

VÄRMLANDS » FRAMTID

Slutrapport - Värmlands Framtid

2015-2018



Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Problem, syfte, mål och förväntat resultat	5
Förväntningar på projektet	6
Utveckla arbetet med målgruppen	6
Minska utanförskap och ohälsa	6
Synliggöra målgruppen och dess behov	7
Ökad kommunal och regional samverkan	7
Öka kompetensförsörjningen	7
Att integrera perspektiv kring jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering	8
Arbetsätt	8
Metoder	9
Bemötande	9
Individens mål i fokus	10
Individens välmående i fokus	11
Tid	11
Hänga kvar – följa upp	12
Samverkan	12
Beskrivning av aktiviteter	13
Uppsökande arbete	13
Individuella aktiviteter	14
Gruppaktiviteter	14
Friskvård	15
Studier	15
Praktik	16
Förutsättningar för arbetet	17
Personaltäthet	17
Alla ungdomar kan delta	17
Lokalens betydelse	18
Aktiviteter och fortbildningsinsatser för personal	18
Projektets resultat	19
Resultat på individnivå	20
Fler i unga i arbete och studier	20

Fler unga i aktivitet	21
Fler unga har fått ökad hälsa/välmående.....	23
Fler unga har närmat sig arbete eller studier och fått rätt huvudman.....	25
Resultat på kommun- och organisationsnivå	27
Minskat försörjningsstöd.....	28
Färre placeringar	28
Ökad kompetensförsörjning.....	28
Nya arbetssätt implementeras.....	28
Synliggjort behov av tidiga insatser	29
Ökad samverkan och samsyn	29
Ökad kunskap om målgruppen	30
Ökad kunskap om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.....	30
Kommunikation, spridning och påverkansarbete	31
Styrgruppernas betydelse för spridning	31
Arbetet i central styrgrupp	32
Arbetet i lokala styrgrupper	33
Arbetet i projektkontoret.....	34
Uppföljning och utvärdering	34
Landstingets hälsoutvärdering.....	34
Uppföljning och utvärdering som stöd till projektet.....	35
Användande av resultat och implementering	36
Kommentarer och tips.....	37
Behov av fortsatt utvecklingsarbete	37
Utveckla samverkan med Landstinget	37
Utveckla fler flexibla studieformer	38
Utveckla det förebyggande arbetet	38
Utveckla arbetet med individens mål i fokus	39
Utveckla arbetet med KAA till unga över 20 år	39
Utveckla arbetet kring målgruppen med aktivitetsersättning.....	40
Utveckla arbetet med unga med drogproblematik.....	40
Utveckla arbetet med fokus på nyanlända unga.....	41
Behov av fortsatt länsövergripande erfarenhetsutbyte	41

Sammanfattning

”Den viktigaste lärdomen att ta med från projekt Värmlands Framtid är enligt oss att utgå ifrån att vi som arbetar i projektet inte är de som vet bäst vad deltagarna behöver utan att våra deltagare själva har den kunskapen. Vårt jobb är att lotsa dem fram till denna vetskap.”

Projektledare

Värmlands Framtid har varit ett länsövergripande projekt som kraftsamlat länets 16 kommuner i syfte att minska arbetslösheten och utanförskapet bland unga i åldern 15-29 år. Målgruppen har varit unga som varken arbetar eller studerar, med prioritering på unga som saknar fullständiga gymnasiebetyg. Individuella aktiviteter, gruppaktiviteter, studier, praktik och friskvård har varit fokus för arbetet. Allt arbete har utgått från varje enskild deltagare, vart de befinner sig och vilka mål de har. Arbetet har varit personaltätt och skett över längre tid.

I Värmlands framtid har 1155 unga deltagit, varav ca 40 % börjat studera eller arbeta och ca 16 % avslutats av annan orsak, där de flesta avslutats mot rätt huvudman (t.ex. Försäkringskassan). När projektet avslutades i maj 2018 fanns fortfarande över 300 unga kvar i projektet som fortsatt behövde stöd. Dessa unga erbjuds fortsatt stöd i de verksamheter som kommunerna implementerat helt eller delvis ute i länet. Av de unga som deltagit i projektet har majoriteten varit hemmasittande utan aktivitet en längre period (ett år eller mer) och många berättar om isolering och psykisk ohälsa.

”Vad som hade hänt utan Värmlands Framtid...? Om jag ens överhuvudtaget varit kvar i livet så hade jag nog legat kvar på min säng.”

Deltagare

Resultat av insatser inom projekt, som Värmlands Framtid, bedöms ofta i andelen deltagare som avslutats till studier eller arbete. Vi anser att det är viktigt att komplettera denna resultatbild med resultat som påvisar att insatserna bidragit till ungas progression, att de fått rätt huvudman och att de upplever ökad hälsa.

Utöver dessa resultat har projektet också bl.a. resulterat i att målgruppen synliggjorts för samverkande parter, att samverkan mellan parterna ökat och att nya samarbetsformer tagits fram.

Många unga i projektet har kontakt med flera myndigheter och aktörer. För att klara dessa kontakter behövs ett stöd som är "spindeln i nätet". Att utforma detta stöd har därför varit en central metod i projektet.

Den största framgångsfaktorn i Värmlands Framtid har varit arbetssättet och kan sammanfattas i följande punkter:

- ✓ Bemötande
- ✓ Individens mål i fokus
- ✓ Individens välmående i fokus
- ✓ Tid
- ✓ "Hänga kvar"
- ✓ Samverkan

"Stort fokus på det personliga bemötandet och mina behov. Ingen färdig process som jag ska försas in i."

Deltagare

Problem, syfte, mål och förväntat resultat

När projektansökan för Värmlands Framtid skrevs formulerades följande:

Projektets huvudproblem

”Värmland har hög ungdomsarbetslöshet och en stor andel unga kvinnor och män befinner sig i utanförskap.”

Effekter av huvudproblemet:

- Konsekvenser i form av ökad risk för psykisk och fysisk ohälsa och långvarigt utanförskap hos målgruppen. *Individnivå.*
- Höga kostnader för samhället och ungdomar i behov av samhällsstöd, från olika aktörer, i form av bidrag, stöd och vård. *Organisationsnivå.*
- Värmland får bekymmer med framtida kompetensförsörjning och en hämmad regional utveckling och tillväxt. *Regionsnivå*

Projektets syfte

Minska arbetslösheten och utanförskapet bland unga kvinnor och män i Värmland.

Projektets mål

Projektmålet var inledningsvis att genomföra insatser riktade till ca 900 unga kvinnor och män, i åldern 15-24 år, som varken arbetar eller studerar. Under projektets gång har förändringar skett som gjort att projektets målgrupp ändrats (se nedan under ”Förändringar”). Utöver detta gavs projektet också förlängning och förstärkning som gjort att även målet avseende deltagarantalet utökades till 1337 unga.

Projektets målgrupp

Ungdomar i åldern 15-24 år i Värmland, som varken arbetar eller studerar med prioritering på ungdomar som saknar fullständiga gymnasiebetyg. Förändringar i målgruppen har gjorts under projekttiden (se nedan under ”Förändringar”).

Projektets prioriteringar

- Stödja unga som hoppat av eller inte klarat målpuppfyllelsen i grund- och/eller gymnasieskola.
- Ge insatser för att öka individens anställningsbarhet.

Tanken med projektet var att stärka och höja kvalitén i kommunernas befintliga insatser för ungdomar i målgruppen och långsiktigt förhindra socialt utanförskap på grund av arbetslöshet och stigmatiserad självbild. Anpassade aktiviteter skulle erbjudas utifrån individens behov. Insatserna förväntades öka individens anställningsbarhet och hälsa.

”Under projektets senare del har det i stora drag alltmer på grund av målgruppens mer omfattande problematik börjat handla om att långsiktigt med KBT-samtal, coaching och friskvård arbeta mot och göra deltagarna redo för att

på sikt kunna komma ut i arbete eller studier och stärka individens psykiska hälsa, självförtroende och välmående.”

Projektledare

Förändringar

Projektets målgrupp har förändrats under projektiden, då möjlighet under hösten 2017 uppstod att utöka åldersgruppen upp till 29 år, något som tidigt signalerades som ett stort behov.

”Detta var en mycket bra förändring då det följer Försäkringskassans regler om aktivitetsersättning vilket många av våra deltagare har. Nu gavs chansen att jobba längre med dessa ungdomar därmed öka deras möjligheter till att nå studier eller jobb eller i bli berättigad sjukersättning.”

Projektledare

Förväntningar på projektet

”Vi ville visa för politiker, ledningsgrupper och handläggare att det går att bedriva en verksamhet som är frivillig, långsiktig, inkluderande och individfokuserad som inte kostar mycket medel.”

Projektledare

De förväntningar de 16 kommunerna och involverade aktörerna hade på projektet kan såklart i vissa delar skilja sig åt, men några gemensamma förväntningar har identifierats.

Utveckla arbetet med målgruppen

I några kommuner arbetade Arbetsmarknadsenheter med de ungdomar i målgruppen som uppbar försörjningsstöd, men inte med någon uttalad metod. Insatserna var ofta begränsade och många erbjöd i stort endast praktik eller studier. Många av ungdomarna i målgruppen var inte redo för praktik, vilket gjorde att befintliga insatser behövde utvecklas.

Minska utanförskap och ohälsa

Förhoppningen var att projektets insatser skulle minska utanförskapet bland unga i länet och öka målgruppens hälsa och möjligheter att komma i studier eller arbete. Att minska utanförskapet ansågs viktigt för den demokratiska processen och Värmland hade vid projektets start hög ungdomsarbetslöshet kombinerat med hög ohälsa inom målgruppen.

”Det fanns ett antal ungdomar som satt hemma och inte befann sig i gymnasiet. Dessa ungdomar ”belastade” inga system då de försörjdes av sina föräldrar vilket dock på sikt skulle kunna få stora ekonomiska/personliga konsekvenser både för kommunen och individen.

Förväntningarna när vi gick med i VF var att få fortsätta jobba med de ungdomar som ofta blir svikna av systemet/olika projekt. Att hitta vägar där individens behov och vilja sattes i fokus och där individen fick stöd att hitta sin individuella väg mot att komma på banan igen.”

Medlem central styrgrupp

Synliggöra målgruppen och dess behov

Förväntningarna var också att projektet skulle hitta de ungdomar som befann sig i utanförskap, att synliggöra målgruppen och deras behov. Eftersom de flesta kommuner inte vid projektstart arbetade med målgruppen, så fanns också behov av att hitta nya arbetssätt för ett uppsökande arbete.

Ökad kommunal och regional samverkan

Många i målgruppen unga som varken arbetar eller studerar har behov av stöd från flera aktörer. Vid projektets start fanns en förväntan att utveckla samverkan mellan bl.a. kommunernas arbetsmarknadsenheter, socialtjänst, skola, Arbetsförmedling, Försäkringskassa och Landsting. De olika myndigheterna och aktörerna hade ibland haft svårt att nå ungdomarna, de ”bollades” också mellan olika myndigheter och det fanns ingen utarbetad samverkan. Det fanns därför intresse av att få se effekten av ökad regional och kommunal samverkan i länet och att med hjälp av olika angreppssätt också skapa en samlad kunskap kring arbete med målgruppen. I arbetet med samverkan låg också ambitionen att projektet skulle bidra till att öka förståelsen mellan de olika aktörerna och deras uppdrag.

”Ingen enskild aktör äger helheten utan vi behöver hjälpas åt och bidra till den utifrån de olika uppdrag vi har. Ska vi lyckas med det så behöver vi komma överens om ett övergripande gemensamt mål.”

Medlem central styrgrupp

Öka kompetensförsörjningen

Förväntningarna på längre sikt har också varit att projektets insatser ska bredda länets rekryteringsunderlag och bidra till kompetensförsörjningen. Landstinget i Värmland har utifrån detta perspektiv valt att vara en aktiv aktör i projektet som en av länets största arbetsgivare och i stort behov av personal.

Att integrera perspektiv kring jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

I inledningen av projektet upprättades mål beträffande lika möjligheter, icke diskriminering, tillgänglighet för personer med olika funktionsvariationer och jämställdhet. För att nå dessa mål planerades bl.a. utbildningsinsatser, workshops, upprättande av rutiner och metoder samt tillämpning av rutiner och metoder i det dagliga arbetet. Planer och modeller arbetades fram för att skapa en gemensam kunskapsgrund.

Arbetsätt

” Vi anpassade arbetsättet för att möta deltagarnas behov av trygghet, någonstans att vara ”som inte är hemma”, relations- och tillitsbyggande, stöd i det personliga och sociala växandet, samt stöd och lotsning mot andra aktörer, arbetsprövning, sysselsättning och praktik.”

Projektledare

Värmlands Framtid har bestått av 16 delprojekt, ett per kommun i länet. Varje delprojekt har haft en lokal delprojektägare (i de flesta fall Arbetsmarknadsenheter), lokal projektledare samt en lokal styrgrupp.

Arbetet har varit kvalitativt och skett med hög personaltäthet. Projektets aktiviteter har varit individuellt anpassade och utgått från den enskildes möjligheter till deltagande och tillgång till resurser, oavsett kön, funktionsvariation, etnicitet, sexuell läggning eller trosuppfattning. Projektet har arbetat med att främja lika möjligheter och icke-diskriminering. Grunden i allt arbete har varit ett förhållningssätt där individens mål sätts i fokus.

”Att finnas där, ibland på telefon och ibland personligen räckte långt, oavsett om det var en ungdom som gjorde sin första dag på sin nya arbetsplats, eller om det handlade om att du blev utslängd på gatan av dina föräldrar och saknade någonstans att sova mitt i natten.”

Projektledare

”Att få bara en chans till om man missat ett möte. Att bli utestängd om man inte höll överenskommelsen. Det räcker inte. Det behövs många chanser. Hur många som helst... Det behövs ”tjat”, uppföljning, samtal om varför det blev som det blev, vad som behövs när det blev som det blev. Det behöver ringas, SMS:as, påminnas,

banka på dörren, hämtas. Det som brukar kallas "curla"... Om det är det som behövs då är det just det vi gjort i Värmlands Framtid."

Projektledare

Metoder

I projektet har olika metoder använts, däribland Motiverande samtal (MI), lösningsfokuserat arbetssätt, RePulse, 7-tjugo-metoden och orientering i kognitiv beteendeterapi (KBT) för att möta ungdomarnas olika behov. Oavsett metod har förhållningssättet varit centralt. Ett förhållningssätt som utgår från att unga vill och kan förändra sin situation under rätt förutsättningar och med rätt stöd.

"Det var kanske inte så svår den där metoden vi hittade? Att genom att skapa goda relationer helt enkelt fråga människan vad den behöver för att nå sina mål och sen helhjärtat traska i den riktningen."

Projektägare

Bemötande

"Ett bra bemötande gör störst skillnad"

Deltagare

I förhållningssättet har det under projektets gång kommit att fokuseras allt mer mot bemötandets betydelse.

Bemötandets betydelse har också bevisats i forskning. Forskarna (Müssner, Svensson, och Söderberg 2009) har undersökt betydelsen av professionella rehabiliteringsaktörers bemötande för sjukskrivnas återgång till arbete och tagit fram en modell som utgår från stolthets- och skamkänslor. Modellen visar på två olika vägar där den ena leder till en ökad chans för den sjukskrivna personen att återgå till arbete. Enligt forskarna kan individen få en stärkt självvärdering, känna stolthet och egenmakt samt en förbättrad arbetsförmåga och hälsa i ett positivt möte med en professionell aktör. Den andra vägen kan däremot leda till att individen förblir sjukskriven. Om mötet med den professionella upplevs som något negativt kan det leda till en negativ självvärdering, känslor av skam, försämrade arbetsförmåga, maktlöshet och ohälsa. *Bemötandet har betydelse.*

Müssner (2007) identifierade i sin forskning fem aspekter som var viktiga för att sjukskrivna skulle uppleva bemötandet inom vården som något positivt:

- *Bli behandlad med respekt.* Det var viktigt att bli tagen på allvar och att den professionella hade tid för den sjukskrivne.
- *Känsla av stöd.* Viktigt här var att den professionella ställde sig på den sjukskrivnes sida, var tillgänglig och lyssnade.
- *Etablera en personlig relation.* De sjukskrivna uppskattade om den professionella ibland lämnade sin roll som expert för att prata mer om vardagliga saker.
- *Upplevelsen av anpassade krav.* Om kraven ställs för högt kan sjukskrivna uppleva en oro och ängslan och om kraven är för låga kan det väcka irritation. Balanserade krav är viktiga.
- *Delaktighet i beslut* gällande rehabiliteringsprocessen.

”Curla” – så lite som möjligt, men så mycket som behövs...”

Projektledare

Blennerger (2013) menar också att samspel och situationsanpassning i mötet med andra kommer mer naturligt för vissa än för andra men att förmågan går att öva upp. Han anser också att andra förmågor och egenskaper som vänlighet, värme och hjärtlighet, medkänsla och humor är viktiga för ett bra bemötande.

”Vi tog emot ungdomarna med värme och omtanke, vi visade att vi brydde oss om, vi lyssnade på dem med genuint intresse, vi stöttade alla framsteg, även de allra minsta som vi ofta annars bara tar för givna. Vi mötte deltagarna som medmänniskor, vi byggde en tillitsfull relation.”

Projektledare

Individens mål i fokus

I arbetet med unga i projektet har förhållningssättet utgått från att det är ungdomens mål som står i fokus, så att personalen inte har en ”egen agenda”. Det kan tyckas simpelt att lyfta detta, men alltför ofta styrs insatser till individer utifrån organisationers uppdrag och de insatser de har att tillgå. Individen får många insatser, men får kanske inte de insatser de själva anser sig behöva.

”Flera av de ungdomar vi arbetat med beskrev ofta känslan av en färdig lösning för dem, oavsett vem de var eller deras egna erfarenheter och begränsningar.”

Projektledare

*”Stort fokus på det personliga bemötandet och mina behov.
Ingen färdig process som jag ska försas in i.”*

Deltagare

Individens välmående i fokus

Projektet har haft stort fokus på att arbeta hälsofrämjande och att göra insatser för att öka psykiskt välmående/hälsa. Att deltagande unga i projektet ökar sin psykiska hälsa har varit lika viktigt som t.ex. arbete eller studier. Detta förhållningssätt gör också att arbetet handlar om att skapa progression i hela människans situation, att se helheten.

”Deltagarens hela livssituation har uppmärksammats. Vi har utefter det sedan försökt hitta någon form av positiv stegförflyttning genom att erbjuda praktik eller studier eller bara för att må bättre.”

Projektledare

Tid

I projektet har personal arbetat med att låta processen få ta tid och att inte ge upp. Att visa att de står kvar även om respons från deltagaren uteblir. Hur projektet använt tiden som verktyg beskrivs bäst i citat från projektledare och deltagare.

”Vi tror att den främsta framgångsfaktorn vi har haft är framförallt tiden. Vi har funnits kvar över ganska lång tid, inga krav på att stressa eller pressa fram en stegförflyttning utan vi har utgått från varje enskild individs behov. Detta har gett oss en bra grund att stå på i relationen till deltagarna vilket också gjort att förtroendet till oss också stärkts”

Projektledare

” Vi får inte falla för frestelsen att jaga snabba resultat i siffror. ”Om vi tycker att det går för långsamt sänk farten“. Annars finns risken att vi ”driver på” och glömmer att vi ska gå bredvid, och helst en liten bit bakom.”

Projektledare

”Att gå på VF är att utvecklas på sitt eget sätt och i sin egen tid under en vänskaplig och trygg guidning...”

Hänga kvar – följa upp

En del i projektets arbetssätt har varit fortsatt följa och stödja deltagarna även efter de gått vidare till studier eller arbete. Det finns hos många deltagare fortsatt behov av stöd, att någon som bryr sig om hur det går, någon som kan fånga upp behov som uppstår i den nya situationen m.m. Att säkra övergången och se att det är hållbart är en del av arbetssättet. I många kommuner har personal hängt kvar i minst tre månader för att säkra att det blivit en hållbar lösning.

”Vi har lämnat dem när de har fått tillräckliga verktyg för att klara sig själva i samhället.”

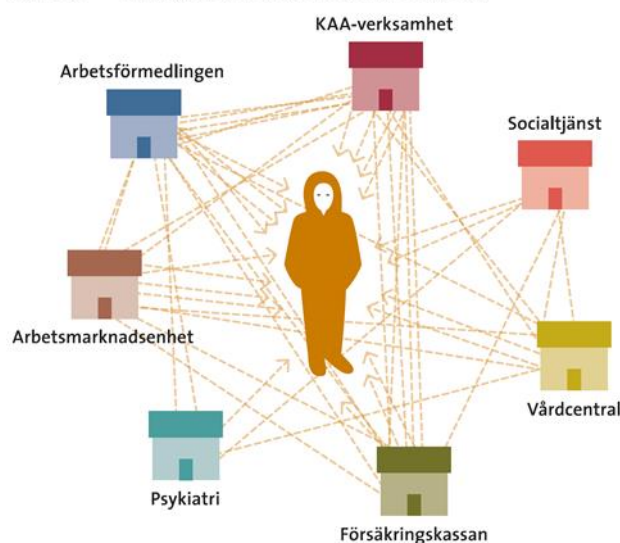
Projektledare

Samverkan

”En person kan ha oerhört många kontakter som alla arbetar för individen – ändå upplever individen inte att denne får rätt hjälp.”

Projektledare

Figur 8.1 En ung persons kontakter med olika stödsystem



Källa: Samordnaren.

Bild hämtat från: SOU 2018:11 "Vårt gemensamma ansvar"

"Skönt med handläggare som höll koll på alla processerna man är med i."

Deltagare

Många unga i projektet har kontakt med flera myndigheter och aktörer. För att klara dessa kontakter behövs ett stöd som är "spindeln i nätet". Att utforma detta stöd har därför varit en central metod i projektet.

"Patienter inom psykiatri har ofta kognitiva svårigheter som följd av sitt hälsotillstånd. Det uppstår då en paradox då dessa personer behöver stöd och hjälp av samhället för sin ekonomi eller sysselsättning, vilket ofta hör ihop, eftersom det innebär att man behöver ansöka, kontakta och ansvara för fler myndighetskontakter än om man inte har dessa svårigheter. Vid kognitiva svårigheter vet vi att det kan vara mycket svårt att ta kontakt med nya personer, organisera, komma ihåg information osv.

För att kunna ta emot hjälp och administrera sitt stöd behövs ett personligt stöd som har kunskap om vilka svårigheter man kan ha, hur man bemöter detta, vilka samhällsinsatser som finns och förutsättningar vilket vi tycker att Värmlands framtid har och gör att personerna som behöver detta stöd kan hitta strategier för sina svårigheter att precisera vilket stöd man behöver och röra sig mot arbetsliv/studier."

Behandlare Landstinget psykiatri

Beskrivning av aktiviteter

De 16 delprojekten/kommunerna har arbetat med bl.a. uppsökande arbete, individuella aktiviteter, gruppaktiviteter, friskvård, praktik och studier. Nedan beskrivs mer konkret vad detta arbete inneburit.

Uppsökande arbete

"Mer specifikt upptäcktes ett stort mörkertal av ungdomar som lyftes fram i ljuset, vilket man kan tro aldrig skulle ha skett utan möjligheterna med Värmlands framtid."

Projektledare

En del unga finns aktuella hos olika myndigheter, men många saknar helt denna kontakt och blir på så sätt inte synliga för aktörerna. Ett uppsökande arbete behövs för att nå dessa unga och för att göra detta behöver personalen använda flera kontaktvägar. De sätt som projektpersonal kommit i kontakt med unga har varit via telefonsamtal, brev, sms, e-post, sociala medier och hembesök. Det är i många fall svårt att få kontakt och det är tids- och resurskrävande.

Individuella aktiviteter

En första träff med ungdomen kan se ut på olika sätt; ibland tillsammans med myndighetskontakt, ibland med ungdomen själv eller tillsammans med vårdnadshavare eller annan stödperson. De fysiska träffarna har oftast skett på en plats deltagaren själv valt, exempelvis i hemmet, på promenad, på ett kafé, under en bilfärd eller i projektets lokaler.

De individuella aktiviteterna syftar till ökad hälsa, ökad delaktighet i samhället och olika vägar att närma sig etablering på arbetsmarknaden. Exempel på individuella aktiviteter är t.ex. stöd för personlig utveckling/coachning, stöd i kontakt med andra myndigheter, stöd i kontakt med arbetsgivare och utbildningsanordnare, stöd i att skapa struktur i vardagen, motiverande insatser, stöd i att formulera mål och stöd i uppföljning. I kontakter med andra myndigheter har många unga haft önskemål om att personal finns med, lyssnar och hjälper till att föra deras talan.

Många kan också behöva hjälp med att hålla i vissa kontakter och komma ihåg mötestider och få hjälp med påminnelser.

Projektledare

Gruppaktiviteter

Flera av delprojekten har arbetat med gruppaktiviteter som syftat till att stärka den sociala förmågan och skapa rutiner i vardagen. Exempel på gruppaktiviteter i projektet är föreläsningar och gruppdiskussioner om t.ex. arbetsmarknad (olika yrken och branscher), samhällsinformation, privatekonomi, studiebesök, arbete med jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering och aktiviteter i grupp för att stärka sociala kompetenser. Gruppaktiviteter har flera syften. Dels att bryta isoleringen och få kontakt med andra ungdomar i liknande situation, dels att träna de sociala färdigheterna då detta är något många unga beskriver som svårt.

Friskvård

”En viktig byggsten i relationen till våra deltagare har varit friskvårdande aktiviteter, främst promenader. Det har varit ett sätt att skapa en form för personliga samtal samtidigt som vi kan lyfta in friskvård.”

Projektledare



Att lägga fokus på välmående och erbjuda friskvård har varit centralt i projektet som erbjudit er stor variation inom området. Det har funnits möjlighet till individuell friskvård, med eller utan stöd, och friskvård tillsammans med andra. Exempel på friskvårdande aktiviteter i projektet är promenader, kostrådgivning, yoga, gym, kognitiv beteendeterapi, teater och museibesök. Syftet med friskvårdande aktiviteter har förutom ökat välmående också varit att skapa en meningsfull fritid.

”Dessa aktiviteter ger mer ork, bättre sömn, meningsfull fritid, ökat självförtroende och är samtidigt en social träning.”

Projektledare

Studier

”Hos många av våra ungdomar har skoltiden satt sina spår, vilket gjort att de inte vill studera igen...”

Projektledare

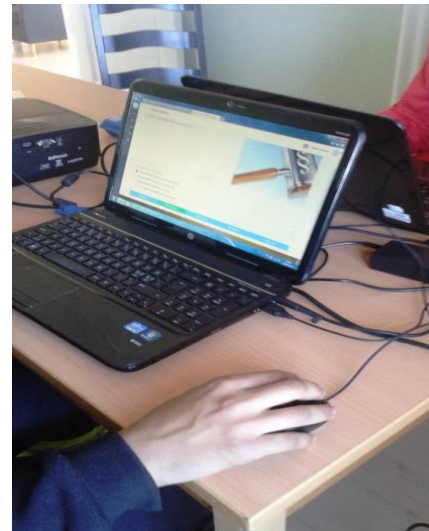
Deltagarnas dåliga erfarenheter från skola och studier har varit en utmaning i arbetet. Merparten av ungdomarna i projektet saknar fullständiga gymnasiebetyg och många saknar också fullständig grundskola.

”...ofta är skola och studier förknippade med misslyckanden och ångest.”

Projektledare

Många unga vill trots detta hitta vägar för att fullfölja sina studier och utmaningen för projektet har varit att hitta alternativa studieformer som är hållbara för att undvika ytterligare skolmisslyckanden.

Några delprojekt har finansierat pedagoger som individuellt stöd i studier eller inför provning av betyg. Pedagogerna har då ofta kommit till projektets lokal och träffat ungdomarna i en miljö där de känt sig trygga. På så sätt har tröskeln in mot studier sänkts och gjort det möjligt för deltagarna att tro på sin förmåga till vidare studier i annan form.



Stöd i studier har i projektet skett på många olika sätt och av olika personer, allt beroende på ungdomens behov. Det har också funnits behov av förberedelser inför studier med återkommande studiebesök för att bekanta sig med både lokaler, personal och hitta rutiner för att ta sig till skolan. Ibland har det funnits behov av stöd att bli skjutsad en begränsad tid innan man klarar sig på egen hand.

Flera deltagare i projektet ger också uttryck för att studier inom ramen för Folkhögskolor bättre kunnat möta deras behov och att kraven på prestation här inte kopplas till ohälsa i samma utsträckning.

”Det är ”friare” än på gymnasiet. Man får individuellt stöd. Det är en jättefin gemenskap. Man jobbar mycket i grupp. Vi hade inte prov och betyg utan bara godkänt... Det var mycket att göra ibland, men inte stressigt och pressande och det kändes alltid möjligt...”

Deltagare

Praktik

I projektet har praktik använts med olika syften, bl.a. för att få struktur på vardagen, att pröva arbetsförmåga, i vägledande syfte och att visa upp sina färdigheter. Syfte och mål med praktiken behöver vara tydligt för såväl ungdom som personal och arbetsgivare.



Praktiken är till för att deltagaren ska utvecklas och behöver anpassas efter deltagarens förutsättningar och behov. Det är inte "bättre" om en deltagare har praktik 40 timmar, 5 dagar per vecka än om det är 2 timmar, två gånger i veckan. Allt beror på deltagarens utgångsläge, behov och möjligheter.

"Då det kommer till praktik gäller i det i de flesta fall att skynda långsamt. Går vi för fort fram finns det risk för att det blir ett för stort steg och ännu ett "misslyckande" läggs till i den ofta kanske alltför stora ryggsäcken med "misslyckanden"."

Projektledare

Förutsättningar för arbetet

Personaltäthet

Arbetet i projektet har skett med hög personaltäthet, vilket varit en förutsättning för att personal ska ha tid till att skapa relation och bygga förtroende. Det är också viktigt att ha tiden att löpande följa upp och finnas med som stöd. Den individuella och det uppsökande arbetet är tidskrävande.

Alla ungdomar kan delta

I projektet har unga kunnat delta oberoende på om de varit inskrivna hos någon aktör eller om de funnits helt utanför systemet. Att alla unga har haft möjlighet att få stöd oavsett ersättningsform eller sändande aktör har varit viktigt. Många unga som deltagit i projektet har inte funnits inskrivna hos någon myndighet.

"Ungdomar utan inkomst har fått hjälp trots att dom inte har "tillhört" någon myndighet. Man kan komma in direkt "från gatan" och få hjälp."

Projektledare

Lokalens betydelse

Tillgänglighet till lokaler och till vilka verksamheter dessa är knutna har betydelse. En förutsättning är t.ex. att lokalerna tillåter drop-in så att inte tider behöver bokas. En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är också hur de lokaler som är knutna till olika myndigheter kan vara ett hinder. Många i målgruppen har dåliga erfarenheter av och ett misstroende mot myndigheter.

”Då vi aktivt valde att förlägga verksamheten utanför gängse kommunala byggnader såsom socialtjänst, kunde vi öka känslan av att ungdomskonsulenterna arbetade för ungdomen och inte för en myndighet. Detta, menar vi, har inneburit en ökad vilja och sannolikhet för att ungdomen själv väljer att uppta eller återuppta kontakten med ungdomskonsulenterna.”

Projektledare

Aktiviteter och fortbildningsinsatser för personal

Projektet har haft gemensamma aktiviteter och utbildningar för personal under projekttiden. Bland dessa kan nämnas kontinuerliga projektledarträffar, projektmedarbetardagar, dagar för erfarenhetsutbyte, fortbildningsinsatser för personal m.m. Fortbildningsinsatser som genomförts är bl.a. Utbildning inom 7-tjugometoden, föreläsningar och fortbildningar inom jämställdhet och tillgänglighet avseende såväl diskrimineringslagstiftningar, diskrimineringsgrunder, neuropsykiatriska funktionsvariationer, tillgänglig kommunikation, normkritiskt förhållningssätt m.fl.

”De aktiviteter som projektkontoret har anordnat med projektledarträffar, föreläsningar, utbildningar och erfarenhetsutbyte har varit en mycket positiv injektion för oss projektledare och medarbetare. De har gett oss en bra grund att stå på och det har varit värdefulla inslag i de träffar vi varit på. Föreläsningarna har berört de ämnen som vi dagligen möter, projektledarträffarna har varit positiva i den bemärkelsen att vi har kunnat se hur andra kommuner arbetar och tagit till oss de erfarenheter, positiva eller negativa de har haft samt att vi har fått bra kontakt med andra kollegor i samma situation.”

Projektledare

”En fördel med de utbildningsdagar vi haft har varit möjligheten att bjuda med samarbetsparter. Då får vi samma information och en möjlighet att diskutera våra olika uppdrag i förhållande till ämnet.”

Projektets resultat

Under de år projektet pågått har en stor utveckling skett i länet med arbetet med unga i utanförskap. Nya arbetssätt har utarbetats och en god samverkan har etablerats inom och mellan kommuner, myndigheter och aktörer.

I Sverige finns i dagsläget 82 000 unga, 16-24 år, som varken arbetar eller studerar (7,5%), enligt uppgifter från MUCF (Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor). Om vi till detta lägger unga som varken arbetar eller studerar i åldersgruppen 25-29 år så behöver vi lägga till ytterligare 82 500 (13%). För Värmlands del är motsvarande siffror i åldern 16-24 år 2507 unga och i åldern 25-29 år ytterligare 2151.

I Värmlands Framtid har 1155 unga som varken arbetar eller studerar (UVAS) deltagit under projekttiden. Av dessa var 44 % unga kvinnor och 56 % unga män. Nedan presenteras resultatet punktvis på individ, kommun- och organisationsnivå. Efter detta följer en beskrivning av innehållet i resultatet.

Resultat på individnivå

- Fler unga i arbete
- Fler unga i studier
- Fler unga i aktivitet (minskad isolering)
- Fler unga har fått ökad hälsa/välmående
- Fler unga har närmat sig arbete eller studier (progression)
- Fler unga har fått rätt huvudman

Resultat på kommun och organisationsnivå

- Minskat försörjningsstöd till deltagare, vilket genererat både vinst för individ och samhälle i form av bättre mående respektive minskade kostnader för kommunen
- Färre externa placeringar på familjehem, HVB-hem eller liknade vilket medför minskade kostnader för kommunen
- Ökad kompetensförsörjning genom att fler unga börjat studera och arbeta
- Nya arbetssätt för arbetet med målgruppen har implementerats i flertalet kommuner
- Kommunens beslutsfattare har uppmärksamats på behovet av förebyggande insatser
- Ökad samverkan och samsyn mellan olika aktörer som möter unga i utanförskap, både inom kommuner och inom länet
- Ökad kunskap om målgruppen bland aktörer som möter unga som varken arbetar eller studerar

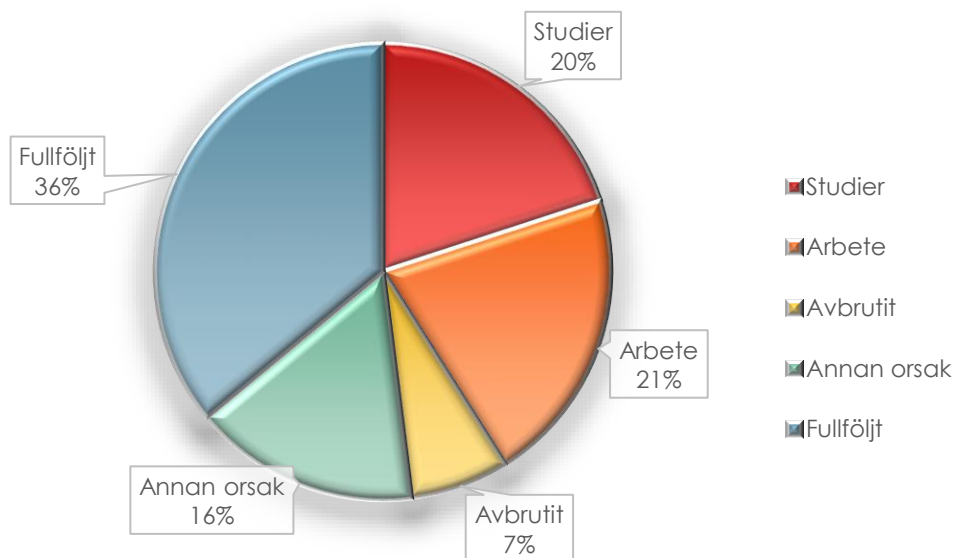
- Ökad kunskap hos personal som arbetar med målgruppen om förekomst av och mekanismer bakom diskriminering, tillgänglighet för personer med funktionsvariationer samt jämställdhet

Resultat på individnivå

Fler i unga i arbete och studier

När projektet avslutades i maj 2018 fanns fortfarande över 300 unga kvar i projektet som fortsatt behövde stöd. I statistiken återfinns de flesta av dem under kategorin ”fullföljt projektet”, vilket förklarar varför denna avslutsorsak procentuellt sett är stor. I projektet har 244 unga börjat arbeta, varav 98 unga kvinnor och 146 unga män. 234 unga har börjat studera, varav 108 unga kvinnor och 126 unga män. De skillnader som finns mellan unga kvinnor och unga män avseende avslut mot arbete och studier har ingen signifikans med avslutsorsak, utan beror på att unga män har varit fler till antalet. Under projekttiden har också mer än 400 unga haft praktik och över 300 unga deltagit i utbildningsinsats. Av de unga som deltagit i utbildningsinsats har ca 30 erhållit kvalifikation i form av certifikat eller licenser.

Avslutsorsaker juni 2015 - maj 2018
1155 deltagare



Majoriteten av de unga i projektet som avslutats mot studier har varit den grupp som haft grundskoleexamen eller lägre. Många unga har genom projektets insatser motiverats att studera och har även inom projektets ram provat på olika studieformer. Detta resultat är verkligen en framgång eftersom många unga när de påbörjat projektet haft erfarenheter av skolmisslyckanden och därför inte velat studera.

”Värmlands framtid får mitt liv i rullning, klarade gymnasiet tack vare detta.”

Deltagare

”Vi har under de senaste åren sett flera exempel där Värmlands framtid lyckats med att stötta ungdomar ut i ett arbete där Arbetsförmedlingen tidigare misslyckats trots många och omfattande insatser. Framgångsfaktorn i de fallen har varit att se till ett mer individuellt anpassade alternativ än vad som är och har varit möjligt utifrån Arbetsförmedlingens uppdrag.”

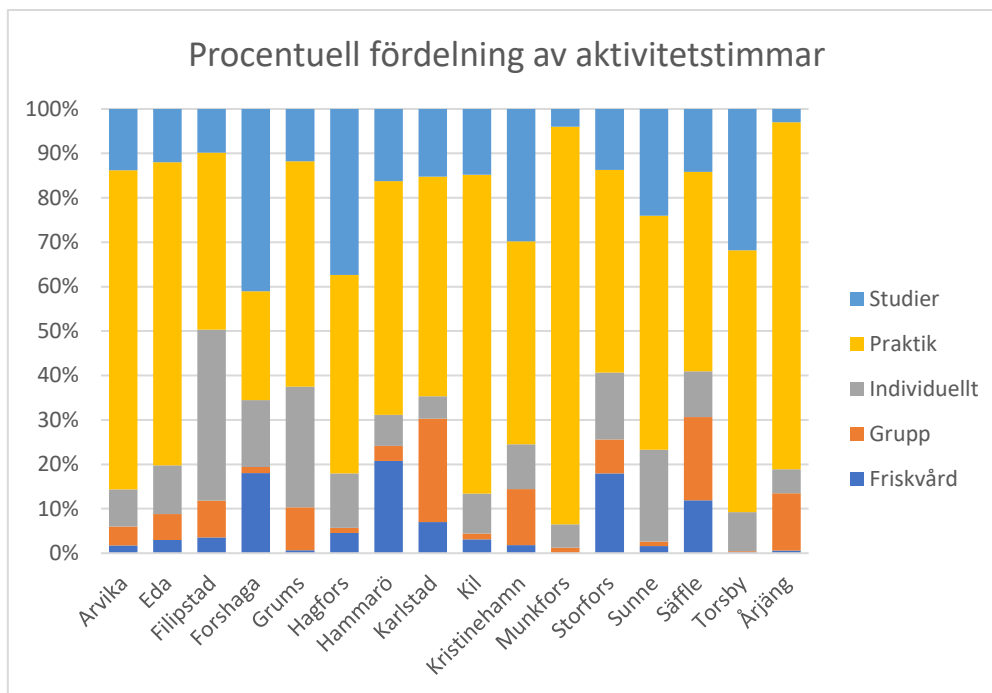
Arbetsförmedlare

Vad gäller de unga som gått mot arbete i projektet så är andelen lika stor bland dem med grundskoleexamen och dem med gymnasieexamen. Genom insatserna i Värmlands Framtid har ett stort antal deltagare med enbart grundskoleexamen eller lägre således avslutats mot arbete. En del i förklaringen kan vara att projektet har kunnat erbjuda kortare utbildningar till deltagare som säkert varit värdefullt och kanske särskilt för de unga med lägre utbildningsnivå. Kanske kan det också vara så att matchningen av person mot rätt arbete kan vara viktigare än utbildning i vissa fall.

Högsta slutförda utbildning					
Avslutsorsak	Grundskola	Gymnasieskola	Högskola Universitet	Annan utbildning	Ingen av ovanstående
Fullföljt	16%	20%	0%	0%	12%
Arbete	27%	28%	0%	25%	25%
Studier	33%	18%	0%	50%	19%
Avbrutit	9%	2%	0%	25%	19%
Annan orsak	16%	32%	0%	0%	25%

Fler unga i aktivitet

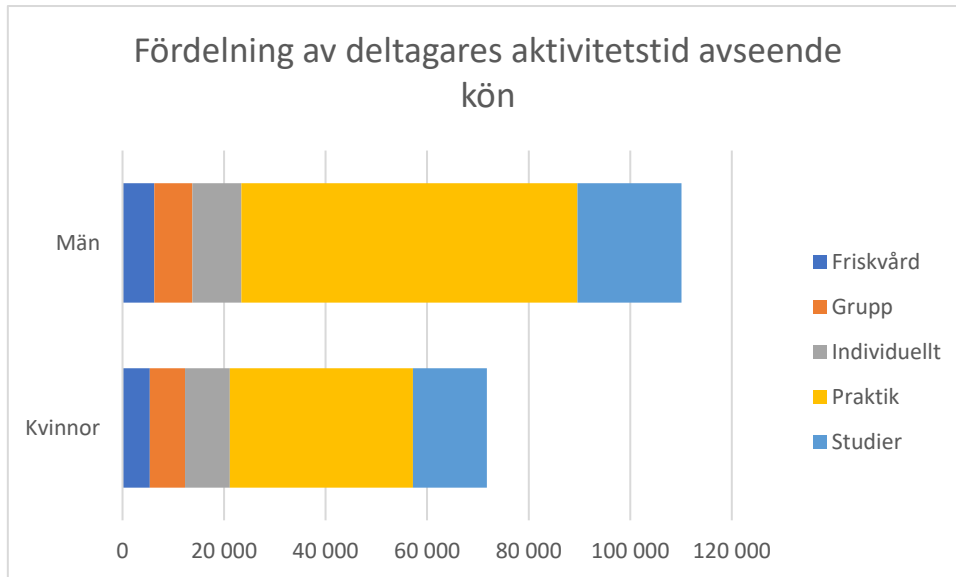
I de 16 delprojekten har fördelningen av de aktiviteter de unga deltagit i varierat. Aktiviteterna har grupperats i: individuella aktiviteter, gruppaktiviteter, studier, praktik och friskvård. Datainsamling har gjorts över fördelningen av aktiviteter i delprojekten som redovisas nedan. Påpekas bör att det finns ett relativt stort bortfall i denna datainsamling, så resultatet bör ses mer som en fingervisning om delprojektens övervägande aktiviteter under projektiden.



Ex. Hammarö, Forshaga och Storfors har procentuellt sett mer friskvårdsaktiviteter. Arvika och Munkfors har mest praktik, Forshaga, Hagfors, Kristinehamn, Torsby och Sunne har haft mest studier, i förhållande till övriga kommuner.

Om aktiviteterna delas upp på kön ger det en fingervisning om att unga män i projektet har haft mer tid i aktivitet än unga kvinnor. Det kan vara så att unga män i större utsträckning förväntas vara mer i aktivitet/ha ett högre deltagande, än motsvarande förväntningar på unga kvinnor.

Fördelning avseende typ av aktivitet mellan könen visar dock inte på tecken att skillnad gjorts mellan könen, vilket stärker bilden som ges av deltagande unga och projektledare i annan utvärdering i projektet.

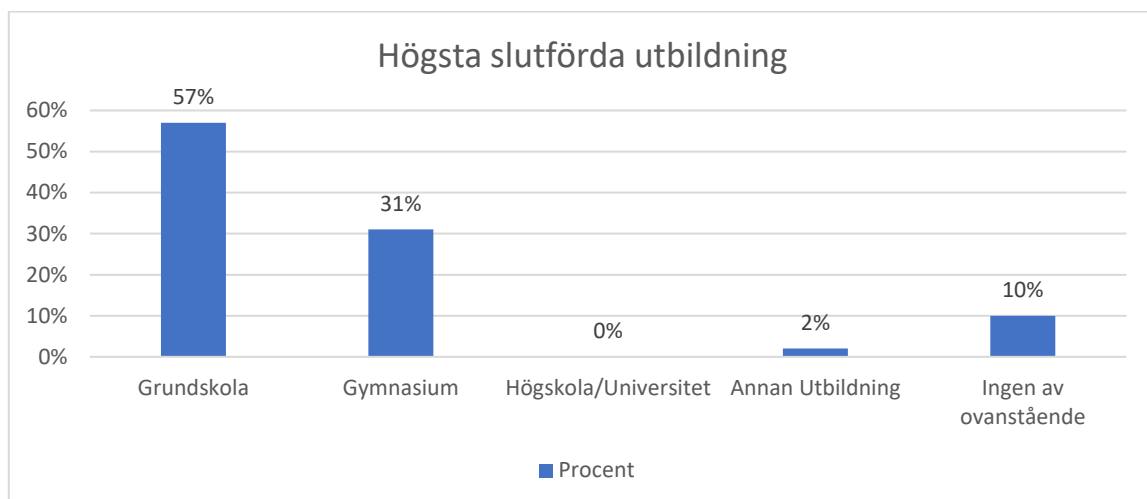


Männen har i genomsnitt deltagit i 232 aktivitetstimmar, kvinnorna har deltagit i genomsnitt 173 aktivitetstimmar.

Fler unga har fått ökad hälsa/välmående

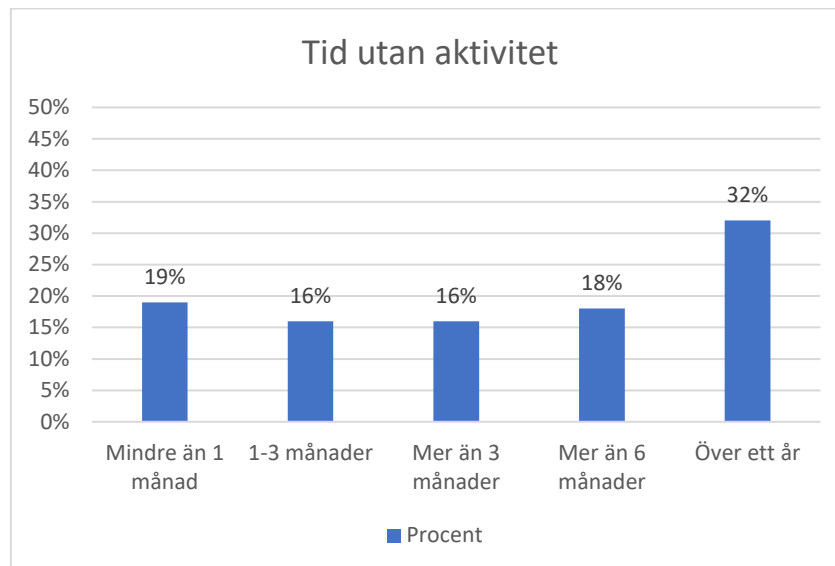
Landstinget i Värmland har bistått projektet med utvärdering som innefattat såväl intervjuer som enkäter. I datainsamlingen finns ett relativt stort bortfall, men resultatet från de som svarat ger ändå en bild av utfallet av projektet.

Enkätstudien fokuseras på avslutsorsaker (dvs utfallet av projektets insatser), utbildningsnivå och ålder relaterat till upplevd hälsa. Sammanställningen nedan ger en bild av målgruppens utbildningsnivå, vilken avspeglar projektets prioriteringar.



Av de deltagare som besvarat hälsoenkäten har även tid sedan aktivitet redovisats. Majoriteten unga i projektet har inte haft någon form av aktivitet på över ett år eller mer. I

denna grupp finns en lika stor andel unga med grundskoleexamen som med gymnasieexamen. Analysen visar också att de deltagare som uppgett att det var högst en månad sedan de antingen arbetade eller studerade har bättre hälsa än övriga grupper. Denna data speglar den isolering och det utanförskap som många i målgruppen vittnar om.



”Bra att komma hit. Har väl gjort mer nu än vad jag gjort på flera år, man kommer någon vart”

Deltagare

Undersökningen visar också att ju högre ålder en deltagare har desto mindre chans att avslutas till arbete/studier. Detta resultat bekräftar tidigare forskning inom området.

Vad gäller kopplingen mellan upplevd psykisk ohälsa och avslut mot arbete eller studier finns inget statistiskt samband.

”En av dessa ungdomar var hemmasittare när hen kom till oss och dessutom bedömd som ett ”omöjligt fall” med social fobi. Hen har nu tagit sin examen och arbetar heltid.”

Projektledare

Förutom de kvantitativa resultat som presenterats ovan finns flera andra aspekter att beakta vad gäller resultat ur deltagarperspektiv. Några av dessa är:

- Progression, d.v.s. deltagarens utveckling över tid (att närma sig arbete/studier)
- Rätt huvudman, d.v.s. deltagaren har ”hamnat rätt i systemet”
- Ökad upplevd hälsa, d.v.s. deltagaren mår bättre såväl fysiskt som psykiskt

Resultat av insatser inom projekt, som Värmlands Framtid, bedöms ofta i andelen deltagare som avslutats till studier eller arbete. Vi anser att det är viktigt att komplettera denna resultatbild med resultat som påvisar att insatser bidragit till ungas progression, att de fått rätt huvudman och att de upplever ökad hälsa. Dessa resultat är viktiga att lyfta fram för att synliggöra att de insatser som genomförts är viktiga för individen, ger progression, men på kort sikt (inom projektets tidsram) kanske inte resulterar i avslut mot studier eller arbete.

Fler unga har närmat sig arbete eller studier och fått rätt huvudman

Projektet har kontinuerligt utvärderats av deltagarna genom mätverktyget NDI – Nöjd DeltagarIndex. Här har deltagare bl.a. fått svara på frågor hur de blir upplever att de blir bemötta, vad de tyckt om insatserna och om insatserna hjälper dem att närma sig studier eller arbete. Majoriteten deltagare anser att projektets insatser fått dem att närma sig arbete eller studier (genomsnitt ca 70%) och en ännu högre andel anser att projektets insatser hjälpt dem att nå sina mål, vilket inte alltid behöver vara arbete eller studier. Här kan det t.ex. handla om unga som har aktivitetsersättning, behöver sysselsättning via LSS eller som är sjukskrivna. Projektet har också hjälpt många unga att hamna hos rätt huvudman.

”Ungdomarna har fått stöd och hjälp på de plan de behövt och själva velat, vilket inneburit bland annat kontakter med skuldrådgivare, drogterapeut, terapeut kring spelmissbruk, öppensykiatrin, LSS, försäkringskassan, studie- och yrkesvägledare.

Att kunna vara spindeln i nätet och samordna dessa kontakter är något som deltagarna själva oftast inte klarar och inga andra instanser har tid att göra.”

Projektledare

Unga som deltagit i projektet har alla erfarenheter av att stå utanför studier och arbete, flera av dem under lång tid. Många beskriver en historia av bristande bemötande från olika verksamheter genom hela sin uppväxt. Utvärderingar av projektet vittnar om att de i Värmlands Framtid för första gången kommit till en verksamhet där de känner sig välkomna, får det stöd de behöver och som gör att de utvecklas.

”Jag tycker Värmlands Framtid är helt fantastiska. De har hjälpt mig att komma dit jag vill med studerandet, jag är äntligen på väg, men ännu mer har de hjälpt mig att hålla mig kvar på vägen. Med sitt stöttande och uppmuntrande”.

Deltagare

”Alla ungdomar blir SEDDA, får individuellt anpassat stöd och bygger självförtroende.”

Utdrag ur Landstingets hälsoundersökning

Resultatet av projektet visar att bemötande har stor betydelse för deltagarna, deras progression, d.v.s. att närma sig arbete studier, och deras psykiska välmående. Bemötandet verkar kanske vara den enskilt viktigaste framgångsfaktorn. Vad tycker då de unga är ett bra bemötande?

”Det finns mycket som jag tycker är bra. Värmlands framtid har hjälpt mig att komma på fötter igen. Men framför allt personalen. Som går in helhjärtat och vill hjälpa andra som behöver det. När jag fick reda på att det fanns och gick med i VF så fick jag hopp om livet igen. Fortsätt rädda andras liv. Alla hjältar har inte kappa!”

Deltagare

”Personalen är ASBRA! De får mig att känna mig trygg och säker i mig själv här”

Deltagare

”Gör skillnad när man blir peppad och nån säger att man är rätt när man alltid fått höra att man är fel”

Deltagare

”Bemöts inte som mindre vetande”

Deltagare

I den hälsoenkät som gjorts i projektet framgår tydligt att deltagarna i Värmlands Framtid uppger en lägre upplevd psykisk hälsa än befolkningen i stort (Folkhälsoenkäten). Det gäller både sammantaget och för respektive kön. Detta bekräftar bilden av att många i målgruppen unga som varken arbetar eller studerar lider av psykisk ohälsa. Män uppger i båda fallen högre upplevd hälsa.

Gott psykiskt välbefinnande/psykisk hälsa

andel/procent som uppger att de har gott psykiskt välmående/hälsa

Referensgrupp	ÅLDER	År	Kvinnor		Män		Samtliga	
			Andel	Antal svar	Andel	Antal svar	Andel	Antal svar
Folkhälsoenkäten	16-29 år	2016	67%	735	80%	506	74%	1 241

Hälsoenkät	ÅLDER	År	Kvinnor		Män		Samtliga	
			Andel	Antal svar	Andel	Antal svar	Andel	Antal svar
Värmlands Framtid	16-29 år	2017-2018	44%	160	63%	164	55%	362

Värmlands framtid har i utvärderingar (NDI, Landstingets utvärderingar, enkäter m.m.) flera exempel på ungas progression i projektet som inte går att mäta, kvantifiera och sammanställa enbart i tabeller. Citat kan återspegla andra delar av projektets kvalitativa resultat. Citaten visar bl.a. hur projektet bidragit till att unga brutit sin isolering, fått ökad hälsa, ökat självförtroende och en bättre livskvalitet.

”Vad som hade hänt utan Värmlands Framtid...? Om jag ens överhuvudtaget varit kvar i livet så hade jag nog legat kvar på min säng.”

Deltagare

”Hade inte Värmlands framtid funnits hade utanförskapet för deltagarna varit större och ju längre tid som går växer den psykiska ohälsan, rehabiliteringen tar längre tid och kräver mer insatser.”

Behandlare, Landstingets öppenspsykiatri

”Satt mest hemma. Kom inte igång med något. Ensamt när föräldrar jobbar och de andra går i skolan. På Värmlands framtid har jag någon att tala med...”

Deltagare

”Nu äntligen så sover jag en hel natt för första gången i hela mitt liv.”

Deltagare

”Att få delta vid olika aktiviteter som fått oss att röra oss ute i den sociala världen har varit bra för mig”

Deltagare

”VF (Värmlands Framtid) gjorde att jag vet att jag är stark och att mina tankar på självmord numera bara är något enerverande brus i bakgrunden.”

Deltagare

Resultat på kommun- och organisationsnivå

På avslutskonferensen för projektet sammanfattar en styrgruppsmedlem och projektägare resultatet för kommunen och samhället.

”Jag har utgått från Ingvar Nilssons socioekonomiska beräkningsmodell. Det är ca 13 000 ungdomar per år som lämnar skolan och hamnar i ett långt utanförskap. Detta kostar samhället 210 mdr per årskull. Räknar vi med de ungdomar som vi har arbetat med i projektet, ca 1200 under tre år... har vi ”sparat” med de arbetsinsatser projektet har gjort, genom att ha lyckats få ut över 600 personer i självförsörjning, ca 9,692 miljarder kronor under de tre åren på dessa 600 individer.”

Vid utvärdering av projektet sammanställdes projektets resultat även ur kommun- och organisationsperspektiv. Här nedan sammanfattas några av de resultat som framkommit. Utvärderingen är sammanställd utifrån material insamlat från projektledare, projektägare och styrgruppsmedlemmar.

Minskat försörjningsstöd

Minskat försörjningsstöd till deltagare, vilket genererat både vinst för individ och samhälle i form av bättre mående respektive minskade kostnader för kommunen.

Färre placeringar

Färre externa placeringar på familjehem, HVB-hem eller liknade vilket medför minskade kostnader för kommunen.

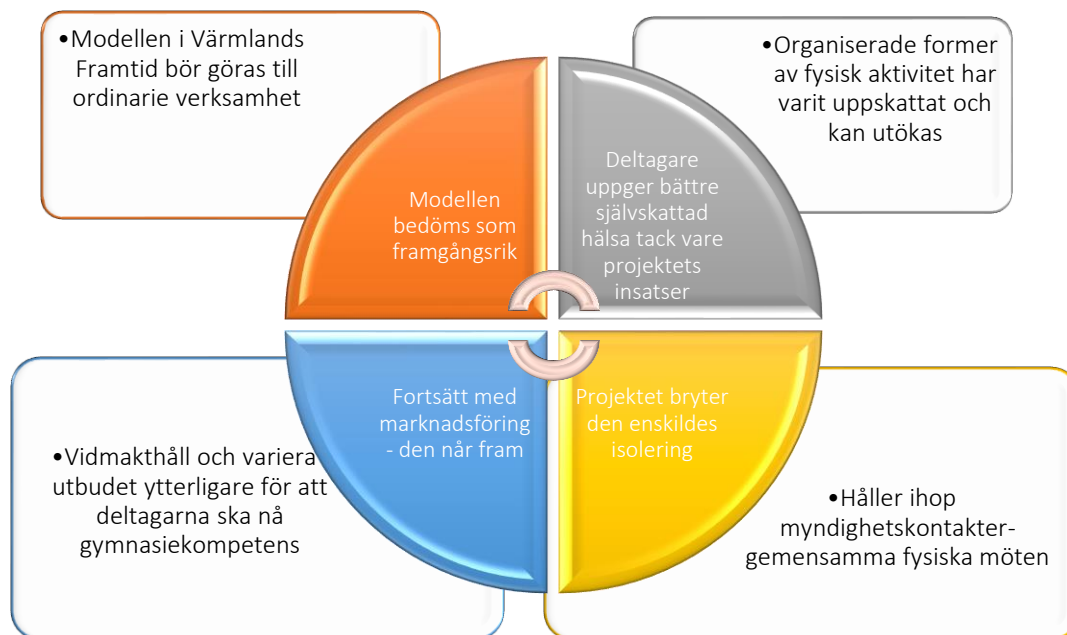
Ökad kompetensförsörjning

Ökad kompetensförsörjning genom att fler unga börjat studera och arbeta.

Nya arbetssätt implementeras

De framgångsfaktorer i förhållningssätt och metoder som prövats i Värmlands framtid har implementerats i flertalet kommuner. Genom att lyfta och synliggöra lärdomar om bemötande och den betydelse det har för individens progression har projektet bidragit till att utveckla offentliga verksamheters arbetssätt och förhållningssätt och göra det goda bemötandet till en prioriterad arbetsuppgift.

Landstingets utvärdering av Värmlands Framtid sammanställer nedanstående resultat och rekommendationer.



Synliggjort behov av tidiga insatser

Genom Värmlands Framtid har kommunernas beslutsfattare uppmärksamats på behovet av förebyggande insatser.

Ökad samverkan och samsyn

”Jag nödgas konstatera att väldigt många inte fått rätt hjälp i rätt tid utan tvingas till årtal av utanförskap. I värsta fall beror den delen på kommunerna, landstinget och andra myndigheters oförmåga att samarbeta och att arbeta med den enskildes fokus för ögonen.”

Projektägare

Projektet har bidragit till ökad samverkan och samsyn mellan olika aktörer som möter unga i utanförskap, både inom kommuner och inom länet. Såväl styrgrupper som projektpersonal och deltagare vittnar om att det gör skillnad när aktörer som finns runt de unga har förståelse för varandras uppdrag, roller och förutsättningar. Det har också betydelse hur relationer ser ut mellan personal hos de olika aktörerna. Att bygga ömsesidigt förtroende och ha ett lösningsorienterat förhållningssätt är framgångsfaktorer i arbetet även i samverkan. När dessa förutsättningar saknas i samverkan uppstår ofta ett virrvarr av regelverk från olika myndigheter, ansvarsfrågan förblir oklar och unga ”faller mellan stolarna”.

"Jag upplever att projektet svetsat samman samverkande verksamheter och att vi nu pratar om "våra ungdomar i kommunen"."

Projektledare

I många av delprojekten har samverkan stärkts upp genom att arbetsgrupper på handläggarnivå upprättats.

"Idag sker trepartssamtal och uppföljningar tillsammans med deltagare i mycket högre grad än innan projektet startade. Detta har resulterat i en större inkludering för deltagaren i sin planering, det är deltagaren som äger ett större ansvar för att driva sin planering framåt."

Projektledare

"Allt detta samverkansarbete på handläggarnivå och lokal styrgrupp har gjort att vi nu idag har ett gott samverkansarbete med en gemensam samsyn med en inkluderad deltagare i fokus. Vi har tilltro till varandras kompetens och kan utnyttja detta på ett helt annat sätt än tidigare."

Projektledare

Ökad kunskap om målgruppen

Genom projektet har också samverkande aktörer fått ökade kunskaper om målgruppen och deras behov. Projektet har resulterat i ett gemensamt synsätt mellan aktörer som arbetar med målgruppen och ökat förståelsen för att tiden är en framgångsfaktor.

"Värmlands framtid har sammantaget tillfört ett bredare perspektiv på att alla ungdomar har olika förutsättningar och möjligheter när det kommer till arbetsförmåga, studieförmåga och möjligheter att delta i en individuell planering över tid."

Arbetsförmedlare

Ökad kunskap om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering

Projektets insatser har också gett personal som möter målgruppen ökad kunskap om förekomst av och mekanismer bakom diskriminering, tillgänglighet för personer med funktionsvariationer samt jämställdhet.

Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Information om projektet, framgångsfaktorer och resultat har spridits på många olika sätt: I chefsled och till politiker via central och lokala styrgrupper, till handläggare via handläggargrupper, arbetsgrupper, nätverk m.m. För spridning till allmänhet har projektet använt bl.a. kommunernas hemsidor, media och sociala medier. Vi har också informerat om projektet inom olika verksamheter och på konferenser. Vid projektets avslutskonferens deltog närmare 140 personer, däribland politiker, chefer och personal inom kommunernas socialförvaltning, arbetsmarknadsförvaltning och skolförvaltning samt chefer och personal inom Landstinget i Värmland, Arbetsförmedlingen, Samordningsförbunden i Värmland, Region Värmland och Folkhögskolor.

Unga i projektet har deltagit i spridningsarbetet och via radio, på konferenser och vid presentationer för ledningsgrupper och politiker m.fl. Deltagarna har i dessa forum berättat om "sin resa" inom projektet, hur deras liv såg ut före projektet och vad projektets insatser inneburit för dem.

"I min roll har jag bra kunskap och information om de olika projekten inom ramen för projektkontoret och medverkar till spridning i många olika sammanhang för politiker och chefer."

Styrgruppsmedlem

"Vi arbetat med påverkansarbete hos politiker och beslutsfattare via styrgruppens medlemmar. Detta har lett till att projektet efter avslut implementeras i ordinarie verksamhet."

Projektledare

"Vårt spridningsarbete till både interna och externa verksamheter i vår kommun har lett till att de flesta vet vad Värmlands Framtid är och vad/hur vi jobbar här. Det har också lett till att våra åsikter har tyngd både inom psykiatri och Försäkringskassan exempelvis gällande ansökan om aktivitetsersättning och läkarutlåtanden."

Projektledare

Styrgruppernas betydelse för spridning

Projektresultatet förs vidare till såväl central som lokala styrgrupper, projektägare och projektledare i respektive lokalt delprojekt samt till samverkande aktörer. Förhoppningen är att projektägare sprider resultaten till beslutsfattare i sina kommuner och att samverkande aktörers beslutsfattare också nås av resultatet. Styrgruppernas medlemmar bär ett stort ansvar för att se till att information når ut i respektive organisation.

Arbetet i central styrgrupp

Representationen av medlemmar i styrgruppen har haft relativt god spridning med chefsrepresentanter från några av länets kommuner vid arbetsmarknadsenheter, socialtjänst och skola. Utöver detta har representation funnits från Arbetsförmedling, Landstinget i Värmland, Samordningsförbunden i Värmland samt Försäkringskassan.

”Central styrgrupp har fungerat bra. Tydliga möten, agenda i förtid. Bra minnesanteckningar. Bred representation med personer med kommunalt mandat.”

Medlem central styrgrupp

Styrgruppens medlemmar har visat stort engagemang, diskuterat dilemman och systemfelsfrågor som dykt upp under projektets gång. Styrgruppsmedlemmarna har lyft ut frågor i sina respektive organisationer och även spridit kunskap om och från projektet.

Arbetet i centrala styrgruppen har utvecklats över tid. Förändringar som gjorts för att förbättra arbetet har bl.a. varit att projektledningen tillsammans med dagordning inför varje styrgruppsmöte skickar med en nulägesbeskrivning med uppgifter om bl.a. deltagarantal, ekonomi, hinder och framgångsfaktorer. Detta underlag har möjliggjort att styrgruppen i förväg kunnat ta del av information som annars behövt ta tid av mötet samt att de kunnat förbereda frågor.

”Arbetet har kontinuerligt förbättrats och vi har tillsammans lyckats att få effektivare mötesformer. När vi startade upp var det mycket envägskommunikation i form av rapportering från projektkontoret. Sedan en tid tillbaka får vi skriftlig ex nulägesrapportering vilket har frigjort tid till att diskutera mer strategiska och övergripande frågor. Projektkontoret prioriterar viktiga frågor som ska diskuteras och där en del också måste upp till beslut i styrgruppen.”

Medlem central styrgrupp

Då styrgruppen ansvarar för flera länsövergripande projekt har de i utvärderingen uttryckt att det varit positivt att samordna styrgruppsmöten, då detta varit tidsbesparande, särskilt för de som reser från länets olika delar. Att samordna styrgruppen ger också en bättre helhetsbild kring utanförskap bland unga, oavsett om de varit inskrivna i skolan eller varken arbetat eller studerat. Kunskaper från de olika projekten har kunnat delats över projektgränser.

Styrgruppen lyfter också vid utvärdering av arbetet att rollen som styrgruppsmedlem är mycket viktig för att driva frågor inom projektet. De är kanske de enda som besitter en så stor samlad kunskap om unga i länet samtidigt som de har mandat att förändra.

Arbetet i lokala styrgrupper

Hur arbetet i de lokala styrgrupperna fungerat har varierat i de 16 kommunerna under projekttiden. I respektive delprojekts/kommuns egna slutrapporter går det att läsa mer om hur arbetet fungerat i respektive kommun. Många kommuner har brottats med relativt stor omsättning av personal och även avseende representanter i styrgrupper. I flera fall har också omorganisationer och nya uppdrag gjort att arbetet stannat upp och i flera fall fått börja om från början.

”Arbetet har fungerat väl men under en period var det få som prioriterade styrgruppsmötena. Detta gjorde att diskussioner kring arbetet urholkades.”

Projektledare

I utvärderingen av arbetet lyfter några lokala styrgrupper vikten av att syftet med styrgruppen behöver vara tydligt uttalad före dess att styrgruppen tillsätts. Det behöver reflekteras kring t.ex. vilka organisationer som behöver representeras, vilka led/beslutsnivåer i organisationer och myndigheter som skall vara representerade samt hur arbetet skall läggas upp. Det framkommer också att det är viktigt att inledningsvis i projektet påtala att arbetet i styrgruppen skall vara prioriterat. I vissa fall efterlyses också en tydligare kommunikationskanal till central styrgrupp. Ytterligare utvecklingsområden är att styrgruppsarbetet kan vinna på att utvärderas över och under den tid som styrgruppen är tillsatt.

Styrgruppsarbetet har i många kommuner också fungerat väl och arbetet kommer fortsätta.

” I och med Styrgruppens etablering har alla aktörer som jobbar med unga (högstadiet och upp till 25) fått ett forum för möjligheten till helhetsgrepp om målgruppen. ESF-projekten har förenat alla aktörer i kommunen som jobbar med denna målgrupp och Styrgruppen unga kommer att fortsätta även efter att VF upphört.”

Projektledare

Arbetet i projektkontoret

Kommunikations- och spridningsarbete har också gjorts via det samordnande projektkontoret. I utvärdering av hur projektkontorets arbete fungerat har information samlats in från central styrgrupp, lokala styrgrupper samt projektledare.

Projektkontoret har haft en samordnande funktion avseende styrning och redovisning av projektet för att se till att respektive delprojekt arbetar mot uppsatta mål, redovisar enligt ESF-rådets krav och att upphandling skett i enlighet med LOU. Projektkontoret har samordnat uppföljning och utvärdering av projektet samt projektgemensamma aktiviteter såsom projektledarträffar, erfarenhetsutbyte, fortbildningsinsatser och studiebesök.

I utvärderingen framkommer att det varit tryggt med ett projektkontor som sammanhållande länk för delprojekten.

”Den har fungerat mycket bra. Utmaningen ligger ju alltid i att prioritera viktiga frågor som behöver särskilt mycket tid och behandling. Jag tycker att de lyckas fånga de frågorna.”

Medlem central styrgrupp

”Bra stöd från ekonom. Tidigt fokus på administration/ekonomi och hur det skulle skötas.”

Projektledare

”Projektledare har känt stor uppbackning av projektkontoret vilka har varit stort stöd och alltid tillgängliga när det har behövts. De har anordnat bra projektledarträffar, relevanta föreläsningar och utbildningar vilket gett positivt erfarenhetsutbyte samt värdefull kunskap.”

Projektledare

Förbättringsområden som framkommit till arbetet i projektkontoret är att lokala styrgrupper i vissa fall önskat mer löpande information kring hur andra delprojekt arbetat, hur resultaten sett ut och vilka framgångsfaktorer och hinder de sett. Det visar på vikten av ytterligare erfarenhetsutbyte och uppföljning. Även protokollflödet mellan den centrala styrgruppen och de lokala styrgrupperna kan förbättras.

Uppföljning och utvärdering

Landstingets hälsoutvärdering

Projektet har utvärderats av enheten Folkhälsa och samhällsmedicin, Landstinget i Värmland. Utvärderingen mäter hur deltagande unga mår i början av projektet och om det under

projektets gång sker en förflyttning mot bättre upplevd hälsa. Ökad sysselsättning påbörjad utbildning har också beaktats. Underlaget till rapporten baseras på två datakällor. Den ena är en webbenkät (hälsoenkäten) med kvantitativa data och den andra en kvalitativ del i form av intervjuer med deltagare från de olika projektkommunerna. Intervjuer har gjorts i två omgångar, den andra med fokus på uppföljning av redan intervjuade ungdomar.

Uppföljning och utvärdering som stöd till projektet

Utöver Landstingets utvärdering har projektet utvärderats och följts upp med hjälp av Nöjd DeltagarIndex (NDI) och lägesrapporteringar. I projektets slutfas ställdes frågor kring hur delprojekten upplevt denna uppföljning och utvärdering. Bland svar på dessa frågor framkommer många positiva synpunkter.

”Den uppföljning och utvärdering vi har haft kontinuerligt varit till hjälp så till vida att vi har kunnat få ett annat perspektiv på hela projektet. Vad som fungerat och inte fungerat, hur kan vi förbättra oss, vilka hinder samt framgångsfaktorer kan vi lära oss av. Att hela tiden ha uppföljningar har varit till stor hjälp för att kunna utveckla projektet lokalt.”

Projektledare

”Vi kommer att fortsätta med NDI-enkäten för att kunna bibehålla en hög kvalitet på det arbete som genomförs.”

Projektledare

Uppföljning och utvärdering är viktiga delar för att se om de insatser som genomförs får avsedd effekt. Upplevelsen är att uppföljning och utvärdering är mindre vanligt i ordinarie verksamhet och att det trots allt arbete för personal runt datainsamling till utvärdering ändå är av stort värde.

”Styrgruppsmötena och arbetsgruppsmötena har delvis fungerat som uppföljning vilket har varit till gagn för projektets utveckling och därigenom har resultaten förbättrats.”

Projektledare

”Uppföljningar visade att vi under projektets gång var på rätt väg men också när det var något vi var tvungna att ändra på. Det var också nyttigt att se hur väl vi följde de horisontella principerna.”

Projektledare

Uppföljning av verksamheters insatser kan ske på många sätt genom enkäter, intervjuer, i samtal med samverkande aktörer eller på annat sätt.

”Projektträffarna har också fungerat som en slags uppföljning av vår verksamhet. Detta då projektkoordinatorerna kontinuerligt ställt frågor om och följt upp hur alla lokala delprojekt förlöper.”

Projektledare

Användande av resultat och implementering

Bland de kommuner som valt att satsa på att fortsätta arbetet har beslut tagits av ansvariga chefer inom kommunens arbetsmarknadsenheter eller inom socialtjänst, ofta med politiska beslut bakom. Här nedan följer ett exempel på hur en kommun löst finansieringen av implementeringen.

”Detta sker genom att politikerna beviljat en budgetökning motsvarande 25-30 stycken elevpengar vilket motsvarar 1,4 miljoner. Detta täcker anställning av två stycken personal som ska arbeta med målgruppen unga som varken arbetar eller studerar 15-29 år.”

Projektledare

De flesta kommuner implementerar hela verksamheten eller delar av den. Om begränsningar görs handlar dessa oftast om resurser för friskvård eller vilken målgrupp som fortsatt får ta del av insatserna.

”Vi kommer att ha samma väg in för ungdomarna dvs ungdomen kan komma från Försäkringskassan, Arbetsförmedling, Landsting, socialtjänst eller annan kommunal enhet eller så kan ungdomen själv höra av sig till Värmlands Framtid.”

Projektledare

När implementering uteblivit har detta oftast berott på att det inte finns någon uttalad aktör som bär huvudansvaret.

”Ett kortsiktigt budgettänk hos kommunen och ingen verksamhet vill ta sitt ansvar för dessa personer. Personerna tillhör många olika myndigheter/verksamheter men ingen vill ta budgetkostnaden.”

Kommentarer och tips

I utvärderingen av projektet har vi bitt om att få tips och andra kommentarer avseende att driva projekt. Här nedan har tips till framtida projekt sammanställts:

- Om möjlighet finns att arbeta med förstudie före projektet är detta av stort värde för att arbeta med förankringen och relationsskapandet med aktörer i projektet.
- Viktigt att alla medverkande parter involveras i problemanalys och målformuleringar.
- Relation och förankring är viktiga verktyg genom hela projektet.
- Anpassa projektet utifrån lokala förutsättningar.
- Om projektet är centralt organiserat, så är det extra viktigt att projektkoordinator/projektledare är närvarande ute i projektets alla delar i den mån det är möjligt. Fysiska besök är värdefulla.
- I ett länsövergripande projekt som Värmlands Framtid har det varit positivt med ett projektkontor som kan samordna gemensamma utbildningar, föreläsningar och vara ett stöd för projektledare i arbetet och länk till ESF.
- Tänk över vilka representanter ni vill ha i er lokala styrgrupp. Vilka organisationer, myndigheter, enheter kan vara till nytta? Vilken befattning behöver representanterna ha? Syftet med styrgruppen skall vara uttalat och arbetet prioriterat.
- Våga prova nya arbetssätt. Om organisatoriska hinder uppstår - tänk lösning, inte låsning.

Behov av fortsatt utvecklingsarbete

I utvärdering av projektet har också behov av fortsatt utveckling identifierats inom en rad områden. Dessa områden beskrivs kortfattat nedan.

Utveckla samverkan med Landstinget

Det finns behov av att stärka upp processen kring unga som har behov av Landstingets insatser inom vården och hitta enklare vägar för samverkan. Målgruppen har stort behov av insatser, men förblir ofta utan.

”Hur kan vi hjälpa till i vårdkontaktarna för att de unga vuxna skall få ta del av vården? Hur hjälps vi åt med de med psykisk ohälsa, sömnstörningar, depression med mera? Hur kan vi samverka så att människor klarar av att leva sina liv utan att hamna i utanförskap på grund av ohälsa?”

I utvärderingen framkommer att projektpersonal ser behov av att stärka övergången mellan barn- och ungdomspsykiatri och vuxenpsykiatri. Här skulle kommunernas verksamhet för målgruppen kunna vara ett verktyg, då de ser de svårigheter som de unga hamnar i.

Utveckla fler flexibla studieformer

Det finns behov av att arbeta vidare med flexibla lösningar för att få fler att fullgöra sina grund- och gymnasiestudier. De former som finns idag inom kommunal vuxenutbildning är inte tillräckligt flexibel och tillgänglig för att möjliggöra studier för många i målgruppen. I flera fall fungerar folkhögskolornas upplägg bättre, men också kortare praktiska utbildningar efterfrågas.

”Det som varit en utmaning för våra ungdomar under projektets gång har varit att de i många fall inte platsar på de praktiska utbildningar som Arbetsförmedlingen erbjuder. De behöver ofta mer stöd än vad som kan ges där. Om det fanns kortare praktiska utbildningar för personer med olika funktionsvariationer tror vi att fler unga skulle kunna nå egen försörjning.”

Projektledare

Utveckla det förebyggande arbetet

”Vi vill arbeta mer förebyggande, med mer samarbete med skolan, att få jobba mer med ungdomarna innan de hoppar av gymnasiet.”

Projektledare

Allt fler unga har hög frånvaro eller är helt frånvarande från skolan redan på grundskolan. Värmlands Framtid har genererat stor kunskap kring unga i utanförskap och om orsaker till varför många av dem avslutat sina studier i förtid. Denna kunskap behöver lyftas till skolan för diskussion kring hur detta skulle kunna bidra till en ökad trygghet och minskad andel avhopp.

Det finns behov av att fortsatt arbeta med att hitta metoder för mer effektivitet också i det uppsökande arbetet. Under tiden för Värmlands Framtid har idéer växt fram om att utveckla arbetet genom ”ungdomsambassadörer”. Ungdomsambassadörer skulle kunna vara unga med egen erfarenhet från att befinna sig i utanförskap som kan nå ut till andra unga. Detta arbetssätt skulle kunna vara ett komplement till befintliga insatser i kommunerna. Ungdomsambassadörer skulle också kunna bidra med erfarenheter och kunskap till beslutsfattare och personal som möter målgruppen. Det finns stor kunskap och många

erfarenheter i målgruppen om t.ex. erfarenheter av misslyckanden i skolan eller misstroende mot myndigheter och hur verksamheter kan utformas för att minska förekomsten av detta.

Genom att deltagare själva fått möjlighet att berätta om sin tid i projektet för chefer och politiker och via utvärderingar uttryckt sina åsikter – så uppstår en direkt kommunikation och en större insikt och förståelse för hur ungdomarnas situation ser ut. Vi har ett ansvar att fortsätta möjliggöra att deras röster blir hörda.

Projektledare

Utveckla arbetet med individens mål i fokus

Projektets insatser i resultat och utvärdering vittnar om vikten av att ha individens mål i fokus. Det är av stor betydelse att deltagaren får insatser som de anser leder dem närmare uppsatta mål. Organisationer som möter dem måste vara flexibla och ha tilltro till att det individen upplever som rätt insats är viktigare än t.ex. insatsens omfattning i tid. De lärodomar och framgångsfaktorer som framkommit i Värmlands Framtid kan vidareutvecklas och även prövas på andra målgrupper.

”En viktig erfarenhet som gjorts är att definitionen av vad som innebär att ”sköta sin planering” (avseende krav från socialtjänsten) behöver vara mycket individfokuserad och kan inte alltid kvantifieras i X antal deltagartimmar i en viss typ av aktivitet; det riskerar att bli kontraproduktivt.

Det ses snarare behöva vara upp till den verksamhet som arbetar direkt och individnära i relation med ungdomen att bedöma huruvida ”planeringen sköts eller ej”, utifrån om man som personal tillsammans med ungdomen upplever att man kommer vidare framåt mot ungdomens mål, vilket sällan står i direkt samband med hur ofta ungdomen deltar rent fysisk i en given aktivitet som denne inte upplever meningsfull.”

Projektledare

Utveckla arbetet med KAA till unga över 20 år

Arbetet med unga i Kommunala Aktivitetsansvaret (KAA) har utvecklats mycket under projektets gång och för denna målgrupp har kommunerna fortsatt krav på sig att arbeta med målgruppen. KAA gäller för unga mellan 15-20 år, men projektet ser alltså behov av att fortsätta detta arbete även för unga över 20 år, ett förlängt KAA. För de unga som är över 20 år och som inte är inskriven hos någon myndighet finns inget ansvar hos någon utpekad aktör och därför riskerar många unga att förbli hemmasittande.

”Försäkringskassans åtstramade regler kring aktivitetsersättning har också gjort vårt arbete tungt ibland. Flera ungdomar har fått avslag på sin ansökan trots att vår bedömning är att de inte kan stå till arbetsmarknadens förfogande på grund av psykisk ohälsa eller en neuropsykiatrisk diagnos. Det tar tid för dessa ungdomar att närma sig jobb eller studier och en trygg ekonomi är en av byggstenarna för att ungdomen ska lyckas.”

Projektledare

Utveckla arbetet kring målgruppen med aktivitetsersättning

I projektet framkommer behov av att hitta nya arbetssätt och verksamheter för målgruppen med aktivitetsersättning från Försäkringskassan och inom LSS-verksamheter (Lagen om Stöd och Service) i kommunen. Detta arbete behöver utvecklas avseende utbudet av aktiviteter, grupper storlek, lokaliteter och behov finns också av att kunna erbjuda aktiviteter även för dem som ännu inte fått beslut eller inte får beslut. Det är viktigt för ungas livskvalitet och möjlighet till progression att de inte isoleras och förblir hemma.

”Ett hinder för målgruppen som är i behov av sysselsättning inom LSS har varit att kommunen nästan uteslutande bara kunnat erbjuda plats på daglig verksamhet ... som är ett stort aktivitetshus med många varierade aktiviteter/arbetsuppgifter men många inom vår målgrupp vill inte dit. En del tycker att miljön är för stor och stökigt och andra identifierar sig inte med de deltagare som är aktiva där.”

Projektledare

”Ytterligare ett hinder för vår målgrupp är att man inom kommunen bestämt att en person måste ha en aktivitetsersättning (AE) för att få ett beslut om sysselsättning via LSS. Dessa processer angående ansökan om AE och sysselsättning tar lång tid och i väntan på finns ingen ordinarie verksamhet inom kommunen som ger dessa personer stöd vad gäller aktivitet.”

Projektledare

Utveckla arbetet med unga med drogproblematik

Unga med drogproblematik har i olika utsträckning varit förekommande i projektet. I många kommunala verksamheter krävs att unga är helt drogfria under en längre period innan de får möjlighet att delta. I projektet har erfarenheter gjorts av att det kan vara lättare för en ungdom med denna problematik att bryta sitt beroende med individuellt stöd från personal och med möjlighet att delta i aktiviteter de dagar de är drogfria. Att begära en längre tids drogfrihet utan aktiviteter kan göra det svårare att bryta det negativa beteendet. Det krävs också kunskaper om droger, missbruk och metoder att motivera för att kunna hantera detta. Även unga som ännu inte hamnat i svårt beroende behöver stöd.

” Det har även setts behov av insatser och sysselsättning för ungdomar som brukar droger, men som ännu ej hamnat i svårt missbruk, då de idag är avstängda från kommunens verksamheter i tre månader om de uppvisar positivt drogtest.”

Projektledare

Utveckla arbetet med fokus på nyanlända unga

”Trots projektets fina resultat så kvarstår i Värmland ca 2500 st ungdomar i åldrarna 16-24 år i utanförskap. I gruppen 25-29 år ytterligare 2151 personer enligt senaste statistiken från UVAS MUCF. I projektet har det funnits uppföljning på könsfördelning av deltagarna. Det behöver läggas fokus på nyanlända ungdomar vilket finns bakom en stor del av statistiken ovan idag. Här finns det mkt kvar att göra på en regional nivå.”

Medlem central styrgrupp

En stor andel nyanlända unga avslutar sina gymnasiestudier utan fullständig examen. Många i denna målgrupp har många års studier framför sig för att uppnå examen. För denna målgrupp behöver alternativa vägar mot arbetsmarknaden utarbetas. Målet fullständiga gymnasiestudier behöver ses i ett längre perspektiv. För att undvika än större utanförskap och ohälsa behöver nyanlända unga få ingångar i arbetslivet parallellt med studier. Detta är viktigt för såväl motivation som för att höja självkänsla och självförtroende. Det finns också unga som har alltför lång väg till gymnasieexamen och för denna grupp behövs kortare arbetslivsinriktade utbildningar utformas.

Behov av fortsatt länsövergripande erfarenhetsutbyte

Lärandet som skett genom erfarenhetsutbyte för projektpersonal i Värmlands Framtid har varit stort. Det har uttalats behov av fortsatt erfarenhetsutbyte i form av länsövergripande nätverk för de som arbetar med unga som varken arbetar eller studerar. Nätverkan behöver ske med regelbundenhet för att löpande kunna ta del av nya arbetsätt och lärdomar. Ett nätverk finns för personal som arbetar inom KAA, vilket kanske skulle kunna vara ett forum att bygga vidare på.

Efter projektets slut så tänker vi att det vore bra med någon form av nätverksträffar för att fortsätta samverkan med andra kommuner.

Projektledare
