

## Rådgivningsrapport

# *Utvärdering av Grenverket Södertörn - slutrapport*

Samordningsförbundet  
Östra Södertörn

*Henrik Fagerlind  
Samir Sandberg  
Tobias Bjöörn*

*September 2013*





# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1. VÅRT UPPDRAG .....	3
1.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	3
1.3. RAPPORTERING .....	4
<b>2. PROJEKTETS UTGÅNGSPUNKTER, MÅLUPPFYLLELSE OCH RESULTAT.....</b>	<b>5</b>
2.1. ÖVERGRIPANDE SYFTE, MÅLSÄTTNINGAR OCH MÅLUPPFYLLELSE .....	5
2.1.1. <i>Syftet med Grenverket Södertörn</i> .....	5
2.1.2. <i>Grenverket Södertörns mål, övergripande projektmål och måluppfyllelse</i> ....	5
2.2. RESULTAT FÖR DELPROJEKTEN INOM GRENVERKET SÖDERTÖRN.....	8
2.2.1. <i>Paraplyprojektet</i> .....	8
2.2.2. <i>Lyra</i> .....	9
2.2.3. <i>Slussen</i> .....	10
2.2.4. <i>Spången</i> .....	10
2.2.5. <i>Ungdomsteamet</i> .....	12
2.3. RESULTAT – OM IMPLEMENTERING OCH FORTSATT LIV EFTER PROJEKTET .....	14
2.3.1. <i>Fortsatta tjänster och finansiering tjänster efter projektslut</i> .....	14
<b>3. KOSTNAD- OCH INTÄKTSANALYS.....</b>	<b>16</b>
3.1. OM DE TRE SÄRSKILDA INSATSERNA I GRENVERKET SÖDERTÖRN .....	16
3.2. KOSTNAD- OCH INTÄKTSANALYS .....	17
3.2.1. <i>Om kostnads- och intäktsanalys</i> .....	17
3.2.2. <i>Kostnads- och intäktsanalys av Supported Employment och anpassade yrkesutbildningar</i> .....	18
<b>4. SAMLAD BEDÖMNING OCH REFLEKTIONER .....</b>	<b>22</b>
4.1. BEDÖMNING AV PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE OCH RESULTAT .....	22
4.2. BEDÖMNING AV LÖNSAMHET OCH EFFEKTER AV PROJEKTET .....	23
4.3. REFLEKTIONER KRING GRENVERKETS RESULTAT .....	24
4.3.1. <i>Renodlade roller men komplex styrning</i> .....	24
4.3.2. <i>Flexibilitet</i> .....	25
4.3.3. <i>Ensam är inte stark</i> .....	26
4.3.4. <i>Lika men ändå olika</i> .....	26
4.3.5. <i>Dedikerade medarbetare som givit ungdomarna själuförtroende och verktyg</i> 26	26
4.4. MEDSKICK INFÖR TIDEN EFTER GRENVERKET SÖDERTÖRN.....	28
4.5. AVSLUTNINGSVIS.....	28
<b>BILAGA – SLUTSATSER FRÅN DELRAPPORT 1-6 .....</b>	<b>30</b>

## Sammanfattning

PwC har haft i uppdrag att under perioden mars 2010 till och med juni 2013 utvärdera projektet Grenverket Södertörn. Uppdraget har utgått från principer om lärande utvärdering och har avrapporterats halvårsvis. Detta är utvärderingens slutrapport. Rapporten bygger i hög utsträckning på tidigare delrapporter samt avslutande analyser av statistik, resultat och kostnader/intäkter.

När det gäller projektets övergripande måloppfyllelse och resultat är vår övergripande bedömning att Grenverket Södertörn som helhet uppnått många av de syften som ställts upp inför starten. Ser vi till de direkta resultaten för målgruppen i termer av utflöde till arbete eller studier är vår uppfattning att Grenverket Södertörn i hög grad bidragit till att ungdomar i utanförskap i de aktuella kommunerna har ökat sina möjligheter att få arbete eller börja en utbildning och minska utanförskapet.

Att stärka samverkan mellan myndigheterna har varit en bärande tanke med Grenverket Södertörn, vilket också tydliggörs i syftesformuleringarna då projektet startade. Ur ett organisatoriskt perspektiv är det tveklöst så att samverkan funnits och kvarstår i institutionaliserad form genom de team som utgjort delprojekten inom Grenverket Södertörn. Dessa var sammansatta av kompetenser och medarbetare med hemvist i såväl kommun som arbetsförmedling, vilka även varit samlokaliserade. I denna form kommer samverkan på flera håll bestå efter projektet. Huruvida projektet bidragit till förbättrad samverkan i ett vidare perspektiv, genom ökad kunskap om myndighetsövergripande samverkan kring målgruppen och om metoder och modeller för detsamma, är en besvärligare fråga att besvara. En enkät riktad till handläggare på de myndigheter som delprojektet samarbetat med tyder på att Grenverket haft en betydelse för att förbättra samverkan mellan myndigheterna som finns kring målgruppen.

Samtliga mål nås dock inte inom Grenverket som helhet. Ambitionen att utveckla gemensamma handlingsplaner har inte nåtts i förväntad utsträckning. I utvärderingen uppmärksammade vi tidigt att det figurerade parallella handlingsplaner och även om projektet utvecklade den delen när man inte ända fram till målet.

Delprojekten når i stor utsträckning sina konkreta mätbara målsättningar. Särskilt positivt är att samtliga delprojekt når målen kring andel deltagare i arbete eller studier efter projektslut. Detta är också förklaringen till att Grenverket Södertörn når sitt resultatmål i samma avseende. Vi finner, givet deltagargruppens sammansättning, att en resultatnivå på 54 procent är mycket stark (målet var 45 procent). Resultatet innebär att Grenverket Södertörn och dess delprojekt bidragit i hög utsträckning till att knappt 1000 ungdomar i Södertörnsområdet förflyttats från ett utanförskap, ofta med låg studiemotivation, missbruksproblematik och diffus problematik, till arbete eller studier. Till detta kan läggas många ungdomar som genom projektet kunnat få rätt insatser eller rehabilitering, vilket på sikt är en förutsättning för att även de ska komma ut på arbetsmarknaden.

När det gäller effekter och den lönsamhet som Grenverket Södertörn kommer och kan tänkas få kan vi se att projektet har gett bättre förutsättningar för samverkan kring en grupp individer som är i behov av personalintensivt stöd med möjlighet till insatser från olika samhällsaktörer. Denna effekt kan bara behållas om man aktivt fortsätter samarbetet - vilket kommer ske i de flesta fall i och med att projekten övergår i ordinarie verksamhet.

Utifrån utfallet till arbete och antalet personer som deltagit i respektive verksamhet så har vi kunnat konstatera att det statistiskt sett ökat möjligheten att få arbete om man har deltagit i de specialiserade insatserna Supported Employment eller Anpassade yrkesutbildningar, jämfört med om man har deltagit i den ordinarie verksamheten inom Grenverket.

En annan potentiell effekt är samhällsekonomisk. Våra beräkningar visar att de särskilda insatser som satsats på inom Grenverket är lönsamma ur ett samhälls-ekonomiskt perspektiv.

Vi har i cirka 3,5 år haft uppdraget att följa Grenverket Södertörn i rollen som externa utvärderare. Dialogen med projektägaren och projektledningsgruppen upplever vi har varit mycket god. Som framgår av inledningen till denna slutrapport har vi lämnat sex halvårsvisa delrapporter under utvärderingens gång. Vi har medverkat vid flera av projektets aktiviteter och deltagit vid två spridningsseminarium. Utöver detta har ett flertal möten och löpande avstämningar ägt rum med projektsamordnare, projektekonom och delprojektledare som har utgjort projektledningsgruppen. Vid dessa tillfällen har vi i dialog med projektet planerat utvärderingsuppdraget och samtliga moment i utvärderingarna har därmed förankrats innan genomförande. Det har till exempel rört prioriteringar av kommande utvärderingsinsatser, val av lämpliga personer att intervjua, likväl som säkerställande att intervjuguiden och enkäter fångar in relevanta aspekter av projekten. För detta välfungerande samarbete vill vi rikta ett stort tack till projekten. Vi vill även tacka de ungdomar som på ett generöst sätt delat med sig av erfarenheter och tankar i våra enkätundersökningar och fokusgrupper.

# 1. *Inledning*

Grenverket Södertörn är ett samarbete mellan samordningsförbunden i Östra Södertörn, Botkyrka, Huddinge och Södertälje med det förstnämnda som projektägare. Projektet har verkat för kunskapsöverföring och metodutveckling i arbetet med unga i utanförskap. Dessutom har Grenverket Södertörn möjliggjort en förstärkning av utbudet av specialiserade och professionella insatser för målgruppen. Projektet har varit till ungefär hälften finansierat av Europeiska socialfonden (ESF).

Projektet har vänt sig till unga i åldern 16-24 år (i vissa fall 29 år) som står utanför arbetsmarknaden på grund av avbrutna studier eller andra, ibland mycket komplexa, problem. Sammanlagt var målet att cirka 2500 unga skulle omfattas av insatserna, som bestått av fem kommunvisa delprojekt med drygt 35 medarbetare:

- *Paraplyprojektet* i Botkyrka
- *Ungdomsteamet* i Haninge
- *Slussen och Lyra* i Huddinge
- *Spången* i Södertälje

Projektet har pågått mellan 1 november 2009 till 30 juni 2013.

## 1.1. *Vårt uppdrag*

Utvärderingsuppdraget har pågått från och med mars 2010 till och med slutdatum 2013-06-30. Följande huvuddelar har ingått i uppdraget för utvärderarna:

- Att följa projektet kontinuerligt för att bidra till lärande och styrning.
- Att följa projektets resultat i förhållande till de mål som är uppställda för delprojekten respektive huvudprojektet.
- Att bedöma hur kostnadseffektiva tre särskilda insatser varit.

Utvärderingsarbetet har utgått från en arbetsplan som tagits fram tillsammans med projektet/uppdragsgivaren och som uppdaterats under arbetets gång.

Ansvariga konsulter från PwC har varit Tobias Bjöörn och Henrik Fagerlind. I arbetet med slutrapporten har även Samir Sandberg medverkat.

## 1.2. *Tillvägagångssätt*

Samordningsförbundet Östra Södertörn anlidade PwC för att utvärdera Grenverket Södertörn. Utvärderingen skulle genomföras utifrån principerna för följeforskning och lärande utvärdering. Detta har varit en central utgångspunkt för vårt uppdrag.

Enligt rådande riktlinjer för ESF-finansierade projekt förespråkas att dessa utvärderas genom så kallad lärande utvärdering. Syftet är att löpande ge stöd till projekten och påverka insatsernas genomförande så att sannolikheten för att önskade resultat uppnås ökar. Utvärderingarna ska ge stöd i processarbetet och därmed

stärka lärandeprocesser mellan involverade parter men även synliggöra resultat och effekter av projekten.

Tillvägagångssättet i utvärderingsuppdraget har präglats av tre huvudsakliga perioder som både projektet och utvärderingen kan indelas i: uppstart, process och prestation. Under uppstartsfasen har utvärderingen fokuserat på att analysera projektets förutsättningar och logik. Resultatet av detta har återförts till projektet, framförallt i de första delrapporterna. Den andra perioden har mer fokuserat på projektens processer och hur projektarbetet har fortskridit. Under framförallt det sista halvåret har olika insatser gjort som mer fokuserat på projektens samlade prestationer och utfall.

Under utvärderingsuppdraget har ett flertal metoder använts. Det rör sig bl a om dokumentstudier, kvalitativa intervjuer med såväl projektpersonal som styrgrupp, enkätundersökningar till deltagare, projektpersonal och personal vid samverkande myndigheter, fokusgrupper med deltagande ungdomar, samt analys av statistik, resultat och kostnader/intäkter. Vilka metoder och vad som har legat till grund för våra medskick och slutsatser i uppdraget har redovisats i respektive delrapport.

### **1.3. Rapportering**

Utgångspunkten för utvärderingsuppdraget har varit att, utifrån principerna om lärande utvärdering, kontinuerligt återföra resultat till projekten för att bidra till utveckling och ökad måluppfyllelse. Av det följer att ett flertal muntliga och skriftliga rapporteringar har gjorts under projektiden. Varje delrapport har diskuterats vid Grenverkets projektledningsmöten där projektledarna från respektive delprojekt medverkat, samt Grenverkets projektsamordnare och projektkonom.

Utvärderingsuppdragen har avrapporterats halvårsvis utifrån de aktiviteter vi genomfört och de analyser vi gjort av insamlat material. Alla rapporter har stämts av med projektledningen innan färdigställande. De medskick och slutsatser som vi under utvärderingens uppdrag har förmedlat till projektet återfinns sammanfattade i en bilaga till slutrapporten.

Föreliggande rapport är den sammanfattande slutrapporten av vår utvärdering. För att få en samlad bild av utvärderingens olika moment och slutsatser hänvisar vi även till de sex delrapporter som lämnats under uppdragets gång.

## **2. Projektets utgångspunkter, måluppfyllelse och resultat**

### **2.1. Övergripande syfte, målsättningar och måluppfyllelse**

#### **2.1.1. Syftet med Grenverket Södertörn**

Grenverket Södertörns övergripande syfte är formulerat enligt följande i projektansökan till ESF:

- målgruppen ska öka sina möjligheter att få arbete eller börja en utbildning och minska utanförskap
- stärka utbudet av specialiserade och professionella insatser på Södertörn
- utveckla myndighetsövergripande samverkan på organisations- och teamnivå
- öka kunskapen om myndighetsövergripande samverkan kring målgruppen
- sprida kunskap om myndighetsövergripande samverkan, t ex en väg in modellen, uppsökandeverksamhet, arbetet med att stärka studiemotivation med koppling till kommunernas uppföljningsansvar, traineemodellen, stöd till arbetsgivaren och unga genom SE-metoden etc
- insatserna ska ha lagt grunden till ett effektiviserat arbete med målgruppen
- insatserna och arbetssättet ska kunna övertas av ordinarie verksamhet

Syftet på längre sikt är att projektet skapar ett mervärde för de olika myndigheterna i form av en utökad kunskap och förståelse för varandras möjligheter och uppdrag. Enligt projektansökan kan detta bidra till utvecklingen på följande sätt:

- insatserna ska tjäna som förebild för andra kommuner och arbetsförmedlingar
- insatserna bidrar till utjämning av skillnaden i ungdomsarbetslöshet i Stockholms län

#### **2.1.2. Grenverket Södertörns mål, övergripande projektmål och måluppfyllelse**

När det gäller Grenverkets målsättningar finns både mål för olika nivåer, samt övergripande projektmål. Dessa redovisas i det följande. Projektets övergripande mål är att ungdomar kommer till arbete eller utbildning. Det förväntade vinsterna för projektet ligger både på individ-, organisations- och samhällsnivå.

På individnivå:

- Att ungdomar kommer i arbete, utbildning och blir självständiga och oberoende.



- Att ungdomar får det stöd som han eller hon behöver för att kunna etablera sig på arbetsmarknaden utan väntetider.

På organisationsnivå:

- Att tillgängliga resurser används så effektivt som möjligt och att dubbelarbete mellan myndigheter undviks.
- Att kunskapen om målgruppens behov och verkningsfulla insatser ökar.

På samhällsnivå:

- Att minska den regionala skillnaden i ungdomsarbetslöshet och ungdomarnas utanförskap i Stockholms län.

Projektet har även 5 övergripande projektmål. Dessa redovisas nedan tillsammans med den måluppfyllelse och resultat som projektet har kunnat uppvisa. De kommentarer som redovisas är projektens egna.

<b>Mål*</b>	<b>Måluppfyllelse/Resultat erhållen från projektet**</b>
1. Att Grenverksinsatserna omfattar 800 deltagare per år (12 månader) totalt 2000 under projektperioden, hälften kvinnor och hälften män.	<p>Insatserna har under projekttiden 2009-01-01 – 2013-06-30 omfattat 2 238 deltagare. Andelen deltagare är vid samma tid 55% män och 45 % kvinnor.</p> <p>Vid ansökan om förlängning uppskattades det totala antalet deltagare uppgå till ytterligare 500. Vid en avvikelserapportering till ESF i december 2012 ändrades dock målet till 2 500 deltagare.</p> <p><b>Kommentar:</b> Målet till 99,5 % uppnått. Godkänt anser projektet.</p>
2. Att 45 procent av deltagarna (av både kvinnor och män) i någon av Grenverks insatser har fått ett arbete eller går i utbildning efter avslutad insats.	<p>Under projekttiden 2009-01-01 – 2013-06-30 har 1 738 deltagare avslutats. Av dessa har 607 gått vidare till arbete och 328 till studier. Det motsvarar 35 respektive 19 % vilket ger en total måluppfyllelse om 54 %. Bland kvinnorna är det 56 % som går vidare till arbete eller studier jämfört med männens 52 %.</p> <p><b>Kommentar:</b> Målet uppnått med god marginal. Olika bra resultat för män och kvinnor men målet nås med råge för båda grupperna.</p>
3. Att 75 procent av deltagarna (av både kvinnor och män) efter deltagande i någon av Grenverkets insatser upplever att deras möjligheter att erhålla en anställning eller en utbildningsplats ökat.	<p>Enligt de fokusgrupper som PwC gjorde under 2012 så var de flesta positiva till insatsen och ansåg att det stärkt deras möjligheter. Resultatet presenterades i delrapport 6.</p> <p>Enligt en enkätundersökning som PwC gjorde anser 45 % att de i ganska hög eller mycket hög</p>

grad ökat sina möjligheter till anställning. Enligt samma undersökning ansåg 53 % att de i ganska hög eller mycket hög grad ökat sina möjligheter till utbildningsplats. (Delrapport 3)

**Kommentar:** Ingen samlad mätning har gjorts för att undersöka detta. Deltagarenkät eller fokusgrupper kan inte ge svar på exakt måluppfyllelse, dock visa på övervägande positiv inställning från deltagarna. Det goda resultatet i sig säger inget om deltagarnas upplevelser, men är ändå en indikation på att möjligheterna förbättrats.

4. Att 95 procent av deltagarna erhållit en myndighetsövergripande handlingsplan vid avslut i projektet.

Sett till projekttiden som helhet nås inte målet, vilket tidigt kunde konstateras. Detta har också meddelats ESF som en avvikelse.

Men mot slutet av projekttiden förbättrades detta avsevärt. T.ex. så saknade endast 5 personer i juni 2013 handlingsplan och 10 personer i maj samma år.

**Kommentar:** Målet inte alls uppnått.

5. Att 80 procent av deltagande personal och berörda chefer anser att samarbetet mellan de samverkande myndigheterna fungerat väl.

Mätning har gjorts och presenterats i delrapport 6. Deltagandet i enkäten var lågt och det gick inte att dra några slutsatser från det underlaget. Det faktum att samtliga delprojekt går vidare som samverkansinsatser inom ramen för FINSAM tyder på att nöjdheten är stor med samarbetet.

\*Målen är hämtade från projektets ansökan till ESF.

\*\*Måluppfyllelsen/resultatredovisningen baseras på uppgifter som vi erhållit från projektledningen per 29 augusti 2013.

## 2.2. Resultat för delprojekten inom Grenverket Södertörn

### 2.2.1. Paraplyprojektet

Paraplyprojektets målgrupp var ungdomar mellan 16 - 24 år boende i Botkyrka kommun. Målgruppen omfattade ungdomar och unga vuxna som har svårigheter, och som bedöms komma att ha svårt, att komma ut på arbetsmarknaden, bli självförsörjande och få förutsättningar för att leva ett självständigt liv.<sup>1</sup>

Projektets syfte var att bidra till att fler unga Botkyrkabor ökar sin försörjningsförmåga genom arbete och/eller studier. Detta skulle uppnås genom att skapa en samordnad och effektiv stödprocess för målgruppen. För de unga med komplexa behov ska projektet erbjuda individuellt stöd samt bidra till metodutveckling kring hur man bäst tillgodoser målgruppens behov. Projektet ska leda till att ungdomarna får del av olika insatser inom huvudmännens ordinarie verksamheter. Därigenom skall ungdomarna uppnå bättre hälsa, komma närmare arbetsmarknaden och få ökade möjligheter till självförsörjning.<sup>2</sup>

Projektets primära metoder var att arbeta i Samverkansgruppen, fånga upp ungdomar som riskerar att falla mellan stolarna hos de inblandade myndigheterna (genom bl a marknadsföring och uppföljningsansvaret), coachstöd samt traineemodellen. Projektet bedömer att alla ovanstående metoder är innovativa, i alla fall i en Botkyrkakontext.<sup>3</sup>

Konkreta, uppföljningsbara mål	Måluppfyllelse/Resultat erhållen från projektet
1. Projektet ska omfatta ca 75 deltagare varav ca 25 ska omfattas av den mer grundläggande insatsen i projektet.	Projektet har haft 78 deltagare per år.  Kommentar: målet uppfyllt.
2. Traineemodellen ska erbjuda ca 10 traineeplatser under första projektåret. Därefter ca 10 traineeplatser/år.	26 platser totalt under projekttiden vilket motsvarar 8,6 per år.  Kommentar: Traineemodellen har inte fungerat fullt ut, men ändå erbjudit 26 platser vilket får anses relativt bra med tanke på alla svårigheter.
3. För samtliga individer som tas upp i projektet ska: · 40 % ungdomarna ska efter avslut i projektet studera eller ha fått ett arbete	42 %  Kommentar: Målet uppfyllt

<sup>1</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>2</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>3</sup> Implementeringsplan Paraplyprojektet.

på den reguljära arbetsmarknaden, med eller utan samhällets stöd.

4. 75 % av handläggarna till de individer som deltar i projektet uppleva att projektet bidrar till en effektivare rehabiliteringsprocess.

74 % 2010-2012

Kommentar: Mätning ännu inte gjord 2013. Bra resultat hittills.

### 2.2.2. Lyra

Projektets målgrupp var individer, skrivna i Huddinge Kommun, i åldern 18-29 år med en diagnos och/eller diffus tyngre problematik (men som inte är aktuella för mer omfattande vårdinsatser).<sup>4</sup>

Syftet med Lyra var att genom samverkan utnyttja gemensamma resurser bättre, utveckla en metod och verksamhet som förbereder och leder individen till arbete eller studier, samt att identifiera resurser och brister kring ungdomarna under insatstiden för att få en långsiktig planering och hållbar utveckling.<sup>5</sup>

De metoder som använts i projektet är olika typer av coachmodeller (ICF-modellen, Life& career-modellen) och vägledningsmodellen inom syo-området. Man har också arbetat enligt lösningsfokusmodellen, MI och Supported Employment. Arbetet har bedrivits både individuellt och med grupp. Det innovativa enligt projektet med verksamheten är att man bedriver daglig verksamhet för de aktuella ungdomarna, en framgångsrik kombination av individperspektivet och gruppverksamhet samt att ungdomarna parallellt kunnat få behandling och delta i Lyra.<sup>6</sup>

#### Konkreta, uppföljningsbara mål

#### Måluppfyllelse/Resultat erhållen från projektet

1. 40 deltagare ska under projektperioden få ändamålsenligt stöd

Lyra har tagit in 58 personer under projekttiden.

Kommentar: målet uppfyllt.

2. Ett år efter avslutad projektid har 50 % av projektdeltagarna egen försörjning i form av arbete eller studier

51 % hade ett år efter avslutad projektid egen försörjning.

Kommentar: Målet uppfyllt. Uppgiften bygger på uppföljningarna gjorda 2011 (avser 2010) och 2012 (avser 2011) och omfattade totalt 35 personer. Av dessa 35 personer var det 18 som var självförsörjande. Deltagare som varit inskrivna det senaste året omfattas inte i denna uppgift då de ännu inte följts upp. För mer information se årsredovisning för Samordnings-

<sup>4</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>5</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>6</sup> Implementeringsplan för Lyra.

förbundet i Huddinge 2011 och 2012.

### 2.2.3. *Slussen*

Slussen målgrupp var individer 16 - 24 år med diffus och/eller tyngre problematik som står utanför arbetsmarknaden. Ungdomarna har oavslutade eller icke-godkända gymnasie-/grundskolestudier och/ eller har värderingar som krockar med samhällets.

Syftet med Slussen var att utveckla en myndighetsgemensam metod som fångar upp och slussar unga vuxna med diffus/ omfattande problematik till arbete eller studier. De primära metoder som verksamheten arbetat med har varit kartläggningssamtal (SASSAM), SE-metoden, SYV:s arbetssätt, Lösningfokuserat arbetssätt samt ett Mentorskapsprogram.<sup>7</sup>

Det som projektet själva sett som mest innovativt i sin verksamhet är att man jobbat med möjligheter och lösningar istället för att fokusera på hinder, fokus på individen, tillräckligt med tid för målgruppen och en bättre anpassad nivå av krav på prestation från deltagare/individer. Andra viktiga faktorer har varit en god balans mellan service och myndighetsutövning, samlokalisering av olika yrkeskompetenser och tålmod med målgruppen. Via det kommunala uppföljningsansvaret har projektet haft en naturlig ingång till skola/studier.<sup>8</sup>

Konkreta, uppföljningsbara mål	Måluppfyllelse/Resultat erhållen från projektet
1. 200 ungdomar ska med hjälp av kontinuerlig vägledning och individuellt skraddarsydd insatser delta i systematisk introduktion på arbetsmarknaden under projektiden	Slussen har haft 316 deltagare under projektiden.  Kommentar: målet överträffat.
2. Minst 50 % har fått arbete eller går egenfinansierad utbildning vid avslutad Insats	Slussen har ett resultat på 62,6 %  Kommentar: målet överträffat.

### 2.2.4. *Spången*

Spångens målgrupp omfattade unga vuxna (16-24 år) som har svårt, och bedöms komma att ha svårt, att komma ut på arbetsmarknaden, bli självförsörjande och få förutsättningar för att leva ett självständigt liv. Individerna i målgruppen har sammansatt problematik med ett mångfasetterat behov av stöd varför samordnade rehabiliteringsinsatser är nödvändiga för att få ungdomarna att bryta och förändra sitt livsmönster.

<sup>7</sup> Implementeringsplan för Slussen.

<sup>8</sup> Implementeringsplan för Slussen.

Syftet med projektet var att skapa en, över myndighetsgränserna, sammanhållen insatskedja som skapar ett effektivt stöd för unga vuxna med utanförskap i Södertälje kommun. Projektet skulle också ge individen förutsättningar för att klara att få och behålla ett arbete eller delta i utbildning, praktik och/eller traineeanställning.<sup>9</sup>

Några av de metoder projektet arbetat med är strukturerad remiss- och beredningsgrupp, myndighetsövergripande handlingsplan, Supported Employment/Education samt olika kom igång-verksamheter som Studier, Praktisk yrkesvägledning och ungdoms-OSA och anpassade yrkesutbildningar.<sup>10</sup>

De mest innovativa inslagen i Spångens verksamhet enligt projektet själva har varit de olika metoder för samverkan som etablerats, t ex Beredningsprocessen och Myndighetsövergripande handlingsplan, samverkansytorna genom Sociala insatsgruppen, UNG BAS och UNG FRI. Därutöver lyfter man fram sammansatt stöd till ungdomarna där man bl a testat att kombinera Supported Employment/Education med Arbetsförmedlingens ordinarie program eller Ungdoms-OSA och anpassade yrkesutbildningar i med Supported Employment.<sup>11</sup>

<b>Konkreta, uppföljningsbara mål</b>	<b>Måluppfyllelse/Resultat erhållen från projektet</b>
1. Projektet skall under första året omfatta ca 25 deltagare varav ca 12 ska omfattas av den mer grundläggande insatsen i projektet.	Spången hade 30 ungdomar inskrivna första året. 24 ungdomar har fått insatser som lett vidare till att komma närmare eller komma in i arbetsmarknaden.  Kommentar: Målet uppfyllt
2. Traineemodellen ska erbjuda ca 6 traineeplatser under första projektåret. Därefter ca 10 traineeplatser/år.	Spången använder sig av UngdomsOSA och Utvecklingsanställningar för att ungdomarna ska komma ut och lära sig ett arbete. 6 ungdomar var i dessa insatser första året. Ytterliga fem personer hade praktikplats vilket också är en del av den omarbetade modellen.  Resterande år har vi haft drygt 20 ungdomar per år på arbetsplatser i utbildande syfte.  Kommentar: Målet uppfyllt även om inriktningen på insatsen ändrades något efter hand.
3. Att 50 % av deltagarna som aktualiseras skall gå vidare i arbete eller utbildning efter avslutad insats.	20% har gått till arbete och 10 % till studier. 50% har gått vidare till annan rehabilitering.  Kommentar: Målet inte uppfyllt. Det beror på att vi har stött på en tuffare målgrupp än vad som var förväntat. Dessa har dock till

<sup>9</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>10</sup> Implementeringsplan för Spången.

<sup>11</sup> Implementeringsplan för Spången.

	största delen kommit närmare arbetsmarknaden och fått hjälp till rätt stöd och behandlingar för att komma vidare.
4. Minst 75 % av deltagarna ska i samband med avslutad insats uppleva att deras hälsa, möjligheter och livskvalitet förbättrats och att deras möjligheter att erhålla en anställning eller utbildningsplats ökat.	Uppgift saknas.  Kommentar: Då 80% gått till jobb, studier eller annan rehabilitering uppfylls detta mål. Spången har haft svårt att följa upp detta då personerna inte gärna kommer tillbaka för en enkät då de gått vidare till andra åtaganden.

### 2.2.5. Ungdomsteamet

Målgruppen för ungdomsteamet var ungdomar 16-24 år (utökades 2011, tidigare 16-20 år) som inte arbetar eller studerar. Syftet med insatsen är att erbjuda en samordnad och sammanhållen process för ungdomarna så snabbt som möjligt, att tidigt identifiera ungdomarnas olika behov och utifrån behov successivt slussa ungdomar till befintliga åtgärder utan väntetider samt att ungdomen följs/stötts och handleds/vägleds till rätt aktivitet/utbildning kontinuerligt under den tid de är deltagare i ungdomsteamet.<sup>12</sup>

Några av de metoder som verksamheten arbetat med har varit myndighetsövergripande samverkan med gemensam ärendeberedning och handlingsplan, tidiga insatser där Ungdomsteamet kommer in så tidigt som möjligt när en ungdom blir utan sysselsättning för att kartlägga och erbjuda insatser så snabbt som möjligt samt genomtänkta samarbeten med näringslivet i Haninge.

Det som projektet själv ser som mest innovativt i sin verksamhet är samlokaliseringen som medfört att kunskapen om respektive deltagande organisationer ökat hos deltagande handläggare, stabil myndighetssamverkan med individen i fokus samt yrkesrollen jobbagent som har erfarenheter och ett uppdrag tydligt knutet till näringslivet. Även att en studie- och yrkesvägledare funnits i projektet, som en länk mellan utbildning/yrkesliv och de olika yrkesprofessionerna i ungdomsteamet, ses som innovativt.<sup>13</sup>

Konkreta, uppföljningsbara mål*	Måloppfyllelse/Resultat erhållen från projektet
1. 1300 deltagare	Antal deltagare 2009-01-01-2013-06-30: 1 500 deltagare  Kommentar: Målet uppfyllt. Under perioden 2009-2010 hade Ungdomsteamet en målgrupp på samtliga ungdomar 16-20 år vilket förändrades inför 2011 till att omfatta 300 årsplatser för personer med komplex

<sup>12</sup> Bilaga till projektansökan.

<sup>13</sup> Implemeteringsplan för Ungdomsteamet.

	diffus problematik. Under 2010 påbörjade 646 deltagare i ungdomsteamet. 2011 var antalet deltagare 342 och 2012 313 personer 2011-2012.
2. 50 procent av deltagarna är i arbete eller utbildning efter avslutad insats.	Ungdomsteamet har en måluppfyllelse om 60 % för hela projektiden. Kommentar: målet uppfyllt.
3. 30 procent av deltagarna är i arbete eller utbildning 3 månader efter inskrivningen (vid 90 dagar).	Målet borttaget
4. Skapa nya arbetssätt med rekryterande företag.	Projektet har skapat Ungdomsteamets Ambassadörer, ett samarbete mellan Ungdomsteamet och Jordbro företagspark. Inom Ambassadörerna finns ett mentor-skapsprogram som riktar sig mot rekryterande företag samt personer med tillgång till rekryterande nätverk. Teamet har också utvecklat yrkesrollen Jobbagent som också spridits till två andra kommuner och ytterligare tre jobbagenter arbetar nu i området. Kommentar: Målet är uppfyllt
5. Skapa nya arbetssätt med utbildningsanordnare.	Grenverket Södertörn har tillsammans med Elvira Kunskapsutveckling och Centrumvux skapat en anpassad yrkesutbildning som gett mycket goda resultat, modellen kommer att prövas i Arbetsförmedlingens ordinarie utbud under hösten 2013. Kommentar: Målet är uppfyllt
6. Utveckla utbudet av aktiviteter som matchar de behov och önskemål ungdomar har för att komma vidare ut i arbete och studier.	Ungdomsteamet har tillsammans med Kulturföreningen Ormen skapat motiverande, självstärkande insatser för deltagare med svår social problematik. Projektet blev väldigt lyckat och Kulturföreningen Ormen har sökt medel från Allmänna arvsfonden för att vidare utveckla insatsen efter projektslut. Kommentar: Målet är uppfyllt
7. Utveckla nya arbetssätt med Manscentrum.	Målet borttaget.

\*Målen är de reviderade mål som sattes efter att Ungdomsteamet bytte inriktning 2010.



## 2.3. Resultat – om implementering och fortsatt liv efter projektet

En annan aspekt av resultatet, utöver de ovan listade målen och måluppfyllelsen, rör tillvaratagandet av det som kommer ur projektet och verksamheternas fortsättning efter projektets avslutande. Efter att ha erhållit uppgifter från projektägaren och projektledningen har vi kunnat konstatera att ett flertal tjänster kommer att finnas kvar efter att Grenverket Södertörn avslutas som projekt. Finansieringen av dessa varierar men sker i flera fall genom samordningsförbunden.

I tabellen nedan ges en översikt av de olika tjänster som kommer att finnas kvar efter avslutat projekt, fördelat på de fem delprojekten.

### 2.3.1. Fortsatta tjänster och finansiering tjänster efter projektslut

Tjänster	Finansiering
<b>Lyra</b>	
4 tjänster	Samordningsförbundet HBS
<b>Paraplyprojektet</b>	
3,4 tjänster	Samordningsförbundet HBS
<b>Slussen</b>	
4 tjänster	Samordningsförbundet HBS
<b>Spången</b>	
2 tjänster	Samordningsförbundet Södertälje
2 tjänster	Arbetsförmedlingen
2 tjänster	Södertälje Kommun
<b>Ungdomsteamet</b>	
2 tjänster	Arbetsförmedlingen
3 tjänster	Haninge kommun
2 tjänster	Samordningsförbundet Östra Södertörn

Vi kan alltså notera att cirka 24 tjänster kommer att fortsätta och i varierande grad att permanentas med hjälp av de olika samordningsförbundens finansiering.

Utöver detta finns även andra spår som Grenverket Södertörn kommer lämna efter sig. Satsningen på Supported Employment som genomförts i delprojekten har lett till att metoden testats på delvis nya målgrupper och därigenom utvecklats. Vi kunde relativt tidigt konstatera att delprojekten arbetar olika med metoden, och att man inte fullt ut följer den etablerade modellen som finns framarbetad för

Supported Employment.<sup>14</sup> Inte desto mindre har Grenverket Södertörn visat att ett nära stöd till ungdomar i utanförskap inför under och efter såväl praktik som studier varit framgångsrikt för att skapa hållbar förändring. Detta har enligt uppgift anammats av de medverkande myndigheterna.

Likaså har Grenverket Södertörns arbete med att utveckla ett koncept för anpassade yrkesutbildningar, tillsammans med utbildningsföretaget Elvira, visat sig lyckosamt. En socioekonomisk analys beställd av Samordningsförbundet Östra Södertörn under 2011 visade att insatserna är framgångsrika och lönsamma ur ett samhällsperspektiv.<sup>15</sup> Arbetsförmedlingen har mot bakgrund av detta beslutat att genomföra pilotutbildningar i sin regi i enlighet med Grenverkskonceptet.

---

<sup>14</sup> PwC rapport: *Utvärdering av Supported Employment*, 2011-03-17.

<sup>15</sup> Payoff rapport: *Samhällsekonomisk utvärdering. Utvärdering av Anpassade yrkesutbildningar, Projekt Grenverket Södertörn, Projekt Grenverket Nynäshamn och Tyresö*. 2012-05-10.

## **3. Kostnad- och intäktsanalys**

### **3.1. Om de tre särskilda insatserna i Grenverket Södertörn**

När Grenverket Södertörn startade ingick att använda och erbjuda de deltagande ungdomarna tre så kallade särskilda insatser i projekten. Insatserna var Supported Employment, Anpassade yrkesutbildningar samt Orienteringskurser. I projektansökan beskrevs satsningarna på följande vis (något nedkortat):

#### *Supported employment:*

Syftet med insatsen är därmed att med hjälp av en strukturerad och evidensbaserad metod öka målgruppens möjligheter att finna, få och behålla ett arbete. Insatsen är integrerad med övrigt stöd som ungdomarna kan få från sina respektive delprojekt.

Tanken är att SE-handledare ska anställas och utbildas så att kompetensen ingår i samtliga delprojekt. Utbildning av SE-handledare och nätverket dem emellan sker i samverkan med ett annat ESF-projekt, nämligen KomAnvägar ut till arbetslivet för personer med funktionsnedsättning. (Alternativt kan Arbetsförmedlingens SE-utbildningar användas).

SE-metoden har företrädesvis använts vid arbetsinriktad rehabilitering för personer med olika typer av psykiska funktionshinder. Ungdomar med neuropsykiatriska problem kommer att ingå i Grenverkets målgrupp, där SE-metoden tar sikte på att stödja ungdomar att förstå, och träna sig i att använda, samhällets sociala koder etc. Träningen och stödet sker ute på arbetsplatser på ett integrerat sätt, dvs den unga arbetar tillsammans med övrig personal och det kontinuerliga stödet ska både omfatta själva arbets-situationen och det sociala livet och koderna på arbetsplatsen, dvs båda parterna får stöd under hela processen före, under och efter. En viktig förutsättning är arbetsgivarnas vilja att ta emot personer på arbetsplatserna.

#### *Anpassade yrkesutbildningar:*

Målgruppen är ungdomar över 18 år med avbrutna studier. Tanken är att anpassade yrkesutbildningar blir ett kompletterande verktyg som delprojekten kan använda i arbete med målgruppen. Syftet med insatsen är att möta det problem som finns i dag, nämligen att det saknas lämpliga former av korta yrkesutbildningar för målgruppen och som dessutom är integrerade med övrigt stöd som ungdomar kan få av sina lokala delprojekt.

#### *Orienteringskurser:*

Syftet med insatsen är att hitta ett alternativ som ger motivation till fortsatta studier samt:

- ökat självförtroende

- inspiration och vilja att ta ansvar för sin framtid
- en plattform att stå på, genom bl a förbättrade baskunskaper
- något meningsfullt att göra på dagarna och ingå i en social gemenskap
- upplevelsen av att ha lyckats och därmed få en positiv självbild

Målgruppen är ungdomar över 18 år med avbrutna studier och som oftast har en ofullständig grundskola bakom sig. Dessa ungdomar behöver icke-traditionella vägar för att hitta sin studiemotivation. Många av ungdomarna har inte gått i en vanlig klass tidigare och känner därmed inte till skolkoderna. Tanken är att orienteringskurser skapar alternativa vägar till studier, där småskalighet och nära relationer är en framgångsfaktor. Haninge kommuns Arbetscentrum har sedan tidigare mycket goda erfarenheter av orienteringskurser. Bl a kan nämnas att 70 procent av de ungdomar som gått en termins orienteringskurs gått direkt vidare till en allmän kurs på folkhögskola, vilket på sikt leder till gymnasial behörighet.

Ungdomarna erbjuds en omfattande och individanpassad insats för att hitta sin motivation och veta vad hon/han skulle vilja och kunna arbeta med.

### **3.2. Kostnad- och intäktsanalys**

En del av vårt uppdrag som utvärderare har varit att genomföra en kostnads- och intäktsanalys av satsningarna i samband med slutrapporten. Eftersom satsningen orienteringskurser utgick redan under år 2011 efter diverse problem ingår den inte fullt ut i analysen.

#### **3.2.1. Om kostnads- och intäktsanalys**

I en kostnads- och intäktsanalys sätts en aktivitets, eller projekts extra kostnader i relation till vilket utfall det ger. Kostnads-intäktsanalyser, även kallade CBA (cost-benefit analysis), används normalt så väl som utvärderingsverktyg som ett verktyg för att undersöka huruvida olika satsningar är värda att permanenta eller inte. Verktöget finns i en mängd olika versioner, och har ett flertal olika namn. Grundtanken i samtliga versioner är dock densamma.

En kostnads- och intäktsanalys går ut på att ställa de extra kostnader en insats medför mot en mätbar eller uppskattad effekt som samma insats ger upphov till. Eftersom kostnaden som regel uppstår i kronor och ören räknas även effekten som insatsen ger upphov till om i ekonomiska termer för att få ett gemensamt mått att använda. Kostnads- och intäktsanalysen bör ses som ett komplement till den vanliga företagsekonomiska analysen (kostnadsredovisningen) för att fånga in ett större perspektiv i verksamheter som normalt inte har några direkta intäkter.

Vid en kostnads- och intäktsanalys av, som i detta fall, ett arbetsmarknadsprojekt är kostnadssidan generellt relativt enkel att identifiera, det handlar om de extra kostnader som finns för verksamheten. Intäktssidan är normalt mycket svårare att identifiera, då intäktssidan bör ta hänsyn till så väl individens som samhällets intäkter.

De intäkter som uppstår när en person som annars hade varit arbetslös kommer i arbete kan i huvudsak delas upp i två delar: ökade intäkter och uteblivna kostnader. När det är arbetslöshet som avses utgörs dessa två delar av:

1. Vunnen produktionskraft (ökade intäkter).
2. Minskade kostnader i transfereringssystemet och minskade kostnader för insatser kring dessa individer (uteblivna kostnader).

En verksamhet som kan visa att den ger resultat i form av kortare genomsnittlig arbetslöshetstid än ordinarie verksamhet i samhället, ger normalt en vinst på över 500 000 kr per individ och år som arbetslösheten har förkortats. Denna summa kan också ses som en brytpunkt för när det inte längre än ekonomiskt hållbart för samhället att bistå med mer resurser i syfte att minska tiden i arbetslöshet. Självklart finns en förutom det ekonomiska perspektivet ett stort socialt värde av insatserna. Dessa är dock svåra att beskriva i ekonomiska termer förutom i form av de vinster de skapar i de olika välfärdssystemen. I syfte att möjliggöra en slutsats av det samhällsekonomiska resultatet lämnas dessa värden utanför beräkningarna.

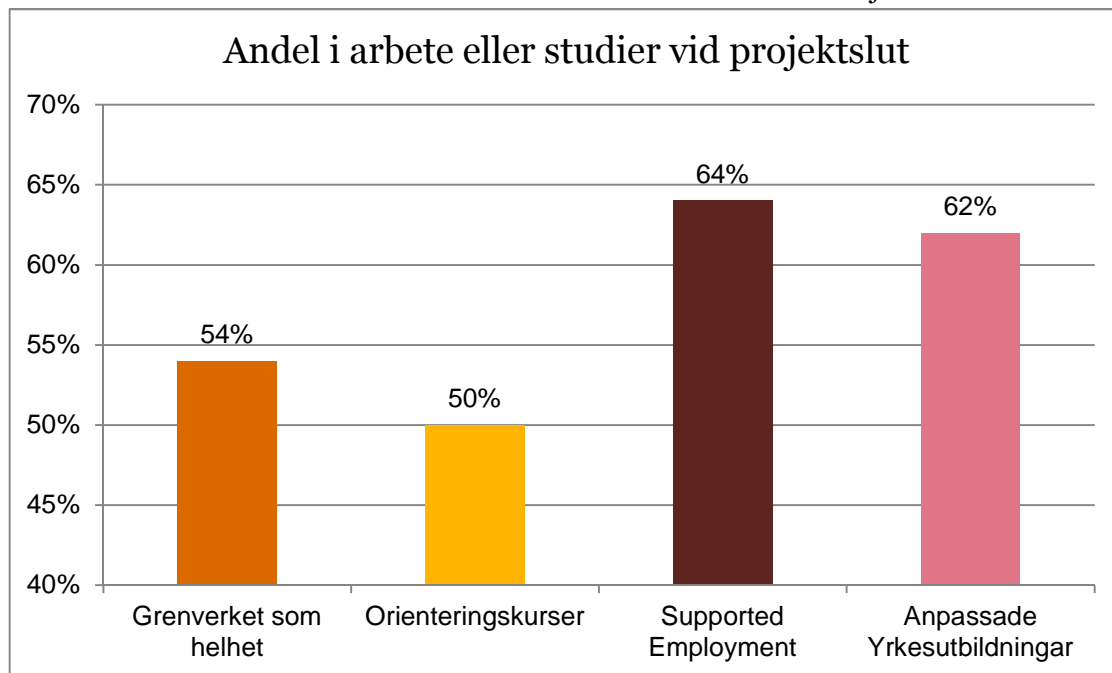
### 3.2.2. *Kostnads- och intäktsanalys av Supported Employment och anpassade yrkesutbildningar*

I utvärderingen av projektet Grenverket har en kostnads- och intäktsanalys genomförts på de speciella insatserna Supported Employment och anpassade yrkesutbildningar. Ursprungligen skulle även insatsen Orienteringskurser ha ingått i denna kostnads- och intäktsanalys, men insatsen avbröts dock relativt tidigt i projektet och har inte ingått fullt ut (även om vi nedan ändå redovisar utfall och resultat av även orienteringskurser). I den avslutande delen av avsnittet har vi gjort en beräkning av resultatet på samhällsnivå för både Supported Employment och Anpassade yrkesutbildningar.

För att mäta huruvida programmen har lyckats bättre än genomsnittet, alltså projektet som helhet, har en analys av utfallet för de olika verksamheterna genomförts. Verksamheternas kostnader, deltagarantal och utfall framgår av tabellen nedan.

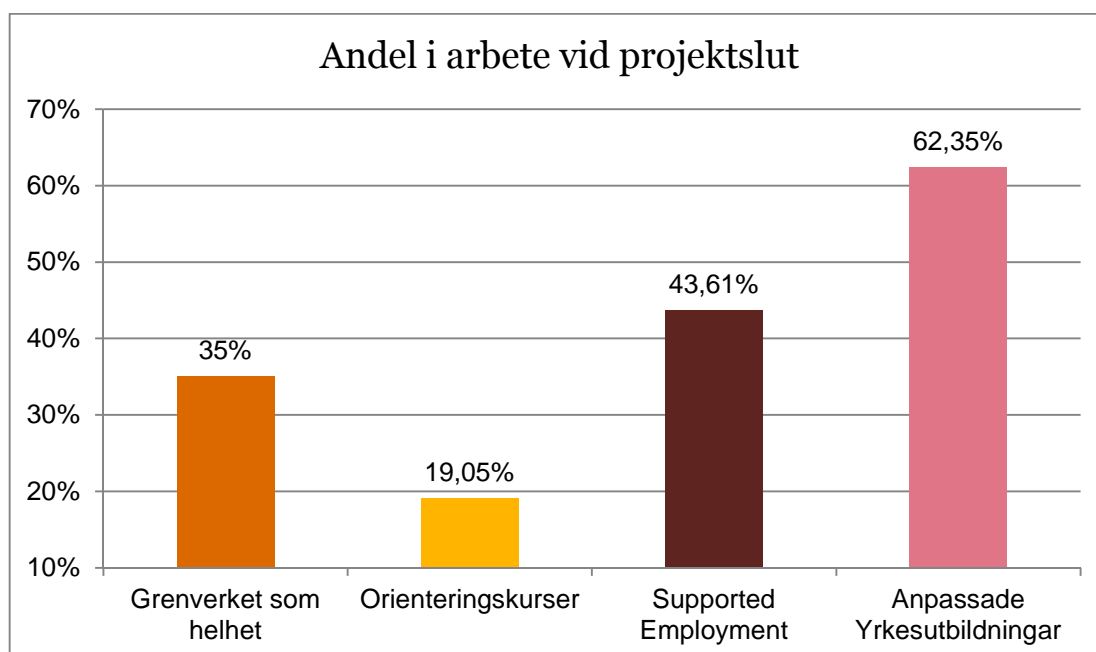
Verksamhetstyp	Supported Employment	Anpassade Yrkesutbildningar	Orienteringskurser
<b>Kostnader</b>	6 767 763 kr	3 011 246 kr	1 361 200 kr
<b>Antal deltagare</b>	360	162	42
<b>Antal som avslutats till arbete eller studier</b>	232	101	21
<b>Utfall arbete eller studier</b>	64%	62%	50%
<b>Antal som avslutats till arbete</b>	157	101	8
<b>Utfall arbete</b>	44%	62%	19%

Ställs detta resultat mot hela Grenverkets resultat framkommer följande:



Såväl Supported Employment som Anpassade Yrkesutbildningar visar på ett bättre utfall än Grenverket Södertörn som helhet gällande avslut till arbete eller studier. Noteras kan även att Orienteringskurserna (som av olika skäl avbröts tidigt i projektet) uppvisar ett sämre resultat än Grenverket som helhet när det gäller avslut till arbete eller studier.

Utfallet till arbete eller studier visar i huvudsak hur många personer som har blivit självförsörjande under perioden. Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv är självförsörjningen ett viktigt delmål, men en stor del av den samhällsekonomiska vinsten uppkommer först när personerna kommer i arbete. Tittar vi specifikt på utfallet till arbete framkommer följande resultat.



Som framgår av de båda graferna ovan uppvisar Anpassade yrkesutbildningar ett klart bäst resultat när det gäller hur stor andel av ungdomarna som går vidare till arbete. Noterbart är att samtliga deltagare i Anpassade yrkesutbildningar har gått vidare till just arbete. Om vi ser till hur många som går vidare till både arbete och studier uppvisar emellertid Supported Employment en högre andel framgångsrika deltagare. Orienteringskurser uppvisar ett klart sämre resultat i detta hänseende än Grenverket som helhet.

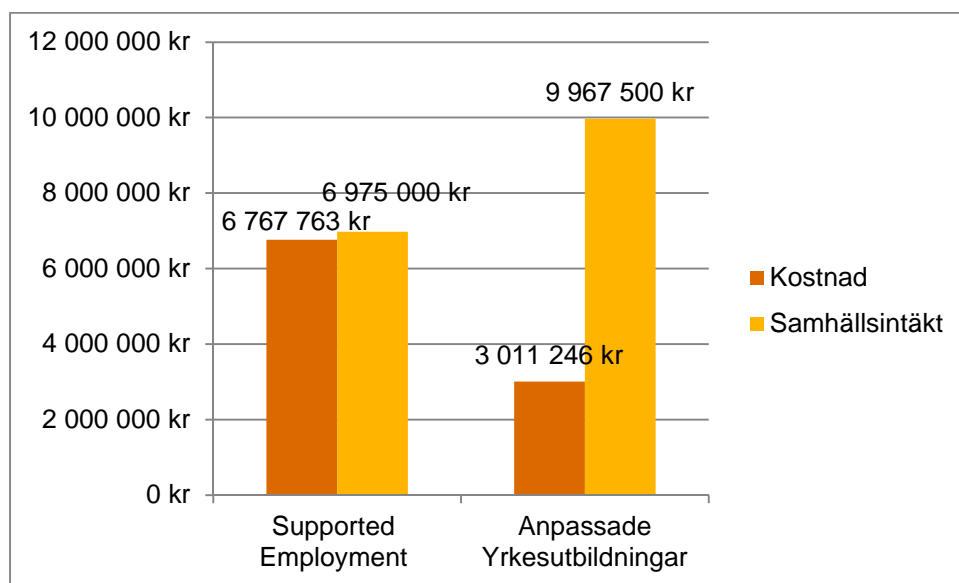
Utifrån utfallet till arbete och antalet personer som deltagit i respektive verksamhet så kan vi konstatera att det statistiskt sett markant ökar möjligheten att få arbete om man deltar i något av de specialiserade programmen Supported Employment eller Anpassade yrkesutbildningar, jämfört med om man deltar i den ordinarie verksamheten. Används dessa siffror med ett antagande om att målgruppen för de olika verksamheterna är relativt likartade vi konstatera att cirka 31 personer extra har fått arbete genom Supported Employment, och cirka 44 personer extra ha fått arbete genom Anpassade yrkesutbildningar jämfört med om de endast hade deltagit i den ordinarie verksamheten.

Eftersom de personer som har deltagit i dessa specialiserade program i stora drag också har deltagit i den ordinarie projektverksamheten, så bör dessa program ses som ett extra tillägg till den verksamheten. För att då mäta huruvida denna verksamhet varit lönsam ställs de extra kostnader som programmen har genererat mot dessa extra personer till arbete.

Analyserar vi hur kostnaderna ser ut i form av kostnad per deltagare och per arbete framträder följande resultat:

	<b>Supported Employment</b>	<b>Anpassade Yrkesutbildningar</b>
<b>Kostnader</b>	6 767 763 kr	3 011 246 kr
<b>Kostnad per deltagare</b>	18 799 kr	18 588 kr
<b>Kostnad per arbete</b>	43 107 kr	29 814 kr
<b>Kostnad per extra arbete</b>	218 315 kr	67 974 kr

Används dessa resultat i vår modell kring samhällsintäkter för arbetslösa ungdomar med antagande om att ungdomarna annars varit arbetslösa i ca 6 månader extra framkommer följande resultat för hela projektperioden som bokslutsresultat.



Det samhällsekonomiska resultatet i bokslutsversion blir följande för de knappa 4 år som projekten varit aktivt.

	<b>Supported Employment</b>	<b>Anpassade Yrkesutbildningar</b>
<b>Totalt Samhällsresultat</b>	207 237 kr	6 956 254 kr
<b>Resultat per år under projektiden</b>	51 809 kr	1 739 064 kr

Detta visar att båda verksamheterna varit lönsamma ur ett samhällsperspektiv. Då anpassade yrkesutbildningar visat på lägre kostnad per extra arbete samtidigt som denna verksamhet har visat ett högre utfall i form av personer i arbete, så framträder denna verksamhets resultat som mycket bra på samhällsnivå i jämförelse med Supported Employment.

Även Supported Employment visar en vinst på samhällsnivå, men dock betydligt blygsammare. Anledningen till det relativt mycket lägre resultatet för Supported Employment kan återfinnas i att verksamheten kostat relativt mycket samtidigt som den i form av personer till arbete endast presterat något bättre än det samlade resultatet för projektet.



## **4. Samlad bedömning och reflektioner**

I komplexa ESF-projekt som Grenverket Södertörn - som dessutom löper över nästan fyra år - finns det många aspekter att beröra och hantera. Vi har i kapitel 2 fokuserat på projektets resultat, både avseende uppvisad måluppfyllelse och resultat i form av fortsatt arbete och implementering. I kapitel 3 har vi analyserat kostnader och intäkter, framförallt kopplat till insatserna Anpassad yrkesutbildning och Supported Employment, och bedömt värde och effekter av projektsatsningen.

I detta avslutande kapitel avser vi att göra en samlad bedömning genom att ytterligare kommentera projektets resultat samt göra några avslutande reflektioner.

### **4.1. Bedömning av projektets måluppfyllelse och resultat**

När det gäller projektets övergripande måluppfyllelse och resultat är vår övergripande bedömning att Grenverket Södertörn som helhet uppnått många av de syften som ställts upp inför starten. Ser vi till de direkta resultaten för målgruppen i termer av utflöde till arbete eller studier är vår uppfattning att Grenverket Södertörn i hög grad bidragit till att ungdomar i utanförskap i de aktuella kommunerna har ökat sina möjligheter att få arbete eller börja en utbildning och minska utanförskapet. Kan verksamheterna som nu permanentas fortsätta uppnå liknande resultat som under projektperioden anser vi att projektet även stärkt utbudet av specialiserade och professionella insatser på Södertörn.

Att stärka samverkan mellan myndigheterna har varit en bärande tanke med Grenverket Södertörn, vilket också tydliggörs i syftesformuleringarna då projektet startade. Ur ett organisatoriskt perspektiv är det tveklöst så att samverkan funnits och kvarstår i institutionaliserad form genom de team som utgjort delprojekten inom Grenverket Södertörn. Dessa var sammansatta av kompetenser och medarbetare med hemvist i såväl kommun som arbetsförmedling, vilka även varit samlokaliserade. I denna form kommer samverkan på flera håll bestå efter projektet.

Huruvida projektet bidragit till förbättrad samverkan i ett vidare perspektiv, genom ökad kunskap om myndighetsövergripande samverkan kring målgruppen och om metoder och modeller för detsamma, är en besvärligare fråga att besvara. Genom nyhetsbrev, spridningskonferenser och de lokala styr- och ledningsgrupperna för respektive delprojekt har aktiva insatser gjorts. I vår egen enkätstudie till handläggare på de myndigheter som delprojektet samarbetat med, och som i någon mening är avnämare av delprojektets insatser, var svarsfrekvensen inte så hög som vi hade önskat. De erhållna svaren tyder dock på att handläggarna vid de samverkande myndigheterna är av uppfattningen att Grenverket haft en betydelse för att förbättra samverkan mellan myndigheterna som finns kring målgruppen. De svarande var även nöjda med samverkan med respektive delprojekt. Generellt ansåg

majoriteten av de svarande att projektens arbete och resultat har ganska eller mycket stor nytta för de deltagande ungdomarna.

Samtliga mål nås dock inte inom Grenverket som helhet. Ambitionen att utveckla gemensamma handlingsplaner har inte nåtts i förväntad utsträckning. I utvärderingen uppmärksammade vi tidigt att det figurerade parallella handlingsplaner och även om projektet utvecklat den delen när man inte ända fram till målet.

Delprojekten når i stor utsträckning sina konkreta mätbara målsättningar. Särskilt positivt är att samtliga delprojekt når målen kring andel deltagare i arbete eller studier efter projektslut. Detta är också förklaringen till att Grenverket Södertörn når sitt resultatmål i samma avseende. Vi finner, givet deltagargruppens sammansättning, att en resultatnivå på 54 procent är mycket stark (målet var 45 procent).

Resultatet innebär att Grenverket Södertörn och dess delprojekt bidragit i hög utsträckning till att knappt 1000 ungdomar i Södertörnsområdet förflyttats från ett utanförskap, ofta med låg studiemotivation, missbruksproblematik och diffus problematik, till arbete eller studier. Till detta kan lägga många ungdomar som genom projektet kunnat få rätt insatser eller rehabilitering, vilket på sikt är en förutsättning för att även de ska komma ut på arbetsmarknaden.

En aspekt som vi dock samtidigt vill beröra, och som är viktig när det gäller ESF-projekt, är arbetet med att utveckla nya insatser och arbetssätt kring ungdomarna och hur projektet lyckas dokumentera och visa hur man gått till väga. Projekt med EU-finansiering är inte att betrakta som en förstärkning av den ordinarie verksamheten utan ska addera något nytt och annorlunda i syfte att lära och utveckla kunskapen inom berört område. Under utvärderingens gång framförde vi att projektet behövde tydliggöra vad som menas med nya insatser och hur dokumentationen av lärdomarna i delprojekten ska gå till. Det senare menade vi var av vikt för lärandet mellan projekten och för implementeringen av Grenverkets resultat till ordinarie verksamheter. När det gäller Grenverket är vår bedömning att projektet fört in Supported Employment på *sitt* sätt och *sitt* koncept med anpassade yrkesutbildningar för målgruppen i de involverade kommunerna. Det innebär dock inte att insatserna som sådana är unika i ett nationellt perspektiv. Däremot har Grenverket utvecklat och anpassat redan befintliga typer av insatser utifrån Södertörns förutsättningar och behov.

Vår bedömning är att genom arbetet med implementeringsplaner och tydliggörande av arbetssätt har projektet skapat förutsättningar för spridning och fortsatt nytta, även efter projektets slutdatum.

#### **4.2. *Bedömning av lönsamhet och effekter av projektet***

Vi vill även beröra de effekter och den lönsamhet som Grenverket Södertörn kommer och kan tänkas få. Detta område handlar delvis om att blicka framåt och utifrån den empiri som lagts i dager sia om vilka effekter Grenverket Södertörn kommer få. Effekterna är inte här ännu. Däremot kan vi baserat på vår kunskap om projekten, och den kontext de verkar i, uttala oss om vad vi tror blir de bestående effekterna. Det vi kan se är att projektet har gett bättre förutsättningar för sam-

verkan kring en grupp individer som är i behov av personalintensivt stöd med möjlighet till insatser från olika samhällsaktörer. Denna effekt kan bara behållas om man aktivt fortsätter samarbetet - vilket kommer ske i de flesta fall i och med att projekten övergår i ordinarie verksamhet. Men detta kräver sannolikt ett fortsatt utvecklingsarbete, vilket vi återkommer till nedan. Ett resultat av projektet som är värt att notera är här implementeringen av arbetssätt genom den kvarvarande personalen som finansieras även framgent.

En annan potentiell effekt är samhällsekonomisk. När en individ går från någon form av utanförskap till egen försörjning (t ex studier/arbete) skapas värde både för den berörda individen och men även samhällsliga vinster. Vår kostnads- och intäktsanalys har här givit ett värdefullt bidrag till bedömningen av Grenverket. Utifrån utfallet till arbete och antalet personer som deltagit i respektive verksamhet så har vi kunnat konstatera att det statistiskt sett ökat möjligheten att få arbete om man har deltagit i något av de specialiserade programmen Supported Employment eller Anpassade yrkesutbildningar, jämfört med om man har deltagit i den ordinarie verksamheten inom Grenverket.

Detta visar att båda Supported Employment och Anpassade yrkesutbildningar har varit lönsamma ur ett samhällsperspektiv. Då Anpassade yrkesutbildningar visat på lägre kostnad per extra arbete samtidigt som denna verksamhet har visat ett högre utfall i form av personer i arbete, så framträder denna verksamhets resultat som mycket bra på samhällsnivå i jämförelse med Supported Employment. Även Supported Employment visar en vinst på samhällsnivå, men dock betydligt blygsammare. Noterbart är att det relativt mycket lägre resultatet för Supported Employment kan förklaras av att verksamheten kostat relativt mycket samtidigt som den i form av personer till arbete endast presterat något bättre än det samlade resultatet för projektet.

### **4.3. Reflektioner kring Grenverkets resultat**

På det hela taget har Grenverket uppvisat goda resultat. Framförallt tycker vi att det är värt att notera hur hög andel som gått vidare till studier eller arbete, samt att de särskilda insatserna Supported Employment och Anpassade yrkesutbildningar har varit framgångsrika ur ett samhällsperspektiv enligt våra bedömningar och beräkningar i kostnads- och intäktsanalysen. I avsnitten nedan berör vi ett antal områden som vi tror är viktiga faktorer i projektets resultat.

#### **4.3.1. Renodlade roller men komplex styrning**

Grenverket Södertörn har inte varit ett ”vanligt” ESF-projekt. Det är ett paraplyprojekt initierat och sammahållet av Samordningsförbundet Östra Södertörn med fem delprojekt i fyra olika kommuner. Delprojekten har i sin tur varit delfinansierade av samordningsförbund i de olika kommunerna. En gemensam Grenverksstyrgrupp har funnits, liksom lokala styrgrupper för respektive delprojekt. Denna konstruktion har ställt Grenverket Södertörn inför särskilda utmaningar vad gäller styrning och ledning.

Strategin för att tackla utmaningen har, som vi ser det, varit att arbeta med tydliga och renodlade roller i projektorganisationen och med länkar mellan övergripande

styrgrupp och lokala styrgrupper. I och med denna strategi har fördelarna med Grenverkskonstruktionen i stor utsträckning kunnat realiseras, i form av erfarenhetsutbyte, smidig projektadministration och kollegialt stöd, samtidigt som nackdelarna med det komplexa styr- och ledningsarbetet i hög grad undvikits.

Som vi berör i delrapport 5 har Grenverket Södertörn haft en central projektorganisation bestående av projektsamordnare och projektekonom. Genom inrättandet av en för Grenverket central projektadministration avlastas delprojektledarna från stora delar av den administration som är förknippad med att driva ett ESF-finansierat projekt. Det medger för delprojektens projektledare att mer ägna sig åt verksamhetsutveckling och ledning av delprojektens medarbetare vilket skapar bättre förutsättningar för att realisera mål och syfte med delprojekten. När Grenverket stod för struktur och uppföljning ökade utrymmet för kreativitet och utlopp för energi i delprojekten, enligt vår bedömning.

En annan aspekt som tangerar ovanstående, handlar om arbetet med implementering. I delrapport 5 berörde vi att den mall för implementering som utarbetats av projektsamordnaren var till stor hjälp och stöd för delprojektledarna att reflektera och konkretisera tankarna kring sina respektive projekt genom att den gav struktur och tydlighet. Det var enligt vår mening ett klokt sätt att ta initiativet i implementeringsfrågan i förhållande till nuvarande och framtida finansiärer och intressenter till projekten. Delprojektledarna var eniga om att mallen i sig, parat med det handgripliga stöd som projektsamordnaren bidrog med i formulering av implementeringsplanerna, var en förutsättning för ett tidigt förankrings- och implementeringsarbete och la grunden för att projektens resultat och metoder kan tillvaratas efter projektslut.

Grenverket Södertörn har haft en central styrgrupp, sammansatt av samordnarna från de lokala samordningsförbunden samt representanter för Arbetsförmedling, kommun och Försäkringskassan, liksom projektsamordnaren och projektekonom. Denna gruppering har haft ett övergripande ansvar för de gemensamma satsningarna och för projektets målsättningar.

Samtidigt har varje delprojekt haft parallella styr- och ledningsgrupper i form av de lokala samordningsförbundens ledningsstrukturer. Denna dubbla styrning av delprojekten är ett potentiellt problematiskt förhållande. Vår uppfattning är att det i Grenverket Södertörns fall inte realiserats några större styrningsproblem. Roller och ansvar mellan de olika styrande grupperna måste dock vara tydligt definierade, och kommunikationen dem emellan måste fungera.

Samordnarna för de lokala samordningsförbunden har i Grenverkets fall haft en avgörande roll för att samarbetet och samspelet har fungerat. Samordnarna har därigenom varit länkarna mellan övergripande styrgrupp och lokala styrgrupper.

#### **4.3.2. Flexibilitet**

Styrgruppen har i delar varit lyhörd och flexibel som ändrat och anpassat projektets utformning efter behov som kommunicerats från såväl projektets operativa delar som från oss utvärderare. Projektet har utvecklats och ändrats under resans gång. Konkret rör det sig exempelvis om förbättringar av Ungdomsteamets förutsätt-

ningar, utvecklat arbete kring jämställdhet, strukturerad förberedelse inför implementering, och avvecklande av Orienteringskurser när denna särskilda insats (en av tre) inte ansågs ge tillfredsställande utfall.

#### 4.3.3. *Ensam är inte stark*

Grenverket Södertörn har kännetecknats av en kompetent och driven projektorganisation som kombinerat administrativ skicklighet och nödvändig styrning på Grenverksnivå med engagerade och kunniga projektledare på delprojektnivå.

Samtliga delprojektledare finner att delprojektens deltagande i Grenverket Södertörn berikat deras verksamheter på flera sätt. Ett sätt är naturligt nog de Grenverksfinansierade insatserna som delprojektens deltagare och medarbetare kunnat ta del av. Stordriftsfördelar har enligt bland annat Slussens delprojektledare realiserats genom gemensamma utbildningar, både för ungdomar och för projektpersonal.

Ett annat sätt är det stöd som projektsamordnaren erbjudit löpande under projekt-tiden till delprojektledarna, vilket tagit sig uttryck i såväl stöd i dialog med styrgrupper och i att hålla samman implementeringsplaneringen.

Ett tredje, minst lika viktigt, sätt är det strukturerade erfarenhetsutbytet mellan delprojekten. Flera konkreta exempel på erfarenhetsutbyte finns att beskriva. Det handlar bland annat om Ungdomsteamet som genom besök i Lyra ska skapa en grupp som arbetar med Lyras arbets sätt med parallella processer. Likaså har Ungdomsteamet lärt av Slussens arbete med uppföljningsansvaret i att utveckla sitt eget arbete med frågan.

#### 4.3.4. *Lika men ändå olika*

Det är inte fem identiska projekt som återfinns under Grenverket Södertörn. Såväl till storlek, målgrupp och innehåll finns en variation. Gemensamt är dock att samtliga projekt uttalat arbetar med ungdomar som står utanför arbetsmarknaden och som är aktuella för stöd från minst två myndigheter.

Vår uppfattning är att denna variation varit berikande för delprojektens utveckling och resultat. Vi har sett att det finns flera exempel på att projekten lärt av varandra. Därutöver har genomgående under projekt-tiden framför allt delprojektledarna vittnat om ett stort kollegialt stöd sinsemellan som de sett som viktigt. Genom regelbundna träffar har man fått möjlighet att bolla utmaningar med varandra, samtidigt som den ensamhet en projektledarroll ofta innebär har kunnat underlättas genom att träffa andra i samma situation. Den effekt detta stöd ger ska, som vi ser det, inte underskattas.

#### 4.3.5. *Dedikerade medarbetare som givit ungdomarna självförtroende och verktyg*

En annan aspekt som är värd att notera är att projektet har illustrerat brister i ordinarie verksamhetens sätt att förhålla sig till ungdomarna. Vår bild är att dedikerade medarbetare i delprojekten haft det gemensamt att man arbetat mot gemensamma mål och byggt nära relationer med de ungdomar som deltagit i projektet. Personalen som potentiell framgångsfaktor identifierade vi som viktigt

för utvärderingen att studera. Enligt våra enkätundersökningar hade personalen redan tidigt under projektperioden höga förväntningar och tilltro till att målen skulle nås. Detta kvarstod mot slutet av projekttiden, då också projektmedarbetarna hade noterat att samverkan hade utvecklats mellan myndigheterna tack vare projekten. Detta, samt att medarbetarna i delprojekten hela tiden såg en hög nytta av delprojekten och att utbudet av insatser för målgruppen stärktes, anser vi vara en framgångsfaktor i Grenverket Södertörn.

Under utvärderingens gång har de deltagande ungdomarnas perspektiv undersökts, på olika sätt. Under våren 2011 genomförde vi en enkätundersökning till samtliga deltagare i projekten vid det tillfället. Resultaten redovisades i delrapport 3, och pekade i det skedet på att betydelsen för ungdomarna av att delta i projektet var stor. Det framkom att mellan 80-90 % av de deltagare i delprojekten som besvarade enkäten var nöjda med tillgänglighet, bemötande och möjligheter till inflytande. Vi såg inga skillnader mellan män och kvinnor.

I slutet av 2012 genomförde vi fokusgrupper med mellan 4 och 7 ungdomar från respektive delprojekt. Generellt kan vi konstatera det fanns en mycket hög grad av nöjdhet och tacksamhet bland de deltagande ungdomarna. De var också mycket nöjda med den positiva attityd som projektpersonalen hade. Vår bild av deras deltagande efter att ha talat med under ett flertal timmar är att de i hög grad upplever att projekten lyssnar på dem och verkligen försöker hitta vägar vidare som är vad de vill. Många ungdomar vittnar om att de har förbättrat sitt fysiska och psykiska mående avsevärt under sin tid i delprojekten och på olika sätt blivit stärkta.

Värt att notera är att det flera gånger på ungdomarnas eget initiativ under fokusgrupperna uppstod diskussioner om den stora skillnaden i bemötande och stöd de får i sina projekt jämfört med deras erfarenheter av kontakterna med Arbetsförmedlingen. Flera ungdomar berättade att kontakterna med Arbetsförmedlingen har varit behäftade med mycket negativa erfarenheter. De upplevde bl a att handläggarna har en negativ attityd gentemot dem, inte erbjuder något stöd på vägen vidare till arbete eller studier, samt att de efter att ha träffat handläggare på Arbetsförmedlingen känner sig nedtryckta och omotiverade.

En deltagare lyfte fram skillnaden mellan Arbetsförmedlingen och sitt delprojekt, och menar att på Arbetsförmedlingen blir man illa behandlad, lämnad utan verktyg och med uppmaningen att själv lösa sin situation. I delprojektet får man enligt samme deltagare däremot verktygen, individuell hjälp och några som bryr sig om. Deltagaren menade också att i delprojektet "handlar jag inte om statistik". En deltagare i ett annat delprojekt menade att projektet borde ta på sig rollen som ambassadör i hur inte minst Arbetsförmedlingen bör förhålla sig till och arbeta med ungdomar.

Vår uppfattning är att denna typ av utsagor, och framför allt att de var så återkommande, manar till eftertanke hos de samverkande myndigheterna och inte minst hos Arbetsförmedlingen.

Utifrån enkätundersökningar och fokusgrupper har vi således kunnat fånga att ungdomarna förefaller vara mycket nöjda med den verksamhet projekten bedriver, relationen med coacher/handleddare och med det stöd som projekten ger dem. Sammantaget är detta sannolikt en viktig förklaring till de resultat som kunnat uppvisas.

#### **4.4. Medskick inför tiden efter Grenverket Södertörn**

I samtliga delrapporter vi lämnat inom ramen för vårt utvärderingsuppdrag har vi valt att göra ett antal konkreta medskick till Grenverket Södertörn och delprojekten vilka vi vet har uppskattats och varit till hjälp. Vi vill här, i utvärderingens slutrapport, naturligtvis en sista gång ta vara på denna möjlighet. Därför lämnar vi följande medskick till de verksamheter som nu ska stå på egna ben, utan Grenverket Södertörn:

- Bibehåll samarbetet mellan delprojekten, som nu blivit ordinarie verksamhet. Fortsätt utbytet mellan verksamhetsledarna (motsvarande delprojektledarna under Grenverket Södertörn).
- Fundera på vem som är lämpligast att hålla samman såväl verksamhetsledarna som nätverk mellan medarbetare.
- Säkra att ett tydligt arv lämnas efter, inte bara genom att nya verksamheter skapas utan också att förhållningssätt och metoder fortsätter spridas inom respektive organisation och vidare. De fd projekten behöver bli fortsatta ambassadörer för arvet, inte minst gentemot Arbetsförmedlingen.

Till de deltagande samordningsförbunden lämnar vi följande medskick:

- Under kommande programperiod kan med fördel liknande samarbetsprojekt drivas med en Grenverkskonstruktion, för andra målgrupper och med annan inriktning. Med Grenverkskonstruktion menar vi en uppdelning mellan projektledning av delprojekt och projektsamordning av samtliga projekt. Möjligheten att från Grenverksnivå berika delprojekt med gemensamma insatser är också en viktig del.

#### **4.5. Avslutningsvis...**

Vi har i cirka 3,5 år haft uppdraget att följa Grenverket Södertörn i rollen som externa utvärderare. Dialogen med projektägaren och projektledningsgruppen upplever vi har varit mycket god.

Som framgår av inledningen till denna slutrapport har vi lämnat sex halvårsvisa delrapporter under utvärderingens gång. Vi har medverkat vid flera av projektets aktiviteter och deltagit vid två spridningsseminarium. Utöver detta har ett flertal möten och löpande avstämningar ägt rum med projektsamordnare, projektekonom och delprojektledare som har utgjort projektledningsgruppen. Vid dessa tillfällen

har vi i dialog med projektet planerat utvärderingsuppdraget och samtliga moment i utvärderingarna har därmed förankrats innan genomförande. Det har till exempel rört prioriteringar av kommande utvärderingsinsatser, val av lämpliga personer att intervjua, likväl som säkerställande att intervjuguiden och enkäter fångar in relevanta aspekter av projekten. För detta välfungerande samarbete vill vi rikta ett stort tack till projekten. Vi vill även tacka de ungdomar som på ett generöst sätt delat med sig av erfarenheter och tankar i våra enkätundersökningar och fokusgrupper.



## ***Bilaga – Slutsatser från delrapport 1-6***

I det följande återges de sammanfattande slutsatser och medskick som lämnats i de tidigare delrapporterna av utvärderingen av Grenverket Södertörn.

### **Delrapport 1**

Den första delrapporten levererades 2010-10-08. I rapporten lyfte utvärderingen följande områden som viktiga att hantera i det fortsatta arbetet med att utveckla verksamheterna inom ramen för Grenverket Södertörn.

#### **Former för erfarenhetsutbyte**

Den viktigaste upplevda nyttan med Grenverket Södertörn är som vi uppfattat det erfarenhetsutbytet som möjliggörs mellan delprojekten. De olika projekten blir bra på olika saker och det finns en förväntan om att kunskapen ska komma de andra delprojekten till godo.

Utöver de regelbundna projektledarträffarna har projektledningen arbetat med att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte genom dels skapande av nätverk mellan medarbetare i de olika del-projekten, dels genom större träffar såsom erfarenhetsseminarium. I säkerställandet av lärandet mellan projekten är det värt att betona att nytta bör eftersträvas för såväl projektledning/projektpersonal som för deltagarna i projekten. Processer för att överföra kunskaper och erfarenheter om varandra ner på medarbetarnivå är enligt vår bedömning en viktig faktor i Grenverkets fortsatta arbete och därför något som kontinuerligt behöver utvecklas.

#### **Skolans roll och representation i projektet**

En fundering vi vill lyfta är hur skolan kommer in och involveras i projektet. En tydligare koppling till det kommunala uppföljningsansvaret skulle kunna underlätta för delprojekten att tidigt nå ut till sin målgrupp. Vår bedömning är att projektet bör överväga att formalisera skolans deltagande genom att inkludera en representant i styrgrupperna.

#### **Ungdomsteamets förutsättningar**

När det gäller jämförelser mellan delprojekten menar vi att det finns anledning att fundera över förutsättningarna för styrning och ledning av Ungdomsteamet. Följande kan sägas om Ungdomsteamet:

- Ungdomsteamet är det i särklass största projektet sett till deltagarantal.
- Målsättningen i termer av andel vidare till arbete/studier är den högsta.
- Det är det enda projektet där personalen ej är samlokaliserad.
- Projektledaren har endast 20 procents anställning i projektet, vilket är klart minst tid till förfogande av de fem delprojekten.

Med bakgrund av detta menar vi att Ungdomsteamets förutsättningar behöver stärkas. Givet det stora deltagarantalet är Ungdomsteamets resultat avgörande för hur Grenverket som helhet ska lyckas med måluppfyllelsen.

### Vikten av gemensamma handlingsplaner

Gemensamma handlingsplaner är en viktig del i Grenverket. Vår bild är att det återstår arbete med att enas vad som menas med en gemensam handlingsplan och hur det ska genomföras. Enligt vår tolkning är det en enda gemensam handlingsplan som åsyftas. I dagsläget har vi sett att det figurerar olika parallella planer hos olika myndigheter. Enligt vår uppfattning är det angeläget att individerna i projekten har en handlingsplan (sedan kan denna såklart variera i utformning mellan delprojekten).

### Delrapport 2

I delrapport 2, daterad 2011-01-05, identifierades följande områden som viktiga för Grenverket Södertörn att utveckla.

#### Viktigt att ta tillvara det positiva från personalen om projektet

I enkätundersökningen till personalen har flera positiva delar framkommit och som är viktiga att ta tillvara i det fortsatta arbetet. Vi har noterat följande:

- generellt finns höga förväntningar och man anser att projekten har goda förutsättningar
- det finns en tro på goda möjligheter till måluppfyllelse
- personalen uppfattar generellt att samverkan har förbättrats (även om Ungdomsteamet utgör ett undantag i sammanhanget)
- Personalen menar att utbudet av insatser har stärkts och man ser en hög nytta av delprojekten

#### Fokusering behövs kring jämställdhets- och tillgänglighetsperspektiven

En fråga vi finner relevant att ställa utifrån resultaten från enkätundersökningen är huruvida jämställdhets- och tillgänglighetsperspektivet genomsyrar Grenverket i tänkt utsträckning. Utifrån projektansökan är det frågor som ska integreras i ”planering, beslut och processer”. Vår uppfattning är att så ej ännu är fallet. Vidare ser vi att det råder osäkerhet kring hur perspektiven ska hanteras i projektet.

#### Lärande och erfarenhetsutbyte är en fortsatt viktig fråga

Utifrån enkätundersökningen och intervjuer med kommunala chefer har det framkommit att lärande och erfarenhetsutbyten mellan projekten är en fortsatt viktig fråga. Ett syfte med Grenverket är att möjliggöra lärdomar projekten emellan och former för ett sådant lärande är följaktligen av vikt.

## Arbetet med de särskilda insatserna bör utvecklas

Anpassade yrkesutbildningar anses fungera förhållandevis väl enligt personalen. Däremot har vi sett att Supported Employment och Orienteringskurser behöver utvecklas på basis av personalens bedömning av hur insatserna i dagsläget fungerar.

## Viktigt att tänka på implementering och tillvaratagande av lärdomar redan nu

Grenverket ska utveckla nya metoder och samarbeten. En viktig fråga för projektet är hur de framgångsrika metoderna tas omhand och kommer till användning i ordinarie verksamhet – både under projekttiden och vid projektets slut. Vi menar att det är viktigt att redan nu börja tänka på implementering och hur tillvaratagande av lärdomar kan och bör ske.

## Delrapport 3

Utvärderingens tredje delrapport presenterades 2011-06-23. I rapporten lyftes följande områden som viktiga för projektet att uppmärksamma i det fortsatta arbetet.

### Finn formerna för arbetet i samtliga delprojekt

Delprojekten inom Grenverket befinner sig i olika faser. Några av projekten beskriver att de funnit sina arbetsformer och att arbetet flyter på som tänkt, medan ett par av projekten beskriver nuläget som att de först nu kan komma igång att arbeta på allvar. Förseningen i att finna formerna är problematisk och har inverkan på möjligheterna att nå målen. Vi har förstått att Grenverket har ansökt om en förlängning av projektet med ett år. Inte desto mindre är det viktigt att samtliga delprojekt finner formerna för sitt arbete, kan arbeta som tänkt och inte tappa ytterligare fart.

### Tydliggör vad som menas med nya insatser

Vi har noterat en osäkerhet inom styrgruppen kring hur delprojekten arbetar och hur arbetet och resultaten sedan dokumenteras. Vidare finns varierande uppfattningar inom styrgruppen och delprojekten kring vad som är att betrakta som en ny insats och metod. Exempelvis har vi stött på olika uppfattningar om huruvida de tre särskilda insatserna (Supported Employment, orienteringskurser och anpassade yrkesutbildningar) är att betrakta som nya insatser och metodutveckling som kommit ur Grenverket. Vår bedömning är att projektet behöver tydliggöra vad som menas med nya insatser och hur dokumentationen av lärdomarna i delprojekten ska gå till. Det senare är av vikt för lärandet mellan projekten och för implementeringen av Grenverkets resultat till ordinarie verksamheter.

### Klargör styrgruppens roll och sammansättning

Vi har noterat oklarheter kring styrgruppens roll och sammansättning. När det gäller kommunrepresentantens roll finns det inom styrgruppen olika förväntningar

och åsikter. Här anser vi att styrgruppen behöver diskutera och enas kring vilken roll styrgruppens medlemmar ska ha.

### Säkerställ att alla ungdomar har en individuell handlingsplan

Den låga svarsfrekvensen till trots, så kan vi ändå konstatera att 34 deltagare i delprojekten inte vet om de har en individuell handlingsplan. 4 deltagare har dessutom svarat att de inte har någon handlingsplan. Sammantaget pekar detta på ett behov att förbättra hur de individuella handlingsplanerna upprättas och används inom Grenverket Södertörn, något som vi uppmärksammat tidigare i utvärderingsuppdragets första delrapport.

### Säkerställ att jämställdhetsplanen förverkligas

I delrapport 2 konstaterade vi bristen på tydlighet i hur Grenverket avsåg att arbeta med jämställdhetsfrågor. Sedan dess har flera steg framåt tagits gemensamt i projektet och en *Plan för jämställdhetsintegrering* finns framtagen. Vi har dock noterat att kännedomen om frågan varierar mellan delprojekten. Vår bedömning är att Grenverket behöver säkerställa att jämställdhetsplanen efterlevs och förverkligas och får det genomslag som är ambitionen.

### Fortsätt utveckla samverkan och externa kontakter

En åsikt från styrgruppen var att projektet hela tiden måste ha i åtanke att det är viktigt att projektet hela tiden funderar på vad som är en snabb väg ut i arbete för ungdomarna, och undvika för mycket fokus på det interna samarbetet. Externa kontakter är i detta sammanhang av stor vikt. Vi har samtidigt konstaterat att ungdomar uttrycker ett behov av större nätverk gentemot arbetsgivare och fler kontakter med arbets- och praktikplatser.

Generellt är bilden att samverkan utvecklas i positiv riktning. Vi har dock noterat olika exempel på att samverkan behöver fortsätta utvecklas. Till exempel finns lokala skillnader i hur samverkan fungerar för de olika delprojekten. Det har också förekommit problem kring hur samverkan har prioriterats och hur personal från de samverkande myndigheterna fått mandat att delta i olika möten med projektet.

### Ha fortsatt emfas på erfarenhetsutbyte inom Grenverket

Lärandet mellan projekten är viktigt och vi har sett att det uppskattas av delprojekten. Vi har sett att erfarenhetsutbyte skett kring arbetet med individuella handlingsplaner. Grenverket behöver ha fortsatt emfas på att vara en arena för erfarenhetsutbyte rent generellt. Men även mer specifikt, exempelvis kring hur arbetet och framstegen i delprojekten kan och bör dokumenteras gör vi bedömningen att ett lärande kan ske i högre grad.

## Delrapport 4

Delrapport 4 levererades 2012-01-04. Rapporten sammanfattades enligt följande.

Den sammantagna bilden efter genomförd enkätundersökning är att projektet utvecklas gynnsamt. Inom alla frågeområden har goda resultat erhållits och generellt kan noteras att projektpersonalen både är nöjda med hur delprojekten fortskrider och nyttan av Grenverket Södertörn. Jämfört med den tidigare mätningen

hösten 2010 kan vi också konstatera att personalens svar har utvecklats i positiv riktning.

Enkätundersökningen visar att projektmedarbetarna i Grenverket Södertörn som kollektiv känner tilltro till sina respektive delprojekt samt stor tillförsikt inför fortsättningen av projektarbetet. Det är en utmärkt grund att stå på inför den avslutande fasen av projektet. Förutsättningarna att driva framgångsrika projekt som lever upp till syfte och målsättningar är därmed goda, liksom förutsättningarna för ett lyckosamt implementeringsarbete.

Den genomgående förbättringen av resultaten i förhållande till föregående års enkätundersökning kan till del förklaras med att projektmedarbetarna funnit sina roller och att man som kollektiv känner sig säkrare i sina arbetsuppgifter och på en ökad förståelse för respektive delprojekts mål och syfte, men det är vår bedömning att en stor förklaring ligger i ett målmedvetet arbete från projektledningen för Grenverket samt från respektive delprojektledare. När det gäller utvecklingsområden som identifierats i tidigare utvärderingsrapporter (t ex jämställdhetsarbetet och påbörjande av implementeringsarbetet) kan vi konstatera att projektet medvetet tagit sig an och arbetat med de frågorna.

Enkätresultaten i sig kan dock inte tas som intäkt på att projektet kommer nå sina mål, utan de goda förutsättningar som nu finns behöver förvaltas och tas till vara under 2012 och fram till projektets avslutande under 2013. Samtidigt bör sägas att de resultatredovisningar vi tagit del av till dags dato visar på god måluppfyllelse för projektet.

## **Delrapport 5**

I utvärderingens femte delrapport, daterad 2012-06-27, gavs följande medskick inför det fortsatta projektarbetet.

### **Implementering av metoder och arbetssätt**

För att skapa ett bra underlag till spridningsaktiviteter och för att på ett konkret sätt lämna ett avtryck i befintliga strukturer tror vi att Grenverket Södertörn skulle kunna påbörja ett arbete under hösten 2012 för att konkretisera och dokumentera lärdomar från de olika delprojekts arbete med arbetslösa ungdomar. Liksom i fallet med implementeringsplanerna behöver sannolikt detta arbete genomföras på ett strukturerat sätt och i samarbete mellan den centrala projektledningen och respektive delprojekts ledning och personal.

### **Spridning av resultat**

Vår uppfattning är att det finns anledning att sprida resultat och erfarenheter från Grenverket Södertörn ur flera perspektiv. Naturligtvis ska projektet sprida sina erfarenheter från att arbeta med målgruppen och i detta bland annat peka på vad de olika delprojekten gjort bra, vad de gemensamma satsningarna har inneburit och lett till samt vilka systemfel eller luckor man funnit i befintliga strukturer. Som ett stöd i spridningen tror vi att systematiska metodbeskrivningar, som vi redan pekat på, är viktiga. Därutöver finns det skäl att sprida erfarenheterna av att arbeta i just Grenverkskonstruktionen, med paraplyprojekt och delprojekt. Samordnings-

förbundet Östra Södertörn har möjligheten att samla på sig en relativt stor kunskapsmassa inom detta område, i och med att man även driver Grenverket Nynäshamn och Tyresö.

### **Erfarenhetsutbyte mellan delprojekten efter Grenverket**

Vi kan konstatera att erfarenhetsutbytet och nätverken mellan i första hand delprojektledarna inom Grenverket Södertörn varit mycket uppskattat. Vi vill här lyfta frågan om vilka former ett fortsatt erfarenhetsutbyte och nätverkande kan ha även efter att projekttiden tar slut. Önskar de deltagande aktörerna fortsätta stimulera utveckling i de verksamheter som utvecklats genom Grenverket behöver man definiera formerna för detta i ett tidigt skede. Det skulle kunna handla om att verksamhetsledarna för de olika ungdomsinsatserna i respektive samordningsförbund formaliserar ett utbyte och fortsätter träffas, vilket dock torde kräva någon form av samordning. Det skulle också kunna handla om rollspecifika nätverk som exempelvis nätverk mellan de olika SE-handledarna.

### **Delrapport 6**

Delrapport 6 färdigställdes 2013-01-08. I den sjätte delrapporten av utvärderingen av Grenverket Södertörn har vi utvärderat hur projektet uppfattas dels genom att fånga synpunkter och erfarenheter från personer inom samverkande myndigheter som projektet har regelbunden kontakt med, dels från de ungdomar som tar del av verksamheten som erbjuds inom respektive delprojekt. För det förstnämnda har en enkätundersökning genomförts under september-oktober; för det sistnämnda har fokusgrupper genomförts 19-20 november med ungdomar från alla fem delprojekten.

När det gäller synpunkterna om projektet som vi fångat från de samverkande myndigheterna finns en stor osäkerhet i hur representativa åsikterna är pga den låga svarsfrekvensen. Av de svar som inkom kan i alla fall noteras:

- Handläggarna i ordinarie verksamhet är generellt sett nöjda med hur samverkan fungerar med respektive delprojekt.
- Det finns en uppfattning om att Grenverket (och dess delprojekt) haft betydelse för att förbättra samverkan mellan myndigheterna som finns kring målgruppen.
- Vissa variationer finns mellan hur kända delprojekten är, och mellan vilket värde som respektive delprojekts resultat tillmäts. Generellt anser majoriteten av de svarande att projektens arbete och resultat har ganska eller mycket stor nytta för de deltagande ungdomarna.

När det gäller erfarenheterna av deltagandet i projekten har vi bl a fångat följande i fokusgrupperna med ungdomarna:

- Ungdomarna är mycket nöjda med den verksamhet projekten bedriver, med hur deras relation med coacher/handledare fungerar och med det stöd som projekten ger dem.

- Det har varit slående vilken skillnad ungdomarna upplever i stödet från projekten jämfört med hur de upplever att de blivit bemötta och stöttade på arbetsförmedlingen. Flera ungdomar vittnar om att kontakterna med arbetsförmedlingen har varit mycket negativa erfarenheter och att de istället känt sig nedtryckta och mindre motiverade att söka arbete efter att ha träffat sina handläggare där.
- Många ungdomar vittnar om att de har förbättrat sitt fysiska och psykiska mående avsevärt under sin tid i delprojekten och på olika sätt blivit stärkta.
- Deltagarna i flera delprojekt anser att delprojekten behöver marknadsföra sig bättre och utvidga sitt stöd till fler ungdomar. Bland ungdomarna finns en känsla av att projekten är för okända bland sina målgrupper.
- Ungdomarnas tankar om hur projekten kan utvecklas handlade i mycket hög grad om hur tillvaron i själva projektet kan förbättras och i begränsad utsträckning om hur projekten bättre kan hjälpa dem vidare till arbete eller studier. Häri ligger den kanske största utmaningen för projekten: att med olika former av stöttning och insatser få deltagarna att blicka framåt och faktiskt lämna projektet och ta nästa steg mot arbete eller studier. Detta för att undvika inlåsningseffekter.

Ovanstående iakttagelser och slutsatser är medskick för delprojekten att beakta och ta med sig inför det sista halvårets arbete inom ramen för Grenverket Södertörn.