt om man valt en specifik målgrupp med ett specifikt program och det inte finns så många deltagare i kommunen. I samverkan med respektive kommun bestäms på vilka orter programmet ska genomföras. För varje ort fastställs preliminära tider för programmets genomförande med avseende på förväntat antal inskrivna deltagare samt tillgängliga resurser, se nedan.

### **Central ledning och samordning**

En central projektgrupp leder och samordnar verksamheten. Den består av en heltidsanställd projektledare och två till tre personer på 50-100 %. Personer som rekryteras till den centrala projektgruppen (utbildare, handledare) måste vara inställda på att det under vissa perioder blir mycket resande.

För ekonomiadministration uppskattas att en person på deltid krävs, cirka 70 %.

Vid vissa projektgruppsmöten kallas även en representant från varje kommun.

För hela projektet finns en styrgrupp med representanter från projektägaren, kommunerna, Arbetsförmedlingen och andra viktiga intressenter.

### **Lokal ledning och samordning**

För ledning och samordning av programmet i respektive kommun finns en kursledare på 50 - 100 %. Denne deltar också aktivt i genomförandet av programmen. I varje kommun finns en styrgrupp.

### **Resurser för genomförande av introduktionsprogrammet**

För genomförande av delar av introduktionsprogrammets teman svarar den centrala projektgruppen med stöd av kursledaren. Personal från den centrala projektgruppen medverkar på respektive ort enligt fastställt tidsschema. På övrig tid svarar kursledaren själv för övriga inslag i introduktionsprogrammet.

### **Resurser för praktikprogrammet**

För arbete med praktikprogrammet anställs en praktikhandledare på 50 % - 100 % i varje kommun. Denne medverkar också i projektgruppen som rekryterar praktikplatser, se nedan. Under praktikperioden har praktikhandledare ansvar för uppföljning av att praktiken fortgår enligt plan. Vid behov assisterar även kursledaren i praktikprogrammet.

### **Resurser för utslussning**

Kursledaren, praktikhandledaren och ev. annan lämplig personal från kommunen deltar i utslussning tillsammans med andra lämpliga aktörer (Finsam?, Arbetsförmedlingen?).

### **Resurser för nätverksträffar**

Personalen deltar i kontinuerliga nätverksträffar för kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte och utveckling av programmet.

### 4.3 Grov kalkyl för programmet

Med utgångspunkt från ovanstående resursdimensionering har en grov kalkyl gjorts som pekar mot att programmet kan genomföras ekonomiskt med följande förutsättningar:

- Tre till sex kursomgångar (grupper) på ett år på alla orter.
- Deltagarna (15 personer per grupp) har en genomsnittlig närvaro på 70 % samt en genomsnittlig ersättning på 10.000 kr per månad.
- Kommunerna får fakturera projektet med 60 % av lönekostnaderna. Resterande 40 % är kommunernas medfinansiering. Andra kostnader tas inte upp i projektet.
- EU-stödet utgår med 47 % av de totala kostnaderna.

Det är flera faktorer än dessa som påverkar programmets ekonomiska kalkyl. I samband med den detaljerade projektplaneringen måste alla faktorer värderas och nya detaljerade kalkyler göras.

Syftet med denna översiktliga kalkyl är att visa att programmet, med antagna förutsättningar, verkar rimligt att genomföra med tanke på kommunens kostnader för programmet.

### 5. Intressenter

Projektet har ett antal intressenter med olika roller i projektet:

- Projektägare (Region Dalarna)
- Finansiär utöver ESI-fond (Region Dalarna, AF, FK, kommuner)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommuner)
- Medverkar i projektorganisation (se delprojekten)

### 6. Tänkbar finansiering

Projektet förväntas kunna söka ekonomiskt stöd från Socialfonden. Beroende på deltagarnas ersättningar och närvaro kan behovet av kontant medfinansiering förändras.

### 7. Utmaningar/riskanalys

Dessa utmaningar ska analyseras vidare i den detaljerade projektplaneringen:

- Rekrytera rätt kompetens till den centrala projektorganisationen.
- Rekrytera rätt kompetens till den lokala projektorganisationen.
- Finna praktikvärdar som vill ge extra stöd åt deltagare.
- Finna praktikplatser som kan nås med allmänna kommunikationer.
- Ordna transport åt deltagare utan bil, till praktikplatser när allmänna kommunikationer inte finns.
- Ha antagningsregler så att deltagares behov av särskilt stöd korresponderar med de ekonomiska förutsättningarna för programmets genomförande.
- Handläggare som ska rekrytera deltagare inte har tid att finna deltagare.
- Deltagare har så låg närvaro så att medfinansieringen blir för låg.

- Tillräckligt antal deltagare inte kan rekryteras till en kursomgång.

## 8. Delprojekt

### Delprojekt P1: Projektsamordning (regionalt)

#### Intressenter

- Projektägare (Region Dalarna)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommuner)
- Medverkar i projektorganisation (utses av projektägaren)

#### Förväntat resultat (projekt mål)

Projektadministrativa rapporter (bl.a. detaljerad projektplan, projektrapport).  
Ekonomisk redovisning, administration och uppföljning.

#### Viktiga aktiviteter

- Svaret för den övergripande styrningen av det totala projektet.
- Genomförande av aktiviteter som lämpligen görs gemensamt i regionen i stället för i varje kommun, t.ex. ta fram utkast till processbeskrivningar, ge stöd vid kommunal anpassning av processbeskrivningarna, utbilda i processerna och förhållningssätt.
- Administrativt och ekonomiskt stöd.

### Delprojekt P2: Mottagningsluss (i varje kommun)

#### Intressenter

- Projektägare (Region Dalarna)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommunen)
- Medverkar i projektorganisation (berörda förvaltningar i kommunen)

#### Förväntat resultat (projekt mål)

- Sammanhållen mötesplats för handläggare.
- Deltagare som känner sig väl bemötta och som utan längre väntetider slussats vidare till individanpassat program.

#### Viktiga aktiviteter

- Anpassning av regionalt framtagen processbeskrivning för mottagningsluss efter förutsättningar i kommunen som bidrar till samordnade insatser.
- Utbildning i gemensamt förhållningssätt för personal från samarbetande myndigheter.
- Arbete med mottagning, kartläggning och bedömning enligt processbeskrivningen.

### Delprojekt P3: Introduktionsprogram (i varje kommun)

#### Intressenter

- Projektägare (Region Dalarna)

- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommunen)
- Medverkar i projektorganisation (berörda förvaltningar i kommunen)

### **Förväntat resultat (projekt mål)**

- Deltagare som via ett individuellt program (med gruppaktiviteter och individuella aktiviteter) har fått ökade förutsättningar att gå vidare till praktik.

### **Viktiga aktiviteter**

- Anpassning av regionalt framtagna processbeskrivning för introduktionsprogrammen efter förutsättningar i kommunen.
- Utbildning i gemensamt förhållningssätt för aktuell personal.
- Arbete i introduktionsprogrammet enligt processbeskrivningen.

## **Delprojekt P4: Praktikprogram (i varje kommun)**

### **Intressenter**

- Projektägare (Region Dalarna)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommunen)
- Medverkar i projektorganisation (berörda förvaltningar i kommunen)

### **Förväntat resultat (projekt mål)**

- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka en viss praktikplats.
- Deltagare som framgångsrikt genomfört en praktikperiod.

### **Viktiga aktiviteter**

- Anpassning av regionalt framtagna processbeskrivning för praktikprogram.
- Utbildning i gemensamt förhållningssätt för aktuell personal.
- Arbete med praktikprogrammet enligt processbeskrivningen.

## **Delprojekt P5: Utslussning (i varje kommun)**

### **Intressenter**

- Projektägare (Region Dalarna)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommunen)
- Medverkar i projektorganisation (berörda förvaltningar i kommunen)

### **Förväntat resultat (projekt mål)**

- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation för att söka en viss utbildning.
- Deltagare som via individuell handledning har fått motivation att söka ett visst arbete.

### **Viktiga aktiviteter**

- Anpassning av regionalt framtagna processbeskrivning för utslussning.
- Utbildning i gemensamt förhållningssätt för aktuell personal.
- Arbete med utslussning enligt processbeskrivningen.

## **Delprojekt P6: Rekrytering och förmedling av praktikplatser (regionalt)**

### **Intressenter**

- Projektägare (Region Dalarna)
- Medverkar i styrgrupp (Region Dalarna, AF, FK, kommuner)
- Medverkar i projektorganisation (utses av projektägaren)

### **Förväntat resultat (projekt mål)**

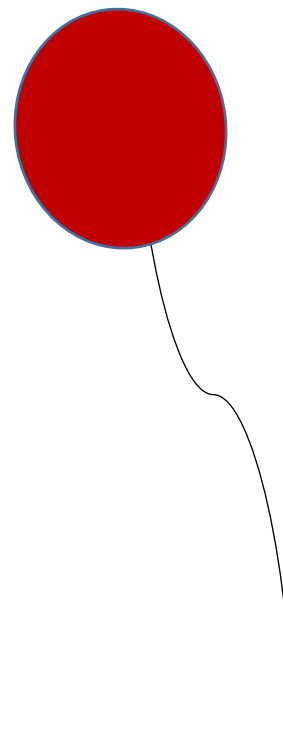
- Ett antal företag och organisationer med avtal som partners i projektet för stödjande praktik.
- Ett IT-baserat verktyg för registrering av praktikplatser och dess beläggning.
- Ett stort antal företag och organisationer som registrerat sig som praktikvärdar.
- Ett stort antal enheter inom vård och omsorg som registrerat sig som praktikvärdar.
- Ett stort antal företag inom ”Gröna näringar” som registrerat sig som praktikvärdar.
- Utbildade praktikvärdar (chefer och handledare).
- Utbildade beställare av praktikplatser (handledare i kommunernas praktikprogram).
- Ett stort antal praktikplatser förmedlade via IT-stödet.

### **Viktiga aktiviteter**

- Engagera praktikvärdar som samarbetspartners i projektet.
- Upprätta kravspecifikation för IT-verktyget
- Anskaffa och implementera IT-verktyget
- Utbilda användare i IT-verktyget.
- Informera, utbilda och engagera organisationer inom vård och omsorg att ta emot praktikanter.
- Informera, utbilda och engagera organisationer inom ”Gröna näringar” att ta emot praktikanter.
- Informera, utbilda och engagera företag och organisationer inom andra branscher att ta emot praktikanter.
- Upprätta kontrakt med praktikvärdar.
- Registrera uppgifter i IT-verktyget om praktikvärdar och aktuella praktikplatser.
- Beställare av praktikplats (i kommunen) letar efter lämplig praktikplats i IT-verktyget och anmäler detta till den regionala praktikplatsförmedlingen. Efter godkännande från praktikvärd sker bokning av praktikplats (bokningsbekräftelse sänds till praktikvärd).
- Beställare av praktikplats (i kommunen) får inte boka praktikplats själv. Men får leta efter praktikvärd om ingen lämplig finns i IT-verktyget. Om en intresserad praktikvärd hittas anmäls detta till den regionala praktikplatsförmedlingen som sedan tar över handläggningen.

## Projektförslag: **Attraktiva arbetsplatser**

*Ibland  
utan förvarning  
svävar en röd ballong  
genom rummet.  
Jag fångar den.  
Den heter arbetsglädje.  
Agneta Barle*



### **1. Bakgrund/nuläge**

I detta projektförslag använder vi begreppet ”arbetsplatser” vilket är ett samlingsbegrepp för bl.a. privata företag, offentliga myndigheter/organisationer, ideella organisationer med näringsverksamhet, ekonomiska föreningar och stiftelser.

Varför satsa på att få fler attraktiva arbetsplatser:

- Människor trivs och stannar kvar
- Organisationen/företaget får lättare att rekrytera
- Kreativt klimat leder till utveckling och innovationer
- Färre sjukskrivningar
- Positivt för individen
- Bättre lönsamhet/effektivitet
- Bättre kompetensförsörjning i kommunen
- Utveckling och tillväxt i regionen

Regionerna kommer att konkurrera med varandra om kompetent personal så denna faktor kommer vara avgörande för tillväxten i Dalarna. Flera regionförbund har startat projekt som handlar om att öka kompetensen i länet kring attraktiva arbetsplatser och arbetsgivare.

#### **Nuläge:**

- Många arbetsplatser har inte ett förhållningssätt, ledarskap och arbetsorganisation som upplevs som tillfredsställande av de anställda.
- Många arbetsplatser har inte ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Många arbetsplatser har brister i arbetsmiljön som leder till ohälsa hos personalen. Många arbetstagare upplever en stor stress pga arbetslivet och det privata livet.
- Många arbetsplatser har många sjukskrivna, bland annat inom kommunernas vård och omsorg.
- Många unga kvinnor är sjukskrivna.

- Många arbetsplatser har redan idag problem att rekrytera kompetent personal och värre blir det.
- Många anställda har svårt att hitta meningsfulla praktikplatser för deltagarna
- Många arbetslösa saknar efterfrågad kompetens/utbildning.
- Många arbetsplatser har svårigheter att tillfredsställa kundernas förväntningar.
- Många arbetsplatser har en svår ekonomisk situation.

**Vad behövs för att starta arbetet** mot att bli en mer attraktiv arbetsgivare?

En insiktsfull och modig chef/ledning – att släppa lite av makt och kontroll.

Ett bra konsultstöd (internt eller externt) som stödjer ledningen i processen.

**I detta projekt gör vi följande definition av en attraktiv arbetsplats:**

- Har ett ledarskap, arbetssätt och förhållningssätt som bygger på att personalen är delaktiga i arbetet och förändringsarbetet. Personalen känner tillit och förtroende för sin arbetsplats och arbetsgivare.
- Har en stabil ekonomisk situation baserad på en stadig efterfrågan på arbetsplatsens tjänster/produkter. Arbetsplatsen har ett kvalitetssystem som säkerställer att kundernas behov tillfredsställs genom de tjänster/produkter som arbetsplatsen ska leverera enligt avtal med kunden.
- Har arbetsprocesser (rutiner) som säkerställer att de årliga verksamhetsplanerna beskriver arbetsplatsens behov av kompetensförsörjning.
- Har arbetsprocesser som säkerställer att arbetstagare löpande får den kompetensutveckling som krävs för att möta arbetsplatsens behov av kompetens för att tillgodose kundernas behov och som i största möjliga mån tar hänsyn till arbetstagares enskilda behov och möjligheter till karriärutveckling.
- Har ett systematiskt arbetsmiljöarbete som säkerställer att gällande krav från samhället uppfylls samt att arbetstagarna upplever att arbetsplatsen har en god arbetsmiljö.
- Har ett miljöledningssystem som säkerställer att gällande krav från samhället uppfylls samt att arbetsplatsens verksamhet i övrigt, så långt det är möjligt, bidrar till en ekologiskt hållbar utveckling.
- Har ett aktivt jämställdhetsarbete som säkerställer att gällande krav från samhället uppfylls samt att arbetstagarna upplever att arbetsplatsen verkar för jämställdhet mellan kvinnor och män.
- Har ett socialt ansvarstagande som bl.a. innebär att arbetsplatsen tar emot praktikanter, även de som står långt från arbetsmarknaden.

**Tema Arbetsliv**, Högskolan Dalarna, har följande definition av attraktivt arbete:

- Attraktiva arbetsförhållanden (miljö, ledarskap, relationer, lön, arbetstid, utrustning, organisation mm)
- Attraktivt arbetsinnehåll (arbetstakt, handlingsfrihet, variation mm)
- Arbetstillfredsställelse (eftertraktad, erkänsla, status, stimulans, resultat)

## 2. Övergripande mål avseende hållbar utveckling

Övergripande och långsiktiga mål för projektet (med tillhörande delprojekt) är att stödja en samhällsutveckling som, inom ramarna för en hållbar utveckling, kan leda till:

### **Ekonomiskt hållbart**

Att utveckla attraktiva arbetsplatser i Dalarna som kan konkurrera på marknaden, och som har både fokus på kunden och på personalen.

### **Ekologiskt hållbart**

Att utveckla attraktiva arbetsplatser med ett ansvar för miljön.

### **Socialt hållbart**

Att utveckla attraktiva arbetsplatser med ett socialt ansvar. Både för sin personal och för andra personer som står utanför arbetsmarknaden.

## 3. Förväntat projektresultat/projektmål

Det projekt- och utvecklingsarbete som behöver genomföras för att åstadkomma de förväntade projektresultaten är omfattande. För att bli hanterbart delas arbetet upp i mindre avgränsade delprojekt (P1-P4). Vid projektavslut förväntas det totala projektet ha gett följande resultat:

- Projektadministrativa rapporter, ekonomisk redovisning, administration och uppföljning (P1).
- Avropsavtal med ett antal konsulter som ska fungera som processtöd åt deltagande arbetsplatser vid genomförande av utvecklingsprogram för attraktiva arbetsplatser (P2).
- Ett antal arbetsplatser som vill genomföra ett eget utvecklingsprogram, med stöd av Socialfonden, för att utvecklas mot att bli en attraktiv arbetsplats (P3).
- Ett antal arbetsplatser som avslutat sitt socialfondsprojekt och därefter implementerat utvecklingsarbetet (för att bli en attraktiv arbetsplats) i de ordinarie arbetsprocesserna. (P4).

## 4. Intressenter

Projektet har ett antal intressenter med olika roller i projektet. Se respektive delprojekt för vem/vilken organisation som innehar de olika rollerna.

## 5. Tänkbar finansiering

Projektet förväntas kunna söka ekonomiskt stöd från ESI-fonder och andra finansiärer, se respektive delprojekt.



## 6. Delprojekt

### Delprojekt P1: Projektsamordning (regionalt)

#### Intressenter

- Projektägare:  
Region Dalarna ?
- Finansiär utöver ESI-fond:  
Region Dalarna
- Medverkar i styrgrupp:  
Region Dalarna
- Medverkar i projektorganisation:
- Region Dalarna, XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXX
- Direkt mottagare av projektresultat:  
ESF-rådet, delprojekten
- Indirekt påverkad av projektresultat:  
Intressenter i delprojekten

#### Förväntat resultat (Projekt mål)

Projektadministrativa rapporter, ekonomisk redovisning, administration och uppföljning.

#### Viktiga aktiviteter

- Svaret för den övergripande styrningen av det totala projektet.
- Genomförande av aktiviteter som lämpligen görs gemensamt i stället för i varje delprojekt.
- Administrativt och ekonomiskt stöd till delprojekten.

#### Tänkbar ESI-fond

Socialfonden  
Regionalfonden

### Delprojekt P2: Upphandling av processtöd

#### Intressenter

- Projektägare:  
Region Dalarna?
- Finansiär utöver ESI-fond:
- ?
- Medverkar i styrgrupp:  
Region Dalarna
- Medverkar i projektorganisation:
- Region Dalarna, XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXX

- Direkt mottagare av projektresultat:  
Region Dalarna
- **Indirekt påverkad av projektresultat:**  
Arbetsplatser som kommer att delta i projektet

### **Förväntat resultat (Projekt mål)**

- Avropsavtal med ett antal konsulter som ska fungera som processtöd åt deltagande arbetsplatser vid genomförande av utvecklingsprogram för attraktiva arbetsplatser.

### **Viktiga aktiviteter**

- Upprätta kravspecifikation på processtöd (metod, dokumentation, konsultkompetens).
- Genomföra upphandling.

### **Tänkbar ESI-fond**

Socialfonden

### **Delprojekt P3: Informera och rekrytera arbetsplatser till projektet**

#### **Intressenter**

- Projektägare:  
Region Dalarna ?
- Finansiär utöver ESI-fond:  
Region Dalarna
- Medverkar i styrgrupp:  
Region Dalarna
- Medverkar i projektorganisation:  
Region Dalarna, XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXX
- Direkt mottagare av projektresultat:  
Alla arbetsplatser som deltar i informationsseminarier.
- Indirekt påverkad av projektresultat: xxx

#### **Förväntat resultat (Projekt mål)**

- Ett antal arbetsplatser som vill genomföra ett eget utvecklingsprogram, med stöd av Socialfonden, för att utvecklas mot att bli en attraktiv arbetsplats.

#### **Viktiga aktiviteter**

- Genomföra informationsseminarier över hela Dalarna.
- Genomföra riktade informationsinsatser till intresserade arbetsplatser.
- Generell utbildning för deltagande arbetsplatser.
- Vägledning för val av processtöd.
- Stöd med att skriva projektansökan för Socialfonden (programområde 1).

Tänkbar ESI-fond

Socialfonden

### **Delprojekt P4: Genomför utvecklingsprogrammet.**

I realiteten genomför varje deltagande arbetsplats sitt eget utvecklingsprojekt med hjälp av processtödet.

#### **Intressenter**

- Projektägare:  
Arbetsplatsen
- Finansiär utöver ESI-fond:  
Arbetsplatsen
- Medverkar i styrgrupp:  
Arbetsplatsen, Region Dalarna
- Medverkar i projektorganisation:  
Arbetsplatsen., processtödet
- Direkt mottagare av projektresultat:  
Arbetsplatsen.
- Indirekt påverkad av projektresultat:  
Dalarnas attraktivitet

#### **Förväntat resultat (Projekt mål)**

Ett antal arbetsplatser som avslutat sitt socialfondsprojekt och därefter implementerat utvecklingsarbetet för att bli en attraktiv arbetsplats i de ordinarie arbetsprocesserna.

#### **Viktiga aktiviteter**

Enligt det valda processtödet.

#### **Tänkbar ESI-fond**

Socialfonden

29 oktober, 2014



## Slutsatser förstudiearbetet Norra Mellansverige

### *Förstudiens syfte och genomförande*

Förstudiens syfte var att undersöka och analysera om det finns påtagliga behov av att arbeta med frågor som kan kopplas till ungas etablering på arbetsmarknaden. Vidare var syftet att, om det fanns behov, konkretisera inom vilka områden dessa fanns. Ett tredje syfte, förstudiens övergripande frågeställning, var att undersöka om det fanns intresse och mervärde för ett strategiskt och operativt samarbete mellan länen i Norra Mellansverige, samt hur detta skulle kunna se ut.

Vill man sammanfatta förstudiens underliggande problemställningar i skjutjärnsjournalistikens form ser det ut så här;

- Kan man skapa produktiva utvecklingsarenor och strategisk samverkan kring ungas etablering på arbetsmarknaden, utan att tappa markkontakt och verksamhetsfokus?
- Blir det bättre för unga om fler samverkar eller släpper man bara loss mötessverige?
- Vad krävs det för självrannsakan och omprövning hos berörda aktörer, om arbetet med unga mer ska utgå från tankar om förkovran och utveckling, och mindre om omhändertagande?
- Hur kan man stärka samarbetet mellan myndigheter och näringslivet – med mer handlingskraft, mindre byråkrati och rakare rör?

För att skapa legitimitet, förankring och förståelse för förstudiens arbete har styrgruppen bestått av regionalt tillväxtansvariga inom kompetensförsörjning och personer med projekterfarenheter eller målgruppskunskaper, inom respektive län. Apel har agerat operatörer och projektägare.

För att nå svar på förstudiens frågor har arbetet primärt riktat in sig på följande aktiviteter;

- **Intervjuer:** Vi har under förstudien intervjuat ett tjugotal personer med anknytning till målgruppen unga. Intervjupersonerna har varit såväl experter och chefer, på kommunal och regional nivå. Vi har även intervjuat personer som varit inbegripna i projektverksamhet mot den angivna målgruppen. Vi har även kunnat dra fördel av Gävleborgs eget förstudiearbete, där ett antal intervjuer genomfördes och vars svar kunnat berika analys inom denna förstudie.
- **Styrgruppsmöten:** Genom gemensamma avstämningar, ställningstaganden och kontinuerliga prioriteringar har styrgruppen gett vägledning åt förstudiearbetets aktiviteter och analyser. Vidare har styrgruppen agerat dörroppnare till intervjupersoner, Arbetsförmedling och ansvariga inom regionförbunden, vilket gett tillträde till diskussioner av strategisk art.
- **Dokumentanalyser:** Förstudiearbetet har även inneburit inläsning och analys av relevanta dokument som tillsammans ringat in centrala utgångspunkter som på olika sätt kan kopplas till arbete med unga i utanförskap. Det har handlat om regionala utvecklingsstrategier och andra, mer konkreta rapporter om utmaningar kopplade till unga på regional basis, kompetensförsörjningsstrategier, rapporter från Temagruppen Unga i arbetslivet, Temagruppen integration i arbetslivet med flera. Tillsammans har detta bildat en ram för

vissa länsspecifika utgångspunkter kring kompetensförsörjning och målgrupperna, men även några bärande erfarenheter från arbetet med målgruppen i föregående programperiod.

- **Regionala träffar** med strategiska personer: I utgångsläget var tanken att vi skulle genomföra länsvisa dialogträffar där vi fördjupade och sorterade bland de resultat vi fått från intervjuerna. Syftet med detta skulle vara att samla aktörer som berörs av problemen, men som även behövs för att lösa frågorna, exempelvis representanter från näringslivet, intresseorganisationer, kommuner, Arbetsförmedling, Försäkringskassa med flera. På grund av pågående programmeringsarbete inom strukturfonder, arbete med regionala handlingsplaner och ett i övrigt högt tryck, var det inte möjligt att organisera för dessa träffar. Istället koncentrerade vi oss på att träffa chefer och ansvariga från regionförbunden och arbetsmarknadsområdescheferna inom Arbetsförmedlingen för att diskutera potentialerna med länsövergripande samarbete i Norra Mellansverige. I Dalarna träffade vi regionchef, chef över kompetensförsörjningsfrågorna, strateg och projektledare. I Gävleborg träffade vi regionens strategiska grupp bestående av personer med uppdrag inom bl.a. näringslivsfrågor, kompetensförsörjning och hållbar utveckling. I Värmland träffade vi Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsområdeschef för Örebro, Dalarna och Värmland, kompetensförsörjningsstrateg på regionförbundet och Arbetsförmedlingens projektledare över PO3-medlen, samt Gävleborgs kompetensförsörjningsstrateg från regionförbundet.

Inom ramen för förstudien har vi därefter vägt ihop resultaten från samtliga aktiviteter och processat fram gemensamma utvecklingsbehov och framtidsområden i de tre länen. Vi har även kunnat dra slutsatser kring möjligheter och svårigheter med det som var förstudiens huvudsyfte, nämligen att svara på frågan huruvida ett samarbete över länsgränserna i Norra Mellansverige är realistiskt och önskvärt.

### ***Samarbete mellan länen i Norra Mellansverige kring unga i situationer av utanförskap verkar i dagsläget inte realistiskt***

Även om utgångsläget är att utmaningarna vad gäller arbetet med unga och deras väg till studier och arbete till stor del är gemensamma för länen i Norra Mellansverige, så är projektledning och styrgrupp överens om att det i dagsläget inte är aktuellt med ett länsövergripande samarbete. Det finns flera anledningar till detta och vi redovisar här de argument som vi bedömer har bäst bärkraft;

- **Länen måste "sopa framför egen dörr" först**

Ett område med stark bäring på utveckling och tillväxt är kompetensförsörjningen i regionerna. Det är samtidigt ett komplext område, där flera politikområden möts och där det i hög grad saknas fungerande samverkansstrukturer på regional nivå. Kompetensförsörjning är heller inget entydigt begrepp. Ur ett organisations- eller företagsperspektiv handlar strategisk kompetensförsörjning bl.a. om att analysera omvärldsförändringar, identifiera medarbetarnas kompetens och utforma olika insatser för kompetensutveckling. På politisk nivå och utifrån uppdragen att verka för utveckling och tillväxt krävs insatser på många olika områden och över traditionella politikområden. På senare tid har det blivit allt tydligare att arbetet med människor utanför arbetslivet behöver indefinieras i en sammanhållen strategi för kompetensförsörjning. Inte minst med resonemanget att en person som tar steget från utanförskap till inkludering på arbetsmarknaden de facto tillför sysselsättning och utveckling. Då arbetsmarknadsfrågorna tydligt knackar på dörren till det annars mer traditionella kompetensförsörjningsarbetet, krävs analys och omställning på den regionala nivån. Omställning i hur frågan ska hanteras, hur den kan integreras i kompetensplattformarbetet och inte minst om regionalpolitiska prioriteringar. Vår förstudie visar, tillsammans med

liknande analyser i andra regioner, att skolan med dess aktörer alltmer kommit att uppfattas som ett strategisk och prioriterat utvecklingsområde. Frågan är alltså inte OM insatser ska göras utan snarare HUR och av VEM. När det gäller vem som ska ansvara och hur ett utvecklingsarbete ska organiseras visar våra intervjuer och diskussioner med tillväxtansvariga på de oklarheter som råder. Samtidigt som man på lokal nivå har förväntningar på att regionförbunden ska kliva fram och ta på sig en samordnande och intermediär roll, ses å andra sidan skolfrågor som ett kommunalpolitiskt mandat område med det kommunala självstyret som garant. En rimlig slutsats av detta är, menar vi, att berörda politiker, organisationer och aktörer behöver reda ut hur spelplanen ska uppfattas, vem som är spelledare och hur olika pjäser får flyttas.

- **Det finns en påtaglig projektrötthet och en skepsis mot "elefantprojekt"**

Intervjuer och möten med människor har, som vi tidigare nämnt, lyft fram ett antal behov och utmaningar kring målgruppen unga. Samtliga som vi pratat med har pekat på ett antal viktiga utvecklingsområden, behov som onekligen till stor del är likartade i samtliga län. Det finns också en gemengående förväntan på att den regionala nivån ska svara för ledning och samordning av kommande projektsatsningar. Samtidigt som man pekar på behov av utveckling, signalerar många också en stor projektrötthet. Till betydande del är denna skepticism riktad mot vad man ser som överdimensionerade och dåligt förankrade projekt. Erfarenheterna är naturligtvis en smula olika, men ett bestående intryck från våra möten är ändå att stora satsningar tenderar skapa tungrodd administration, mycket pengar till överbyggnader, bristande verksamhetsfokus och ett ganska infantilt lärande. Ett bestående intryck är att en stor majoritet av de vi talat med menar att stora satsningar som spänner över stora, och olika geografier, exempelvis län, tenderar att tappa kraft på lokal nivå. Det lokala initiativet och de verksamhetsnära drivkrafterna kan kvävas under ett stort projekt, det kan skapas likriktning och en övertro på "översättbarhet" från den ena platsen till den andra. Många menar att detta utarmar initiativ och driv till förmån för administration och mötesverksamhet. Sammanfattningsvis har vi tolkat diskussionen så att våra intervjuade och berörda ser mervärden i att projekt organiseras och hålls samman på länsnivå, förutsatt att de har förankring, ägarskap och kompetens, men att projekt över länsgränser kräver ett omfattande förarbete och en genomtänkt strategi för att inte bli luftpastejer.

- **NUTS-regionen inte funktionell**

Norra Mellansverige är en region som består av länen Värmland, Dalarna och Gävleborg. Samarbete mellan dessa län är ingen självklarhet, åtminstone inte när det kommer till utvecklingsarbete i projektform och åtminstone inte om det handlar om Socialfondsprojekt. När vi konfronterat människor kring frågan om ett länsövergripande samarbete så har en stor majoritet menat att det egentligen inte finns några tydligt funktionella behov kring socialfondssamarbete mellan länen. Regionförbunden hävdar exempelvis att funktionella arbetsmarknadsregioner i högre utsträckning fungerar som dragkraft för sökta samarbetspartners. I Värmlands fall betyder det bland annat en tydligare koppling till Västra Götaland än den till Gävleborg. Likaså, har vi förstått, är det att betrakta Gävleborgs situation med närheten till Uppsala och Stockholm i söder, och Sundsvall i norr.

Arbetsförmedlingen har också en annan geografisk indelning än EU's regionindelning vilket kan försvåra samarbete över länsgränserna i NUTS-regionen. En arbetsområdeschef säger förvisso inte att det inte kan fungera, ej heller huruvida det är önskvärt eller ej, men är ändå tydlig med att i en sådan händelse skapas ett ansvarsvakuum. Tomrummet i ansvar består i detta fall i att Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsområden skär genom Örebro, Dalarna och Värmland, respektive Gävleborg, Västernorrland och Jämtland. Detta medför en ny ansvarsnivå som ska kunna interagera och ta beslut mellan de båda arbetsmarknadsområdena, något som i dagsläget inte finns.

Den samlade bilden så här långt är att få personer ser något tydligt mervärde i att idag ha NUTS-regionen som bas för socialfondsprojekt. Snarare visar förstudiens intervjuer, samtal och analystillfällen att de ser risken med att det skapas ännu en nivå där mandat och ansvar inte är tydligt. En annan bedömning är att det finns en del fotarbete att göra inom var och en av de ingående länen regionförbund kring hur man ställer sig till arbetsmarknadsfrågorna och mer specifikt vad gäller ungas utanförskap och väg till studier och arbete. Vilken roll kan man ta? Vad ska man göra? Vilket regionalt ledarskap krävs? Och innan dessa frågor är någorlunda besvarade är det svårt att se hur ett samarbete mellan länen i Norra Mellansverige kring kompetensförsörjningsinsatser med Socialfonden som grund kan bli verklighet och samtidigt skapa mervärden för såväl målgrupp som ingående parter.

### *Men om dessa hinder övervinns – vad ska man då satsa på?*

Skulle man ändå vilja utforska samverkan mellan länen och organisera ett mer omfattande projekt med flernivåstyrning och gemensamma plattformar för lärande och erfarenhetsutbyte, så finns ett antal gemensamma nämnare. Några av de mest påtalade och brännande problemen att ta sig an i de tre länen är följande;

- **Minska avhopp och skolmisslyckanden**

Mycket av de problem som intervjupersonerna härleder till ungas situationer av utanförskap kommer av skolmisslyckande och avhopp från skolan. Här är både grundskolan och gymnasieskolan självklara aktörer. Utvecklingsarbetet handlar dels om metodutveckling inom och mellan skolorganisationer, men också att bygga upp gemensamma resurser och kompetenser mellan olika aktörer. Skolan som organisation behöver här hitta en mer offensiv roll i kommande satsningar.

En särskild fråga som diskuterats i förstudien är hur ett mer sammanhållet arbete kan se ut mellan AF och skolorganisationerna. I AF:s primära uppdrag ingår att, när det gäller ungdomar, arbeta med den stora grupp som har gymnasieutbildning och kan tillgodogöra sig ett arbete, men behöver matchning och arbetsgivarkontakter. För den grupp som behöver ett begränsat mått av stödinsatser finns också en hel del av beprövade metoder och inarbetad samverkan. Situationen för de ungdomsgrupper som saknar färdig skolgång och som därför har lång väg till arbetsmarknaden är dock en betydligt större utmaning. Utmaningen handlar inte enbart om att skolan måste hitta mer effektiva sätt i att förebygga och hantera avhopp eller att överlämnandet mellan grundskola och gymnasieskola behöver stärkas. En del av lösningarna hittar man också i en betydligt mer strukturerad samverkan mellan skola och övriga aktörer. En sådan samverkan förutsätter att man formerar en gemensam målbild och reder ut vad var och en kan bidra med. Förstudiens dialoger med AF har just pekat på vikten av att tydliggöra hur AF kan bidra i den processen där kommunen och skolorganisationen är den naturliga motorn.

- **Stärka samarbetet och hitta bättre samarbetsformer med arbetsgivare och näringsliv**

Apel har, vid sidan av denna förstudie, även varit inblandad i Gävleborgs förstudie spår 1, samt i förstudiearbetet i Övre Norrland. Gemensamt för alla regioner är att det står klart att arbetslivet, och inte minst näringslivet, måste involveras på ett tydligare sätt i framtida utvecklingsinsatser. En vanlig position har varit att näringslivet fungerat som passiva

mottagare av kompetensinsatser och människor. Detta behöver ändras och arbetsgivarna ta en mer strategisk utvecklingsroll, tillsammans med arbetsmarknadens parter, offentliga aktörer och utbildningsorganisationer. Man kan uttrycka det i en önskan om att utvecklingsfrågor sluter samman privat och offentlig sektor i någonting som mer kan liknas vid en strategisk allians. Temagruppen Unga i Arbetslivet uttrycker att det vuxit fram en "praktiktrötthet" bland företag. För att bryta detta tror vi att det är nödvändigt att näringslivet med dess företag blir mer aktiva, att de tar ledning och i högre utsträckning deltar i utvecklingsåtgärders design och organisering. Ska detta kunna bli verklighet behövs en diskussion kring hur myndigheter och företag kan samverka och arbeta tillsammans. Hur träffas man? Går det att minska på mötestid, administration och byråkrati? Vilka problem är viktiga att tala om och gemensamt lösa? Vad ska företagen och dess vänner bidra med?

- **Mer kvalificerad praktik – mer samordnade, mer stödjande, mer lärande**

Praktik är en central faktor för att ge unga yrkesträning, jobbchanser och tillhörighet. För flera av de vi intervjuat framstår en kvalificerad praktik som den kanske viktigaste parametern för jobbskapande för unga. Samtidigt framgår av våra intervjuer att praktikanskaffningen är en slags krisbransch och att själva praktikinstrumentet behöver utvecklas. Det som efterfrågas i det första fallet är en samordning och en samverkan mellan de olika aktörer som eftersöker praktik, för att undvika att arbetsgivare tröttnas ut. I det andra fallet handlar det om att, i samverkan med arbetsgivare och branscher, utveckla både stödjande insatser och hur träning, arbetsplatslärande och uppföljning kan stärkas. En aspekt här är att se över hur ett system med handledarutbildning skulle kunna organiseras och få bättre genomslag. Skall denna typ av förbättringar kunna utvecklas framstår det som nödvändigt att arbetslivets och utbildningssystemets aktörer jobbar mycket närmare än idag.

- **En tydlig regional roll som underlättar för ett sammanhållet projektlandskap i respektive län**

En regional kraft, exempelvis genom regionförbundet, skulle kunna svara för ett länsövergripande sammanhållande arbete. Insatsen behöver inte innebära helt nya sätt att arbeta då organisationerna i sitt ordinarie arbete redan har till uppgift att arbeta koordinerande och samordnande i vissa frågor. En viktig fråga i den nya programperioden blir hur regionförbundens koordinerande roll kan se ut i arbetet med Socialfonden. Hur balansera mellan en sammanhållen regionstrategi och lokala behov, alltså mellan top-down och bottom-up? Hur ska relationen och arbetsfördelningen se ut mellan lokala projektägare, regionförbund, ESF-rådet och Strukturfondspartnerskapet? Hur ska projekt initieras och hur ska projekt tas om hand? I all sin enkelhet är vår slutsats att det behövs en aktör på länsnivå som ombesörjer följande;

- Svarar för samordning och prioritering – att projekten svarar mot utvecklingsstrategier, inte spretar eller konkurrerar om målgrupper
- Säkerställer att det finns lärsystem för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling
- Bistår med specialistfunktioner
- Påverkar och förankrar utvecklingsfrågor i politiken
- Svarar för fondsamverkan

### ***Behovet av ett aktivt ägarskap***

En annan slutsats i förstudien handlar om behovet av ett aktivt ägarskap, där den högsta politiska ledningen och ansvariga chefers engagemang och prioritering av utvecklingsarbetet framstår som en



helt central faktor för långsiktighet och reell samverkan. Intervjuer och samtal under förstudien visade att;

- Projekt i högre utsträckning måste prioriteras och ägas på hög nivå inom berörda organisationer. Utan detta saknas en viktig del kring vad som möjliggör långsiktighet, implementeringspotential eller realistiska möjligheter att överhuvudtaget förändra någonting på riktigt.
- Samverkan över myndighetsgränser är absolut möjligt, men det kräver att frågeställningar, problembild och inte minst uppdraget är tydligt, begripligt och legitimt/formellt. Utan denna gemensamma grundplatta blir samarbetet inte bara ineffektivt, utan riskerar även att från början betyda olika saker för ingående aktörer som förväntas samhandla. Konkurrerande agendor och målsättningar, olika idéer om tillvägagångssätt, metoder och syften är inslag i en projektprocess som skapar frustration, projektrötthet och grund för ohälsa.

### *Sammanfattningsvis*

Den sammanvägda bilden av förstudiens arbete är att det i dagsläget saknas förutsättningar, incitament och stöd för att initiera ett länsövergripande socialfondsprojekt kring unga i Norra Mellansverige. Respektive län och regionförbund ser en tillräcklig utmaning i att forma ett kvalificerat utvecklingsarbete i det egna länet och med de aktörer som finns där. Behovet av att ta del av varandras erfarenheter och idéer mellan de tre länen kan tillgodoses utan att formaliseras i ett specifikt projekt. Förstudien har också visat att det finns gott om utmaningar vad gäller arbetet med unga och att flera av dessa utmaningar är gemensamma mellan de tre länen. På en direkt fråga har de vi intervjuat också försökt precisera vad ett utvecklingsarbete kring unga i utanförskap eller i riskzonen att hamna där, i första hand borde handla om. Dessa svar, väl värda att diskutera vidare i den fortsatta processen, är;

1. Drop-outs insatser för att förebygga och hantera avbrott och skolmisslyckanden (eventuellt utifrån konceptet Plug-In med dess projektdesign med flernivåstyrning, organiserat erfarenhetsutbyte och lokala verkstäder)

2. Tidiga insatser, företrädesvis i grundskolan, i form av;

- Gemensamma utbildningssatsningar och handledning i för personal som möter unga, främst skolpersonal, gällande tidig upptäckt
- Effektivare samverkan både strukturellt och i arbetet runt elever (mellan skola, socialtjänst, BUP, polis, föreningsliv m.m.)

3. Plattform för erfarenhetsutbyte och lärande, gärna kopplad till forskning och kombinerat med en parallell satsning på att mer effektivt kunna använda internet för möten och kunskapsproduktion.

