

Slutrapport från utvärdering av projektet

eXtra stöd i Gävleborg



Juni 2020

Erik Jakobsson

Apel AB



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

apel

Innehåll

Inledning.....	3
Projektet eXtra stöd i Gävleborg	3
Metod.....	6
Resultat.....	7
Ett angeläget projekt som svarat upp mot ett samhällsbehov	7
Att möta målgruppens utmaningar – metoder, organisering, samverkan	9
Strategisk påverkan för att uppnå långsiktiga effekter	11
Goda kvantitativa projektresultat	12
Att integrera de horisontella principerna	13
Region Gävleborg som ett nav	15
Transnationellt utbyte	15
Reflektioner, slutsatser och rekommendationer	17

Inledning

Föreliggande rapport är en slutrapport från den lärande utvärderingen av projektet eXtra stöd i Gävleborg. Projektets genomförandefas har pågått sedan augusti 2018 och det var också vid den tidpunkten som Apel AB, genom seniorkonsult Erik Jakobsson, som ligger bakom denna slutrapport, påbörjade utvärderingsuppdraget. Projektets genomförandefas avslutades i och med maj 2020 och avslutsfasen i och med juni 2020.

Att vara knuten till eXtra stöd i Gävleborg som utvärderare har varit mycket lärorikt och stimulerande. Projektet har varit ganska komplext i och med att samtliga tio kommuner i Gävleborgs län drivit var sitt delprojekt. Region Gävleborg, genom avdelningen Arbetsmarknad och kompetens, som tillhör förvaltningen Regional utveckling, har varit central projektägare och har svarat för samordning, utbyte mellan delprojekten, stöd i administration, projektekonomi, rapportering m.m.

Projektet eXtra stöd i Gävleborg

Som en bakgrund till projektet eXtra stöd i Gävleborg kan nämnas att Region Gävleborg tidigare ägde och drev ett ESF-projekt som hette Ung i Gävleborg, och i och med det projektet inleddes ett nytt samarbete med kommunerna och deras arbetsmarknadsenheter. I projektet Ung i Gävleborg kom Region Gävleborg att interagera med kommunerna i en rad olika frågor och problem och ett ömsesidigt förtroende byggdes upp. När det så var dags att ansöka om projektet eXtra stöd i Gävleborg så var det inte svårt att få alla kommunerna med, genom redan upparbetade kontakter.

eXtra stöd i Gävleborg har varit ett projekt inom Programområde 2: Ökade övergångar till arbete, och närmare bestämt under det specifika målet 2.3: Kvinnor och män som står särskilt långt från arbetsmarknaden ska komma i arbete, utbildning eller närmare arbetsmarknaden. Projektet har pågått under perioden 2018-02-01 till 2020-06-30. Den totala projektbudgeten har varit 52 004 617 kr, varav ESF-finansieringen utgjort 75 procent och medfinansieringen 25 procent. Totalt är det 1050 personer som har varit projektdeltagare i eXtra stöd i Gävleborg.

Projektets övergripande mål har varit att utveckla metoder, arbetssätt och samverkansformer som bidrar till att personer, och då främst utrikesfödda, som står särskilt långt från arbetsmarknaden kommer närmare arbetsmarknaden.

De förväntade resultaten på kort sikt har varit:

- Ökande kunskaper i svenska.
- Ökad kunskap om det svenska samhället samt ökad arbetsmarknadskunskap.
- Ökad synlighet av målgruppen i samhället samt ökade kontaktytor.
- Värdehöjande arbetsformer för utsatta målgrupper.
- Ökad kunskap om horisontella principer.
- Ökad kunskap om hälsa och friskvård.

De förväntade mer långsiktiga effekterna är:

- Höjd andel medborgare med egen försörjning.
- Förändrade attityder gentemot utbildning och därmed en höjd formell utbildningsnivå.
- Förbättrad integration.
- Ökad jämlikhet, t.ex. genom att fler kvinnor och män deltar i samhället, vidareutbildar sig eller arbetar.
- Ökad jämställdhet, t.ex. genom att fler utrikesfödda kvinnor tillhör arbetskraften eller utbildar sig mot egen försörjning.
- Sänkt andel medborgare i utanförskap.
- Sänkt ohälsotal bland kvinnor och män.
- Höjd kunskap om målgruppens utmaningar hos arbetsgivare.

Delprojekten har i mångt och mycket haft aktiviteter, metoder och arbetsätt som varit likartade, men det finns också betydande lokala skillnader. Språkprogression har, naturligt nog, varit en central faktor hos samtliga delprojekt och kan, tillsammans med det integrerade arbetet med de horisontella principerna, betraktas som något av en "kärna" i det som skett i eXtra stöd i Gävleborg.

Språkträning i kombination med olika aktiviteter som bidrar till integrering och inkludering i samhället kan sammanfatta mycket av det som ägt rum. Vissa delprojekt har erbjudit olika spår/inriktningar för deltagarna, medan andra haft en mer homogen sammansättning av deltagare och erbjudit samma insatser för alla. De flesta delprojekten har erbjudit antingen en anpassad SFI-undervisning, för att med annan pedagogik uppnå progression i svenskan, eller mer "konventionell" SFI-undervisning i växelverkan med projektaktiviteter. Somliga deltagare har inte läst på SFI under tiden de deltagit i eXtra stöd i Gävleborg. I dessa fall kan en personlig målsättning för deltagaren ha varit att kunna återuppta SFI-studier.

Det är, något förenklat, utrikesfödda kvinnor som har prioriterats i projektet eXtra stöd i Gävleborg. I målgruppen personer som står särskilt långt ifrån arbetsmarknaden är kvinnor i majoritet. Inom arbetsmarknadspolitiken finns det dessutom en tendens att män i större utsträckning än kvinnor får ta del av "arbetsnära" insatser, och detta är ännu mer påtagligt i arbetet med utrikesfödda. Målsättningen för projektet har varit att ha en könsfördelning med minst 60 procent kvinnor. I praktiken blev det 68 procent kvinnliga deltagare. Nästan alla lokala delprojekt har haft fler kvinnor än män. Det är bara delprojektet i Ljusdal som har haft fler män. Två av kommunerna, nämligen Bollnäs och Söderhamn, valde att enbart satsa på utlandsfödda kvinnor och hade inte några män med i sina delprojekt.

Projektet, och de lokala delprojekten, har arbetat för en ökad samverkan mellan relevanta enheter, avdelningar, förvaltningar, aktörer inom kommunerna men också mellan de deltagande kommunerna. Projektet har erbjudit arenor för utbyte och lärande kommunerna emellan.

Det är förstås i de tio lokala delprojekten som aktiviteter med deltagare skett. Delprojekten har utifrån lokala förutsättningar haft sin egen planering och verksamhet. Kommunernas arbetsmarknadsenheter (AME) har varit centrala i arbetet med eXtra stöd i Gävleborg. Samtliga delprojekt har arbetat mot gemensamma projektmål, vilka varit de följande:

- 70 procent av deltagande kvinnor och män i projektet ska uppleva att de kommit närmare arbetsmarknaden genom sitt deltagande i de kompetensutvecklingsinsatser som erbjudits.
- 80 procent av deltagande kvinnor och män i projektet ska uppleva att de fått ökade kunskaper i svenska genom deltagande i de kompetensutvecklingsinsatser som erbjudits.
- 80 procent av deltagande kvinnor och män i projektet ska uppleva att de fått ökande kunskaper om svensk arbetsmarknad genom deltagandet i de kompetensutvecklingsinsatser som erbjudits.
- 80 procent av deltagande kvinnor och män i projektet ska uppleva att de fått ökade kunskaper om jämställdhet och likabehandling genom deltagande i de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds.
- 25 procent av deltagande kvinnor och män i projektet ska ha prövat på eller ha startat en utbildning inom det reguljära skolväsendet (med det avses bl.a. grundvux, komvux, yrkesvux och folkhögskoleutbildningar av olika slag).

I senare kapitel återkommer jag kort och översiktligt till dessa mål och i vilken utsträckning eXtra stöd har uppnått projektmålen. När det gäller resultaten i arbetet med målgruppen har detta inte minst mätts med hjälp av en självskattningsenkät som deltagarna fyllt i när de startat i projektet och när de avslutat sin tid i projektet. I enkäten har deltagarna fått skatta sig på en skala inom olika områden som har koppling till projektets mål. Skalfrågorna har konstruerats för att kunna fånga de stegförflyttningar som deltagarna gör under projektet.

Utöver, och som integrerade delar i språkträningen har delprojekten arbetat med exempelvis samhällsorientering, arbetsmarknadskunskap, friskvård och hälsa, ekonomi, data, odling m.m. Några av delprojekten har haft ett lite tydligare fokus på att få deltagare i arbete och/eller reguljära studier medan andra delprojekt verkligen haft sin tyngdpunkt just vid språkträningen och förståelsen av samhället. Detta kopplar också till att somliga delprojekt haft en målgrupp med ett större inslag av personer som redan i utgångsläget kommit lite längre i språket och anställningsbarheten, medan andra delprojekt dominerats av deltagare med mycket svag svenska, ofta illitterata personer som bemästrar sitt eget modersmål endast i tal, men inte i läsning och skrivning.

Det är en intressant mångfald av aktiviteter som skett i delprojekten, där olika resurser, kompetenser, metoder och koncept kommit till användning i en organisering kring deltagarnas behov. Det verkar som att eXtra stöd i Gävleborg varit en katalysator för att i kommunerna få en mer effektiv samverkan på plats, internt inom kommunens organisation och med externa aktörer, vilket i sig är ett mycket viktigt projektresultat.

Metod

Att arbeta med en lärande utvärdering innebär att inta en roll som är såväl utvärderande som processtödande. Som utvärderare förväntas man indirekt bidra till att projektet uppnår sina mål och skapar förutsättningar för mer långsiktiga effekter, samtidigt som man intar en kritiskt utvärderande roll. En lärande utvärdering behöver främst ha fokus på den mer långsiktiga hållbarheten, men utifrån en "förtroenhetskunskap" om vad som utspelar sig och utvecklar sig i projektet, och i detta fall i de tio delprojekten. Utan den "förtroenhetskunskapen" är det svårt att relatera verksamheterna till mer generella frågor, i detta fall om arbetsmarknadspolitik, integration, regional samverkan m.m. Det är min förhoppning att jag i rollen som utvärderare, och i denna slutrapport från utvärderingen, har hittat en rimlig balanspunkt i beskrivning och analys, mellan det operativa och det strategiska.

De huvudsakliga metodmässiga inslagen i den lärande utvärderingen har varit de följande:

- Löpande dialog med huvudprojektledaren (HPL) och projektägaren.
- Arbetsmöten med HPL, projektägaren och projektteamet vid Region Gävleborg.
- Samtal med avdelningschefen för Arbetsmarknad och kompetens vid Region Gävleborg.
- Intervjuer över telefon med delprojektledarna (DPL).
- Medverkan på workshops/seminarier och studiebesök.
- Medverkan på utvalda styrgruppsmöten (centrala styrgruppen).
- Besök hos de lokala projekten tillsammans med HPL. Besöken innebar såväl fokusgrupper med projektdeltagare som samtal med chefer och projektmedarbetare.
- Intervjuer över telefon med AME-chefer, en chef vid Arbetsförmedlingen, en politiker och den transnationella samordnaren.
- Dokumentstudier.

Resultat

I detta kapitel vill jag under några underrubriker redovisa det som jag bedömer är mest intressant vad gäller resultaten från eXtra stöd i Gävleborg och de potentialer för framtiden som ligger i dessa resultat. Det är de stora dragen jag tar fasta på, utifrån frågor som väglett utvärderingen redan från början. För mer uttömmande beskrivningar av vad som skett i de tio lokala delprojekten och de resultat som uppnått, i delprojekten var för sig och samlat, vill jag hänvisa till delprojektens egna slutrapporter och till den samlade slutrapporten från projektägaren Region Gävleborg. Jag vill varmt rekommendera en läsning av dessa rapporter, då de var för sig och tillsammans utgör en rik källa till kunskap.

Den beskrivning och analys som jag levererar här tar fasta på helheten och jag beskriver och analyserar inte vart och ett av de tio delprojekten var för sig. Men beskrivningarna och analyserna vilar på den kunskap jag har om varje delprojekt och om skillnader och likheter delprojekten emellan. Jag har över tid lärt känna de tio delprojekten så pass väl att de delvis unika förutsättningarna och angreppssätten i delprojekten gett mig perspektiv och referenser i min mer övergripande beskrivning och analys av eXtra stöd i Gävleborg.

Ett angeläget projekt som svarat upp mot ett samhällsbehov

I eXtra stöd i Gävleborg har det handlat om en målgrupp där många varit i Sverige ganska länge, men där tidigare insatser inte gett den progression i språket och förståelsen av det svenska samhället som hade kunnat förväntas. Det verkar som att de insatser som har stått till buds inte har haft någon riktig verkan, eller i alla fall en väldigt begränsad verkan. När människor efter uppemot tio år i Sverige, och stödjande insatser i olika omgångar, knappast kan klara av en enkel konversation där man gör sig förstådd på svenska är det något som är fel i "systemet". När människor år efter år blir kvar i bidragsberoende och, som är fallet för många utlandsfödda kvinnor, i stort sett bara är "hemma" utan kontakt med arbetslivet, så är det inte tillfredsställande, vare sig för individerna själva eller för samhället. Då finns det anledning att pröva något annorlunda – och det är det som till stor del skett i eXtra stöd i Gävleborg.

Projektet har definitivt fyllt ett verkligt behov som finns i samhället. Den målgrupp som varit aktuell i eXtra stöd i Gävleborg har utgjorts av personer som långvarigt saknat egen försörjning och som löpt risken att aldrig någonsin komma in i ett svenskt arbetsliv. Detta är något som har ett mycket högt pris både för individerna själv och för samhället. Man kan utifrån flera olika utgångspunkter, med individens väl och ve eller med samhällets kostnader för ögonen, argumentera för offensiva insatser för att så många som möjligt ur denna målgrupp gör framsteg i språket, i förståelsen av samhället, i förståelsen av arbetsmarknaden och vad som krävs för att komma vidare i studier och arbete.

Besöken hos de lokala delprojekten, av vilka flertalet skett tillsammans med HPL, där vi genomfört fokusgrupper med deltagare, har gett en ökad förståelse för vad det är för slags aktiviteter som är relevanta för målgruppen. Helt centralt är språkutvecklingen, där det i många fall handlar om att komma vidare från en mycket rudimentär nivå på det svenska språket, trots ganska lång tid i Sverige. Så länge man inte behärskar språket något sånär är det många jobb, liksom många utbildningar, som inte är möjliga. Genom att i varje delprojekt träffa några

projektdeltagare i fokusgrupp har det blivit väldigt tydligt för mig hur stora behov det finns hos denna målgrupp att komma vidare i språkutvecklingen och att integrerat med detta komma vidare i förståelsen av samhället och ges förutsättningar att mer fullt ut delta i samhällslivet.

Detta berör då av nödvändighet kulturella frågor, jämställdhet, ekonomi, hälsa m.m. Besöken hos de lokala delprojekten och mötet med ett urval av deltagare i fokusgrupper blev för mig som utvärderare något av en "ögonöppnare" när det gäller de många och sammansatta behov som deltagarna i många fall har och hur mycket det finns att arbeta med för att en större inkludering i det svenska samhället ska kunna ske. De horisontella principerna har på ett väldigt naturligt sätt blivit integrerade i det dagliga arbetet med deltagarna i eXtra stöd i Gävleborg, till vilket jag återkommer något i senare avsnitt.

I något delprojekt har inte själva språkträningen i grupp varit lika starkt i fokus, utan där har det mer handlat om att hitta rätt spår/inriktning mot praktik, arbete och/eller studier för varje deltagare. Givetvis har språkträningen indirekt varit av mycket stor betydelse även i detta delprojekt. Deltagarnas status vad gäller språket, tidigare utbildning, yrkesliv, hälsa m.m. varierar en hel del mellan de olika delprojekten. Somliga kommuner har valt att ha deltagare som ligger närmare att bli anställningsbara medan andra har valt deltagare som verkligen har en lång väg att gå för att bli anställningsbara.

Integrerat med språkträningen, för att uppnå flera saker samtidigt, har delprojekten arbetat med samhällskunskap, arbetsmarknadskunskap, ekonomi m.m. Hälsa och friskvård har varit en väsentlig del av arbetet i de lokala projekten, inklusive konkret fysisk träning i form av gymnastik, promenader m.m. Det är inte ovanligt att det finns fysisk och psykisk ohälsa hos deltagarna, som tidigare inte blivit synliggjord. Mitt intryck är att de lokala projekten i hög grad vägleds av ett holistiskt perspektiv på deltagarna, där de individuella och sammansatta behoven kommer i förgrunden.

Även om en betydande del av deltagarna inte lyckats nå ända fram till anställningsbarhet så kan man på goda grunder argumentera att varje stegförflyttning har betydelse. Såväl för individerna själva som för samhället ligger det stora vinster i stegförflyttningar mot studier och arbete. Över tid minskar kostnaderna för försörjningsstöd när individerna rustas för att komma i egen försörjning. Över tid får vi i stället ett värdefullt bidrag i kompetensförsörjningen och ökade skatteintäkter.

Sedan kan man ha lite olika bud om hur hårt arbetslinjen kan och bör drivas i förhållande till just denna målgrupp. Då handlar det främst om huruvida det är att hamna på "riktiga" arbetsplatser så snabbt som möjligt som är den bästa medicinen för att få fart på språkprogressionen och förståelsen av arbetslivet och samhället, eller om det är klokare att tänka i termer av stegförflyttningar och ett rustande av individen först, för att hen ska vara redo att möta en "riktig" arbetsplats senare.

Utan tvekan har de lokala delprojekten i eXtra stöd i Gävleborg till allra största delen rekryterat deltagare med särskilt svag ställning på arbetsmarknaden. Ett betydande antal i målgruppen är, som redan framgått, analfabeter och bemästrar inte sitt modersmål vad gäller att läsa och skriva. Inte sällan har skolgång saknats helt och hållet, och ganska många har ytterst liten eller ingen erfarenhet alls av ett arbetsliv. Det är dock relativt stora skillnader på sammansättningen av

deltagare mellan de tio delprojekten. Kommunerna har valt lite olika, vilket förstås har betydelse för vilka resultat man kan uppvisa vad gäller personer som gått vidare till studier eller arbete.

Lite tillspetsat kan man säga att några av delprojekten har tagit sig an deltagare som behöver mycket stora insatser över betydligt längre tid än vad som ens kan erbjudas inom ramen för projektet, medan några av delprojekten tagit sig an deltagare som med relevanta insatser på ganska kort tid kan komma vidare mot studier och arbete, främst p.g.a. faktorer som språknivån och tidigare studier och arbetsliv. Då kanske det är rimligt att säga att några av delprojekten i högre grad än andra har arbetat med individer som har en särskilt svag ställning på arbetsmarknaden.

Samtidigt får vi konstatera att samtliga deltagare i någon mening har haft en särskilt svag ställning på arbetsmarknaden och har behövt relevanta insatser för att komma vidare. Det är någon pusselbit som har fattats, det är någon dimension som har behövt utvecklas och det har gjort stor skillnad att så har skett. Även om deltagaren har haft utbildning i någon form, arbetslivserfarenhet och goda förutsättningar att lära sig svenska så är det något som tidigare inte fungerat och som nu har kunnat adresseras mer effektivt genom de fokuserade insatserna i projektet.

Deltagandet i eXtra stöd i Gävleborg har gett en snabbare språkprogression, ibland genom en alternativ pedagogik, en bättre förståelse av det svenska samhället och den svenska arbetsmarknaden, en bättre hälsa etc. Det handlar om en mängd olika pusselbitar som tillsammans gjort att individen i fråga "kommit loss", fått en annan tro på sig själv, sett sig själv i ett nytt sammanhang, fått en erfarenhet av vad det innebär att vara på en arbetsplats m.m.

Så alla delprojekten har arbetat med deltagare som har haft stora behov av stöd för att komma vidare, men det finns skillnader i urvalet av deltagare, vilket har bäring på redovisade resultat. Detta behöver vi vara medvetna om i våra analyser av projektet och när vi drar slutsatser från eXtra stöd i Gävleborg inför fortsatta offensiva satsningar.

Att möta målgruppens utmaningar – metoder, organisering, samverkan

Många individer har genom eXtra stöd i Gävleborg fått ett utomordentligt gott stöd att komma vidare mot studier och arbete. En fantastisk utveckling har skett med många av deltagarna. Projektet har också fungerat metodutvecklande. Det handlar om pedagogiska grepp som direkt kopplar till språkutvecklingen, men också om metoder för att utveckla sociala färdigheter, empowerment m.m.

Olika frågor, avvägningar, dilemman, problem och framgångsfaktorer har synliggjorts i förhållande till målgruppen, som är en målgrupp med stora och sammansatta behov. Metoder och koncept har anammats, utvecklats och prövats, nya organiseringar har skett, nya rutiner införts, nya samarbetsrelationer etablerats. Ofta är det redan befintliga resurser som har kommit till användning på ett nytt och klokt sätt i förhållande till målgruppen. Civilsamhället har i flera delprojekt kommit in i verksamheterna på ett intressant sätt. Det gäller exempelvis folkhögskolor, arbetsintegrerande sociala företag (ASF), idrottsförbund, studieförbund, kyrkor och språkcaféer. De har utgjort värdefulla kompletterande resurser, har kunnat erbjuda något

som är relevant och värdefullt för deltagarnas utveckling och har ibland haft "nycklar" som det offentliga inte har.

I de lokala delprojektens arbete med deltagarna har det skett en rörelse bort från den diffusa problematiken mot större klarhet om vad som behövs för varje individ för att progression ska ske. Detta kan bara ske när man över lite längre tid får möjlighet att interagera med deltagarna, så som har skett i eXtra stöd i Gävleborg. Då uppstår tillit och förtroenden mellan projektmedarbetarna och deltagarna. Tiden som deltagaren blivit anvisad att vara i projektet har varit en mycket viktig faktor. Det är först över lite längre tid som förändringen, i många fall, kan ske. Målgruppen för eXtra stöd i Gävleborg har varit personer som tidigare, i många fall, fått mer sporadiska insatser i olika instanser, som inte lett till någon genomgripande förändring.

Det är inte nödvändigtvis något radikalt nytt och innovativt som prövats i delprojekten (det kan det dock vara), men insatserna har skett med större systematik, längre anvisningstider, relevanta kompetenser hos medarbetarna, aktörssamverkan, större intensitet i språkträningen, samhällskunskapen, arbetsmarknadskunskapen etc. Allt detta gör skillnad. För det handlar här om en målgrupp som annars ofta inte får åtgärder som är relevanta och adekvata, för det kräver mer tid och bättre kännedom. Målgruppen behöver närmast en "preparandperiod" innan många av de verktyg och instanser som normalt står till buds kan fungera.

Att få progression i svenskan är av avgörande betydelse, men för att få till den progressionen behöver hindren för progressionen tas bort. I den mångfald av insatser som eXtra stöd i Gävleborg uppvisar har somliga av delprojekten haft ett mer explicit fokus på språket, medan andra har ett mer explicit fokus på praktik och jobb, men där likväl språkprogressionen haft stor betydelse. Att projektmedarbetarna över tid har hållit i processen, som är individuell för varje deltagare, har inneburit en stor skillnad jämfört med mer sporadiska kontakter med olika instanser.

Projektmedarbetarna har fått uppleva genombrott där deltagarna efter en tid öppnat upp sig och fått en vilja och en motivation till verklig förändring. Plötsligt vill inte deltagaren vara "hemma" längre, utan vill ta del av samhällsliv och arbetsliv. Traditionella könsroller faller, positionerna flyttas fram etc. De lokala delprojekten har genomförts med stort engagemang, med empati och kompetens hos de lokala projektledarna och medarbetarna.

Själva receptet för att nå framgång med deltagarna är på sätt och vis ganska enkelt. Att genomföra fokuserade insatser för språkprogression, där samtidigt samhällskunskap, arbetsmarknadskunskap, ekonomi m.m. är integrerade delar är, som jag ser det, närmast per definition ett vinnande koncept. I vissa fall har det funnits praktiska verksamheter för deltagarna att arbeta med, som t.ex. textilverkstad, men hela tiden har språkprogressionen och inkluderingen i samhället varit i fokus, inte hantverket i sig.

Det är min bedömning att eXtra stöd i Gävleborg har fungerat som en slags "hävstång" för att få till en bättre samverkan, både internt i kommunerna, mellan exempelvis försörjningsstöd, arbetsmarknadsenhet och SFI, och med externa aktörer, inte minst Arbetsförmedlingen och civilsamhällets aktörer. För att nå framgång med målgruppen krävs "alle man på däck" och det är i hög grad så det har fungerat i projektet. De lokala styrgrupperna har, i lite varierande utsträckning, fungerat som forum där ett gemensamt aktivt ägarskap över frågorna har tagits.

Den regionala styrgruppen har varit ett viktigt forum för de mer övergripande strategiska frågorna, och har varit ett uttryck för den regionala samhörighet som finns i Gävleborgs län när det gäller arbetsmarknads- och integrationsfrågor.

Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) har, tillsammans med kommunerna och Arbetsförmedlingen på ett, som jag ser det, förtjänstfullt sätt tagit initiativ och ägarskap i frågorna. Naturligt nog finns hos kommunerna och Region Gävleborg f.n. en viss osäkerhet kring hur det kommer att se ut fortsättningsvis när det gäller Arbetsförmedlingens möjligheter att vara en aktiv samverkanspart i utvecklingsprojekt.

Strategisk påverkan för att uppnå långsiktiga effekter

Det finns koncept, metoder, arbetssätt och samverkansformer från eXtra stöd i Gävleborg som ser ut att bli implementerade i kommunerna. Möjligen är det svårt för kommunerna att fortsätta arbeta med "hela paketet" och med exakt samma målgrupp, men projektet verkar ha gjort ett tydligt "fotavtryck" i kommunernas arbete med arbetsmarknadspolitiken i förhållande till denna målgrupp och liknande målgrupper.

Hos de lokala delprojekten verkar det hela hänga ihop ganska väl på strategisk nivå. Projekten har, som det verkar, ofta nära till förvaltningsledning och politik. Det finns en medvetenhet hos ansvariga politiker och chefer om att det är mycket angeläget att finna vägar för inkludering, studier och arbete för den aktuella målgruppen. Att inte göra offensiva insatser är inte något bra alternativ. Målgruppen påverkar i hög grad volymen av försörjningsstöd i respektive kommun och varje individ som kommer vidare i studier och arbete är en seger även utifrån ett kommunekonomiskt perspektiv. Projektet eXtra stöd i Gävleborg har inneburit en välkommen kraftsamling hos de medverkande kommunerna. I somliga av kommunerna mer än i andra har det skett större sammanhållna satsningar där projektet utgör en pusselbit.

Vi ser hos kommunerna exempel på att tidigare projektsatsningar satt spår i form av arbetssätt och metoder som nu är inkorporerade i de berörda verksamheterna. Detta ger gott hopp om att det bästa av det som nu prövats i eXtra stöd i Gävleborg kommer att implementeras hos kommunerna. Samtidigt vet vi att organisationsförändringar, ekonomiska besparingar, chefsbyten m.m. i kommunerna gör att det ändå kan bli så att resultat och erfarenheter från eXtra stöd i Gävleborg inte tas tillvara och förvaltas på bästa sätt. Här kan det pärlbandsprojekt som startar på allvar efter sommaren ge möjligheter både att konsolidera det bästa från eXtra stöd i Gävleborg och att komma vidare i lärande och metodutveckling.

De centrala projektägarna vid Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) noterar att kommunerna över tid blivit bättre och bättre på att svara upp, skriva, jobba systematiskt etc. Detta arbete, menar man, har varit en utvecklingsprocess, en träning, för såväl Region Gävleborg som för kommunerna. Det gäller exempelvis hur man arbetar med de horisontella principerna. Detta är en viktig aspekt av implementeringen. eXtra stöd i Gävleborg har gjort att såväl kommunerna som Region Gävleborg har "vässat sig".

Goda kvantitativa projektresultat

Övergripande kan sägas att projektet eXtra stöd i Gävleborg uppvisar goda kvantitativa resultat. Jag kommer här att redovisa några resultat, men vill främst hänvisa till projektets egen slutrapport för att få en mer heltäckande redovisning av kvantitativa resultat i en rad olika avseenden. Den centrala projektledningen vid Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) har hela tiden på ett förtjänstfullt sätt arbetat med uppföljningar, presenterat statistik och haft god koll på resultaten.

eXtra stöd i Gävleborg kom totalt att omfatta 1050 deltagare, varav 68 procent var kvinnor och 32 procent män. De angivna målen var här 930 deltagare och minst 60 procent kvinnor, så i denna del har projektet mer än väl uppfyllt målen.

Den självskattningsenkät för deltagare som använts i eXtra stöd i Gävleborg har inneburit ett ambitiöst försök att få in mycket data. Jag ser detta som något mycket positivt, även om det varit förenat med avsevärda svårigheter att använda självskattningsenkäten i delprojekten, trots möjligheten att få den på modersmålet och att på olika sätt få stöd i att svara på enkäten. Enkäten har gett en värdefull kunskapskälla att ösa ur.

De problem som varit förknippade med deltagarnas självskattningar är projektledningen vid Region Gävleborg mycket medvetna om och i projektets slutrapport redovisar projektledningen tydligt vad som varit problematiskt med självskattningarna. Det handlar bl.a. om att deltagarna inledningsvis tenderar att skatta sig själva för högt i olika avseenden. När de senare kommit vidare i sin språkutveckling, vet mer och förstår mer så blir deras skattningar mer realistiska.

Att använda en självskattningsenkät i eXtra stöd i Gävleborg har i sig varit ett utvecklingsarbete. Jag menar att det är ett utvecklingsarbete som förtjänar beröm och det är min bedömning att med ännu tydligare instruktioner och ännu mer "handpåläggning" i samband med att enkäten besvaras så kan den mycket väl ge tillförlitliga data även i de delar som i eXtra stöd i Gävleborg bedömts som lite oklara.

Enkätresultaten är till stora delar inte problematiska och har gett kunskap som hade varit mycket svår att fånga på annat sätt. Exempelvis ser man tydligt att det finns ett samband mellan å ena sidan frågor som haft stort utrymme i ett visst lokalt delprojekt och å andra sidan hur deltagarna i detta delprojekt skattar sin kunskap gällande dessa frågor. Jämförelsevis stort fokus på frågorna har gett jämförelsevis höga skattningar av kunskaperna hos deltagarna. Det blir ett kvitto på att det lönar sig att ägna uppmärksamhet exempelvis åt frågor om jämställdhet.

Självskattningsenkäten bestod i själva verket av tre delar. En del med bakgrundsinformation om deltagaren, en självskattningsdel, som fylldes i vid deltagarens projektstart och deltagarens projektslut och slutligen en del som handlade om resultat för deltagaren efter projektet. Del två och tre kopplade till projektmålen för extra stöd i Gävleborg.

Om vi återkopplar till projektmålen, som redovisades i inledningskapitlet, så ser vi att måluppfyllelsen, utifrån självskattningsenkäten, är tämligen god:

- 69 procent anser sig vara närmare arbetsmarknaden (varav 68 procent för kvinnor och 69 procent för män).
- 84 procent anser sig ha fått ökade kunskaper i svenska (varav 85 procent för kvinnor och 83 procent för män).
- 79 procent anser sig ha lärt sig mer om svensk arbetsmarknad (varav 79 procent för kvinnor och 80 procent för män).
- 78 procent anser sig ha lärt sig mer om jämställdhet och likabehandling (varav 79 procent för kvinnor och 77 procent för män).
- 31 procent av deltagarna har gått ut i studier (varav 31 procent för kvinnor och 33 procent för män).

Det fanns inte något projektmål angivet för hur stor andel av deltagarna som skulle gå till arbete efter avslutat projekt, men det resultat som projektet redovisar är att 23 procent av deltagarna (varav 21 för kvinnor och 27 procent för män) har gått till arbete efter avslutat projekt. Här är det dock viktigt att notera att med arbete avses även subventionerade anställningar som exempelvis extratjänster och nystartsjobb.

När det gäller projektmålet om hur stor andel av deltagarna som skulle gå till studier så har detta mål, som redan angetts, överträffats. För 31 procent av deltagarna har projektet inneburit att man börjat studera. Men vi får då notera att med studier avses även SFI, vilket svarar för en tämligen stor del. De deltagare som redan studerade på SFI när de började i projektet eller påbörjade SFI-studier under tiden i projektet har dock inte räknats, utan för att räknas som ett resultat ska det vara så att deltagaren efter projektet antingen påbörjar eller återupptar SFI-studier. Det har visat sig svårare än förväntat att få denna målgrupp till att påbörja reguljära studier. Vägen är i många fall för lång och många har behov av fortsatta språkstudier.

Det är svårt att uppnå riktigt tydliga resultat för denna målgrupp i termer av jobb och studier. Men det är viktigt att komma ihåg att det här handlar om en målgrupp som annars inte får något relevant och adekvat stöd överhuvudtaget. Man måste nog se en större helhet för att "räkna hem" den här typen av satsningar. Att bara räkna osubventionerade anställningar och reguljära studier som resultat blir för snävt.

Den något "lättare" målgrupp med utlandsfödda som någorlunda snabbt kan komma i arbete och studier är inte så stor längre, utan det handlar i arbetsmarknadsprojekten ofta om just denna aktuella målgrupp. I kölvattnet av Coronapandemin finns det dock en risk att även de som står något närmare arbetsmarknaden får det svårare, när arbetslösheten stiger.

Att integrera de horisontella principerna

De horisontella principerna har på ett närmast självklart sätt hela tiden funnits med i projektet och de tio lokala delprojekten. Det som har hänt i vardagen och samhället har fångats upp av medarbetarna i delprojekten och blivit ingångar för diskussioner och samtal, vid de mer eller mindre dagliga samlingarna med deltagarna som skett. Vid sådana samlingar har man pratat om nyheter, det svenska samhället, arbetsmarknaden m.m. Samtalen har syftat till språkträning men samtidigt till nya kunskaper och en ny och bättre förståelse av de samhälle i vilket deltagarna

lever. Det finns exempelvis alltid nyheter och händelser som ger bränsle för samtal om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

Givet de normsystem och samhällssystem som deltagarna har sin bakgrund i så har det många gånger blivit väldigt intressanta samtal. Diskussioner om grundläggande värderingar, jämställdhet, de sju diskrimineringsgrunderna, ekologisk hållbarhet m.m. har skett vid de återkommande gruppsamlingarna.

Även genom planerade aktiviteter som föreläsningar och studiebesök har de horisontella principerna integrerats. De flesta av de som varit deltagare i de lokala delprojekten kommer från andra kulturer, med stora skillnader jämfört med kulturen i Sverige. Att så varit fallet har gett ett bra underlag för diskussioner och jämförelser med bäring på de horisontella principerna. Det har kunnat gälla frågor om föräldraledighet, hemarbete, vård av barn, sexualitet, makt, skillnader mellan kvinnor och män etc.

Av resultaten från självskattningsenkäten framgår att ca 78 procent av de som avslutat sitt deltagande i eXtra stöd i Gävleborg svarar "Ja" på frågan "Jag har lärt mig mer om jämställdhet och likabehandling". Projektet hade här ett mål att nå 80 procent, så man kom väldigt nära en fullständig måluppfyllelse.

Riktade insatser för att höja medvetenheten och kompetensen när det gäller de horisontella principerna hos projektgrupperna i de lokala projekten har ägt rum. Exempelvis genomfördes i mars 2019 en gemensam heldag om de horisontella principerna, vid Bollnäs folkhögskola. Dagen innebar såväl föreläsning som workshop.

Tillgänglighet har i eXtra stöd i Gävleborg i mångt och mycket handlat om språk. Den självskattningsenkät för deltagare som använts i projektet fanns översatt till 14 olika språk. Kommunerna tillhandahöll vid behov även tolkar som hjälp för att svara på enkäten. Andra verktyg som används för att överkomma språkbarriären är språkstöd, iPads, instruktionsfilmer, digitala översättningspennor och nyheter på lätt svenska. Under resans gång upptäcktes i delprojekten också en del hinder och funktionsnedsättningar hos deltagarna varför ytterligare anpassningar i vissa fall behövdes. Samtliga projektlokaler och det material som använts har tillgänglighetsanpassats om det har funnits behov för det.

Flera av delprojekten har arbetat aktivt med frågor kring hållbarhet. Man har exempelvis haft policys för resor och återanvänt material som använts när man arbetat med något hantverk. Deltagarna har också fått kunskap om hållbarhet i hemmet, sopsortering, miljö m.m. Det har genomförts studiebesök till återvinningscentraler och avfallsstationer.

eXtra stöd i Gävleborg satte i avstämningsrapporten inför genomförandefasen upp ett antal mål som kopplar till de horisontella principerna, och som vilar på Regeringens jämställdhetsmål att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. De nationella delmål som eXtra stöd i Gävleborg valde att plocka upp var de följande:

1. Delmål: En jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

2. Delmål: Ekonomisk jämställdhet. Kvinnor och män ska ha samma möjligheter och villkor i fråga om utbildning och betalt arbete som ger ekonomisk självständighet livet ut.
3. Delmål: Kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha samma möjligheter och villkor när det gäller utbildning, studieval och personlig utveckling.

I slutrapporten från projektet kan man läsa mer om detta, med intressanta exempel på aktiviteter i eXtra stöd i Gävleborg som relaterar till dessa tre delmål.

Region Gävleborg som ett nav

Som redan framgått har Region Gävleborg, via avdelningen Arbetsmarknad och kompetens, varit projektägare och har fungerat väl i den rollen. Det är med både omsorg och kompetens som det centrala projektägarskapet har skötts, och de lokala delprojekten har fått stöd på många olika sätt. eXtra stöd i Gävleborg har starkt bidragit till att befästa Region Gävleborg som ett nav för lärande och utveckling när det gäller arbetsmarknads- och integrationsfrågor.

Att stärka samverkan i länet har varit ett syfte med eXtra stöd i Gävleborg. Det innebär en styrka och en intressant möjlighet för lärande när samtliga kommuner i länet samlas i ett och samma projekt och arbetar för samma målgrupp samtidigt. Det har gett länet en samhörighet och en gemensam förståelse för utmaningarna och möjligheterna. Det har också gett en stark regional röst i diskussioner med olika aktörer. Kommunerna har fått möjligheter att tillsammans testa nya idéer och utveckla en bättre beredskap för att även tackla nya utmaningar som dyker upp.

Under 2019 genomfördes en gemensam "studiebesöksturné" där ett lokalt delprojekt besöktes varje månad. Delprojektet i fråga bjöd då in resterande delprojekt för att visa sin verksamhet. Detta blev mycket uppskattat och har utvecklats till en slags plattform för lärande över kommungränserna. Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) leder också ett AME-chefsnätverk i länet vilket starkt bidrar till att stärka den regionala samverkan och skapa mer robusta lösningar på olika utmaningar inom arbetsmarknadspolitiken.

Det ligger, som jag ser det, ett stort värde i att Region Gävleborg äger och driver regionala projekt, varav eXtra stöd i Gävleborg har varit ett. Därigenom möjliggörs för många kommuner att haka på i ett utvecklingsarbete som kanske inte skulle bli av i annat fall. Det är mycket tydligt att kommunerna starkt uppskattar att Region Gävleborg tar detta ansvar. Projekt av detta slag kan bidra till att jämna ut lite mellan kommuner med helt olika förutsättningar, inte minst när det gäller resurser och kompetens.

Transnationellt utbyte

Projektet eXtra stöd i Gävleborg har även innehållit ett visst mått av transnationellt utbyte, vilket ligger i linje med att kommunernas arbetsmarknadsenheter under ett antal år strävat efter att utveckla sina internationella kontakter. Att utbyta erfarenhet med andra europeiska länder kan innebära metodutveckling och kompetensutveckling i arbetsmarknadspolitikens genomförande.

I projektet har det funnits en projektmedarbetare med ansvar att planera det transnationella utbytet. Medarbetaren har en gedigen erfarenhet på området. Planeringen har skett i dialog med den regionala projektledningen. Syftet med det transnationella utbytet var att få information och kunskap om och hämta inspiration från liknande verksamheter, liksom givetvis att sprida kunskap, bl.a. utifrån erfarenheter från eXtra stöd i Gävleborg.

Resmålen valdes utifrån kriterier som organisationsformer, olika aktörers roll och ansvar för insatser, omfattning av flyktingmottagande etc., och inte minst utifrån intresse för att mötas och ha ett utbyte. De lokala delprojekten har själva fått välja om de önskat delta och i så fall på vilken/vilka resor. Samordnaren för det transnationella utbytet hade innan resorna kommunikation med kommunerna om intresset. Det var tre områden som rönste särskilt stort intresse, nämligen:

- Socialt företagande.
- Hur man lär sig ett nytt språk.
- Hur man matchar arbetsmarknadsinsatser med språkutveckling.

De två studieresor som blev av gällde dels en resa till Lahtis, Finland, i september 2019 och dels en resa till Magdeburg, Tyskland i oktober 2019. Enligt planeringen skulle en resa till Florens, Italien ha genomförts i mars 2020 men den fick ställas in på grund av rådande Coronapandemi. Det besök som blev inställt var det som rönste störst intresse och som hade flest anmälda deltagare. Denna resa hade kunnat ge mycket inte minst vad gäller socialt företagande.

Upplägget var likartat för de två genomförda resorna. Det innehöll samtal, presentationer från värdarna och andra organisationer, och representanterna för eXtra stöd i Gävleborg gavs förstås också utrymme att göra presentationer och att göra studiebesök på utvalda projekt eller aktiviteter.

Grundkonceptet för resorna var att det skulle vara dels en dag för diskussioner och erfarenhetsutbyte och dels en dag för studiebesök. Responsen var god och intresset för vidare utbyte stort hos såväl de finska som de tyska värdarna. Studieresorna gav inspiration, insikter och uppslag om metoder. Vissa saker kan dock av "systemskäl" vara svåra att genomföra i Sverige. Något som deltagarna upplevde intressant, både i Finland och Tyskland, var att man jobbar väldigt mycket med den tredje sektorn, exempelvis idéburna organisationer, social ekonomi och överhuvudtaget det civila samhället.

Samordnaren för det transnationella utbytet menar att det vore en fördel om Region Gävleborg hade en internationell strategi eller liknande, som tydligare anger vad man vill åstadkomma när det gäller utbyte av detta slag. Möjligheterna, menar samordnaren, är stora att utveckla samarbeten, exempelvis i form av gemensamma projekt. Detta är till stora delar en viljeinriktning som i så fall behöver komma från regionpolitikerna.

De två genomförda studieresorna är väl dokumenterade av samordnaren. Program för och rapporter från besöken ligger som bilagor till slutrapporten för eXtra stöd i Gävleborg.

Reflektioner, slutsatser och rekommendationer

Som jag ser det har eXtra stöd i Gävleborg varit ett viktigt projekt av flera skäl. Givetvis för att ett stort antal deltagare var för sig fått ett utomordentligt gott stöd för att komma vidare mot arbete och studier, och överhuvudtaget inkludering i samhällslivet, men också för att projektet visat på nya sätt att arbeta, nya metoder, organiseringar, samverkansformer som visat sig fungera väl och som med fördel kan implementeras i berörda verksamheter. Projektet har också synliggjort en del utmaningar och dilemman, både vad gäller själva målgruppen och vad gäller det offentliga förutsättningarna att möta de många och sammansatta behoven som målgruppen har.

Det är svårt att med denna målgrupp uppnå resultat i termer av osubventionerade anställningar och reguljära studier i den omfattning som man skulle önska. Det är, i många fall, något annat som är resultatet, exempelvis bättre svenska, bättre hälsa, bättre förståelse av samhället och frigörelse från begränsande normer. Men i allt detta ligger fröet till egen försörjning, och om inte fullt ut egen försörjning så åtminstone en mycket bättre situation, både för den enskilde och för samhället. Det sker ett stort värdeskapande i projekt som eXtra stöd i Gävleborg.

Nu, när själva projektet är slut, kan vi läsa av vissa saker, som hur deltagarna skattar sig, hur många som börjat studera, hur många som gått till anställning i någon form etc. Vad eXtra stöd i Gävleborg kommer att betyda i det längre perspektivet kan vi inte veta säkert, men det är rimligt att anta att betydelsen är stor, i termer av hälsa, deltagande i samhälle och arbetsliv, försörjning, jämställdhet och inte minst förutsättningarna för nästa generation (projektdeltagarnas barn) att få ett gott liv i Sverige.

Även på organisationsnivå och på strukturell nivå så kan vi förstås ännu inte överblicka vad detta utvecklingsarbete betyder. Intresset verkar dock vara stort för att fortsätta lära av och med varandra mellan kommunerna. eXtra stöd har tveklöst bäddat för fortsatta mått och steg för att tillsammans i länet, och med stöd av Region Gävleborg, utveckla fungerande och effektiva insatser för denna målgrupp och liknande målgrupper.

De flesta verkar vara överens om att vi behöver utveckla och erbjuda insatser för den här målgruppen, även om det är resurskrävande och oftast inte innebär några snabba segrar. Vi kan inte överge människorna och nöja oss med att de blir kvar i ett passivt bidragsberoende och utanförskap. Det är sannolikt heller inte försvarbart ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Utifrån en sådan grundläggande förståelse att det är både nödvändigt och meningsfullt att arbeta med offensiva insatser för denna målgrupp blir då frågan hur det kan ske på bästa sätt? Här har projektet eXtra stöd i Gävleborg visat på en mångfald av intressanta möjligheter. Det gäller nu att förvalta och vidareutveckla det bästa som kommit fram ur detta framgångsrika projekt.

Det finns en möjlig konfliktdimension i förhållandet mellan å ena sidan idén om jobb först, ungefär som i konceptet Supported Employment¹, och å andra sidan idén om att rusta först, som med stegförflyttningar. Enligt det förstnämnda synsättet kan man argumentera att språket inte

¹ Supported Employment är en metod för arbetslivsinriktad rehabilitering. Målgruppen är personer med funktionsnedsättning som står långt ifrån arbetsmarknaden. Målet är att de ska stöttas i att finna, få och behålla ett arbete på den öppna arbetsmarknaden.

behöver vara ett avgörande hinder för att kunna vara på en "riktig" arbetsplats och att det finns ett mycket stort värde just för språkprogressionen att tidigt få komma till en "riktig" arbetsplats.

Att lita till externa arbetsplatser för praktik innebär inte att man bortser från hur individens process, bl.a. med språkutvecklingen, behöver se ut, utan snarare att man ser att den processen befrämjas av att individen befinner sig på en "riktig" arbetsplats. Det öppnar (enligt detta synsätt) upp möjligheter, exempelvis för en snabbare språkprogression. Men en viktig fråga är då vad krävs för att rusta arbetsplatsen och arbetsgivaren, exempelvis i termer av kompetens och handledning?

Det finns även en möjlig, och näraliggande, konfliktdimension vad gäller valet mellan att placera personer i egen AME-verksamhet respektive att prioritera att få ut dem på externa arbetsplatser, och egentligen överhuvudtaget mellan att ha en omfattande AME-verksamhet med produktion eller att inte ha det. Det kan vara en stor tillgång att ha AME-verksamheter som "landningsplats" där personer kan tränas och utvecklas (exempelvis via extratjänster), men samtidigt finns det en risk för det vi kallar inlåsningseffekter. En viktig fråga är vilka krav som ska ställas, på individerna och på de egna AME-verksamheterna?

Vilka framgångsfaktorer ser vi? Jag har i denna slutrapport från utvärderingen försökt att beskriva poängerna med extra stöd i Gävleborg och i punkterna nedan listar jag några saker som jag menar har varit framgångsfaktorer i projektet. Alla punkter har inte behandlats i tidigare kapitel men är likväl delar av mina analyser och slutsatser. Framgångsfaktorerna kan också förstås som rekommendationer från min sida vad gäller fortsatta satsningar i förhållande till målgruppen.

- Bringa tydlighet i vad som behövs för varje individ – bort från det diffusa mot större klarhet.
- Skapa olika spår/inriktningar med en "färdplan" mot ett mål.
- Arbeta med motivationsskapande insatser.
- Upprätta individuella handlingsplaner som följs upp kontinuerligt.
- Se till att ha kompetenta, drivna och empatiska medarbetare som "gillar sitt jobb".
- Samla relevanta resurser och kompetenser i en organisering kring individen.
- Våga pröva alternativ pedagogik, exempelvis för språkutveckling.
- Skapa meningsfulla heldagar för deltagarna.
- Inkludera hela "livspusslet" i arbetet med deltagarna.
- Arbeta integrerat med språk, hälsa, samhällskunskap, arbetsmarknadskunskap, ekonomi, jämställdhet etc.
- Använd långa anvisningstider, som ger möjlighet att verkligen starta "förändringsresan". Korta anvisningstider riskerar att bara bli en "succession av misslyckanden".
- Samverka internt och externt, så att resurser och kompetenser används effektivt och att onödiga ledtider undviks.
- Lär av och med varandra mellan kommunerna på detta område.
- Involvera civilsamhällets aktörer som värdefulla kompletterande resurser.
- Använd de möjligheter till anställningsstöd som står till buds.
- Fortsätt utveckla projekt med Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) som projektägare. Det ger kraftsamling och större möjligheter till lärande och utveckling.

Den sista punkten förtjänar att utvecklas något. Att Region Gävleborg (Arbetsmarknad och kompetens) initierat, utvecklat, ägt och drivit extra stöd i Gävleborg är något som uppskattats mycket av kommunerna. Kommunernas företrädare ser det som angeläget att Region Gävleborg fortsätter att söka, äga och driva länsgemensamma projekt. Det är övermäktigt för många av kommunerna att själva ha den rollen. Behovet av ett gemensamt lärande är stort och i länet finns goda förutsättningar att Region Gävleborg, genom avdelningen Arbetsmarknad och kompetens, organiserar och driver "utvecklingsverkstad" på området. De möjliga konfliktdimensioner jag beskrev ovan kan vara exempel på frågor som behöver behandlas i en sådan länsgemensam "utvecklingsverkstad". Det verkar finnas legitimitet hos kommunerna för att Region Gävleborg har en sådan roll. Det aktuella pärlbandsprojektet kan bidra till denna "utvecklingsverkstad" och till att göra utvecklingsarbetet mer robust och motståndskraftigt mot försvårande omständigheter.