

Slutrappport av projektet BOSS

Bred Operativ och Strategisk Samverkan

Oktober 2018



Kommunförbundet Skåne



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Förord

Det har varit en spännande resa att följa arbetet i projektet BOSS. Ett av projektets övergripande målsättningar har varit att öka samverkansstrukturerna för att tillsammans vara bättre förberedda att möta komplexa utmaningar som kräver flera aktörers insatser. Projektet har inriktat sig på hur samverkan kan stärkas för att möta ensamkommande och nyanlända barn och ungas behov. Modellen för samverkan är allmängiltig och går att applicera på många samverkansutmaningar som kommuner ofta står inför.

En annan viktig målsättning i projektet har varit att bidra till ökad kunskap gällande ensamkommande och nyanlända barn och ungas behov. Projektet har breddat den gemensamma förståelsen för målgruppens komplexa behov, men också ökat kunskapen att ta tillvara på de resurser som nyanlända och ensamkommande barn och unga besitter.

Kommunförbundet Skåne vill rikta ett stort tack till projektgruppen, till alla deltagare i de 16 skånska kommunerna, Länsstyrelsen Skåne, Region Skåne och Europeiska Socialfonden. Utan detta samlade engagemang hade vi inte kunnat genomföra projektet med så gott resultat!



Carina Lindkvist

Avdelningschef Hälsa och social Välfärd
Kommunförbundet Skåne
2018-10-26

Sammanfattning

BOSS, Bred Operativ och Strategisk Samverkan, var ett tvåårigt projekt finansierat av Europeiska Socialfonden som ägdes av Kommunförbundet Skåne samt medfinansierades av Länsstyrelsen Skåne, Region Skåne och 16 skånska kommuner. Huvudsyftet med projektet var att utveckla och stärka förvaltningsövergripande samverkan för att underlätta ensamkommande barn och ungas integration i samhället. Genom att arbeta med bred kompetensutveckling på både strategisk och operativ nivå har projektet velat skapa en gemensam kunskapsbas kring nyanlända och ensamkommande barn och unga inom och mellan kommunerna. Projektet har stöttat formandet av nya och/eller utvecklandet av befintliga samverkansstrukturer och utvecklande av multikompetent operativ samverkan. Fokus för genomförandet har legat på att varje kommun lokalt har identifierat utvecklingsområden som kräver reell samverkan. Utifrån detta har förväntningen varit att kommunerna ska påbörja lokala förändrings- och samverkansprocesser.

Projektet startade oktober 2016 med en analys- och planeringsfas som hade till syfte att kartlägga behov av samverkan och kompetensutveckling i projektets kommuner. Denna fas pågick fram till mars 2017. I den efterföljande genomförandefasen som pågick till juni 2018 har projektets deltagare erbjudits delregionala lärandeträffar med föreläsningar och workshops, först på strategisk och därefter på operativ (operativt beslutsfattande) och professionell (medarbetar-) nivå. Efter de inledande utbildningsinsatserna har projektet haft en förväntan om att kommunerna ska formera operativa multikompetenta samverkansgrupper med fokus på att hitta nya sätt att arbeta för att stärka den långsiktiga integrationen av nyanlända och ensamkommande barn och unga. Som ett stöd i detta har projektledaren och processledaren varit behjälpliga med att göra inledande processkartläggningar i många av projektets kommuner, i syfte att synliggöra olika aktörers roller och ansvar i relation till nyanlända och ensamkommande barns mottagande och integration. Likaså har de som varit lokalt ansvariga för att driva förändringsprocesserna i kommunerna erbjudits en processledarutbildning med fokus på användardriven innovation och tjänstedesign. Ytterligare direkt stöd till förändringsprocesserna har varit en utbildning i normkritisk verksamhetsutveckling, normkritik i teori och praktik, detta för att säkerställa att all verksamhet präglas av horisontella principer och ett inkluderande tankesätt samt hur detta kan omsättas i verksamheterna rent praktiskt.

Genom de utvärderingar som genomförts i relation till projektet kan det konstateras att projektet har uppnått sina mål och sitt syfte. En klar majoritet av kommunerna uppger att samverkansstrukturerna har stärkts och att helhetsbilden av mottagningssystemet kring nyanlända och ensamkommande barn och unga blivit klarare. Kommunerna uppger också att möjligheterna till erfarenhetsutbyte har varit värdefulla och att kompetensutvecklingsinsatserna kring framför allt normkritisk verksamhetsutveckling och samverkan och organisation varit viktiga. De viktigaste förändringarna projektet medfört uppges av många vara det mervärde möten över förvaltningsgränserna skapat.

Projektet avslutas september 2018. Projektets resultat såsom lärdomar från olika samverkansprocesser samt konkreta exempel på förändrings- och integrationsarbete ska göras tillgängliga för Skånes samtliga kommuner. Inom ramen för Kommunförbundet Skånes kursverksamhet ska det också föreslås att ingå utbildningar som genomförts under projektiden.

Innehåll

1. Projektidé och förväntade resultat	3
1.1 Bakgrund, övergripande syfte, mål och förväntat resultat	3
1.2 Förändrade förutsättningar	3
2. Projektets resultat, mål och indikatorer	4
2.1. Delmål	4
2.1.1 Gemensam kunskapsbas på ledningsnivå i samtliga deltagande kommuner	4
2.1.2 Strategiska samverkansgrupper kring frågor som rör målgruppen etablerade i samtliga deltagande kommuner	5
2.1.3 Reflektioner	6
2.1.4 Nya eller utökade samarbetsgrupper på operativ nivå etablerade i samtliga deltagande kommuner	6
2.1.5 Minst ett förändringsarbete inlett i varje deltagande kommun	8
2.1.6 Minst 160 yrkesaktiva personer har deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet	11
2.1.7 Minst två nya utbildningar framtagna, testade och anpassade för att kunna erbjudas inom ramen för Kommunförbundet Skånes ordinarie kursutbud	11
2.1.8 Nya nätverk för samverkan och erfarenhetsutbyte kring målgruppen formerade på delregional och regional nivå	13
3. Arbetssätt	13
a) Kompetensutveckling på strategisk, operativ och professionell nivå	13
b) Lokalt processtöd	15
c) Regionalt processtöd	16
5. Kommunikation, spridning och påverkansarbete	16
6. Uppföljning och utvärdering	17
6.1 Användande av resultat	18
6.2 Förväntade effekter av projektet	19
7. Kommentarer och tips	20
7.1 Framgångsfaktorer – kommunernas perspektiv	20
7.2 Hinder – kommunernas perspektiv	21
7.3 Avslutande reflektioner - främjande och hindrande faktorer samt lärdomar och tips	22
8. Avslutande ord	24

1. Projektidé och förväntade resultat

1.1 Bakgrund, övergripande syfte, mål och förväntat resultat

Bakgrunden till projektet var den omvärldssituation som rådde hösten 2015, med den stora flyktingström och de utmaningar som kommunerna stod inför avseende möjligheten att ta emot och integrera nyanlända på ett kvalitativt sätt. De tre skånska regionala aktörerna Kommunförbundet Skåne, Länsstyrelsen Skåne samt Region Skåne hade en dialog kring situationen och enades kring att försöka erbjuda stöd till kommunerna och identifierade särskilt två områden som skulle kunna behöva utvecklas; en verksamhetsövergripande samverkansstruktur kring ensamkommande barn och unga samt bred kompetensutveckling till alla tjänstepersoner som fattar beslut om alternativt som möter ensamkommande barn och unga i sin vardag. Detta resulterade i en gemensam projektansökan BOSS, bred operativ och strategisk samverkan. I samband med att projektet startades, skapades en styrgrupp bestående av Kommunförbundet Skåne, Region Skåne, Länsstyrelsen Skåne samt Lunds kommun, Malmö stad och Trelleborgs kommun. Kommunförbundet Skåne var projektägare.

Det övergripande syftet med projektet har varit att stärka integrationen i Skåne av nyanlända barn och unga, främst barn och unga som kommit utan sina vårdnadshavare, så kallade ensamkommande barn. Detta skulle enligt ansökan ske genom att kommunerna i Skåne skulle erbjudas stöd och insatser för att stärka såväl strategisk som operativ samverkan internt samt för att öka samverkan med andra kommuner och regionala aktörer. Därutöver var tanken att anställda som beslutar om insatser rörande målgruppen alternativt möter målgruppen i sitt arbete skulle erbjudas kompetensutveckling kring samverkan och integrationsfrågor i allmänhet samt om målgruppens rättigheter och behov i synnerhet. Det förväntade resultatet av projektet var att få en ökad kunskap och förståelse på både individ- och organisationsnivå och en stärkt samverkan över förvaltningsgränserna som skulld leda till en effektivare integration på lika villkor.

Projektets ansats var att alla insatser samt projektets upplägg skulle präglas av horisontella principer, dvs av ickediskriminering, jämställdhet och tillgänglighet. Det betyder att projektet haft som ambition att alla insatser skulle vara tillgängliga på lika villkor oavsett tex kön eller funktionsvariation och inte heller reproducera exkluderande strukturer och normer. För att kunna uppnå detta fick projektteamet processtöd av Kommunförbundet Skånes samordnare för Likarätt, och utbildningar i normkritik har erbjudits till projektets deltagare.

Förhoppningen var att projektet skulle leda till att fler tekniska förvaltningar och samhällsbyggnadsförvaltningar skulle involveras i arbetet med nyanlända och ensamkommande barn och unga och att fler män på så sätt skulle arbeta med integrationsfrågan. Frågan har definitivt breddats, men förvaltningarna har inte ingått i de strategiska och operativa grupperna i samma utsträckning som det inledningsvis var tänkt.

1.2 Förändrade förutsättningar

BOSS ursprungliga syfte var som ovan beskrivits, att från en regional nivå stötta de skånska kommunerna efter det stora mottagandet av nyanlända under 2015, specifikt mottagandet av ensamkommande barn och unga. När projektet väl startade såg förutsättningarna annorlunda ut, med en markant minskning av antalet ensamkommande barn i verksamheterna. Dessa förändringar påverkade även personalen då kommunerna under projektets gång gått från att utöka sin verksamhet och anställa mer personal till att kraftigt minska sin verksamhet och säga upp personal. Ytterligare förändringar var att fler ensamkommande barn fick tillfälliga uppehållstillstånd istället för permanenta uppehållstillstånd. För att projektets skulle möta kommunernas behov och en förändrad omvärld utökades den indirekta målgrupp till att inkludera även nyanlända barn och unga och i några kommuner även vuxna. Likaså har ett större fokus legat på det övergripande värdet av att arbeta

med samverkansfrågor generellt och integrationsfrågan i stort, något som påverkat val av insatser och utformning, allt för att matcha kommunernas förändrade behov.

2. Projektets resultat, mål och indikatorer

2.1 Delmål

De delmål som satts upp i ansökan för att kunna nå det övergripande målet; stärkt förvaltningsövergripande samverkan, har varit följande:

- Gemensam kunskapsbas på ledningsnivå i samtliga deltagande kommuner (2.1.1)
- Strategiska samverkansgrupper kring frågor som rör målgruppen etablerade i samtliga deltagande kommuner (2.1.2)
- Nya eller utökade arbetsgrupper på operativ nivå etablerade i samtliga deltagande kommuner (2.1.4)
- Minst ett förändringsarbete inlett i varje deltagande kommun (2.1.5)
- Minst 160 yrkesaktiva personer har deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet (2.1.6)
- Minst två nya utbildningar framtagna, testade och anpassade för att kunna erbjudas inom ramen för Kommunförbundet Skånes ordinarie kursutbud (2.1.7)
- Nya nätverk för samverkan och erfarenhetsutbyte kring målgruppen formerade på delregional och regional nivå (2.1.8)

För att utvärdera hur ovanstående mål uppfyllts har projektet använt sig av utvärderingar som genomförts av Tranquist utvärdering. Tranquist utvärdering har upphandlats och valts ut av ESF till att göra en klusterutvärdering av de fem ESF projekt som ingår i utlysningen Kompetenshöjning för integration i Sydsverige: 2015/00984. Utöver den klusterutvärdering Tranquist anlitas att göra har han stöttat de enskilda projekten i att utvärdera varje enskilt projekts resultat. I relation till BOSS har Tranquist utvärdering gjort två utvärderingar kopplade till projektet; en med fokus på den kompetensutveckling som getts inom ramen för projektet och en med fokus på samverkans- och förändringsprocesserna i kommunerna. Inom ramen för den första utvärderingen skickades en enkät ut till samtliga deltagare som deltagit i minst en kompetensutvecklingsinsats fram till den 20 april 2018. Enkäten besvarades av 225 personer. Det andra utvärderingsunderlaget som har fokus på samverkans- och förändringsprocesserna i kommunerna, har Tranquist utvärdering skickat ut i samarbete med projektet BOSS till kontaktpersonerna i projektets samtliga 16 kommuner. Svar har inkommit från 15 av projektets 16 deltagande kommuner. Utöver detta har projektet efter varje avslutad kompetensutvecklingsinsats mätt deltagarnas nöjdhet med varje enskild kompetensutvecklingsinsats. Utifrån de svar som lämnats i ovanstående utvärderingsmaterial kommer nedan projektets måluppfyllnad och resultat att presenteras:

2.1.1. Gemensam kunskapsbas på ledningsnivå i samtliga deltagande kommuner

Projektets avsikt har varit att skapa en gemensam kunskapsbas kring kommunens mottagande och integrationsarbete; framför allt kring ansvar, roller och helhetsbild. Utifrån den utvärdering som

har fokus på samverkansprocesser och förändringsarbete, pekar mycket på att en klar majoritet av kommunerna upplever att den största förändringen projektet medfört är att de genom att träffas över verksamhetsgränser fått en bättre helhetsbild och bättre förståelse för varandras roller och ansvar.

2.1.2. Strategiska samverkansgrupper kring frågor som rör målgruppen etablerade i samtliga deltagande kommuner

Det har från projektets sida funnits en uttalad förväntan om att alla deltagande kommuner under projektets analys- och planeringsfas skulle sätta samman strategiska samverkansgrupper bestående av uppskattningsvis sju personer. Tanken med dessa grupper var att de skulle peka ut riktningen för det lokala arbetet som skulle göras i kommunen samt kunna ge mandat till de förändringar som skulle behöva göras inom ramen för projektet. Då projektets mål varit en bred samverkan där flera olika verksamheter är involverade var tanken att de strategiska samverkansgrupperna skulle ha deltagare från flera olika förvaltningar och verksamheter, inte bara från de verksamheter som traditionellt arbetar med nyanlända och ensamkommande barn och unga. Likaså har projektiden byggts på att samverkansstrukturer måste byggas både på en strategisk och en operativ nivå för att reell samverkan skulle kunna uppnås. I linje med detta har en förväntan från projektets sida varit att den strategiska gruppen skulle bestå av en kommunledningsnivå, dvs förvaltningschefer och politiker.

I samtliga femton kommuner som besvarat enkäten gällande samverkan och förändringsprocesser har det under projektets gång funnits strategiska samverkansgrupper. I fyra av kommunerna fanns dessa samverkansgrupper redan innan projektets start. En av dessa fyra kommuner har inte haft en särskild inriktning mot ensamkommande och nyanlända barn och unga innan projektets start. I sju kommuner fanns det strategiska samverkansgrupper men som har utökats inom BOSS och i fyra av kommunerna har det skapats en strategisk samverkansgrupp inom BOSS.

Gällande de strategiska gruppernas sammansättning, både med hänsyn till nivå, bredd och antal, så har det varierat. Tre deltagande kommuner har haft en strategisk grupp bestående av förvaltningschefer och politiker, tre kommuner har haft strategiska grupper bestående av förvaltningschefer och kommundirektör (varav en strategisk grupp lyftes upp på denna nivå under projektets gång). Majoriteten av de resterande kommunerna har haft strategiska grupper som består av avdelnings-/verksamhetschefer och i vissa fall någon eller några förvaltningschefer samt någon/några enhetschefer och strateger. En kommun har haft en strategisk grupp bestående av enbart enhetschefer och strateger.

Avseende bredden på de strategiska grupperna kan det konstateras, enligt utvärderingen med fokus på samverkans- och förändringsprocesser, att det i 11 av 15 kommuner har utökats med ytterligare verksamheter i samverkansgrupperna efter projektets start alternativt att helt nya grupper skapats. I många av fallen har kultur- och fritidsförvaltningar stått för utökningen men i vissa kommuner har även samhällsbyggnadsavdelningar och representanter från näringslivsavdelningar stått för utökningen.

Gruppernas storlek har varierat kommunerna emellan; den minsta gruppen har bestått av tre personer och den största gruppen har bestått av elva personer, delvis beroende på kommunernas storlek, men också beroende på kommunernas organisation.

Likaså har de strategiska gruppernas mötesstruktur varierat kommunerna emellan. I några kommuner har den strategiska gruppen funnits med under större delen av projektet för att följa och styra det lokala arbetet, medan det i vissa kommuner fungerat så att den strategiska nivån främst varit aktiv under den strategiska fasen.

I utvärderingsenkäten med fokus på samverkan och förändringsprocesser har kommunerna blivit tillfrågade om hur deras lokala arbete inom BOSS fungerat på strategisk nivå. Sju kommuner svarar att det fungerat bra eller ganska bra, en kommun svarar att det inte gått så bra. Övriga kommuner besvarar snarare hur gruppen arbetat med frågan och strukturen för detta, än huruvida det fungerat bra eller dåligt.

Det som också lyfts som utmaningar har bland annat varit svårigheten att förankra arbetet på kommunledningsnivå och att arbetet blivit delegerat till en lägre nivå. Det som lyfts som positivt är till exempel när det funnits intresse från ledningsgruppen.

2.1.3. Reflektioner

Det som ytterligare kan tilläggas utifrån iakttagelser projekt- och processledaren har gjort är att det finns stora variationer kommunerna emellan gällande hur aktiva dessa strategiska grupper varit, både i relation till det lokala förändringsarbetet men också i förhållande till de kompetensutvecklingsinsatser som erbjudits inom ramen för projektet. Likaså förekommer det variationer i hur relationen och kommunikationen mellan strategisk och operativ nivå sett ut. I vissa kommuner har den strategiska nivån främst varit närvarande under den strategiska fasen medan det i vissa kommuner varit kontinuerliga avstämningsmöten med antingen en representant från den operativa nivån, alternativt hela den operativa gruppen, i syfte att följa det lokala förändringsarbetet. Det som också blivit tydligt för projektteamet under projektets gång är att de kommuner som haft en engagerad strategisk nivå som funnits med under hela projektets gång, lett till att kommunen kommit längre i sitt eller sina förändringsarbeten.

2.1.4. Nya eller utökade samarbetsgrupper på operativ nivå etablerade i samtliga deltagande kommuner

Det har från projektets sida funnits en uttalad förväntan om att alla deltagande kommuner under projektets strategiska fas skulle sätta samman samarbetsgrupper på operativ nivå bestående av femton personer. Sammansättningen i dessa grupper var tänkt att representera en bredd av verksamheter precis som på den strategiska nivån. Tanken var också att denna grupp skulle driva, genomföra och utveckla den/de lokala förändringsprocessen/-processerna och att det därför var av stor vikt att de tjänstepersoner som skulle utses hade en roll och ett mandat att driva samverkans- och förändringsprocesser. Ansvar för att driva och samordna denna eller dessa lokala process/processer har i de flesta kommuner legat på projektets lokala kontaktperson som också ofta varit en länk mellan strategisk och operativ nivå, men i vissa kommuner har denna roll delegerats till en av deltagarna i den operativa gruppen. Detta har främst gjorts i de kommuner där en verksamhets- eller IFO chef varit kontaktperson och där denna lokala "processledarroll" inte uppfattats som att den fallit inom det ordinarie uppdraget för kontaktpersonen. Det som projektteamet tydligt sett under projektets gång är att kontaktpersonen spelat en mycket central roll för det lokala arbetet. I de kommuner där kontaktpersonen haft ett tydligt mandat att driva den lokala förändringsprocessen och själv haft ett intresse för att driva frågan, har också det lokala arbetet ofta kommit längre.

I samtliga femton kommuner som besvarat enkäten gällande samverkan och förändringsprocesser har det under projektets gång funnits samarbetsgrupper på operativ nivå. I två av kommunerna fanns dessa samarbetsgrupper redan innan projektets start. I sju kommuner fanns det samarbetsgrupper på operativ nivå men de har utökats inom BOSS, i sex av kommunerna har det skapats en operativ samarbetsgrupp inom BOSS. Det betyder att i 13 av 15 kommuner har de operativa samarbetsgrupperna utökats med representanter från ytterligare verksamheter efter projektets start alternativt har helt nya grupper skapats.

Utifrån de svar som inkommit gällande enkäten med fokus på samverkan och förändringsprocesser har sju kommuner svarat att arbetet i den operativa gruppen fungerat ganska bra eller bra, de

resterande åtta kommunerna har främst besvarat frågan genom att beskriva hur gruppen arbetat utan att beskriva detta som bra eller dåligt. Det som dock går att utläsa från dessa svar är att tre av de åtta kommunerna upplever att arbetet på operativ nivå fungerat bättre än arbetet på strategisk nivå. En orsak som lyfts fram är att den kompetensutveckling som getts inom ramen för projektet matchat den operativa nivåns behov bättre än den strategiska. Ytterligare orsaker som lyfts fram är att det främst är på denna nivå kommunens tjänstepersoner inom ramen för BOSS träffats och det på så sätt det skapat värde genom erfarenhetsutbyte och höjd kunskap om varandras verksamheter.

Det som lyfts som utmaningar rent generellt om man ser till alla svar som inkommit, är bland annat tidsbrist och brist på mandat hos de som varit deltagare i den operativa gruppen, att det saknats en person som kunnat driva förändringsarbetet lokalt samt att det ibland varit oklart vad uppdraget varit och varför. De flesta orsaker verkar således vara något som kan tolkas som en bristande kommunikation vertikalt, det vill säga mellan strategisk och operativ nivå.

På frågan "Hur har ert lokala arbete inom BOSS fungerat på operativ nivå?" så svarar åtta kommuner "bra eller "ganska bra". Det som då lyfts fram är vikten av att ha med tjänstepersoner i den operativa gruppen som har mandat att besluta:

"Bra. Utgångspunkten har varit att ha en bred förankring i stadens organisationer samt representanter i gruppen som har mandat att besluta"

Ytterligare positiva aspekter som lyfts är tex

"Erfarenhetsutbyte, att genom möten och utbildningar har nya kontaktytor skapats och vi har därmed fått insyn i varandras verksamheter"

Det som lyfts som utvecklingsområden är tex:

"Dock har handlingsplanen som överlämnats från den strategiska gruppen varit oklar och är ej aktuell",

Det vill säga att kommunikationen mellan strategisk och operativ nivå har i vissa fall upplevts som oklar liksom uppdraget. Det en kommun lyfter som en utmaning i arbetet med den operativa gruppen är att få de deltagare som inte i sitt dagliga arbete kommer i kontakt med frågeställningarna att känna samma ansvar.

En kommun beskriver ovanstående på ett talande sätt:

"Den strategiska gruppen tog fram handlingsplanen. Några deltagare i den operativa delen har haft svårt att förstå syftet med projektet och tyckt att det var lite "flummigt". Sett i back spegeln kunde vi lagt mer tid på att förklara syfte och att ta fram mål och aktiviteter tillsammans så att det blev fler konkreta förändringar"

Således verkar en slutsats vara att det projektet kunde ha gett mer stöd till och uppmuntrat är en samverkan som inte bara är horisontell, dvs mellan olika verksamheter utan att lika mycket stöd och tid borde ha lagts på stöd till samverkan mellan nivåer samt till problemformuleringsprocessen under projektets inledande fas, dvs skapandet av handlingsplanen. Sett i backspegeln kunde detta med fördel ha strukturerats upp som en process för användardriven innovation och tjänstedesign. Dock hade detta krävt en förändring av projektets grundupplägg som är planerat utifrån olika faser för olika nivåer. Ett alternativt upplägg, som också påpekats av några kommuner, hade kunnat vara en förkortad strategisk fas och efter det hade projektet kunnat integrera den strategiska och operativa fasen. Det som hade kunnat vara en utmaning med ett sådan upplägg är det missnöje några

deltagare på strategisk nivå gett uttryck för, att det varit svårt att ha ett meningsfullt erfarenhetsutbyte då den strategiska nivån inte rakt igenom består av kommunchefer och förvaltningschefer.

Det som projektteamet utifrån enkätsvaren och hur arbetet fortlöpt under projektets gång, tolkar som framgångsfaktorer för hur väl förändringsarbetet fallit ut, dvs har kommunen lyckats göra det som de i sin handlingsplan föresatt sig att göra, verkar ha ett starkt samband med att det varit tydligt vem eller vilka som varit ansvariga för att driva den/de lokala processen/processerna. Likaså med kommunikationen mellan strategisk och operativ nivå och hur denna organiserats. Ytterligare framgångsfaktor som syns är hur processen att problemformulera och att skapa lösningar gått till. Det som verkar känneteckna en god kommunikation är att regelbundna möten bokats in under förändringsarbetets gång, detta för att en kontinuerlig dialog ska kunna hållas. Detta är något som också några kommuner lyfter fram i sina enkätsvar.

2.1.5. Minst ett förändringsarbete inlett i varje deltagande kommun

Ett av projektets delmål var att varje kommun skulle inleda minst ett förändringsarbete i syfte att stärka integrationen av nyanlända och ensamkommande barn och unga. I styckena nedan beskrivs de olika former av förändringsarbeten som kommunerna inlett.

Av de 15 kommuner som besvarat enkäten anger 14 kommuner att ett förändringsarbete inletts i deras kommun. De teman som förändringsarbetena främst handlat om har varit stärkt samverkan över förvaltningsgränserna, tydliggörande av helhetsbilden, samverkan med idéburen sektor, arbetsmarknad och etablering samt invånaren som medskapare.

Stärkt samverkan över verksamhetsgränserna

13 kommuner beskriver sitt förändringsarbete antingen helt eller delvis i termer av stärkt samverkan över verksamhetsgränserna samt genom formerande av strategiska och operativa grupper och erfarenhetsutbyte.

Bland svaren går följande citat att utläsa:

"Vi har hittat forum för hur vi ska mötas i olika frågor och kommit bort från stuprörstänk"

"Genom processkartläggningen så såg vi vikten av att samverka verksamhetsöverskridande i frågor som rör målgruppen. Genom att diskutera verksamhetsöverskridande aktiviteter i grupp så kom vi fram till spännande lösningar och fick ny inspiration. Många goda samarbeten och projektidéer kommer ur denna konstellation"

"Hittat samverkansvägar och funktioner"

"Bättre och ökad samverkan"

"Vi har fått större samarbete mellan olika förvaltningar genom BOSS."

I filmen som gjorts om BOSS, svarade en kommun på frågan om samverkan stärkts över verksamhetsgränserna, att det inte längre är en förvaltnings enskilda ansvar att arbeta med nyanlända, utan att hela kommunen fått ett övergripande ansvar.

"Vi har gått från att jobba utifrån en enhet, eller en förvaltning, som i princip har riktat in hela sitt fokus på att arbeta med nyanlända oavsett fråga (...) Så utifrån den har det blivit lite mer självklart för de olika förvaltningarna att det är alla vårt uppdrag oavsett om du sitter på samhällsbyggnadsförvaltningen eller bildningsförvaltningen, att det är allas vårt ansvar, och inte bara en exklusiv förvaltnings arbete."

Tydliggörande av helhetsbilden i syfte att skapa bättre integration

Några kommuner nämner också att de i sitt förändringsarbete valt att lägga fokus på att tydliggöra helhetsbilden- ansvar, roller och aktiviteter - i syfte att skapa bättre och effektivare integration, som exempel nämns

"Få ihop stadens aktiviteter som är riktade till samma målgrupp"

"Organisation och samverkan – behov av information och metodspridning, hur kan vi organisera informationskanalerna så att rätt personer på olika nivåer i organisationen får del av rätt information?"

"Processkartläggning i två steg, utifrån processen barnen går igenom verksamhetsvis och därefter utifrån individens perspektiv där vi arbetat med olika case utifrån ålder och situation. I detta arbete har utmaningar och möjligheter identifierats och vilka samverkansytor som behövs."

Samverkan med idéburen sektor, arbetsmarknad och etablering samt invånaren som medskapare

För de flesta av kommunerna har ovanstående område utgjort det huvudsakliga förändringsarbetet men några kommuner har haft ytterligare eller andra förändringsprocesser igång: stärkt samverkan med näringslivet, stärkt samverkan med idéburen sektor, vägledning av ungdomar mot yrken och utbildningar som leder till arbete med försörjning.

"Invånaren som medskapare i sitt eget liv, brukarmedverkan genom fokusgrupper och intervjuer"

"Några av de berörda ungdomarna har eller ska intervjuas om sin första tid i Sverige och deras reflektioner på vårt arbete. "

"...Se hur barnen och ungdomarnas erfarenheter kan tas tillvara i lösningarna."

Goda exempel på förändringsarbeten

På frågan "Kan du ge ett exempel på ett tydligt förändringsarbete som genomförts inom ramen för BOSS och som skulle kunna spridas till andra aktörer?" svarade 12 av 15 kommuner. Tre kommuner angav inte något exempel på förändringsarbete som kunde spridas till andra aktörer. Det kommunerna själva lyfter fram som goda exempel är bland annat processkartläggningar som gjorts för att få en helhetsbild vilket följande två citat ger uttryck för:

"Att få en helhetssyn genom de processkartläggningar vi genomfört kan ses som en del av ett förändringsarbete och hur vi valt att lägga upp dessa processbeskrivningar kan spridas till andra även om de kan behöva fyllas med annat innehåll"

"Vår processkartläggning med att definiera de olika brytpunkterna tyckte vi blev tydlig".

Samverkan som uppstått eller stärkts mellan olika verksamheter lyfts också som goda exempel av kommunerna själva:

"Ett exempel är arbete där skola och socialtjänst i samverkan arbetat fram förslag till rutiner och arbetssätt som ska leda till ökad skolnärvaro för ensamkommande barn och ungdomar"

"Skapande av samverkansgrupp mellan Utbildnings- och Kulturförvaltningen

samt Socialtjänsten”

“Vi skapade riktade aktiviteter mot handlingsplanen. Bland annat har vi gjort samverkansåtgärder i relation till skolnärvaro samt arbetsmarknadsetablering.”

“Vår handlingsplan med att blanda in olika aktörer i olika tidsramar under etableringstiden för ensamkommande barn och unga för att vi tillsammans ska kunna nå målen”.

Ytterligare exempel från kommunerna är:

“Etablerad kontakt med näringslivet för att främja ensamkommande ungas etablering på arbetsmarknaden. Etablering av god samverkan kopplat till kompetensförsörjning och matchning”.

“En tjänst som inkluderingskoordinator ska tillsättas permanent i kommunen. Uppdraget är: att verka som en länk mellan målgruppen nyanlända, kommunens verksamheter och civilsamhällsaktörer, koordinera och initiera aktiviteter gällande social inkludering med och för målgruppen, att utveckla arbetssätt, hitta samverkansformer och bygga nätverk för att möjliggöra ett hållbart långsiktigt arbete med inkludering”.

“Ett vägledningsmaterial om möjliga utbildningsvägar för nyanlända gymnasieelever har tagits fram och ska översättas till några olika språk. Materialet kommer att användas inom de verksamheter som möter ungdomarna. Till materialet finns även en manual. Detta material kan med fördel spridas till andra kommuner”

“Arbetet med integrationsstrategin och efterföljande arbete med handlingsplanerna utifrån strategins fokusområden”.

“Dialogmöte med nyanlända utifrån en tydlig koppling till barnperspektivet.”

“Utbildningen i användardriven innovation och tjänstedesign. En modell att använda i olika utvecklingsprojekt. Vikten av att lyssna på dem det berör och inte ta något för givet”.

Projektteamet vill också utifrån det sista citatet ovan lyfta det arbete som sju av projektets kommuner gjort inom ramen för utbildningen i användardriven innovation och tjänstedesign. Det gemensamma för det arbete dessa kommuner gjort är att de utgått från behov den indirekta målgruppen själv gett uttryck för och utifrån detta tillsammans med den indirekta målgruppen försökt arbeta fram en konkret lösning.

Det som kommunerna själva anger som de mest avgörande förändringarna som projektet medfört är stärkt samverkan mellan olika verksamheter, erfarenhetsutbyte och ökad samsyn. Här kommer exempel på några citat som beskriver detta på ett tydligt sätt:

“Att vi som kommun måste jobba på bredden och komma bort från stuprörstänkandet”

“Samarbete mellan åtta olika förvaltningar i vår stad. Vi har märkt att vi behöver varandra för att ge den nyanlända de bästa förutsättningarna”

“Större uppmärksamhet på integrationsfrågor hos kommunledningen. Insyn i att det finns behov av inkludering av flera verksamheter i integrationsarbetet. Större medvetenhet av integrationsarbete inom flera kommunala verksamheter”.

“Möten mellan olika verksamheter inom kommunen och erfarenhetsutbyte mellan olika

kommuner och utbildningsinsatser. Skapande av samverkansgrupp mellan Utbildnings och kulturförvaltningen och socialtjänst”.

”Att samverka är A och O för att lyckas. Att vi har träffats och lärt känna varandra. Projektet har gett oss fantastiska fortbildningsmöjligheter. Projektet har hjälpt oss att hålla frågan aktuell på en rimlig nivå utifrån deltagarnas arbetsituation.”

Kompetensutvecklingen i samband med intern samverkan lyfts även:

”Viktigast har nog varit den inspiration som tillfällena med kompetensutveckling erbjudit i kombination med lokala träffar med mycket konkret arbete och möjligheter till intern, förvaltningsöverskridande samverkan. Det har inom kommunen skapats nya kontaktytor och mer kunskap om vad som görs i kommunen och tankeprocesser har satts igång i det lokala erfarenhetsutbytet.”

”Samsyn och bättre samarbete. Förståelse för utmaningarna inom respektive område relation till de ämnen som behandlats på de utbildningsinsatser som anordnats”.

*”Jag hade en deltagare i den professionella gruppen som sade högt att hon kände att inte en enda sekund utav den tiden som hon investerat i BOSS var bortkastad. Det handlar jättemycket om att när man skickar personal från olika yrkesgrupper och olika förvaltningar på samma utbildning, får man också en förståelse för hur detta påverkar varandras uppdrag.”
(Från filmen om BOSS)*

2.1.6. Minst 160 yrkesaktiva personer har deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet

Ett av projektets delmål var att 160 yrkesaktiva personer skulle delta i projektets utbildningsinsatser. I ansökan har denna grupp beskrivits som ”den professionella gruppen”, dvs bestående av medarbetare som möter nyanlända och ensamkommande barn och unga i sitt vardagliga arbete. De utbildningsinsatser som erbjudits till denna grupp beskrivs under nedanstående stycke arbets sätt, närmare bestämt i den del som handlar om bred kompetensutveckling.

160 antal yrkesaktiva personer har deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet. Av dessa har 30 personer varit män och 130 kvinnor. Verksamhetstillhörigheten har sett ut enligt följande:

46% (73 deltagare) hör till social sektor: socialsekreterare, integrationshandledare, boendestödare m.m.

37% (59 deltagare) är från utbildning/skola/fritid/ sektor: lärare, pedagogisk utvecklingskonsulter, SYV, fritidsledare, dramapedagoger m.m.

12% (19 deltagare) tillhör till AM sektor: rekryterare, coacher, handledare AM, m.m.

5% (9 deltagare) övriga yrken: receptionist, kundvärd, medicinsk konsult, marknad developer, kommunikatör m.m.

2.1.7. Minst två nya utbildningar framtagna, testade och anpassade för att kunna erbjudas inom ramen för Kommunförbundet Skånes ordinarie kursutbud

Projektet har under genomförandefasen utöver uppstartskonferensen erbjudit 28 olika utbildningsdagar bestående av 20 olika kompetensutvecklingsinsatser. Två kompetensutvecklingsinsatser

har getts som utbildningar i ett format där deltagarna mellan utbildningstillfällena haft möjlighet att reflektera samt att i den egna verksamheten testa verktyg och modeller. Den ena utbildningen är tjänstedriven innovation och tjänstedesign, den har getts sammantaget under fyra dagar. Den andra utbildningen som getts i detta format är HUR-utbildningen – normkritik i teori och praktik - som getts under 1,5 dag. Övriga kompetensutvecklingsinsatser har haft ett endagsupplägg alternativt halvdagsupplägg. Dessa utbildningsdagar har tagits fram utifrån resultat från behovsinventering gjord med operativ nivå med hänsyn tagen till projektets syfte och mål.

Utöver den utvärdering som extern klusterutvärderare står för, har projektet själva utvärderat varje enskilt utbildningstillfälle. Detta i syfte att ständigt vidareutveckla den kompetensutveckling som erbjuds utifrån intresse, angelägenhet och upplevd kunskapshöjning. Ett syfte har också varit att se hur väl den erbjudna kompetensutvecklingen matchar kommunernas upplevda behov och önskemål.

Den utvärdering som den externa klusterutvärderaren gjort och som har fokus på kompetensutvecklingsinsatserna, har som ovan beskrivits skickats ut till samtliga personer som deltagit i minst en kompetensutvecklingsinsats inom ramen för BOSS fram till och med den 20 april 2018. Totalt besvarades enkäten av 225 personer. På frågan "vilken eller vilka kompetensutvecklingsinsatser inom BOSS har du haft mest nytta av?" svarade 71 personer. Den enskilda kompetensutvecklingsinsats flest personer upplevt att de haft nytta av är HUR-utbildningen, på andra plats kommer utbildningsdagen om anknytningsbaserat förhållningssätt och kulturförståelse och tätt därefter kommer innovationsutbildningen på delad tredje plats med utbildningsdagarna om samverkan och organisation samt organisatoriska mellanrum. Detta resultat speglas även i de utvärderingar som projektet självt genomfört direkt efter varje avslutad kompetensutvecklingsinsats där nöjdhet och upplevd kunskapshöjning följer ungefär samma mönster som klusterutvärderarens resultat.

Behov av stöd i det fortsatta arbetet

På frågan "Vilket behov av stöd har ni för att fortsätta arbetet?" svarar 11 kommuner att de behöver fortsatt stöd för att fortsätta arbetet. Fyra kommuner svarar att de inte har ett behov av fortsatt stöd. En av dessa kommuner anger att det stöd som behövs framöver är det stöd de kan ge varandra inom kommunen. Av de 11 kommuner som svarar att de har behov av fortsatt stöd i arbetet är det 10 kommuner som beskriver stödet i termer av fortsatt stöd till spridning av goda exempel, kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte. Den efterfrågade kompetensutvecklingen är både inom områdena stöd till integration/nyanlända och samverkan och förändringsarbete. Utöver detta nämns stöd till fördjupade processkartläggning samt behov av sammanhållande koordinator (två kommuner). Här har en av kommunerna anställt en inkluderingskoordinator som en lösning.

Några exempel från enkäten med fokus på samverkan:

"En förhoppning om att KFSK ska fortsätta att stödja spridning av goda exempel, att KFSK ska fortsätta att organisera utbildningar som utgör stöd i arbetet med integration av EKB och nyanlända."

"Fortsatta utbildningsinsatser som riktar sig brett över verksamhetsområden. Djupgående processkartläggning. Mer inspiration kring hur man bygger ett samverkansforum som är tillräckligt brett men samtidigt effektivt."

"Mer specifikt efterfrågar vi bland annat kunskap om migration, interkulturalitet, behov av motivationsarbete, arbete med lösningsfokus och konkreta verktyg i vägledningen av de unga mot vidare studier/arbete."

"Det vore bra om KFSK kan föra in populära utbildningar som erbjudits inom BOSS-projektet i sitt ordinarie kursutbud."

“Föreläsningar och utbildningar både som inspiration och kunskapsinhämtning.”

“Fortsatt kunskapshöjande utbildningar, konferenser samt forum för att utbyta erfarenheter med andra kommuner.”

“Det är positivt om KFSK och Länsstyrelsen fortsätter att erbjuda möjlighet till personer som arbetar på olika organisatoriska nivåer att samlas och utbyta erfarenheter och få kompetensutveckling som kan inspirera till förändringsarbete och god samverkan i kommunerna och kommunerna emellan.”

Ovanstående resultat visar att det som över lag verkar ha varit till mest nytta för kommunerna är de utbildningar som haft ett verksamhetsutvecklingsperspektiv, antingen med fokus på normkritik eller samverkan och organisation. Det går också i linje med det kontaktpersonerna uttrycker sig ha ett fortsatt behov av stöd inom. Parallellt med projektet BOSS genomförande har Kommunförbundet Skåne och Region Skåne tillsammans skapat strategiskt forum som är en mötesplats för tjänstepersoner som arbetar med integrationsfrågor. Strategiskt forum behandlar många av de frågor som lyfts ovan, framför allt de frågor som har fokus på samverkan och organisation. Framöver skulle strategiskt forum kunna vara den plattform som efterfrågas under förutsättning att målgruppen för forumet breddas. Likaså Länsstyrelsen Skåne har nätverksträffar och konferenser där delar av dessa frågeställningar skulle kunna lyftas in. Möjlighet kan också finnas för Kommunförbundet Skåne att erbjuda populära kurser inom ramen för ordinarie kursutbud via kurs och konferensavdelningen.

2.1.8. Nya nätverk för samverkan och erfarenhetsutbyte kring målgruppen formerade på delregional och regional nivå

Utvärderingarna visar tydligt att många deltagare lyfter erfarenhetsutbytet som en viktig del av det BOSS gett, precis som också beskrivits i ovanstående stycke. Samtidigt verkar de största kontaktytorna ha knutits mellan olika verksamheter inom kommuner. En förklaring till detta skulle kunna vara att många kommuner haft fokus på sina interna förändringsprocesser och varit väldigt fokuserade på den interna samverkan inom kommunen för att få dessa processer att gå framåt.

3. Arbetssätt

a) Kompetensutveckling på strategisk, operativ och professionell nivå

Projektet har arbetat med kompetensutvecklingsinsatser för strategisk, operativ och det som i ansökan beskrivs som professionell nivå. Professionell nivå är medarbetarnivå, det vill säga de medarbetare som i sitt vardagliga arbete möter nyanlända och/eller ensamkommande barn och unga. Den strategiska genomförandefasen löpte mellan april och september 2017. Inom ramen för fasen erbjöd projektet fem ”utbildningsspår” baserat på resultat från planerings- och analysfasen. Dessa var:

- Organisation & samverkan
- Arbetsmarknad & etablering
- Asylprocessen & ansvar mellan aktörer
- Värdegrund & interkulturell kompetens
- Samverkan idéburen sektor

Varje spår erbjöds som heldagstillfällen (ca 09.00 – 16.00) och förlades i ”värdkommuner” som också blev delaktiga i programmet genom att erbjuda lokala exempel på samverkan eller innovativt arbete med nyanlända och ensamkommande barn och unga. Projektets ambition var att förlägga utbildningarna med geografisk spridning för att underlätta deltagandet. Utbildningstillfällena var

individuella och valbara för de strategiska deltagarna, men önskvärt var att varje deltagare medverkade på tre heldagstillfällen.

Utbildningarna innehöll föreläsningar mestadels från forskare/verksamma inom respektive område. Samtliga tillfällen genomsyrades av samverkansperspektivet, vilket även återspeglades i workshops som hölls i samband med varje föreläsning och byggde på en framåtsyftande frågeställning; "hur kan vi samverka för att stärka integrationen av nyanlända och ensamkommande barn och unga?". Dessa workshops hölls av en extern processledare som sedan länge är specialiserad på deltagardemokratiska metoder och framtidsverkstäder. Ett ursprungligt syfte med att engagera en processledare som var specialiserad på denna metod var att introducera s.k. "deltagardemokratiska metoder" som del av varje workshop. Dessa metoder innebar att även deltagare från den indirekta målgruppen, dvs nyanlända och ensamkommande barn och unga, skulle finnas med under dagen och kunna vara delaktiga i den dialog som de strategiska deltagarna förde utifrån utbildningsspårens fokus. Likaså fanns en tanke om att medarbetare som arbetade nära den indirekta målgruppen kopplat till dagens tema, skulle finnas med under dagen för att bidra med sina tankar och perspektiv.

De operativa utbildningarna förlades som två huvudsakliga moment under november och december 2017, delvis återskapade från den strategiska nivån. Dessa var:

- Organisation & samverkan
- Värdegrund & interkulturell kompetens

Till skillnad från den strategiska nivån förlades utbildningsmomenten som obligatoriska träffar för de operativa deltagarna, dock med två valbara datum för varje moment. Ambitionen från projektet var att deltagandet från de operativa deltagarna skulle ske gemensamt från varje kommun. Syftet med detta var att de operativa grupperna skulle få möjlighet att under de regionala träffarna samla sig kring de interna processer och den handlingsplan som låg till grund för projektets utvecklingsarbete.

Den breda kompetensutvecklingen förlades som valbara kurser för de operativa och professionella deltagarna mellan januari och augusti 2018. Kursutbudet byggde på två enkätundersökningar om kompetensutvecklingsbehov som gjordes med främst operativa chefer och medarbetare i projektets kommuner. De valbara kurserna som erbjöds var:

- Vägledning och samtalsmetodik
- Ensamkommande barn – vems ansvar
- HUR-utbildning – normkritik i teori och praktik
- Användardriven innovation och tjänstedesign
- Anknätningsbaserat förhållningssätt och kulturförståelse
- Interkulturell kompetens i integrationsarbetet
- Mellan klan och stat
- Skolövergång som levd erfarenhet

I framtagandet av kurserna har projektteamet hela tiden försökt att balansera innehållet mellan den efterfrågade kompetensutvecklingen och det större syftet med BOSS. Med andra ord har projektteamet försökt att tillmötesgå kommunernas önskemål om vissa utbildningar utan att kompromissa projektets önskade resultat. En sådan avvägning har gällt utbildningar som skulle kunna tolkas som reproducerande av ensamkommande barn och ungas utanförskap, dvs. utgår från en uppfattning om att majoriteten av målgruppen lider av trauma och att medarbetare således behöver utbildas i att hantera detta behov framför andra. Ett exempel på detta är att ett av de kompetensutvecklingsområden som varit mest efterfrågade har varit området psykisk ohälsa. Här har en sådan kompetensutvecklingsinsats erbjudits men inom ramen för ett sammanhang som också

lyfter förmågor och andra aspekter. Likaså har en bredd av andra områden varit i fokus för kompetensutvecklingen för att hitta en balans i detta. Likaså har ambitionen varit att all kompetensutveckling ska genomsyras av ett normkritiskt perspektiv, det vill säga att inte enbart "de i utanförskap är i fokus, utan lika mycket de i innanförskapet och de strukturer som skapar exkludering och inkludering. Ett annat exempel är kurser som främst attraherar en viss yrkeskategori och alltså inte bidrar till en gemensam kunskapsbas mellan verksamheter i en kommun. Samtidigt har det varit en stor utmaning att erbjuda gemensamma utbildningsträffar till tjänstepersoner med mycket varierande yrkesroller, erfarenheter och förkunskap.

b) Lokalt processtöd

Vid sidan av de breda kompetensutvecklingsinsatserna har projektet bidragit med lokalt stöd till de deltagande kommunerna. Detta har gjorts genom informations-, avstämnings- och arbetsmöten med representanter i respektive kommun. Under kartläggningsfasen oktober 2016 – mars 2017 hade projektteamet först ett möte med kontaktperson och i vissa fall beslutsfattare i kommunens avsiktsförklaring. Under detta möte diskuterades projektets syfte, upplägg och förväntningar på varje kommun. Likaså fördes en övergripande diskussion kring kommunens behov, nuläge och möjligheter.

Nästa steg var att kontaktpersonen skulle sätta samman en strategisk grupp alternativt bjuda in potentiella deltagare till ett uppstartsmöte för den strategiska gruppen. Ambitionen var att hålla detta möte innan den strategiska fasens början. Detta för att säkerställa att projektet förankrats på strategisk nivå. Ett ytterligare syfte var att den strategiska gruppen via en handlingsplan skulle peka ut riktningen för det lokala förändringsarbetet samt ge uttryck för vilka behov och utmaningar som fanns i kommunen på strategisk nivå.

Inför den operativa fasens påbörjan hölls ett överlämningsmöte från den strategiska till den operativa gruppen. Syftet med detta möte var att diskutera och förtydliga det uppdrag den strategiska gruppen ville lämna över till den operativa. I de flesta kommuner gjordes även under denna fas ett första steg i en verksamhetsvis processkartläggning för att tydliggöra ansvarsområden och uppdrag mellan förvaltningar och enheter som möter nyanlända och ensamkommande barn och unga. Efter dessa tre till fyra huvudsakliga möten – uppstart kontaktperson, uppstart strategisk grupp, uppstart operativ grupp, (processkartläggning i de flesta kommuner) – har projektteamet gett lokalt processtöd vid behov till de olika kommunerna.

Det finns en stor variation i hur dessa processer sett ut för de olika medverkande kommunerna. I vissa kommuner har en strategisk grupp bildats och uppstartsmöte hållits inom loppet av två månader från det att möte hållits med kontaktpersonen, medan det i vissa kommuner tagit upp till åtta månader innan ett första möte med den strategiska gruppen kommit till stånd. Likaså har det varierat hur väl förankrat projektet varit och hur angeläget projektets mål och syfte uppfattats som i kommunerna. Detta med anledning av det hann gå tio månader från det att avsiktsförklaringarna skickades in tills dess att det var dags att starta upp projektet. Under denna period hann vissa kommuner själva skapa en del av de samverkansstrukturer projektet hade som syfte att stärka. Ytterligare en utmaning var att mottagandet av ensamkommande barn minskade och att verksamheter behövde skalas ned. Dessa förändringar gjorde att det i vissa fall gick mycket tid till att försöka hitta perspektiv på samt konstruktiva lösningar för hur projektet genom att modifieras skulle kunna bidra till de behov som fanns.

I den enkät som haft fokus på samverkan och förändringsarbeten, har frågan "Hur har ni uppfattat det stöd ni fått från BOSS, har det inneburit något mervärde för ert lokala arbete?" ställts. På denna fråga har 14 av 15 kommuner svarat endast i positiva ordalag, som exempel lyfts följande citat fram:

"Utan det stöd och den input vi fått så hade vi som kommun/organisation inte kommit

så långt i vårt samarbete över verksamhetsgränserna som vi gjort. Projektet har legitimerat frågan där alla kan ta ansvar utifrån sin profession/verksamhet”.

Vi har uppfattat processtödet från BOSS, givande och lärorikt. Stödet har effektiviserat vårt arbete mot ännu mer målinriktat arbete”.

”Ja. Genom att gemensamt granska processflödet för målgruppen så blev alla varse om vikten att samverka i verksamhetsutvecklande frågor”.

”Det har varit bra med externt stöd som bidrog med erfarenhet hur och vad andra gör”.

”Ja det har tillfört mycket. Kontaktpersonen har fört kontinuerlig dialog med BOSS-teamet på KFSK. De har varit tillgängliga för frågor, bollat idéer och hjälpt till att föra arbetet framåt”.

En kommun har inte beskrivit processtödet i positiva ordalag och beskriver det så här:

”Upplever inte att stödet från BOSS har varit tillräckligt för att BOSS skulle gå att genomföra så som det var tänkt i ansökan och projektbeskrivning. Genomförandet har helt hängt på att kontaktpersonen kunnat prioritera BOSS framför andra arbetsuppgifter, vilket inte varit möjligt i X kommun.”

c) Regionalt processtöd

Projektteamet har kallat till regelbundna möten för samtliga kontaktpersoner. Dessa har skett med ca 2-3 månaders mellanrum. Syftet med detta har främst varit att skapa ett nätverk och forum för utbyte av lokala projekterfarenheter, lärdomar, goda exempel och utmaningar. Forumet har också till viss del varit ett ”bollplank” inför vissa insatser eller idéer som projektteamet har föreslagit. Slutligen har också kontaktpersonsmötena varit ett bra tillfälle för nya kontaktpersoner att få en introduktion i BOSS och en uppfattning om hur andra kommuner arbetar.

4. Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Projektet har under större delen av projektet haft en kommunikatör som stöttat projektet i allt kommunikationsarbete. Kommunikatören har deltagit på ett stort antal av projektets utbildningsinsatser i syfte att kontinuerligt sprida projektets framgångar och utmaningar, metod, innehåll och struktur. Detta har skett bland annat genom att bevaka kommunernas arbete men främst genom att rapportera kring de olika kompetenshöjande insatserna som projektet anordnat. Under de kompetenshöjande insatserna har kommunikatören arbetat med att koppla kommunernas lokala förändringsarbete till de direkta insatserna, bland annat genom att intervjua deltagare. Kommunikatörens arbete har resulterat i att 22 nyhetsartiklar har producerats. Dessutom har visst efterarbete från kompetensutvecklingstillfällena tillkommit, bland annat att sammanställa resultat av workshop och dylikt för att ge deltagarna bästa möjliga förutsättning att ta med sig innehållet från de kompetenshöjande insatserna tillbaka till sin verksamhet.

Under projektets gång har åtta nyhetsbrev skickats ut till cirka 400 relevanta personer, som har direkt eller indirekt koppling till projektet. Det har varit allt från deltagare på strategisk, operativ och professionell nivå till chefer, ledare och aktörer från andra regionala nätverk som mottagit nyhetsbrev. I nyhetsbrev har den senaste informationen kring projektet beskrivits, nya kurser har marknadsförts och annan relevant information har funnits med.

Projektet BOSS har presenterats i flera olika sammanhang, tex en EU-mässa den 3 maj 2018 på Kommunförbundet Skåne och för beredningen för Hälsa och Social välfärd på Kommunförbundet Skåne. Projektets resultat, innehåll och metod presenterades. Dessutom lyftes lärdomar från BOSS i en rapport som Kommunförbundet Skåne tagit fram ”Tillgång eller belastning? En rapport om

etablering och integration”.

Under slutskedet av projektet var stort fokus på att sprida BOSS, dels genom att medverka på Strategiskt forum, medverka på en nationell konferens om samverka kring ensamkommande barn som Socialstyrelsen arrangerar samt genom att medverka på ett RÖK-möte. RÖK är en förkortning för den regionala överenskommelsen kring asylsökandes och nyanländas etablering. Syftet med RÖK är att underlätta asylsökandes och nyanländas etablering genom att verka för utveckling av mottagande och etablering i Skåne. I den Regionala överenskommelsen ingår Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Nätverket Idéburen sektor Skåne, Kommunförbundet Skåne, Länsstyrelsen Skåne, Malmö högskola, Migrationsverket, Region Skåne och kommunrepresentanter för de fyra geografiska hörnen i Skåne.

Projektets kommunikatör arbetade mot slutet av projektet även med att ta fram ett spridningsmaterial av resultatet från BOSS. Det främsta verktyget för spridning resulterade i en film om BOSS, uppdelad i tre delar. Filmen behandlar bakgrunden till projektet, varför skånska kommuner väljer att delta i ett samverkansprojekt, hur kommunerna kan arbeta stuprörsbefriat för att underlätta samverka och andra viktiga faktorer som berört projektet. Filmen finns tillgänglig för alla som direkt eller indirekt varit involverade i BOSS, att använda och visa i syfte att berätta om metoden kring BOSS och resultatet av projektet. Dessutom fick 12 av de deltagande kommunerna i filmen en kommunspecifik film, anpassade efter deras kommun, i syfte att sprida informationen lokalt.

Övrigt spridningsmaterial som togs fram var en Powerpoint. Denna utgör ett stödmaterial för projektdeltagare i kommunerna, styrgruppen och/eller andra som vill berätta om BOSS arbete på ett lättillgängligt sätt. Tanken är att det ska vara möjligt för alla att sprida BOSS.

Anledningen till att BOSS erbjuder ett ”spridningspaket” istället för en enskild avslutningskonferens är för att fler nås när möjligheterna och vägarna för att sprida är flera, snarare genom att koncentrera spridningen till en enskild avslutningskonferens.

5. Uppföljning och utvärdering

Som nämnts tidigare, så har Tranquist utvärdering gjort två utvärderingar kopplade till projektet BOSS; en med fokus på den kompetensutveckling som getts inom ramen för projektet och en med fokus på samverkans- och förändringsprocesserna i kommunerna. Inom ramen för den första utvärderingen skickades en enkät ut till samtliga deltagare som deltagit i minst en kompetensutvecklingsinsats fram till den 20 april 2018. Enkäten besvarades av 225 personer. Det andra utvärderingsunderlaget som har fokus på samverkans- och förändringsprocesserna i kommunerna, har Tranquist utvärdering skickat ut i samarbete med projektet BOSS till kontaktpersonerna i projektets samtliga 16 kommuner. Svar har inkommit från 15 av projektets 16 deltagande kommuner. Utöver detta har projektet efter varje avslutad kompetensutvecklingsinsats mätt deltagarnas nöjdhet med varje enskild kompetensutvecklingsinsats.

Den externa klusterutvärderaren har bidragit på ett mycket positivt sätt till projektets möjligheter att utvärdera projektets insatser. Dels har utvärderaren anordnat gemensamma utvärderingsmöten för samtliga ESF projekt som ingår samma utlysning i södra regionen – detta har skapat tillfälle till erfarenhetsutbyte och kunskapsinhämtning genom att lyfta gemensamma utmaningar och möjligheter. Dels har utvärderaren varit behjälplig med att ge konstruktiv återkoppling på de indikatorer projektet inledningsvis tänkt använda. Med hjälp av utvärderaren har indikatorerna och mätningen förenklats. Den gemensamma utvärderingsenkät med fokus på samverka som projektet BOSS gått ut med tillsammans med Tranquist utvärdering är också av stor betydelse för att kunna fånga upp resultat och lärdomar.

6.1 Användande av resultat

14 av 16 kommuner uppger i utvärderingsenkäten att de har som ambition att fortsätta arbeta utifrån den samverkansmodell de utgått från inom BOSS. På frågan "Hur ser er planering ut när det gäller fortsatt arbete med de processer som inletts/förstärkts genom BOSS? Svarar flera kommuner har också påbörjat konkreta förändringsprocesser som de avser fortsätta med efter projektet slut.

"Den dokumentation som är gjord kring integrationsmålen är tänkta att knytas ihop som ett styrdokument"

"Vi arbetar idag fortsatt med samverkan mellan de olika avdelningarna inom Bildning och Arbete, samt ett fortsatt arbetsmarknadsperspektiv för att främja etablering och inkludering hos målgruppen."

"Förändringsarbetet har till största delen bestått av att skapa strategigrupp och operativ grupp samt att ta fram en handlingsplan och att genomföra denna. Genomförandet har inte fullföljts ännu men arbetet kommer att fortsätta i form av den operativa gruppen".

"Samverkan med idéburen sektor konkretiseras via Inkluderingskoordinatoren.

"Utifrån arbetet i arbetsgruppen Arbetsmarknad & etablering har en ny arbetsgrupp bildats som ska arbeta med frågor som exempelvis studie- och yrkesvägledning för nyanlända och ensamkommande ungdomar samt säkra övergångar mellan språkintrödningsprogram på gymnasiet och komvux."

"Vi har kartlagt vilka samverkansgrupper som finns i kommunen som arbetar med målgruppen (enligt Ystads metod 1+1=3). Dessa grupper fortsätter sitt arbete och vi ska docka in lärdomar från BOSS i dem. "

"Under hösten 2018 ska vi tillsammans med Riksförbundet frivilliga samhällsarbetare genomföra en workshop med representanter från olika förvaltningar. Syftet är att tydliggöra roller och uppdrag för olika aktörer som arbetar med ensamkommande samt att identifiera eventuella förbättringsområden".

"Tanken är att vi ska fortsätta i samma förvaltningsövergripande organisation och kommer använda det som en samverkansplattform! Där kommunledningen håller i arbetet och vi kommer fortsätta med den gemensamma halvtimmen mellan den operativa och strategiska gruppen. Dock kommer vi att starta mötena med den strategiska gruppen för att få en lite tydligare styrning ovanifrån då detta önskats från den operativa gruppen."

"Då BOSS inledningsvis knöts till en redan befintlig samverkansgrupp på strategisk nivå i kommun X kommer de fortsätta ses som vanligt. I den operativa gruppen har man sagt att detta varit till nytta och vill gärna planera fortsatt arbete, men det finns behov av att prata vidare om på vilket sätt och vilka som ska representera. Därutöver kommer troligtvis vissa upprättade kontakter och samarbeten som skapats inom BOSS att bibehållas utanför en ny/ fortsatt samverkansstruktur".

"Vi har ett nystartat samverkanforum som är riktat mot andra områden. Under utvärderings- och sammanfattningsmöte med operativa/strategiska gruppen så är vi överens om ett behov av att bibehålla även detta samverkanforum. Dock tänker vi att vi behöver vidga området för samverkan eftersom ensamkommande barn är en minskande verksamhet. Vi diskuterar olika förslag på upplägg på ett sådant samverkanforum och kontaktpersonen för BOSS har fått i uppdrag att skissa fram ett förslag och skicka ut på remiss".

"Vi kommer b.l.a . fortsätta med att arbeta med integrationsstrategin där det finns fyra fokus områden som vi gör handlingsplaner på."

"Operativa gruppen arbetar vidare med det som angivits ovan under punkt 7 och den strategiska gruppen följer upp och ansvarar för den övergripande ordningen. Den gemensamma ambitionen är att hålla igång det goda samarbetet som genererats ur projektet."

"Vi har två processledare som har utbildat sig via BOSS. De ska leda arbetet och implementera arbetet i kommunen."

"Att fortsätta på den inplanerade vägen med att skapa en samsyn över gränserna."

"Arbetet inom Arbetsmarknadsgruppen ska fortsätta och där ingår, i princip samma personer som funnits inom BOSS-gruppen."

"Den operativa gruppen har lämnat önskemål till strategiska gruppen om fortsatt arbete med tydliga uppdrag och mandat. Den gemensamma ambitionen är att hålla igång det goda samarbetet som genererats ur projektet."

"Den strategiska gruppen har blivit ett integrationsråd som kommer att hantera de utmaningar som finns"

"Vi planerar att fortsätta med processer som pågått under BOSS projektet. Vi planerar också att fortsätta med ständig förbättring av alla processer gällande integration av nyanlända. Vi ser det som ett kontinuerligt arbete."

Projektet har redan i ansökan en tanke om implementering genom att det är kommunerna själva som förväntas driva de lokala processerna och på så sätt används projektresultatet på ett konkret sätt i de medverkande kommunerna. För de kommuner och övriga aktörer som ej medverkat i projektet tillgängliggörs resultat och lärdomar via de insatser som beskrivits i stycket "Kommunikation, spridning och påverkansarbete.

6.2. Förväntade effekter av projektet

Den förväntade långsiktiga effekten av projektets insatser är stärkt integration av nyanlända och ensamkommande barn. I enkäten som har fokus på samverkan och förändringsprocesser ställdes frågan "Har arbetet inom BOSS bidragit till en bättre integration av målgruppen?" Fyra kommuner har svarat ja på frågan och en kommun har svarat till viss del:

"Det finns ingen utvärdering kring detta men "bedömningen" hos flera aktiva är att integrationen blivit bättre".

"Ja, på ett sätt, att ansvarsbiten för en bra integration, ligger på alla, har blivit tydligare".

Sex kommuner har svarat att det skapat bättre förutsättningar/möjligheter för integration men att det är för tidigt att utläsa vilka effekter det fått eller kommer att få:

"Den slutsatsen är svår att dra. Vi samverkar i alla fall mer mellan förvaltningarna så förutsättningarna att sätta individen i centrum har ökat. Vi har även fått mycket kompetensutveckling som bidrar till ökad förståelse för målgruppens behov och förutsättningar."

"Inte än tyvärr. Vi ser att den organisation vi skapat och den kompetensutveckling vi fått erhålla ökar möjligheten för detta men att det är en effekt vi inte sett än".

"Inledd samverkan och dialog kan på sikt leda till konkreta insatser och bättre integration för målgruppen".

"BOSS har bidragit till att samverkansprojekt uppstått för att gynna integrationen av målgruppen. Flertalet av projekten är fortfarande i startgroparna och vi kan därför inte se något stort resultat. Det vi dock ser är att när man får större förståelse för varandras uppdrag och verksamheter så står vi enade och ger samma information till ungdomarna. Detta gynnar i allra högsta grad integrationen och gör att ungdomarna kan känna sig tryggare".

Tre kommuner svarar att de inte kan besvara frågan, att det är för tidigt att utläsa och en kommun har inte besvarat frågan alls.

"Vet ej. För tidigt att utläsa".

"Det är för kort tid att kunna redovisa tydliga förbättringar men vi förväntar oss en förbättring tack vare vårt arbete inom BOSS (kompetensutveckling). Ytterligare en faktor som försvårar mätning av resultat är att mottagningen av ensamkommande och övriga nyanlända ständigt förändras (minskar)".

7. Kommentarer och tips

I slutet av det här projektet kan det konstateras att mål och syfte till stor del är uppnått. Dock finns det många viktiga lärdomar som både projektteam och styrgrupp tar med sig framåt, framför allt kring vilka förutsättningar som har varit främjande och hindrande. Dessa faktorer syns i både projektdesign och lokala förutsättningar.

Här nedan presenteras först de framgångsfaktorer och hinder som kommunerna själva lyfter fram i enkäten med fokus på samverkan och förändringsarbete. Därefter presenteras projektteamets och styrgruppens slutsatser utifrån enkätsvar och erfarenheter som gjorts under projektets gång.

7.1 Framgångsfaktorer – kommunernas perspektiv

Det kommunerna själva främst lyfter fram som framgångsfaktorer är förankring både brett och på ledningsnivå samt att organisera sig förvaltningsövergripande/tvärprofessionellt. Likaså engagemang och intresse både hos projektdeltagare och kontaktperson har lyfts som avgörande faktorer för att kunna nå framgång. Nedanstående citat från enkäten lyfts här nedan fram:

"Att det har varit intresserade och kompetenta personer som medverkat i gruppen. Vi har skapat tillit i gruppen genom att de olika förvaltningarna presenterade sina uppdrag och arbetsområden så att förväntningarna vi kunde ha på varandra blev tydliga"

"Att vi fick till stånd ett möte där vi alla kunde sitta ned och definiera vad vi gör på våra olika håll samt vår kommundirektörs beslut att Kommunens ledningsgrupp ska vara den strategiska gruppen"

"En engagerad kontaktperson som haft möjlighet att lägga tid och kraft på BOSS"

"Att det var förankrat på ledningsnivå".

"Att projektet varit förankrat i förvaltningsledningen, att resurs för samordning avsatts, att förändringsarbetena har varit relevanta och viktiga för deltagarna – vi samverkar för att det behövs och att det är roligt, att de interna arbetsgrupperna har letts av personer med mandat att förändra, att kompetenta och engagerade projektdeltagare har tagit tag i förändringar och drivit arbetet framåt, att det erbjudits bra kompetensutveckling inom projektet – det motiverar deltagarna"

"Att vi är flexibla och klarar av att hantera förändringar på ett bra sätt"

"Engagemang och bred förankring samt förmåga att se (eller skapa) sin roll i processen. Vi kommer fortsätta jobba med detta"

"Fasta mötestider"

"Tydlig förankring och kännedom om arbete och förväntningar i alla led. Kopplat till detta; sammanhållande koordinatör som är "motorn" i arbetet. Detta saknades tyvärr vilket gjorde att arbetet inte fortlöpte lika effektivt".

"Kunskap genom föreläsningar och erfarenhetsutbyte med andra kommuner. Samt möjligheten att organisera oss förvaltningsövergripande".

"Strukturen i organisationsformen för det förvaltningsövergripande samverkansarbetet har varit det bästa samt kompetensutvecklingen som erbjudits".

"Engagemang och vilja hos medarbetare. Stöd uppifrån och en tydlig förankring inom organisationen"

"Att vi redan hade en organisationsstruktur som vi vet fungerar samt att den strategiska gruppen är på högsta möjliga nivå, kommunledningen, och så klart många engagerade medarbetare".

"Det tvärprofessionella arbetet och de lokala träffarna med den operativa gruppen har lyfts som framgångsfaktorer".

7.2 Hinder – kommunernas perspektiv

På frågan "Har det funnits några särskilda hinder för utvecklingen av arbetet inom projektet?" lyfter kommunerna främst fram brist på tid, personalomsättning i den operativa gruppen, förändringar i omvärlden och att de personer som ingått i projektet ej haft mandat samt att det är en utmaning när det saknas en person på lokal nivå som driver processerna alternativt ej har möjlighet att prioritera arbetet inom projektet. Här nedan lyfts några citat från enkäten fram:

"..omsättningen bland aktiva i operativa gruppen kan påverka och störa utvecklingen"

"Att hitta tid där alla kan genomföra möten"

"Låg delaktighet från kommunledningen"

"Möjligheten för kontaktpersonen att prioritera BOSS"

"'Fel' personer som ingått i BOSS gruppen. Fel personer på så sätt att alla deltagare inte haft riktigt mandat."

"Ändrad lagstiftning, personalomsättningar, tid, projektet har inte varit full ut förankrat i alla verksamheter".

"Under projekttiden har kommunens ekb minskat och alla boenden är nedlagda. Vi har tappat mycket kompetens eftersom vi inte har handledare eller boendestödjare kvar i kommunen".

"När kontaktpersonen slutade, tappade fart."

"Fokus har förflyttats eftersom det nästan inte kommer några ekb."

"Personalomsättning – svårighet att ha en sammanhållande koordinator. Många parallella processer som inte förankrats i operativa och strategiska gruppen"

"Styrningen har ibland ansetts otydlig enligt den operativa gruppen men samtidigt har den strategiska gruppen synpunkten att den operativa gruppen inte driver arbetet framåt. Personalomsättning försvårat att förstå syftet med BOSS."

"Svårt att få till mötestider som fungerar för alla. Därav skapade vi arbetsgrupper i relation till de aktiviteter vi skapade på operativ nivå för att inte hela gruppen skulle behöva hitta gemen samma tider kontinuerligt. Många har breda uppdrag och svårt att lägga mycket tid på samverkansinsatser för enbart en liten del av den målgrupp som de arbetar med".

"Svårt att få kontinuitet i ett arbete som kräver många deltagande och att skapa en röd tråd, meningsfulla träffar och att föra processen framåt när olika personer dyker upp på de olika träffarna. Vissa deltagare har upplevt ett otydligt syfte och mål med projektet."

7.3 Avslutande reflektioner - främjande och hindrande faktorer samt lärdomar och tips

Här nedan presenteras projektteamets och styrgruppens främsta reflektioner, både utifrån de svar som inkommit via enkäterna men likaså utifrån de erfarenheter som löpande gjorts under projektets gång samt utifrån diskussioner med klusterutvärderaren och övriga ESF-projekt inom samma utlysning.

Hindrande och främjande faktorer delas upp i kategorierna projektdesign och lokala förutsättningar.

Projektdesign

När det gäller projektdesignen finns det faktorer som främjar respektive hindrar ett effektivt genomförande. Här nedan presenteras de:

I stora projekt är det av största vikt att skapa lokal delaktighet. Likaså är det mycket viktigt med tydliga roller och tydlig ansvarsfördelning mellan central projektledning och lokala deltagare/projektledare, dvs vem förväntas göra vad och varför? Därför hade det varit gynnsamt att ha utsedda lokala projektledare istället för kontaktpersoner – det hade skapat tydliga roller och förväntningar. På så sätt blir kommunerna också själva delaktiga i att driva sina egna processer med externt stöd när behov finns istället för att en extern projektledare driver alla lokala processer. När den centrala projektledaren försvinner är risken stor för att ingen äger processen och att denna stannar av.

Stora regionala eller delregionala projekt har fördelen att ha många deltagande kommuner och skapar på så sätt möjligheter till brett erfarenhetsutbyte samtidigt är det mycket svårt att skräddarsy insatser efter lokala behov då förutsättningarna mellan små och stora kommuner och olika

organisationsformer varierar. Det är också mer resurskrävande att fånga upp behov från flera olika deltagare och att skapa insatser som matchar allas behov.

Det finns fördelar med att blanda professioner i breda kompetensutvecklingsinsatser. Dessa består främst i att det skapas en gemensam kunskapsbas samt att det skapas arenor för erfarenhetsutbyte och samverkan. Nackdelen är att olika professioner har väldigt olika förkunskaper och en kompetensutvecklingsinsats som är lärorik och givande för en profession kan vara en självklarhet för en annan profession.

Olika faser med olika nivåer separerade, med deltagare på strategisk nivå för sig och deltagare på operativ nivå för sig) kan skapa stuprör på höjden. Bjud in de som ska genomföra projektets aktiviteter i ett tidigt stadie och främja en tät dialog och samverkan även vertikalt så att de som ska genomföra insatserna på operativ nivå känner delaktighet och har möjlighet att påverka utformandet av lösningarna.

Utgå från användardriven innovation och tjänstedesign i formulering av problem och lösningar, dvs låt både brukare och medarbetare vara medskapare när ni ska skapa insatser. På så sätt läggs tid på verkliga problem och utmaningar. Samtliga kommuner som fullföljde utbildningen i användardriven innovation och tjänstedesign upplevde metoden som mycket användbar och värdeskapande.

Att ses över verksamhetsgränser och att få syn på varandra, att få förståelse för varandras uppdrag, roller och verksamheter i relation till en specifik fråga skapar bättre förutsättningar för att få en gemensam helhetsbild för alla involverade aktörer. På så sätt skapas bättre förutsättningar att sätta individen och dennes behov och möjligheter i centrum. Detta är något många kommuner lyft som värdeskapande.

Tidig avstämning och krav på kommuner behövs: "alla ska med"-perspektivet tar energi och hämmar "spets" i resultaten. Det leder till att mycket tid läggs på att övertyga även ickemotiverade deltagare/kommuner att vara med istället för att lägga mer tid på de deltagare/kommuner som verkligen vill och kan skapa förändring.

Förankring är av avgörande betydelse, både uppåt och nedåt. Samverkan måste ske både vertikalt och horisontellt för att förändring ska kunna ske.

Fundera över hur projekttiden påverkas av en förändrad omvärld. Om projektet ska lösa en akut fråga måste utformandet vara anpassat efter detta.

Avsiktsförklaringarna för medverkan i projektet bör vara tydligt utformade och bör kompletteras med bindande avtal. Detta för att projektägaren ska slippa bära den ekonomiska risken för utebliven medfinansiering.

Skapa tydliga rutiner både internt inom projektgruppen men också externt i relation till projektdeltagarna för hur tidrapportering ska göras och varför.

En väl fungerande, kompetent och inte minst engagerad styrgrupp behövs i projekt i denna storlek. Vi bedömer att styrgruppen och dess representanter har skapat möjligheter och bidragit till goda reflektioner genom hela projektet.

Lokal nivå

Det kan vara problematiskt att vara deltagare i parallella projekt med liknande mål och syfte; att delta i ett ESF finansierat projekt kan innebära att man som deltagare/kommun får ta del av mycket kompetensutveckling och insatser. Samtidigt innebär deltagande i ett PO1 projekt att personal förväntas delta aktivt i många insatser. I många kommuner pågår många parallella insatser vilket

ibland kan skapa en svårighet för personalen att hinna med alla projekt samtidigt som de ska bedriva ordinarie verksamhet. Därför är det av största vikt att projektdeltagandet är väl förankrat med de verksamheter som förväntas bidra med resurser och personal så att tid och utrymme finns. Annars riskerar projektet att bli en belastning istället för tillgång.

Välj ut projektdeltagare med omsorg. Det är viktigt att rätt deltagare ingår i projektet. Med rätt menas personer med både intresse, engagemang och uttalat mandat och vilja att bedriva det arbete de förväntas göra. Välj ut kontaktperson/lokal projektledare med omsorg. Denna person är av avgörande betydelse för att det lokala arbetet ska kunna fungera och förflytta sig framåt. Personen behöver ha både intresse, engagemang och mandat att driva frågan/processen.

ESF projekt kan skapa fantastiska möjligheter till kompetensutveckling och förändring – om projektdesignen är genomtänkt liksom deltagandet i projektet.

8. Avslutande ord

Sammanfattningsvis kan det konstateras att projektet BOSS har i flera avseende varit framgångsrikt och nyttigt för både deltagande kommuner och regionala aktörer som för Kommunförbundet Skåne. Mål och syfte är till stor del uppnått och flera kommuner menar att den interna organiseringen vad gäller mottagandet och integreringen av nyanlända och ensamkommande barn och unga har stärkts.

Vi hoppas att vi har lyckats med en av vår tids största utmaningar – att genom stärkt förvaltningsövergripande samverkan underlätta mottagandet och integrationen av nyanlända och ensamkommande barn och unga.