

Rapport från följeforskning av

Region Gävleborgs projekt:

Processutbildning för sektorsövergripande

barn- och ungdomspolitik

2012-2014

Följeforskare och fil. dr

Lotta Svensson

Innehåll

Bakgrund	2
Följeforskningsuppdraget	3
Metod	3
Processen	5
Förankring.....	5
Behov och önskemål.....	5
Ungdomsstrateginätverket	6
Inventering	7
Lupp-undersökning (Lokal uppföljning av ungdomspolitiken).....	8
SWOT och planering av kommunal aktivitet	8
En praktisk aktivitet i kommunerna	8
Slutdiskussion	9
Har projektet svarat mot de uttryckta behoven och önskemålen?	9
Framgångsfaktorer och utmaningar.....	10
Projektets påverkan.....	12
Framtid – fortsatta behov och önskningar	14
Bilaga 1.	15
Bilaga 2.	16
Bilaga 3.	17

Bakgrund

Sedan 2012 följer undertecknad Region Gävleborgs ”Processutbildning för sektorsövergripande barn- och ungdomspolitik”. Regionens och kommunernas gemensamma arbete med att sätta fokus på det barn- och ungdomspolitiska arbetet hade startat redan tidigare, men från år 2012 formades ett tydligt projekt, byggt på de behov som framkommit tidigare under processen.

På Region Gävleborgs hemsida¹ beskrivs projektet på detta sätt:

”2011-2014 ingår nio av regionens kommuner i en process för att stärka barn och ungas möjligheter. Projektet kallas ”processutbildning för sektorsövergripande barn- och ungdomspolitik” och syftar till att utforma lokal och regional barn- och ungdomspolitik där barn och ungas möjligheter till delaktighet ständigt är en röd tråd.

Varje deltagande kommun har utsett en lokal processledare som har en arbetsgrupp till förfogande för att bygga de strukturer som behövs för att kunna utveckla ett nytt förhållningssätt gentemot barn och unga.

Projektet bygger på lärande-träffar mellan arbetsgrupperna och arbetsträffar däremellan. Lotta Svensson, CFL Söderhamn, är följeforskare på projektet och Stefan Eriksson, Värdeskaparna AB, ansvarar för momentet ”lokal inventering av barn- och ungdomspolitiken”, som pågår under hösten 2012 och våren 2013.”

Projektledarnas beskrivning² av aktiviteter och innehåll i projektet ser ut så här:

- 2010 Genomförande av LUPP. Rapporter till KS och KF i varje kommun, RS, RF och TRU-nämnden.
- 2010-2011 Kommunerna formar sektorsövergripande arbetsgrupper och arbetar med gemensamma målbilder. Inventering av styrdokument.
- 2012 Inventering av kommunernas pågående barn- och ungdomspolitiska arbete.

¹ <http://www.regiongavleborg.se/1/hallbar-utveckling/barn-och-unga/processutbildning.html>

² | Regions Gävleborgs powerpointt-material presenterat för kommunerna i samband med arbetsgruppsmöten 2014

- 2013 Kommunerna väljer ut och påbörjar arbetet med utvecklingsinsatser inom egna fokusområden.
- 2013-2014 Genomförande av LUPP. Resultatet - grunden för nästa steg inom arbetsgrupperna. Info KS/KF/RS/RF/ TRU-nämnden.
- 2014 Fortsatt arbete inom processutbildningens arbetsgrupper för framtagande av utvecklingsinsatser utifrån respektive kommuns behov.

Följeforskningsuppdraget

Vid upphandlingen av följeforskning efterfrågades följande tjänster:

- Följa projektet kontinuerligt under strategiskt viktiga möten, processer eller delprojekt för att;
- Identifiera framgångsfaktorer och utmaningar i projektet och hos dess målgrupper och kommunicera dessa med projektledning och andra berörda i efterfrågade sammanhang
- Fungera som stöd kring metodutveckling för projektets ledning.
- Kommunicera ut resultat och iakttagelser till styrgrupp/arbetsgrupp, på konferenser, lokala arbetsgrupper eller olika media när detta efterfrågas
- Producera en sammanfattande rapport om projektet efter sluttiden med de viktigaste reflektionerna och resultaten, med fokus på framgångsfaktorer och utmaningar, för framförallt målgruppen ”kommuner”.

Metod

För att möta de behov som presenterats ovan, och för att få en så fullständig bild av projektet som möjligt, har undertecknad följt projektet dels genom deltagande vid aktiviteter anordnade av projektledarna och dels genom att ha egna kontakter med kommunernas projektdeltagare.

Deltagande och observerande vid regionens möten med de kommunala företrädarna.

Möten har genomförts dels med nätverket för kommunernas ungdomsstrategier, dels länsträffar där kommunerna deltagit med sina egenskapade arbetsgrupper, dels möten med arbetsgrupperna i respektive kommun

Enkäter och intervjuer med ungdomssamordnarna

Informella samtal har skett kontinuerligt med kommunernas ungdomsstrateger³ i samband med de nätverksträffar som genomförts. Under 2013 genomfördes intervjuer med ungdomsstrategen i varje kommun. Frågeställningarna, se bilaga 1, presenterades och besvarades först per mail och fördjupades senare vid en telefonintervju.

Enkät och intervjuer med kommunpolitiker och tjänstemän

Under hösten 2014 genomfördes telefonintervjuer med kommunala företrädare (högre tjänstemän och politiker) där enkätfrågor besvarades och fördjupades i samtalet.

Frågeställningarna finns i bilaga2.

Erbjudande om kommunenkät

Samtliga kommuner erbjöds att, i samband med Lupp-undersökningens genomförande, även genomföra den enkät om ungas uppfattning om hemkommunen som undertecknad tidigare genomfört i andra kommuner i forskningssyfte. Intresse fanns hos de flesta kommunledningarna men då det kom till genomförande i skolorna blev svarsfrekvensen alltför låg eller så genomfördes inte enkäten alls. Endast en kommun genomförde enkäten med en svarsfrekvens på över 50 %, vilket gjorde att tanken med jämförelser mellan kommunerna föll bort.

SWOT. Egenutvärdering i kommunerna

Kommunernas arbetsgrupper har själva, tillsammans med Region Gävleborgs projektledare, fått identifiera styrkor, möjligheter, svagheter och hot inom kommunens arbete med barn- och ungdomspolitik i en Swot-analys.

Processtöd till projektledningen

De observationer och analyser som skett under processens gång har vid regelbundna möten med regionens projektledare framförts och diskuterats, och legat till grund för vägval som gjorts. Under 2014 genomfördes dessutom en egenutvärdering tillsammans med Region Gävleborgs projektledare. Undertecknad har under processens gång haft obegränsad tillgång till det material som projektledarna producerat.

³ Kommunerna har olika benämningar på de som ansvarar för ungdomsfrågorna men fortsättningsvis kommer jag att benämna de som är processledare i kommunerna som ungdomsstrateger.

Processen

Arbetet i riktning mot detta projekt påbörjades redan 2010 då kommunerna genomförde en regiongemensam LUPP-undersökning. Under 2011 formerade kommunerna sektorsövergripande arbetsgrupper, inventerade styrdokument och arbetade med gemensamma målbilder.

Förankring

Stor vikt hade lagts redan före projektets start, och gjordes även fortsättningsvis, på att arbeta tätt tillsammans med de kommunala tjänstemän som i de olika kommunerna hade ett uttalat direkt ansvar för det strategiska barn- och ungdomsfrågorna. Hur den kommande processutbildningen skulle utformas diskuterades och förankrades i denna grupp och även i arbetsgrupperna i kommunerna. Att på detta sätt bygga in kommunernas perspektiv i planering och utformning har skett mycket medvetet och har getts tid – och projektledningen har på detta sätt undvikit att processutbildningen uppfattats som en ”påлага från Regionen”, vilket i många andra fall kan vara fallet. Istället har projektet uppfattats som ett stöd i det egna arbetet, både av ungdomsstrateger och av högre tjänstemän och politiker.

Behov och önskemål

Då mitt samarbete formellt inleddes med Region Gävleborg, Elin Sundgren och Therese Metz, i november 2011, hade alltså arbetet - med att i regionens kommuner förankra ett intresse för att gemensamt arbeta med en sektorsövergripande barn- och ungdomspolitik - redan pågått i ca ett år. Kontakter hade knutits med alla kommuner och regionala utbildningsdagar hade hållits.

Regionens projektledare stod i detta skede inför att planera för en fortsättning där regionens kommuner erbjudits att med arbetsgrupper, sammansatta av tjänstemän och politiker, delta i en utbildning syftande till att stödja kommunernas egna och gemensamma utvecklingsprocesser.

Inför arbetet som påbörjades 2012 hade projektledningen samlat in synpunkter och önskemål från kommunernas arbetsgrupper som sammanställdes och analyserades⁴ för att ligga till grund för det fortsatta arbetet.

Processutbildningens blivande deltagare, som bestod av politiker, högre tjänstemän och ungdomsstrateger hade följande förhoppningar och önskemål inför de kommande åren:

- Kunskap och skärpta argument för varför dessa frågor är viktiga att arbeta med
- Ökad kunskap om varandra, både internt inom kommunen och externt mellan kommunerna och gentemot regionen.
- Utbyte av erfarenheter och goda exempel mellan kommunerna.
- Stöd i form av coachning och bollplank – både som samordning mellan kommuner men även i det interna arbetet. Man önskade också handledning som skulle ge stöd i det egna arbetet och kunskap om en utvecklingsprocess fasar.
- Tid för att kunna reflektera mer i gruppen och därmed öka den egna förmågan och motivationen kring varför dessa frågor är viktiga och hur de ska arbetas med – och därmed bättre kunna driva processen i den egna kommunen.
- Fler inkluderade i arbetet med målgruppen genom att öka förmågan att identifiera och involvera dessa.
- Hjälpa att utvärdera det egna arbetet genom att få mätverktyg, delta i LUPP-undersökning och genom den följeforskning som knutits till projektet.

Projektet planerades från början att avslutas under 2013, men då det under planeringsskedet framkom att båda företrädarna från Region Gävleborg skulle komma att vara barnlediga under denna period togs denna planering under omprövning och projektet förlängdes till att pågå även under 2014 och genomföras i en lägre takt – utifrån en planerat lägre bemanning.

Ungdomsstrateginätverket

I de kommunala arbetsgrupperna har ungdomsstrategen varit processledare och haft den närmaste kontakten med Region Gävleborgs företrädare. Under hela projektiden har

⁴ Tillsammans med Carina Holmberg, entreprenörskapsforskare och undertecknad

ungdomsstrategerna träffats regelbundet tillsammans med de regionala projektledarna. Innehållet i träffarna har varierat beroende på vad som pågått i kommunerna. Träffarna har alltid gett utrymme för erfarenhetsutbyte och gemensamma diskussioner kring pågående arbete, och information om aktuella frågor har utbytt.

I de intervjuer som genomförts, med ungdomsstrateger, tjänstemän och politiker framhålls nätverket för ungdomsstrateger och de nätverksträffar som hållits, som ytterst värdefulla. Man menar att dessa bidragit till en större yrkesstolthet, en högre medvetenhet om uppgiften och ett mera professionellt förhållningssätt i det egna arbetet i kommunerna. Ungdomsstrategerna talar om ett större engagemang och tro på möjligheter i arbetet i och med detta.

Inventering

För att öka kunskapen i kommunerna om vilket arbete som redan pågick och vilka resursen som totalt lades på barn- och ungdomspolitiska satsningar beslutades att kommunernas arbetsgrupper, tillsammans med företaget Värdeskaparna, skulle genomföra en inventering och analys.

Ungdomsstrategerna menar att genomförandet krävt en stor arbetsinsats, och de flesta av dem har svårt att se att de fick ett tillräckligt utbyte av den arbetsinsatsen. Några är kritiska och menar att inventeringsarbetet uppfattats negativt i kommunen och bidragit till skepsis inför fortsatt arbete, andra menar att resultatet och analysen inte bidragit med så mycket men att de egna samtalen och diskussionerna i samband med genomförandet har bidragit till en högre medvetenhet om dessa frågor i den egna kommunen och att åtminstone ungdomsstrategerna, och möjligen några till, nu har större kunskap om vad man faktiskt gör i kommunen.

Bland politiker och tjänstemän finns några som tycker att inventeringen tillförde bra kunskaper om den egna kommunens arbete och att bra diskussioner kom igång, medan de flesta menar att projektet under denna period tappade fart och engagemang, det ”försvann” från agendan och att det var svårt att se vad som pågick.

Detta motsvaras av att de flesta, men inte alla, ungdomsstrateger i detta skede upplevde att övriga deltagare i kommunens arbetsgrupp i hög grad tappat det fokus på barn- och ungdomsfrågorna som fanns då projektet startade. De menade i detta skede att de behövde hjälp med att återskapa och vidareutveckla detta för att komma dit man vill med denna process.

Lupp-undersökning (Lokal uppföljning av ungdomspolitiken)

Ytterligare ett led i att skaffa ett faktaunderlag för det fortsatta arbetet var att genomföra en regionsstödd Lupp-undersökning⁵ i samtliga av regionens kommuner i åk 8 och gy2, samt en regiongemensam Lupp-undersökning för unga vuxna. I sammanställning och analys av resultaten tog Region Gävleborg hjälp av konsultföretaget Sweco, och resultaten presenterades i varje kommun av regionens projektledare tillsammans med Swecos representant, samt vid en länsövergripande konferens som också syftade till att stimulera intresse och fokus från politiker och högre tjänstemän.

Ungdomsstrategerna såg resultatet och analysen av enkäterna som en god utgångspunkt för att nu tydligare fokusera på vad som ska ”göras” i kommunen, och man önskade få inspiration och stöd från Region Gävleborg och de andra kommunerna, dels i hur man lämpligen kan återföra resultatet av undersökningen på ett bättre sätt än tidigare och också inspiration till att bedriva ett välgrundat och långsiktigt förbättringsarbete.

Det samlade greppet och organiserade genomförandet och sammanställandet av enkätsvaren uppskattades även av politiker och tjänstemän. Framför allt framhålls regionens projektledares engagemang och stöd.

SWOT och planering av kommunal aktivitet

Efter Luppenkätens genomförande och resultatpresentation i kommunerna träffade regionens projektledare samtliga kommuners arbetsgrupper i respektive hemkommun, där det genomfördes en SWOTanalys samt påbörjades planering för att genomföra en kommunal praktisk aktivitet.

En praktisk aktivitet i kommunerna

Efter Luppenkätens genomförande och analys har kommunerna uppmanats att genomföra en aktivitet, med stöd från Region Gävleborg, för att förbättra inom något område för barn- och unga i den egna kommunen. I de flesta kommuner har man planerat aktiviteter som ska förbättra kommunikationen mellan ungdomar och politiker och tjänstemän. De områden som fokuserats på har varit olika utifrån analysen av vad som har varit viktigast att börja med, men

⁵ Lupp är en enkät som tillhandahålls av Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor för att kommuner, stadsdelar eller regioner ska få kunskap om ungas situation, deras erfarenheter och synpunkter. (<http://www.mucf.se/lupp>)

i hög grad har en ökad öppenhet för att ta del av de ungas synpunkter styrt aktiviteterna. Fokus har bland annat varit coachning av politiker med hjälp av unga, dialoger kring Lupp-resultaten med unga, dialoger i skolan med föräldrar, unga och lärare samt dialoger med nyanlända unga och samtal med unga om trygghetsfrågor.

Slutdiskussion

Det finns flera sätt att utvärdera ett projekt. En frågeställning kan vara om deltagarna är nöjda och om projektet motsvarat de förväntningar deltagarna hade från början. En annan fråga är om projektet producerat någon ny kunskap och om projektet haft någon faktisk påverkan. Dessa frågor, och några till, diskuteras i denna del.

Har projektet svarat mot de uttryckta behoven och önskemålen?

Utifrån de behov och önsknings som kommunerna presenterade inför starten av detta projekt visar utvärderingen att projektet i hög grad har varit lyckat. Det har svarat mot de uttryckta behoven, se punktlista sidan 5, samt utöver detta bidragit med ytterligare värden.

Både ungdomsstrateger, högre tjänstemän och politiker menar att frågorna fått större tyngd och status genom att ingå i ett regionalt projekt. Den övervägande delen av arbetsgruppernas deltagare tycker att de ökat sin kunskap om frågorna. Många uttrycker uppskattning över möjligheten att göra arbetet mera faktabaserat genom mera kunskap, gemensamma mätverktyg och diskussioner kring resultat och uppföljning. Olika individer uppskattar olika delar, några framhåller föreläsningar, teoretiska moment och aktuell forskning och andra framhåller kunskap om goda exempel från andra kommuner.

Att ett större utbyte nu sker mellan kommunerna är tydligt. Ungdomsstrategerna har en god kontakt med varandra och tar nu vid behov direktkontakter istället för att, som tidigare, vända sig till Region Gävleborg för att få kontakter och tips. Man har också haft ett konkret utbyte mellan kommunerna i form av bland annat samverkan i Lupparbetet, föreläsningar av ungdomsstrateg från annan kommun och studiebesök hos annan kommuns ungdomsverksamhet.

Att delta i ett projekt som detta har medfört att man "tvingas" avsätta tid för att driva arbetet framåt – eftersom "man vill ha något att rapportera när det är dags för nästa träff", vilket i slutändan uppskattas av deltagarna. Att besvara frågan om projektet lett dit man hoppats är svårt för samtliga. De positiva omdömena om projektet är många men samtidigt hade de flesta stora förhoppningar från början. I de flesta kommunerna tycker man inte att man i den egna kommunen kommit så långt som man hoppats och att det framför allt hänger på att det interna arbetet inte löpt så bra som man önskat. Utgångspunkterna för de olika kommunerna var ju också mycket olika. I några kommuner fanns inte ens någon ungdomsstrateg då arbetet påbörjades, men nu finns det i alla deltagande kommuner en anställd med ansvar för dessa frågor. I några kommuner menar man att det bästa med projektet varit att man nu är flera personer inom kommunen som tillsammans arbetar med frågorna kring barn och unga. För övriga synpunkter från politiker och tjänstemän, se bilaga 3.

Framgångsfaktorer och utmaningar

Framgångsfaktorer och utmaningar i detta projekt har redan diskuterats i texten ovan. Här nedan kommer framför allt förutsättningarna för att projektets intentioner ska kunna få fäste i faktisk förändring i kommunerna att formuleras.

Region Gävleborgs uppdrag och mandat

Både ungdomsstrateger, tjänstemän och politiker pekar på den viktiga roll som Region Gävleborg spelat som projektdrivande organisation – de tror inte att den egna kommunen själv skulle lyckats hålla fokus på dessa frågor under en längre tid, vilket deras tidigare erfarenheter också visar.

Många uppfattade sig som hyfsat kunniga och uppdaterade på frågorna redan innan och tror nog att de skulle drivit frågorna även utan projektet men menar samtidigt att stödet från regionen och det fokus och den tyngd som frågan fått genom projektet har gjort att det varit lättare att hävda betydelsen och vikten av att låta detta arbete ta plats - arbetet fått större plats och status i den egna kommunen. De menar både att de själva, i sina professioner och uppdrag, och barn- och ungdomsfrågorna fått stöd och status genom Region Gävleborgs drivande av projektet, och att Region Gävleborgs mandat att driva processen framåt har bidragit till att hålla dessa frågor aktuella i kommunerna. Många framhåller också vikten av

det stöd man fått från regionens projektledare i de olika momenten vilket gjort att arbetet gått framåt även om det funnits hinder. Att ett samlat regionalt fokus är en framgångsfaktor visar även erfarenheter från andra regioner, t ex Region Kalmar⁶ och Region Dalarna⁷.

Kommunernas inre arbete

Då arbetsgrupperna i kommunerna själva diskuterar den egna kommunens styrkor, möjligheter, svagheter och hot och då de kommunala högre tjänstemännen och politikerna funderar över vad som behövs för att kunna genomföra ett genomgripande utvecklingsarbete i respektive kommun är det till slut några punkter som framstår som grundläggande och som är avgörande för utfallet av det arbete som sker:

- Förankring av mål/vision i ledningen/politiken och ett aktivt intresse för frågan från politiken

Att frågan är prioriterad och drivs med stöd från kommunens högsta ledning är avgörande för hur förankrat och uthålligt arbetet har förutsättningar att bli

- Medvetenhet och engagemang hos politiken och de anställda

Många vuxna måste ha gjort klart för sig vartåt arbetet syftar och vara beredda att arbeta för detta tillsammans

- Lokala förutsättningar som utgångspunkt

Arbetet måste vara lokalt förankrat och syfta till att påverka frågor som är påtagliga lokalt

- En organisation/struktur där samverkan och flexibilitet uppmuntras och belönas

För att bibehålla engagemanget och möjliggöra lösningar över t ex förvaltningsgränser måste prioriteringen av frågan vara genomgående i organisationen; arbete med frågan bör t ex tas upp i utvecklingssamtal och vara lönegrundande. Att frågan är prioriterad bör också innebära att resurser snabbt kan omfördelas för att möta nya behov på bästa sätt.

- Resurser – pengar och tjänster/människor med tid och intresse

Om det inte finns resurser hjälper det inte med engagemang – risken att bränna ut människor eller föda missnöje för att man lovar mer än man kan hålla är stor.

⁶ <http://www.rfkl.se/sv/Verksamheter/Befolkning-och-valfard/Ungdomsfragor/>

⁷ <http://www.regiondalarna.se/verksamhet/naringsliv-och-samhallsbyggnad/ung-i-dalarna/>

- Långsiktighet – uthållighet och tålamod (– och iver ...)

Balansgången mellan att arbeta långsiktigt och att önska förändring är viktig. Ingen förändring sker om man inte driver på, men att förändra synsätt och arbetssätt är ett tålmodigt arbete.

- Tillskott av goda exempel, faktakunskap och metodkunskap på alla nivåer

För att hålla kunskapen aktuell och levande är det viktigt att man fyller på kontinuerligt och att det sker på alla nivåer i organisationen. Bristande metodkunskap kan vara det som gör att inget händer trots att alla är överens om att något ska göras.

Projektets påverkan

Att kommuner arbetar med barn- och ungdomspolitik är inget nytt eller något som behöver ske i projektform. Det nya i detta projekt är dels regionens inblandning - att Region Gävleborg åtar sig att samordna utformandet av en lokal och regional barn- och ungdomspolitik - och dels att man åtar sig att sätta fokus på att barn och ungas möjligheter till inflytande och delaktighet ständigt ska vara en röd tråd. Det handlar alltså om att *tänka* annorlunda, för att agera mer reflekterat och strategiskt.

De synpunkter som delgetts mig under utvärderingsarbetet indikerar att Region Gävleborgs arbete med processutbildning för sektorsövergripande barn- och ungdomspolitik i hög grad strävar mot att säkra de mekanismer som gör att projekt blir hållbara, d v s lever kvar, integreras med annan verksamhet, sprids och leder till strategisk påverkan⁸:

- Ett aktivt ägarskap inom ramen för en effektiv och genomskinlig projektorganisation
- En samverkan mellan viktiga aktörer som bygger på gemensam kunskapsbildning varvat med handling
- Ett utvecklingsinriktat lärande som leder till multiplikatoreffekter

Samverkan, gemensam kunskapsbildning, utvecklingsinriktat lärande, nätverkande och stärkt fokus på det barn- och ungdomsstrategiska arbetet är resultat som lyfts fram av de intervjuade deltagarna. Att Region Gävleborg tagit ett aktivt ledar- och ägarskap i denna process ses av

⁸ Brulin, G & Svensson, L (2011) Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur

deltagarna som nödvändigt och som en förutsättning för arbetet då ingen av de deltagande kommunerna haft mandat och resurser att annars ta en sådan roll. En hel del samordning och stöd har krävts i olika skeden för att projektet skulle fortsätta att vara i fokus i respektive kommun.

För att åstadkomma nya förhållningssätt krävs utrymme för reflektion och experiment och detta kräver i sin tur tid.⁹ I detta projekt har utrymmet för reflektion skapats genom trepartsträffar och nätverksträffar för ungdomsstrategier, och kommunerna har uppmuntrats till att ha arbetsgruppsträffar på hemmaplan. Genom att dessutom uppmuntra till reflektion som kvalitet¹⁰, d v s uppmuntra nyfikenhet och vilja att ompröva rutiner och arbetssätt, har projektet öppnat för utveckling av arbetet i kommunerna. Innehåll och former för detta arbete uttrycker deltagarna i stort belåtenhet med.

Över tid går det att se att projektet påverkat attityder och värderingar kring samverkan med varandra och med Region Gävleborg hos deltagarna. Från början uttrycktes från flera håll tveksamheter och kritik mot att ”Regionen” skulle ”lägga sig i” det barn- och ungdomspolitiska arbetet, något man då uppfattade som en fråga som kommunerna själva ägde. Genom projektet har samverkan och samarbete uppmuntrats och det tycks nu vara självklart för de flesta att dessa frågor kan och bör tacklas gemensamt. Projektet har också lett till ett större förtroende och mer öppenhet mellan deltagarna från olika kommuner och man kan nu be varandra om råd och stöd istället för att som tidigare mera ”hålla masken” och framhålla den egna kommunens förträfflighet.

Det går även att se en förändring i hur kommunerna ser på inriktningen av sitt arbete, från anordnande av aktiviteter för unga - mot en tydlig inriktning mot att bättre ta tillvara ungas synpunkter och vilja till delaktighet och inflytande. Detta är frågor som diskuterats genom hela projektet och de presentationer undertecknad gjort av egen forskning¹¹ har ofta medfört en insikt om hur vuxnas attityder är av avgörande betydelse för vilka unga som uppfattas som

⁹ Schön, D (1983) *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. London: Temple Smith

Schön, D (1987) *Educating the Reflecting Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher

¹⁰ Alvesson, M (2003) Tolkning och reflektion i ledarutveckling. I *Ledarskap och lärande*. Rohlin, L & Hansson, J & Marmgren, L & Modig, M m fl (red) Lund: Studentlitteratur

¹¹ Se t ex Svensson, L (2006) *Vinna och försvinna. Drivkrafter bakom ungdomars utflyttning från mindre orter*. Linköping: LiU tryck

intressanta och viktiga. Detta har haft betydelse i så måtto att kommunerna numer har ett tydligare fokus även på de unga som önskar och försöker bo kvar på orten.

Framtid – fortsatta behov och önsknings

Det som för många kommuner återstår, och som de säger sig vara inspirerade att ta itu med, är att få dessa fördjupade synsätt att komma till uttryck i det vardagliga arbetet. Svårigheter då utvecklingsarbete ska möta driftsorganisationen är mycket vanligt då utvecklingsarbete ofta drivs i tämligen fristående projekt.¹² I detta fall är dock driftsorganisationen en del av projektet, och deltagarna menar att det mera handlar om att arbeta strategiskt och tålmodigt för att fler i den kommunala organisationen ska involveras i det fördjupade arbetet.

För att ett utvecklingsarbete ska bli långsiktigt krävs ett starkt ledningsstöd, resurser för medverkan för de anställda, tid för reflektion, planering och samordning och metoder för utvärdering och externt stöd.¹³ För att åstadkomma faktisk förändring i verksamheten räcker det inte med planerade kompetensutvecklingsinsatser utan organisationens former kan behöva förändras och utvecklingsprocesserna bör anpassas efter vardagens dynamik.¹⁴ Om vi ser till punkterna ovan, angående kommunernas inre arbete, är arbetsgrupperna i hög grad medvetna om detta, och flera kommuner önskar sig ett fortsatt projekt/regional samverkan för att få stöd och inspiration för att åstadkomma detta.

Att fortsatt samverkan är viktigt betonas i samtliga intervjuer med politiker och tjänstemän, och många betonar frågans vikt för kommunen och regionen – och att man bör se att det är en gemensam utmaning. Flera kommuner lyfter den lokala förankringen av frågorna som ett förhoppningsvis kommande fokusområde där man önskar en fortsatt samverkan, i ett liknande projekt som detta – där Region Gävleborg stödjer kommunernas arbete.

¹² Gustavsen, B & Finne, H & Oscarsson, B (2001) *Creating connectedness. The role of social research in Innovation Policy*. Amsterdam: John Benjamin

¹³ Svensson, L & Jakobsson, E & Åberg, C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Stockholm: Santerus förlag

¹⁴ Nilsson, M & Hultman, G (2004) Om konsten att skapa växtkraft. I Ellström, P-E & Hultman, G. *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1. Mail med utvärderingsfrågor till ungdomsstrategen (eller motsvarande befattning).

DELTIDSUTVÄRDERING AV REGION GÄVLEBORGS satsning på PROCESSUTBILDNING BARN- OCH UNGDOMSPOLITIK, okt 2013

Nu när vi är på väg mot nästa fas i det regionalt stöttade ungdomspolitiska arbetet, bortom inventering, kartläggning och enkäter, så skulle jag vilja samla in era intryck så här långt. Jag tänker mig att ni svarar på nedanstående frågor och **skickar tillbaka till mig före 9 okt 2013** och att ni då dessutom **föreslår några tider** som passar er då jag kan ringa upp och fördjupa frågeställningarna i en telefonintervju.

-Har projektet hittills gett dig några fördjupade kunskaper/insikter som du har nytta av i ditt arbete? Försök att kortfattat beskriva vad i så fall:

-Har projektet hittills haft någon betydelse för vilka vägval som görs och vilka mål som finns för det ungdomspolitiska arbetet i kommunen? Berätta kortfattat hur i så fall:

-Har projektet hittills lett till att det barn- och ungdomspolitiska arbetet fått större tyngd i din kommun? Ge exempel om du kan:

-Har du/ni haft någon nytta/glädje av att träffa och diskutera dessa frågor med andra från kommunerna i Region Gävleborg? Ge gärna exempel:

-Fritt tyckande: Vad har varit särskilt bra med projektet så här långt? Vad kan bli bättre? Något du vill se mer eller mindre av? Farhågor/förhoppningar inför framtiden? Annat du vill förmedla?

Bilaga 2. Mail med utvärderingsfrågor till politiker och högre tjänstemän.

Utvärdering av Region Gävleborgs projekt: processutbildning för sektorsövergripande barn- och ungdomspolitik. September 2014

Hej! Du är en av de som funnits med i projektet länge, och nu när projektet närmar sig sitt slut skulle jag vilja göra en telefonintervju med dig. Frågeställningarna är hämtade från en tidigare utvärdering gjord i projektet samt några nya som jag vill veta mera om. Under intervjun kommer jag utöver vårt samtal också kryssa i ett anonymt formulär som sedan går till Region Gävleborg. Det är bra om du tänkt till inför vårt samtal, men du behöver inte ha några färdiga svar. Jag hoppas kunna genomföra detta under oktober månad och ber dig därför att skicka mig tre möjliga tider då du är tillgänglig för en ca halvtimmes telefonintervju. De frågor jag vet att jag kommer att ställa återfinns du nedan, i övrigt är det fritt att framföra alla synpunkter du har på projektet under samtalet. Men alltså: **Skicka mig tre möjliga tider för ett telefonsamtal, så återkommer jag till dig innan septembers slut och bokar en av tiderna!**

Vänliga hälsningar/Lotta Svensson, följeforskare i projektet

Frågor jag vill prata om:

(När det nedan står "frågan" så avses barn-och ungdomspolitik. Dina svar kommer att vara anonyma gentemot Region Gävleborg.)

Har du:

- fått fördjupad insikt om vad barn- och ungdomspolitik handlar om?
- fått ökad kunskap om hur vår organisation kan utveckla barn-och ungdomspolitiken?
- fått ökad kunskap om gemensamma utmaningar för frågan i vår region?
- fått ökad kunskap om metoder eller arbetssätt som andra kommuner använder?

Har projektet:

- lett till att fler personer i din organisation är involverade i frågan?
- lett till förbättrad styrning/beslutsprocess för frågan i din organisation?
- resulterat i konkreta insatser (på strategisk nivå eller verksamhetsnivå) i din kommun?
- stärkt dig i din roll/ditt uppdrag?
- gjort så att du arbetat mer med barn- och ungdomspolitik än du skulle ha gjort annars?

Anser du:

- att projektet stödjer kommunens arbete med strategisk utveckling och styrning av det barn- och ungdomspolitiska arbetet?
- att samverkan mellan kommuner och med en regional samordning är en bra form/metod för att driva lokalt och regionalt barn- och ungdomspolitiska arbetet framåt?
- att det finns ett behov av fortsatt samverkan efter projekttidens slut? Utveckla gärna!

Det här är det bästa med projektet:

Övriga synpunkter på projektet:

Bilaga 3. Synpunkter från politiker och tjänstemän, insamlade vid intervju och enkät inför projektets avslutande, hösten 2014.

Anser du att det finns ett behov av fortsatt samverkan efter projektidens slut?

--- Ja absolut! På kommunal nivå bör strategrollen utvecklas till mera av en samordnare, som (kanske med hjälp av lite smörjmedel från regionen) samordnar det konkreta kommunala barn- och ungdomsarbetet med de regionala strategierna. Detta gör att man kan "övertyga/tvinga" kommunerna att vara med i det samordnade arbetet.

--- Ja absolut! Samverkan är avgörande. Ett gott exempel är Nätverk Valfärd, där man har ett samarbetsdokument och har varandra som resurser.

--- Ja, för att stödja varandra att hitta metoder att öka ungas inflytande, för att förändra förvaltningarnas arbete och för att göra bättre uppföljning av det vi gör.

--- Ja, absolut. Vi behöver träffas över kommungränserna några ggr/år och utbyta erfarenheter. Vi behöver också få ta del av nyheter på området. Regionen är rätt instans att ta ansvar för detta.

--- Ja, erfarenhetsutbyte är bra. Vi behöver jobba med demokrati och inflytande generellt och utveckla medborgardialoger. Viktigt att få jobba utifrån kommunens egna behov, men i dialog med andra.

--- Ja! Viktigt framför allt för ungdomssamordnarna att ha ett regionalt nätverk att bli styrkta av, och orka fortsätta arbetet på hemmaplan

--- Ja! Vi behöver se att vi har gemensamma utmaningar, och vi behöver stärka och konsolidera kunskaperna om mekanismerna bakom flytta/stanna. Det är bra med en puff från sidan för att stärka processen i kommunen, för inspiration och bränsle.

--- Ja, det gör det. Samverkan hjälper till att hålla fokus på frågan och att dela kunskaper mellan kommunerna. Att jobba vidare med nätverk över kommun och professionsgränser är givande.

--- Ja, vi blir styrkta av att jobba med de här frågorna tillsammans, och vi behöver mer inspiration och sparkar i baken för att fortsätta jobbet i kommunerna. Kanske behöver vi nu mer inriktning mot konkreta insatser, mer verkstad. Många kommuner har bytt majoriteter och politiker efter valet och man behöver fortsätta för att hålla i frågan och säkra att kunskapen fortlever.

--- Ja! Och Regionen bör ha ett fortsatt ansvar för att samordna, och vara blåslampa så att vi i kommunerna gör det vi ska. Kanske länsträffar ibland, men framför allt stötta oss på hemmaplan. Detta är en folkhälsofråga och det är en framgångsfaktor att vi jobbar bra med detta i länet.

--- Ja, det är bra med samverkan och nätverk i de här frågorna, man behöver träffas och diskutera och regionen är en bra spindel i det nätverket. Och det är mycket bra att ungdomssamordnarna har ett fungerande nätverk eftersom de ofta är så ensamma i kommunerna.

--- Ja, framför allt behöver kommunen stöd lokalt för att verkligen lyckas driva arbetet lokalt. På samma sätt som nu - men lokalt med stöd av regionen - som blåslampa

--- Ja, som det var i början då det var mer aktivitet. Skulle också vilja ha ett konkret stöd i kommunen - hur får man det att hända i kommunen. Också gärna ett nätverk för deltagande politiker, där man kan dela konkreta råd och tips.

Det här är det bästa med projektet:

--- Att det kommunen gör har blivit synliggjort för alla på ett konkret sätt genom Inventeringen och att Luppen genomförts proffsigt och fått hög status och leder till att frågan tas på större allvar

--- Den vidgade kunskapen som man får av att möta andra kommuner. Projektet ger draghjälp till det barn- och ungdomspolitiska arbetet i kommunen.

--- Att det finns någon som har mandat att tvinga kommunerna att titta närmare på dessa frågor, och som kan visa nödvändigheten att jobba med frågorna.

--- Det har blivit fokus på ungdomspolitiken, vi har knutit kontakter både över kommungränsen och, kanske framför allt, inom kommunen.

--- Bra att ibland få samma input, som grundplåt. Projektet har gjort så att vi avsatt tid och satt fokus på vårt arbete med dessa frågor

--- En jättebra och framgångsrik satsning. Bäst har varit nätverket för ungdomssamordnare, har stärkt dem och gett bra ideer till kommunerna

--- Nätverkandet har gett många kontakter på olika nivåer, som har varit till nytta även i andra sammanhang. Erfarenhetsutbytet har lett till nya tankar. Frågan har hållits kvar på dagordningen. Vi har erbjudits instrument för vårt arbete.

--- I vår kommun har det bästa varit att arbetet nu bedrivs i flera nämnder och att fler förstått att detta är viktigt och att vi ska jobba med detta.

--- Frågan har fått starkare status, mer kraft och en tydligare plats i kommunen.

--- Att vi fått till vår tvärssektoriella arbetsgrupp lokalt. Att det varit en regional samordning har gjort att vi "tvingats" ägna tid åt frågan, och det har varit jättebra. Projektet har gett status och tyngd åt frågan.

--- Att man kan diskutera frågorna med likasinnade, det ger en plattform för att jobba vidare.

--- har satt fingret på att inflytande måste jobbas med till vardags, hela tiden.

--- I början kände man att man blev puffad och fick inspiration och fick kraft och lust, sen har det blivit mera diffust.

Övriga synpunkter:

--- Ett mycket bra sätt att arbeta, och det är viktigt att det blir en fortsättning

--- Projektet är mycket bra, men i vårt fall är det ett problem att få det att fästa i kommunen. Här finns många aktörer som inte kan samarbeta.

--- Det finns en risk med att ha ett avgränsat b-u-projekt - p g a den lägre "statusen" riskerar man att de som borde vara involverade och som jobbar med samhällsplanering, arbetsmarknadsfrågor och tex översiktsplaner inte uppfattar att frågan angår dem.

--- Ett bra projekt, har gett kunskap, fokus och stöd !

--- Viktigt att inte tvinga in kommunen i en färdig mall - gäller både övergripande upplägg och delinnehåll.

--- En jättebra och framgångsrik satsning. Bra rollfördelning, Elin och Therese som kreatörer och processare och Carolin som "doer", hon får saker att hända!

--- Kommunerna har kommit olika långt vilket ibland gör att stoffet som presenteras inte känns helt angeläget för den egna. Stort plus för trevliga sammankomster som gjort att man gärna rest dit för att delta.

--- Det har i stort varit bra. Första året var suveränt och vi hade flera träffar och var superengagerade. Sedan flöt det ut och inventeringen kändes planlös och därefter har engagemanget inte varit lika starkt. Men jag ser nu att vi gjort mycket i kommunen och kommit en god bit på väg, med stöd av regionen.

--- Region Gävleborg har skött projektet mycket proffsigt och agerat stödjande på ett bra sätt. Forskningsanknytningen har varit bra, både kunskapsstillskottet och följeforskningen.

--- Engagerande och kreativt processarbete.

--- Det bästa för oss har varit det kontinuerliga stödet och trycket från Regionens projektledare. De inhyrda konsulternas prestationer har varit mer tveksamma. Projektet har medvetandegjort oss på ett bra och nyttigt sätt.

--- Även de som jobbar "på golvet" med ungdomarna borde involveras och inspireras, och en samordning även där från regionen vore bra.

--- Vi hade behövt hjälp med den lokala förankringen. Vore bra att involvera de som jobbar närmast de unga och även ungdomarna själva

--- Upplever det som om jag blivit tappad längs vägen. Efter att vi fick en ungdomssamordnare har jag inte blivit kallad till möten.