



Ramböll Management på uppdrag av Drömmarnas hus

Utvärdering av utvecklingspartnerskapet New City

Slutrapport

December 2007

Ramböll Management på uppdrag av Drömmarnas hus

Utvärdering av utvecklingspartnerskapet New City

Slutrapport

December 2007

Ref Utvärdering av New City

Version 2

Datum 2007-11-07

Upprättad av MATW

Kontrollerad av ANVB

Godkänd av FREN

Ramböll Management AB
Kapellgränd 7
S-10265 Stockholm

Telefon 08 568 494 40
www.ramboll-management.se

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	5
2.1	<i>Utvärderingsmetod</i>	5
2.2	<i>Utvärderingsrapportens disposition</i>	10
3.	Om utvecklingspartnerskapet New City	11
3.1	<i>Målgruppen "unga utanför"</i>	11
3.2	<i>Equal-programmet</i>	12
3.3	<i>Verksamhetens innehåll och arbetssätt</i>	12
3.4	<i>Förändringsteori och övergripande målsättningar</i>	13
3.5	<i>Utveckling i förhållande till rekommendationer i delutvärderingen</i>	15
4.	Partnerskapet	17
4.1	<i>Generella förutsättningar</i>	17
4.2	<i>Lärande och utvecklingsprocesser</i>	22
4.3	<i>Partnerskapets olika aktiviteter</i>	24
4.4	<i>Partnerskapets resultat och effekter</i>	29
4.5	<i>Slutsatser gällande partnerskapet</i>	33
5.	Ungdomscoacherna	36
5.1	<i>Ungdomscoachernas verksamhet</i>	36
5.2	<i>Målgruppen</i>	37
5.3	<i>Coachernas arbete</i>	40
5.4	<i>Coachverksamhetens resultat och effekter</i>	44
5.5	<i>Slutsatser gällande ungdomscoacherna</i>	52
6.	Det transnationella partnerskapet	55
6.1	<i>Aktiviteter</i>	55
6.2	<i>Utfall och resultat av det transnationella partnerskapet</i>	56
6.3	<i>Slutsatser gällande det transnationella partnerskapet</i>	57
7.	Avslutande reflektioner	58

1. Sammanfattning

Utvecklingspartnerskapet New City (fortsättningsvis New City) är ett samarbete mellan företag, föreningar och myndigheter i Malmö som genom samverkan ska motverka ungas utanförskap. Verksamheten har beviljats bidrag från ESF-Rådet, med samfinansiering från Ungdomsstyrelsen, Malmö stad och HSB för genomförandet av partnerskapets andra fas med start den 1 juni 2005 och med avslut den 31 december 2007.

Ramböll Management (fortsättningsvis Ramböll) har utvärderat utvecklingspartnerskapet och föreliggande rapport utgör slutrapport för utvärderingen. I december 2006 presenterades även en delrapport i utvärderingen. Utvärderingen har i huvudsak haft två syften; dels att fungera som kontinuerligt stöd till arbetet inom partnerskapet (processutvärdering), dels att beskriva resultat och effekter utifrån partnerskapets målformuleringar (effektutvärdering). Utvärderingen bygger på data från flera olika källor; dokumentstudier, självutvärderingsinstrument, postal enkät, fokusgrupper och enskilda intervjuer.

Slututvärderingen har genomförts i enlighet med Equal-programmets intentioner vilket omfattar olika aspekter. I slututvärderingen ligger fokus i första hand på *resultat, effekter, hållbarhet* och *användbarhet*. Men även New Citys uttalade målsättningar har utgjort centrala bedömningskriterier. New City har ingen tydlig genomförandeplan men utvärderarna har uppfattat att New City har tre långsiktiga effektmål:

- Samhällsinstitutionerna ska anpassas för bredare ungdomsgrupper
- Offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer ska skapa en fungerande samverkan kring unga utanför
- Unga utanför ska lättare få bostad, studier och arbete.

Den övergripande målsättningen är att:

- 50 procent av alla Malmös ungdomar som lever i ett utanförskap, ska lyckas ta sig ur detta genom att skaffa sig en bostad, påbörja studier eller få en anställning.

Utvärderingen belyser verksamheten utifrån tre olika perspektiv: *Partnerskapet, ungdomscoacherna* och *det transnationella partnerskapet*.

När det gäller **partnerskapet** kan Ramböll konstatera att intresset för samarbete och samverkan kring unga utanför har varit stort och att samtliga partners har sett ett stort värde i att gemensamt arbeta med frågan. Partnerskapet har på många sätt lagt en grund för ett fortsatt arbete med målgruppen, dels genom att parternas förståelse för ungas situation och behov tycks ha ökat, dels till följd av att samarbetet och utbytet har gett nya perspektiv på hur man kan arbeta med målgruppen och vilka hinder som finns.

Även förståelsen för varandras organisationer bedöms till viss del ha ökat, vilket i kombination med att det har skapats kontakter och relationer mellan parterna ger förutsättningar för att arbetet med målgruppen kan utvecklas och förbättras ytterligare framöver.

Utvärderarna uppfattar dock inte samarbetet i partnerskapet som effektivt, vilket kan förklaras av olika saker. För det första har flera partners varit tveksamma till den organisatoriska samarbetsformen partnerskap, vilken upplevts som otydlig. För det andra har det brustit i kommunikation och dialog mellan partners. För det tredje har det funnits tydliga brister i parternas engagemang samt känsla av ägarskap. Dessutom har alla dessa faktorer påverkats negativt av en betydande omsättning av de personer som representerar respektive partner.

Sammantaget har detta skapat dåliga förutsättningar för det praktiska arbetet i partnerskapet. Den stora variationen mellan olika partners engagemang, i kombination med avsaknaden av en väl förankrad genomförande, har även gjort samarbetet ostrukturerat – inte minst i de olika arbetsgrupperna. En upplevd tidsbrist vid mötena har också skapat frustration och en känsla av otillräcklighet hos flera partners. En annan fråga som påverkat delaktigheten negativt är flera partners känsla av att det funnits outtalade maktstrukturer inom partnerskapet samt att olika partners har olika mandat från respektive organisation.

En viktig slutsats är att den interna kommunikationen är särskilt viktig i ett partnerskap. Ramböll menar att flera partners har brustit när det gäller att ta eget ansvar för information och kommunikation - både inom partnerskapet och i sina respektive organisationer. Allt för stort ansvar har i dessa delar lagts på New Citys koordinator och informatör. Flera partners har agerat som om New City vore ett traditionellt projekt och istället för att själva aktivt sökt information, efterlyst en mer aktiv projektledare.

Rambölls samlade bedömning är att New City inte lyckats nå upp till önskade resultat, varken gällande samhällsinstitutionernas anpassning för bredare ungdomsgrupper, eller fungerande samverkan kring unga utanför.

Den viktigaste förklaringen till detta bedöms vara att partnerskapet allt för sent utvecklade metoder att synliggöra och diskutera strukturella hinder. Utvärderarna menar att coachernas erfarenheter kring strukturella hinder är det stora värdet med New City och att en tidigare utveckling av dessa delar skulle ha kunnat få stor effekt.

Svårigheter att hitta fungerande arbetsformer i kombination med bristande spridning inom parternas organisationer medför att förhållandevis få erfarenheter från New City är implementerade och hållbarheten hos uppnådda resultat bedöms därför som begränsad.

Ungdomscoacherna har nått ut till stora grupper ungdomar genom uppsökande verksamhet. Även om det inte finns någon säker statistik kring antalet ungdomar som coacherna varit i kontakt med, rör det sig enligt utvärderarnas bedömning totalt

sett om tusentals ungdomar. En stor andel av de ungdomar coacherna träffat håller kontakten och drygt hälften får fortsatt hjälp i form av personliga samtal, vägledning, hjälp i dialog med myndigheter osv. Utvärderarna framhåller ungdomscoachernas personliga engagemang och växande kunskap om målgruppen som en framgångsfaktor.

Ramböll har dock uppfattat att det finns betydande skillnader mellan de olika ungdomscoacherna när det gäller arbetssättet. Alla coacher har inte arbetat lika fokuserat med uppsökande verksamhet. Vidare förefaller arbetets organisering och arbetsfördelningen mellan coacherna, till stor del vara ett resultat av varje coachs individuella intresse och val. Avsaknaden av en enhetlig arbetsmetod förklaras till stor del av en svag arbetsledning, men även av den höga personalomsättningen. Ramböll menar att arbetsledningen hade kunnat stärka coacherna genom att utveckla och befästa en mer enhetlig och gemensam arbetsmetod. Med tydligare styrning, stöd och hjälp från arbetsledningen hade troligtvis fler coacher kunnat arbeta uppsökande på ett effektivt sätt.

En otydlighet kring New Citys målgrupp har, enligt utvärderarna, på ett olyckligt sätt motverkat coachernas effektivitet. Utvärderingen visar att drygt 50 procent av de ungdomar som coachas inom New City försörjer sig av ekonomiskt bistånd, a-kassa, studiebidrag eller lön – det vill säga de tillhör inte den primära målgruppen. Även om dessa ungdomar fått ett värdefullt stöd av ungdomscoacherna, och kanske till och med hindrats från att så småningom hamna i ett utanförskap, vill Ramböll understryka att betydande resurser härmed inte nått de ungdomar som redan idag befinner sig i ett utanförskap.

Eftersom en viktig del av ungdomscoachernas arbetssätt är att de unga inte registreras, finns det som sagt ingen möjlighet att sammanställa säker statistik kring coachningens resultat och effekter. Utvärderarna har dock fått en tydlig bild av att coacherna har hjälpt flera ungdomar att få bättre självkänsla och självförtroende, bli mer motiverade samt bli bättre på att ta eget ansvar. Svagheten ligger i den del som rör ungas kunskap om och dialog med samhällsinstitutionerna. Bristande resultat i dessa delar ska dock inte lastas på coacherna. Vissa partners bristande engagemang har nämligen försvårat även coachernas arbete. Med några undantag (främst Arbetsförmedlingens ungdomshandläggare, Stena Fastigheter, MKB och AUC Södra Innerstaden) är det coachernas allmänna intryck att de blir bemötta med skepsis av partners organisationer då de arbetar för att hjälpa enskilda ungdomar. Ramböll menar att detta är ett tydligt tecken på hur svagt genomslag New City har fått i de befintliga organisationerna. Det tidigare nämnda problemet med svårigheter för New City att hitta metoder för att synliggöra och undanröja strukturella hinder är en annan bidragande förklaring till handläggarnas generellt sett ljumma inställning till coacherna.

När det slutligen gäller långsiktiga effekter av ungdomscoachernas arbete så är det tydligt att flera ungdomar har fått det lättare att skaffa bostad, studier och arbete med hjälp av New City. Ramböll håller det heller inte för orimligt att 50 procent av de coachade ungdomarna fått hjälp att nå sina mål gällande bostad, studier eller

arbete. Här finns det dock anledning att påminna om problemet med den otydligt definierade målgruppen. Räknar man bara med de coachade ungdomar som är "utanför" enligt den ursprungliga definitionen minskar troligtvis andelen som lyckats bryta sitt utanförskap med hjälp av coachningen.

När det slutligen gäller det **transnationella partnerskapet** är det Rambölls bedömning att endast delar av partnerskapet och vissa coacher haft nytta av samarbetet. Det finns exempel på hur enskilda partners utbytt erfarenheter från de andra länderna, som sedan implementerats i den egna organisationen. Dessa skulle dock kunna varit fler. Även vissa arbetsmetoder för en mer effektiv coachning har plockats upp av New City.

Generellt sett har det transnationella utbytet i första hand fungerat som inspiration till enskilda personer i partnerskapet. Enligt Ramböll är det därför tveksamt om det transnationella partnerskapet kan anses särskilt effektivt.

Avslutningsvis kan Ramböll konstatera att New City endast i vissa delar når upp till sina uppsatta mål. Flera partners har dock gett uttryck för att New City lagt ribban orimligt högt, vilket Ramböll till viss del kan hålla med om. Detta ska dock inte ses som ett misslyckande. Visserligen hade några annorlunda vägval säkerligen gjort att New City kunnat komma närmare målet, och att ännu fler unga hade kunnat få hjälp att bryta sitt utanförskap. New City har dock inneburit att många centrala samhällsaktörer trots allt lyckats åstadkomma någon form av strukturell förändring, samt att ett stort antal ungdomar fått hjälp med att bryta sitt utanförskap. Detta har ett betydande värde.

2. Inledning

Utvecklingspartnerskapet New City (fortsättningsvis New City) är ett Equal-projekt där partnerskapet består av företag, föreningar och myndigheter i Malmö som genom samverkan ska motverka ungas utanförskap. New City har beviljats bidrag från ESF-Rådet, med samfinansiering från Ungdomsstyrelsen, Malmö stad och HSB för genomförandet av partnerskapets andra fas med start den 1 juni 2005 och med avslut den 31 december 2007. Ramböll Management (fortsättningsvis Ramböll) har fått uppdraget att utvärdera New City. I december 2006 presenterades en delrapport för utvärderingen och föreliggande rapport utgör slutrapport för utvärderingen. I följande avsnitt ska utvärderingens metod samt rapportens disposition beskrivas mer utförligt.

2.1 Utvärderingsmetod

Utvärderingen har pågått under två år, parallellt med New Citys genomförande, och Ramböll har dokumenterat verksamhetens utveckling samt påvisat resultat och effekter i förhållande till New Citys egna aktivitetsplaner och uttalade målformuleringar. I följande avsnitt redogörs för de utvärderingskriterier som legat till grund för Rambölls analys.

2.1.1 Generella utvärderingskriterier

Utvärderingen av New City har, i enlighet med Equal-programmets intentioner, genomförts utifrån en generell analysram bestående av följande utvärderingskriterier och frågeställningar:

- *Relevans* (partnerskapets relevans sett ur olika målgruppers perspektiv).
- *Organisation och implementering* (hur projektet har genomförts, om det fungerat ändamålsenligt och på vilket sätt det har påverkat verksamhetens resultat etc.).
- *Insatser/aktiviteter* (vad man rent konkret har genomfört, om man uppnått de kvantitativa mål som satts upp inom projektet för antal aktiviteter, informationsinsatser etc.).
- *Resultat* (vad man direkt har uppnått inom projektet, t.ex. i form av antal personer i målgruppen man nått ut till, antal ungdomar som kommit i sysselsättning etc.).
- *Effekter* (vad man på längre sikt uppnår genom insatserna, t.ex. ökat samarbete inom staden runt målgruppen, nya sätt att arbeta med unga utanför etc.).
- *Hållbarhet* (om de resultat och effekter som uppnås framstår som hållbara över tid och omvärldsförändringar, t.ex. om nya metoder integreras i ordinarie verksamheter som arbetar med unga utanför.).
- *Användbarhet* (om de resultat och effekter man uppnått inom projektet bedöms vara användbara och för vem det har störst värde).

I den tidigare genomförda delutvärderingen var fokus på de tre första kriterierna; relevans, organisation och implementering samt insatser och aktiviteter. I den föreliggande slututvärderingen görs en samlad bedömning av samtliga kriterier samt en jämförelse görs med de resultat som lyftes fram i delutvärderingen. Frågan är nu om det skett någon förändring härvidlag. I den nu aktuella slututvärderingen ligger fokus i första hand på *New Citys resultat, effekter, hållbarhet och användbarhet*.

2.1.2 **Specifika utvärderingskriterier**

Rambölls utvärderingen belyser New Citys verksamhet utifrån tre olika perspektiv: *Utvecklingspartnerskapet* - det strukturella och organisatoriska mervärdet av den organisatoriska konstruktionen, spridning och påverkan, och utvecklandet av nya former för samarbete. *Ungdomscoacherna* - hur verksamheten bidrar till att den enskilda ungdomen har nytta av och utvecklas genom sitt möte med New Citys ungdomscoacher. *Det transnationella partnerskapet* - hur det transnationella arbetet har påverkat verksamheten och effekterna av det. Kortfattat kan New Citys olika målsättningar beskrivas på följande sätt.

Utvecklingspartnerskapet strävar mot ett *resultatmål*:

- Ökad förändringsbenägenhet hos partners.

Detta förväntas på sikt leda fram till två *effekt mål*:

- Samhällsinstitutionerna ska anpassas för bredare ungdomsgrupper.
- Offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer ska skapa en fungerande samverkan kring unga utanför.

Ungdomscoacherna har ett antal *resultatmål* för sin målgrupp:

- Bättre självkänsla och självförtroende.
- Identifikation med coacherna.
- Ökat eget ansvar och motivation.
- Bättre kunskap om samhällsinstitutionerna.
- Bättre dialog med samhällsinstitutionerna.

Detta förväntas på sikt leda fram till ett *effekt mål*:

- Unga utanför ska lättare få bostad, studier och arbete (50 % av alla coachade ska lyckas med detta).

Det transnationella partnerskapet

Det finns inga uttalade resultat- eller effekt mål för det transnationella partnerskapet. Däremot förväntas det transnationella samarbetet bidra till att såväl utvecklingspartnerskapets som ungdomscoachernas arbete stärks genom erfarenhetsutbyte, metodutveckling och inspiration.

Den övergripande, långsiktiga målsättningen för hela New City är att:

- 50 procent av alla Malmös ungdomar som lever i ett utanförskap, ska lyckas ta sig ur detta genom att skaffa sig en bostad, påbörja studier eller få en anställning.

En mer utförlig beskrivning av New Citys resultat och effekter, samt hur de hänger ihop, ges i avsnitt 3.5. där den så kallade *förändringsteorin* redovisas. Denna ger en samlad bild av New Citys olika målsättningar, vilka också utgör centrala utvärderingskriterier i den följande utvärderingen.

2.1.3 Processutvärdering och resultatutvärdering

Utvärderingsuppdraget har dels handlat om att löpande följa New City under olika skeden för att analysera hur väl partnerskapet fungerar och hur ändamålsenligt coachernas arbetssätt är, dels att göra en mer resultatorienterad bedömning vid partnerskapets slut. Med andra ord är utvärderingen både en processutvärdering och en resultatutvärdering. Utvärderingens skiftande inriktning redovisas i nedanstående figur:

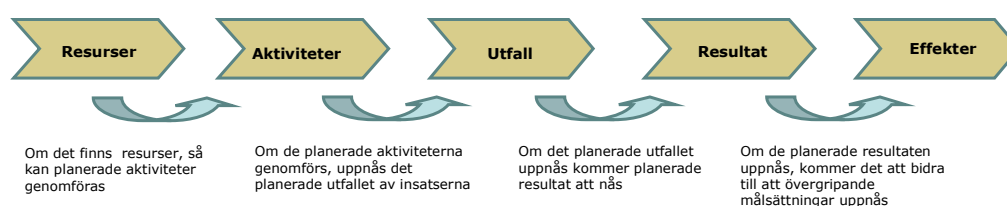
Figur 1. Översikt över utvärderingens huvudfokus och metoder för datainsamling

År	Utvärderingens huvudfokus				Datainsamling		
2006	Process 1 Coachernas arbetssätt	Process 2 Partnerskapets funktion			Självutvärdering	Intervjuer	
							Enkät
2007			Resultat 1 Resultat av arbetet med ungdomarna			Intervjuer	
				Resultat 2 Effekter på strukturer samt spridning och påverkan		Fokus- grupper	

Det processinriktade perspektivet har främst bidragit med input om förändringsbehov inom projektet. En processinriktad utvärdering ställer frågor runt hur och på vilket sätt saker och ting fungerar. Ramböll har alltså försökt att klarlägga vilka val som gjorts i arbetet, av vilka orsaker de gjorts, och vilka konsekvenser dessa val haft. Genom delrapporten har projektet fått en återkoppling på det arbete som utförs innan projektet har avslutats. Vidare har ett självutvärderingsinstrument använts för att dokumentera coachernas arbete samt resultatet av detta. Självutvärderingen har genomförts genom att coacherna regelbundet fyllt i en webb-enkät som innehåller frågor kring målgruppen, den uppsökande verksamheten, resultatet av detta mm. Det senaste halvåret har New City mottagit månatliga rapporter som sammanfattar resultatet av självutvärderingen.

Ramböll har även utformat en så kallad *förändringsteori*, vilket är en illustration av *vad* som ska uppnås med verksamheten (vilka förändringar eller utveckling som önskas uppnås) och *hur* dessa ska uppnås. Detta kan ses som teorin bakom de insatser och aktiviteter som genomförs för att skapa önskad förändring, därav namnet förändringsteori, principen illustreras i figur 2 nedan.

Figur 2. Schematisk bild av förändringsteori



New Citys måluppfyllelse i termer av resultat och effekter är huvudfokus i utvärderingens slutskede. Här sker i första hand en uppföljning av ett antal indikatorer som förutom den rent kvantitativt mätbara måluppfyllelsen även kan ge svar om projektet har lett till andra positiva effekter eller sidoeffekter. Härfter görs en summering av effekterna och sambandet mellan insatser och effekter analyseras. Även denna så kallade resultatutvärdering är genomförd av Ramböll.

2.1.4 **Datainsamling och bortfallsanalys**

Utvärderingen sträcker sig över en lång tidsperiod, har ett brett fokus och omfattar en komplex organisation. Vidare omfattar partnerskapet flera organisationer av varierande storlek. Sammantaget ställer detta höga krav på datainsamlingen. Ramböll har använt flera olika metoder för att samla in den data som ligger till grund för utvärderingen. En översikt av hur de olika metoderna använts återfinns i den ovan redovisade figur 1. En mer detaljerad förteckning av datainsamlingen ser ut på följande sätt:

- Dokumentstudier (budget, verksamhetsplaner, arbetsbeskrivningar, mötesprotokoll från partnerskapsmöten, dokumentation från internat mm)
- Självutvärdering (samtliga coacher)
- Postal enkät (samtliga ungdomar)
- Fokusgrupper (två stycken)
 - *Coacher*
 - *Ungdomar*
- Intervjuer (en respondent från respektive aktör om inget annat anges)
 - *Projektet*
 - Koordinator
 - Arbetsledare
 - Informatör
 - Coacher (5 st)
 - *Partnerskapet*
 - Stena Fastigheter

- Ung Art
- Försäkringskassan
- ProKrami
- Coompanion
- Arbetsförmedlingen
- Malmö stad; Stadskontoret, SDF Södra Innerstaden, SDF Rosengård, Utbildningsförvaltningen, Malmö kommunala bostadsbolag (MKB)
- Drömmarnas hus
- Föreningen Idrott För Handikappade (FIFH)
- o *Transnationella partners*
 - Koordinatorer (2 st)
- o *Finansiärer*
 - Svenska ESF-rådet

Självutvärderingen har genomförts som en web-enkät som regelbundet sänts till samtliga coacher (under 2006 varje månad, under 2007 varje vecka) där de anonymt har kunnat dokumentera sitt arbete. Resultatet har sparats i en databas för kvalitetssäkring och analys. Ramböll har under 2007 sammanställt en rapport varje månad där resultatet av självutvärderingen presenterats för arbetsledning och koordinator. Svarsfrekvensen för självutvärderingen har varierat betydligt under projektets gång. Ramböll bedömer att det finns olika förklaringar till detta; dels var det svårt för utvärderarna att hitta frågeställningar och formuleringar i enkäten som coacherna uppfattade som relevanta, dels var själva syftet med självutvärderingen inte tillräckligt förankrat hos coacher och arbetsledning. Våren 2007 omarbetades självutvärderingen och syftet med denna kommunicerades tydligare i organisationen. Under sommaren och hösten 2007 stabiliserades svarsfrekvensen på ett sådant sätt att resultaten blev mer pålitliga. Sammantaget betyder detta att data från självutvärderingen ska tolkas med försiktighet, men att de uppgifter som samlats in från maj månad 2007 är att betrakta som tillförlitliga.

Varje ungdom som besökt New Citys lokaler och fått coaching, ska av coacherna ha erbjudits en enkät som innehåller frågor kring den unges kön, ålder, utbildning, försörjning mm. Enkäten är helt anonym och har sedan skickats av New City till Ramböll för registrering och sammanställning i en enkät-databas för analys. Antalet inkomna enkäter är förhållandevis lågt (72 st) och Ramböll har inte någon annan förklaring till detta, än att enkäten inte prioriterats av coacherna. En bortfallsanalys av enkäten visar att inga säkra slutsatser kan dras på basis av dessa uppgifter. Ramböll har dock ändå valt att redovisa en sammanställning av enkätsvaren, då urvalet förefaller vara slumpmässigt. Dessutom är detta trots allt är den mest tillförlitliga statistik som finns att tillgå för New Citys målgrupp.

Två fokusgrupper har genomförts i slutet av utvärderingsperioden. Syftet har varit att fördjupa utvärderarnas förståelse av vissa, centrala frågeställningar, som t.ex. coachernas arbetsmetod, samt hur ungdomarna upplever att de får hjälp med att bryta sitt utanförskap. Resultatet av fokusgrupperna har framför allt bidragit till att fördjupa analysen i det kapitel som berör coachernas arbete och målgruppen.

Intervjuerna har genomförts som telefonintervjuer eller besöksintervjuer och samtliga intervjureferat har även här sammanställts i en databas för kvalitetssäkring och vidare analys. Intervjuerna har bidragit till analysen i utvärderingens samtliga delar.

Avslutningsvis är det viktigt att understryka att Ramböll strävar efter att i största möjliga mån bevara intervjupersonernas anonymitet och att alla resonemang och rekommendationer bygger på utvärderarnas egna slutsatser från de insamlade uppgifterna.

2.2 **Utvärderingsrapportens disposition**

Rapportens fortsatta framställning består av ytterligare fem avsnitt. I **kapitel tre** ges en omfattande redogörelse för New City; bakgrunden till partnerskapet, syftet med Equal-programmet samt en beskrivning av New Citys innehåll och arbetsätt. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som schematiskt beskriver på vilket sätt alla de aktiviteter som genomförts inom New City är tänkta att samverka och hur de skall leda fram till resultat och effekter för målgruppen – en så kallad *förändringsteori*.

Härefter följer **kapitel fyra** som fokuserar på partnerskapet och dess funktion. Det första avsnittet beskriver vilka förutsättningar partnerskapet haft för sitt arbete. Härefter följer ett avsnitt som beskriver på vilket sätt partnerskapet utvecklats. I nästa avsnitt går partnerskapets olika aktiviteter igenom och därefter redovisas resultatet och effekterna av partnerskapets arbete. Kapitlet avslutas med att Ramböll samlar ihop de viktigaste resonemangen samt gör en egen bedömning, analys och rekommendation inför framtiden.

Kapitel fem innehåller en redogörelse för ungdomscoachernas verksamhet. Inledningsvis ges en noggrann beskrivning av coacherna och av målgruppen. Därefter redogörs för utfallet av coachernas arbete samt resultat och effekter av deras insatser. Även detta kapitel avslutas med utvärderarnas sammanfattande analys och rekommendationer.

I **kapitel sex** redogörs för innehållet i och utfallet av det transnationella partnerskapet, samt på vilket sätt detta påverkat partnerskapet och ungdomscoachernas verksamhet. En samlad analys kring detta utbyte ges också.

Rapporten avslutas med **kapitel sju** där några avslutande reflektioner ges kring New City och rekommendationer inför framtida satsningar av liknade karaktär sammanställs.

3. Om utvecklingspartnerskapet New City

I detta avsnitt ges en kort bakgrund till New City, vilket bland annat innefattar en beskrivning av New Citys primära målgrupp "unga utanför" samt en kort sammanfattning av syftet med Equal-programmet och det stöd som går att hämta härifrån. Dessutom redogörs för verksamhetens innehåll, arbetssätt och budget samt övergripande målsättningar för New City. Avslutningsvis sammanfattas resultatet av tidigare gjorda utvärderingar.

3.1 Målgruppen "unga utanför"

Under 2000-talets inledande år ökade ungdomsarbetslösheten i Sverige dramatiskt. Mellan åren 2001 och 2006 steg den öppna arbetslösheten för ungdomar mellan 16 och 24 år från drygt 38 000 till cirka 70 000 personer. År 2005 var Sverige ett av de landen i Västeuropa med högst ungdomsarbetslöshet. I slutet av 2006 förbättrades dock ungdomars situation på arbetsmarknaden och arbetslösheten sjönk igen under 2007. Dock är ungdomsarbetslösheten fortfarande hög jämfört med situationen i våra nordiska grannländer. Trots att Sverige under de senaste åren haft en god ekonomisk tillväxt har alltså arbetslösheten bland ungdomar varit fortsatt hög.

Utöver de arbetslösa ungdomar som deltar i arbetsmarknadspolitiska program och aktivt söker arbete finns en grupp som helt står utanför systemet, det vill säga *ungdomar som varken studerar, arbetar, aktivt söker arbete eller har någon annan känd sysselsättning*. Denna grupp brukar efter uppmärksammande i en statlig utredning benämnas som "unga utanför"¹. I denna utredning framgick att 27 000 individer mellan sexton och tjugofyra år stått utanför arbetskraften i mer än två år. I denna grupp var antalet utrikes födda 11 000, vilket är en kraftig överrepresentation då detta motsvarar 42 procent medan andelen utrikes födda i den totala populationen 16-24-åringar uppgår till endast tio procent. Utredningen visade också att endast 68 procent av den funktionshindrade befolkningen deltar i arbetskraften.

I Malmö drog flera olika aktörer gemensamt slutsatsen att samhället misslyckats på två plan. Dels är samhällsstrukturerna utformade på ett sådant sätt att ungdomar som inte uppfyller en speciell norm utestängs från exempelvis bostads- och arbetsmarknaden. Vidare menade man att samhället sviker dessa ungdomar ytterligare en gång genom att inte skapa kontakt eller förmå hjälpa ungdomarna tillbaka till arbete eller studier, och därigenom förstärks känslan av utanförskap.

Upprinnelsen till projektet New City var bland annat avsaknaden av ett samordnat system för ungdomar utan sysselsättning. I projektet som är ett partnerskap arbetar företag, föreningar och myndigheter i Malmö tillsammans för att utveckla metoder och hållbara lösningar för de ungdomar som hamnat utanför systemet.

¹ SOU 2003:92

Tanken med New City är att bryta utanförskapet för dessa ungdomar, samordna uppföljningen, informera, motivera och finna nya vägar som leder vidare till arbete, studier eller eget företagande för unga i Malmö.

3.2 **Equal-programmet**

Europeiska unionen satsar tillsammans med den svenska staten resurser för olika utvecklingsprojekt genom programmet Equal. Syftet är att "alla människors förmåga, kompetens, och utvecklingsmöjligheter ska tas till vara i arbetslivet, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning eller eventuella funktionshinder"². Totalt har 1,5 miljarder kronor satsats på att starta projekt, eller så kallade partnerskap, i Sverige. Ett kriterium för projektstöd är att projektverksamheten inkluderar samarbete med partnerskap i andra EU-länder.

Arbetet inom Equal har organiserats i så kallade utvecklingspartnerskap. Tanken har varit att flera samverkanspartner - till exempel från offentlig förvaltning, näringsliv eller ideella organisationer - går samman och utveckla idéer, arbetssätt och metoder för att motverka diskriminerande strukturer.

3.3 **Verksamhetens innehåll och arbetssätt**

Utvecklingspartnerskapet New City är ett Equal-projekt där partnerskapet består av företag, föreningar och myndigheter i Malmö. De partners som ingår är Drömmarnas Hus, Malmö stad (med Utbildningsförvaltningen, Stadskontoret, Malmö Kommunala bostadsbolag samt Stadsdelsförvaltningarna Rosengård och Södra Innerstaden), Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Stena Fastigheter, Föreningen Idrott för handikappade (FIFH), ProKrami, Ung Art, och Coompanion. Drömmarnas Hus är Slutlig stödmottagare och formellt ansvarig för ekonomi och personaladministration. New City finns även med i ett transnationellt partnerskap, "Mentors for Success", tillsammans med liknande projekt i Köln, Rotterdam och London.

New City har beviljats 10 miljoner kronor av Equal-medlen av ESF-rådet, och har en total budget på 21,2 miljoner. Medfinansiärerna är Ungdomsstyrelsen, Malmö Stad samt HSB Malmö. Projektet drivs under tre år och avslutas den 31 december 2007.

Medlemmarna i utvecklingspartnerskapet är gemensamt ansvariga för verksamheten och de övergripande beslut som fattas på partnerskapsmötena. New City har en koordinator som ansvarar för samordning, intern kommunikation och all administration rörande partnerskapet. New City har även en informatör som ansvarar för den externa kommunikationen, vilket bland annat omfattar webbsida, kontakt med media, kontinuerlig utgivning av nyhetsbrev.

Partnerskapet har valt att satsa på ett stort delprojekt med unga coacher som möter målgruppen på olika sätt. Coacherna är tio unga tjejer och killar med skiftande bakgrund och utbildningar samt med olika erfarenheter av att arbeta med unga utanför. En arbetsledare hjälper coacherna med det stöd och den feedback som behövs i det-

² Källa: www.esf.se

ta experimentella utvecklingsarbete. Coacherna har regelbunden extern handledning i grupp med en samtalsterapeut.

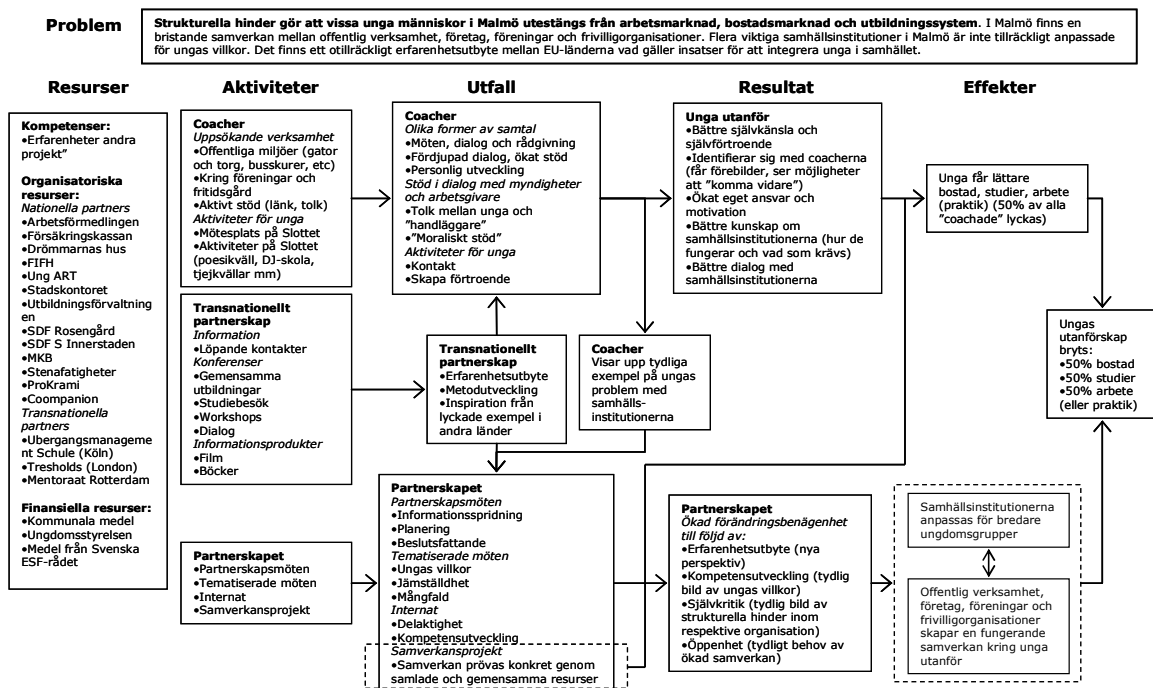
Även om New City är ett partnerskap så är Drömmarnas hus formell stödmottagare och fungerar därmed även som arbetsgivare åt de som är anställda i New City, dvs coacherna, coachernas arbetsledare, informatören och partnerskapets koordinator.

En viktig uppgift för coacherna är att fånga upp återkommande hinder som målgruppen uttrycker. Syftet är att synliggöra strukturella hinder inom partners organisationer som skulle behöva förändras eller utvecklas för att bättre möta behoven från unga som befinner sig, eller riskerar att hamna, i ett utanförskap. Diskussioner kring coachernas erfarenheter ges därför stort utrymme under partnerskapsmötena.

3.4 Förändringsteori och övergripande målsättningar

Utvärderingen har till viss del utformats som ett processtöd i syfte att stärka New Citys strategiska styrning. Detta har bland annat inneburit att Ramböll kunnat fungera som bollplank då New City önskat diskutera verksamhetens inriktning. Ramböll har, tillsammans med New Citys koordinator, även utvecklat en förändringsteori i syfte att förtydliga hur alla aktiviteter och mål hänger samman rent logiskt. Förändringsteorin illustreras i nedanstående figur. Figuren återfinns även som en mer lättläst bilaga³.

Figur 3. Förändringsteori för utvecklingspartnerskapet New City



³ Se bilaga 1

Överst i figuren anges de problem som New City skapats för att motverka. Det övergripande problemet är att strukturella hinder utestänger vissa unga människor i Malmö från arbetsmarknad, bostadsmarknad och utbildningssystem. Därutöver har New City identifierat två huvudproblem – att det i Malmö finns en bristande samverkan mellan offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer, samt att flera viktiga samhällsinstitutioner i Malmö inte är tillräckligt anpassade för ungas villkor. Båda dessa problem försvåras av att det finns ett otillräckligt erfarenhetsutbyte mellan EU-länderna vad gäller insatser för att integrera unga i samhället.

I figuren illustreras även vilka resurser som stått till projektets förfogande, såväl kompetenser som organisatoriska och finansiella resurser är angivna. Härfter tydliggörs projektets tre olika delar; coachverksamheten, partnerskapet och det transnationella partnerskapet.

Coachdelen innehåller en lång rad aktiviteter som förväntas leda till att coacherna får kontakt med unga i målgruppen. Härigenom erbjuds de unga personligt stöd samt stöd i kontakten med myndigheter, arbetsgivare och andra viktiga samhällsinstitutioner. Väldigt förenklat är tanken att detta arbete ska ge unga bättre självkänsla och självförtroende, att de ska ökat eget ansvar och motivation samt få en bättre dialog med samhällsinstitutionerna. Effektmålet är att 50 procent av alla coachade ungdomar lyckas få bostad, arbete eller komma i studier.

En annan viktig funktion med coachdelen är att de ska bidra till partnerskapets utvecklingsarbete genom att visa upp tydliga exempel på ungas problem med samhällsinstitutionerna.

Partnerskapsdelen fungerar i huvudsak på ett mer strukturellt plan. Arbetet bedrivs med flera olika typer av gemensamma aktiviteter; partnerskapsmöten, tematiserade möten, internat och olika sorters samverkansprojekt. De olika samverkansprojekten förväntas även bidra konkret till coachernas arbete med enskilda ungdomar som vill bryta sitt utanförskap.

Resultatet av dessa olika aktiviteter förväntas vara en ökad förändringsbenägenhet inom respektive partner genom; att man genom intensivt erfarenhetsutbyte skaffar sig nya perspektiv, att man genom kompetensutveckling får en mer tydlig bild av ungas villkor, att man genom självkritik får en tydligare bild av strukturella hinder inom respektive organisation, samt att en ökad öppenhet förtydligar behovet av ökad samverkan. Härigenom förväntas effektmålet bli uppnått – att samhällsinstitutionerna anpassas för bredare ungdomsgrupper och offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer förväntas skapa en fungerande samverkan kring unga utanför. Teorin är även att dessa två effekter samverkar med varandra, och sammantaget förväntas detta bidra till att bryta ungas utanförskap.

Förändringsteorin innehåller även ett tredje spår som är illustrerat centralt i figuren. Denna tredje del – det transnationella partnerskapet – handlar om det utbyte som man haft med partnerskap i andra europeiska länder där man också arbetat med målgruppen unga utanför. Syftet med detta transnationella samarbete har varit att

åstadkomma ett erfarenhetsutbyte, en metodutveckling samt helt enkelt inspiration från lyckade exempel i andra europeiska länder. Det transnationella partnerskapet är tänkt att kunna bidra till både coachdelen och partnerskapsdelen.

Det långsiktiga effektmålet för såväl coachdelen som partnerskapsdelen är att 50 procent av alla Malmös ungdomar som lever i ett utanförskap, ska lyckas ta sig ur detta genom att skaffa sig en bostad, påbörja studier eller få en anställning.

Förändringsteorin fungerar dels som en schematisk översikt över New Citys verksamhet, men den tjänar även som utgångspunkt för utvärdering. Den analys som Ramböll gör av New City utgår till stor del från förändringsteorin. Utvärderingens teoretiska utgångspunkt är således att undersöka om New City har fungerat som det är tänkt enligt förändringsteorin (se även avsnitt 2.1.1 ovan).

3.5 **Utveckling i förhållande till rekommendationer i delutvärderingen**

Som tidigare nämnts presenterades i december 2006 en delutvärdering av New City. I denna delutvärdering låg fokus på utvärderingskriterierna; *relevans, organisation och implementering*, samt *insatser och aktiviteter*. I detta avsnitt återges de huvudsakliga slutsatserna från delutvärderingen, och en övergripande redovisning av de delar som Ramböll fortfarande bedömer som intressanta tas upp.

3.5.1 **Organisation och implementering**

Ramböll bedömer att New City i huvudsak lyckats bevara de delar som i delutvärderingen framhölls som särskilt viktiga – att värna coachernas positiva gruppkänsla och stora engagemang. Coacherna upplever nu att förväntningarna på deras arbete är tydliga och att de trivs med arbetet som coach. Coacher upplever också att arbetet kommer ungdomarna till nytta och att samarbetet mellan coacherna fungerar bra. När det gäller partnerskapets samarbetsklimat och arbetsformer upplever utvärderarna att partners blivit något mer skeptiska det senaste året.

När det gäller de delar som Ramböll ansåg borde utvecklas är det främst tydligheten hos coachernas arbetsbeskrivningar och partnerskapsrollen som New City utvecklat. Svagheter som New City fortfarande dras med är strategier och metoder för kunskapsöverföring mellan coacher och partners, samt strategier för kunskapsspridning inom respektive partners organisation. Likaså har man haft svårt att förbättra uppföljningen av arbetsgruppernas arbete.

3.5.2 **Relevans**

New City har lyckats med att behålla fokus på flera viktiga punkter. Man har fortsatt med att pröva nya former och aktiviteter för att nå målgruppen, och vid den individuella coachningen har man ansträngt sig för att ge tid åt ungdomarna så att deras egna önskemål stått i fokus. New City har även lagt betydande resurser på att samla erfarenheter så att de kan lyftas upp på en generell nivå, det finns dock fortfarande mycket att jobba vidare med här. Avslutningsvis konstaterar Ramböll att flera partners förståelse av det transnationella arbetet är fortsatt låg.

3.5.3 **Insatser och aktiviteter**

Arbetsättet "unga möter unga" är fortfarande centralt i projektet – detta är nu närmast en självklarhet. Däremot utgör coachernas arbete numera en viss överlappning gentemot det arbete som partnerskapsorganisationerna utför – främst genom att man allt mer har öppnat upp sig mot en bredare målgrupp unga.

Det är också värt att notera att en viss förbättring har skett när det gäller dokumentation – t.ex. har svarsandelen för självutvärderingen ökat så mycket att den fungerar som grund för uppföljning och analys.

Rambölls menar att New City sedan starten haft en hel del problem till följd av en otydlig genomförandeplan. New City har dock arbetat för att utveckla tydligare resultatmål och utvärderarna upplever att det under 2007 har varit ökat fokus på insatser och aktiviteter som verkligen leder mot de uttalade målen. Det finns dock fortfarande mer att göra när det gäller att styra och leda den uppsökande verksamheten.

4. Partnerskapet

Partnerskapet har bestått av partners från både offentliga och privata organisationer. Arbetet bedrivs i form av så kallade partnerskapsmöten där varje partner har företräts av en representant och där ordförandeskapet till en början roterade och sedan innehades av en och samma representant i partnerskapet. Malmö stad har representerats av flera olika förvaltningar och har därför företräts av flera personer. Partnerskapet har även haft stöd av ett arbetsutskott (AU) som har haft fem fasta platser för Drömmarnas Hus, Arbetsförmedlingen, Stadskontoret, Utbildningsförvaltningen och FiF. Övriga partners har turats om att fylla en roterande plats i AU då tanken har varit att alla ska vara med någon gång.

I följande kapitel beskrivs arbetet i partnerskapet dels utifrån hur förutsättningarna för samarbetet har sett ut, både vad gäller generella förutsättningar och förutsättningar för lär- och utvecklingsprocesser, och dels utifrån de aktiviteter som har genomförts inom ramen för partnerskapet.

4.1 Generella förutsättningar

Övergripande handlar partnerskap om att rationalisera ett gemensamt utvecklingsarbete genom en formaliserad samverkan mellan olika partner, bestående av både små och stora organisationer från olika sektorer i samhället. Samverkan i form av ett partnerskap har som syfte att bidra till ett ömsesidigt lärande mellan aktörerna, att belysa och arbeta med ett problem eller en samhällsfråga från olika perspektiv och därigenom gemensamt utveckla metoder och arbetssätt för att arbeta med och lösa problemet i fråga. För att lärande- och utvecklingsprocesser ska kunna uppstå krävs vissa förutsättningar som handlar om att parterna ser ett värde i att samarbeta, att de är engagerade, att samarbetet kännetecknas av tillit och jämlikhet samt ett aktivt ägandeskap med involvering av deltagare som har mandat att fatta beslut. Det måste även finnas kapacitet i partnerskapet att organisera samverkan och att styra de processer som uppstår. Följande avsnitt handlar därför om hur dessa förutsättningar har sett ut och uppfattats av de partners som har ingått i New City.

4.1.1 Värdet av samarbete

När det gäller värdet av att samarbeta har samtliga partners uppgett att de ser ett stort mervärde i att ett flertal aktörer går samman och gemensamt arbetar med frågan kring unga utanför som på olika sätt berör dem i deras arbete. En direkt vinst har uppgetts vara att samarbetet ger nya kontakter och nätverk som underlättar den egna organisationens arbete genom att deltagarna i partnerskapet lär känna andra personer som jobbar med samma frågor och mot samma målgrupp. En av fördelarna med partnerskapet har uppgetts vara att det består av både små och stora organisationer från både privat och offentlig sektor. Därigenom kompletterar och berikar de varandra genom att de tillför olika typer av kunskap och erfarenheter till arbetet med målgruppen. Varje enskild part får därigenom också ökad kompetens, nya infallsvinklar och en ökad förståelse för problematiken vilket gör att arbetet med och mot målgruppen kan utvecklas och förbättras.

På lång sikt uppfattas samarbetet öka genomslagskraften och ge frågan kring ungas situation en annan tyngd än om varje enskild aktör arbetar med frågan isolerat. Genom samverkan mellan organisationer av olika storlek och dignitet öppnas kanaler och möjligheter till förändring som inte hade funnits utan denna samverkan. För att en långsiktig och hållbar förändring av ungas situation i samhället ska vara möjligt ser partnerna att det är av största vikt att man ser till problemet i sin helhet, utifrån olika perspektiv och från olika ingångar. Att både privata och offentliga aktörer, samt aktörer som möter ungdomarna i olika situationer och faser gemensamt arbetar med frågan, bedöms vara en förutsättning för att en förändring ska kunna ske i samhället som även ger effekter på lång sikt. En långsiktig vinst har därför bedömts vara att hållbarheten vad gäller beslut och resultat ökar då dessa har blivit ordentligt processade och förankrade hos olika aktörer som möter målgruppen.

För att samarbetet ska få de positiva effekter som partnerna ser att de kan ha, förutsätter det att man också ser vad varje part faktiskt kan bidra med och att alla partner också har förutsättningar och vilja att bidra till det gemensamma arbetet. Enligt några av de intervjuade partnerna är det också nödvändigt att organisationerna som deltar i ett partnerskap är förändringsbenägna. Några av partnerna har uppfattat att så inte har varit fallet vilket har lett till att arbetet framförallt har fokuserat på att ge stöd åt enskilda ungdomar som kommit i kontakt med verksamheten, snarare än på att genom samverkan och spridning av erfarenheter och kunskap förändra strukturer och därigenom även uppnå långsiktiga effekter.

4.1.2 **Engagemang**

Engagemanget hos de enskilda deltagarna i partnerskapet har varierat, dels över tid och dels mellan olika partners. Vissa deltagare tycks ha haft ett stort engagemang under hela perioden, andra har engagerat sig mer vid vissa tidpunkter och mindre vid andra och åter andra deltagare tycks inte ha varit särskilt engagerade alls. När engagemanget har varierat över tid har det framför allt handlat om att partners roll, perspektiv, kunskap och insatsmöjligheter har varierat beroende på var fokus har legat i arbetet och vilka områden partnerskapet har jobbat med för tillfället. Att engagemanget varierar över tid av denna anledning har inte setts som ett problem av partnerna. Detta på grund av att alla parter har olika saker de kan bidra med och på grund av att allt inte är lika efterfrågat hela tiden. Intensiteten beror således på vilka hinder och frågor som dyker upp i arbetet. Även representanternas mandat har påverkat engagemanget i viss utsträckning. De som inte har haft ett mandat att besluta och förändra i sin egen organisation tycks ha överlag engagerat sig mindre än deltagare som har haft ett sådant mandat på hemmaplan.

Graden av engagemang har också påverkats av deltagarens eget intresse för frågan och hur nära frågan kring ungas situation har varit kopplad till deltagarens ordinarie arbete. Ju mer arbetet i partnerskapet har underlättat och gett ett mervärde till det dagliga arbetet i deltagarens egen organisation, desto större tycks engagemanget för partnerskapet ha varit. Om det har varit en av många frågor i den egna organisationen och det egna dagliga arbetet så har engagemanget ofta varit lite lägre. På samma sätt har den egna organisationens prioritering av frågan och målgruppen *unga*

utanför haft betydelse för hur mycket tid och engagemang varje deltagare har lagt på partnerskapet. Om det har varit tydligt vad organisationen och dess representant har kunnat bidra med så har det också ökat engagemanget.

Engagemanget tycks också till viss del ha ökat med tiden, om man ser till hela partnerskapet och inte till varje enskild partner. Det beror enligt deltagarna på att det tog ett tag att hitta sina roller och positioner och att få en bild av vad respektive partner har kunnat bidra med. Det har därför setts som en förutsättning för ett genomgående starkt engagemang att partnerskapet på ett tidigt stadium jobbar med förankring av idéer och målsättningar och att det finns en samsyn kring hur samarbetet ska organiseras och se ut. Flera partners har uppgett att en sådan samsyn och förankring saknades i New Citys inledningsskede, men att detta till viss del har utvecklats med tiden.

Bristen på samsyn och en gemensam förankring har, med utgångspunkt från intervjuerna, bland annat bidragit till att engagemanget över lag inte har varit så stort mellan partnerskapsmötena. Anledningen till att det har varit svårt att upprätthålla engagemang mellan träffarna har uppgetts bero på att det inte har varit helt tydligt vad som ska göras, hur det ska göras och vem som ska driva det. Ett flertal partners hade gärna sett att det hade funnits en tydligare struktur för arbetet mellan mötena i form av exempelvis en arbetsordning. Kortare delmål hade också kunnat öka engagemanget, då det har upplevts vara för stort och ohanterligt att jobba mot det övergripande målet för partnerskapet.

Alla har dock inte varit säkra på om ett större engagemang varit möjligt, då det tar tid från det ordinarie arbetet. Ett ökat engagemang skulle i så fall ha krävt att det avsattes mer tid för samarbetet och även mer tid för att förankra och sprida informationen i respektive organisation. Bland annat har en intern informatör, med huvuduppgift att bistå spridning av information i de medverkande organisationerna, efterfrågats. Detta tror man hade kunnat påskynda mer konkreta förändringar i organisationerna, vilket också skulle ha ökat engagemanget i partnerskapet. En förutsättning för engagemang har också uppgetts vara att det är rätt personer som är med, personer som brinner för frågan och aktivt jobbar med den i sin organisation, så att de känner att de får någonting tillbaka av arbetet. En vanlig uppfattning är att det också måste finnas tydliga mandat för dem som sitter med, vad de har rätt att besluta i och vilka frågor som de har rätt att hantera. Det har även funnits åsikter om att det har varit för många partners, att färre partners hade lett till att varje deltagare hade engagerat sig mer och känt sig mer delaktig.

Även tydlig kommunikation och information kring det arbete som pågår samt en tydligare transparens vad gäller de beslut som fattas har uppgetts vara förutsättningar för ett starkt engagemang hos deltagarna. Exempelvis har det framkommit att det för flera partners inte har varit tydligt om partnerskapet skulle förlängas eller inte och när det faktiskt skulle avslutas. Otydlighet i kommunikationen har beskrivits som kvävande för engagemanget.

4.1.3 **Tillit och jämlika relationer**

En genomgående uppfattning bland deltagarna är att den ömsesidiga tilliten och respekten i partnerskapet har ökat i takt med att deltagarna har lärt känna varandra. Det har bidragit till att känsliga frågor har kunnat tas upp och diskuteras på mötena, vilket upplevs ha gynnat lär- och utvecklingsprocesserna.

Det har dock framkommit olika uppfattningar när det gäller frågan om samarbetet har kännetecknats av jämlika relationer. Att de har funnit en kärna av partners som har varit mer aktiva än andra är de flesta överens om. Dessa har enligt ett flertal deltagare haft ett större inflytande på arbetet än resterande partners. Medan en del partners har uppgett att alla som har velat har fått utrymme, att det har varit högt i tak och att alla har fått komma till tals i samma utsträckning, har andra partners uppfattat att handlingsutrymmet har varit kopplat till vilket mandat partnern har i sin egen organisation. En del partners har även uppfattat att partners som har kunnat bidra med ekonomiska resurser har fått mer handlingsutrymme och respekt än partners som endast har kunnat bidra med erfarenheter. Att några har varit mer drivande i arbetet har enligt vissa gjort att det har varit svårt för dem som har stått utanför denna kärna att göra sig hörda och påverka i samma utsträckning. De finns även de som menar att alla har varit lika delaktiga i samtalen men att några få har stått för beslutsfattandet. Framförallt är det Drömmarnas Hus som har setts som den aktör som har haft mest insyn i arbetet och som har styrt besluten i partnerskapet. På så vis har de flesta inte heller uppfattat att arbetet har kännetecknats av helt jämlika relationer. Detta har dock av de flesta partners inte setts som ett problem i sig, bland annat på grund av att det inte ses som rationellt och effektivt att det ska råda total jämlikhet i ett partnerskap. Problemet som många har uppfattat det har snarare varit att det inte har varit uttalat att Drömmarnas Hus har haft en annan position och roll än resterande partners, trots att det har uppfattats som relativt naturligt då de har haft ett övergripande ansvar för anställningar, för budgeten och för delar av rapporteringen till ESF-rådet. Några partners har under hela tiden varit osäkra på vad det innebär att vara formell stödmottagare. Det har således saknats en tydlighet och framförallt öppenhet vad gäller ansvar, delaktighet och inflytande i samarbetet.

En ytterligare ökad ömsesidighet och tillit hade enligt flertalet partners kunnat uppnås med hjälp av mer tid och resurser inledningsvis för att öka möjligheten för partnererna att bli samspelade och lyfta frågorna och metoderna och därigenom få alla att känna sig delaktiga och engagerade. Det har också saknats ett mer strukturerat arbete för att kunna veta vad man kan och bör göra och för att kunna ta mer plats och utrymme i arbetet. Fler internat under partnerskapets första tid har framförts som ett sätt som skulle ha kunnat fördjupa samarbetet och ömsesidigheten. Även ökad transparens vad gäller ekonomi och personal har efterfrågats. Enligt flera partners har Drömmarnas Hus haft ensam kontroll över budgeten och över vilka coacher och övrig personal som har anställts, medan resterande partners inte har haft någon inblick eller påverkansmöjlighet i dessa frågor. Det poängteras dock också att de flesta partners inte heller har ställt krav på att få ökad inblick i dessa frågor.

4.1.4 **Aktivt ägandeskap**

Ägarskapet har till viss del varierat något under tiden för partnerskapet, beroende på var fokus har legat och på vilka frågor som har varit mest aktuella. Under intervjuerna har det dock framkommit att majoriteten av partnererna inte har känt ett aktivt ägarskap i partnerskapet. I realiteten tycks det ha varit Drömmarnas Hus som har stått för ägandeskapet i egenskap av arbetsgivare för coacherna och genom det budget och rapporteringsansvar som denna partner har haft i egenskap av stödmotagare. Ett flertal partners har snarare sett sig själva och andra partners, bortsett från Drömmarnas Hus, som samarbetspartners eller som referensgrupp, än som ägare av partnerskapet. Trots att samtliga partners på papperet har haft ett gemensamt ägarskap har det inte fungerat så i realiteten. Frågan kring ägarskapet hänger tätt ihop med frågorna kring engagemang, delaktighet och jämlika relationer som har diskuterats ovan. Att Drömmarnas Hus har haft en särställning i partnerskapet är något som enligt många andra partners har diskuterats i allt för liten utsträckning, vissa menar att det har upplevts som känsligt.

Förutsättningar som partnererna själva ser som viktiga för att ett aktivt ägarskap ska vara realiserbart är att deltagarna i partnerskapet är personer som har mandat att fatta beslut för sina egna organisationer, eller i alla fall delar av dess verksamhet. Från några personer inom New City har det uppgetts att det hade varit fördelaktigt att från varje organisation ha både en chef och en person som arbetar med målgruppen dagligen. Resterande partners ser dock inte fler beslutsfattare från respektive organisation som en lösning för att öka partnerernas ägarskap, då det redan ses som en risk att för många aktörer är involverade i samarbetet. Eftersom en person som representerar en stor organisation aldrig kan ha mandat för organisationen i sin helhet har det dock även poängterats att det för ett aktivt ägarskap krävs resurser, tid och intresse från organisationens sida för spridning och förankring i organisationen.

4.1.5 **Organisering av samverkan**

Etableringsfasen av partnerskapet har genomgående lyfts fram som viktig för att stärka organisationen av samverkan och för att bygga en grund för de fortsatta läro- och utvecklingsprocesserna. Genom att tidigt skapa relationer till varandra och lära känna de andra deltagarna i partnerskapet ges förutsättningar för delaktighet och engagemang. Internaten har överlag upplevts som mycket framgångsrika vad gäller att stärka gruppen och att skapa en samhörighet och ömsesidig förståelse för varandras organisationer, regelverk, möjligheter och begränsningar. Det har även efterfrågats mer kompetensutveckling kring metodfrågor samt kring grupprocesser och partnerskap. Förutom internaten har även heldagsmöten, temamöten och konferenser bedömts vara positiva för organisationen av samverkan och för att kunna styra läro- och utvecklingsprocesserna. Något som har varit uppskattat av samtliga partners har varit de så kallade *case-studierna*, där coacherna har informerat om och beskrivit situationen för ett antal ungdomar. Genom dessa berättelser har partnererna upplevt att de har fått möjlighet att se vad de har åstadkommit och vad partnerskapet konkret borde arbeta mer med för att tillmötesgå målgruppens behov.

För en fungerande samverkan som inte bara begränsar sig till diskussioner på partnerskapsmötena, har också en mer strukturerad arbetsplan och en mer handlingskraftig organisation efterfrågats. Det kan innebära allt från uppdaterade kontaktlistor till samtliga partners så att man kan jobba mellan mötena, till att på ett strukturerat sätt sprida informationen, både inom partnerskapet och vidare till respektive organisation. Om informationsspridningen fungerar väl kan också arbetet delas upp på ett mer effektivt sätt så att de som faktiskt berörs av vissa frågor i större utsträckning än andra också kan arbeta mer med dessa, samtidigt som övriga partners hålls uppdaterade om arbetet och resultaten. Även tidsaspekten har lyfts fram som en viktig faktor för en fungerande samverkan samt lärande och utveckling. Flera partners menar att det har tagit tid att hitta fungerande, effektiva samverkansformer.

4.2 **Lärande och utvecklingsprocesser**

För en hållbar lär- och utvecklingsprocess för arbetet med unga utanför och för de aktörer som är involverade i detta arbete är det inte bara viktigt med de förutsättningar som diskuterades i föregående avsnitt. Det krävs även stöd för utveckling, en fungerande styrning samt en störning i utvecklingsprocessen genom att denna ifrågasätts och granskas utifrån. Följande avsnitt beskriver dessa tre aspekter och hur de har bidragit till arbetet i Utvecklingspartnerskapet New City.

4.2.1 **Stöd för utveckling**

Intervjuerna med partnerskapet indikerar att det till viss del har funnits möjligheter att få stöd i utvecklingsarbetet, men att de flesta ändå upplever att det kunde, och borde, ha varit mer av det. En del partners har uppgett att de inte har efterfrågat det i så stor utsträckning på grund av tidsbrist, men att det hade varit värdefullt att få och att de säkert hade kunnat få mer stöd om de hade bett om det. Huvudsakligen har konferenser, seminarier och studieresor till andra länder nämnts som det stöd som har getts partnererna, och det har framförallt handlat om erfarenhetsutbyte och av att få nya perspektiv på målgruppen och på arbetet med den. Vad gäller handledning och utbildning upplever de att det nästan uteslutande har riktat sig till coacherna, ibland på initiativ från någon av partnererna. Flera partners har i intervjuerna poängterat att coacherna har utgjort ett viktigt stöd för utvecklingsarbetet. Detta på grund av att de har varit i direktkontakt med målgruppen och att de har kunnat bidra med värdefulla synpunkter och åsikter kring arbetet.

Ett stort antal partners har uppgett att de hade velat ha fler utbildningar i början, exempelvis kring arbete i partnerskap och kring metoder. Andra menar att det borde ha varit mer stöd och utbildning genom hela perioden, men att det samtidigt måste finnas möjlighet att avsätta tid för det, vilket har upplevts vara svårt.

4.2.2 **Styrning**

Det tycks överlag ha funnits osäkerhet bland partnererna kring hur styrningen av partnerskapet faktiskt har varit organiserad. Tanken med ett partnerskap är att det inte ska finnas en aktör som ensam styr och leder arbetet. Tvärtom ska samtliga partners på ett eller annat sätt vara delaktiga i styrningen av utvecklingsarbetet. I partnerskapet New City har majoriteten av de intervjuade partnererna varken uppfattat att styrningen har skett gemensamt eller att det har funnits en uttalad ledning. Att det

inte har funnits en tydlig och uttalad projektledare eller styrande funktion har enligt många lett till otydligheter kring vem eller vilka som faktiskt fattar besluten. I praktiken har de flesta partners upplevt att Drömmarnas Hus har styrt projektet men, precis som gällande ägarskapet, har många uppfattat det som ett problem att detta inte har varit uttalat och tydligt kommunicerat. Ett flertal partners har upplevt att det har funnits en brist i kommunikationen från Drömmarnas Hus till resterande partners kring det övergripande arbetet, budget, coachernas anställningar och kring vilka beslut som fattas och på vilka grunder det sker. Det har även framkommit åsikter om att arbetsgrupperna inte har haft fullt mandat för sitt arbete utan att Drömmarnas Hus i vissa fall i slutändan har kontrollerat de beslut som fattats och de aktiviteter som genomförts.

Det har också uppgetts att ett problem med styrningen har varit att målen med verksamheten inte har varit tillräckligt tydliga och att det inte har funnits en utarbetad plan för genomförandet av samverkan. Det har med anledning av det framförts att styrningen hade underlättats om partnererna redan i ett initialt skede gemensamt hade tydliggjort målbilden och satt upp delmål för det kommande arbetet. Detta borde sedan ha lyfts vid ett par tillfällen under partnerskapets period för att ha möjligheten att gemensamt följa upp de satta målen och vid behov revidera dessa och arbetsplanen. Den struktur som partnerskapet har haft har enligt flera partners istället försvårat ett effektivt och handlingskraftigt arbete, då det för många har varit relativt oklart vad som kan och bör göras. Enligt flertalet hade det behövts en tydligare ledning för att ett mer strukturerat samarbete skulle ha kunnat komma till stånd. Samtidigt är det också en del partners som har ansett att styrningen blev bättre med tiden, allt eftersom respektive partner fann sin roll och formen för samverkan blev tydligare.

Att partnerskapet har haft en koordinator som samordnande funktion har upplevts som positivt av samtliga partners. Flera partners har också upplevt att koordinatören har spelat en viktig roll när det har gällt att sprida information till partnererna, att koordinera arbetet och att ge feedback till deltagarna i partnerskapet. Samtidigt har andra partners upplevt att koordinatören inte har haft det beslutsmandat som hade behövts för att verkligen kunna driva samverkan på ett effektivt och funktionellt sätt. En annan åsikt som har lyfts fram är att det hade varit en fördel om koordinatören hade anställts externt, exempelvis från ESF-rådet. Kombination av att både vara koordinator och samtidigt vara anställd av en organisation i partnerskapet har till viss del upplevts som negativ för samverkan och styrningen då det bidragit till en otydlighet kring vems intresse som faktiskt företräds.

Partnerskapet har vid flera tillfällen tagit hjälp av externa processledare, exempelvis vid internat, men dessa har sällan bidragit i önskad utsträckning. Några partners beklagar att man inte ansträngt sig mer för att hitta bra processledare och använt de som varit bra vid fler tillfällen.

4.2.3 **Kritisk granskning**

Verksamheten har enligt de flesta framförallt ifrågasatts inifrån, av de aktörer som har varit del i partnerskapet, i form av gemensamma diskussioner kring principer

och metoder. Det har dock även framförts att inte alla partners har varit lika involverade och aktiva i dessa diskussioner. Till viss del har även enskilda organisationers krav på återrapportering och information setts som en form av granskning, vilket har sett som något positivt i bemärkelse av att den egna organisationen har intresserat sig för de resultat och effekter som samverkan har gett.

För en mer allsidig kritisk granskning har flera partners uppgett att en mer löpande och kontinuerlig kritik från olika externa aktörer så som näringslivet, framtidsforskare eller andra berörda aktörer hade varit värdefullt. Även ESF-rådet har nämnts som en aktör som kunde ha varit mer aktiv i sin granskning och som enligt en av partnerna inte har reagerat tillräckligt på brister och problem som har uppkommit.

Det finns också partners som har ansett att det har funnits en givande granskning från externt håll. Denna har framförallt skett genom att externa partners har bjudits in till diskussion och den uppges ha varierat över tid beroende på vilka frågor och teman som har varit aktuella. Detta är dock något som inte tycks ha varit generellt för hela partnerskapet, utan snarare har det skett inom ramen för verksamheten inom en del av arbetsgrupperna.

Överlag har partnerna gett uttryck för en positiv hållning till kritisk granskning av den samverkan och det arbete som partnerskapet har genomfört. En vanlig uppfattning är också att det har funnits en hel del konstruktiv självkritik i New City, men att extern kritik till viss del har visat sig vara svårare att hantera utan att gå i försvarsställning.

4.3 **Partnerskapets olika aktiviteter**

I följande avsnitt redogörs för hur partnerna har sett på de aktiviteter som har genomförts inom ramen för samverkan samt om aktiviteterna har bidragit till de utfall som de enligt partnerskapets förändringsteori skulle leda till. Aktiviteterna har utgjorts av *partnerskapsmöten* (UP-möten), *tematiserade möten*, *internat* och *arbete i samverkansgrupper* kring olika frågor (arbetsgrupper).

4.3.1 **UP-möten**

Partnerskapet har som regel träffats var sjätte vecka. Det har dock funnits en stor flexibilitet hos gruppen och när det har krävts, t.ex. vid oförutsedda händelser eller när arbetsbelastningen har varit hög, har gruppen träffats oftare. Deltagandet har varit varierande. Vid varje möte har någon av representanterna saknats och vid vissa tillfällen har endast hälften av partnerskapet representanter varit närvarande. Överlag har partnerskapsmötena upplevts fungera bra rent praktiskt. Trots att det har varit relativt långa möten har de flesta ansett att det har varit nödvändigt för att hinna diskutera viktiga frågor, planera för det fortsatta arbetet och informera varandra om det som gjorts mellan varje möte. Flera partners har uppgett att strukturen till en början var rörig på grund av det roterande ordförandeskapet och att det upplevdes att många deltagare var oförberedda, men att det blev avsevärt bättre med tiden i samband med att en och samma person innehade ordförandeskapet och i och med att engagemanget för samverkan ökade.

Åsikterna om hur partnerskapsmötena har varit rent innehållsmässigt har varierat mellan olika deltagare. En del har upplevt att de har varit röriga och att det har varit alldeles för många punkter på dagordningen vilket bidrog till att det inte var möjligt att diskutera något på djupet och att ta gemensamma beslut. Ett annat problem har enligt vissa varit att aktiviteter som skulle göras mellan mötena ofta inte genomfördes vilket gjorde det svårt att gå vidare på nästa möte. Andra har dock uppgett att mötena överlag har varit konstruktiva och effektiva och att de har fört processen framåt. Ett flertal deltagare har också påpekat att det har varit bra och lärorikt att coacherna har varit med på mötena då de har bidragit med viktig information kring målgruppens situation.

Ramböll har försökt undersöka i vilken grad partnerskapsmötena varit ett forum för informationsspridning, planering och/eller beslutsfattande. I vilken mån mötena har innehållt alla dessa tre moment är utifrån datainsamlingen inte helt entydigt. Medan en del partners har upplevt att det har varit en blandning av information, planering och beslut, har andra upplevt att mötena i första hand har använts till att redogöra för vad som har gjorts i New Citys verksamhet. Att det har informerats om coachernas arbete har setts som viktigt, men samtidigt har vissa partners upplevt att det har funnits för lite tid till att informera varandra om vad som händer i respektive partners organisation. Detta på grund av att exempelvis omorganiseringar eller omprioriteringar hos partnererna också kan påverka arbetet med målgruppen. Vad gäller informationsspridning har det också framkommit att flera deltagare har upplevt att informationen kring övergripande frågor i partnerskapet, exempelvis budgeten, nya anställningar av coacher och en eventuell förlängning av partnerskapet, har varit bristfällig och otydlig.

Planering av arbetet har enligt en majoritet av partnererna upptagit minst tid av de gemensamma mötena. Detta på grund av att en stor del av planeringsfrågorna har delegerats dels till arbetsutskottet och dels till arbetsgrupperna. Arbetsutskottet har haft som sin huvuduppgift att bereda dagordningen inför respektive partnerskapsmöte. Arbetsgrupperna har jobbat med vissa specifika sakområden (se avsnitt 4.3.4 nedan). Något som dock har upptagit en del av tiden på mötena har uppgetts vara planering kring konferenser. Övrig planering har i första hand rört coachernas arbete med ungdomarna.

Precis som gällande graden av informationsspridning på partnerskapsmötena, skiljer sig åsikterna åt kring huruvida mötena har varit ett forum för beslutsfattande. Vissa partners har uppgett att alla beslut har fattats på dessa möten, andra kan inte uttala sig om det och ytterligare andra menar att det har fattats väldigt få beslut gemensamt. Det har också funnits deltagare som menar att det har fattats mer gemensamma beslut i slutskedet av partnerskapet, medan andra har uppgett att det var i början som beslut fattades på partnerskapets möten och att de sedan allt mer har fattats i arbetsutskottet och i den praktiska verksamheten – det vill säga av koordinator, arbetsledare och coacher. Det har också uppgetts att möjligheten att fatta gemensamma beslut som samtliga partners känner sig delaktiga i har varit liten. Dels på grund av att en partner (Drömmarnas Hus) har upplevts ha mer inflytande

och makt än vad de andra partnerna har haft, med tanke på det ekonomiansvar, arbetsgivaransvar och rapporteringsansvar som denna partner har haft. Dels på grund av det stora antalet aktörer som har varit delaktiga i partnerskapet som gör det svårare att fatta gemensamma beslut än om partnerskapet hade varit mindre. Det har också funnits en uppfattning om att partnerskapets storlek har försvårat överblicken över vem som fattar beslut om vad och på vilka grunder besluten fattas. Detta har dock inte varit ett problem enligt alla partners. Vissa har menat att det har funnits goda möjligheter för alla att vara delaktiga, men att problemet snarare har varit att många inte tagit för sig tillräckligt mycket.

4.3.2 **Tematiserade möten**

Vissa partnerskapsmöten har organiserats som tematiserade möten med olika huvudteman som till exempel utvärdering, ungas villkor, jämställdhet och mångfald. Ett flertal partners har inte kunnat uttala sig om dessa möten då de har varit osäkra på skillnaden mellan ordinarie partnerskapsmöten och de tematiserade. De har därför varken velat eller kunnat uttala sig om dem. Det är också flera partners som uppger att de inte har varit närvarande på något av dessa möten och ytterligare andra uppger att de inte ens har hört talas om att det har förekommit möten med speciella teman. Partners som trots allt känner till de tematiserade mötena och dessutom har varit på dem har uttryckt skilda åsikter om hur de har fungerat och vad de har givit dem i deras arbete. Enligt några har de varit både bra och viktiga och lett till givande diskussioner som har varit lärorika och inspirerande för arbetet med målgruppen. Enligt andra har kvalitén varierat mellan olika möten, framförallt på grund av att processledningen inte alltid har fungerat så bra. Överlag tycks det som att informationen kring dessa möten inte har nått ut till samtliga partners och att endast ett fåtal deltagare i partnerskapet har varit involverade i dem. Det är således svårt att dra några generella slutsatser kring vad de har lett till eller bidragit med.

4.3.3 **Internat**

Det har genomförts totalt fyra internat inom ramen för partnerskapet. Syftet med internaten har varit att skapa delaktighet och bidra till kompetensutvecklingen.

Internaten har överlag varit mycket uppskattade. Flera partners har uppgett att internaten har utgjort den bästa arbetsformen i partnerskapet. Detta på grund av att arbetet blir fokuserat när alla deltagare åker iväg tillsammans och har möjlighet att utan andra störande moment fördjupa sig i frågorna kring unga utanför och arbetet mot denna målgrupp. Det har upplevts bidra till ett helt annat engagemang än vid de ordinarie partnerskapsmötena. Enligt i stort sett samtliga deltagare har internaten gett en djupare förståelse för varandras organisationer och perspektiv på målgruppen, de har fört partnerna närmare varandra och skapat en viktig grund för det fortsatta arbetet genom att de har satt igång viktiga processer och öppnat upp för nya tankar och idéer. Den externa processledare som engagerades vid det sista internatet var mycket uppskattad på grund av det sätt hon styrde arbetet på. Ett syfte med internaten har varit att öka delaktigheten bland deltagarna i partnerskapet. Samtliga partners har också upplevt att internaten har skapat delaktighet bland deltagarna till

följd av att alla har kunnat komma till tals genom arbete i mindre grupper och genom att det har funnits tid att fördjupa sig i de frågor som respektive partner har ett särskilt intresse för. Förutom delaktighet har tanken med internaten även varit kompetensutveckling för deltagarna. Medan några partners har uppgett att internaten snarare har bidragit till att skapa en gemensam målbild och en förbättrad samverkan, har andra ansett att internaten har gett ny kunskap om målgruppen om de andra partnerna, om coachernas arbete och om metoder och arbetssätt för samverkan kring målgruppen.

4.3.4 **Arbetsgrupper och samverkansprojekt**

En stor del av det praktiska arbetet i partnerskapet har delegerats till olika arbetsgrupper med olika inriktning och fokus som har bestämts av partnernas intresse och huvudsakliga arbetsområde. Några exempel på grupper är kommunikationsgruppen, utvärderingsgruppen och den transnationella gruppen. Dessa har i vissa fall utvecklats till att övergå i mer konkreta samverkansprojekt – exempelvis bogruppen.

Vissa av dessa grupper har uppgetts fungera mycket bra och haft en stor betydelse för lär- och utvecklingsprocesserna i partnerskapet, medan andra arbetsgrupper dels har haft dålig uppslutning och i vissa fall även har runnit ut i sanden efter en tid. En allmän uppfattning har varit att det generellt sett har varit relativt otydligt kring hur grupperna ska arbeta och vad som förväntas av dem. Detta har enligt flera partners också lett till att de inte har prioriterat detta arbete. Ett problem har också ansetts vara omsättningen av representanter från partnerna då det vid några tillfällen har lett till att deltagarna i arbetsgrupperna har bytts ut eller i värsta fall inte ersatts med någon ny representant. Detta har i sin tur varit negativt för kontinuiteten i arbetet. Att arbetet i grupperna har tagit tid från det ordinarie arbetet har också uppgetts vara en anledning till att engagemanget i vissa fall har brustit. Samtidigt har de flesta partners poängterat att arbetsgrupper är ett bra sätt att upprätthålla samarbetet mellan partnerskapsmötena och att det i bästa fall ger möjligheter till att arbeta med konkreta projekt och att bidra till att det som har diskuterats faktiskt kan genomföras.

Det har också funnits grupper där anslutningen och engagemanget uppges ha varit stort. En framgångsfaktor för arbetet har uppgetts vara att det har funnits en person som har haft ett tydligt ansvar för att sammankalla gruppen och för att driva arbetet. En ytterligare framgångsfaktor som har nämnts är att deltagarna i respektive arbetsgrupp verkligen har ett stort engagemang för frågan och att det ger ett mervärde till personens ordinarie arbete. Arbetsgrupper som framförallt har lyfts fram som välfungerande har varit Boendegruppen och Romska gruppen. I dessa har konkreta aktiviteter genomförts som har utmynnat i projekt inom vilka även coacherna på New City har varit delaktiga.

Arbetet i Boendegruppen har exempelvis utmynnat i Botestprojektet – ett projekt inom ramen för New City vilket också kan betraktas som en aktivitet, där två fastighetsbolag har ställt fem lägenheter var till förfogande. En coach identifierade ungdomar som är i mycket stort behov av lägenhet men som inte har möjlighet att ordna boende på egen hand. Dessa ungdomar får provbo i lägenheterna under ett år

och om allt går som det ska får de ta över förstahandskontraktet. Under det år som ungdomarna provbor kan de vända sig till coachen för stöd. Coachen bistår också i kommunikationen mellan den boende och fastighetsägarna. Enligt en partner har projektet också syftat till att förbättra fastighetsägares eventuellt negativa syn på ungdomar och vice versa.

Romskagruppens projekt å sin sida syftade till att motivera och hjälpa romska ungdomar som hoppat av skolan att återgå till sina studier. Tolv romska ungdomar ingick i projektet som också involverade en inhyrd lärare, två assistenter samt en av coacherna. Ungdomarna undervisades i kärnämnen och fick gå på studiebesök. Assistenterna och coachen stöttade och motiverade ungdomarna under hela projekttiden. Samtliga tolv medverkande har efter den sex månader långa utbildningen fortsatt sin utbildning på Bellevuegymnasiet under hösten 2007. En av partnererna har uppgett att trots att delaktigheten från partnerskapets sida var bristande i Romskagruppen, fungerade arbetet bra framförallt på grund av New Citys arbete.

I andra arbetsgrupper har arbetet fungerat bra enligt vissa deltagare och dåligt enligt andra. Bedömningen om hur bra en arbetsgrupp har fungerat tycks till stor del vara knutet till de enskilda partnernas engagemang och känsla av delaktighet.

Utvärderingsgruppen och Budgetgruppen har varit två av de arbetsgrupper vars verksamhet avtog redan efter ett par månader. Tanken med utvärderingsgruppen var att ha en kontinuerlig dialog med utvärderarna angående processen i partnerskapet och att utifrån det ha möjlighet att göra justeringar i verksamheten och organisationen. Enligt en av representanterna fungerade dialogen med utvärderarna endast inledningsvis tillfredsställande, därefter uppfattades endast koordinatören stå för kontakten med utvärderarna. Vad gäller Budgetgruppen har det funnits synpunkter på att det var svårt att driva och genomföra något i denna på grund av att Drömmarnas Hus uppfattades ha den egentliga kontrollen över ekonomin.

En tanke med arbetsgrupperna har varit att pröva och utveckla samverkan mellan partnererna. Enligt några få partners har samverkan utvecklats och lagt en grund för ett fortsatt gemensamt arbete kring frågorna, de flesta partners har dock haft svårt att svara på om verksamheten i arbetsgrupperna verkligen har bidragit med detta. Generellt sett tycks arbetet i grupperna inte ha lett till för partnererna synliga och påvisbara resultat. Det är dock flera partners som har uppgett att det kan ha bidragit till att närmare relationer mellan partnererna har byggts upp, vilket i sin tur upplevs kunna vara en fördel för det fortsatta arbetet med målgruppen.

4.3.5 **Spridning och påverkan**

Partnerskapet har genomfört en rad aktiviteter för att sprida kunskap till externa och interna intressenter. Huvudansvaret för dessa aktiviteter har legat på New Citys informatör, med stöd av koordinator och coacher.

En grundläggande metod är ett nyhetsbrev som kontinuerligt skickats ut till partnerskapet, beslutsfattare, politiker och nyckelpersoner på både lokal och nationell nivå.

Partnerskapet upplever att detta har varit ett effektivt verktyg för informationsspridning och har bidragit till en dialog med flera viktiga aktörer.

Webben upplevs som det viktigaste verktyget för att nå ut med information och för att ge en bild av den dagliga verksamheten på Slottet. Webbadressen har kommunicerats i så gott som allt tryckt material. Mellan januari och december 2007 var besöksantalet på webben 8322 st.

Uppmärksamheten kring New City har även varit stor i media. Antalet publicerade artiklar är 30 stycken. Under 2006 och 2007 har intresset varit särskilt stort gällande New Citys Arbetsmarknadsdagar och coachernas jobbsökarresor till Köpenhamn. Både SVT Sydnytt och TV 4 Öresund har sänt inslag om resorna. Ett av reportagen visades även i TV 4:s Ekonominyheterna som är rikstäckande. Även Sveriges Radio samt lokala radiostationer har sänt inslag. Uppmärksamheten upplevs ha haft en positiv effekt då man genom gratis publicitet nått en bredare massa. Detta har tydligast märkts under perioden efter TV-inslagen då New City noterade en ökning av antal ungdomar på Slottet, ökad besöksfrekvens på hemsidan, fler telefonsamtal, fler studiebesök etc.

När det gäller riktad reklam och marknadsföring har New City till stor del förlitat sig på coachernas närvaro ute i stadsmiljö. Coacherna har dels arbetat uppsökande, men också deltagit på en rad olika festivaler och andra events. De årliga Malmöfestivalerna har upplevts som ett bra sätt att synas för en bred massa. 2007 var det år som gav bäst resultat i det avseendet att coacherna träffade många ungdomar men också föräldrar och privatpersoner visade ökat intresse för New City.

New City har vid två tillfällen gjort marknadsföringskampanjer då man har integrerat coachernas uppsökande verksamhet med annonsering och affischering. I april månad 2007 gjorde en Vårkampanj vilket upplevdes ge en fördubbling av antalet coachningar.

New City har strävat efter att ha en kontinuerlig kontakt med politiker och beslutsfattare på lokal nivå. Vid två tillfällen har New City anordnat politikerträffar där dessa har fört en dialog med coacher och ungdomar. De inbjudna har främst varit kommunalråd eller de högsta representanterna för de olika partierna. Detta har genererat nya kontakter och skapat informella vägar till Malmö Stads politiska organisation.

4.4 **Partnerskapets resultat och effekter**

Partnerskapet har analyserats utifrån ett antal bestämda utvärderingskriterier (se avsnitt 2.1.1 och avsnitt 3.5). Det förväntade resultatet av aktiviteterna och samarbetet i partnerskapet är:

- Att partnernas förändringsbenägenhet ska öka.

Detta ska ske till följd av erfarenhetsutbyte genom erhållande av nya perspektiv, kompetensutveckling genom en mer tydlig bild av ungas villkor, självkritik genom en

tydligare bild av strukturella hinder inom respektive organisation, samt ökad öppenhet genom ett förtydligat behov av ökad samverkan.

De långsiktiga effekterna av partnerskapet förväntas vara:

- Att offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer skapar en fungerande samverkan kring unga utanför.
- Att samhällsinstitutionerna anpassas för bredare ungdomsgrupper.

I följande avsnitt redogörs för partnernas syn på partnerskapets resultat och effekter.

4.4.1 **Resultat**

Den dominerande bilden som datainsamlingen har gett är att samarbetet och arbetet i partnerskapet inte har lett till en ökad förändringsbenägenhet i respektive organisation. Anledningen till detta har uppgetts vara att det dels tar tid att förändra på strukturell nivå och att det inte är möjligt att uppnå sådana förändringar inom en tvåårstid, dels att organisationerna är bundna till regelverk och direktiv som inte kan påverkas eller förändras enbart genom ökat samarbete och genom en ökad förståelse för ungas situation. Däremot har ett flertal partners uppgett att de ser att det arbete som har utförts inom ramen för partnerskapet möjligtvis har lagt en grund för förändringar och anpassningar framöver. Genom samarbetet har bilden av problemen och de hinder som finns blivit tydligare för många. Detta har i sin tur uppgetts leda till att det hos representanterna för partnererna finns en ökad vilja att förändra arbetet i den egna organisationen, men att det överlag inte har hunnit ge resultat i organisationen som helhet.

Trots att förändringsbenägenheten inte upplevs ha ökat avsevärt i de deltagande organisationerna har majoriteten av de deltagande partnererna ändå ansett sig ha fått nya perspektiv och en tydligare bild av ungas villkor och situation i Malmö. Några partners har ansett sig fått en tankeställare kring samhällets och institutionernas bemötande av unga och kring vikten av att det sker en förändring. Framförallt uppges det vara coachernas medverkan och direkta kontakt med målgruppen som har bidragit till detta, men även erfarenhetsutbytet mellan övriga representanter i partnerskapet tycks ha gett en inblick i vilka problem och strukturella hinder som finns när det gäller ungas möjligheter att exempelvis ta sig in på arbets- och bostadsmarknaden. Det är dock endast ett fåtal partners som har menat att de har fått en ökad förståelse för de andra organisationerna och deras arbete i stort. Fokus har enligt de flesta främst legat på coachernas berättelser och erfarenheter, och det är också detta som enligt många har gjort den största skillnaden vad gäller att hitta nya arbetssätt och metoder. Bland annat har det tydliggjorts att ungdomar idag har en större benägenhet att oftare vilja byta jobb och bostad än tidigare generationer, vilket för ett av bostadsbolagen exempelvis har fört med sig att man vill se över utformningen av hyreskontrakt så att det blir möjligt att bo flera personer i en lägenhet.

Coachernas medverkan i partnerskapet har av de flesta partners på så vis setts som en stor framgångsfaktor för arbetet. De erfarenheter som de har kunnat bidra med har i flera fall tvingat partners att se över sitt eget arbete och att börja ta frågan kring ungas situation på ett större allvar. Genom coachernas arbete har hinder visualiserats i form av konkreta exempel vilket har stärkt argumenten för att något måste göras. Samtidigt har det också påpekats att coachernas arbete inte hade varit möjligt utan resterande organisationers medverkan. Det har således av flera partners framhävts att en viktig framgångsfaktor för arbetet just är myndigheters och organisationers samverkan med unga coacher. Coachernas arbete har enligt en del partners visat på att det finns alternativa sätt att nå ut till ungdomar och att det viktigaste kanske inte är att ändra alla strukturer utan att det finns unga människor som fungerar som positiva förebilder och som kan guida andra ungdomar genom de strukturer som finns. Ett resultat av partnerskapet har utifrån det uppgetts vara att det har visat på att unga coacher även framöver kan vara en viktig länk mellan samhällets institutioner och unga utanför. En del partners har i sitt arbete redan anammat detta genom att exempelvis anställa ungdomscoacher till IV-programmet på Bellevuegymnasiet.

Att samverka mellan olika organisationer och myndigheter som kommer i kontakt med ungdomar utgör en viktig faktor för förändring och för arbetet med målgruppen har samtliga partners varit överens om. För en del partners har arbetet inom ramen för partnerskapet tydliggjort behovet av ökad samverkan genom att man har sett att det är lättare att genomföra förändringar om man är flera aktörer än om man arbetar var och en för sig. Andra partners uppger att de redan tidigare var väl medvetna om detta och att partnerskapet inte har tydliggjort behovet av samverkan ytterligare. Det finns också partners som inte anser sig ha fått nya perspektiv genom partnerskapet eller som inte menar sig ha fått en tydligare bild av ungas situation eller av de strukturella hinder som finns. Till största del har detta sagts bero på att bilden för dessa partners redan var tydlig innan de gick med i partnerskapet. Det finns dock även några partners som hade förväntat sig mer av samarbetet. Ett exempel som nämnts är att den så kallade Hinderkatalogen blev färdig för sent och att det har varit otydligt hur långt man kommit i arbetet med den och vad som framkommit. Överlag har ett flertal partners ansett att det har lagts för lite tid och fokus på att diskutera och lyfta fram eventuella hinder.

4.4.2 **Effekter**

Samtliga partners har uppgett att de inte anser att samverkan mellan offentlig och privat verksamhet fungerar tillfredsställande när det gäller arbetet med unga utanför. Detta menar många har också visat sig i partnerskapets arbete. Några deltagare har tyckt att fler privata aktörer borde ha varit involverade i arbetet, som exempelvis försäkringsbolag som har intresse av att unga kan ta ansvar för sina liv i större utsträckning. Flera partners har också upplevt att samarbetet mellan offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer inte har påverkats i någon större utsträckning av partnerskapet. Andra menar att det absolut har bidragit till ett bättre samarbete mellan de organisationer som har ingått i partnerskapet, genom att öppenheten och dialogen har stärkts och genom att nya kontakter har knutits

som kommer att underlätta och stimulera ett samarbete även framöver. En av partnererna har sett partnerskapet som ett verktyg för att börja förändra tröga organisationer, just genom att trögheten och de hinder som finns har tydliggjorts och genom att det finns en ökad medvetenhet om dessa nu än innan partnerskapet. Samtidigt har ett flertal partners upplevt att den förbättrade samverkan är oerhört personbunden till just partnerskapets representanter och att den inte har förankrats i organisationerna som helhet. Det har enligt många partners tydliggjorts att det inte är enkelt att samverka kring arbetet med unga utanför, då olika aktörer kan ha väldigt olika sätt att se på frågan. Samverkan upplevs således till stor del fortfarande vara väldigt bristfällig och för att det ska ske en verklig och hållbar förändring på detta område måste det läggas mycket energi på detta även fortsättningsvis.

Vad gäller samhällsinstitutionernas anpassning för olika grupper av ungdomar och målgrupper menar i stort sett samtliga partners att den i dagsläget är relativt dålig och att partnerskapet inte har påverkat detta i någon större utsträckning. Även här har effekten av partnerskapet främst upplevts vara att detta har tydliggjorts, snarare än att det har skett en förändring då en förändring skulle kräva större strukturomvändningar. En del partners menar dock att partnerskapet har visat på framgången med att unga coachar unga och att detta arbetssätt även kan påverka institutionernas möjligheter att möta olika gruppers behov genom att de exempelvis själva anställer unga coacher. Ett annat sätt på vilket partnerskapet enligt en del har kunnat bidra till att samhällsinstitutionerna anpassas för bredare ungdomsgrupper är att problematiken har synliggjorts och att den därmed har kommit upp på dagordningen, vilket är det första steget för att en förändring ska vara möjlig överhuvudtaget, även om förändringen kommer att ta tid. De flesta partners har också en uppfattning om att utanförskapet bland unga har ökat snarare än minskat under de senaste åren, trots en konjunkturuppgång. Detta på grund av att de personer som står utanför samhället i lägst utsträckning påverkas av en förbättrad arbetsmarknad. Samtidigt menar de flesta partners att New City har kunnat hjälpa ett flertal unga som varit i kontakt med projektet, men att detta dock inte påverkat situationen i samhället i stort.

De förändringar som partnerskapet har kunnat åstadkomma, det vill säga att hjälpa och stötta ungdomar som har varit i kontakt med projektet, tillskrivs framförallt coachernas arbete snarare än partnerskapets samarbete. Detta eftersom coacherna har varit i direkt kontakt med ungdomarna och genom att de har kunnat ge dem konkret hjälp med att hitta en bostad, få ett arbete eller ordna upp sin situation på andra sätt. Precis som nämnts ovan under avsnittet om resultat ser dock de flesta att coachernas arbete har varit beroende av kontakten med myndigheter och andra organisationer inom partnerskapet. Coacherna lyft problematiken till partnererna, som i sin tur har kunnat förmedla informationen vidare in i sina respektive organisationer. En av partnererna beskrev det med liknelsen att partnerskapet har varit hjärnkontoret medan coacherna har utgjort nervsystemet. Utan nervsystemet kan hjärnan inte göra rätt saker.

4.5 **Slutsatser gällande partnerskapet**

Sammanfattningsvis bedömer Ramböll att intresset för samarbete och samverkan kring frågan om unga utanför har varit stort och att samtliga partners har sett ett betydande värde i att både privata och offentliga organisationer av olika storlek gemensamt arbetar med frågan. Utvärderarna uppfattar att partnerskapet på många sätt har lagt en grund för ett fortsatt arbete med målgruppen, dels genom att partnerernas förståelse för ungas situation och behov tycks ha ökat och dels till följd av att samarbetet och utbytet har gett nya perspektiv på hur man kan arbeta med målgruppen och vilka hinder som finns. Även förståelsen för varandras organisationer bedöms till viss del ha ökat, vilket i kombination med att det har skapats kontakter och relationer mellan partnerna ger förutsättningar för att arbetet med målgruppen kan utvecklas och förbättras ytterligare framöver.

Samarbetet i partnerskapet bedöms dock inte ha fungerat optimalt och det är uppenbart att flera partners har varit tveksamma till den organisatoriska formen *partnerskap* som upplevts som otydlig. Det har också framkommit att motivationen och intresset för arbetet har varierat väldigt och i vissa fall avtagit helt. Enligt Ramböll är förklaringen till detta framförallt att samtliga partners inte har känt ett aktivt ägandeskap av partnerskapet. Detta har i sin tur påverkat ytterligare några av de förutsättningar för ett lyckat samarbete som diskuterades inledningsvis i kapitlet, så som engagemang och delaktighet samt tillit och jämlika relationer. Om arbetet har upplevts fungera bra eller dåligt tycks ha berott mycket på hur engagerade respektive partner har varit. Det framgår av att olika partners har gett skilda bedömningar om samma aktiviteter. Rambölls bedömning är att samverkan och kommunikationen har brustit med tanke på att vissa har varit mycket insatta medan andra har varit väldigt oinsatta och oinformerade.

För att ett aktivt ägandeskap ska vara möjligt krävs först och främst en samsyn kring *vad* partnerskapet ska uppnå och kring *hur* arbetet ska organiseras och struktureras för att uppnå de satta målen. Utvärderarna menar att det är viktigt att denna samsyn skapas redan i ett inledande skede av samarbetet i form av att partnerna gemensamt arbetar fram en plan för det fortsatta arbetet. Planen kan naturligtvis justeras och revideras under arbetets gång, men även detta bör ske gemensamt. På så vis ökar möjligheterna för att samtliga partners redan vid starten känner sig delaktiga och involverade i arbetet. Ett sätt att öka engagemanget skulle kunna vara alla partners är representerade i en arbetsgrupp. Nu har vissa deltagare varit representerade i flera arbetsgrupper medan andra inte har varit i någon. Utvärderarna tror inte heller att det är effektivt att vara med i för många grupper, då det tar tid. Om alla istället finns representerade i någon grupp kan det organiseras möten mellan olika grupper så att man kan utbyta erfarenheter och ge input även till de grupper man inte är med i. På så vis kan kunskaper spridas och engagemanget öka utan att det behöver ta mycket mer tid från det ordinarie arbetet.

Utvärderarna bedömer att det finns en ovisshet i partnerskapet kring vad man förväntas göra i kombination med outtalade maktstrukturer och partners olika mandat ha lett till att vissa har känt sig mer delaktiga än andra. Därför menar utvärderarna

att det också är viktigt att tidigt diskutera och tydliggöra partnernas roller och ansvarfördelning mellan de olika aktörerna. Detta dels på grund av att många kan vara ovana med hur ett partnerskap ska fungera och dels på grund av att det ska vara tydligt för samtliga partners vad de kan, och förväntas, bidra med. Tidsbrist har ofta nämnts som ett hinder för engagemanget. Ramböll menar därför att tydlighet kring vad som kan och inte kan göras och vad andra förväntar sig att respektive partner ska göra är viktigt för att inte riskera att engagemanget avtar om man känner att man inte kan göra tillräckligt. Utvärderarna menar att partnerskapet inte prioriterat sitt arbete på ett sätt som alla varit överens om. Även en fungerande intern informations-spridning mellan gemensamma möten är viktig i detta sammanhang. Om alla partners är informerade om vad som händer i partnerskapet kan var och en på ett effektivt sätt bidra med sin och sin organisations kompetens och erfarenheter vid de tillfällen som det behövs. Det aktiva engagemanget kan då variera med tiden och mellan olika partners utan att det aktiva ägandeskapet för den skull påverkas av detta. I denna del vill Ramböll dock understryka att varje enskild partner har ett ansvar för att hålla sig informerad och att brister gällande information inte ska hänföras till partnerskapets internt informationsansvarige koordinator.

Det har också tydligt framkommit att ovissheten kring vem som faktiskt styr arbetet och hur och av vem besluten fattas har lett till att engagemanget och känslan av ett aktivt ägandeskap har påverkats negativt. Ramböll rekommenderar därför att även frågor kring ansvar, delaktighet och inflytande diskuteras öppet både i inlednings-skedet och under hela partnerskapets period. Om inte frågor kring styrning och beslutsfattande tas upp till diskussion riskerar det att uppstå osynliga strukturer där vissa blir mer delaktiga än andra. Detta är särskilt viktigt i ett samarbete inom ramen för ett partnerskap där grundtanken är att alla partners ska styra arbetet gemensamt. Om en partner då har en mer styrande funktion än andra måste detta vara uttalat och accepterat av resterande deltagare. Utvärderarna menar också att det hade varit bra om deltagarna redan från början hade rätt ut huruvida partnerskapsmötena i huvudsak skulle fungera som informations-, planerings- eller beslutsforum samt vilka funktioner andra instanser som arbetsgrupperna och arbetsutskottet skulle ha i förhållande till detta. Ramböll bedömer att brister i dessa avseenden förklarar flera av de prioriteringsproblem som tidigare tagits upp.

En ytterligare viktig aspekt som Ramböll vill lyfta fram är vikten av att erfarenheter och resultat sprids och i möjligaste mån implementeras i de deltagande partnernas organisationer. Detta för att en hållbarhet i resultaten och en fortsatt användbarhet av dem ska vara möjlig. I detta sammanhang menar utvärderarna dels att det är viktigt att representanterna i partnerskapet har mandat att ta beslut för sin organisations räkning och dels att de har möjlighet att sprida information in i den egna organisationen och få gehör för detta. Hur väl erfarenheter och resultat är förankrade inom den egna organisationen påverkar också förutsättningar för hur väl coacherna kan genomföra sitt uppdrag. Med andra ord försvåras kommunikationen mellan coacherna och samhällsinstitutioner då kännedom om New City är bristfällig inom partnernas organisationer. På så sätt minskar coachernas ingångar till organisatio-

nera och därmed begränsas de samarbetseffekter som New City var tänkt att generera.

En tydlig och effektiv förankring och spridning in i organisationerna medför också att kunskapen och erfarenheten från partnerskapet inte blir lika personbundet och därmed sårbart som när det stannar hos en person. Utvärderarna vill också poängtera vikten av en bra överföring när en organisations representant byts ut mot en annan person. Bytet av personer inom partnerskapet har vid flera tillfällen lett till att arbetet i arbetsgrupperna har avstannat eller att engagemanget minskat. Även dialogen vid partnerskapsmötena har försvårats av personalomsättningen. Detta beror enligt Rambölls bedömning främst på att arbetet har varit väldigt personbundet, vilket riskerar långsiktigheten och hållbarheten i de resultat och effekter som partnerskapet arbetat fram.

Generellt sett har det strategiska kommunikationsarbetet varit eftersatt. Rambölls bedömning är att allt för stor tilltro satts till New Citys koordinator och informatör när det gäller spridning och påverkan. Informatören har haft huvudansvaret för den *externa* kommunikationen, vilken till stor del varit framgångsrik. Koordinatören har ansvarat för den *interna* kommunikationen, vilken i huvudsak också bedöms ha fungerat tillfredsställande. Den stora bristen ligger, enligt utvärderarna, i avsaknaden av kommunikations- och informationsinsatser i partnernas organisationer. Här har flera partners varit påfallande passiva och inte utnyttjat de resurser som finns inom respektive organisation. I kommunikationspolicyn finns en uttalad idé om att ett informatörsnätverk skall bildas mellan informatörer från partnerorganisationerna. Detta bedöms kunna haft en stor effekt, men har inte realiserats.

Avsaknaden av effektiva metoder för att lyfta fram strukturella hinder är enligt Rambölls bedömning ytterligare en viktig förklaring till att partnerskapet inte nått större effekt. I de fall då resultat ändå påvisats gällande förändringsbenägenhet, tycks förklaringen vara att hinder tydliggjorts och att en konstruktiv förändringsprocess påbörjats hos enskilda partners. Utvärderarna menar att om detta skett tidigare, i ökad omfattning och kommunicerats på ett effektivare sätt, så hade resultaten blivit betydligt bättre.

Avslutningsvis vill Ramböll understryka vikten av att samtliga partners upplever att samverkan har rimliga målsättningar. Flera partners har ifrågasatt huruvida det är möjligt att uppnå förändringar på strukturell nivå inom en tvåårstid, samt upplevt sig bundna till regelverk och direktiv som inte kan påverkas eller förändras enbart genom ökat samarbete och genom en ökad förståelse för ungas situation. Ramböll menar att aktörer som har denna inställning knappast kan medverka i den här typen av partnerskap. Om insikten successivt växer fram hos en partner, bör denna överväga utträde ur partnerskapet, alternativt verka för nya målsättningar för samverkan.

5. Ungdomscoacherna

I föreliggande kapitel beskrivs projektets operativa verksamhet med utgångspunkt i coachernas arbete. Kapitlet baseras i huvudsak på uppgifter som framkommit via den själutvärderingsenkät som tillhandahållits av Ramböll och som coacherna besvarat kontinuerligt under projektperioden. Resultat från själutvärderingsenkäten kompletteras med information från intervjuer som företagits med aktörer från partnerskapet samt från fokusgruppsintervjuer med coacherna och ungdomar.

Inledningsvis presenteras coachernas roll och verksamhetens målgrupp. Därpå diskuteras coachernas arbete mot bakgrund av de aktiviteter som fastställts i förändringsteorin följt av en redogörelse av de utfall som aktiviteterna antas resultera i. Utfalldiskussionen följs av en presentation av resultat och effekter som genererats av New Citys verksamhet och slutligen presenteras Rambölls analys och rekommendationer.

5.1 Ungdomscoachernas verksamhet

New Citys verksamhet är koncentrerad till lokalen Slottet i stadsdelen Gamla Väster i Malmö. På Slottet finns coacher till hands för ungdomarna dagligen. Coacherna utgörs av tio unga tjejer och killar med skiftande bakgrund och utbildningar samt med ett uttalat intresse för arbete med unga utanför. Över hälften av coacherna har bytts ut under projektets gång.

Tanken är att de ungdomar som kommer till Slottet ska kunna få stöd och hjälp av coacherna i en välkomnande miljö. Det är centralt för projektet att coacherna inte har ett myndighetsuppdrag. Därigenom understryks att kontakten mellan ungdomar och coacher bygger på frivillighet. Vidare innebär det att coacherna kan arbeta mer flexibelt än vad en myndighet har möjlighet till, exempelvis genom att möta ungdomarna i deras egen miljö och genom att kunna erbjuda aktiviteter som lockar dem till sig. Det flexibla arbetssättet innebär också att coacherna tar sig tid till att lyssna på ungdomarna samt att upprätta en rak och ärlig dialog. Till skillnad från myndigheter såsom Arbetsförmedlingen och Socialtjänsten, arbetar coacherna på New City med ett helhetsperspektiv kring individen vilket innebär att de hjälper till med allt ifrån bostadsproblem och CV-skrivning till missbruk och andra problem. Dock ska det understrykas att coacherna inte själva arbetar med behandling eller rehabilitering, utan de förmedlar kontakter och kan se till att ungdomar med missbruksproblem och liknande får lämplig hjälp från andra samhällsinstitutioner.

En viktig princip är att alla aktiviteter utgår från de önskemål som ungdomar själva fört fram till coacherna. Coachernas generella förhållningssätt bygger på att motivera ungdomarna och utgå ifrån deras möjligheter och styrkor.

5.2 Målgruppen

Enligt New Citys projektbeskrivning vänder sig projektet till den grupp ungdomar som brukar benämnas som "unga utanför" det vill säga *ungdomar som varken studerar, aktivt söker arbete eller har någon annan känd sysselsättning* (se kap 3.1).

I princip alla intervjuade aktörer i partnerskapet och inom New City anser att coacherna har skapat kontakt med målgruppen. Deras uppfattning baseras på information från coacherna. Flertalet påpekar att framgångarna gällande kontakt med målgruppen har förbättrats med tiden och att coacherna nu i hög grad når målgruppen. Några lyfter fram vissa coaches personliga erfarenheter från "utsatta" områden som en framgångsfaktor i arbetet med att nå ut till målgruppen. De menar att den personliga erfarenheten skapar ingångar som underlättar kontakten med unga i målgruppen. En del av de intervjuade partnerna har fått en uppfattning om att det har varit lättare att nå killarna än tjejerna i målgruppen, särskilt när det gäller unga med utländsk bakgrund.

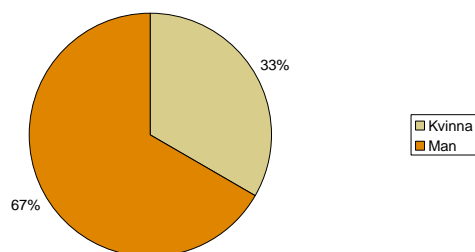
Även coacherna själva anser att de har nått målgruppen i hög utsträckning. Emellertid definierar coacherna inte gruppen "unga utanför" i enlighet med den officiella definitionen. Coacherna anser att alla ungdomar som söker upp dem är att betrakta som "utanför". Enligt alla coacher kan utanförskapet graderas, med andra ord kan ungdomarna vara mer eller mindre utanför. Graden av utanförskap styrs av de orsaker som gett upphov till att ungdomen är "utanför", exempelvis kan utanförskapet vara mer påtagligt om ungdomen är utslängd hemifrån än om hon/han inte kommer överens med sin handläggare på Arbetsförmedlingen, men båda situationerna anses av coacherna spegla en form av ett utanförskap. I fokusgruppintervjun samt telefonintervjuer med coacherna framkommer det att majoriteten av ungdomarna som de hjälper är att betrakta som utanför men att de inte nekar de ungdomar som exempelvis går i skolan och kommer till Slottet för hjälp med att söka extraarbete. Även en del partners och medarbetare inom New Citys interna organisation anser att utanförskapet kan innefatta mer än vad den officiella definitionen inrymmer och som exempel anges att även ungdomar med diverse handikapp kan anses vara utanför.

Det står klart att flera partners, arbetsledningen samt coacherna själva, anser att coacherna har skapat kontakt med målgruppen "unga utanför". Men eftersom praktiskt taget ingen inom New City definierar målgruppen på exakt samma sätt, och därmed inte heller enligt den officiella definitionen, finns det betydande oklarheter kring detta.

En viktig del i coachernas arbetssätt är att man inte registrerar ungdomarna. Det saknas därför tillförlitliga uppgifter om exakt hur många ungdomar som coachats. Utifrån en enkät som 72 av de coachade ungdomarna har fyllt i ges nedan en bild av den grupp ungdomar som coacherna de facto arbetat med. Bakgrundsfakta som ålder och kön kompletteras med uppgifter om ungdomarnas syn på sina egna möjligheter för framtiden.

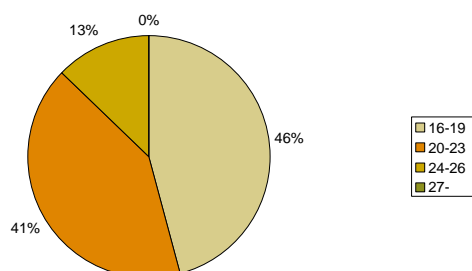
Figur 4 ger en tydlig bild av hur överrepresenterade killarna är bland de ungdomar som coachats.

Figur 4. Ungdomarnas könsfördelning



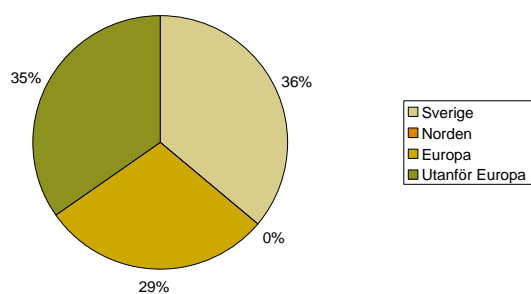
Vidare är det en jämn fördelning av ungdomar inom gruppen 16-23 år. När det gäller ålder har New City en tydlig definition av målgruppen och det är att man riktar sig till ungdomar mellan 16 och 24 år. Endast 13 procent av de coachade ungdomarna är 24 år eller äldre, vilket illustreras i figur 5.

Figur 5. Ungdomarnas ålder



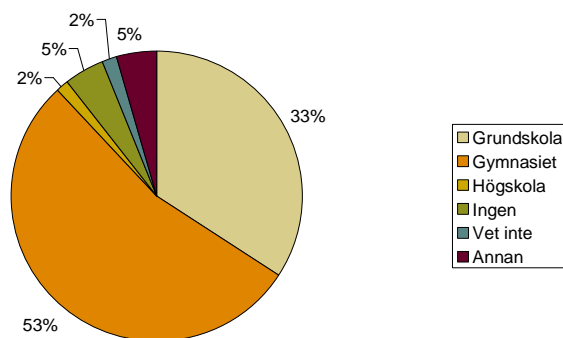
När det gäller ungdomarnas bakgrund kan det utläsas i figur 6 att det är en nästan exakt jämn fördelning av ungdomar födda i Sverige, övriga Europa, respektive utanför Europa.

Figur 6. Ungdomarnas bakgrund/födelseland



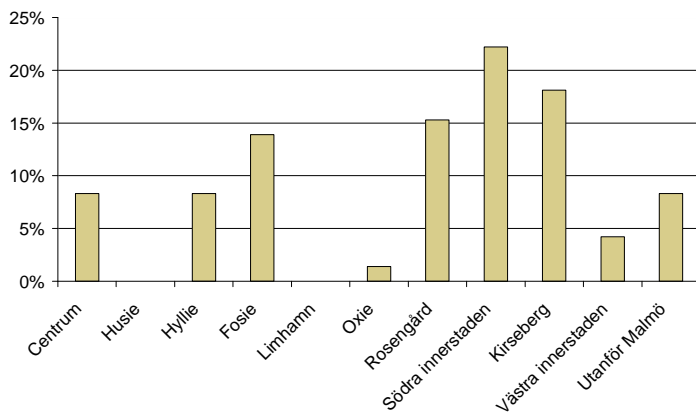
Ungefär hälften av ungdomarna har slutfört gymnasiet med fullständiga betyg, men så många som en tredjedel har endast avslutat grundskolan. Detta framgår av figur 7 nedan.

Figur 7. Ungdomarnas utbildning



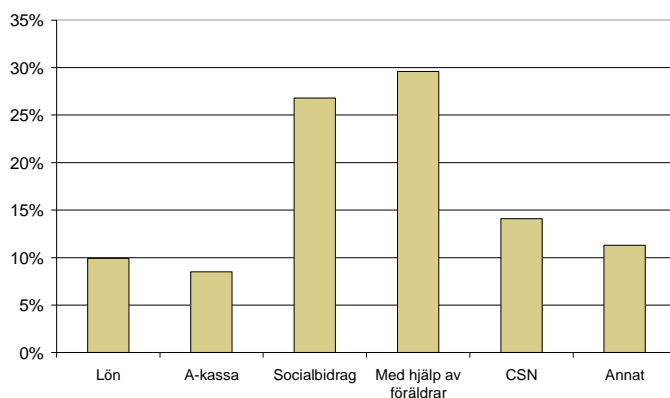
De ungdomar som coachats är i huvudsak boende i stadsdelarna Fosie, Rosengård, Södra Innerstaden och Kirseberg – vilket visas i figur 8.

Figur 8. Ungdomarnas bostadsområde



Det är värt att notera hur en så stor andel som 25 procent av de coachade ungdomarna försörjer sig på ekonomiskt bistånd från socialtjänsten. Detta illustreras i nedanstående figur 9. Dessa ungdomar tillhör alltså inte målgruppen "unga utanför" enligt den officiella definitionen. Likväl är det 40 procent av de coachade ungdomarna som saknar egen försörjning och som därmed tillhör målgruppen oavsett vilken definition man väljer att använda..

Figur 9. Ungdomarnas försörjning



5.3 Coachernas arbete

I följande avsnitt presenteras coachernas arbete över lag och hur de har fördelat sin arbetstid mellan olika aktiviteter. Därefter diskuteras hur parterna, coacherna och övriga medarbetare i projektet uppfattar den uppsökande verksamheten samt det fördjupade stödet i form av coaching.

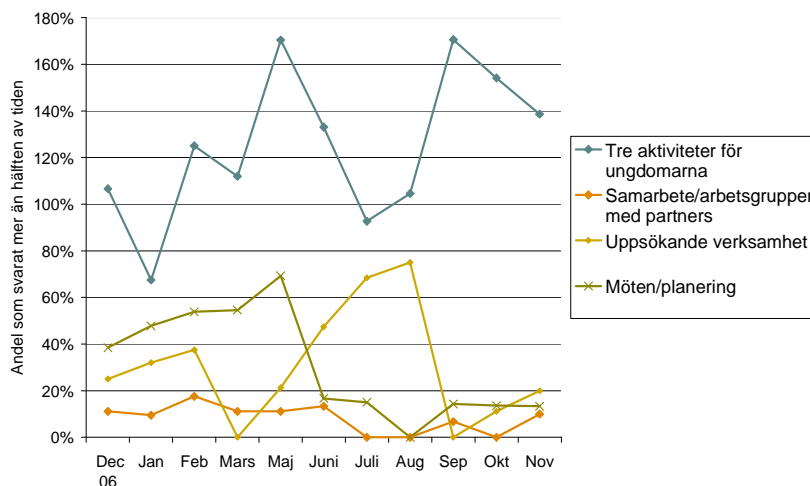
5.3.1 Aktiviteter

Coacherna arbetar dels med att anordna aktiviteter på Slottet, såsom workshops, fokusgrupper, alternativa utbildningar och kaféverksamhet, och dels med aktiv uppsökande verksamhet i syfte att komma i kontakt med så många ur målgruppen som möjligt. Slottet fungerar även som kontor och knutpunkt för coacherna. På Slottet erbjuds också samtal gällande framtid och yrkesval, hjälp och stöd vid myndighets- och arbetsgivarkontakter och hjälp med att söka jobb och att skriva CV och ansökningsbrev.

Figur 10 och 11 visar att coacherna lägger ner den största delen av sin arbetstid på arbete med ungdomarna såsom samtal eller coaching på slottet. Bland aktiviteterna är enskilda samtal med ungdomarna den i särklass vanligaste aktiviteten. Gruppsamtal, gruppverksamheter såsom dj-skola eller arbetsmarknadsdagar (*workshops* i diagrammet nedan) samt trepartssamtal, d.v.s. samtal mellan coachen, ungdomen och en myndighetsrepresentant, är andra relativt vanligt förekommande aktiviteter med ungdomarna. Uppsökande verksamhet genomförs också i relativt hög utsträckning. I självutvärderingen uppger närmare en tredjedel av coacherna att de lägger mer än hälften av sin tid på uppsökande verksamhet. Intressant är att interna möten och planering också upptar en betydande del av coachernas arbetstid. Även där uppger knappt en tredjedel att de lägger mer än hälften av tiden på aktiviteten. Under slutet av sommaren ökar tillfälligt tiden som läggs på uppsökande verksamhet jämfört med aktiviteter med ungdomarna. Flera coacher anger i intervjuerna att en anledning till att den uppsökande verksamheten ökar på sommaren är att coacherna anpassar sig efter ungdomarna. Med andra ord att ungdomarna är mindre intresserade av aktiviteter under sommarmånaderna och vistas utomhus i högre utsträckning än tidigare.

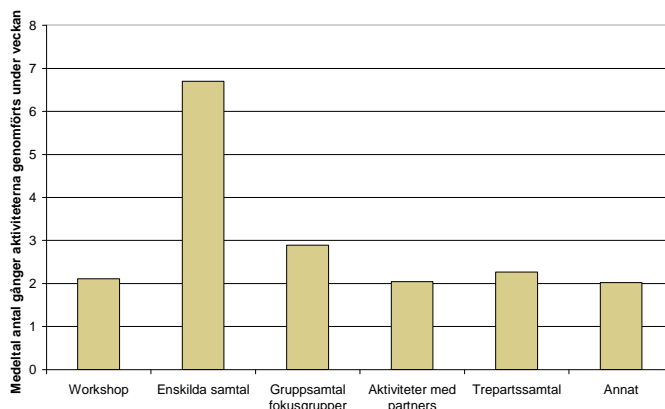
Självutvärderingen visar vidare att också aktiviteter i arbetsgrupper med partners genomförts, men i lägre utsträckning än övriga aktiviteter.

Figur 10. Hur har du fördelat din tid under veckan som gått?



Diagrammet visar andelen av coacherna som svarat att de lägger mer än hälften av sin tid på respektive aktivitet och ska därför inte tolkas som en exakt beskrivning av hur stor andel av tiden som coacherna lägger på respektive aktivitet utan främst som en jämförelse mellan de olika arbetsuppgifterna. Den övre linjen innefattar "Aktiviteter på slottet", "Samtal med ungdomar på slottet", "Coachning med ungdomar på slottet" och hamnar därför delvis på över 100 procent. Varierande svarsfrekvens mellan svarsalternativen gör att resultatet ska tolkas som trender snarare än som absoluta siffror.

Figur 11. Genomförda aktiviteter



Diagrammet visar det genomsnittliga antalet gånger som coacherna har genomfört aktiviteten per vecka. Beräkningarna är gjorda på det totala antalet svar. Med workshops avses exempelvis dj-skola, arbetsmarknadsdag och jobbsökande i Köpenhamn. Några respondenter har inte uppfattat dessa aktiviteter som workshops utan istället fyllt i svarsalternativet "annat". Varierande svarsfrekvens mellan svarsalternativen gör att resultatet ska tolkas som trender snarare än som absoluta siffror.

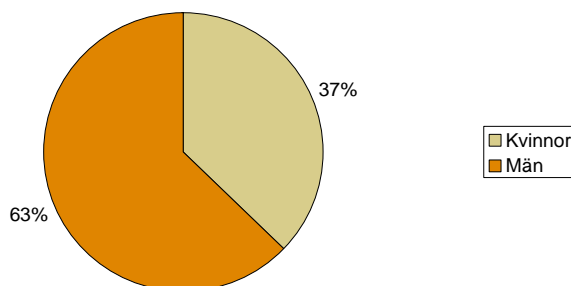
5.3.2 Uppsökande verksamhet

I arbetet med den uppsökande verksamheten är två till tre coacher ansvariga per stadsdel. Vissa coacher är ute på fältet mer än andra och inriktar sig därför på flera stadsdelar. Konkret går den uppsökande verksamheten ut på att coacherna är ute i de olika stadsdelarna och möter ungdomarna på hemmaplan. Det övergripande syftet med den uppsökande verksamheten är att få kontakt med ungdomar. När de väl fått kontakt och skapat förtroende så informerar coacherna om New Citys tjänster så att ungdomarna kommer dit eller tar kontakt via telefon/mail.

Coacherna har genomfört uppsökande verksamhet i skolor och på fritidsgårdar, inom idrottsverksamhet och ute på stan. Flest ungdomar har coacherna kommit i kontakt med ute på stan. Som figur 12 visar har coacherna träffat fler män än kvinnor under den uppsökande verksamheten. Coacherna anger även i intervjuerna att de genom den uppsökande verksamheten når fler killar än tjejer. Några coacher påpekar att det kan bero på att killar är mer utagerande och att de därför syns mer än tjejerna.

Även om det förefaller som att coacherna i högre utsträckning når ut till fler killar än tjejer genom den uppsökande verksamheten, visar självutvärderingen att kontakterna med unga kvinnor i något högre grad har lett till vidare kontakt mellan coacherna och ungdomarna. (50 procent för män och 55 procent för kvinnor)

Figur 12. Könsfördelning hos de ungdomar som coacherna har träffat vid uppsökande verksamhet



Diagrammet visar andelen kvinnor och män som coacherna träffat under uppsökande verksamhet. Siffrorna bygger på det totala antalet svar.

Överlag har flertalet partners en positiv bild av den uppsökande verksamheten. De flesta har en uppfattning om att det uppsökande arbetet utvecklats och blivit bättre under arbetets gång men att detta bara gäller vissa coacher. En del partners och ett par medarbetare inom New City påtalar att vissa coacher arbetar mer uppsökande än andra. Några partners upplever att det har förekommit ett visst motstånd hos vissa coacher gällande den uppsökande verksamheten och därför har den uppsökande verksamheten inte fått önskat genomslag i verksamheten.

Även coacherna uppger att vissa coacher arbetar mer med uppsökande verksamhet än andra. Att vissa coacher arbetat mer än andra med den uppsökande verksamheten är, enligt en del coacher, ett medvetet val och resultat av den arbetsfördelning som coacherna och arbetsledningen kommit överens om. Andra coacher förklarar skillnaden mellan coacherna vad gäller den uppsökande verksamheten som en fråga om kompetens. De menar att vissa coacher inte har den kompetens eller det engagemang som krävs för att arbeta uppsökande och därför fokuserar de mer på andra aktiviteter. Förklaringar som bottnar i bristande kompetens delas av några av de intervjuade parterna. De menar att det krävs uthållighet och styrka hos alla coacher för att lyckas med den uppsökande verksamheten och eftersom vissa coacher är mer osäkra än andra väljer de att i mindre utsträckning arbeta uppsökande.

5.3.3 **Coaching**

All coaching utgår från den enskilde individens behov. Det finns således inga standardiserade rutiner utan arbetssättet varierar beroende på varje ungdoms behov av stöd och hjälp. Ofta har ungdomarna dåliga erfarenheter av kontakter med myndigheter, skolan och vuxenvärlden över lag och behöver därför stöd i kontakten med dem. Coachingen kan därför röra sig om allt som ungdomarna vill ha hjälp med – tanken är att de ska få ett allomfattande stöd så att de kan komma vidare i livet och på sikt nå sina mål.

Coachingen innefattar olika former av samtal som syftar till att generera fördjupad dialog och därigenom bidra till att ungdomen kan erhålla ett ytterligare ökat stöd. Det ökade stödet är tänkt att leda till personlig utveckling hos ungdomarna. I princip alla coacher anser att de samtalar med ungdomarna på olika sätt. Coacherna menar att deras personliga erfarenheter och egenskaper återspeglas i deras arbetssätt. Emellertid påpekar flera coacher att det finns ett gemensamt, övergripande förhållningssätt som grundar sig på ungdomarnas frivillighet. Förhållningssättet inbegriper en avslappnad attityd, uppbyggnad av relation och förtroende mellan ungdom och coach samt att se till ungdomens behov ur ett helhetsperspektiv.

I coachningsarbetet ingår också stöd i dialogen med myndigheter och arbetsgivare. När ungdomar ber om hjälp följer coacherna ofta med ungdomar till socialtjänsthandläggare och arbetsförmedlare för att underlätta kommunikationen dem emellan. Coacherna intar då rollen som "tolk" och arbetar för att underlätta kommunikationen samtidigt som de bistår ungdomarna med moraliskt stöd. I intervjuer med medarbetare och partners framkommer det att coachernas roll som "tolk" till viss del har varit problematisk. Problematiken bottnar i att en del coacher uppfattas agera mer som "advokater" än som "tolkar" det vill säga att gränsen mellan att underlätta kommunikationen mellan ungdom och myndighet och att tala för ungdomen i vissa fall är otydlig. Därmed har det varit svårt för vissa handläggare att ta till sig vissa coachers synpunkter. Coacherna påpekar att det faller sig naturligt att ta ställning för ungdomen när de märker att handläggarna missuppfattar situationen. Flera coacher anger att deras lojalitet är hos ungdomen men endast då det är uppenbart att det inte är ungdomen som missuppfattar situationen.

Några av coacherna anger också att deras roll som "tolk" försvåras av att handläggarna har en konstig uppfattning om coachernas roll. Dessa coacher anger att de inte alltid bemöts med respekt och att dialogen med handläggarna inte är jämlik. Coacherna upplever att vissa handläggare blandar ihop coachen med ungdomen, att de betraktar coacherna som "ungdomar som haft lite tur". De har ibland känt att de blir nedvärderade och att handläggarna inte ser att coacherna är välutbildade och är med på det gemensamma mötet både för ungdomens och för handläggarens skull.

5.4 **Coachverksamhetens resultat och effekter**

Coachverksamheten har analyserats utifrån ett antal bestämda utvärderingskriterier (se avsnitt 2.1.1 och 3.5.). De förväntade resultaten av coachernas arbete är att unga utanför ska:

- Ges bättre självkänsla och självförtroende.
- Identifiera sig med coacherna.
- Ta ökat eget ansvar och ges motivation.
- Få bättre kunskap om samhällsinstitutionerna.
- Få bättre dialog med samhällsinstitutionerna.

Den önskade, långsiktiga effekten av ungdomscoachernas stöd är:

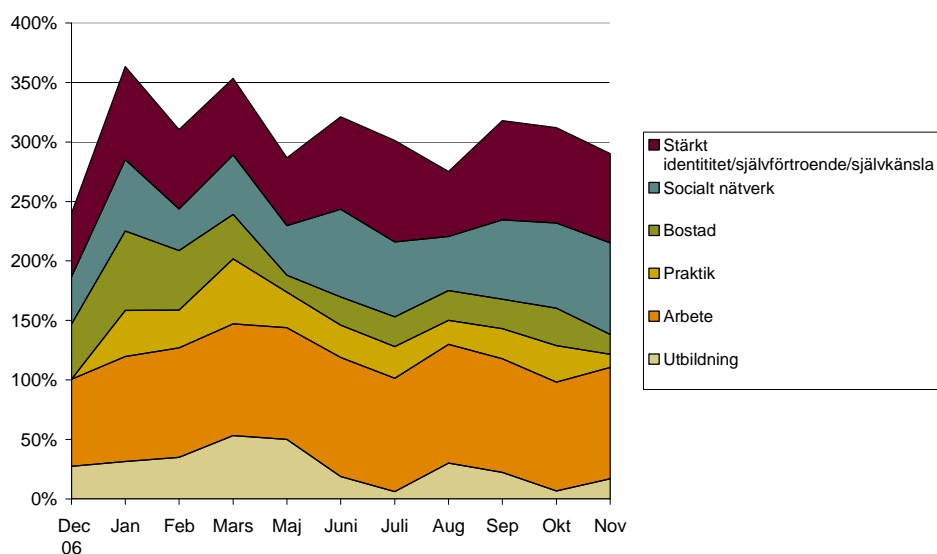
- Att unga utanför lättare ska få bostad, studier och arbete (50 % av alla coachade ska lyckas med detta).

I följande avsnitt redogörs för hur väl coachverksamheten anpassats efter dessa målsättningar samt i vilken grad man lyckats nå de önskade resultaten och effekterna.

5.4.1 **Coachverksamhetens relevans**

I figur 13 visas coachernas uppfattning om vad huvudsyftet med de genomförda coachningarna varit. Målsättningarna kan alla sägas stämma överens med projektets övergripande målsättningar. Det vanligaste målet för coachningen är arbete. Tre fjärdedelar av coacherna uppger att de coachar mer än hälften av ungdomarna mot arbete. Stärkt identitet och självkänsla samt socialt nätverk är andra vanliga mål för coachningen. Resultatet tyder på att coacherna i sitt arbete både har fokuserat på långsiktiga effektmål såsom bostad och arbete, och på kortsiktiga resultat som exempelvis en förbättrad självkänsla.

Figur 13. Hur stor andel av ungdomarna coachar du mot...



Diagrammet visar andelen coacher som uppgett att de coachar minst hälften av ungdomarna mot respektive målsättning. Diagrammet visar därmed inte hur stor andel av ungdomarna som coachats mot respektive målsättning. Diagrammet är användbart för att se hur vanliga de olika målsättningarna är i förhållande till varandra. Varierande svarsfrekvens mellan svarsalternativen gör att resultatet ska tolkas som trender snarare än som absoluta siffror.

Intervjuerna med coacher bekräftar resultatet i figur 13 med betoning på att de har lyckats med att stärka ungdomarnas självkänsla i hög utsträckning. Coacherna påtalar också att de har kunnat motivera ungdomarna till ökat eget ansvarstagande genom att exempelvis lära ungdomarna hur de ska söka arbete på egen hand. Coachernas uppfattningar skiljer sig åt gällande huruvida de uppfattar sig som förebilder. Några anser att de endast i begränsad utsträckning uppfattar sig som förebilder medan ett par coacher är medvetna om att vissa ungdomar ser upp till dem. Emellertid är det ingen som anger att de agerar med medvetenheten om att de är förebilder, det vill säga att de inte förändrar sitt beteende ur ett förebildsperspektiv. Coacherna påtalar att de fokuserar på sitt arbete med att hjälpa ungdomen efter dennes behov och önskemål och att de genom detta arbete i vissa fall kan uppfattas som förebilder.

Enligt de flesta coacher har de inte fullt ut lyckats med att ge ungdomarna bättre kunskap om samhällsinstitutionerna samt stärka dialogen dem emellan. Coacherna relaterar detta resultat till svårigheter att påvisa hinder för partnerskapet, vilket diskuteras i nästa avsnitt.

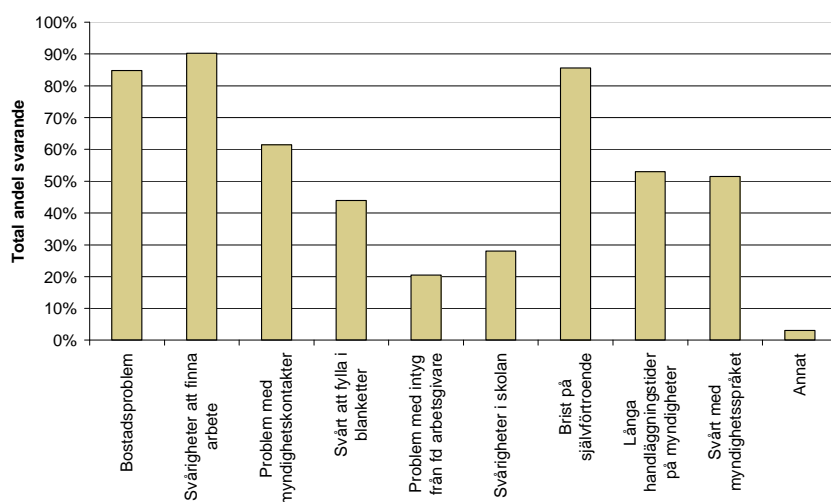
5.4.2 Hinder för ungdomarna

Ytterligare ett resultat har identifierats och som en förutsättning för att New City ska kunna hjälpa ungdomarna att lättare få bostad, arbete eller börja studera. I förändringsteorin anges att coacherna ska; *visa upp tydliga exempel på ungas problem*

med samhällsinstitutionerna. Syftet är att synliggöra de hinder som kan kallas *strukturella hinder* inom partners organisationer, och som skulle behöva förändras eller utvecklas för att bättre möta behoven från unga utanför.

I figur 14 redovisas vilka hinder ungdomarna i målgruppen står inför när det gäller att bryta sitt utanförskap. Coacherna uppfattar att tre faktorer innebär särskilt stora hinder för ungdomarna, svårigheter att finna bostad och arbete samt dåligt självförtroende. Över 80 procent av coacherna uppger att dessa är de största hindren för ungdomarna. Olika typer av problem med kontakten med myndigheter, såsom långa handläggningstider och svårigheter med myndighetsspråket, är också vanligt förekommande. Endast var fjärde coach pekar ut svårigheter i skolan som ett av de största hindren för ungdomarna.

Figur 14. Hinder för ungdomarna



Diagrammet visar andelen av coacherna som svarat att respektive problem är bland de största hindren som coachen eller ungdomarna stött på den senaste veckan. Coacherna hade möjlighet att markera flera problem.

Coachernas uppfattningar om målgruppens behov stämmer väl överens med den projektlogik som ligger till grund för New Citys verksamhet. Flera coacher anger att de har arbetat med att sprida sina kunskaper och kännedom om de hinder som de påträffat till organisationer inom partnerskapet. Spridningsarbetet innefattar uppvisande av tydliga exempel på ungas problem med samhällsinstitutionerna. Inom verksamheten har en mall för att dokumentera hinder och konkreta exempel skapats. Genom mallen dokumenteras och kategoriseras olika former av hinder och all dokumentation gällande hinder samlas i en så kallad hinderkatalog. Coacherna informerar de olika organisationerna inom partnerskapet om ungdomarnas hinder i samband med partnerskapsmöten och inom andra forum där partners och coacher har träffats. Här görs genomgångar av de hinder som verkar vara mest typiska och teoretiska lösningar på dessa prövas. Coacherna påtalar att arbetet med att påvisa hinder inte har varit tillräckligt framgångsrikt då de mötts av bristande intresse hos flertalet partners. Således uppfattar coacherna att de har lyckats i sin ambition med

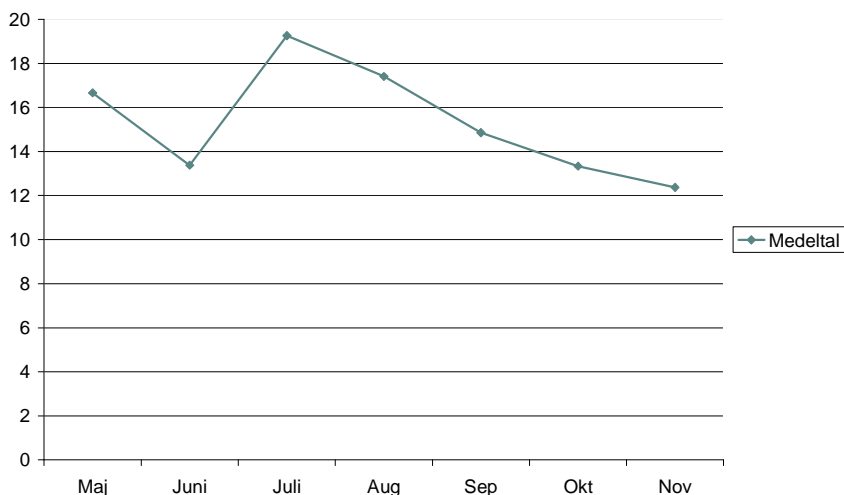
att sprida information utifrån de förutsättningar som de haft men att förutsättningarna har begränsats av att flera partners inte visat tillräckligt stort intresse och engagemang. Dock påpekar coacherna att ett fåtal partners har visat intresse men att det inte har varit tillräckligt för att motivera till förändring inom partnernas respektive organisationer.

En del partners är nöjda med den information om hinder som coacherna har tillhandahållit men de anser att informationen borde ha levererats i ett tidigare skede av projektet. Om informationen hade nått dem (partners) hade det varit möjligt att i ett tidigt skede motivera till förändring inom partnernas organisationer och på så sätt uppnå högre resultat. Några partners anger också att de har upplevt ett visst intresse och bristande engagemang hos övriga partners. De menar att flera partners inledningsvis har haft en defensiv attityd till coachernas redovisningar av de hinder som de har identifierat. Enligt en del partners har det defensiva förhållningssättet hos vissa partners avtagit med tiden och de har blivit mer mottagliga för hinderinformation från coacherna. Således finns det en förståelse, hos vissa partners, för att det har varit problematiskt för coacherna att nå ut till alla partners med information om hinder.

5.4.3 **Omfattningen av coachernas kontakter med ungdomarna**

Figur 15 ger en uppfattning av hur många ungdomar coacherna brukar träffa per vecka. Ungdomar som coacherna träffar är utöver de coachade ungdomarna också personer de träffar under uppsökande verksamhet eller på Slottet. De coacher som svarat på självutvärderingen träffar i genomsnitt 15 ungdomar per vecka under perioden. Spridningen mellan coacherna är stor, vissa coacher uppger att de bara träffat 1-3 ungdomar medan många uppger att de träffat över 20 ungdomar.

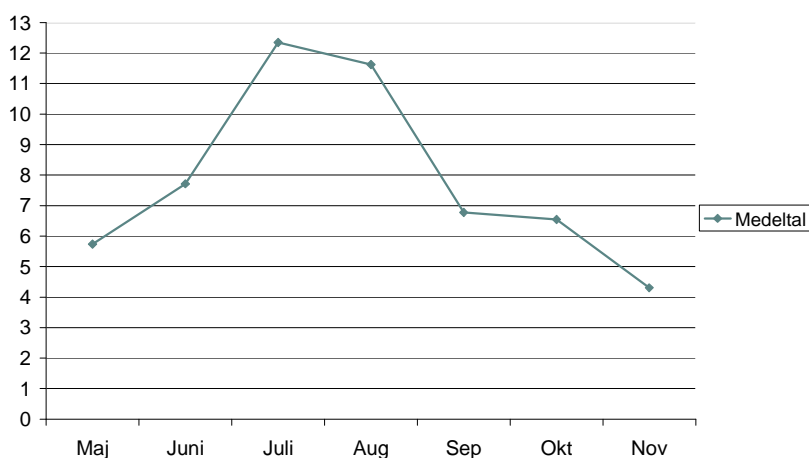
Figur 15. Antal ungdomar coacherna träffar under en vecka



Diagrammet visar ett snitt på hur många ungdomar coacherna har träffat per vecka. Frågan ändrades i april och diagrammet visar därför bara perioden efter detta.

Figur 16 visar hur många ungdomar coacherna i genomsnitt träffar för första gången under en vecka. Diagrammet ger en uppfattning om hur många ungdomar coacherna kommer i kontakt med. Under perioden maj till oktober träffade de coacher som svarat på självutvärderingen i genomsnitt åtta ungdomar för första gången per vecka. Om resultatet för projektets första månader liknar de resultat självutvärderingen visar innebär det att varje coach under året träffat ungefär 400 ungdomar. Coacherna har träffat fler ungdomar under slutet på sommaren. Siffran kan tolkas som ett utslag av att coacherna ägnat sig åt uppsökande verksamhet i högre grad under denna period.

Figur 16. Antal ungdomar coacherna har träffat för första gången under en vecka

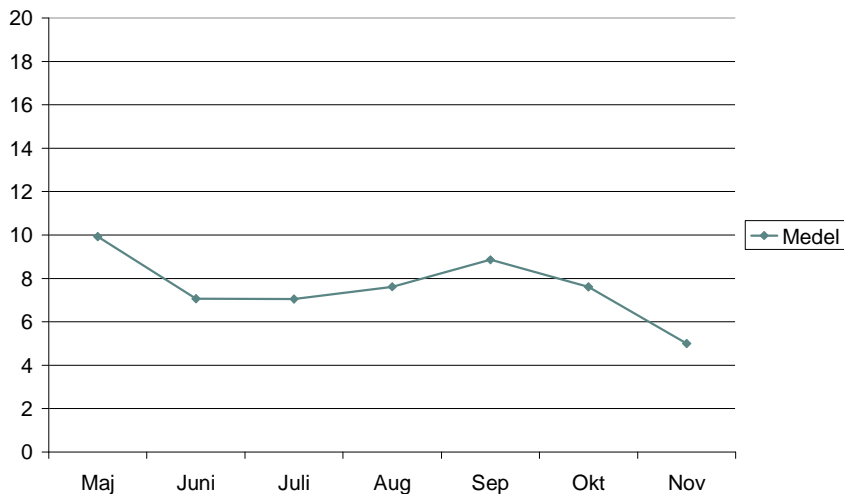


Diagrammet visar ett snitt på hur många ungdomar coacherna har träffat för första gången per vecka. Frågan ändrades i april och diagrammet visar därför bara perioden efter detta.

Hur många gånger coacherna träffar ungdomarna varierar stort. Allt ifrån att de träffas en enda gång till att de träffas över 15 gånger förekommer. Genomsnittet under året är att coacherna träffar ungdomarna 6,5 gånger. Uppgifterna från självutvärderingen tyder på att coacherna träffar samma ungdom fler gånger under projektets sista tid. I oktober träffar coacherna ungdomarna i genomsnitt nio gånger.

Diagrammen ovan beskrev hur många ungdomar coacherna träffat. Beskrivningarna inkluderade ungdomar som coachas, men också ungdomar som coacherna träffar på slottet eller under uppsökande verksamhet. I följande diagram redovisas omfattningen av enbart coachningen. Figur 17 visar hur många ungdomar varje coach i genomsnitt coachar per vecka. Genomsnittet ligger på åtta ungdomar, vilket motsvarar drygt hälften av de ungdomar som coacherna träffar.

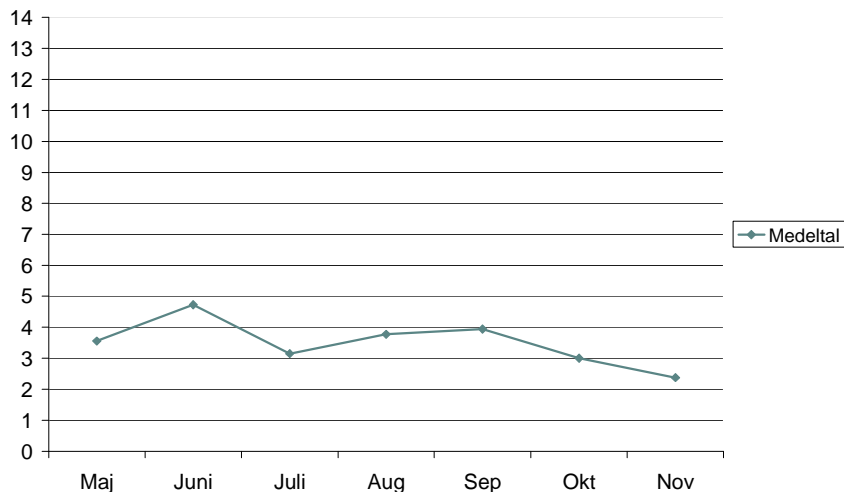
Figur 17. Antal ungdomar coacherna har coachat under en vecka



Diagrammet visar ett snitt på hur många ungdomar coacherna har coachat per vecka. Frågan lades till i april och diagrammet visar därför bara perioden efter detta.

Figur 18 visar hur många ungdomar som coacherna i genomsnitt har coachat för första gången under en vecka. Genomsnittet för hela perioden är 3,5 ungdomar. Om inga större förändringar skett sedan mätningarna påbörjade innebär det att varje coach i genomsnitt har coachat mellan 150 och 200 ungdomar under tiden i projektet. Eftersom ingen förändringstrend syns i diagrammet tycks det vara ett rimligt antagande.

Figur 18. Antal ungdomar coacherna har coachat för första gången under en vecka



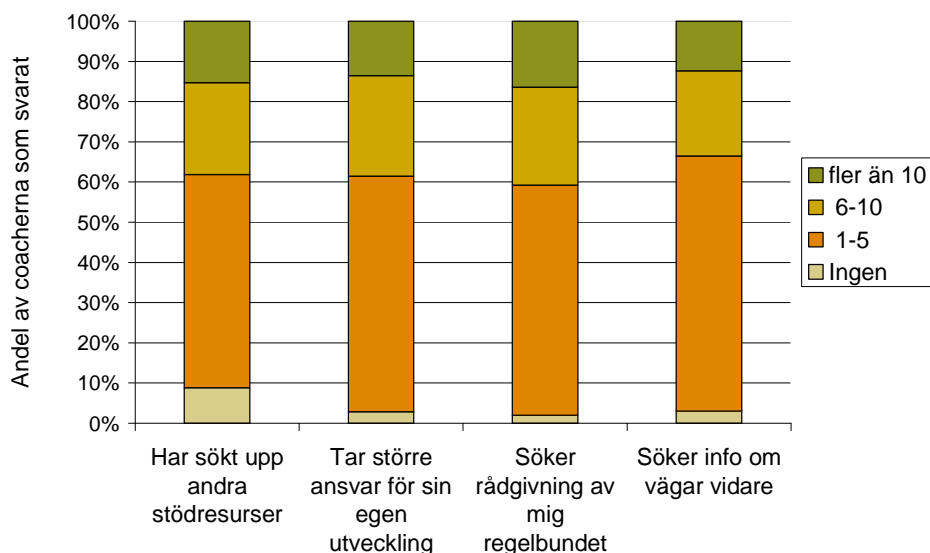
Diagrammet visar ett snitt på hur många ungdomar coacherna har coachat för första gången per vecka. Frågan ändrades i april och diagrammet visar därför bara perioden efter detta.

Omfattningen av coachningen varierar stort mellan ungdomarna. Det förekommer att ungdomarna coachas såväl två gånger som över tio gånger. Genomsnittet under perioden är 5,5 gånger. Inga större förändringar observeras under perioden.

5.4.4 Resultat och effekter av coachningen

I självutvärderingen fångas coachningens resultat upp. Resultaten som redovisas i figur 19 handlar om ungdomarnas personliga utveckling, vilket ses som en god förutsättning för att nå effektmålen kring arbete och bostad. De allra flesta coacher uppger att åtminstone någon ungdom uppvisat resultaten. Det vanligaste svaret är att mellan en och fem ungdomar uppnått det aktuella resultatet. Störst spridning mellan coacherna är det när det gäller hur många ungdomar som sökt upp andra stödresurser. 13 procent av coacherna uppger att ingen ungdom sökt upp andra stödresurser medan 20 procent säger att fler än tio ungdomar gjort detsamma.

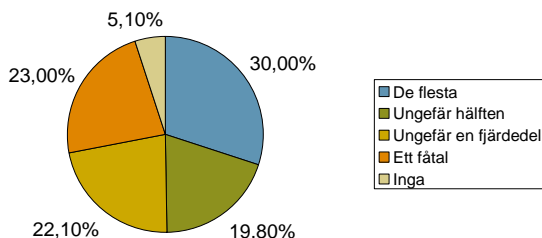
Figur 19. Andel av coacherna som hjälpt ungdomarna nå resultat



Diagrammen bygger på coachernas uppgifter om hur många ungdomar som uppvisat respektive resultat den senaste veckan. Staplarna visar andelen coacher som har uppgett att ett visst antal ungdomar uppvisar resultatet. Uppgifterna bygger på det sammanlagda resultatet och illustrerar en genomsnittsvecka.

Ovan redogjordes för några resultat som många ungdomar uppvisar. Nedan följer en kompletterande redovisning av hur många ungdomar som uppges nå sina personliga uttalade mål. Vad målen innebär varierar därmed naturligtvis mellan ungdomarna. Figur 20 visar att en relativt stor andel av coacherna uppger att de hjälpt de flesta ungdomar de coachat att nå sina mål. Spridningen mellan svaren är stor, men det är endast fem procent av coacherna som säger att de inte hjälpt någon ungdom att nå sitt uttalade mål den senaste veckan.

Figur 20. Andel av coacherna som hjälpt ungdomarna nå sina uttalade mål

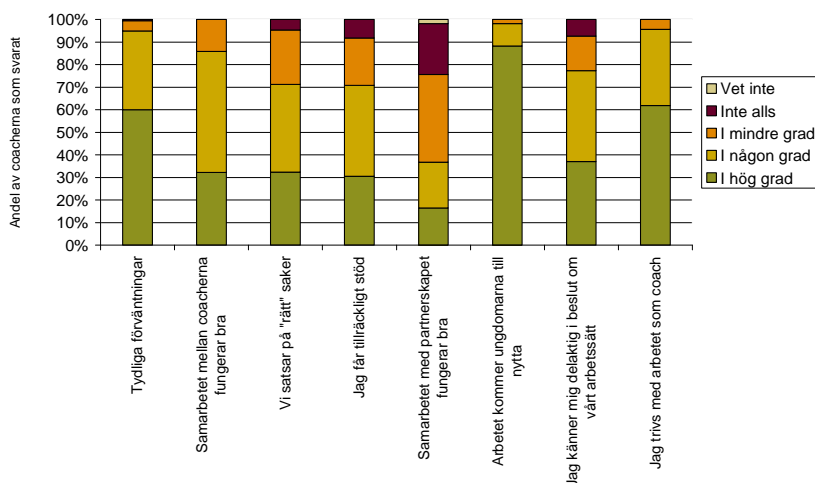


Diagrammet visar fördelningen av coachernas svar gällande hur många ungdomar de hjälpt nå sitt uttalade mål den senaste veckan. Uppgifterna bygger på projektets sammanlagda resultat.

5.4.5 Coachernas uppfattning om New Citys effektivitet

I figur 21 nedan redogörs för coachernas uppfattning om hur olika delar av deras arbete fungerar. På den grundläggande frågan om huruvida coachernas arbete kommer ungdomarna till nytta är omdömena positiva. Nästan alla coacher instämmer i det påståendet. Trots detta är flera coacher inte övertygade om att man i New city satsar på rätt saker. Coachernas svar tyder på att flera coacher inte tycker att de är delaktiga i beslut som rör deras arbetssätt eller att de får tillräckligt stöd. Bara ca 30 procent av de svarande instämmer i hög grad med dessa påståenden. Samarbetet coacherna emellan uppges fungera relativt bra. Nästan nio av tio coacher håller i hög grad (33 %) eller någon grad (54 %) med om att samarbetet fungerar bra. Det område där coacherna är minst nöjda med arbetet är samarbetet mellan dem och partnerskapet. Så mycket som drygt 60 procent av coacherna instämmer inte alls (22 %) eller i mindre grad (41 %) i påståendet att samarbetet fungerar bra.

Figur 21. Coachernas uppfattning om arbetet i New city



Diagrammet visar fördelningen av coachernas svar på hur väl påståendena överensstämmer med deras uppfattning. Uppgifterna bygger på projektets sammanlagda resultat.

Sammanfattningsvis är det tydligt att coacherna uttrycker ett visst missnöje kring partnernas engagemang – både vad gäller påverkan på de strukturella hinder som ungdomarna pekar på, och vad gäller arbetsgruppernas utvecklingsarbete. Det finns dock betydande skillnader mellan de olika partnerna. Medan vissa partner varit i det närmaste helt frånvarande, har andra varit engagerade. Dock är den samlade bilden enligt coacherna att partners varit förvånansvärt passiva.

5.5 **Slutsatser gällande ungdomscoacherna**

Rambölls samlade bedömning är att New City genom coachernas arbete styr mot "rätt" mål; bostad, arbete, studier och självförtroende. Coachernas förhållningssätt gentemot ungdomarna förefaller också vara ändamålsenligt. Emellertid är det inte möjligt att svara på i vilken omfattning New City uppnår de uppsatta effektmålen, då det inte finns någon säkerställd uppföljning av hur många ungdomar som har gått vidare till studier, arbete eller fått hjälp med bostad.

Vidare förefaller det som att New City har nått ut till stora grupper ungdomar via den uppsökande verksamheten. Ramböll menar dock att resultaten blivit betydligt större om alla coacher arbetat lika fokuserat med uppsökande verksamhet. Det är inte helt klarlagt om arbetsfördelningen mellan coacherna är resultat av ett medvetet ledningsbeslut eller om det är ett resultat av de roller som coacherna själva har intagit. Utvärderarnas bestämda intryck är dock att coacherna har haft stor frihet vad gäller organiseringen av det egna arbetet och arbetsfördelningen således i stor utsträckning har byggt på respektive coach intresse och val.

Det hade varit fördelaktigt om arbetsfördelningen mellan coacherna gällande den uppsökande verksamheten hade förankrats inom partnerskapet. Härigenom hade man kunnat undvika missförstånd från vissa partners sida gällande coachernas attityder till den uppsökande verksamheten. Men om fördelningen mellan coacherna orsakats av att vissa coacher har känt sig osäkra inför den uppsökande verksamheten, är det enligt utvärderarnas mening i första hand en arbetsledningsfråga. Vidare påpekar utvärderarna att det även ingår i arbetsledarens ansvarsområde att stötta och motivera coacherna till att genomföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som leder mot de uppsatta målen. Detta är inte minst viktigt då personalomsättningen varit förhållandevis stor och endast ett fåtal coacher har varit med från början till slut i projektet.

Enligt Ramböll har coacherna i begränsad utsträckning nått ut till målgruppen så som den officiellt definieras. Denna slutsats bygger på coachernas egna beskrivning av målgruppen, vilken innefattar alla ungdomar som söker hjälp på Slottet. Utvärderarna menar att det hade varit en fördel ur ett effektivitetsperspektiv om New City arbetat med en mer tydligt definierad och avgränsad målgrupp. Nu har projektet arbetat med en väldigt bred grupp av ungdomar och Ramböll ifrågasätter huruvida detta är effektivt och om New Citys resurser använts på bästa sätt.

Den målgrupp som New City väljer att arbeta med formar projektets roll i förhållande till andra samhällsinstitutioner. Om New City har en ambition att hjälpa alla ungdomar som ber om hjälp, även de som är inskrivna på exempelvis Arbetsförmedling-

en eller Socialtjänsten, finns en risk att kompletterande effekter mellan projektet och institutionerna uteblir. Om New City däremot enbart arbetar med att nå de ungdomar som betecknas utanför enligt den officiella definitionen kan verksamheten på ett helt annat sätt fungera som ett komplement till andra institutioner som arbetar med ungdomar men som inte lyckas nå ut till unga som lever i ett utanförskap. På så sätt är, enligt utvärderarna, målgruppsdefinitionen avgörande för New Citys funktion i samhället och i arbetet med att hjälpa ungdomar till bostad, arbete och studier. Eftersom New City i så hög grad använder sina resurser till att hjälpa ungdomar som redan är inskrivna på Arbetsförmedlingen eller Socialförvaltningen, samt jobbar eller studerar – så förbiser man en stor grupp ungdomar som fortsätter befinna sig i ett utanförskap.

Utvärderarna uppfattar att arbetet med att visa upp tydliga exempel på ungas problem med samhällsinstitutionerna endast fungerat i begränsad utsträckning. Huruvida detta i första hand beror på bristande intresse hos vissa organisationer inom partnerskapet, eller på coachernas oförmåga att påvisa hinder är svårt att bedöma. Intresset förefaller dock varit relativt svagt hos *vissa* partners gällande de hinder som coacherna påvisat. Ramböll anser att ett eventuellt bristande intresse för hinder som ungdomarna möter, även kan ligga bakom den attityd som coacherna upplever att de bemöts av hos de institutioner de kommer i kontakt genom sitt arbete med ungdomarna. Med andra ord verkar det som om olika partners inte fullt ut lyckats med att sprida information, exempelvis gällande hinder, internt inom respektive organisation. Därmed ställer sig handläggare ofta frågande till coachernas medverkan i de samtal som förs med ungdomen och det kan också antas att de får svårt att ta till sig coachernas synpunkter.

Ett bristande intresse och engagemang från en del partners i partnerskapet bedöms således ha hindrat coacherna i deras arbete. Coach och partners är beroende av varandra, både för att kunna genomföra ett effektivt och relevant utvecklingsarbete och för att kunna ge stöd till enskilda ungdomar. Ramböll menar att detta ömsesidiga beroende bör tydliggöras för alla inblandade aktörer så att samverkan mellan coacher och partners intensifieras ytterligare. Därigenom menar utvärderarna att både coachningen av enskilda ungdomar och utvecklingsmöjligheterna i samhällets institutioner skulle gynnas. Det skulle också kunna bidra till att coacherna i större utsträckning skulle kunna arbeta med ungdomar som står utanför samhället enligt den officiella definitionen, medan resterande ungdomar skulle kunna få det stöd de behöver direkt från mer anpassade samhällsinstitutioner.

Ramböll menar att ett större intresse från enskilda partners för de hinder som ungdomarna möter är en nödvändig förutsättning för att denna insikt ska sippra ut i partnernas organisationer och därigenom skapa en mer jämlik dialog mellan coacher och handläggare. Till detta krävs också ett strategiskt arbete inom respektive partner för att sprida erfarenheter från New City. Avsaknaden av spridningsstrategier är påtaglig, men föga förvånande, med tanke på den låga grad av engagemang och ägarskap som flera intervjuade partners vittnat om.

Om ungdomscoachernas arbetssätt varit mer känt i partnernas organisationer hade coachernas möjlighet att hjälpa enskilda ungdomar troligtvis förbättrats. Ett exempel på detta är den osäkerhet som verkar finnas bland handläggare kring coachernas roll som tolk eller advokat till den enskilde ungdomen. Samtidigt skulle förutsättningarna för att öka ungdomens kunskap om, samt förbättra dialogen med, olika samhällsinstitutioner kunnat förbättras. Om ungdomarnas relation till befintliga samhällsinstitutioner förbättras stärks även ungdomens möjligheter att klara sig på egen hand då New City avslutas, vilket betyder att resultaten blir mer hållbara.

6. Det transnationella partnerskapet

I det transnationella partnerskapet innefattas totalt fyra projekt i fyra länder, inkluderat partnerskapet New City i Malmö. De övriga tre partnerna finns i Köln, Rotterdam och London. Det transnationella arbetet är fördelat enligt olika teman:

- I Köln driver man arbetet med tidiga utbildningsinsatser och att involvera utbildningsväsendet i arbetet med unga utanför.
- I Rotterdam ligger fokus på att utveckla metoder för uppsökande verksamhet
- I London arbetar man mycket med empowerment och att involvera olika aktörer på bostadsmarknaden.
- I Malmö har man tagit på sig rollen av att utveckla system och metoder för att underlätta ungas övergång till arbetsmarknaden

För arbetet på den transnationella nivån finns en styrgrupp bestående av koordinatörerna från respektive land. Styrgruppen ansvarar för planeringen av aktiviteter inom ramen för det transnationella samarbetet. Aktiviteterna har bestått av konferenser kring gemensamma teman, studiebesök, workshops samt dokumentering av partnerskapet i form av skapandet av en gemensam bok och en gemensam film.

Syftet med det transnationella partnerskapet är att det både ska ge coacherna och partnerna erfarenhetsutbyte, möjligheter till metodutveckling samt inspiration från lyckade exempel i andra länder. Nedan beskrivs dels hur partnerna och coacherna har uppfattat att aktiviteterna har fungerat och dels i vad mån de har ansett att det transnationella partnerskapet har lett till förväntade resultat.

6.1 Aktiviteter

Deltagandet i det transnationella partnerskapet har varit väldigt varierande från de svenska partnernas sida. En del partners har deltagit väldigt aktivt, medan flera andra partners har uppgett att de inte kan uttala sig om de aktiviteter som har genomförts, då de i bästa fall har fått information om det på partnerskapsmötena. Den vanligaste anledningen som har uppgetts till varför de inte har varit engagerade är att det skulle ta ytterligare tid från det ordinarie arbetet. Vissa partners har också uttryckt att de upplever att det är relativt oklart vad det transnationella partnerskapet innebar och vad som har gjorts. Den grupp som har deltagit har dock överlag tyckt att utbytet har fungerat bra och att det har präglats av en öppenhet och nyfikenhet som har gett inblick i andra länders arbetssätt med målgruppen. Framförallt har studiebesöken upplevts som givande då de har gett en bra förståelse för arbetet och nya kontakter för framtida samarbete. Flera partners har dock haft en uppfattning om att studiebesöken tycks ha gett störst mervärde till coacherna i deras arbete. Att all kommunikation har skett på engelska har av ett fåtal partners lyfts upp som ett hinder i arbetet. Enligt de flesta tycks kommunikationen på engelska dock inte ha utgjort ett problem i samarbetet.

Inom den transnationella styrgruppen har koordinatorena haft kontakt med varandra ungefär en till två gånger i månaden. De transnationella konferenserna har genomförts ungefär en gång per halvår. Den vanligaste uppfattningen har varit att de har gett en del nya kunskaper men att det främst har varit intressant att möta andra som arbetar med liknande målgrupper med ur andra perspektiv.

Eftersom projekten i de fyra länderna har haft olika inriktning på sitt arbete har även de enskilda svenska partnernas intresse för vardera landets verksamhet varierat, beroende på vilket perspektiv som har varit mest intressant för den egna organisationens verksamhet. Det betyder också att de flesta partners som har involverat sig i utbytet har fått nya idéer och inspiration från något av projekten. En representant för en av de transnationella partnerna upplevde att utbytet och samarbetet hade lett till goda kontakter som skulle komma att fortsätta och utvecklas även efter projektens slut. Representanten från Köln uppgav exempelvis att utbytet med Malmö och kontakten med Romerprojektet hade gett mycket nya idéer för hur man i skolor kan jobba med specialanpassade undervisningsformer för personer med annan kulturell bakgrund. Kontakten uppges också har väckt intresse för ett fortsatt samarbete över nationsgränserna gällande andra frågor än just unga utanför.

Vad gäller det gemensamma skapandet av en film och en bok har partnerna inte kunnat uttala sig om dessa i någon större utsträckning då de inte var färdigställda vid genomförandet av intervjuerna.

6.2 **Utfall och resultat av det transnationella partnerskapet**

Då flera partners inte har varit involverade i det transnationella utbytet i någon större utsträckning har de inte heller kunnat bedöma vilka resultat detta har gett. Det flesta har dock ändå uppfattat att det transnationella partnerskapet har gett coacherna inspiration och erfarenhetsutbyte. Ett fåtal partners menar även att utbytet har bidragit till metodutveckling och nya erfarenheter för hela partnerskapet. Det är dock anmärkningsvärt att så många partners inte överhuvudtaget har kunnat uttala sig om det transnationella arbetet då de har uppfattat att det inte har varit något som de själva har berörts av eller fått information om i någon större utsträckning.

De flesta partners har deltagit vid ett eller två tillfällen, därutöver är det en liten grupp partners som varit väldigt aktiv, och en grupp som inte alls deltagit i det transnationella arbetet. Det finns därför även stora skillnader mellan partners när det gäller i vilken grad det skett någon metodutveckling till följd av det transnationella utbytet. Några partners har konkreta exempel på verksamheter som utvecklats efter inspiration från det transnationella samarbetet. Det ena är Södra Innerstaden stadsdelsförvaltning i Malmö stad som genom kontakter med Thresholds i London, nu utvecklar en egen variant av så kallade "Ideas Stores" vilket är ett kombinerat bibliotek, medborgarkontor och utbildningslokal. Detta tror man kan fungera som ett bra sätt att komma i kontakt med unga människor i målgruppen och därigenom lättare kunna erbjuda dem ett stöd. Det andra exemplet är Utbildningsförvaltningen i Malmö stad som med startat verksamheten "Kompassen" som erbjuder särskilt stöd för unga i Malmö.

De partners som har varit involverade i utbytet har överlag uppfattat att det har fungerat bra och att det till viss del har bidragit till verksamheten i New City. Bland annat startades DJ-skolan för ungdomar med inspiration från att projektet i London använde organiserad fotbollsträning som ett sätt att attrahera unga utanför till projektet. Förutom att coacherna har fått idéer och stöd till nya metoder och arbetsätt har även vissa partners upplevt att de genom samarbetet med projekt i andra länder har fått nya kunskaper och erfarenheter som är värdefulla för det fortsatta arbetet. Framförallt tycks det dock ha handlat om inspiration, snarare än metodutveckling. Det har dock också uppgetts att utbytet har lett till att nya kontakter har skapats som kommer att bestå och vidareutvecklas även efter det att partnerskapet har avslutats.

Enligt de intervjuade transnationella partnerna har utbytet med Malmö varit mycket givande, både vad gäller utbyte av erfarenheter, metodutveckling för coacherna och inspiration för det fortsatta arbetet med målgrupperna. Det har också uppgetts att det finns ett stort intresse av ett fortsatt samarbete i frågor kring ungas situation och i andra frågor där det kan finnas möjligheter att lära och inspireras av varandra.

6.3 **Slutsatser gällande det transnationella partnerskapet**

Rambölls bedömning är att det transnationella partnerskapet framförallt har varit givande för den grupp partners och de coacher som har varit aktiva i utbytet. För coacherna har det gett idéer för metoder och arbetsätt, nya kontakter och ny inspiration. För partnerna har det framförallt handlat om inspiration och ett allmänt intresse. Ramböll menar dock att det hade varit en fördel om samtliga partners hade informerats kring det transnationella partnerskapet i större utsträckning, för att därigenom också möjliggöra en långsiktighet och hållbarhet i ett transnationellt utbyte på flera nivåer och mellan flera organisationer även efter partnerskapet. Även här finns det dock anledning att påpeka enskilda partners eget ansvar för att hålla sig informerad.

Utvärderarna bedömer också att det transnationella utbytet hade kunnat bidra med mer till de svenska organisationerna om dessa hade fått mer information om vad transnationella partners har blivit inspirerade av från New Citys arbete med unga utanför.

Rambölls samlade bedömning är att kunskaper, respons och erfarenheter som en del deltagare har fått genom det transnationella utbytet inte har spridits och använts inom hela partnerskapet i tillräckligt stor utsträckning. Därmed ifrågasätter utvärderarna delvis det transnationella arbetets värde för New City.

7. Avslutande reflektioner

I detta avsnitt ges några reflektioner som Rambölls utvärderare gör efter att ha följt New City i närmare två års tid. Intresset för målgruppen unga utanför är fortsatt stort hos inblandade partners och andra samhällsaktörer vilket betyder att all den kunskap som finns samlad i partnerskapet och hos coacher bör tas tillvara. I händelse av att New City lever vidare i en eller annan form finns det några erfarenheter som kan vara särskilt intressanta att ta fasta på.

Alla verksamheter som vill åstadkomma förändring har nytta av en tydlig målbild. Detta kan synas trivalt men kan inte nog betonas då det ofta är helt avgörande för framgång. Om alla inblandade aktörer är överens om vilka konkreta resultat och effekter som ska uppnås för projektets målgrupp ökar möjligheten att lyckas radikalt. Först när målet är klart och tydligt kan man sätta igång och tala om aktiviteter, ansvarsfördelning och tidplaner. Detta är särskilt viktigt i samverkansprojekt och partnerskap, då representanter med olika perspektiv och olika erfarenheter ska arbeta tillsammans. Det blir svårt att komma överens om vad som ska göras i samverkan om man inte är helt överens om vad det ska leda till. Vidare är det problematiskt att följa projektets utveckling och styra det åt rätt håll, om man inte satt upp delmål och indikatorer som ger en vägledning under resans gång.

Rambölls erfarenhet från liknande projekt som New City är att de projekt som initialt enats kring en tydlig målgruppsbeskrivning och en klar bild av vilka effekter som ska uppnås för denna, har större möjligheter till framgång. Det vanligaste misstaget är att stora samverkansprojekt inte drar upp gränser för sitt arbete, utan sätter ribban för högt. Svårigheter att avgränsa målgruppen och formulera rimliga målsättningar gör ofta att samarbetet blir ofokuserat samt präglad av osäkerhet och frustration.

En annan viktig lärdom är betydelsen av lämpliga arbetsformer. Många har svårt för att arbeta i partnerskap som ofta uppfattas som otydliga och ineffektiva. Å andra sidan är det svårt med samverkan och samarbete oavsett i vilken form det bedrivs. Projekt eller partnerskap - det viktigaste är att alla inblandade parter verkligen känner sig trygga med vad arbetsformen innebär. Om inte alla aktörer är bekväma med arbetsformen, men ändå vill delta, så kan det vara nödvändigt att ta hjälp av ett processtöd med stor erfarenhet av just den arbetsformen.

En erfarenhet från New City är att partnerskapet utvecklades betydligt efter ett av de senare internaten, då arbetet understöddes av en erfaren processkonsult. Om den här typen av stöd kommit in tidigare i partnerskapets utvecklingsprocess, hade samverkan sannolikt utvecklats betydligt mer än vad som nu är fallet. Detta kan vara viktigt att ta med sig inför fortsatt arbete.

En annan viktig reflektion är hur viktigt det är att alla deltagare verkligen är med av rätt anledning. Engagemang och mandat är två nyckelgenskaper hos en partner.

Finns inte detta gör partnern troligtvis mer skada än nytta – oavsett hur intressant och betydelsefull organisationen är som partnern företräder.

Ramböll vill även betona vikten av en implementeringsstrategi. Det räcker inte med en ambitiös kommunikationspolicy, utan det måste även till en plan med konkreta informationsaktiviteter samt en strategi för spridning inom respektive partners organisationer för att resultaten ska få genomslag och effekterna ska bli hållbara.

Avslutningsvis kan det vara på sin plats att påminna om att ett projekt kan vara väldigt bra – även om det inte når sina uppsatta mål. Flera partners har gett uttryck för att New City lagt ribban orimligt högt, vilket Ramböll till viss del kan hålla med om. Detta ska dock inte ses som ett misslyckande.

En central fråga är nämligen om projektet varit kostnadseffektivt. Här är de flesta inblandade överens om att vissa annorlunda vägval hade gjort att New City kunnat komma närmare målet, och att ännu fler unga hade kunnat få hjälp att bryta sitt utanförskap. Nästa fråga är om projektets resultat trots allt varit värt insatta resurser. Den frågan är svårare att svara på när det gäller New City. Motsvarande resurser hade kunnat satsas på ett mer avgränsat projekt med mer blygsamma målsättningar. Men då infinner sig frågan om vilket som är mest värdefullt – att ett projekt med få aktörer åstadkommer stor förändring i en liten del av samhället, eller att ett projekt med många aktörer åstadkommer en mer blygsam förändring i en stor del av samhället. Det senare är åtminstone mer utmanande.

Problem

Strukturella hinder gör att vissa unga människor i Malmö utestängs från arbetsmarknad, bostadsmarknad och utbildningssystem. I Malmö finns en bristande samverkan mellan offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer. Flera viktiga samhällsinstitutioner i Malmö är inte tillräckligt anpassade för ungas villkor. Det finns ett otillräckligt erfarenhetsutbyte mellan EU-länderna vad gäller insatser för att integrera unga i samhället.

Resurser

- Kompetenser:**
- Erfarenheter andra projekt"
- Organisatoriska resurser:**
- Nationella partners
 - Arbetsförmedlingen
 - Försäkringskassan
 - Drömmarnas hus
 - FIFH
 - Ung ART
 - Stadskontoret
 - Utbildningsförvaltning en
 - SDF Rosengård
 - SDF S Innerstaden
 - MKB
 - Stenafatigheter
 - ProKrami
 - Coompanion
 - Transnationella partners
 - Ubergangsmanagemnt Schule (Köln)
 - Thresholds (London)
 - Mentoraat Rotterdam
- Finansiella resurser:**
- Kommunala medel
 - Ungdomsstyrelsen
 - Medel från Svenska ESF-rådet

Aktiviteter

- Coacher**
- Uppsökande verksamhet*
- Offentliga miljöer (gator och torg, busskurer, etc)
 - Kring föreningar och fritidsgård
 - Aktivt stöd (länk, tolk)
 - Aktiviteter för unga*
 - Mötesplats på Slottet
 - Aktiviteter på Slottet (poesikväll, DJ-skola, tjejkvällar mm)
- Transnationellt partnerskap**
- Information*
- Löpande kontakter
- Konferenser*
- Gemensamma utbildningar
 - Studiebesök
 - Workshops
- Informationsprodukter*
- Film
 - Böcker
- Partnerskapet**
- Partnerskapsmöten
 - Tematiserade möten
 - Internat
 - Samverkansprojekt

Utfall

- Coacher**
- Olika former av samtal*
- Möten, dialog och rådgivning
 - Fördjupad dialog, ökat stöd
 - Personlig utveckling
 - Stöd i dialog med myndigheter och arbetsgivare*
 - Tolk mellan unga och "handläggare"
 - "Moraliskt stöd"
 - Aktiviteter för unga*
 - Kontakt
 - Skapa förtroende
- Transnationellt partnerskap**
- Erfarenhetsutbyte
 - Metodutveckling
 - Inspiration från lyckade exempel i andra länder
- Partnerskapet**
- Partnerskapsmöten*
- Informationsspridning
 - Planering
 - Beslutsfattande
 - Tematiserade möten*
 - Ungas villkor
 - Jämställdhet
 - Mångfald
 - Internat*
 - Delaktighet
 - Kompetensutveckling
 - Samverkansprojekt*
 - Samverkan provas konkret genom samlade och gemensamma resurser

Resultat

- Unga utanför**
- Bättre självkänsla och självförtroende
 - Identifierar sig med coacherna (får förebilder, ser möjligheter att "komma vidare")
 - Ökat eget ansvar och motivation
 - Bättre kunskap om samhällsinstitutionerna (hur de fungerar och vad som krävs)
 - Bättre dialog med samhällsinstitutionerna
- Coacher**
- Visar upp tydliga exempel på ungas problem med samhällsinstitutionerna
- Partnerskapet**
- Ökad förändringsbenägenhet till följd av:*
- Erfarenhetsutbyte (nya perspektiv)
 - Kompetensutveckling (tydlig bild av ungas villkor)
 - Självkritik (tydlig bild av strukturella hinder inom respektive organisation)
 - Öppenhet (tydligt behov av ökad samverkan)

Effekter

- Unga får lättare bostad, studier, arbete (praktik) (50% av alla "coachade" lyckas)
- Ungas utanförskap bryts:
- 50% bostad
 - 50% studier
 - 50% arbete (eller praktik)
- Samhällsinstitutionerna anpassas för bredare ungdomsgrupper
- Offentlig verksamhet, företag, föreningar och frivilligorganisationer skapar en fungerande samverkan kring unga utanför