

Hållbara övergångar för unga i riskzon

En summativ slututvärdering



Innehållsförteckning

Inledning	4
Syfte och inriktning	4
Målgrupp	4
Problembild	5
Arbetsätt och lösningar	5
Medverkande delar av förvaltningen och deras roller	6
Delprojekten	6
Metod	7
Resultatanalys	8
Att arbeta tillsammans	8
En gemensam utmaning	9
En bättre förståelse för elevgruppen	9
En bättre förståelse för systemet	10
Vi måste in tidigare	11
Vi måste vara där för de äldre	12
Synlighet och samtal	13
Varför gick projektet bra?	14
Vi ägnade tid åt att förbereda oss	14
Högt i tak	15
En strukturerad och nyfiken projektledare	15
Armlängds avstånd	16
Stadens organisering	17
Bra samverkan med ESF	18
Metodutveckling	18
En framtida organisering	18
FOMO	19
Hur skall vi växla upp?	20
Fokus	20
Behovet av tidiga insatser	20
Skolan är en nyckelspelare	22
Att arbeta med familjen	22
Vad behöver aktivt skyddas?	23
Framåt	24

Vi måste arbeta långsiktigt	24
Att fortsätta att arbeta tillsammans – behåll samverkansforum	25
Behåll takhöjden	25
Att arbetet utvärderas	25
Jobba med nya projekt	26
Formulera ett gemensamt problem och/eller målgrupp	26
Se till att rätt personer sitter med i samverkansgruppen	26
Prata om världen	27
Tappa inte perspektivet	27
Hitta nya samverkanspartners	27
Bättre kunskap om målgruppen	28
Sammanfattande analys	28
Ett organisationsförslag	29

Inledning

Projektet *Hållbara övergångar för unga i riskzonen* har haft som övergripande mål att stärka förutsättningarna för unga som befinner sig i en utsatt situation att genomföra hållbara övergångar mellan skola, arbetsliv och vuxenliv. Utgångspunkterna har varit att övergångar – från de tidiga övergångarna inom skolan till övergången från grundskola till gymnasium, från gymnasium till arbete eller vidare studier, eller från insatser inom socialtjänst till egen försörjning – innebär särskilt stora riskmoment för unga med komplexa problem. Bristande samordning mellan olika aktörer kan leda till avbrott i stöd, otydliga ansvarsförhållanden och i värsta fall att unga hamnar i långvarigt utanförskap.

Syfte och inriktning

Projektets syfte har varit att utveckla och pröva arbetssätt som skapar kontinuitet, samordning och långsiktighet i stödet till unga som befinner sig i riskzonen att inte klara övergången till gymnasiet. Målsättningen har varit att förebygga, minska risken för arbetslöshet och stärka ungas psykiska och sociala hälsa genom att bekräfta att rätt insatser sätts in i rätt tid – och att de hänger ihop långsiktigt.

Projektet har särskilt fokus på att:

- Tidigt identifiera unga i riskzonen att inte klara övergången till gymnasiet,
- förbättra samverkan mellan berörda verksamheter,
- utveckla individanpassade och samordnade stödinsatser,
- skapa strukturer som lever vidare efter projekttidens slut.

En bärande idé har varit att insatser för unga inte kan bedrivas isolerat inom en enskild verksamhet. I stället krävs ett gemensamt ansvarstagande och en helhetssyn kring den ungas livssituation.

Målgrupp

Projektet har riktat sig till unga i riskzon för skolmisslyckande och avhopp från gymnasiet. Det har handlat om ungdomar med exempelvis:

- Hög frånvaro eller svaga skolresultat,
- psykisk ohälsa eller neuropsykiatriska svårigheter.
- unga med risk för social utsatthet, till exempel svagt nätverk.

Målgruppen har ofta haft sammansatta behov som kräver insatser från flera delar av den kommunala organisationen samtidigt, och ibland även externa aktörer.

Problembild

Den problembild som projektet adresserar kännetecknas av bristande samordning och kontinuitet. Unga med komplex problematik möter ofta flera olika professionella och myndigheter samtidigt. När ansvarsfördelningen är otydlig eller när information inte följer mellan verksamheter kan det uppstå glapp i stödet. Detta är särskilt tydligt i samband med övergångar – till exempel när en elev slutar grundskolan, byter skolform, skrivs ut från en behandlingsinsats eller när en ungdom fyller 18 år och ansvar flyttas mellan olika enheter. Risken är då att den unga själv förväntas bära samordningsansvaret, vilket många saknar förutsättningar att göra. Följden kan i värsta fall leda till avbrutna studier, försörjningsstöd under lång tid, psykisk ohälsa eller social marginalisering.

Arbetssätt och lösningar

Projektet har arbetat utifrån ett helhetsperspektiv där samverkan, tidiga insatser och individfokus varit centrala principer.

1. Tidig upptäckt och gemensam kartläggning

Genom förbättrade rutiner för att uppmärksamma riskfaktorer – till exempel hög skolfrånvaro eller oro kring en elevs mående – har projektet bidragit till att elever identifieras tidigare. Gemensamma kartläggningar har genomförts för att skapa en samlad bild av den ungas situation.

2. Samordnade individuella planering

En viktig del har varit att upprätta samordnade planer där ansvar, mål och insatser tydliggörs. Planerna har tagits fram i dialog med ungdomen och, när det varit aktuellt, med vårdnadshavare. Syftet har varit att skapa delaktighet och tydlighet kring nästa steg.

3. Fast kontakt- eller samordningsperson

För att minska risken för glapp har projektet i flera fall etablerat en samordnande funktion – till exempel en koordinator eller kontaktperson – som följer ungdomen under längre tid. Detta har ökat kontinuiteten och minskat risken för att den ungdomen ”faller mellan stolarna”.

4. Tvärprofessionella team

Projektet har främjat arbetet i tvärprofessionella team där representanter från olika delar av förvaltningen gemensamt planerar och följer upp insatser. Vilket skapat bättre överblick och snabbare beslutsvägar.

5. Strukturell utveckling

Utöver individuellt arbete har projektet arbetat med att utveckla gemensamma rutiner, överenskommelser och forum för samverkan med syftet att permanentas i den ordinarie verksamheten.

Medverkande delar av förvaltningen och deras roller

Projektet har byggts på samverkan mellan flera delar av den kommunala organisationen. Centrala aktörer har varit:

Grundskoleförvaltningen

Grundskolan har haft en nyckelroll i att tidigt identifiera elever i riskzon att inte klara övergången till gymnasiet genom uppföljning av närvaro, studieresultat och mående.

Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen

Gymnasieskolan har arbetat med ett hållbart mottagande vid övergången till gymnasiet och det kommunala aktivitetsansvaret har arbetat med uppföljning av ungdomar som inte fullföljer sina studier.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen

Socialtjänsten har ansvar för utredning och stödinsatser enligt socialtjänstlagen, exempelvis familjestöd, öppenvårdsinsatser och ekonomiskt bistånd. Inom projektet har socialtjänsten också bidragit till samordning kring ungdomar med komplex, omfattande problematisk skolfrånvaro och samordning kring placerade barn och ungdomars skolgång.

Övriga aktörer

Beroende på lokal organisation har också fritidsverksamhet, kulturverksamhet och andra förebyggande enheter deltagit. Dessa har bidragit till att stärka ungas sociala sammanhang och skapa meningsfull fritid – faktorer som är viktiga skyddsfaktorer mot utanförskap.

Delprojekten

Närvaroteamet

Närvaroteamet har arbetat med elever i årskurs 7–9 i grundskolan med omfattande skolfrånvaro. Lärare och familjebehandlare har tillsammans arbetat med målet att förstå vilka orsaker som ligger bakom frånvaron och utifrån det genomfört insatser som leder till en fungerande skolgång för eleven. Stödteamet har arbetat med kartläggning, familjebehandling, föräldrastöd, undervisning och motivationsarbete. Arbetet har skett i nära samarbete med elevens hemskola för att återgången skall bli smidig och hållbar.

De elever som varit aktuella för insatsen skall ha haft hundra procents frånvaro under minst tre månader. Det ska även funnits en frånvaroutredning och det är rektor på skolan som skickar in en ansökan till Närvaroteamet.

Mind the gap

Mind the gap har arbetat med ungdomar som riskerar att inte komma in på gymnasiet eller som har gjort avbrott från gymnasiet. Delprojektet tar sin utgångspunkt i det kommunala aktivitetsansvaret. Det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) är lagstadgat och innebär att en kommun har ansvar för att söka upp

alla ungdomar i åldern 16–19 år som inte har någon sysselsättning och erbjuda stöd i syfte att börja studera eller arbeta.

Mind the gap består av två delar, dels tidig identifiering av ungdomar som ligger i riskzon att hoppa av skolan, dels uppsök av KAA-ungdomar. I det sistnämnda arbetar projektet uppsökande i samverkan med andra aktörer för att hitta ungdomar som gjort studieavbrott och motivera dem mot studier eller arbete. Delprojektet har fokuserat på ungdomar som bor i område söder i Malmö och har samarbetat med följande grundskolor på söder:

- Augustenborgsskolan
- Hermodsdalsskolan
- Lindängeskolan
- Munkhätteskolan
- Stenkulaskolan
- Söderkullaskolan

Framsikt

Framsikt har arbetat med att stärka skolgången för ungdomar som placeras på HVB eller SiS. En skolsamordnare koordinerar ungdomens skolgång vid en placeringsstart eller vid en omplacering, och följer ungdomens skolgång under placeringstiden. Målet är en kontinuerlig skolgång och att ungdomen får den undervisning som hen har rätt till.

Metod

Sweco har inför slututvärderingen genomfört ett antal semistrukturerade intervjuer. Syftet var att samla in nyckelpersoners resonemang och reflektioner. Sweco har arbetat med en intervjumetod där intervjun följde en på förhand bestämd intervjuguide. Intervjun har därefter haft karaktären av ett samtal där utvärderaren haft möjlighet att ställa anpassade följdfrågor utifrån intervjupersonernas svar. Sweco genomförde sju intervjuer med företrädare från projektets alla delar.

Utöver dessa intervjuer har Sweco genom dokumentanalyser, analyser av de resultat som framkommit på såväl styrgruppsutbildning som implementeringsworkshops fått en samlad bild av projektets framdrift och framtida utmaningar.

Resultatanalys

I det följande avsnittet presenteras resultatet av såväl intervjuer som insikter från arbetet med olika former och processtöd och kontinuerliga diskussioner med projektledning samt dokumentanalyser. Redovisningen följer i någon mening det samtal som Sweco hade med de intervjuade. Vissa saker var alla överens om som helt avgörande för att projektets resultat skulle kunna leva vidare, andra saker saknade samma uppslutning. Förhoppningsvis kommer detta att avspeglas i intervjuerna.

Det kan vara bra att ha med sig en utvärderarens utgångspunkt för samtalet med informanterna. Tillsammans med projektledningen kom Sweco fram till att fokus för samtalet skulle ligga på framtiden. Och det hängde i sin tur samman med att projektet gått väldigt bra. Det är svårt att uttala sig om kvantitativa resultat när det gäller ett projekt som vänder sig till den här gruppen. Alla som arbetar med dessa unga vet att det tar tid att komma tillbaka från ett utanförskap. Det man kan fokusera på är om organiseringen fungerar och om man genom insatserna kan se hur om och i sådana fall på vilket sätt unga gör förflyttningar.

Att möta en familj som berättar att deras barn i stället för att ligga kvar i sängen söker sig till en plats utanför hemmet. Att samma barn i stället för att tala om framtiden som körd i stället pratar om att göra något kul nästa vecka, till sommaren eller som i några fall prata om en utbildning som verkar intressant är väldigt stort. Det är utifrån sett en liten förändring. Men för den unge och för familjen är det omvälvande på ett sätt som är svårt att förstå. Och det är så en lång resa börjar. Men ett enda litet steg.

Att arbeta tillsammans

När Sweco frågar vad som varit de viktigaste bidraget eller mervärdet som projektet gett i jämförelse med den ordinarie verksamheten så blir ojämförbart det vanligaste svaret: "att vi arbetat tillsammans".

Att arbeta tillsammans handlar i första hand om att en grupp under längre tid diskuterat sig fram till olika lösningar. Flera beskriver det som att de deltagit i en pågående process där de kunnat bidra med sin kunskap för att nå ett gemensamt och angeläget mål.

De gemensamma diskussionerna är återkommande en förklaring till projektets framgång. Som en av de intervjuade beskriver det: "Det är lätt att glömma att en förutsättning för konstruktiva diskussioner grundar sig i att projektet haft en genomtänkt struktur och under hela tiden hållits samman av en driven projektledare".

Att arbeta tillsammans har också inneburit att förvaltningarna haft ett gemensamt ägarskap och därmed ett delat ansvar för att projektet. Vilket på många sätt varit betydelsefullt för projektets framdrift. Vilket rapporten återkommer till längre fram.

Flera av de intervjuade beskriver att projektets medarbetare genom återkommande workshops fått en bättre och djupare förståelse för hur andra förvaltningar arbetar och hur de förhåller sig till normer, regelverk och lagstiftning. Flera av de intervjuade berättar att de hade koll på hur andra förvaltningar arbetar, men att de många samtalen medförde att de fick en annan eller bättre förståelse för såväl

byråkratiska utmaningar som hur det kommer sig att vissa saker plötsligt bara fungerar. När Sweco frågar om fler exempel så nämns de personliga kontakterna öppnar upp för nya möjligheter.

Och slutligen uppfattar flera av de intervjuade att det som verkligen gör tillsammans relevant är att det under hela projektet funnits ett konstruktivt fokus. Samtalen har inte handlat om vem som bär ansvar för att något skall göras utan tvärt om har man frågat sig hur problem, hinder och utmaningar kan lösas, och därefter frågar sig vem som kan lösa problemen. Och det är en skillnad som beskrivs som en utmaning av nonnannismen, mer om den ismen längre fram.

En gemensam utmaning

När Sweco går vidare och frågar hur det kommer sig att fokus varit så konstruktivt så pekar flera på att det funnits ett gemensamt och tydligt problem eller en gemensam utmaning som förvaltningarna tidigare arbetat med var för sig. Som en av de intervjuade uttrycker det så blev det i och med detta projekt så tydligt att vi alla arbetar med samma sak, och det blev inte bara tydligt för oss på förvaltningarna. Det blev också tydligt för andra: som exempelvis vårdnadshavare som tidigare kastats runt och inte, som det träffande beskrivs ”fått fäste” någonstans.

”Plötsligt så står det klart att vi arbetar med samma sak, och att vi kan hjälpa varandra.”

Ett annat och återkommande svar var att deltagarna i projektet berättar att det känner sig personligen engagerade och involverade. En av de intervjuade formulerar det många andra också uttrycker, att det är våra barn som behöver vårt stöd, och att det är vårt jobb att se till att de får den hjälp de behöver.

En bättre förståelse för elevgruppen

Alla som intervjuades kände redan innan projektet till de utmaningar som dessa ungdomar har. Det fanns kunskap om varför de gör studieavbrott, och framför allt hur mycket alla runt dessa unga kämpar för att det skall bli en förändring. Det inkluderar lärare, familjen och alla sociala insatser som staden och andra ställer upp med. Och alla känner till att det trots denna kunskap och handlingskraft finns en grupp unga som gör studieavbrott.

Det är en komplex grupp. Några har diagnoser, men långt ifrån alla. I vissa fall är de en specifik händelse som kan kopplas till studieavbrott, i andra fall handlar det om en längre process. Det finns inte ett enkelt svar på vilka unga som har en större ”risk” att inte klara övergången till gymnasiet.

Beroende på om de intervjuade arbetar med eller närmare någon av metoderna Mind the gap, Närvaroteamet eller Framsikt så har alla koll på hur de fungerar. Genom att sätta sig i metoderna har det samtidigt gett flera av de intervjuade fördjupad kunskap om de unga som projektet vänder sig till. Men också vilka insatser som finns och hur många andra det är som också påverkas när någon väljer att inte gå i skolan. Några beskriver att de stannat upp och funderat på om vi, och i intervjuerna användas ordet vi, verkligen gör allt vi kan för att hjälpa ungdomarna tillbaka till skolan och därefter vidare mot ett framtida liv.

Det Sweco uppfattar som en skillnad mellan hur projektets deltagare talar om de unga som de vill hjälpa och i andra projekt som Sweco utvärderat handlar om en viktig distinktion. De intervjuade använder ord som "våra", "stadens" eller "Malmös" när de beskriver de barn som projektet avser att hjälpa. I flera andra utvärderingar som syftar till att hjälpa dessa unga har samtalet i stället handlar om barnen, barnens familj, sociala medier, tidsandan eller andra delar av förvaltningen som förväntas göra mer.

På samma sätt finns en förståelse för hur svårt det kan vara för den här gruppen att hantera en utmaning som för de allra flesta framstår som en bagatell. Det kan vara något så "litet" som att det inte finns en skåpnnyckel eller att det krävs flera bussbyten. Någon använder ordet skör för att beskriva en typisk ungdom. Och för att hantera ett skört föremål krävs det att man är varsam och aktsam.

En bättre förståelse för systemet

Att lära känna eleverna har också inneburit en bättre förståelse för den organisering som omger dessa unga. Vad är det för insatser som görs, när, hur och på vilket sätt kan det system som gör allt från att varna till att ta hand om och ombesörja elevernas framtid förändras och förbättras för att bli mer träffsäkert?

En av intervjuade beskriver det som att projektet "satt ljus på systemet". Och det framkommer att systemet till stor del är "stuprörigt". Och i flera av intervjuerna talas det om att man måste ta sig bort från detta stuprörstänkande, men samtidigt är byråkratin en "maskin" som ser ut på ett visst sätt för att fungera. Det flera är inne på är att de lärdomar som man fått i det här projektet handlar om att fråga sig hur man kan jobba sig runt dessa stuprör, hitta nya vägar och skapa nya samverkansformer.

För som en av de intervjuade träffande beskriver det så handlar projektet om övergångar vilket är samma sak som det tomrum som finns mellan dessa stuprör för att fortsätta metaforen för hur effektiv byråkrati kan fungera, men samtidigt skapa problem för den som inte passar in i ett stuprör.

När samtalet kommer in på systemet så nämner flera att det är människor som är, upprätthåller och förändrar ett system. Lagar, regler och normer är tillfälliga och föränderliga idéer som håller samman systemet och beroende på hur dessa formuleras kan de också förändra systemet. I stället för att uppfatta ett regelverk som en handbok så kan man också se regelverket som en utgångspunkt som en av de intervjuade beskriver det. En sådan ingång gör också att de samtal som sker inom ramen för projektet blir konstruktiva snarare än låsta. Och de intervjuade beskriver alla att det händer saker när de träffas och diskuterar en gemensam utmaning. Det visar sig att det går att göra saker. Och att det ibland kan vara rätt så enkelt. Det har med andra ord gett både en förståelse och ett ökat självförtroende när det gäller möjligheten att förändra det system som inte fungerar optimalt.

När Sweco frågar hur det kommer sig att det är så mycket enklare att tolka regelverk som möjliggörare så kommer efter en viss fundering ett svar: Det kan vara så att det är enklare för att det handlar om barn. Det blir enklare när det handlar om en grupp som så uppenbart inte kan föra sin egen talan som en av de intervjuade beskriver det. Det är helt enkelt en grupp som alla vill väl.

Ett exempel på en betydande kunskapshöjning om systemet handlar om hur Mind the gap har fått ett betydligt bättre grepp om den statistik som beskrev antalet unga som behövde hjälp. Det visar sig att de är betydligt färre. Det visar sig samtidigt att det finns unga som behöver hjälp med som inte fanns i systemet.

Det har man kommit fram till genom att man kollat igenom register och blivit bättre på att söka. Vilket i sin tur är möjligt genom att vara mer på plats. Det fanns och finns många fel i systemet då det är manuellt. Efter en rensning har man statistik som säger något och som kan ligga till grund för rätt insatser som verkligen ger effekt. Det motverkar insatser som riskerar att utformas för en grupp som inte ens finns.

Vi måste in tidigare

Vi kommer att närma oss framtiden längre fram i rapporten med det finns en pedagogiskt poäng med att redan i inledningen kort beröra framtiden. Det hänger samman med hur alla pratar om densamma när intervjuerna görs. Alla är inne på att projektet eller det som görs inom ramen för projektet måste fortsätta på något sätt. Och som rapporten visar finns ett behov av att göra mer.

När samtalet kommer in på frågor som rör framtiden kommer flera av de intervjuade in på tidiga insatser som helt avgörande. Och den arena som kanske mer än andra ser de signaler som unga sänder ut är skolan.

Såväl företrädare för skolan som företrädare för andra delar av förvaltningen ser skolan som den absolut viktigaste aktören för att möta den här gruppen i framtiden. Och det är en slutsats som också delas med de intervjuade ungdomar som är den del av utvärderingens underlag.

Och i skolan är det lärarna som känner eleverna bäst. Det är den grupp som kan se om någon tystnar, är hemma, blir utagerande eller sänder ut det som lärare beskriver som signaler om att något inte står rätt till. Och det är genom att snabbt och tidigt fånga upp dessa signaler som en tidig insats kan hindra eleven från att stanna hemma eller få tillbaka eleven till skolan igen.

När det gäller gruppen unga är det som rapporten tidigare varit inne på en oerhört komplex grupp. Det finns nästan lika många anledningar och individuella beskrivningar av hur och varför en ung person stannar hemma eller gör studieavbrott.

När Sweco frågar vidare och ber de intervjuade beskriva tidigare insatser så landar flera i grundskolan, kanske till och med så tidigt som i förskolan. Då är eleverna som allra mest mottagliga för insatserna. Det hänger i sin tur samman med allt från att de lättare lyssnar till auktoriteter och att de inte har samma känslighet som exempelvis en tonåring har för vad "alla andra" skall tycka.

Samtidigt som flera är inne på att insatser bör komma tidigt finns en risk att man genom insatserna och också initierar ett utanförskap. Den som uppfattar sig själv som annorlunda kan därefter agera utifrån detta annorlundaskap. Det gäller att inte vara för snabb med insatserna samtidigt gäller det att inte vänta för länge. Det är som en av de intervjuade påpekar svårt att veta om man gör rätt. Men det är viktigt att man gör något.

När det gäller tidiga eller om man så vill preventiva insatser uppfattar Sweco att det finns en större svängning mot en sådan organisering. Den nya socialtjänstlagen är ett exempel. På samma sätt

postulerar den nationella strategin för psykisk hälsa och suicidprevention att insatserna skall präglas av samverkan och att de skall vara proaktiva. Och det är skolan som uppfattas som en central aktör för att hantera en ökad psykisk ohälsa bland unga.

Vi måste vara där för de äldre

Samtidigt som tidiga insatser är viktiga för att hindra ungdomarna från att inleda ett utanförskap måste det finnas en beredskap för de äldre som genom en specifik händelse eller genom att de flyttar till Malmö från annan ort - kanske genom placering - behöver ett omfattande stöd. Det gör att man måste arbeta med olika grupper samtidigt.

Det framgår av intervjuerna att det framgent kommer att behövas insatser som Närvaroteamet och KAA. Och att det inte finns en motsättning mellan att skolan arbetar med att fånga upp eleverna tidigt och att det också behövs insatser som ligger ”senare” eller arbetar på ett annat sätt. En av de intervjuade beskriver det som att i en ideal värld skulle varken Närvaroteamet eller KAA finnas. Men tyvärr ser det inte ut så.

Det finns åtskilliga exempel på unga som klarat grundskolan utmärkt fram till mitten av högstadiet. Och på bara någon vecka, kanske på grund av en enskild händelse, faller igenom fullständigt. Till allas förvåning. Och kanske just därför dröjer insatserna och en vecka blir två, sedan tre och plötsligt har det gått ett år.

Intervjuerna visar att det genom projektet upparbetas en unik kunskap om hur man hjälper den här gruppen unga på bästa sätt. Det är inte så att det är skillnad på de unga som faller ifrån i Malmö i jämförelse med andra städer runt om i Sverige. Men Malmö är precis lika unikt som alla andra städer när det gäller vilka som arbetar i staden. Hur de känner varandra. Hur kontaktnätet och de institutioner som finns fungerar tillsammans. Som rapporten och de intervjuade varit inne på flera gånger är det systemet som är till för att hjälpa dessa ungdomar bestående av separata enheter. De verkar på olika sätt när det gäller allt från regler till lagstiftning. Den som inte känner till hur de fungerar, vad och vem som bör kontaktas, i vilken ordning och så vidare kan gå vilse och känna sig helt maktlös. En känsla som många föräldrar kan beskriva.

Den organisatoriska skicklighet som finns upparbetad in om projektet bör därmed bevaras. Det innebär inte att det är en verksamhet som skall byggas ut. Flera är inne på att det är skolan som behöver växla upp och arbeta mer förebyggande.

Verksamheterna som Närvaroteamet, Framsikt och Mind the gap behöver mer än att bli större få en garanti om att verka långsiktigt. Rollen som den aktör som kan manövrera i Malmös förvaltningsvärld kräver en specifik yrkesskicklighet. Både när det gäller att förstå och kunna kommunicera med barnen och deras familjer. Därefter besitta förmågan att agera som en samordnare mellan de enheter som är aktuella för det enskilda barnet. Som känner till vem personen ska prata med på skolan eller på annan myndighet. Som vet hur de skall informera familjen och andra närstående om vad som väntar är en skicklighet som erövrats över tid. Det är ingen skillnad på den yrkesrollen i jämförelse med någon annan.

Synlighet och samtal

En annan diskussionspunkt som flera kom in på handlar om att Malmö måste bli bättre på att prata med medborgarna. Det finns, som många konstaterar, en stark misstänksamhet mot myndigheter. Det är något som särskilt socialtjänsten känner av, även i andra delar av landet. Det hänger i sin tur samman med olika desinformationskampanjer och att många som kommer till Sverige kan ha en väldigt annorlunda syn på myndigheter.

Genom att projektet genom Mind the Gap kunnat arbeta mer nära och fokuserat har man haft möjligheten att komma in i rum som man tidigare saknat tillgång till. Det kan handla om att besöka en plats där flera av föräldrarna som många av de barn behöver hjälp befinner sig. Och berätta om verksamheten. Det är som en av de intervjuade beskriver det inte alltid ungdomarna man behöver komma i kontakt med. Projektet möjliggjorde bland annat att man kunde ta kontakt med en kvinna som i sin tur anordnade hälsogrupper för kvinnor. I samband med ett besök hos dessa grupper så kunde projektet berätta om sin verksamhet, vilket i detta fall var KAA och därmed hjälpa till på ett sätt som annars inte varit möjligt.

”Att ta sig tid och prata och berätta vem man är och vad man kan hjälpa till med kan vara helt avgörande.”

Några av de intervjuade beskriver att man under en lång tid snarare än närmat sig medborgarna dragit sig undan från olika områden i staden. Och att gäller att man ändrar på det och i stället tar sig ut på fältet. Det beskrivs som det enda sättet om man skall bygga upp en bra relation med de människor som behöver hjälp.

En central orsak till att socialtjänstlagen förordar ett tydligare proaktivt och närmare arbete handlar om att socialtjänsten utsatts för olika informationskampanjer. Det finns en rädsla hos vissa grupper för att orosanmäla sina barn. Man fruktar att staten kommer att ta barnen ifrån dem. Och oavsett om det är felaktigt så kommer den som tror att de kan hända att hålla sitt barn borta från alla representanter för myndigheterna. Det är inte bara informationskampanjer som bidrar till att myndigheter uppfattas som ”den andre”. Många som befinner sig i Sverige med ursprung i andra delar av världen har flytt till Sverige undan sina hemländers myndigheter.

Men genom att vara på plats kan man inte bara berätta om den egna verksamheten. Det bidrar också till att den många gånger felaktiga bilden av vad myndigheter gör och inte gör kan förändras. Men för att det skall fungera behöver man tid, och återkomma flera gånger. Det gäller också bidra med något. Man måste beskriva vad man kan göra för familjen och inte bara beskriva att man finns eller delar ut en folder. Det gäller att komma med ett konkret erbjudande.

En av de intervjuade berättar de besökt några kvinnor för att berätta om sin verksamhet i samband med ett möte. Några dagar sedan dök en pojke upp med sin pappa. Pappan ”lämnade över” pojken till projektets medarbetare. Det är inte enkelt att veta exakt vad som hände. Men genom samtalet nådde man fram. En förälder lämnar inte sitt barn till någon den inte litar på.

Närvaron på plats innebär också att man lär känna nyckelpersoner, personer som har mandat att ta beslut och som kan översätta, föra talan och verka som ambassadörer. Ibland kan inte företrädare för socialtjänsten eller andra myndigheter språket som talas av en grupp. Då är det helt avgörande att någon

kan översätta och förklara. Det gör att man kommer in i sammanhang där man tidigare inte funnits. Det är ett arbetssätt som behöver fortsätta och utvecklas.

Varför gick projektet bra?

Vi ägnade tid åt att förbereda oss

När Sweco frågar hur det kommer sig att projektet gått så bra så framkommer det att projektidén var genomtänkt och förankrat innan projektet drog i gång. Det genomfördes ett antal workshops innan och under ansökningstiden. Vilket gjorde att insatserna och upplägget var både genomtänkt och realistiskt. Arbetet med att ta fram en ansökan pågick under nästan ett år.

Det är flera av cheferna som beskriver att projektet var väl förankrat hos såväl chefer som medarbetare. Och när det var klart så var det lättare att skriva en ansökan och lättare att komma i gång. Det framkommer att de intervjuade uppfattar att projektet varit organiserat utifrån ägarskap och ansvarstagande. Det är som en av de intervjuade beskriver det lättare att kritisera om man inte kan påverka.

En del i förberedelsen handlar också om att projektet både hade och skaffade sig en god kunskap om målgruppen. Sweco har erfarenhet av liknande projekt som också vänder sig till målgruppen unga som av olika anledningar gör studieavbrott. Och i flera fall blir projektets medarbetare överraskade över både antalet och vilka utmaningar som dessa unga har. Projekten stannar ofta av och behöver tänka igenom såväl insatser som bemanning innan de kommer i gång.

En annan viktig faktor för att förklara projektets framgång handlar om att ansvaret för delprojekten fördelades mellan olika förvaltningar. Det medför att ansvarstagandet ökat.

En av de faktorer som Sweco diskuterat med de intervjuade är sammansättningen av styrgruppen. Den har besått av ovanligt många högre chefer. Som därmed kunnat ta beslut och i och med sin medverkan också gett projektmedarbetarna mandat att arbeta. Det framgår också att handlingsfriheten hos projektets medarbetare har varit hög. Det kan i sin tur hänga samman med att styrgruppen besått av högre chefer.

Sweco har erfarenhet av att utvärdera andra projekt som också haft en styrgrupp som bestått av chefer på högre nivå. Och med samma resultat. Det har inneburit snabba beslut och att medarbetarna ute i organisationerna haft mandat att själva ta beslut. I detta projekt har Sweco inte intervjuat projektmedarbetarna specifikt med frågeställningen om vad som gjort att projektet flöt på så bra. Därför är det möjligt det finns andra förklaringar. Men i de andra projekten som Sweco utvärderat har de högre cheferna inte varit så aktiva med att kontrollera eller delta i den direkta verksamheten. Det har i sin tur handlat som att de helt enkelt inte haft tid och att om något fungerar (som i det här fallet projektet) så har man annat att ta hand om. Det har lett fram till att projekten arbetat utifrån en hög tillitsgrad. I några fall var det tänkt att vara så, men i andra fall kan det vara en effekt av styrgruppens sammansättning. Oavsett blev effekten att projekten fungerade väldigt bra. Medarbetare tvingades ta ansvar och det ledde till att de

växte med uppgifterna. Om det är en orsak i detta projekt är inte utvärderat. Men likheterna mellan detta och andra projekt med samma resultat är slående.

Det har som en annan av de intervjuade beskriver det varit rätt personer i alla delar av organisationen. Har det gällt ekonomi så har de funnits personer och analys för det. Också en sådan sak som ekonomistyrningen har fungerat bra. De har varit tydligt med hur många timmar och pengar kvar i projektet. Den tydligheten har underlättat.

Högt i tak

Det framkommer att den grundläggande inställningen att man verkligen vill hjälpa de unga som projektet vänder sig till har också lett till att det varit högt i tak när det gäller diskussioner och frågor.

Sweco frågar hur man skapar ett stort utrymme mellan golv och tak. Flera av de intervjuade använder ordet prestigelöshet för att beskriva anledningen till utrymmet. En av de intervjuade beskriver det som att ingen av de medverkande tävlar eller vinner poäng på att springa själv. För att det här skall blir bra och fungera måste samverkan fungera.

Och när Sweco frågar de intervjuade hur man skapar en grupp som arbetar prestigelöst så funderar några på att det hänger samman med att ovanligt många varit chefer. De har varit med länge och lämnat karriärklättrandet bakom sig. Man vet att man är omgiven av kunskap och den kunskapen är kanske den viktigaste man kan bära på.

Återigen kommer flera av de intervjuade fram till att de är en kombination av en angelägen fråga, att det är väldigt intresserad och prestigelös grupp som träffats och att projektformen in sig är viktigt för att skapa en bra takhöjd. Men det som oftast framhålls som en avgörande faktor för att projektet lyckats som väl som det gjorts handlar om en väl fungerade projektledning.

En strukturerad och nyfiken projektledare

I samtliga intervjuer kommer projektledarens betydelse upp. Flera påpekar att det måste helt enkelt finnas någon som håller ihop ett projekt på ett bra sätt. Det gäller att denne person är strukturerad och vågar ställa krav. Och inte ger sig. Men samtidigt vara villig att ändra sig om något inte fungerar. Det är viktigt med tydlighet och hela tiden påminna om vad som är projektets mål. Och att hålla i alla viljor som vill dra åt olika håll. Dessa meningar utgör några av de intervjuanteckningar som skrevs ner i samband med intervjuerna.

Flera är också inne på att det är en ganska knivig roll. Intervjuerna sätter sammantaget fingret på vad många andra beskriver med långa utläggningar. Projektets alla medarbetare litade på projektledaren. Det kände ett högt förtroende för att deras insatser togs omhand på ett bra sätt. De kände att de blev lyssnade på och att deras deltagande i projektet var viktigt. Och för att det skall fungera krävs att projektledaren är påläst, kan verksamheterna och utifrån den kunskapen vågar trycka på och utmana.

Ytterligare en helt avgörande egenskap är projektledarens transparens och förmåga att hålla projektets medarbetare uppdaterade. Om man ser att ens insats ger effekt är det ju betydligt roligare att vara med och påverka som en av de intervjuade beskriver det. Informanten beskriver vidare att det gjort att vi fått en fördjupad förståelse för vad vi håller på med. En annan av de intervjuade beskriver det som att vi inte fått slappna av, alltså på ett bra sätt.

”Vi måste hela tiden fundera tillsammans. Och det har hänt både en och två gånger att när jag träffat delar av projektgruppen i andra sammanhang så har samtalet handlat om UVAS snarare än de vi skulle prata om. Och det tror jag beror på att vi haft konkreta problem att prata om. Vi har inte fastnat i hur vi skall gå vidare, vi har hela tiden varit på väg.”

Det som flera pekar på är att projektledaren genom att vara konsekvent och hela tiden arbetat målmedvetet bibehållit en kreativ och framåtriktad organisationskultur trots att ganska många av projektets medarbetare bytts ut under projektets gång. De nya projektmedarbetarna har liksom fångats av den rådande kulturen som inte uppstår och bibehålls av sig själv. När något fungerar bra så beror det i regel på att någon gör ett gediget grundarbete. Och när ett sådant grundarbete som handlar om att alla förstår vad, när och varför saker skall göras så kan gruppen fokusera på projektets frågeställningar. Vilket man bland annat gjort genom ett antal workshops där alla fått vara en del av att driva projektet framåt. Vilket i sin tur gett en känsla av att man arbetat tillsammans.

En av de intervjuade beskriver det som att de åtkommande workshoparna som anordnats inom ramen för projektet resulterat i att man fått stanna upp och reflektera och fundera på vart vi är på väg.

Det är flera som pekar på att en avgörande framgångsfaktor varit att vi man detta tillsammans. En av de intervjuade beskriver det som att vi utifrån en gemensam utmaning som vi alla förstår satt oss ner och letat efter glapp och sett över hur vi kan arbeta med brister för att vi skall bli bättre tillsammans. Det är en förutsättning egentligen, men det är ju inte alltid så i projektarbeten som en annan beskriver det.

”Och när vi haft klart för oss vem, vad och varför så har vi träffats. Och vi har gjort det ofta och under en tydlig ledning. Då har det hänt saker. Man vill helt enkelt framåt.”

Samtidigt finns också kommentarer om att projektet varit lagom stort. Det har inte varit allt för många som skall vara en del av beslutsfattandet. Och i kombinationen med friheten att verkligen testa olika saker har det fallit väl ut. Det är också viktigt att påpeka att det respektive förvaltningarna har haft förtroende för att projektets medlemmar tar bra beslut.

Armlängds avstånd

En viktig del i styrgruppens förmåga att kunna ta beslut handlar också om att politiken har valt att hålla ett tydligt avstånd. Det beror inte på ointresse. Tvärt om. Det har funnits en upplevelse ett förtroende för att de personer som deltar i projektet vet vad de håller på med. De har med andra ord funnits ett tydligt ett politiskt mandat. Det ger också styrgruppen en tydligare ryggrad som en av de intervjuade beskriver det.

Stadens organisering

En av de diskussioner som Sweco haft med de intervjuade har handlat om hur projektets framdrift är kopplat till hur staden är organiserad. En stad av Malmös storlek, som inte delat upp förvaltningarna på en rad stadsdelar är ovanligt. Frågan är om det är en delförklaring till att projektet fungerat så bra. Flera av de intervjuade funderade på frågeställningen och landade i att det är enklare när det inte finns en rad olika stadsdelsförvaltningar som arbetar på olika sätt.

Malmö hade tidigare en "klassisk" staddelsindelning och det gick att göra saker då också påpekar flera, men det är något enklare är man tänker vi i stället för att de andra borde göra olika saker. Det är flera som påpekar att stadens organisering i första hand bidrar till en mental skillnad. Man slipper helt enkelt fundera på hur den och den stadsdelen kommer att tolka det som beslutas. Nu är det vi på ett annat sätt. Och det ger kraft.

Organiseringen gör också att det är färre chefer, det blir enklare och alla samlas utifrån ett gemensamt problem. Man kan liksom inte gömma sig och det är samtidigt lättare att ställa en fråga.

Samtidigt är de verksamheter som verkligen har bäring på dessa ungas liv representerade. Socialtjänsten och skolan är helt centrala aktörer, som arbetar på olika sätt, med olika lagstiftning och har olika förutsättningar. Men det går att hitta bra samverkansmöjligheter när man sätter en specifik grupp i centrum och ställer sig frågan om hur man tillsammans kan göra saker bättre för gruppen.

En av de intervjuade beskriver det som att stadens organisering motverkar nonnannanismen som är ett byråkratiskt sänke. När det inte går att peka på någon annan så tvingar det fram ett annat agerande. Det projekt på många sätt handlar om är att det är vi som gör. Och det är inte någon annan. Vilket är ganska vanligt. Det är skolans utmaning eller det är socialtjänstens utmaning. Men om dessa två enheter sitter i samma rum med ett gemenast problem är det inte alls lika lätt att peka finger. Man slipper framför allt meningslösa konflikter som uppstår genom att man skyller på andra som en av de intervjuade beskriver det som.

Samtidigt är inget så enkelt som det ser ut på papper. Det som blev projektet är inte samma sak som hur projektet en gång var. En del av grundskolan var initialt mer skeptiskt till att delta. Man uppfattade att man redan gör delar av det arbete som projektet skulle arbeta med. Men efterhand har deltagandet både gett förståelse för insatserna, och tydliggjort vad det är grundskolan måste bli bättre på. En annan av de intervjuade påkar på att tidpunkten var mogen. Man har verkligen förstått att man måste göra något för den här gruppen.

I samband med projekt är det också så att det är litet jobbigt att vara med. Det skall deltas på workshops, skrivas på lappar och man måste vara med och påläst, svara på frågor och samverka. Och det tar tid från annat. Så det är inte alla som hoppar jämfota när det är dags för projekt. Men det som fick flera att inte hoppa jämfota, men i alla fall se till att vara på plats, var det faktum att man såg att projektet verkligen fungerade, att det togs beslut och att man kunde följa hur besluten fick verkan i verksamheterna.

Sweco uppfattar att utvärderingen endast skrapar på ytan vad gäller vilken betydelse stadens organisering har för projektets framdrift. Det kan sannolikt vara föremål för en större utvärdering, men som en pusselbit för att förklara framgång är det viktigt att försöka fånga alla delar. Enligt samma logik

som utvärderingar fokuserar på vad som inte fungerar bör också framgång behandlas med samma grundlighet. Egentligen mer då det borde vara ännu mer relevant att fokusera på när det gäller hur framtida projekt organiseras och inte minst när det gäller implementering av befintliga projekt.

Bra samverkan med ESF

Det är viktigt att nämna att projektet under resans gång justerat sitt arbetssätt, och att ESF varit positivt inställda till dessa förändringar. De har motiverats och ESF godkänt. Det är sällan en finansiär kommer upp som en av projektets möjliggörare när det gäller organisatoriska förändringar. Men i samband med detta projekt nämns ESF flera gånger för att förklara att projektet kunnat anpassa sig till en förändrad verklighet på olika sätt.

Metodutveckling

Flera av de intervjuade pekar på att det varit en tydlig metodutveckling under projektets gång. Det har funnits möjligheter att testa nya saker. Och den chansen har man tillvaratagit. I samband med intervjuerna nämns och i vissa fall diskuteras såväl Närvaroteamet, Mind the Gap och Framsikt.

I denna rapport kommer delprojekten att nämnas i olika sammanhang, men de kommer inte i sig att diskuteras. Varje projekt kommer att utvärderas enskilt av projektet. Icke desto mindre är det verksamheten i de respektive delprojekten som problematiserat och förändrats under projektets gång.

Det som denna rapport fokuserar på är hur detta förändringsarbete fungerar i styrgruppen och vilka lärdomar som skall tas med framåt för att dessa och andra delprojekt skall fungera så bra som möjligt för den grupp som de är tänkta att hjälpa.

Det som de intervjuade pekar på är att projektformen och det utforskare utrymmet gjort de kunnat göra och ändra på ett annat sätt än om det varit ordinarie verksamhet eller statat en ny verksamhet. Det är flera som tror att processerna har varit trögare om det inte skett i projektform. Också att handlingsutrymmet har legat nära det som jobbat nära verksamheten.

”Vi har inte haft större behov av att styra, utan vi kunde tänka friare. Vi visste att om det inte funkade så kunde vi ändra litet”.

En framtida organisering

När Sweco pratade med de intervjuade om framtidens organisering framgick det att man uppfattade projektformen som en bidragande faktor till framgången. Och med projektformen menade man specifikt att man organiserat träffades för att hantera olika utmaningar. Och flera kom fram till att det vore klokt att på något sätt behålla den principen för hur man hantera en fråga eller organisatorisk utmaning som spänner över flera förvaltningar i staden.

Det som framkom var att man gärna såg att det fanns en struktur med ett gemensamt återkommande forum där det finns möjlighet att diskutera och fatta beslut. Den modell som man arbetat med under projektet med återkommande workshops beskrivs av flera som en framgångsmodell. Det är, som en av de intervjuade beskriver det lätt att man annars börjar arbeta litet för sig själv. Om projektet visat något så är det att alla är beroende av varandra.

När Sweco fördjupar diskussioner om hur ett framtida arbete kan eller bör organiseras framkommer att det måste finnas en funktion som ser till att det bokas upp möten, att det finns någon som fungerar som "planeringssekreterare" eller liknande och som får ett uppdrag att samordna samtliga delar i vad som idag är ett projekt, men som i framtiden kommer att vara enheter som på samma sätt som i detta projektet består av människor som slutar, tillkommer går på föräldraledigheter och "drabbas" av förändrade budgetanslag.

"Det som verkligen behövs är någon som både ser till att vi träffas, sätter agendan för dessa träffar och inte minst ser till att det vi gör på något sätt sammanställs, kommuniceras och utvärderas. Så att vi vet att vi gör rätt eller satsar på rätt saker".

Det är flera som på olika sätt beskriver att fortsatta träffar skulle ge ringar på vattnet. Det finns en rad områden som diskuteras i samband med att styrgruppen möts. När det är dags för kaffe eller på väg hem kan ett kort samtal lösa en knut som annars kunnat sitta fast helt i onödan som en av de intervjuade beskriver det.

FOMO

När samverkansytan diskuteras framkommer det att den fungerat så bra för att det funnits ett tydligt mandat. Och det kommer sig i sin tur av att gruppens varit sammansatt av chefer som just på sittande möte kunna ta ett beslut som annars kunde tagit rätt låg tid. Så om denna yta skall leva vidare är det helt avgörande att den består av personer som har det mandatet. Annars kommer några att med tiden få allt svårare att hitta tid i kalendern. Som en av de intervjuade beskriver det så kan FOMO (fear och missig out) vare en väldigt bra drivkraft för att närvara.

Det är inte så enkelt som att det bara handlar om att det är chefer med beslutsrätt som sitter i ett rum. Det är också en grupp som genom att ha den position de har kan vara mer nyfikna och prestigelösa. Som en av de intervjuade konstaterar så är man genom många år som chef i en sådan jätteorganisation som AB Malmö medveten om hur lite man vet. Och att det är helt okej att outa sin okunskap. Tvärt om är det just genom att hela tiden hänga med i den ständigt närvarande förändringen som man kan ta bra beslut. Det är i grunden frågan om att vara professionell, vilket i detta sammanhang är samma sak som öppen, nyfiken och inte låst i en uppfattning. Och när flera sådana personer sitter i ett rum händer det saker.

Hur skall vi växla upp?

Det några av de intervjuade frågar sig, med tanke på hur många unga som behöver hjälp och hur många projektet mäktat med att hjälpa. Vad är det som skall växlas upp? Och om det växlas upp, hur kan man bibehålla kvaliteten på insatserna? Det är också en fråga som återkommer.

Fokus

Nyckeln är relationer mellan människor. Och det i sin tur leder till att vi kan förstå varandra och varandras verksamheter. Men för att möten skall bli effektiva gäller det att dessa möten är strukturerade och att det finns en uthållighet. Det gäller som en av de intervjuade beskriver det diskutera rätt saker. Och det gäller också att någon tar hand om de saker som kommer fram. Vi skall inte prata, vi skall diskutera ett problem eller en utmaning. Och när vi kommer fram till något skall detta dokumenteras. Det är då något händer.

”Det handlar om att hålla fokus. Var är vi, vart skall vi, vad har hänt... vad behöver vi göra. Att kunna sätta in detta i ett sammanhang. Där och då kommer det att hända saker.”

Återkommande handlar diskussionen om att någon form av sammanhållande funktion måste till för att grupper skall planera för att mötas, en funktion som ser till att rätt saker diskuteras på ett ändamålsenligt sätt. Det handlar helt enkelt om en funktion som är bra på att ställa rätt frågor.

När en sådan funktion eller samverkansyta fungerar väl kommer de personer som sitter i olika delar av förvaltningen, som har olika roller och erfarenheter att fokusera. Det blir litet av ett beroende att hela tiden få tillgång till andras syn och förhållande världen som en av de intervjuade skrattande kommenterar dessa möten.

En av de intervjuade beskriver det som att om detta funkar så blir det lätt att ringa upp. Man känner ju varandra. Det blir också en vana att upprätta en liten fil på datorn där man samlar frågor inför nästa träff. Vilket gör att man också håller på med dessa frågeställningar mellan möten.

”Att man känner folk medför också enklare ingångar. När man sitter en nivå under politiken så är det viktigt att kunna förankra diskutera och problematisera ärende och idéer. Det underlättar betydligt när man har litet koll.”

Behovet av tidiga insatser

Flera av de intervjuade beskriver betydelsen av att de kunnat träffas och diskutera en gemensam utmaning i form av ett projekt. Och att det resulterat i möjligheten att verkligen testa saker. Flera beskriver att de alltid vetat att de behöver fler samverkanspartners. Och det i sin tur handla om att förbereda eleverna för framtiden. Projektet har också visat att man behöver komma närmare familjerna, liksom att vi måste arbeta tidigare i barnens liv.

I och med projektet har detta blivit väldigt tydligt. Det leder också till en framtidsspaning. Några av de intervjuade beskriver att ett förändrat arbetssätt gör att man kommer att få syn på fler elever som tidigare tappats bort. Samtidigt kommer man förhoppningsvis att snabbare fånga upp de elever som inte tar klivet

från grundskolan till gymnasiet. Kanske genom bättre kontakter ”på stan” eller genom att familjen, lärare och andra vet vart de skall vända sig.

En av de intervjuade berättar att fler elever kommer att ställa krav på oss att vi kan agera snabbt. Informanten berättar att det är helt kontraproduktivt om vi erbjuder hjälp och sedan inte kan leverera. Då kan vi ju i värsta fall skapa ställtider som blir förödande för eleverna. Då någon ber och hjälp gäller det att man snabbt tar reda på vilken hjälp som behövs och ser till att eleven får hjälpen. ”Vi pratar om dagar, inte veckor.”

Det resonemang som Sweco fångar upp handlar om är knappast överraskande för alla som arbetar i det här projektet. Det är en realitet som inte bara Malmö landat i. Det gäller för många av de projekt som vänder sig till unga som är på väg att tappa farten. Det handlar om att komma in tidigare. Det är allt fler, också företrädarna från Malmö, som beskriver att man måste arbeta med tidigare insatser. Det är redan på låg- och mellanstadiet som insatserna måste komma. Det är här som kontakt med barnen, med föräldrar och andra signifikanta personer måste etableras.

Anledningen är att man helt enkelt vill stötta snarare än hjälpa som en av de intervjuade beskriver det som. Genom att vara tidigt ute kan man genom mindre insatser parera en ungdom som är på väg och ”fel” håll. Det är också enklare att prata med någon som befinner sig på mellanstadiet. När de hamnar på högstadiet eller gymnasiet är de inte lika lätt att argumentera som vuxen.

Det som framkommer i den diskussionen är att det finns väldigt många skolor i Malmö. Det finns många som är i behov av hjälp. Och om vi skall hjälpa ett så stort antal elever som behöver hjälpen så kommer vi inte att klara det ekonomisk.

Som någon beskriver det så är det inte raketforskning att förstå att den här typen av projekt ger bra resultat. Om vi lägger mycket resurser på den här gruppen så får vi resultat. Det är en grupp som blir sedda, de får möta personer som tror på dem och att det ger resultat. Det vet man sedan tidigare. Och man vet också att det är oerhört kostsamt. Samtidigt konstaterar samma informant att en sådan insats bör ställas mot att en ungdom inte klarar av att ta sig igenom grundskolan och vad det kan kosta samhället längre fram med insatser eller olika former av bidrag.

Det samlade svaret på frågan om att växla upp handlar inte så mycket om att de insatser som görs inom ramen för projektet skall skalas upp. Det handlar om att behålla och förfinas det arbete som vuxit fram genom projektet. När det gäller frågan om att växla upp handlar det snarast om att göra fler och andra riktade insatser för att så tidigt som möjligt fånga upp de ungdomar som annars blir föremål för närvaroteamet eller socialtjänsten. Men det är andra insatser som inom ramen för såväl skolan som socialtjänsten måste finansieras på annat sätt.

Sweco är nyfiken på vad dessa insatser handlar om. Ingen har riktigt facit i hand. Men det är över lag frågan om att jobba med signalsökande verksamhet. Att hela tiden vara uppmärksam på signaler från unga. Med det menar man att någon plötsligt blir tyst, utagerande, stannar hemma eller visar upp nya sidor som man inte känner igen. Och den grupp som mer än andra är nära eleverna är lärare, fältare och andra som rör sig i miljöer där det finns unga. Det är kompetenta personer som är bra på att läsa och förstå signaler.

Skolan är en nyckelspelare

Det framkommer att såväl företrädare för skolan som andra i projektet uppfattar skolan som den arenan är framtida insatser måste göras. Insatser som behöver komma tidigt.

Det som flera diskuterar är hur samverkan och särskilt kunskapsöverföringen mellan Näravotemet och andra delar i detta projekt kan tas omhand av skolan. Det finns ju ingen anledning att uppfinna hjulet igen. Den kunskap som finns måste överföras till skolan på ett sätt som gör att det förebyggande arbetet stärks och i de fall där det inte fungerar så kan det finnas en möjlighet för vissa barn att som en av de intervjuade beskriver det under en tid lämna skolan för att samla sig för att längre fram komma tillbaka.

Det som flera beskriver är att det finns en samverkans- eller samarbetskunskap, och det är inte minst den kunskapen som kan ta med sig framåt.

Något som alla de intervjuade är övertygade om är att stödet måste utvecklas. Det finns inget som tyder på att gruppen unga som inte känner att skolan eller samhället passar för dem kommer att minska. Som en av de intervjuade konstaterar kommer antalet ärenden snarare att öka. Frågan är snarast hur bra vi kommer att bli på att fånga upp dessa elever och hjälpa dem.

Att arbeta med familjen

En av de intervjuade konstaterar att arbetet med familjen är svårt och att man till viss del fallerat med denna insats. Skolan och familjen är lika viktiga. Och det är kanske mest av allt ett tillitsarbete som inte gått att få till.

Det har i många fall varit så att skolan tycker att familjen måste göra mer och tvärt om. Vi måste hitta ett bättre sätt att prata med varandra på. Och här kommer samtalet återigen in på att man måste tänka på tidigare insatser. Och för att det skall fungera bra måste man också bredda hur man tänker om samarbetspartners. Och här återkommer igen samtalet om att närma sig eller rikta sig till familjerna. Som en av de intervjuade beskriver det ”så vet vi ju att vi måste dit, men att vi har en bit kvar. Och kanske för att det kräver att vi involverar fler eller att vi arbetar på ett annat sätt. Vi måste helt enkelt koppla in familjerna tidigare”.

I denna och andra utvärderingar av projekt som vänder sig till de grupper unga som antingen fallit mellan stolarna och av andra anledningar inte deltar i det sociala är familjerna oerhört drabbade. Det händer att trassel i familjen är en orsak till att de unga stannar hemma, som ett rop på hjälp. Oavsett vad frånvaron beror på drabbas hela familjen drabbas. Det blir inga semesterresor, det är inte heller läge att bjuda hem vänner eller att gå bort. Hela familjen isoleras. Vilket inte sker över en dag utan som en process.

När de som arbetar med gruppen träffar en familj där en ungdom plötsligt börjar tala om framtiden på ett positivt sätt, självmant tar sig ut dörren och kommer hem och berättar om något som hänt under dagen är det så oerhört stort att den som inte varit i den positionen har svårt att föreställa sig vilken lättnad de känner. Och familjen har i regel inte koll på hur pressade de varit.

Det finns också ett behov för många familjer och enskilda familjemedlemmar att prata om det som hänt, eller händer. Det kan för många syskon vara svårt att plötsligt vara en ”normal” familj. Det finns många utmaningar.

Vad behöver aktivt skyddas?

Sweco frågade informanterna om det finns delar av projektet som riskerar att gå förlorade om de inte aktivt skyddas i samband med implementering.

I intervjuerna blev det ett huvudsakligt fokus på de olika delprojekten. Och de diskuterats på olika sätt. I en av intervjuerna beskriver man att det som varit oklart är hur Mind the gap skall klara sig. Alla är överens om att skolan måste bli bättre på att identifiera och fånga upp elever som riskerar att falla ut tidigt. Det måste göras tidigare och mer individualiserat. Det handlar också om att man måste bli bättre på att involvera föräldrar och det måste in i det som beskrivs som ”vanliga processer”.

Samtidigt vittnar flera om att arbetet med att söka upp nyckelpersoner och berätta om verksamheten som helt centralt för att de andra insatserna skall fungera. Det går att jämföra med att man måste bli bättre på att involvera föräldrarna. Och frågan är om inte stora delar av det Mind The gap gör handlar om att involvera vuxenvärlden på olika sätt. Det som alla beskriver som så viktigt för att det skall fungera.

Närvaroteamet har också diskuterats utifrån att man uppfattar att det arbete som görs inom ramen för Närvaroteamet är helt avgörande för att få de elever som av olika anledningar inte deltar i vare sig skolan eller andra aktiviteter att komma tillbaka till i första hand samhället och därefter tillbaka till skolan.

Flera av de intervjuade beskriver att det varit oklart när det gäller Närvaroteamets framtid. Och att det i sin tur medfört en osäkerhet för den personal som arbetar där. Det finns en betydande risk att flera slutar och därmed försvinner värdefull kompetens. Det är ett problem som likaledes gäller för de andra delprojekten. Det har inom ramen för projektet skapats kunskap, det har etablerats rutiner, nätverk och man har också hjälpt unga som annars sannolikt suttit hemma idag.

Osäkerheten om projektens framtid är i sig ett problem då dessa insatser, oavsett om man tycker det är bra eller dåligt, är personberoende. Men det är inte vilka dussinpersoner som helst som jobbar med dessa unga som en av de intervjuade beskriver det. Det måste vara personer som brinner för att tända den livslåga som dessa ungdomar bär inom sig. Och det är en speciell typ av personer som liksom vård- och omsorgspersonal inte alltid får den uppmärksamhet eller värderas så högt som de borde. ”Och nu händer det igen”, säger denna person.

Det förslag som kommer upp på bordet när det handlar om att hjälpa dessa delprojekt framåt är att man måste formalisera arbetet så att det finns en tydlig budget. Det måste finnas en organisatorisk hemvist och det måste finnas en fungerande utvärdering av vad dessa projekt gör och bidrar med. Syftet med det är i första hand att hela tiden se till att man gör rätt saker.

”Det är viktig att högre ledning följer upp och håller i detta. Detta skall också rapporteringsskyldighet uppåt.”

Sammantaget växer det fram en tydlig bild som säger att skolan behöver ta tag i dessa ungdomar. Och att man måste göra det tidigt. Det gäller att tidigt identifiera vilka elever det handlar om och ge dessa en tydlig och riktad insats så att de klarar av att ta sig till nästa steg.

Det som framkommer i samtalet med personer som arbetar med dessa ungdomar är att insatserna måste komma tidigare. Närvaroteamet är ett symptom på något som gått snett långt tidigare som en av de intervjuade beskriver det.

I detta projekt liksom i andra liknande projekt runt om i landet blir slutsatsen ungefär densamma. Det är redan i grundskolan som den preventiva insatsen måste göras. Och det behöver göras systematiskt. Som ett exempel behöver de elever som lärare identifierar som risker bli bedömda utifrån en riskanalys. Och den skall vara omfattande och inkludera en rad olika risker. Allt från droger, språksvårigheter, kriminalitet, och så vidare.

En intervjuad i ett annat projekt som arbetar med denna ungdomsgrupp beskriver det som att det måste upprättas en journal på samma sätt som för en sjuk patient på ett sjukhus. Det räcker inte med att säga att personen är sjuk. Det måste finnas en tydlig journal som också resulterar i rätt insatser. Och syftet är att eleven skall klara av att påbörja och stanna kvar på gymnasiet. Det är den grunden som alla elever måste ha för att klara sig längre fram.

Beroende på hur varje elevs riskbedömning ser ut skräddarsys en insats för att helt enkelt få ner varje riskfaktor till noll. Den elev som har språksvårigheter, har vissa kontakter med kriminella element behöver en typ av insats. Den elev som har utmaningar med för mycket ljud och stimmiga miljöer en helt annan. Och helt olika aktörer behöver kopplas in för att hjälpa respektive elev. Och när eleverna börjar på gymnasiet finns det en journal som gymnasiet kan ta över och på så sätt förbereda sig för att den här eleven behöver vissa insatser för att klara av en bra övergång.

Det är inte ett klart recept, men en idé som börjar formas på flera platser runt om i landet. Det handlar om att formalisera den tidigare insatsen. Och litet är det ett svar på det som en av de intervjuade beskriver nedan:

”Jag tror att det som är svårast att få ut i linjen är Mind the Gap. Det arbetssättet bygger på att grundskolan måste kunna identifiera dessa elever tidigare och därefter arbeta med dem mer individualiserat. Vi behöver bli bättre på mottaget. Så eleverna inte faller mellan. Så måste vi bygga in detta i våra vanliga processer.”

Framåt

Sweco bad de intervjuade att formulera tre principer eller framgångsfaktorer som Malmö stad måste hålla fast vid för att lyckas även framåt – vilka skulle det vara?

Vi måste arbeta långsiktigt

En av de diskussioner som kom upp i samband med att Sweco frågade efter tre principer eller framgångsfaktorer som Malmö stad måste hålla fast vid för att lyckas framåt beskrev flera av de

intervjuade att det är nu som det egentliga arbetet börjar. Projektet handlade om att testa nya saker och det har både testats, diskuterats och arbetats efter nya och spännande modeller. Nu gäller det att både hålla i och utveckla det arbete med resultatet av projektet.

En av de intervjuade beskriver det som att gruppen behöver något slags commitment. Ett gemensamt beslut mellan förvaltningarna som kan formuleras som ett mål för målgruppen. Ett mål som anger en tydlig riktning. Det är då det händer som den intervjuade beskriver det, och vägen till målet kommer att se annorlunda ut än vad man tror. Vilket är spännande.

Att fortsätta att arbeta tillsammans – behåll samverkansforum

Det som i princip alla intervjuade formulerar som en grundläggande princip för att det som grundlagds i projektet skall vara kvar är att man fortsätter att arbeta tillsammans. Det är ett för Malmö gemensamt problem som bara eller på bästa sätt kan lösas genom att alla arbetar tillsammans. Fler nämner att man skall behålla samverkansformen.

När Sweco frågar närmare hur denna samverkansform bör se ut så blir inte sällan svaret att projektledaren bör fortsätta.

Det är också viktigt att arbeta utifrån en gemensam problemställning. I det här projektet har det varit Malmös ungdomar. Det har inte handlat om hur skolan eller socialtjänsten skall arbeta på ett sätt som passar de andra. Det har handlat om hur skolan och socialtjänsten skall arbeta tillsammans för att den här gruppen skall påbörja och stanna kvar på gymnasiet. Det är skillnad.

Behåll takhöjden

Det som projektet mer än något annat visat är att återkommande samtal mellan olika delar av förvaltningen öppnat upp för förståelse, samverkan och nya idéer. Vilket i sin tur är möjligt om alla har en gemensam idé och gemensamma verktyg för att komma framåt. Och så har det varit.

Att arbetet utvärderas

Det framkommer också att det arbete som görs hela tiden utvärderas för att man skall göra rätt sak och att det skall göras på ett sätt som ger mest pengar tillbaka. Och för att mäta det behöver man följa upp arbetet med hjälp av nyckeltal som mäter ekonomi.

Den som beskriver nödvändigheten av ekonomisk uppföljning gör det utifrån vetskapen om att satsningar på den här gruppen ger effekt och det på längre sikt handlar om väldigt stora belopp. En ungdom som tappar skolgången och i värsta fall behöver hjälp att komma tillbaka till samhället längre fram i livet kostar oerhörda belopp. Det är en trist insikt, men viktig när det gäller att motivera och hålla i samverkansinsatser. Det är värt det helt enkelt.

Jobba med nya projekt

Det är flera som nämner att staden bör arbeta med nya projekt. Och att det kan vara en idé att innan denna projektgrupp går vidare fundera på vilka möjliga projektansökningar som kan vara en naturlig förlängning av detta projekt. Någon föreslog en workshop som har fokus på den frågan.

Förlagen kom upp i samband med att ESF-finansierade projekt fungerar bra. De fungerar som möjliggörare och är kanske som allra bäst när de handlar om att upprätta nya samverkanstrategier. Just som detta projekt visar.

Sweco kan konstatera att projektprocessen som inleddes tidigt med att ta fram en ansökan och tänka igenom vad, vilka och varför i sig medförde att man började tänka på gruppen ungdomar som en gemensam utmaning som behövde en ny organisering för att på bästa sätt fungera.

Att därefter arbeta med frågan i projektform innebär som en av de intervjuade beskriver det lättare då man inte har krav på sig att ändra. Det handlar snarare om att kasta upp ändringsförslag på bordet. Vissa ligger kvar, andra städas bort direkt. Oavsett är det viktigt att man få testa sin idé och om den inte flyger så har den testats i gruppen. Vilket är minst lika viktigt.

Formulera ett gemensamt problem och/eller målgrupp

”Jag tror på en form av tydlighet. När det gäller målgruppen. Att den är viktig. Att man inte skall vara rädd för att skapa en tydlig målgrupp för insatsen.”

Flera av de intervjuade beskriver också att det i projektet funnits ett tydligt och gemensamt problem. Det har i sin tur skapat riktning och fokus när det gäller vad och hur saker kan eller skall göras. Så framåt handlar det om att just välja ut ett problem eller ett fokus som på samma sätt skapar fokus. Sweco konstaterar att resonemanget hänger samman med.

Några beskriver att ett gemensamt problem som en förutsättning. En annan grupp av de intervjuade beskriver nödvändigheten av en gemensam målgrupp. Det är ungefär samma spår. Huvudsaken är att det finns något som gruppen kan ta tag i.

Se till att rätt personer sitter med i samverkansgruppen

När Sweco frågar vilka som är rätt så handlar svaret om högre chefer. Det blir en mer öppen och prestigelös diskussion. Alla som sitter med i gruppen har mandat och ta beslut och de inblandade kan både ställa rätt frågor (och som en av de intervjuade påpekar vågar ställa frågor eftersom alla vet att man inte kan allt).

Prata om världen

Det är flera av de intervjuade som nämner att man måste ta med samhällets utveckling som en central faktor när man talar om dessa unga. Det är som en av de intervjuade beskriver det, att de är ett skitsamhälle som ställer extremt höga krav på någon som inte på något plan kan påverka sin omvärld. Den enda möjligheten dessa unga har att uttrycka sig är att sätta sig på tvären eller på andra sätt strunta i skolan. "Hur skall en ung person annars kunna påverka sin omgivning", som en av de intervjuade nästan uppgivet beskriver det.

Orsakerna till att en ungdom stannar hemma är många, men att det finns en strukturell förklaring till att upp mot tio tusen unga i Sverige väljer att ställa sig utanför ett samhälle är alarmerande. Och behöver diskuterats lika mycket eller mer än att lägga all energi på att diagnostisera ungdomarna. De är dags att fundera på om det är samhället som är sjukt och snarare smittar som en av de intervjuade kommenterar

"I det här skolsystemet är det 15 % som inte blir behöriga. Bakom den siffran finns ytterligare en grupp elever som behöver extra mycket insatser."

Tappa inte perspektivet

Det är flera som nämner att man får passa sig för att inte tappa perspektivet. Det är de unga som är i fokus. Det är också de ungas föräldrar som måste vara med i arbetet. Det är en familjeutmaning. Och ofta har familjerna gjort allt de kan. De har bönat och bett, de skriktigt och de har till och med hotat. Det finns inte sällan syskon som blir en del av den familj som sluter upp kring en ungdom. Alla behöver hjälp.

Hitta nya samverkanspartners

Det framkommer att det finns en yrkesgrupp som behöver involveras i en framtida organisering. Det handlar om IT-avdelningar som på olika sätt kan vara behjälpliga när det gäller att tänka strategiskt och framåt. Det är, som en av de intervjuade beskriver det, allt för sällan de tillfrågas för att komma med förslag. Det är en grupp som skall lösa problem. Vi måste ta med dem tidigt och be dem tänka till hur de kan vara behjälpliga. Vi kommer sannolikt att bli överraskade säger samma person.

En annan grupp som behöver involveras är studie- och yrkesvägledare. Syvarna behöver vara med och både delge oss sin kunskap och ta del av våra tankar. En av de intervjuade formulerar det som att vi har sett att kunskapen om vägen framåt är för liten. Och att allt ansvar för att skapa en framtidsbild för de unga ligger hos den stackars syven. Syvarna behöver bättre verktyg och vi behöver ta fram dessa verktyg till dem. Det måste finnas fler tjänster än bara samtal. Studiebesök, mentorsprogram, att bjuda förebilder. Det gäller bara att organisera det hela. Hela grundskolan måste stappa upp och beskriva en framtid. Vi måste bli bättre på att skapa drömmar helt enkelt.

Bättre kunskap om målgruppen

Något som framkommer under hela projektutvärderingen är att kunskapen om målgruppen är hög. Vilket är ett av de vanligaste svaren på hur det kommer sig att projektet gått så bra. Att man kan gruppen och förstår vad som måste göras.

Men det gäller att man inte stannar kvar i den förståelsen. Det kommer nya generationer unga som har andra erfarenheter, som växt upp i en värld som ser annorlunda ut än bara några årskullar över. Det gäller att hela tiden uppdatera sig på vad det är som rör sig i dessa ungdomars huvud. Annars kan insatserna bli helt fel.

Sammanfattande analys

Det framkommer av resultatanalysen att projektet har bidragit till ökad samsyn kring målgruppen och en stärkt struktur för samverkan. Den långsiktiga ambitionen är att de arbetssätt som utvecklats inom projektet ska integreras i ordinarie verksamhet. På så sätt skapas hållbara strukturer som minskar risken för att unga som inte klarar övergången till gymnasiet hamnar i långvarigt utanförskap och i stället ges förutsättningar att fullfölja sin utbildning, etablera sig på arbetsmarknaden och utvecklas till självständiga vuxna.

Projektet har visat att samverkan skapar tydliga resultat i form av ökad delaktighet, bättre resursutnyttjande och snabbare genomförande av åtgärder. Framgångsfaktorer som återkommande framhålls är tydlig styrning och gemensamma mål, närvarande och engagerad ledning och strukturerade mötesformer.

För att behålla det momentum som projektet skapat förslår Sweco några prioriteringar. Det handlar om att både upprätta ett samverkansråd för att behålla befintliga strukturer för samverkan. Det krävs också att det finns en långsiktig finansiering, samt skapa mekanismer för att dokumentera och sprida goda exempel.

Projektet har arbetat utifrån en samverkansplattform. Den har i sin tur vägletts genom en gemensam målformulering mellan aktörerna. Delat ansvar har medfört tydlighet och ansvarstagande — när alla har en gemensam målbild och ett gemensamt ansvar har prioriteringsbeslut gått snabbare och blivit mindre konfliktfyllda.

En närvarande och engagerad projektledning har skapat legitimitet och drivit igenom nödvändiga beslut. Regelbundna och strukturerade mötesforum (såväl formella styrgrupper som operativa arbetsmöten) har möjliggjort snabb problemlösning och kontinuerligt avstämningsarbete. En nyckelfaktor fortsatt framgång är att bevara och kanske skala upp det goda samverkansarbetet. Och för att det skall hända behöver Malmö prioritera fyra huvudområden.

Det första är institutionaliserad samverkansstyrning: formella arena- och beslutsstrukturer som både kan initiera, följa upp och besluta om gemensamma insatser över förvaltningsgränser.

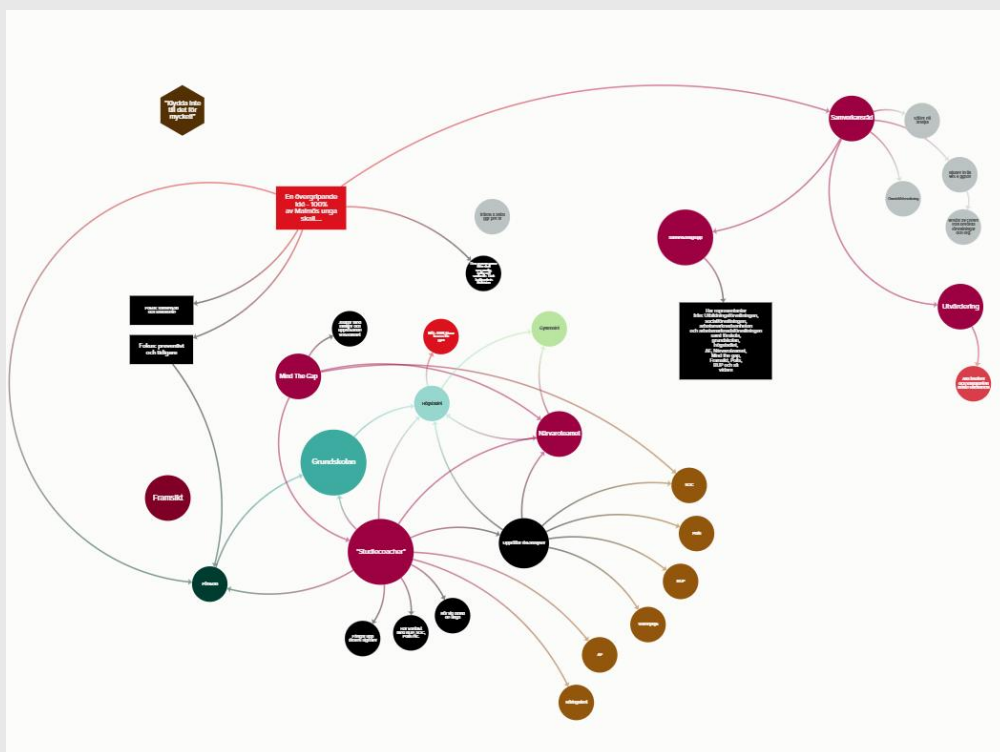
Det andra är tydliga roller och mandat – varje partner måste definiera ansvarspunkter och kontaktvägar för att snabba upp beslut och undvika att frågor fastnar ”mellan stolarna”.

Det tredje är resurssäkring och flexibilitet i finansiering: kortsiktig projektf finansiering har fungerat bra, men för att lyckas långsiktigt behövs stabila medel och möjligheter till snabb omfördelning vid skiftning i behov.

Det fjärde är systematiskt lärande: dokumentation av erfarenheter, utvärdering och aktiv strategi för att sprida goda exempel både internt i kommunen och till externa partners.

Sammanfattningsvis har *Hållbara övergångar för unga i riskzon* visat att tidig samverkan, tydlig ansvarsfördelning och individanpassade insatser är avgörande för att skapa hållbara övergångar. Projektet understryker vikten av att se den ungas hela livssituation och att låta organisationens strukturer stödja – snarare än försvåra – vägen mot utbildning, arbete och egen försörjning

Ett organisationsförslag



<https://embed.kumu.io/b7c7dc4654b85c0c3730070177cfceb8>