

Slututvärdering av Navigatorcentrum Samverkan för ungdomar mot arbetsmarknaden



December 2015

Anette Moberg

SAMMANFATTNING

Som ett led i att minska ungdomsarbetslösheten utvecklade Arbetsmarknadsorganisationen och Gymnasieskolan i Gislaveds kommun en gemensam verksamhet som är knuten till det nationella nätverket för Navigatorcentrum i Sverige. Tanken med Navigatorcentrum är att samla kommunens insatser för ungdomar. Projektet Navigatorcentrum startades upp 1 januari 2013 och pågår till och med 31 december 2015 med delfinansiering från Finnvedens samordningsförbund. Målgruppen för projektet är ungdomar mellan 16-29 år utan sysselsättning. Målgruppen innefattar även ungdomar med någon form av fysisk eller psykisk funktionsnedsättning. Projekt Navigatorcentrum syftar till att projektet ska skapa förutsättningar för jämlika ekonomiska och sociala levnadsvillkor för unga, samt säkerställa att ingen hamnar i rundgång mellan olika system och myndigheter. Navigatorcentrum består av sex olika insatser; Kompassen, feriepraktik, KUL-anställning (kommunala ungdomslyftet), Studierummet, praktik och KAA (Kommunalt aktivitetsansvar).

Utvärderingens resultat visar att några antaganden som gjordes vid projektplaneringen har förändrats allt eftersom. Det visade sig till exempel att det var svårt att samla alla aktörer som ungdomar har kontakt med på en plats varpå andra lösningar har utvecklats. Vidare uppdagades att målgruppen stod längre från arbetsmarknaden än vad som initialt var planerat och budgeterat för. Detta medförde att tjänsterna har fått utökas med en pedagogtjänst på 100 procent och en praktiksamordnartjänst på 75 procent. Dagverksamheten för ungdomar (Kompassen) har också strukturerats om, både gällande tid och innehåll. Detta har varit nödvändigt då deltagarna visat sig behöva mer motivationshöjande aktiviteter och mer stöd i studier än vad som först planerat för. Personalomsättning, sjukskrivning och föräldraledighet har påverkat kontinuiteten, genomförande och planeringen i verksamheten.

Personalgruppen har utvecklat Navigatorcentrum till en helhet där de olika insatserna inom Navigatorcentrum kopplar in i varandra. Deltagarna går nu snabbare vidare till andra insatser inom Navigatorcentrum såsom praktik, coachning och KUL-anställning. Samarbetet med AMO:s verksamheter såsom snickeri, montering och textilverksamhet har också utökats. Till AMO:s verksamheter kommer de deltagare som varit i Kompassen under en tid men som ännu inte är redo för en praktikplats. Syftet med projektet är att få ett större flöde av deltagarna genom Navigatorcentrum. Detta möjliggörs genom praktiksamordnartjänsten och genom att ha färre deltagare i Kompassen. Ett nytt informationsmaterial har utvecklats och samordnaren har till uppgift att informera samverkansparterna om det nya upplägget på Navigatorcentrum.

Totalt har 226 unika deltagare varit inskrivna på Navigatorcentrum under perioden 1 januari 2013 till och med 31 oktober 2015. Könsfördelningen är jämnt fördelad med 48 procent kvinnor och 52 procent män. Majoriteten, 73 procent, är mellan 16-24 år och har klarat sina gymnasiestudier. Vanligaste insatserna inom Navigatorcentrum är praktik och/eller KUL-praktik, Kompassen och KUL-anställning. Utvärderingen visar att deltagarna uppskattar Kompassen och KUL-anställningarna. Deltagarna, liksom handläggarna som remitterat deltagare, menar att Kompassen och KUL-anställningarna fått positiva effekter såsom att deltagarna kunnat bryta en social isolering, fått ökat självförtroende, blivit mer sociala, fått ökad motivation, ökat ansvarstagande och ett ökat socialt nätverk. Trettionio procent av deltagarna har gått vidare till arbete eller studier. Deltagarnas förslag på förbättringar är att verksamheten på Kompassen borde ligga på olika nivåer på verksamheten på Kompassen då de deltagare som avslutat gymnasiestudierna anser att nivån varit för låg vilket

bidragit till att de känt sig omotiverade. Ett annat förslag är att erbjuda fler studiebesök på arbetsplatser.

Utvärderingen visar att det finns ett behov av en verksamhet som Navigatorcentrum. Arbetsförmedlingen är den främsta remittenten till Navigatorcentrum med 75 procent av alla remisser. Försörjningsstöd uppger att de utvecklat ett samarbete med arbetsförmedlingen så att beslut om insatser för ungdomar alltid görs i samråd. De intervjuade handläggarna på arbetsförmedlingen är medvetna om att målgruppen vidgats från projektstarten, men de har fortsatt remittera ungdomar med en social problematik och som står långt från arbetsmarknaden. Anledningen är att det på arbetsförmedlingen finns andra insatser för ungdomar som står närmare arbetsmarknaden och att personalen på Navigatorcentrum har den kunskap och erfarenhet som målgruppen behöver.

Projektet har jobbat aktivt med att få till en lokal överenskommelse mellan samverkansparterna. Under 2015 har workshops genomförts för att titta på behov, struktur och mål med samverkan. En verksamhetsgrupp startades upp under våren 2015 bestående av handläggare från samverkansparterna. Under hösten 2015 beslutades att verksamhetsgruppen istället ska bestå av enhetschefer eller gruppleddare för att undvika att fastna i individärenden, kunna ha mandat att tillsätta arbetsgrupper och att utforma mål för kommande verksamhetsår. I årsskiftet 2015/2016 ska den lokala överenskommelsen vara klar och då ska samtliga samverkansparter ha klargjort vilka som ska ingå i verksamhets- och styrgrupp och vilka åtagande de tar på sig. Efter detta beslut återstår processen med att få den lokala Överenskommelsen fastslagen i respektive organisations nämnd eller ledning. Utvärderingen visar att man upplever processen med att få till en lokal överenskommelse som lång och att den stundtals tappat kraft. Det framkommer i utvärderingen att det finns ett behov av mer kraft i processen, vara mer tydlig från Navigatorcentrum vad de vill och har för behov av samverkan, samt att driva processen lite hårdare.

Projektet blir en permanent verksamhet från och med 1 januari 2016. Pedagogtjänsten ligger inne för beslut om finansiering under 2016. Samtliga intervjuade menar att den stora utmaningen framöver är att få kraft och flyt i samverkansprocessen. Den delade uppfattningen är att DUA-överenskommelsen kommer att förstärka samverkansytorna ytterligare. Ett framtida utvecklingsområde som framkommer, och som även lyfts i delutvärderingen, är att utveckla ett samarbete med näringslivet.

Utvärderingen visar på tre utvecklingsområden; i) utveckla delar inom Navigatorcentrum, ii) utveckling av samarbeten och iii) fortsatt utveckling av den lokala överenskommelsen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	5
2. GENOMFÖRANDE AV FÖLJEFORSKNING	6
2.1 VERKSAMHETSLOGIK	7
2.2 FÖLJEFORSKNINGEN.....	7
3 RESULTAT	8
3.1 PROCESSEN PÅ NAVIGATORCENTRUM	8
3.2 VERKSAMHETEN NAVIGATORCENTRUM	10
3.3 OM NAVIGATORCENTRUM.....	13
3.4 BEHOV AV NAVIGATORCENTRUM	14
3.5 SAMVERKANSPROCESSEN.....	16
3.6 EFFEKTER	20
3.7 FRAMTIDA PROCESS.....	22
4 DISKUSSION, REKOMMENDATIONER OCH SLUTSATSER	24
4.1 SAMMANFATTNING	24
4.2 STRATEGI- OCH FÖRÄNDRINGSARBETE	25
4.3 FRAMTIDA UTMANINGAR OCH REKOMMENDATIONER	27
4.4 MÅLFORMULERINGAR	29
4.5 SLUTSATSER	30
REFERENSER	31
BILAGA 1. HANDLINGSPLAN	32
BILAGA 2. RESULTAT FRÅN WORKSHOPEN OM SAMVERKANSPARTERS BEHOV AV NAVIGATORCENTRUM OCH DERAS MÅL MED SAMVERKAN.	33

1. BAKGRUND

Kommunfullmäktige i Gislaveds kommun har fastslagit att ungdomsarbetslösheten i kommunen inte ska överstiga Jönköpings läns genomsnitt. I februari 2012 låg länsnivån för ungdomsarbetslösheten på 16 procent och i Gislaved på 21 procent. Detta innebar att Gislaved i realiteten skulle minska ungdomsarbetslösheten med minst fem procent vilket motsvarar 86 ungdomar. Det är främst ungdomar som saknar fullständiga betyg från grundskolan eller gymnasieskolan och/eller har en social problematik som fastnar i arbetslöshet.

Som ett led i att minska ungdomsarbetslösheten utvecklade Arbetsmarknadsorganisationen och Gymnasieskolan i Gislaveds kommun en gemensam verksamhet som är knuten till det nationella nätverket för Navigatorcentrum¹ i Sverige. Tanken med Navigatorcentrum är att samla kommunens insatser för ungdomar. Tanken var från början att en handläggare från arbetsförmedlingen skulle vara tillgänglig en dag i veckan i Navigatorcentrums lokaler och att gymnasieskolan skulle bistå med studie- och yrkesvägledare, praktiksamordnare och kurator. Projektet Navigatorcentrum startades upp 1 januari 2013 och pågår till och med 31 december 2015 med delfinansiering från Finnvedens samordningsförbund².

Målgruppen för projektet är ungdomar mellan 16-29 år utan sysselsättning. Målgruppen innefattar även ungdomar med någon form av fysisk eller psykisk funktionsnedsättning.

Projekt Navigatorcentrum syftar enligt projektansökan till att projektet ska skapa förutsättningar för jämlika ekonomiska och sociala levnadsvillkor för unga, samt säkerställa att ingen hamnar i rundgång mellan olika system och myndigheter (Projektansökan 2012).

Projektet är konkretiserat i tre delmål:

- Att aktivera alla ungdomar att komma igång med aktiviteter inom Navigatorcentrums verksamhet.
- Att utveckla samarbetsformerna mellan de olika myndigheter och verksamheter som är berörda.
- Att på sikt kunna ta hand om alla ungdomar som omfattas av målgruppen.

Navigatorcentrum består av sex delar³:

Kommunala ungdomslyftet (KUL): KUL riktar sig till ungdomar mellan 18-24 år som är inskrivna i jobbgarantin för ungdomar eller i jobb- och utvecklingsgarantin. KUL-placeringen består av en tremånaders praktik följt av en tre månaders anställningsperiod på en kommunal arbetsplats. KUL-placeringen syftar till att erbjuda ungdomar sysselsättning som ger dem en ökad insikt kring vilka jobbomöjligheter kommunen erbjuder, samt att stödja ungdomar på väg mot en anställning.

¹ Navigatorcentrum startades efter utredningen Unga utanför SOU 2003:92.

² Finnvedens samordningsförbund finansierar samordningstjänsten med 1 656 t kr och uppföljningen med 135 t kr till och med 20151231. Pedagogtjänsten finansieras med 930 t kr till och med 20170930.

³ Under projekttiden har Kommunalt aktivitetsansvar (KAA) och Studierummet tillkommit.

Praktik: Inom ramen för Navigatorcentrum kan ungdomar få praktik inom kommunal verksamhet eller i privata företag. Ungdomarna får coaching, hjälp och stöd med att söka jobb. Ungdomar som har behov av extra stöd kan få hjälp av en supported employment coach som hjälper till med att hitta en lämplig arbetsgivare. Coachen stödjer deltagarna i att klara exempelvis arbetsuppgifter och sociala relationer på arbetsplatsen. Vid behov fortsätter stödet under en längre tid. Stödet som coachen ger riktar sig inte bara till den anställde ungdomen utan även till arbetsgivaren. Arbets sättet är anpassat till behov hos personer med funktionsnedsättning.

Kompassen: Kompassen är en daglig gruppaktivitet som syftar till att stärka ungdomars motivation att gå vidare till arbete eller studier. Tanken är att i grupp stärka ungdomarna till bättre självförtroende och ökad motivation genom olika aktiviteter. Aktiviteter inom Kompassen är; jobb och studiesök; teman⁴; studiebesök och studiecirkelar; samt gruppövningar och gruppsamtal. Kompassen är öppen på förmiddagarna.

Studierummet: Genom Studierummet har ungdomarna möjlighet till stöd för att läsa upp sina betyg eller få stöd i sin nuvarande utbildning. Stödet kan vara långsiktigt med en studiecoach som arbetar tillsammans med ungdomen för att få struktur på utbildning, myndighetskontakter och ekonomi för att kunna fullfölja studierna. Studierummet ska arbeta utifrån Supported Education (SEd) och utgår från metodiken i Supported Employment. Studierummet har öppet på eftermiddagarna.

Feriepraktik: Skolungdomar i årskurs 8 och 9, årskurs 1 på gymnasiet och särskolan har möjlighet till feriepraktik. Syftet är att skapa sysselsättning åt ungdomar som har svårt att själva ordna feriearbete och låta ungdomar prova på olika yrken inom kommunen.

Kommunala aktivitetsansvaret (KAA): KAA ansvarar för att följa upp och aktivera ungdomar, 16-20 år, som varken är i studier eller arbete. Ungdomarna ska ha gått ur grundskolan men sakna gymnasiekompetens.

2. GENOMFÖRANDE AV FÖLJEFORSKNING

Contextio Ethnographic AB fick i oktober 2013 uppdraget att genomföra en följeforskning av projektet Navigatorcentrum där utvärderaren följer projektet under projekttiden och kontinuerligt återkopplar resultat till styr- och projektgrupp samt andra berörda parter. Detta kapitel redogör för uppdragets utgångspunkter, projektets verksamhetslogik samt delutvärderingens frågeställningar, metod och datainsamling.

Navigatorcentrum ska utvärderas genom en följeforskning där utvärderaren följer processen under projekttiden utifrån en lärande ansats. Det övergripande syftet med följeforskningen är att stödja verksamhetens styrgrupp och projektledning i arbetet med att styra verksamheten mot de uppsatta målen. Utvärderaren har samtidigt en granskande uppgift (måluppfyllelseanalys, att följa och

⁴ Mitt liv, Min ekonomi, Min hälsa och Det goda livet.

utvärdera projektmetoder, process och resultat) och en processtödande uppgift (synpunkter och råd, kontinuerlig dialog med projektets ledning för att bidra till att utveckla projektet och skapa förutsättningar för att skapa lärande och spridning av erfarenheter i projektet). Utvärderaren ska bidra till verksamhetens lärande genom att via processtöd och utvärderingsrapporter kontinuerligt återkoppla till projektledning, projektägare, styrgrupp och andra berörda parter inom verksamheten.

2.1 Verksamhetslogik

En workshop om verksamheten genomfördes tillsammans med styrgruppen i januari 2014. Verksamhetslogik är ett verktyg som utvärderaren använder för att få projektets styrgrupp att problematisera, reflektera och konkretisera den logik som utmärker projektet i fråga, det vill säga hur man tänker sig att verksamheten ska nå de uppsatta målen genom att genomföra planerade aktiviteter. Under workshopen bröts verksamhetens övergripande målsättningar ned till mindre och konkreta delar som visar hur styrgruppen har uppfattat förutsättningarna för satsningen och den problembild som verksamheten jobbar med. Därefter skapades en visuell beskrivning av verksamhetens olika delar, resurser, deltagare, planerade aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt.

Sammanfattningsvis visar verksamhetslogiken att de förväntade resultatet för deltagare på lång sikt är att ge deltagarna tillträde till samhället och arbetsmarknaden i form av självförsörjning, ökade nätverk och ökad framtidstro. På kort sikt ska deltagarna närma sig arbetsmarknaden genom att få en struktur på sin vardag, en riktning i sitt liv, ökat självförtroende och ökad kunskap om arbetsmarknaden. På lång sikt handlar det om att få till stånd en långsiktig hållbar samverkan mellan olika aktörer för att inte ungdomarna ska hamna mellan stolarna. På kort sikt handlar det om att arbeta upp strukturer med olika samverkansparter såsom försäkringskassan, gymnasieskolan och funktionshinder.

2.2 Följeforskningen

Delutvärdering fokuserade på de lärdomar som gjorts av att starta upp Kompassen samt att se om det finns några förslag på förbättringar. Detta fångades in genom intervjuer med personal, samverkansparter och deltagare. Slututvärderingen fokuserar på hela Navigatorcentrum och processen med att bygga upp verksamheten, samverkansprocessen och hur man idag uppfattar Navigatorcentrums verksamhet. Slututvärderingen sammanfattar resultatet från delutvärderingen med det resultat som framkommit i slututvärderingen, i syfte att belysa den process som Navigatorcentrum genomgått. Även graden av måluppfyllelse för projektet kommer bedömas i slututvärderingen.

Datainsamling

Både inför del- och slututvärderingen genomfördes intervjuer med projektägare, samordnare och personal. Telefonintervjuer genomfördes med sex styrgruppsrepresentanter vid båda tillfällena. Vid delutvärderingen telefonintervjuades fyra handläggare som remitterade deltagare till Kompassen och vid slututvärderingen intervjuades sex handläggare som ingick i verksamhetsgruppen. Sju deltagare intervjuades inför delutvärderingen och tio inför slututvärderingen.

Utöver intervjuerna har personal från Contextio deltagit i arbetsgruppsmöten, styrgruppsmöten och hållit i workshops. Utvärderaren har även tagit del av verksamhetsansökan, mötesprotokoll och statistik. Gällande statistiken så har 226 unika deltagare registrerats i Navigatorcentrums databas. Ytterligare 20 deltagare från individuella programmet språkintrödn⁵ (IMSPR) har varit/är inskrivna på Navigatorcentrum men har inte registrerats i databasen. Statistiken i rapporten baseras på de 226 unika deltagare som finns registrerade i databasen.

Dataanalys

Intervjuer spelades in på band. Utvärderaren lyssnade därefter igenom intervjuerna och skrev ut dem i sammanfattad form. En tematisk analys genomfördes, där svar av samma karaktär sammanfattades under olika rubriker och avsnitt. Citat har plockats ut för att illustrera de teman som framkommit genom analysen.

3 RESULTAT

Detta kapitel redogör för processen med att bygga upp Navigatorcentrum samt för de erfarenheter som projektägare, samordnare, personalgrupp, styrgrupp, verksamhetsgrupp och deltagare har av Navigatorcentrum.

3.1 Processen på Navigatorcentrum

Utvärderingen visar att förutsättningarna för Navigatorcentrum har ändrats under projektets gång vilket också medför att några antaganden som gjordes i projektansökan inte stämmer fullt ut. Främst är det tre områden som berörs; Navigatorcentrums ursprungstanke med att samla aktörer som ungdomar har kontakt med på en plats; målgruppen och bemanningen; samt innehållet i Kompassen. Ytterligare en viktig aspekt för Navigatorcentrums process har varit personalomsättning, sjukskrivning och föräldradedighet som har påverkat kontinuiteten, genomförande och möjligheten till planering i verksamheten.

Tanken, som också presenteras i projektbeskrivningen, var att Navigatorcentrum skulle vara en plats där verksamheter som ungdomar har kontakt med skulle samlas. Syftet var att underlätta för ungdomar att ha kontakt med kommun och myndigheter. Främst var det tänkt att arbetsförmedlingen skulle ha en handläggare som jobbade på Navigatorcentrum en dag i veckan. Detta har inte varit möjligt för arbetsförmedlingen då de haft personalomsättning och ökning av arbetsbörda. Tanken var också att det skulle finnas en kurator på Navigatorcentrum men det visade sig att ungdomar vänder sig till olika aktörer beroende på ålder. Skolungdomar har möjlighet att vända sig till skolkuratoren medan äldre ungdomar får vända sig till vårdcentralen för samtalsstöd. Studie- och yrkesvägledare har funnits att tillgå vid behov på skolan liksom att skolungdomar i behov av praktik kan få det genom gymnasiet.

Att målgruppen stod längre från arbetsmarknaden än vad man först hade tänkt såg man relativt tidigt, en bild som också delutvärderingen bekräftar. Målgruppen som remitteras till

⁵ IMSPR riktar sig till nyanlända och ensamkommande barn.

Navigatorcentrum står längre från arbetsmarknaden än vad Navigatorcentrum initialt planerat och budgeterat för. Delutvärderingen visade att målgruppen karakteriseras av att de är svårmotiverade, har svårt att följa rutiner, saknar slutbetyg från grund- eller gymnasieskolan, har en fysisk eller psykisk ohälsa, saknar arbetslivserfarenhet och att den egna initiativförmågan är låg. Målgruppen behöver samordnade insatser, motivationshöjande aktiviteter, få struktur på dagen och få ordning på dygnsrytmen. Målgruppen omfattar även personer som man misstänker behöver en utredning.

Ursprungstanken med att ordinarie handläggare inom Navigatorcentrums olika verksamheter skulle ansvara för dagverksamheten för ungdomarna en dag i veckan var inte realistiskt utifrån den målgrupp som remitterades till Navigatorcentrum. För att möta upp målgruppens behov anställdes i mars 2014 en handläggare på 75 procent som finansierades av anordnarbidrag från arbetsförmedlingen. Handläggarens arbetsuppgifter blev då att ansvara för den dagliga verksamheten för ungdomarna.

Vid tidpunkten för delutvärderingen 2014 hade man också insett att det krävdes ytterligare resurser för att driva Navigatorcentrum. Det fanns behov av en personal som kunde samordna ungdomarnas insatser och som kunde skaffa praktikplatser. Det fanns också behov av att motivera och stödja ungdomar tillbaka till studier eller stöd för att genomföra studier på gymnasienivå. Medel söktes och beviljades för en pedagogtjänst från Samordningsförbundet Finsam. I september 2015 tillsattes en pedagogtjänst på heltid för att jobba med ungdomarna i Kompassen och handläggartjänsten blev en praktksamordnartjänst på 75 procent.

Under våren och hösten 2014 strukturerades dagverksamheten upp med motivationshöjande aktiviteter och med temaveckor. Samtidigt fick dagverksamheten namnet Kompassen för att tydliggöra att dagverksamheten är en insats bland flera som finns på Navigatorcentrum. Under våren 2015 upptäckte personalen att flertalet deltagare blev trygga på Kompassen och stannade för länge vilket medförde en "inlåsningseffekt". Personalen började då att utveckla ett processtänk och inför sommaren 2015 tog de inte in några nya deltagare utan hjälpte istället de dåvarande deltagarna i Kompassen vidare till anställning eller en placering på Arbetsmarknadsorganisationens (AMO) olika verksamheter såsom montering, snickeri eller textil.

Vi märker på gruppnivå hos individerna när de börjar växa fast. Då är de för trygga i gruppen och då vill de inte härifrån. Då har vi jättestor problem. Då är det problem med rökning, raster och problem om vi möblerar om. Då äger de Kompassen. Därför måste vi jobba med dem individuellt och när vi märker att det börjar hända något och de börjar känna sig tryggare då ska den personen vidare. Det måste ske förändringar i gruppen för att hjälpa dem att gå vidare. Blir det inga förändringar och gruppen stagnerar då har de varit här för länge.

Inför att de nya tjänsterna, pedagogtjänsten och praktksamordnartjänsten, infördes under hösten 2015 omorganiserades Kompassens verksamhet med att en dagverksamhet förlades till förmiddagarna och Studierummet till eftermiddagarna. Deltagarna börjar 7:45 med praktiskt arbete som de anordnar i samarbete med textilen, monteringen och snickeriet på AMO. Tanken är att de ska göra leksaker till småbarn, skänka och sälja. Detta har dock ännu inte kommit igång. Under tiden har deltagarna fått monteringsuppgifter från monteringen på AMO. Deltagarna äter gemensam frukost med övriga deltagare på AMO. Deltagarna har även bestämda aktiviteter och teman för varje dag i veckan. På måndagar är det personlig utveckling, tisdag ekonomi, onsdag hälsa och torsdag arbetslivet.

Och då har vi suttit på morgonen och fått jobb från monteringen och det har visat sig jättepositivt. Det blir att de öppnar upp sig och de sitter och pysslar men ändå har vi kunnat prata om temat. De äter frukost i matsalen. De tycker att det är kul att komma dit och träffa nytt folk.

För att möta behovet av stöd till studier har Navigatorcentrum startat Studierrummet på eftermiddagarna på Navigatorcentrum. Studierrummet syftar till att stödja ungdomar i studier som vill läsa upp enstaka ämnen för att klara gymnasiestudierna, stöd för de som går på distansgymnasiet, motivera fler som har en KUL-anställning att utnyttja en dag i veckan till studier (som de har rätt till under sin KUL-anställning), stöd i svenskaundervisning för ensamkommande ungdomar, och motivera och stödja KAA:are tillbaka till studier.

Vid delutvärderingen i november 2014 stod Navigatorcentrum i ett läge med personalomsättning, föräldraledighet och sjukskrivning. Personalgruppen menade att de haft en tuff arbetsituation och att det stundtals varit svårt att planera långsiktigt och få perspektiv på verksamheten. Det hade istället handlat om att klara utmaningarna för stunden. Vid utvärderingen i oktober 2015 menar arbetsgruppen på Navigatorcentrum att arbetet satt sig. att de jobbat ihop sig till ett arbetsteam och att det blivit tydligt hur de olika delarna inom Navigatorcentrum passar in i varandra.

Samverkansparterna ansåg även att brist på kontinuitet bland personalen var ett problem vid tiden för delutvärderingen. Några deltagare som varit inskrivna i olika omgångar i Navigatorcentrum och AMO:s verksamhet och/eller varit i flera insatser menade att det varit stor personalomsättning på hela AMO men att det på Navigatorcentrum alltid funnits någon personal som känt till dem och deras historik. Kontinuiteten i personalgruppen upplevdes av deltagarna vara mycket betydelsefull.

3.2 Verksamheten Navigatorcentrum

Vid delutvärderingen framkom en tendens att Navigatorcentrum jämfördes med Kompassen. Anledningar till det kan vara att man tidigare inte hade gett dagverksamheten ett eget namn (nuvarande Kompassen), att ungdomarna kunde stanna under en längre tid i Kompassen och att de olika delarna inom Navigatorcentrum inte hakade i varandra i en process så det var svårt för utomstående att se helheten. Vid tiden för slututvärderingen har arbetsgruppen utarbetat ett flöde för deltagarna inom Navigatorcentrum där de följer ungdomarna under längre tid samtidigt som de har fler insatser än tidigare. För att få en snabbare genomströmning i Kompassen har gruppstorleken minskat till sju till åtta ungdomar. Personalen informerar ungdomarna om upplägget på Kompassen och de har också tydliggjort ungdomens egna ansvar. De har justerat kartläggningsmaterialet och gör nu en djupare kartläggning av ungdomen under en längre tid. Ungdomarna stannar inte heller kvar i Kompassen under någon längre tid. Några går snabbt vidare efter en till tre veckor medan andra ungdomar behöver en till tre månader innan de kan gå vidare.

En förändring sen delutvärderingen är möjligheten för deltagarna att få en KUL-placering efter praktik genom AMO eller genom praktiksamordnaren på Navigatorcentrum. Tidigare var det endast ungdomar som anvisades från arbetsförmedlingen som fick en KUL-plats. Arbetsgruppen menar att det blir en morot för ungdomarna att kunna nå upp till en KUL-placering eftersom det ställs krav på ungdomarna för att få en KUL-placering. De ungdomar som inte är mogna för praktik eller en KUL-anställning går vidare till AMO för att de inte ska fastna på Kompassen och för att hjälpa ungdomarna med att komma till insikt om att de är på en resa på väg mot arbetsmarknaden.

Jag ser det som en mognadsprocess. Först kommer de till Kompassen och pedagogen får jobba med att lyfta deltagarna genom att de känner sig sedda och de får mycket beröm. De får rutiner. Sedan kommer de ut till en vanlig praktik genom praktiksamordnaren. Då blir det viktiga att visa för andra att de klarar av praktikplatsen med ökade krav och att arbetstiden ökar. Nu jobbar vi med att det finns en väg in och många vägar ut.

Intervjuerna med deltagarna visar också att de inte längre stannar i Kompassen under en längre tid. Flertalet berättar hur de varit på Kompassen i cirka tre veckor men att de redan efter första veckan fick besked om att de var aktuella för en praktikplats som sedan kan leda till en KUL-anställning. Oftast fick de vara kvar på Kompassen i väntan på arbetskläder, utdrag från polisregistret eller att arbetsplatsen skulle bli redo att ta emot dem. De som inte varit redo för praktikplats på en arbetsplats fick en praktikplats inom AMO:s verksamheter såsom snickeri, montering eller textilverksamheten, vilket inte alltid setts som givande. Ungdomar som har svårt att klara av sina studier kan få utökad feriepraktik under sommaren. För de ungdomar som inte vill eller orkar fortsätta skolan får möjlighet att fortsätta på Kompassen. Redan under feriepraktiken har Navigatorcentrum således etablerat en kontakt med ungdomen vilket gör det lättare att hitta rätt stöd framöver.

Ett exempel är en deltagare från IM som behövde läsa upp betyget från grundskolan. Började här på Kompassen två dagar i veckan och skulle gå i skolan resterande dagar. Deltagaren slutade i skolan. Under sommaren fick deltagaren extra feriepraktik för att kunna jobba med sig själv. Efter sommaren ville deltagaren inte börja skolan men kunde tänka sig att börja skolan om det gick att kombinera med Kompassen. Deltagaren kom ett par dagar men är går nu heltid i skolan.

KAA uppdraget är fortfarande under uppbyggnad. Den främsta utmaningen inom KAA är att få kontakt med ungdomar som inte svarar på de brev eller mail som Navigatorcentrum skickar till dem. De få som svarar är ofta redan i en sysselsättning. Många av de ungdomar som inte går i skolan eller har en sysselsättning är under 18 år och i dessa fall är utmaningen för Navigatorcentrum att få kontakt och skapa en god relation med föräldrarna. I det arbetet har Navigatorcentrum inlett ett samarbete med enheten barn och familj inom socialtjänsten. I skolan samarbetar KAA med studie- och yrkesvägledarna för att nå de som slutar skolan. De försöker tillsammans motivera ungdomarna till att delta i Kompassen. För KUL-anställningarna och feriepraktiken finns fungerande rutiner. Feriepraktiken har stärkts upp med en tjänst på 25 procent. Ansvarig för KUL-anställningarna hade vid tiden för utvärderingen svårt att hitta tillräckligt många ungdomar för att fylla platserna. En av anledningarna som nämns är att ungdomsarbetslösheten i Gislaved har minskat.

Ett nytt informationsmaterial om Navigatorcentrum har tagits fram och samordnaren har till uppgift att informera samverkansparterna om det nya upplägget på Navigatorcentrum och Kompassen. Både samordnaren och projektägaren ser att där finns mer arbete kvar att göra vad gäller informations-spridning om Navigatorcentrum. I det arbetet betonar projektägaren vikten av att informera om att Navigatorcentrum är AMO:s ungdomsverksamhet. Det framkommer att samarbetet mellan Navigatorcentrum och övriga AMO inte fungerar tillfredsställande. Navigatorcentrums roll och betydelse i relation till övrig verksamhet på AMO ifrågasätts och det finns inte tillit mellan verksamheterna. Därför är det viktigt att se hela verksamheten som en helhet. Det framkommer också i intervjuerna med samverkansparterna att det finns behov av att Navigatorcentrum tar mer plats och visa på mer handlingskraft. Det är viktigt att det engagemang som finns inom

Navigatorcentrum syns utåt, är mer kraftfullt och att de vågar vara lite kravfyllda och obekväma ibland.

Samtliga deltagare

Totalt har 226 deltagare⁶ varit inskrivna på Navigatorcentrum under tidsperioden 1 januari 2013 till och med 31 oktober 2015. 48 procent är kvinnor och 52 procent män. 73 procent av deltagarna är mellan 16-24 år och 27 procent mellan 25 till 29 år. 47 procent av deltagarna på Navigatorcentrum har en gymnasial utbildning och 28 procent har inte klarat gymnasieutbildningen. Endast två procent har en eftergymnasial utbildning. 19 procent av deltagarna har uttalade diagnoser eller en psykisk ohälsa. Av dem har cirka en fjärdedel gått i särskola.

Tabell 1. Deltagarnas utbildningsbakgrund

Utbildningsbakgrund	Antal	Procent
Förgymnasial utbildning	64	28
Gymnasial utbildning	106	47
Eftergymnasial utbildning	4	2
Annan utbildning/saknar utbildning	25	11
Ej svar/uppgift saknas	27	12
Totalt	226	100

Tabellen nedan visar de aktiviteter som deltagarna tagit del av inom Navigatorcentrum mellan perioden 1 januari 2013 till och med 31 oktober 2015. Vanligt är att vara på praktik, vilket kan vara både vanlig praktik eller en KUL-praktik. Lika vanligt är att gå på Kompassen eller att få en KUL-anställning.

Tabell 2. Deltagarnas aktiviteter inom Navigatorcentrum

Aktivitet	Antal	Procent
Praktik	99	26
Kompassen	96	26
KUL-anställning	90	24
KUL-praktik	41	11
Coachning	22	6
SE Kartläggning	12	3
Planering/utredning	7	2
SE Praktik	5	1
KAA praktik	2	1
KUL kartläggning	1	0
Summa	375	100

Praktik innehåller även KUL-praktik innan kategorierna lades om.

⁶ Som nämndes tidigare omfattardeltagarantalet de deltagare som registrerats i databasen.

Majoriteten av de intervjuade deltagarna på Kompassen, både vid del- och slututvärderingen, var relativt nya. Vid slututvärderingen var det en stor blandning av nya deltagare och deltagare som varit inskrivna under längre tid och som till exempel gått från Kompassen till en KUL-anställning. Vid delutvärderingen var det färre som hade gymnasiekompetens bland deltagarna än vid slututvärderingen. Majoriteten kom direkt från avslutade studier eller efter att de varit hemmasittande en längre tid efter att ha hoppat/avslutat av gymnasieskolan. Några hade haft ströjobb innan de kommit till Navigatorcentrum, några hade haft praktik/feriepraktik eller varit på andra insatser.

3.3 Om Navigatorcentrum

Intervjuerna med deltagarna på Kompassen visar generellt sett på två målgrupper. Den ena är ungdomar som klarat av sina gymnasiestudier men inte fått in en fot på arbetsmarknaden och blivit sittandes hemma. Dessa ungdomar behöver inte lång tid på Kompassen innan de erbjuds en praktik som kan leda till en KUL-anställning. Den andra målgruppen är de som inte klarar av skolan av olika skäl eller är skoltrötta. De är lite längre på Kompassen och det är den målgrupp som tidigare kunde "fastna" på Kompassen under en längre tid. De beskriver att de inte vet vad de vill göra, att de inte känner sig motiverade och inte har något uttalat mål.

Precis som vid delutvärderingen uppskattar deltagarna verksamheten i Kompassen och betonar vikten av att få en sysselsättning och komma in i ett socialt sammanhang istället för att sitta hemma. De deltagare som står närmare arbetsmarknaden och har fullgjort sina gymnasiestudier upplever dock Kompassen som kravlös och lite långtråkig med alltför lätta uppgifter. Detta trots att de endast varit på Kompassen under en kort period. De efterfrågar möjligheten att ha olika nivåer på uppgifter och att fylla dagarna med mer aktiviteter.

Deltagarna som intervjuades inför slututvärderingen uppskattar det nya upplägget och särskilt de olika temadagarna. Det finns dock några som upplever att monteringsarbetet tagit över då de genomför temadiskussioner medan de utförde monteringsjobbet. Detta upplevs som långtråkigt och de vill se en planering där de går från en aktivitet till en annan. Deltagarna efterlyser det upplägg som de blev presenterade när de började på Kompassen. En majoritet av deltagarna är nyfikna på de olika temana och ser att de kan lära sig mycket utifrån dem.

Vi ska bara göra industriarbetet en timme och då är det inga problem men när man gör det varje dag i en vecka och inte får betalt för det då blir det lite drygt. Idén är att man ska sitta där och diskutera om någonting men det blir ju oftast inte så utan man sitter bara där och gör. Det är ju en erfarenhet av industriarbete men lite tråkigt när man har en struktur som man inte följer. Det var inte det som vi förväntade oss att vi skulle göra.

De deltagare som fått praktik eller en KUL-anställning trivs mycket bra. Det är uppskattat att få komma ut på en arbetsplats, lära sig mer om arbetsuppgifterna och få ett sammanhang. Några har fått utbildningar på arbetsplatsen vilket uppskattats mycket. Även möjligheten till att få en inkomst under en tidsperiod upplevs som positivt.

Endast en av de intervjuade som deltagit i AMO:s verksamheter, såsom montering, testilverkstad eller snickeriet, uppskattar aktiviteterna och trivs. Denna deltagare kan tänka sig att jobba med montering inom industrin. Det är främst arbetsuppgifterna som anses vara tråkiga och en av deltagarna efterfrågar fler inriktningar på AMO:s verksamhet så att de kan ha fler arbetsuppgifter att välja mellan.

De förslag på förbättringar som deltagarna kommer med gällande Navigatorcentrum vid slututvärderingen stämmer delvis in på de förslag på förbättringar som framkom vid delutvärderingen. Ett förslag på förbättringar som deltagarna lyfte vid delutvärderingen var att utöka personalstyrkan, vilket Navigatorcentrum har gjort sedan dess. Förslag som inte uppyllts ännu är att deltagarna vill ha mer utflykter och studiebesök på arbetsplatser och en önskan att personalen i större utsträckning ska se till individernas behov eftersom deltagarna är på så olika nivåer.

Bland handläggarna i verksamhetsgruppen och styrgruppsrepresentanterna finns generellt sett en medvetenhet om att Navigatorcentrum har strukturerat om verksamheten. För några samverkansparter har en fungerande upparbetad relation funnits sedan start av Navigatorcentrum, exempelvis med arbetsförmedlingen och socialtjänsten. För andra har relationen utvecklats under projekttiden, som exempelvis med enheten för ensamkommande ungdomar och försäkringskassan. Barn- och utbildningsförvaltningen samt enheten barn och familj jobbar vid tiden för utvärderingen med att utveckla samverkan med Navigatorcentrum.

Det finns en ökad medvetenhet bland handläggare att Navigatorcentrum utökat målgruppen till att även omfatta deltagare som står närmare arbetsmarknaden. Däremot är det ovisst i vilken omfattning samverkansparterna remitterar ungdomar som står närmare arbetsmarknaden då de vid intervjuerna betonar att personalen på Navigatorcentrum är duktiga och har en bra kompetens för att arbeta med ungdomar som har en social problematik. Fortfarande remitteras främst deltagare med en social problematik till Navigatorcentrum. KUL-anställningen är den verksamhet som är till för de ungdomar som står närmare arbetsmarknaden.

3.4 Behov av Navigatorcentrum

I likhet med delutvärderingen visar slututvärderingen att det finns ett behov av en verksamhet som Navigatorcentrum i Gislaved. Statistiken för perioden 2013-01-01 till 2015-10-31 visar att arbetsförmedlingen är och har varit den som remitterat flest deltagare till Navigatorcentrum och står för 75 procent av samtliga remisser. Försörjningsstödsenheten har remitterat nio procent, egen remiss⁷ från Navigatorcentrum sex procent och gymnasieskolan tolv procent.

⁷ De ungdomar som inte kommer från någon beställare men som haft en önskan om att få hjälp att närma sig arbete eller studier.

Tabell 3. Antal deltagare per beställare

Beställare	Inskrivna i antal	Inskrivna i procent	Avslutade i antal	Avslutade i procent
Arbetsförmedlingen	186	75 %	174	81 %
Barn- och familjeenheten	1	0 %	1	0 %
Egen remiss (NC)	16	6 %	9	4 %
Försäkringskassan	2	1 %	0	0 %
Försörjningsstödsenheten	22	9 %	17	8 %
Gymnasieskolan	12	5 %	9	4 %
KAA	7	3 %	4	2 %
Vuxenenheten	3	1 %	2	1 %
Summa	249	100 %	216	100

Totalt har 226 unika deltagare varit inskrivna i Navigatorcentrum enligt datasystemet. 23 deltagare har bytt beställare under sin tid på Navigatorcentrum.

Samtliga intervjuade uppger att det finns ett behov av Navigatorcentrum och att det tidigare inte funnits någon liknande verksamhet i Gislaved. Arbetsförmedlingen är den största remittenten till Navigatorcentrum. Arbetsförmedlingen menar att behovet dock är nära sammankopplat med nivån på ungdomsarbetslösheten inom kommunen. Det är främst ungdomar som saknar arbetslivserfarenhet och har bristande utbildning som de remitterar till Kompassen. Behovet består främst av att få mer kunskap om ungdomen så att man kan bedöma nästa lämpliga steg. Arbetsförmedlingen har inte så många andra insatser att remittera ungdomar som står långt ifrån arbetsmarknaden till. De har möjlighet att låta ungdomar arbetsträna på Samhall. För att gå en arbetsmarknadsutbildning, eller på stöd och matchning, behöver ungdomen vara närmare arbetsmarknaden och kunna passa tider samt vara mer självgående. Arbetsförmedlingen anvisar också många till KUL-verksamheten.

De intervjuade från försörjningsstödsenheten betonar att de numera alltid samspråkar med arbetsförmedlingen innan de remitterar en ungdom till Navigatorcentrum. Detta för att det inte ska bli dubbel planering för ungdomen. Främsta behovet på försörjningsstöd är att skapa sysselsättning till ungdomar som är inskrivna på arbetsförmedlingen men som måste invänta tre månader för att bli aktuell i ungdomsgarantin. Försörjningsstöd remitterar även ungdomar som varit inskrivna på arbetsförmedlingen men som inte kunnat sköta det av olika anledningar och därför skrivits ut.

Samverkan med gymnasie- och vuxenutbildningen är under utveckling. Det finns främst två målgrupper från gymnasie- och vuxenutbildningen som har behov av Navigatorcentrums verksamhet. Den ena målgruppen är gymnasieelever som är runt 20 år och som inte klarar av sina studier och behöver extra stöd. Denna målgrupp omfattar främst ungdomar som går på introduktionsgymnasiet och inte blivit behöriga till ett nationellt program. Hittills är det främst nyanlända som har haft/har kompletterande insatser på Navigatorcentrum. Den andra målgruppen är ungdomar över 20 år. För den målgruppen blir vuxenutbildningen mer ett redskap för Navigatorcentrum för deltagare som andra remitterar till. Vuxenutbildningen kan betala en distansutbildning eller stödja i de studieförberedande delarna. Ungdomarna får stöd och hjälp av Navigatorcentrum för att få ordning på sitt liv för att sedan vara motiverad för att komma till vuxenutbildningen.

Chefen för enheten för ensamkommande barn menar att aktiviteter för ensamkommande ungdomar har kommit igång på Navigatorcentrum. Det fungerar bra för de ensamkommande ungdomar som inte klarar av skolan och behöver en sysselsättning eller praktik. Skolan har fått en ökad arbetsbelastning i och med det ökade mottagandet av flyktingar i kommunen och hinner inte stödja de ensamkommande ungdomarna som har behov av extra stöd. Här fyller Navigatorcentrum en funktion. Det är främst barn och utbildningsförvaltningen som skickar remisser till Navigatorcentrum för de ensamkommande ungdomarna.

Försäkringskassan har behov av att få platser för de ungdomar som har aktivitetsersättning och är mellan 19-29 år. Målgruppen har oftast en psykisk diagnos eller är inskrivna i LSS. De är för sjuka för att ingå i AF Samverkan. De ungdomar som ingår i AF Samverkan remitteras till Navigatorcentrum av Arbetsförmedlingen. Syftet för försäkringskassan med att remittera ungdomar från försäkringskassan till Navigatorcentrum är att rehabilitera ungdomar ut till arbete på deltid. Utifrån försäkringskassans perspektiv är samarbetet med Navigatorcentrum främst till för att ungdomarna ska få kontakter och lära sig att passa tider. Rehabiliteringen kan vara under ett till två år. Försäkringskassan har förutom Navigatorcentrum endast ett socialt företag som de kan remittera deltagare till. Den intervjuade menar att de inte har så många i denna målgrupp men ser en möjlighet att på sikt kunna utveckla samarbetet. Anledningar till att de har remitterat få deltagare till Navigatorcentrum är att det är få personer i målgruppen, lång förberedelsestid (cirka ett år) då även ungdomens nätverk ska vara involverad i deltagandet Navigatorcentrum och att försäkringskassan har personalbrist och inte kunnat prioritera motivationsarbetet.

Gruppledaren för enheten barn och familj har tidigare haft svårt att se vilket behov de skulle ha av en verksamhet som Navigatorcentrum. Den intervjuade tycker dock att det har blivit tydligare sedan organisationen har strukturerats om och det är tydligt vilka delar som ingår i Navigatorcentrum. De håller nu på att utveckla ett samarbete med Navigatorcentrum och ser att det är flertalet ungdomar som de har kontakt med och som har behov av Navigatorcentrum. Enheten kan i sin tur stödja Navigatorcentrum med hjälp och stöd till ungdomar gällande missbruk och kriminalitet, samt om ungdomen har svåra hemförhållanden. Navigatorcentrum är främst en verksamhet för de äldre ungdomarna inom barn och familj och som är 17-18 år och har börjat på IM.

3.5 Samverkansprocessen

I verksamhetslogiken som genomfördes i januari 2014 framkom att styrgruppsrepresentanterna hade som avsikt att utveckla en strukturerad formaliserad samverkan. Detta kapitel redogör för samverkansprocessen under projektiden.

Processen mot en formaliserad samverkan

Som ett led i att utveckla samverkan runt Navigatorcentrum och för ungdomar ledde utvärderaren en workshop i juni 2014. Cirka 20 personer deltog från Navigatorcentrum, AMO, försäkringskassan, enheten för ensamkommande barn, försörjningsstödsenheten, vuxenenheten, arbetsförmedlingen och gymnasiet.

Frågeställningen för workshopen var; vad hindrar oss från samverkan? Frågan utkristalliserade behov av att i större utsträckning samordna sig, få ökad kunskap om varandras organisationer, tydligare ansvarsfördelning, skapa rutiner för samverkan, mer information om Navigatorcentrum och ökad

kommunikation mellan samverkansparterna. Det framkom också att det fanns behov av uppföljning. Under workshopen utarbetades, i mindre grupper, en handlingsplan som fångar upp de delar som sågs hindra en fungerande samverkan (se bilaga 1).

Vid efterföljande styrgruppsmöte, i augusti 2014, beslutade styrgruppen att organisera samverkan på olika nivåer för att kunna möta upp behoven som beskrivs i handlingsplanen. Enhetschefen (projektägaren) och samordnaren för Navigatorcentrum fick till uppgift att komma med ett förslag på en organisation för en formaliserad samverkan kring ungdomar. Detta förslag presenterades på styrgruppsmötet i november 2014. Organisationen som presenterades utgår från strukturell samverkan på både styrgrupp-, handläggare- och på utförarnivå och modellen ligger till grund för framtagandet av en lokal överenskommelse för Navigatorcentrum (LÖKen).

Processen med att utveckla den lokala överenskommelsen för Navigatorcentrum fortsatte med två workshops (en för handläggare och en för styrgruppsrepresentanter) i mars 2015. Den ena workshopen hölls med handläggare och syftade till att utröna behov som fanns av en samverkan kring ungdomen på Navigatorcentrum utifrån respektive verksamhet och vad som behövde struktureras om i processen kring ungdomarna. I workshopen deltog handläggare från gymnasiet, arbetsförmedlingen och enheten för ensamkommande barn. Från Navigatorcentrum deltog samordnaren, handledaren för Kompassen, handläggaren för feriepraktik och KAA samt enhetschefen för AMO.

I den tidslinje som skapades över ett ärendes gång blev det tydligt att processen är aktiv i början av ärendet då många personer är inblandade men att det saknades uppföljningar i den fortsatta processen. Samtliga närvarande betonade vikten av en samverkan där insatserna hakar in i varandra. För samtliga närvarande var det viktigt med struktur och Navigatorcentrum såg ett behov av att få hjälp och stöd med att hitta en hållbar struktur. De menade att de behöver ha en tätare dialog och kommunikation med samverkansparterna för att veta att de gör rätt, inte har kvar individen för länge och vad det finns för andra insatser som kan ta över vid rätt tillfälle. Vikten av att formalisera samverkan till följd av att det funnits en tendens att samverkan varit personbunden påtalades också.

Under workshopen framkom även att det fanns ett behov av en övergripande verksamhetsgrupp med handläggare för samverkan för Navigatorcentrum. Det bestämdes att verksamhetsgruppen skulle träffas en gång i månaden under våren 2015 för att sedan träffas en gång i kvartalet. Det framkom också att det ska finnas handläggare med i verksamhetsgruppen från arbetsförmedlingen, försäkringskassan, gymnasieskolan och från socialtjänsten (representanter för försörjningsstöd, barn och familj, vuxen, enheten för ensamkommande barn och Navigatorcentrum) finnas med.

Workshopen med styrgruppsrepresentanterna syftade till att identifiera vad respektive organisation hade för behov av Navigatorcentrum, vad deras mål för samverkan var, hur samverkan skulle organiseras och vilket ansvar och uppgifter olika grupper har. Deltog i workshopen gjorde representanter från arbetsförmedlingen, gymnasieskolan, barn och familj, försörjningsstöd, vuxen, AMO och Navigatorcentrum. För hela resultatet se bilaga 2.

Workshopen resulterade i en gemensam målformulering för samverkan på Navigatorcentrum. Den nya målformuleringen är:

Att ha en effektiv samverkan mellan berörda samverkansparter och omkring individen för att tillsammans ge ungdomen de bästa förutsättningarna att bli självförsörjande.

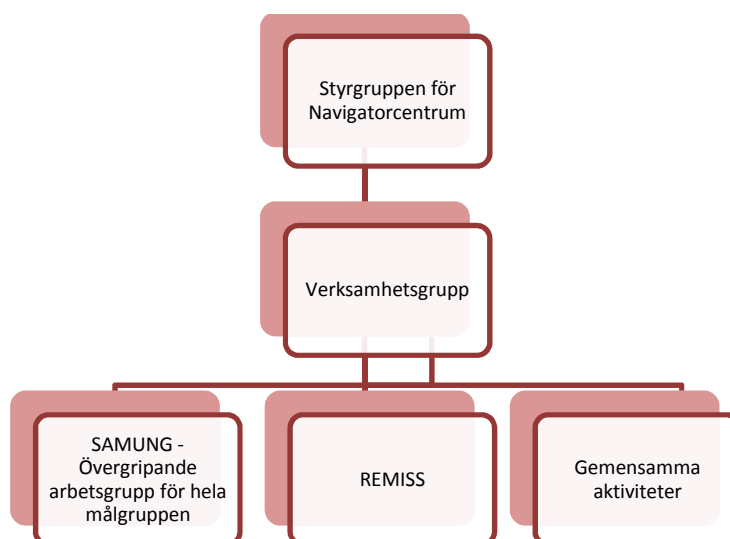
En organisation lades också för samverkan och den lokala överenskommelsen bestående av styrgrupp, verksamhetsgrupp och arbetsgrupper som tillsätts vid behov. I styrgruppen ska representanter från gymnasie- eller vuxenskolan, socialförvaltningen, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och fritidsförvaltningen ingå. Fritidsförvaltningen sågs som en viktig aktör att tillfråga för att motivera ungdomarna till en aktiv fritid som i sin tur kan leda till nya nätverk och arbetsmöjligheter. Kontakt med chefen för fritidsförvaltningen har tagits och de kommer att ansluta sig till den lokala överenskommelsen under 2016. Gislaveds Näringslivsbolag och Region Jönköping (Närhälsan) ska vara adjungerad till styrgruppen och kontakter kommer att tas under 2016.

Det framkom att styrgruppens ansvar ska vara att:

- Fastställa fungerande rutiner.
- Uppföljningsansvar för verksamheten.
- Utvecklingsfrågor.
- Mandat att tillföra eller söka ekonomiska medel inom ramen för åtagandet.
- Informations- och rapporteringsansvar inom respektive organisation

Verksamhetsgruppen ska spegla sammansättningen i styrgruppen och ansvara för:

- Gemensamma mål och aktiviteter.
- Upprätta ett ungdomsbokslut varje år.
- Ansvara för uppföljning och rapportering till respektive organisation.
- Samverka kring konkreta ämnen.



Styrgruppen kommer från och med januari 2016 att endast bestå av chefer som har mandat att fatta beslut. Idag sitter det chefer i styrgruppen från olika chefsled. Det är främst socialtjänstens olika

enheter som varit representerade av enhetschefer och nu funderar man på att socialchefen istället ska ingå i styrgruppen som representant för samtliga enheter inom socialtjänsten. Det är också lite otydligt om det är gymnasiechefen eller chefen för Vuxenskolan som ska vara representant från barn- och utbildningsförvaltningen. Vid tiden för utvärderingen fördes dessa diskussioner inom utbildningsförvaltningen.

Verksamhetsgrupperna startade upp sina träffar under våren 2015 och en arbetsgrupp inrättades för att utforma en remiss. Arbetsgruppen bestod av handläggaren från arbetsförmedlingen och samordnaren från Navigatorcentrum. Arbetsgrupper bildas när behov uppstår. Ämnen som tagits upp i verksamhetsgruppen under våren 2015 är remiss- och ärendeförfarandet, marknadsföring av Navigatorcentrum och diskussioner kring samverkansparternas behov av Navigatorcentrum.

I november 2015 tog verksamhetsgruppen upp organiseringen av verksamhetsgruppen till diskussion. Verksamhetsgruppen, som bestod av handläggare, blev en grupp som inte hade mandat att fatta mer övergripande beslut om till exempel tillsättandet av arbetsgrupper. Dessutom saknades enhetschefer i samverkansstrukturen då de inte finns något forum att träffas och utveckla samverkan på enhetschefsnivå. På mötet bestämdes därför att frågan skulle lyftas till projektägaren och att nya direktiv för organisering skulle inväntas.

Den lokala överenskommelsen ska vara klar till årsskiftet 2015/2016 när projektiden löper ut för att sedan kunna föras upp i varje samverkansparts nämnd eller ledning för beslut. I den lokala överenskommelsen ska varje samverkanspart beskriva sina åtaganden och mål formuleras för vad man vill åstadkomma under året. Verksamhetsgruppen ansvarar sedan för att följa upp och utvärdera målen.

Om samverkansprocessen

Vid tiden för utvärderingen i oktober 2015 hade inte förslaget om att strukturera om verksamhetsgruppen ännu kommit upp. Handläggarna i verksamhetsgruppen menar då att det varit bra möten men att syftet med gruppen varit otydligt och att processen varit omständlig och tagit lång tid. Vidare menar handläggarna att de har diskuterat och reflekterat mycket och att det finns mycket idéer och visioner i gruppen men att det inte har blivit något direkt konkret arbete av träffarna i gruppen. Ett intryck som lyfts av handläggarna är att Navigatorcentrum själva inte är helt klara över vad de behöver för struktur och att processen därför blir otydlig och lång. De intervjuade menar att det finns mycket kvar att göra och att det är viktigt att Navigatorcentrum känner att de äger strukturen så att de kan vara drivande i att föra samverkansprocessen framåt. Det framkommer också att de samverkansparter som inte remitterar så många deltagare till Navigatorcentrum lätt hamnar lite i skymundan.

För samordnaren har verksamhetsgruppen varit ett stöd i och med att de är mer nära verksamheten än styrgruppen och att de har fungerat som ett bollplank. Vidare får samordnaren stöd av verksamhetsgruppen med att sortera vilka frågor som ska till styrgruppen och vilka ska till den lokala överenskommelsen.

Generellt sett är styrgruppsdeltagarna positiva till Navigatorcentrum och utvecklandet av den lokala överenskommelsen. De menar att det blir mer tyngd i frågan och mandat för att kunna fatta beslut och agera. Vidare framkommer att det är positivt att ha ett gemensamt utgångsdokument som alla kan förhålla sig till och att nya i verksamheterna lätt kan ta till sig. Några av de intervjuade har inte hunnit sätta sig in i den lokala överenskommelsen. Några menar också att den naturliga kontaktytan mellan Navigatorcentrum, arbetsförmedlingen och barn- och utbildningsförvaltningen skulle bli bättre genom arbetet med överenskommelsen inom ramen för delegationen för unga till arbete (DUA) och utbildningskontrakten⁸.

Flertalet av de intervjuade handläggarna tar upp att processen varit lång och slingrig där några benämner det som att styrgruppen har haft en flexibel struktur och att styrgruppsrepresentanter tagits in när behov uppstått. Främst har det varit byte av styrgruppsrepresentanter för att representanterna gått vidare till annan tjänst eller gått i pension. Det har periodvis också varit dålig uppslutning av styrgruppsrepresentanterna på styrgruppsmötena på grund av hård arbetsbelastning i sin egen organisation. På senare tid har närvaron förbättrats.

Navigatorcentrum är ett utmärkt exempel på hur man kan hitta olika samverkanslösningar. Vi har haft våra utmaningar med personalomsättningar från respektive aktörs sida. Processen har inte gått så snabbt och vi har fått tagit omtag men jag tycker att det har genomförts av en vilja och ambition. Vi har inte stannat upp på grund av att det har varit otydligt utan har hittat konstruktiva lokala lösningar.

Ytterligare en aspekt som påverkat styrgruppen är att representanterna kommer från olika chefsled och har olika mandat för att fatta beslut. Detta har periodvis lett till att styrgruppen varit mer en grupp för information än beslutstagande. Detta har förbättrats och kommer att struktureras om ytterligare inför 2016. En styrgruppsrepresentant menar att en framtida utmaning blir att jobba ihop samverkansprocessen och de olika insatserna så att det blir bra för ungdomarna. Det är då viktigt att styrgruppen fattar beslut och att samordnaren håller samman processen och driver frågorna.

3.6 Effekter

Både delutvärderingen och slututvärderingen visar på att effekterna för deltagarna är ungefär de samma. Den största positiva effekten, som majoriteten av deltagarna nämner, är att de har brutit en social isolering och en passivitet där de suttit hemma sysslolösa samt att de har fått ordning på dygnsrytmen efter att ha vänt på dygnet. Likaså framkommer vid båda utvärderingarna att deltagarna utvecklats. Deltagarna menar att de blivit mer socialt öppna, i större grad vågar prata och berätta något om sitt liv, tar kontakt med de andra ungdomarna, fått nya vänner, blir mer ansvarstagande och får ett ökat självförtroende.

⁸ Ungdomar mellan 20-24 år, som är inskrivna på arbetsförmedlingen och saknar fullständig gymnasieutbildning och som bor i en kommun som har en överenskommelse om samverkan mellan kommunen och arbetsförmedlingen kan läsa in gymnasiet på komvux eller folkhögskola. Det går att kombinera studierna med jobb, praktik eller andra arbetsmarknadspolitiska program på deltid (www.arbetsformedlingen.se).

Det jag tyckte var bra med Kompassen är det här med tiden. Är man arbetslös så är det oftast så att man vaknar sent och går och lägger sig sent. Man har inga rutiner överhuvudtaget. Det hade inte jag i alla fall. Sedan är det att man ska ta sig upp i tid och vara här. Det var det som var bra för mig.

Vid slututvärderingen nämns gruppövningarna som viktiga för att utveckla den sociala kompetensen. Deltagarna menar att gruppövningarna gjort att de varit tvungna att jobba tillsammans. Detta har hjälpt dem att få igång diskussioner så att de lärt känna varandra bättre och bli mer sociala. De deltagare som hade klarat sina gymnasiestudier och snabbt går vidare till en praktik eller KUL-anställning menar att grupparbetena varit bra men att de varit för lätta. Deltagandet i Navigatorcentrum har gett några deltagare ökad motivation, ökat fokus och ett måltänk, och att de har fått en riktning i sitt liv och vet vad de vill uppnå.

Delvis är det ju att man har varit här och fått den sociala kontakten liksom. Jag tror att det kan hjälpa rätt så mycket om man har varit som jag och inte har varit så pratsam och väldigt tillbakadragen så kan det verkligen hjälpa att få den sociala grejen. Då tror jag också att man måste få rätt uppgifter och att man känner sig bekväm med gruppuppgifterna. Ämnet spelar inte så stor roll men ett ämne som man kan prata om. Sedan att man avvaktat lite och börjat känna lite folk som man annars inte hade lärt känna. Ju mer man träffar folk ju lättare blir det. Är jag ändå här och det är 15 personer här då tror jag att man utvecklas och blir mer social och jag får lättare att prata. Att jag verkligen bestämde mig var att jag fick den pushen på xxx. Då började jag tänka att det kanske går och att det går att få det på det sättet som jag vill. Det har hjälpt mig och att jag har känt att det inte varit helt pointless. Och även motivationen. Jag känner att jag har ett mål och inte bara sitter hemma och inte gör något.

I likhet med delutvärderingen så menar majoriteten av de intervjuade att de fortfarande hade suttit hemma sysslösa eller varit kvar på insatser som inte lett dem vidare om de inte hade fått möjlighet att komma till Kompassen och/eller till KUL-projektet. Precis som vid delutvärderingen har de intervjuade deltagarna kommit olika långt. Det var allt från att invänta att få påbörja en praktikplats, vara på en KUL-anställning, påbörjat en utbildning, gjort sin praktik på AMO och inväntat på att få påbörja studera i Studierummet. En av de intervjuade deltagarna har inte fått någon framtida planering och känner sig inte prioriterad.

Gällande framtiden så är det några som efter sin KUL-anställning har gått vidare till studier eller planerar att göra det. De har fått prova på ett yrke som de tycker passar dem och vill satsa på det. För andra handlar KUL-anställningen om att få arbetslivserfarenhet och en referens, men också en ekonomi för att kunna ta körkort vilket ökar möjligheterna till en anställning i framtiden. De som har svårt att klara gymnasieskolan uppskattar att få komma ut och få ett jobb. De vet att det är svårt då de inte har någon utbildning men är trots detta inte intresserade av att läsa vidare.

Personalgruppen menar att de börjar se effekter av omstruktureringen av verksamheten och att ungdomarnas eget ansvar tydliggjorts. Deltagare inser nu att det finns konsekvenser av visst handlande och hos vissa har det gett en djupare förståelse för att de behöver utredas. Andra behöver en lite push eller inväntar bara en praktikplats. Personalgruppen betonar att deltagarna inte längre kallar Kompassen för en dagisverksamhet.

I likhet med delutvärderingen menar handläggarna att Navigatorcentrum lyckas med flertalet ungdomar och att de som har skickats till Kompassen har fått ökad motivation, ökat socialt nätverk,

utvecklats och att de har kommit vidare till studier, praktik eller jobb. Handläggaren på arbetsförmedlingen menar dock att alla deltagare inte är nöjda med Kompassen, men att den inställningen inte skiljer sig från andra insatser. Försäkringskassan och enheten för ensamkommande barn boendet har haft få deltagare på Kompassen men uppger att det har fungerat mycket bra för de deltagarna. Enheten för ensamkommande barn betonar vikten av att ungdomarna får möjlighet till feriepraktik och praktikplats om de inte orkar med skolan.

Av 226 deltagare har 205 avslutats. 28 deltagare har varit inskrivna mer än en gång med en tidsintervall mellan inskrivningarna. Av de 28 deltagare som blivit inskrivna mer än en gång var tio inne i verksamheten den 31 oktober 2015. Av de deltagare som avslutats har 39 procent gått vidare till anställning eller studier. Trettioen procent har avslutats i förtid och gått tillbaka till beställaren på grund av att deltagaren inte kommit enligt överenskommelse eller att deltagaren har varit i behov av behandling/rehabilitering

Tabell 4. Resultat deltagare

Resultat deltagare	Antal	Procent
Avslutat i förtid - återbeställare	63	31
Uppdrag klart återbeställare för annan insats	54	26
Anställning	44	21
Studier	36	18
Flytt till annan ort	4	2
Föräldralediga	2	1
Sjukskrivna	2	1
Totalt antal avslutade deltagare	205	100

Kommunfullmäktige i Gislaveds kommun har fastslagit att ungdomsarbetslösheten i kommunen inte ska överstiga Jönköpings läns genomsnitt. I februari 2012, när projektansökan skrevs, låg nivån för länet för ungdomsarbetslösheten på 16 procent och i Gislaved på 21 procent. Detta innebar att Gislaved i realiteten skulle minska ungdomsarbetslösheten med minst 5 procent vilket motsvarar 86 ungdomar. I september 2015 låg länsnivån för ungdomsarbetslösheten på 11 procent och för Gislaveds kommun på 14 procent. Endast 4,5 procent var öppet arbetslösa i Gislaved. Det betyder att Gislaved sänkt ungdomsarbetslösheten under perioden februari 2012 till september 2015 i jämförelse med länet med två procentenheter.

3.7 Framtida process

När projektet avslutas 31 december 2015 övergår Navigatorcentrum till att bli en permanent verksamhet. Samordnartjänsten, som under 2013 till 2015, varit finansierad av Finsam är från och med januari 2016 finansierad av socialnämnden. Pedagogtjänsten ligger inne i kommunens ekonomisystem för att bli beslutat om från och med januari 2017. Beslut angående tjänsten kommer att tas under 2016.

En utmaning och en framtida process som framkommer under intervjuerna är vikten av att få kraft och driv i samverkansprocessen. Projektägaren menar att det är en utmaning att få till en lokal överenskommelse men att det är en ännu större utmaning att få den lokala överenskommelsen att fungera i praktiken.

En del i det arbetet består i att utveckla DUA-överenskommelsen där Navigatorcentrum är en central aktör tillsammans med barn- och utbildningsförvaltningen och arbetsförmedlingen. DUA jobbar mot att arbetsmarknadspolitiska insatser mot ungdomsarbetslöshet får större genomslagskraft på lokal nivå genom en lokal överenskommelse mellan kommuner och arbetsförmedlingen. (<https://www.dua.se/article/vart-uppdrag>).

Gislaveds kommun har ansökt om statsbidrag gemensamt med Värnamo och Gnosjö kommun för att tillsätta en samverkansstrateg under två år. Samverkansstrategens uppgift är att arbeta för att skapa och implementera varaktig samverkan mellan arbetsförmedling, kommun och andra parter i samhället. Målgruppen är unga i åldern 16-24 år som varken arbetar eller studerar, eller som är undersysselsatta. Samverkan har fyra mål under projektiden:

- Andel unga (16-19 år) i KAA som saknar aktivitet ska minska med 30 % i varje kommun.
- Av det antal inskrivna ungdomar på arbetsförmedlingen ska 20 % fler vara i en givande sysselsättning utifrån individens behov för att närma sig arbete eller studier på årsbasis.
- 20 % fler ungdomar ska gå ut i arbete eller studier på årsbasis.
- Antalet, på arbetsförmedlingen inskrivna, ungdomar som är öppet arbetslösa ska minska med totalt 20 %.

Ytterligare ett viktigt framtida utvecklingsområde som framkommer under intervjuerna, och som också finns med som förslag på förbättringar från delutvärderingen, är utökad samverkan med näringslivet. Förslag som framkommer är att ungdomarna i högre grad ska få möjlighet att få göra studiebesök på arbetsplatser och/eller att arbetsgivare kommer till Kompassen och berättar om rekrytering, kompetenskrav och hur det fungerar på en arbetsplats. En styrgruppsrepresentant saknar en representant från en lokal företagsförening i styrgruppen. Den intervjuade menar att representanten från företagsföreningen har möjlighet att nå ut till sina medlemsföretag och på det sättet aktivt arbeta för frågan om att stödja ungdomar in på arbetsmarknaden. Den intervjuade tror att de hade kommit längre om de fått med sig representanten redan tidigt i processen.

Praktiksamordnaren har påbörjat samarbetet med privata näringslivet, detta i en tid när neddragningarna i kommunen gör det svårare att placera ut praktikanter. Praktiksamordnaren menar att det är en hård konkurrens om praktikplatserna inom näringslivet. Det är många som jobbar med att skaffa praktikplatser och några arbetsgivare är trötta på förfrågningarna. Navigatorcentrum konkurrerar med arbetsförmedlingen som företagen får bidrag av för att ta emot praktikanter vilket inte kommunen ger. Det finns planer på att bjuda in till företagsfrukost och att start ett samarbete med arbetsförmedlingen och gymnasieskolan kring praktikplatser genom verksamhetsgruppen.

4 DISKUSSION, REKOMMENDATIONER OCH SLUTSATSER

Detta kapitel sammanfattar delutvärderingens resultat. Vidare förs en diskussion med efterföljande rekommendationer och slutsatser.

4.1 Sammanfattning

Utvärderingens resultat visar att några antaganden som gjordes vid projektplaneringen har förändrats allt eftersom. Det visade sig till exempel att det var svårt att samla alla aktörer som ungdomar har kontakt med på en plats varpå andra lösningar har utvecklats. Vidare uppdagades att målgruppen stod längre från arbetsmarknaden än vad som initialt var planerat och budgeterat för. Detta medförde att tjänsterna har fått utökas med en pedagogtjänst på 100 procent och en praktiksamordnartjänst på 75 procent. Dagverksamheten för ungdomar (Kompassen) har också strukturerats om, både gällande tid och innehåll. Detta har varit nödvändigt då deltagarna visat sig behöva mer motivationshöjande aktiviteter och mer stöd i studier än vad som först planerat för. Personalomsättning, sjukskrivning och föräldraledighet har påverkat kontinuiteten, genomförande och planeringen i verksamheten.

Personalgruppen har utvecklat Navigatorcentrum till en helhet där de olika insatserna inom Navigatorcentrum kopplar in i varandra. Deltagarna går nu snabbare vidare till andra insatser inom Navigatorcentrum såsom praktik, coaching och KUL-anställning. Samarbetet med AMO:s verksamheter såsom snickeri, montering och syverksamheten har också utökats. Till AMO:s kommer de deltagare som varit i Kompassen under en tid men som ännu inte är redo för en praktikplats. Syftet med projektet är att få ett större flöde av deltagarna genom Navigatorcentrum. Detta möjliggörs genom praktiksamordnartjänsten och genom att ha färre deltagare i Kompassen. Ett nytt informationsmaterial har utvecklats och samordnaren har till uppgift att informera samverkansparterna om det nya upplägget på Navigatorcentrum.

Totalt har 226 unika deltagare varit inskrivna på Navigatorcentrum under perioden 1 januari 2013 till och med 31 oktober 2015. Könsfördelningen är jämnt fördelad med 48 procent kvinnor och 52 procent män. Majoriteten, 73 procent, är mellan 16-24 år och har klarat sina gymnasiestudier. Vanligaste insatserna inom Navigatorcentrum är praktik och/eller KUL-praktik, Kompassen och KUL-anställning. Utvärderingen visar att deltagarna uppskattar Kompassen och KUL-anställningarna. Deltagarna, liksom handläggarna som remitterat deltagare, menar att Kompassen och KUL-anställningarna fått positiva effekter såsom att deltagarna kunnat bryta en social isolering, fått ökat självförtroende, blivit mer sociala, fått ökad motivation, ökat ansvarstagande och ett ökat socialt nätverk. Trettionio procent av deltagarna har gått vidare till arbete eller studier. Deltagarnas förslag på förbättringar är att verksamheten på Kompassen borde ligga på olika nivåer på verksamheten på Kompassen då de deltagare som avslutat gymnasiestudierna anser att nivån varit för låg vilket bidragit till att de känt sig omotiverade. Ett annat förslag är att erbjuda fler studiebesök på arbetsplatser.

Utvärderingen visar att det finns ett behov av en verksamhet som Navigatorcentrum. Arbetsförmedlingen är den främsta remittenten till Navigatorcentrum med 75 procent av alla remisser. Försörjningsstöd uppger att de utvecklat ett samarbete med arbetsförmedlingen så att beslut om insatser för ungdomar alltid görs i samråd. De intervjuade handläggarna på arbetsförmedlingen är medvetna om att målgruppen vidgats från projektstarten, men de har fortsatt

remittera ungdomar med en social problematik och som står långt från arbetsmarknaden. Anledningen är att det på arbetsförmedlingen finns andra insatser för ungdomar som står närmare arbetsmarknaden och att personalen på Navigatorcentrum har den kunskap och erfarenhet som målgruppen behöver.

Projektet har jobbat aktivt med att få till en lokal överenskommelse mellan samverkansparterna. Under 2015 har workshops genomförts för att titta på behov, struktur och mål med samverkan. En verksamhetsgrupp startades upp under våren 2015 bestående av handläggare från samverkansparterna. Under hösten 2015 beslutades att verksamhetsgruppen istället ska bestå av enhetschefer eller gruppleddare för att undvika att fastna i individärenden, kunna ha mandat att tillsätta arbetsgrupper och att utforma mål för kommande verksamhetsår. I årsskiftet 2015/2016 ska den lokala överenskommelsen vara klar och då ska samtliga samverkansparter ha klargjort vilka som ska ingå i verksamhets- och styrgrupp och vilka åtagande de tar på sig. Efter detta beslut återstår processen med att få den lokala Överenskommelsen fastslagen i respektive organisations nämnd eller ledning. Utvärderingen visar att man upplever processen med att få till en lokal överenskommelse som lång och att den stundtals tappat kraft. Det framkommer i utvärderingen att det finns ett behov av mer kraft i processen, vara mer tydlig från Navigatorcentrum vad de vill och har för behov av samverkan, samt att driva processen lite hårdare.

Projektet blir en permanent verksamhet från och med 1 januari 2016. Pedagogtjänsten ligger inne för beslut om finansiering under 2016. Samtliga intervjuade menar att den stora utmaningen framöver är att få kraft och flyt i samverkansprocessen. Den delade uppfattningen är att DUA-överenskommelsen kommer att förstärka samverkansytorna ytterligare. Ett framtida utvecklingsområde som framkommer, och som även lyfts i delutvärderingen, är att utveckla ett samarbete med näringslivet.

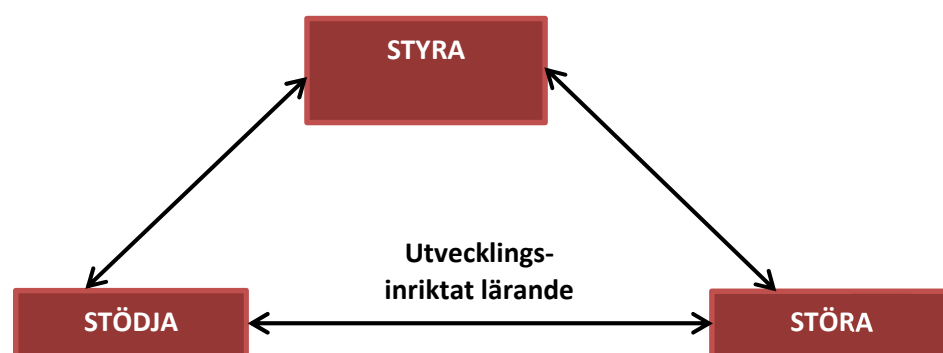
Projektet blir en permanent verksamhet från och med 1 januari 2016. Pedagogtjänsten ligger inne för beslut om finansiering under 2016. Samtliga intervjuade menar att den stora utmaningen framöver är att få kraft och driv i samverkansprocessen och man tror att DUA-överenskommelsen kommer att förstärka samverkansytorna ytterligare. Ett framtida utvecklingsområde som framkom och som finns kvar sedan delutvärderingen är att utveckla samarbete med Näringslivet.

4.2 Strategi- och förändringsarbete

Boman et. Al. (2013) menar att det finns olika strategier för att driva ett utvecklings- och förändringsarbete. Det är vanligt att ett förändringsarbete antingen hamnar i en alltför uppifrån styrd ansats, så kallad planeringsstrategi eller i en mer underifrån styrd ansats, så kallad aktivitetsstrategi. Det är viktigt att få en balans mellan de olika perspektiven då ett alltför uppifrån styrt förändringsarbete har en tendens att bli stelt, förutsägbart och utan dynamik och lärande. För mycket av det underifrån styrda förändringsarbetet har en tendens att bli lokalt, tillfälligt och isolerat.

Svensson och Nilsson (2008) i Boman et al. 2013:16 betonar vikten av tre mekanismer för att skapa ett hållbart lärande och förutsättningar för ett hållbart förändringsarbete; styra, stödja och störa,. Stödet kan bland annat ske i form av utbildning, processtödjande personer, nätverk och delaktighet. Stödet är särskilt viktigt i början av processen. Styrningsmekanismen ska fungera kontrollerande och samordnande är särskilt viktigt när utvecklingsarbetet strävar efter att förändra rådande strukturer. Ett aktivt ägarskap viktigt för att kunna sprida erfarenheter och lärdomar och för att kunna påverka regelverk och strukturera hållbarheten. Det är även viktigt med medverkan av beslutsfattare på alla nivåer och genom hela utvecklingsprocessen. Mekanismen störa är viktig under hela förändringsprocessen och kan bestå av en följeforskare eller egna uppföljningar och utvärderingar av processen. Det viktiga är den kritiska reflektionen som syftar till att få en djupare förståelse för var man befinner sig i processen och vad som behövs för att komma vidare.

Bild 1. Mekanismer för hållbart lärande



Tanken i den lokala överenskommelsen följer de mekanismer som pekas ut som viktiga för ett utvecklingsinriktat lärande och ett hållbart förändringsarbete. När det gäller processen för Navigatorcentrum så har fokus mestadels legat på den interna processen med omstrukturering av några av insatserna, nytillsättande av tjänster och nya uppdrag, som till exempel KAA, som tillkommit. Här har störningsmomenten varit tydliga i form av antaganden som togs när projektansökan skrevs inte stämde och att olika delar har fått struktureras om. Även personalomsättning, sjukskrivningar och föräldraledigheter har varit ett störande moment som fått verksamheten att få kunskap om hur de bäst kan organisera sig och vilka resurser som behövs. Samordnaren har jobbat med att styra verksamheten från att vara enskilda insatser till att få till ett processtänk där insatserna hakar in i varandra och att deltagarna inte längre stannar för länge i en specifik insats.

Tid och kraft har inte funnits till att lägga på samverkansprocessen i den utsträckning som har behövts men man har ändå kommit en bra bit på väg och har utvecklat goda samverkansrelationer med samverkansparterna. Den lokala överenskommelsen har nu kommit så långt att nästan alla samverkansparterna är definierade (fritidsförvaltningen kan tillkomma) och att de nu ska formulera sitt ansvar och sina åtaganden i den lokala överenskommelsen. Detta ska vara klart vid årsskiftet 2015/2016. Verksamhetsgruppen kommer också att omstruktureras då det inte längre kommer att vara handläggare som sitter i den utan enhetschefer eller gruppleddare.

Det är nu viktigt att samordnare och ansvarig för Navigatorcentrum tittar på hur de kan styra och driva processen mer kraftfullt. Det är också viktigt att övriga beslutsfattande chefer medverkar och

uppfyller sina åtaganden. Det kan finnas behov av att titta på vilket stöd som kan behövas i den fortsatta processen då det är viktigt att få input, få möjlighet att reflektera på processen och stöd i att se nästa steg. Det framkommer i utvärderingen att det ibland upplevts som att processen stannat upp, gått långsamt, att det behövts mer kraft och energi in i processen, och att Navigatorcentrum känner att processen är deras. Störningen är viktig och under projektiden har det funnits en följeforskare med, men det är viktigt att fundera på att ha tillfällen där olika grupper på olika nivåer får möjlighet att reflektera på processen. Detta kan vara bra att göra i samband med att ungdomsbokslutet upprättas där utvärdering och uppföljning ingår.

4.3 Framtida utmaningar och rekommendationer

I följande kapitel diskuteras de utmaningar och förbättringar som Navigatorcentrum står inför. Framst gäller det verksamheten och den fortsatta utvecklingen av samverkansprocessen.

Navigatorcentrum

Navigatorcentrum har fått de resurser som behövs. De har kunnat organisera sin verksamhet till en helhet där arbetsgruppen fungerar som ett team runt deltagarna. Utvärderingen visar att deltagarna vill vidare. En aspekt som framkommer i utvärderingen är vikten av att hålla sig till det upplägg som presenterats för deltagarna i Kompassen då det skapar förväntningar. Det är viktigt att vara tydlig med information om varför upplägget inte kan följas. Utvärderingen visar också att grupparbeten är viktigt, särskilt för de deltagare som behöver träna upp sin sociala kompetens. För de deltagare som inom loppet på en till tre veckor går vidare till praktik eller KUL-anställning är grupparbetena på för låg nivå och de efterfrågar olika nivåer och fler uppgifter. Även om de är på Kompassen under en kort tid, och trivs, upplevs det som långtråkigt.

Att utveckla kontakter och samarbete med näringslivet framkommer som ett utvecklingsområde i både delutvärderingen och i slututvärderingen. Praktiksamordnaren har påbörjat detta arbete men menar att det är svårt då det är många aktörer som "konkurrerar" om praktikplatserna. Det framkommer att det finns ett behov av att jobba med koordinering av kontakter med näringslivet inom ramen för den lokala överenskommelsen. Förslag på att samarbeta med lokala företagsföreningar framkommer och att få med en representant i styrgruppen. Även deltagarna vill ha fler studiebesök ute på arbetsplatser.

Rekommendationer

- Kompassen har nu ett tydligt upplägg som presenterat för deltagarna. Det är viktigt att informera om upplägget ändras, varför upplägget ändras och om det är under en kort period eller en fastlagd ändring.
- Se över om det finns möjlighet att utveckla olika nivåer på aktiviteterna inom Kompassen.
- Samverkan om praktikplatser och kontakter med näringslivet verkar vara en viktig fråga att ta upp inom ramen för den lokala överenskommelsen.
- Upparbeta kontakter med arbetsgivare för möjligheten att få gå på studiebesök med deltagarna.

Utveckling av samarbeten

Arbetsförmedlingen står för 75 procent av samtliga remisser till Navigatorcentrum. Här finns idag ett bra och fungerande upparbetat samarbete. Då sex procent av deltagarna kommer från egen remiss så är det 19 procent av deltagarna som kommer från barn- och familjeenheten, försäkringskassan, försörjningsstödsenheten, gymnasieskolan, KAA och vuxnenheten. Navigatorcentrum håller på att informera om det nya upplägget och utveckla fler samarbeten. Det är olika hur långt utvecklandet av samarbeten har kommit med de olika samarbetsparterna. Det framkom också i utvärderingen att det finns en tendens att de som remitterar få deltagare hamnar lite i skymundan.

Rekommendationer

- Fortsätta att informera om Navigatorcentrum hos de mindre aktörerna. Navigatorcentrum kan lätt försvinna i det stora hela om det är få som remitteras dit.
- Fortsätt att utveckla samarbeten. De övergripande åtagandena från respektive samverkanspart kommer att finnas med i den Lokala överenskommelsen. Det kan vara av värde för Navigatorcentrum att i mer detalj formulera med varje samverkanspart hur samarbetet går tillväga mer konkret.

Den lokala överenskommelsen

Som visas i avsnitt 4.2 så stämmer modellen för den lokala överenskommelsen väl överens med de teorier om hur förändringsarbete bäst organiseras för att skapa långsiktiga resultat. Likaså visar utvärderingen att modellen stämmer väl överens med de fyra punkter som forskningen visat vara kvalitetsmarkörer på en väl utvecklad och fungerande samverkan (Danemark 2000, Fridolf 2002 och 2004, Lacey 2000 samt McConkey 2004).

- Att ha utformat nya gemensamma arbetssätt och medvetandegöra vem som ansvarar för vad.
- Tydliga kontrakt, arbetsbeskrivningar och strukturer för samverkansarbete har utformats och formaliserats.
- Gemensam kompetensutveckling som nyanserar förståelsen av varandra. Skapar tillit mellan samverkansaktörer som bidrar till att tänka och lära om.
- Säkerställa att målgruppens perspektiv har tagits tillvara och att individen är delaktig i samarbetet där individen får ett engagerat bemötande.

Det frågetecknen som framkommer i utvärderingen gällande samverkansprocessen är i vilken utsträckning Navigatorcentrum har kunnat ta till sig modellen för den lokala överenskommelsen och gjort den till sin modell. Eriksson- Zetterquist och Renemark (2011) förklarar förändringsarbete utifrån en översättningsmodell. Översättningsmodellen utgår från att idéer om förändring sprids från ett ställe till ett annat där idén konkretiseras och tolkas (översätts) till den egna organisationen för att passa in i den lokala omgivningen. Översättningen leder till en praktisk handling som översätts vidare och anpassas till de lokala förutsättningarna och blir till förändringsprocesser i det vardagliga arbetet. Det kan här vara viktigt att lyfta frågan och ha med sig i den vidare processen huruvida den Lokala Överenskommelsen som modell kan användas i sin helhet eller om delar behöver justeras för att passa Navigatorcentrum.

Utvärderingens uppgift är inte att utvärdera DUA men den har kommit upp som en viktig del i samverkansprocessen för ungdomar. Frågan som kommer upp och som är viktig att ställa sig är hur den Lokala överenskommelsen för Navigatorcentrum ska samverka med DUA-överenskommelsen. Det är samma målgrupp, samma samverkansparter och delvis samma mål. Med DUA-överenskommelsen kan kontaktytorna mellan samverkansparterna stärkas, men den kan också leda till att det överlappas och skapa merarbete.

Rekommendationer

- Att Navigatorcentrum funderar över hur de vill att det konkreta arbetet med den Lokala överenskommelsen ska se ut. Ska det se ut som i arbetet med integrationsområdet eller är det några delar som behöver justeras för att passa samverkan kring ungdomar.
- Viktigt att fundera över hur DUA-överenskommelsen hakar in i den Lokala överenskommelsen. Det är viktigt att de "hakar" i varandra och inte "överlappar" varandra.

4. 4 Målformuleringar

I delutvärderingen framkommer en rekommendation om att titta över projektmålen. Detta har delvis gjorts genom att en målformulering togs fram för den gemensamma samverkansprocessen.

I den lokala överenskommelsen ska mål sättas för varje år som sedan ska följas upp och utvärderas. Då projektet går över till en permanent verksamhet har inte kraft och energi lagts på att formulera om målen i projektansökan. Utvärderaren bedömer att det har varit mer viktigt att lägga kraft på den framtida samverkansprocessen och att utveckla Navigatorcentrums verksamhet. En bedömning av måluppfyllelsen görs nedan:

Att aktivera alla ungdomar att komma igång med aktiviteter inom Navigatorcentrums verksamhet.

Utvärderingen visar att majoriteten av ungdomarna som kommer in i Navigatorcentrum kommer in i en aktivitet. Trettioen procent har avslutats i förtid och gått tillbaka till beställaren på grund av att deltagaren inte kommit enligt överenskommelse eller att deltagaren har varit i behov av behandling/rehabilitering. För de som gått vidare till behandling eller rehabilitering har ett oupptäckt behov uppdagats. Hur det är med de deltagare som inte kommit enligt överenskommelse är svårt att uttala sig om.

Målet är i stort sett uppfyllt.

Att utveckla samarbetsformerna mellan de olika myndigheter och verksamheter som är berörda.

Arbetet med den lokala överenskommelsen är igång och överenskommelsen ska vara färdig vid årsskiftet 2015/2016. En ny målformulering har tagits fram för samverkan:

Att ha en effektiv samverkan mellan berörda samverkansparter och omkring individen för att tillsammans ge ungdomen de bästa förutsättningarna att bli självförsörjande.

Den är i dagsläget inte möjlig att svara på då det beror på hur det konkreta arbetet med att införa modellen med den lokala överenskommelsen faller ut. Detta följs upp en gång per år i ungdomsbokslutet.

Målet är uppfyllt.

Att på sikt kunna ta hand om alla ungdomar som omfattas av målgruppen.

Målet är brett formulerat och skulle ha behövts formulerats om. Det visade sig att målgruppen för Kompassen stod längre från arbetsmarknaden än vad man initialt hade räknat med. Nu har man planerat och bemannat utifrån målgruppens behov. Det framkommer dock i utvärderingen att de ungdomar som står närmare arbetsmarknaden går till andra insatser som finns inom arbetsförmedlingen. Det viktiga är att det finns insatser för samtliga ungdomar där olika aktörer kan komplettera varandra. Statistiken visar att endast 4,5 procent av samtliga arbetslösa ungdomar i Gislaved är öppet arbetslösa av totalt 14 procent.

Bedömningen är att målet är svårt att bedöma med tanke på om Navigatorcentrum ska kunna ta hand om alla ungdomar som omfattas av målgruppen. Det viktiga är att det finns aktörer som kompletterar varandra och att de tillsammans kan ta hand om samtliga ungdomar. Arbetsgruppen SAMSUNG har startats upp där samtliga aktörer träffas en gång i månaden för att diskutera ärenden som inte fungerar i nuvarande insats eller behöver en annan insats. Detta är ett arbets sätt för att säkerställa att samtliga ungdomar får en insats, och att de får rätt insats.

Ytterligare ett mål som Kommunfullmäktige i Gislaveds kommun har fastslagit är att **ungdomsarbetslösheten i kommunen inte ska överstiga Jönköpings läns genomsnitt**. Gislaved har under perioden februari 2012 till september 2015 minskat arbetslösheten i jämförelse med länet med två procentenheter. Det tar lång tid att vända en trend men det verkar som att Gislaved kommun är på väg åt rätt håll. Det är alltid svårt att bedöma vad som är effekt av vad och vad som beror på konjunkturen, men det går med all säkerhet att påstå att Navigatorcentrum har bidragit till den sänkningen.

4.5 Slutsatser

Utvärderingen visar att det har varit en lång och vinglig väg att bygga upp Navigatorcentrum. Vad som kännetecknar processen är förmågan att tänka om och att ta nya tag. Att inte ge upp även fast det har tagit tid. Verksamheten behöver nu få tid att förvalta och sätta sin nya struktur för att bli en riktigt bra verksamhet som stödjer och hjälper ungdomar ut mot arbetslivet.

Även framtagandet av den lokala överenskommelsen har tagit tid men ska vara klar i årsskiftet 2015/2016. Därefter återstår den stora utmaningen att få det att fungera konkret i det vardagliga arbetet. Navigatorcentrum har varit med och bidragit till att ungdomsarbetslösheten i Gislaveds kommun har gått ned med två procentenheter i jämförelse med länet.

REFERENSER

Boman, A. Sjöberg, K. & Svensson, L. (2013). *Från politik till praktik. Metaanalys av fyra satsningar på jämställdhetsintegrering. Slutrapport oktober 2013*. Apel Forskning och Utveckling.

Danermark, B. (2000) i Asplund, K., Enochsson, P. & Strömberg, S. (2007) *Strategi för samverkan – kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*, Myndigheten för Skolutveckling, Rikspolisstyrelsen, Socialstyrelsen.

Eriksson-Zetterquist, U. & Renemark, D. (2011). *Jämställdhet i organisationer – hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber AB.

Fridolf, M. (2002) *Samarbetets kvalitet för individer med sammansatta behov*. Socialstyrelsen, Arbetsmarknadsstyrelsen, Arbetsmiljöverket, Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet, Riksförsäkringsverket.

Fridolf, M. (2004) *Samordning – nya möjligheter inom välfärdsområdet*. Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet.

Lacey, P. (2000) i Germundsson, P. (2011) *Lärare, socialsekreterare och barn som far illa. Om sociala representationer och interprofessionell samverkan*, Örebro universitet, Kållerød: Intellecta Infolog.

McConkey, R. (2004) i Germundsson, P. (2011) *Lärare, socialsekreterare och barn som far illa. Om sociala representationer och interprofessionell samverkan*, Örebro universitet, Kållerød: Intellecta Infolog.

Övriga projektdokument:

DUA, 20151110

www.arbetsformedlingen.se/download/18.71475a6414dd5d0d2a246f2f/1441613054088/utbkontra kt_sok.pdf
http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.71475a6414dd5d0d2a246f2f/1441613054088/utbkontra kt_sok.pdf

Projektansökan, 2012.

BILAGA 1 HANDLINGSPLAN

Vad? <i>Aktivitet</i>	Hur? <i>Genomförande</i>	När?	Vem?
Möten <i>Samverkan kring verksamhet och individ Verksamhetsutveckling</i>	Regelbundna möten	3 gånger/termin	Verksamhetshandläggare NC, Lärare IMSU, Gruppledare boendet
Kommunikation	Presentation av verksamheten marknadsföring till myndigheter och organisationer, Media	Nu!	Ledning Styrgrupp
Kunskap	Presentation av verksamheten marknadsföring till myndigheter och organisationer, Media	Regelbundet 1 gång/halvår	Styrgrupp
Tid	Presentation av verksamheten marknadsföring till myndigheter och organisationer, Media		Ledning Styrgrupp
Gemensamma mål	Samarbetsdokument/ Utveckling av en Lokal Överenskommelse Ungdomsbokslut	December 2015	AF, FK Alla kommuner delar
Kundnöjdhet	Enkät Som kan spegla samverkan	2014 Genomförs 2015	Alla i samverkan
Gemensam handlingsplan	Få med de olika delarna runt ungdomen <i>ex Hem (Boendet, kontaktperson, vårdnadshavare), Skola (Lärare, SYV, Kurator), Fritid</i>	Så fort som möjligt	Styrgrupp
Vem gör vad?	Uppdatera hemsidan Organisationsschema	Igår... Sker kontinuerligt	Resp chef
Tydliggöra syfte med verksamheten	Arbetsbeskrivning	Hösten 2014	Varje verksamhet för sig
Tydliggöra syfte med verksamheten	Gemensam maillista inom nätverket	Hösten 2014	Samordnare Navigatorcentrum

BILAGA 2. RESULTAT FRÅN WORKSHOPEN OM SAMVERKANSPARTERS BEHOV AV NAVIGATORCENTRUM OCH DERAS MÅL MED SAMVERKAN.

	Behov för Navigatorcentrum	Mål för Navigatorcentrum
Barn & Familj	<p>Åldersgruppen 16-20 år Flexibla lösningar utan större juridiska/ ekonomiska problem (ex ersättning till handledare, CSN, ersättning till ungdomen)</p> <p><i>AMOs behov av Barn & Familj</i> Hitta samverkan kring olika projekt ex fältverksamheten kring ungdomsprojekt</p>	<p>Hitta gemensamma problemformuleringar, insatser och målformuleringar Ökad effektivitet för individen och samverkansparter</p>
Vuxenenheter	<p>Ökad samsyn genom gemensamma träffar Kunskap - information om vilka vägar vi ska kunna gå</p> <p><i>AMOs behov av Vuxen</i> Drogproblematik</p>	<p>Ökad kunskap om varandras verksamheter Hitta bra rutiner för samverkan</p>
Försörjningsstöd	<p>Samma budskap (regler) Bryta isolering - Komma igång i aktivitet Aktuell information Individuella lösningar Snabbare vägar/beslut Respekt för varandras verksamheter</p> <p><i>AMOs behov av F-stöd</i> Ekonomi - Hur jobba med ungdomar utan egen försörjning</p>	<p>Ökad möjlighet till självförsörjning genom arbete & studier Effektivisering - Ta till vara på de resurser som finns!</p>
Utbildning	<p>Ett alternativ till skolan Ingen förvaring Vägledningssamverkan Samsyn kring/på individen (effektivitet) Kunskap omkring olika myndigheters olika beslut Gemensamma mål för insatser/projekt Lösningfokus</p>	<p>Mandat från styrgruppen att jobba med frågan Vikten av att jobba med strukturerna Samsyn på individen, effektivisering</p>

	<p><i>AMOs behov av BUN</i> Samla kompetensen (Kurator & SYV) Samverka studie/yrkesvägledning Olika utbildningsinsatser VUX/Gymn</p>	
Arbets- förmedlingen	<p>Kollegialitet & Samsyn - Flexibla lösningar Individen i centrum - Gemensamt planering Effektivitet (tid & resurser) Tydlighet - Start/Planering/Uppföljning Stärka grundkänslan för individen - "Bli anställningsbar" Gemensamt ansvar</p> <p><i>AMOs behov av AF</i> Olika insatser inom UGA/JOB Aktiviteter Matchning mot arbete/studier för ungdomarna</p>	<p>Tydliga samverkansrutiner Gemensamt förhållningssätt</p>
AMO	<p>Samsyn kring arbete med individer Remissmöten Behov av medicinsk rehab Kurator Ungdomar ska inte slussas runt NC är en väg in för ungdomarna, en plats att samla kompetensen på</p>	<p>Individens utveckling i fokus Bort med Vi/Ni/Dom - Gemensamt uppdrag Ge varandra tillräcklig kunskap för samsyn</p>
Navigator- centrum	<p>Nätverk omkring individen Tätare handläggarkontakter Samverkan – Hur vår vi ungdomen vidare? Kvalitetssäkring av vårt arbete – Att vi gör rätt sak!</p>	<p>Individen i centrum "Systemet ska snurra runt individen istället för att individen snurrar runt i systemet"</p>