



# Projekt Hikikomori

Lärande utvärdering  
Slutrapport

## Innehåll

1. Bakgrund .....	3
2. Metod .....	3
3. Mål och resultat .....	4
4. Intervjuer .....	9
4.1. Stadsdelsrepresentanter .....	9
4.2. Projektpersonal .....	12
4.3. Projektledare .....	14
5. Projektets arbetsätt i förhållande till ansökan .....	16
6. Projektets arbete mot effektmålen.....	17
7. Sammanfattande råd och förslag inför liknande satsningar .....	17
8. Bilagor.....	20

## 1. Bakgrund

Hikikomori (den som drar sig undan) är ett treårigt arbetsmarknadsprojekt i Göteborgs Stad samfinansierat av Europeiska Socialfonden (ESF), Arbetsförmedlingen Frölunda, Arbetsförmedlingen Hisingen och Validering Väst (GR). Fyra stadsdelar i Göteborgs Stad deltar i projektet:

- Askim-Frölunda-Högsbo
- Lundby
- Norra Hisingen
- Västra Göteborg (projektägare)

Projektet ska pågå mellan den 1 september 2015 och den 31 augusti 2018.

Målet är att utveckla ett tvärsektorielt arbetssätt kring målgruppen 15 till 24 år som saknar grund- eller gymnasiekompetens samt arbeta mot år 9 på högstadiet för att öka antalet elever som påbörjar och avslutar gymnasiet.

Syftet med projektet är att genom ett tvärsektorielt arbetssätt mellan sektorer bidra till att minska antalet ungdomar som varken arbetar eller studerar.

Ekan Management har anlits av projektet för att genomföra en löpande extern utvärdering av projektet i enlighet med ESF-rådets krav och riktlinjer. Under projektet har två avstämningsrapporter lämnats, denna rapport utgör utvärderingens slutrapport.

## 2. Metod

Utvärderingsrapporterna ska besvara följande frågeställningar:

- Utvärdering av projektets resultat i förhållande till projektmålen.
  - Detta utvärderas genom att projektets resultat redovisas.
- Utvärdering om projektet är på rätt väg när det gäller att uppnå de resultat och måluppfyllelse som krävs för att uppfylla projektets syfte. Utvärdering i slutet av projektet för att bedöma om projektet har följt projektplanen och vad de planerade aktiviteterna har resulterat i.
  - Detta utvärderas genom att dra slutsatser från de intervjuer och samtal som kontinuerligt sker med projektledningen och projektets medarbetare.
- Redogörelse och analys av projektets organisation, insatser, metoder och förhållningssätt i relation till riktlinjer i ansökan.
  - Detta utvärderas genom att dra slutsatser från de intervjuer och samtal som kontinuerligt sker med projektledningen och projektets medarbetare.
- Redovisning av projektpersonalens, samverkanspartners och övriga deltagares synpunkter genom exempelvis fokusgrupper, intervjuer eller enkäter
  - Detta utvärderas genom att dra slutsatser från de intervjuer och samtal som kontinuerligt sker med deltagare och samarbetspartners.
- Identifiera de olika behov som finns hos aktörer och intressenter på olika nivåer i genomförandet samt identifiera när behoven finns och i vilka processer.

- Detta utvärderas genom att dra slutsatser från de intervjuer och samtal som kontinuerligt sker med samarbetspartners och projektmedarbetare.
- Utvärderingen ska generera nytta för de aktörer och intressenter i genomförandet som identifierats som relevanta mottagare för utvärderingen.
  - Detta utvärderas genom att dra slutsatser från de intervjuer och samtal som kontinuerligt sker med samarbetspartners och projektmedarbetare.
- Säkerställa att utvärderingen mynnar ut i rekommendationer som kan användas i syfte att driva projektet och verksamheten framåt under projekttiden och efter projektavslut.
  - Detta redovisas i avstämningsrapporterna.
- Säkerställa att utvärderingen har en systematisk återföring under hela utvärderingsprocessen till samtliga användare/mottagare för utvärderingen på olika nivåer.
  - Detta redovisas i avstämningsrapporterna samt genom de samtal som kontinuerligt sker med projektledarna.

### 3. Mål och resultat

Nedan följer en sammanställning av total måluppfyllelse och resultat för projektperioden. Ekan Managements bedömning är att projektet har levt upp till sitt åtagande och har arbetat mot projektmålen.

#### 1. Minska antalet unga män och kvinnor som inte kommer in på gymnasieprogram och därmed får svårare att komma in på arbetsmarknaden.

Mål	Metod	Slutrapport
Följa upp deltagare i projektet som uppnår behörighet till minst yrkesprogrammet.	Mäts genom att Statistik inhämtas i juni varje år. Mäts på deltagande i projektet uppdelat på respektive pilotskola. Mäts också på hur många från projektet som antas till gymnasiet, mäts under hösten.	78 personer i årskurs 9 har varit inskrivna i projektet. Av dessa har 25 personer uppnått behörighet till minst yrkesprogrammet.
Fånga upp elever med olovlig skolfrånvaro högre än 20 % i årskurs nio.	Mäts genom att jämföra projektets statistik med skolornas i de båda stadsdelarna.  Jämför statistik med mitterminskonferenser samt vid terminsslut.	204 personer i årskurs 9 har haft mer än 20 % olovlig frånvaro. Av dessa har 57 personer varit inskrivna i projektet.
Kartlägga och initiera en arbetsplan tillsammans med inskrivna unga i projektet samt berörda vårdnadshavare.	Följs upp genom att föra statistik över framtagna arbetsplaner. Elevens underskrift. Handläggare verifierar att vårdnadshavare är informerade.	Av de 220 personer som har varit inskrivna i projektet har 147 personer haft en genomförandeplan som de har undertecknat och där vårdnadshavaren har

	Löpande i takt med att arbetsplan sker. Insamling juni & december.	informerats. 73 personer har inte haft en undertecknad genomförandeplan.
Bedriva gruppverksamhet för elever i årskurs nio på pilothögstadieskolor kring arbetsmarknadskunskap och entreprenöriellt lärande.	Följs upp genom att föra logg över genomförd verksamhet  Sker vi respektive tillfälle, samlas in december & juni.	Två omgångar arbetsmarknadskunskap har genomförts på pilotskolorna, läsåret 16/17 och 17/18.

## 2. Fler unga män och kvinnor skall fullfölja sina gymnasiestudier genom projektets metoder. De metoder som används skall vara individuellt anpassade.

Mål	Metod	Slutrapport
Kartlägga och följa upp de unga som inte fullföljt sina gymnasiestudier i stadsdelarna.	Följs upp genom statistik över kartläggningar.  Följs upp kodningarna, vilka finns, vilka tackar ja m.m.  Sker varje halvår vid terminsslut.	Genom Kommunala Aktivitetsansvaret (KAA) <sup>1</sup> har 195 ungdomar identifierats som del av projektets målgrupp och erbjudits deltagande i projekt Hikikomori. Av dessa har 75 ungdomar varit inskrivna.
Erbjuda de unga som saknar en meningsfull sysselsättning stöd.	Uppsökandelistan.  Insamling juni & december	195 personer har erbjudits att delta i projektet, totalt har 75 av dessa personer varit inskrivna i projektet.
Kartlägga och initiera en arbetsplan tillsammans med inskrivna unga i projektet samt berörda vårdnadshavare.	Följs upp genom att föra statistik över framtagna arbetsplaner.  Elevens underskrift.  Handläggare verifierar att vårdnadshavare är informerade.	Av de 220 inskrivna deltagarna har 147 haft en framtagna och undertecknad genomförandeplan. För samtliga av de 147 personerna har vårdnadshavare informerats alternativt är personen myndig.
Uppmuntra och genomföra fysiska aktiviteter, individuellt och/eller i grupp, för att främja en god hälsa.	Följs upp i arbetsplanerna och i enkät.  P.g.a. låg utströmning av deltagare blir intervallet så	Har ingått i arbetsplanen samt har följts upp i enkät. Enkäten skickades ut hösten 2016, vår och höst 2017 samt vår 2018.

<sup>1</sup> KAA arbetar med att identifiera samtliga ungdomar i Göteborgs Stad som inte är inskrivna på gymnasiet och är under 20 år, för att kartlägga om de har någon sysselsättning. Om de inte har det ska KAA erbjuda aktivitet först och främst i form av studier, men kan också lotsa till andra aktiviteter och projekt så som Hikikomori. En betydande andel av de unga som KAA identifierar och som inte är inskrivna på gymnasiet har annan sysselsättning i form av arbete, arbete utomlands, eller till exempel är föräldralediga och anses därför inte vara del av Hikikomoris målgrupp.

	utdraget att det inte ger ett mervärde att genomföra enkäten vid avslut. Istället görs en enkätmätning två gånger per år med inskrivna deltagare.	26 personer har fått fysisk aktivitet genom projektet.
--	---	--

### 3. Stärka målgruppens arbetsmarknadskompetens

Mål	Metod	Slutrapport
Bedriva uppsökande arbete i projektet för att nå dessa hemmasittare.	Följs upp genom uppsökandelistan - Insamling juni & december	Projektet har bedrivit uppsökande arbete både mot elever i årskurs 9 som har haft mer än 20 % olovlig frånvaro och mot ungdomar som omfattats av det kommunala aktivitetsansvaret.
Erbjuda de unga som saknar en meningsfull sysselsättning stöd genom projektet.	Uppsökandelistan – Insamling juni & december.  Följs upp i enkäten – Insamling juni & december.	399 personer har identifierats i dessa grupper, av dessa har 132 personer varit inskrivna i projektet.
Aktiviteterna på pilotskolorna ska vara präglade av entreprenöriellt lärande och kontakt med arbetsmarknaden. Det är av vikt att deltagarna får möta entreprenörer som både är män och kvinnor.	Statistik och beskrivning över genomförda insatser, genomförs terminsvis.  Insamling juni & december.	Arbetsmarknadskunskap startade hösten 2016 och har genomförts två omgångar. Projektet har skickat ut en utvärderingsenkät efter genomförd utbildning, resultatet har genomgående varit högt, dock något lägre efter omgång två.  Projektet har också anordnat CV-workshops, HLR-utbildning, en cykel- och bilreparationsutbildning, haft besök från Skanska om att jobba med stadsbyggnad, besök från verksamheten Iter om volontärarbete utomlands, prova på att använda musikstudio, samt haft föreläsning om privatekonomi.
Samverka med arbetsgivare och andra aktörer för att erbjuda praktikplatser och arbetsträningsplatser.	Statistik över genomförda insatser i form av arbetsgivarlistan.  Insamling juni & december.	Projektet har samverkat med över 100 arbetsgivare varav 47 har erbjudit praktikplats.  Projektet har haft kontakt med ca 50 ytterligare företag som har

		varit intresserade av att längre fram erbjuda praktikplatser.
Genom valideringsmetoden "arbetsplatsförlagt lärande" säkra den erfarenhet och kompetens som den unge införskaffat.	Statistik över genomförda insatser och resultat i form av praktiklistan.  Insamling juni & december.	44 personer (23 kvinnor, 21 män) har fått en praktikplats varav 17 har fått en behovsanställning. 4 ungdomar har kvalificerat sig för direktrekrytering utan praktik.
Anordna sommarjobbsmässor i samverkan med offentliga och privata arbetsgivare för att underlätta matchning i rekrytering och synliggöra unga som inte har tillgång till kontaktytor för att träffa arbetsgivare.	Statistik över genomförda insatser.  Insamling juni & december.	Två sommarjobbsmässor har anordnats, en i oktober 2016 och en i maj 2017. En företagsträff anordnades i oktober 2017.

**4. Mobilisera nätverk (formella och informella) kring den unge, kartlägga och skapa både goda manliga och kvinnliga förebilder för målgruppen.**

Mål	Metod	Slutrapport
Genomföra nätverksmöten kring den unge efter den unges vilja för att mobilisera nätverket kring den unge.	Statistik över genomförda insatser, redovisas i loggen.  Insamling juni & december.	118 strukturerade nätverksmöten av olika typer har genomförts med projektdeltagarna, i form av nätverk med skolpersonal-projektpersonal-familj, Västbus och Nätverkslaget Göteborgs Stad/Social Resurs
Starta en mentorsbank med frivilliga mentorer bestående av boende i området, anställda och chefer i stadsdelarna, föreningsaktiva och politiker. Denna bank ska vara jämt fördelad utifrån kön.	Statistik över antal mentorer.  Insamling juni & december.	Förändring i projektmålet. Projektet har inte startat en egen mentorsbank utan har dragit nytta av redan existerande istället.  Projektet kan hänvisa till befintliga mentorsbanker samt följa med ungdomen. Ingen matchning mellan mentor och ungdom har gjorts. I de fall en ungdom har blivit erbjuden mentor har ungdomen valt att tacka nej.
Matcha unga med mentorer för en kontakt till yrkeslivet, vägledning och utbyte av framtidstankar.	Statistik över genomförda insatser, redovisas i arbetsplanen.  Insamling juni & december.	Se ovan. En tematräff planerades under hösten 2017 med fokus på mentorskap. Den genomfördes inte då intresse hos målgruppen saknades. Projektet valde istället att ordna andra aktiviteter så som

		företagsbesök och föreläsning om privatekonomi.
--	--	---

### 5. Pröva ny organisation med tvärssektoriell representation från IFO, Utbildning och Kultur och Fritid kring målgruppen och befintliga verksamheter som involverar dem.

Mål	Metod	Slutrapport
Sprida arbetsmarknadsaktiviteter och aktiviteter utifrån entreprenörskap i skolans värld samt till befintlig skolpersonal i utvalda högstadieskolor. Genom denna kompetensutveckling kan även metodik och material implementeras efter projektets slut (Med ifrån projektansökan, redovisas under punkten 3 ovan).		Två omgångar arbetsmarknadskunskap har genomförts på pilotskolorna, läsåret 16/17 och 17/18.
Anordna årlig workshop/spridningskonferens för att kontinuerligt följa upp och diskutera projektets resultat och utmaningar och främja tvärssektoriell samverkan även utanför projektet.	Statistik över insatser Insamling juni & december.	En workshop/ spridningskonferens hölls i oktober 2016 för att sprida projektet resultat. I februari 2017 hölls en implementeringskonferens för att diskutera vad som händer efter projektavslut.  Interna workshops för personal har hållits minst månatligen sedan oktober 2015. Detta har gjorts fram till december 2017. Under våren 2018 har workshops hållits varannan månad.  En slutkonferens ordnades i juni 2018 för att sprida projektets resultat.
Kartlägga målgruppens behov och önskemål med kompetenser från en bred professionell representation som utgår från den unges behov snarare än sektorernas ansvarsområden och organisation i stadsdelarna (är givet p.g.a. projektets arbetssätt).	Statistik över arbetsplanerna. Enkäter till deltagarna. Insamling juni & december.	Projektet har arbetat utifrån varje individs behov och har dokumenterat detta i respektive arbetsplan.



## 4. Intervjuer

Utvärderarna har genomfört intervjuer med projektpersonal, stadsdelsrepresentanter och projektledare, totalt 26 personer. Intervjuerna har varit semistrukturerade med stöd av en intervjumall. Mallen återfinns som bilaga 1. Intervjuerna genomfördes under perioden mitten av april till mitten av maj.

Intervjuerna har genomförts som gruppintervjuer om två till tre personer, uppdelade per stadsdel och team. Stadsdelsrepresentanterna har utgjorts av sektorchef, områdeschef eller enhetschef från sektorerna Kultur och fritid, Utbildning samt Individ och familjeomsorg och funktionshinder. En utvecklingsledare för EU-projekt i en av stadsdelarna deltog också i en gruppintervju

En sammanställning av respondenternas svar återges i detta kapitel.

	Antal	Intressenttyp
Utbildning	3	Stadsdelsrepresentant
IFO-FH	3	Stadsdelsrepresentant
Kultur och Fritid	4	Stadsdelsrepresentant
Utveckling EU-projekt	1	Stadsdelsrepresentant
Team Hisingen	7	Projektpersonal
Team Väster	6	Projektpersonal
Projektledare	2	Projektledare
<i>Totalt</i>	<i>26</i>	

### 4.1. Stadsdelsrepresentanter

#### Generell bild

Respondenterna upplever att det generellt har varit bra att samarbeta mellan sektorerna och att Hikikomori delvis har för med sig ett nytt sätt att tänka kring målgruppen, men påpekar också att det även tidigare har funnits olika satsningar för att arbeta mer integrerat. De menar dock att det upplevdes vara svårt att komma igång med projektet, då stadsdelarna inte hade tänkt färdigt och därmed inte hade en tydlig planering för hur arbetet skulle gå till. Mycket fokus lades därför till en början på att hitta sätt att lösa interna organisationsfrågor, snarare än att fokusera på projektets verksamhet.

#### Framgångsfaktorer

Respondenterna anser att det är bra för målgruppen att arbeta sektorsövergripande, det minskar risken att någon ungdom hamnar mellan olika stolar. Det sektorsövergripande arbetet skapar även ett internt lärande både för sektorerna och för stadsdelarna, då de alla har samma målgrupp och kan lära av varandra.

Att arbeta individfokuserat är en annan framgångsfaktor som lyfts fram, där det uppskattas att projektet försöker att hitta lösningar snarare än att se problemen. Att t.ex. kunna ta kontakt utanför skolan och gå hem till ungdomen, istället för att vänta på att ungdomen själv ska ta kontakt, ses som en viktig

framgångsfaktor. I vanliga fall går insatser via vårdnadshavaren, genom projektet så har möjligheten att arbeta direkt med ungdomen funnits istället, vilket ger en snabbare och mer direkt access. Flera respondenter menar att ungdomen blir sedd genom Hikikomori. Däremot så är det svårt att säga vad som skulle ha hänt om inte projektet hade funnits, kanske att ungdomarna hade fått relevant stöd i alla fall. Det arbete som gjordes tidigare var också bra, poängterar respondenterna, men tack vare projektet har det funnits möjlighet att skifta fokus och utveckla arbetssätten.

Slutligen säger respondenterna att det har varit bra med två projektledare då de har kunnat täcka upp för varandra och minskat sårbarheten i projektet.

### **Utmaningar/problem**

Respondenterna menar att den största utmaningen i projektet har varit relationen mellan den egna organisationen och projektet. De upplever att stadsdelarna tackade ja till att ingå i Hikikomori utan att ha en färdig och förankrad plan över hur arbetet skulle gå till, både bland medarbetare och i chefsledet. Det har dessutom varit omsättning bland chefer inom flera sektorer och stadsdelar vilket har medfört att det kontinuerligt har krävts en viss omstart kopplat till Hikikomori när någon ny representant har trätt in. Respondenterna är självkritiska och ser att det hade gått snabbare att arbeta med projektet om stadsdelarna skulle ha lagt mer tid på förankringsarbetet innan projektet startade. Då flera deltagare upplevt att de inte blivit involverade i beslutet att de skulle delta, krävdes det ännu mera förankring och acceptans, än mer för att dessutom kunna motivera andra till att delta.

En annan svårighet har varit att gränsdragningen mellan linjeförings- och projektledarrollen inte har definierats tillräckligt tydligt, särskilt gällande vem som har vilket ansvar för projektpersonalen. Det har fått som följd att projektet till fullo har kunnat styra medarbetarnas tid och arbetsuppgifter, men att cheferna har haft svårt att vara chef när de inte har vetat vad medarbetaren gör. Respondenterna anser att dessa roller borde ha tydliggjorts från början samt att det också borde ha varit mer avstämningar mellan projektledare och ordinarie chef. Detta har också gjort det svårt för cheferna att kunna motivera medarbetare i de fall då de har känt sig omotiverade, eftersom det kräver att cheferna förstår vad medarbetaren gör och vilken nytta det tillför.

Slutligen upplever respondenterna att det har varit svårt att nå ut i den egna organisationen för att förmedla nyttor och effekter. Inledningsvis fanns det ett visst intresse, men allteftersom har det varit svårt att upprätthålla intresset i organisationen.

### **Samarbete med projektet**

Samarbetet med projektet upplevs ha fungerat bra, även om flera av respondenterna uppger att de själva inte har direktkontakt med projektet förutom de som medverkar vid styrgruppsmöten. Projektledningen upplevs ha varit bra på att hålla sig till förstudiens syfte och projektplanen, och kommunicerat på ett tillfredsställande sätt. Vissa gånger har respondenterna upplevt att hanteringen av projektet har haft tendenser av en viss fyrkantighet och byråkrati, men då projektledningen har kommunicerat varför saker måste göras på ett visst sätt har det inte varit några oklarheter.

Några av respondenterna uppger att de gärna hade fått mer information om projektet och hur arbetet har gått, då det ofta kommuniceras till enhetschefsnivå. Dock uppger de att de sällan hinner gå på de möten som de blir inbjudna till, och naturligtvis då missar en del information.

### **Justeringar i arbetssätt**

Gällande om respondenterna önskar några justeringar i arbetssättet i förhållande till stadsdelens arbete så är det flera som uppger att det har lagts väldigt höga förväntningar på projektledarna, snarare än att stadsdelarna har sett det som en gemensam insats och tagit sitt ansvar för att projektet skall lyckas. Detta rör exempelvis bemanning, kompetens och kommunikation. Alla aktörer måste förstå sin roll och ta sitt ansvar om resultatet ska bli bra. Detta hade förmodligen kunnat undvikas om det hade varit mer förankring i stadsdelarna men också i styrgruppen. Några respondenter säger att de inte pratade internt i stadsdelen om vilka personer som borde ingå i styrgruppen, utan varje sektor löste det själva. De säger att det förmodligen hade blivit bättre om de hade varit mer sampratade och diskuterat stadsdelens ansvar. Detta har bland annat inneburit att det har varit mycket praktiska avstämningar på styrgruppen, snarare än strategiskt arbete.

Respondenterna anser också att de kunde ha agerat annorlunda kring att ge projektmedlemmarna bättre förutsättningar, t.ex. att säkerställa att de har tid för uppgifterna och att de förstår sin roll, men också att andra förstår rollen. Likaså borde det ha varit en bättre förankring och ökad involvering av rektorerna, så att syftet och målen med Hikikomori hade varit tydligare.

Slutligen så menar de intervjuade att det hade varit önskvärt att tydliggöra skillnaden mellan grunduppdraget och projektet, då alla involverade redan arbetar med målgruppen. De upplever att projektet ibland har uppfattats som kritik mot det arbete som görs, vilket inte är fallet. Detta hade i större omfattning kunnat minskas, om de hade kunnat prata mer om projektet med berörd personal.

### **Implementering**

Respondenterna säger att det finns beslut om implementering och att det finns resurser tilldelade, men att bemanning och praktiska detaljer inte är lösta ännu. Besluten skiljer sig mellan stadsdelarna vilket respondenterna uppfattar som positivt då alla måste få göra det som passar de egna förutsättningarna. Dock hade det varit bra om varje stadsdels val om implementering hade återkopplats så att man hade kunnat dra nytta och lärdom av varandra.

Det upplevs som positivt att arbetssättet kommer att fortsätta då det har varit viktigt och givande för målgruppen. Samtidigt så behöver vissa delar justeras så att det passar stadsdelen. Det viktiga är att de relationer som har byggts upp bibehålls och att man inte tappar fart. Dock så finns det en viss osäkerhet kring hur arbetet kommer att fortskrida i och med den nya förvaltningen för förskola och grundskola som är under uppbyggnad och som är en viktig aktör i arbetet.

## 4.2. Projektpersonal

### Svårigheter och eventuella problem

Respondenterna upplever att det tog tid att hitta former och förstå projektets modell till en början. De upplever den första tiden som rörig och jobbig där det krävdes mycket för att få allt på plats. Många upplever att det beror på att projektet inte var tillräckligt förankrat i den egna organisationen, det var många frågetecken kring varför man skulle vara med och vad det faktiska syftet med projektet var. Det var tydliga mål uppsatta men det var otydligt hur arbetet för att nå dem skulle gå till, om det var en viss modell som man skulle arbeta efter eller om man skulle fortsätta att arbeta som man alltid hade gjort. Många menar också att det fanns en frustration till en början, då det upplevdes som att man redan arbetade på ett bra sätt med målgruppen. När den första frustrationen hade lagt sig och former hade börjat skapas så anser majoriteten av respondenterna att det har blivit bra. Tidigare var det mycket ensamarbete medan nu i projektet så hjälps man istället åt. Flera påpekar att det tar tid att få en grupp att fungera tillsammans och att det var viktigt att det fick ta den tid som det tog i början.

Det har varit viss personalomsättning i projektet, något som respondenterna tror delvis har berott på att alla inte hade anmält sig till projektet, utan snarare blev placerade där. Detta medförde att de inte riktigt ville arbeta enligt projektmodellen, utan hade egna idéer om hur man borde arbeta. Det gick då inte i linje med projektansökan, och detta skapade en viss friktion. Respondenterna menar att det inte fungerar om medlemmarna själva inte vill arbeta på det sättet som det är tänkt. Det blir också svårt med kontinuiteten gentemot ungdomarna. Likaså upplevs det som svårt att arbeta i projektform om man inte är van vid det, så som att veta hur man ska fördela sin tid eller vilka frågor som ska tas upp med chef respektive projektledare. Att arbeta en "för liten" andel i projektet blir också svårt. Att starta upp en ungdom, att vara med på olika möten etc. tar mycket tid och då menar flera respondenter att en 50 procentstjänst är minimum. Dock menar flera att ordinarie chef inte alltid är införstådd men vad projektet handlar om och inte vill släppa sin medarbetare trots att den ska vara med i projektet. Respondenterna upplever att projektledningen kontinuerligt har arbetat med denna fråga men att det ändå har tagit mycket tid att få acceptans att göra det som projektet ska göra.

Vissa av respondenterna anser att intresset från de deltagande stadsdelarna inte har varit tillräckligt stort, och att de inte har stöttat projektet i tillräcklig utsträckning. Det har gjort det svårt att få till det tvärprofessionella och tvärssektoriella i tillräckligt hög omfattning. Det gör det också svårt att belysa vad det är som är unikt med Hikikomori då det finns många projekt som är snarlika. Respondenterna upplever dock att detta har blivit något bättre med tiden.

Slutligen menar flera respondenter att det är frustrerande att inte kunna jobba med en ännu yngre målgrupp inom projektets ramar då man i så fall skulle kunna fånga upp potentiella hemmasittare i ett ännu tidigare skede. Samtidigt har det också funnits tankar kring att det utifrån projektets syfte och mål, kanske borde lagts mer tid på de äldre ungdomarna.

### Framgångsfaktorer och vinster för målgruppen

Respondenterna anser att det finns många framgångsfaktorer med Hikikomori och därigenom vinster för målgruppen.

En stor framgångsfaktor som lyfts fram är de teamträffar som hålls en gång per vecka där hela teamet samlas och får möjlighet till erfarenhets- och kompetensutbyte mellan varandra. Det blir ett tillfälle att kunna ta del av andras kunskaper i ett visst ärende samt en möjlighet att nyttja varandras kontaktnät. Teamträffarna ger också möjlighet att coacha och stötta varandra. Mötena har också bidragit till ökad förståelse för varandras uppdrag och arbetssätt, och hjälpt till att komma förbi de stuprör som funnits tidigare i organisationen och istället skapat en helhet.

Att kunna utgå från varje individs behov istället för att följa en statisk mall upplevs också som en stor vinst i projektet. Det finns utrymme för stor flexibilitet, men det är också väldigt komplext med olika regler att förhålla sig till. Då deltagandet i projektet bygger på frivillighet är ungdomarna som är inskriva relativt motiverade att delta vid de insatser som projektet kan erbjuda.

Respondenterna menar att det är en styrka att det finns olika professioner och olika bakgrunder hos personalen då det gör att man kan komma med olika infallsvinklar kring ett problem. Modellen att arbeta två och två kring en ungdom anses vara god, då det bli mindre sårbart för ungdomen om någon av medarbetarna slutar eller blir sjuk. Dock har detta arbetssätt inte använts fullt ut, då några projektdeltagare har föredragit att arbeta mer på egen hand.

Andra delar som respondenterna lyfter fram som positiva är möjligheten att agera snabbt och inte behöva gå via de beslutsvägar som vanligtvis krävs. Detta gör att det blir snabba resultat för ungdomen, något som de uppskattar enligt respondenterna. Likaså möjligheten att kunna söka upp ungdomen i hemmet, att ge stöd utanför skoltid och möjligheten att fysiskt kunna följa med ungdomen till olika instanser (t.ex. Skatteverket, Arbetsförmedlingen etc.) menar respondenterna är en framgångsfaktor och som skiljer sig från andra projekt och satsningar. Organisationen/projektmedarbetarna följer ungdomens process över de olika organisatoriska gränssnitten, snarare än att ungdomen bollas mellan olika organisationer och professioner.

### **Justeringar i projektmodellen**

Respondenterna har en del förslag kring hur projektmodellen och arbetssättet kan justeras. Dels menar de att man borde säkerställa i högre grad att medarbetarna arbetar två och två, så att sårbarheten och personberoendet minskar. Detta skulle kunna följas upp mer än vad det gör idag vid t.ex. teamträffarna.

Det är också viktigt att de medarbetare som arbetar med Hikikomori ska ha rätt kompetens, exempelvis hur man ska arbeta för att motivera en ungdom, samtalsteknik mm, men även kunskap kring hur det är att arbeta i projektform och vad det innebär. Det är dessutom viktigt att personalen själva är motiverade att arbeta enligt Hikikomoris modell och inte har egna modeller som de arbetar efter.

Respondenterna önskar också tydligare koppling till och mer samverkan med Arbetsförmedlingen och studie- och yrkesvägledare då de är viktiga aktörer i förhållande till målgruppen.

Slutligen säger respondenterna att det är viktigt att alla involverade aktörer och organisationer har en tydligare gemensam målbild, både varför man deltar men också hur man ska arbeta. Detta upplevs inte vara tillräckligt tydligt idag.

## Implementering i ordinarie verksamhet

Respondenterna upplever stor osäkerhet inför att projektet tar slut och arbetsmodellen ska implementeras i ordinarie verksamhet. De upplever att det inte har kommunicerats tydlig vad som kommer att hända och vem som ska göra vad. Förhoppningen hos majoriteten är att arbetsmodellen får vara kvar. De är oroliga att stadsdelsrepresentanterna inte har förstått modellen i tillräcklig utsträckning och därför inte vet vilka beslut som de ska fatta gällande implementering. Det finns också enligt flera respondenter en risk att dela upp tjänster på för många personer, då riskerar då att bli urvattnat och att det inte finns tillräckliga möjligheter att ge ungdomen det stöd som den behöver, bl.a. möjligheten att följa ungdomens egen process.

Det upplevs som viktigt att ta tillvara på medarbetarnas kunskaper och fortsätta det samarbete som har byggts upp mellan olika aktörer. Detta är ett sätt för att kunna bibehålla korta beslutsvägar och undvika onödig byråkrati kring ungdomen. Vidare så menar respondenterna att det behöver tydliggöras vem som gör vad inom stadsdelarna så att det inte blir dubbelarbete då många olika grupper arbetar med målgruppen, men på olika sätt.

## 4.3. Projektledare

### Projektet och förutsättningar

Projektledarna dra sig till minnes att uppstartsprocessen för Hikikomori var relativt trög och jobbig. Det var chefsbyten vilket medförde att de fick starta om förankringen i organisationerna. Organisationerna hade inte skapat sig en tydlig bild av projektets mål och arbetssätt när projektet startade och de visste inte vad som förväntades av personalen som skulle medverka. Organisationerna hade heller inte så stor kunskap kring ESF-finansierade projekt eller vad en styrgrupp i ett ESF-projekt hade för uppdrag. Projektledarna menar att det hade varit önskvärt, eller snarare nödvändigt, med mer kontinuitet från styrgrupperna, då många personer har bytts ut eller lämnat vakanta platser. Det har påverkar projektet negativt, då de har tvingats till många omtag. Likaså har det ibland blivit stopp i kommunikationen då styrgruppsmedlemmarna inte alltid har spridit information vidare i den egna organisationen. Projektledarna upplever att stadsdelarna inte har eller har haft en tydlig plan för Hikikomori, vilket delvis kan förklara att det inte alltid har prioriterats.

Projektledarna menar såhär i efterhand att projektet borde ha arbetat tillsammans med stadsdelarna och varit tydligare om förutsättningar och kraven på den personal som skulle ingå i projektet. Inledningsvis så var det flera i personalgruppen som inte visste varför de skulle ingå då informationen hade försvunnit i olika stuprör. Några av de som placerades i projektet, var inte motiverade till att arbeta i projektet eller enligt projektets metod, då de ansåg att det arbetssättet som redan var etablerat fungerade bra. Då syftet med projektet var att testa nya arbetssätt, så skapade detta friktion inom projektet. Projektledarna säger att det hade varit enklare, och att projektet sannolikt hade kommit ännu längre, om projektet och projektägarna hade lyckats skapa en gemensam bild, och fått till sig motiverad personal samt en styrgrupp med tillräcklig kontinuitet för att kunna vara den dedikerade resurs som projektet behövde.

I uppstarten gick mycket av projektledarnas tid till att forma personalgrupperna, etablera samverkan och informera om projektet till medarbetarna. Detta tog tid från att arbeta med det faktiska projektet vilket gjorde att de tappade lite fart inledningsvis. Dock så poängterar projektledarna att den tid som de la i

början har gjort så att de har hittat bra former för arbets sättet senare i projektet. Det har dock varit en inlärningskurva för många vad ett projekt är, och vad det innebär att arbeta med en separat budget istället för månadslön. ESF har också tydliga regler för hur projekt skall styras och redovisas, vilket har medfört att en del saker behöver göras på ett specifikt sätt. Det har också varit en utmaning att få ihop arbetet på ett bra sätt, då många i personalgruppen arbetar deltid.

Slutligen säger projektledarna att projektledning och styrgrupp redan i projektansökan, borde ha tänkt mer på projektets målformuleringar. De upplevs som för vilda för att kunna uppnå i ett och samma projekt.

### **Framgångar**

Projektledarna anser att Hikikomori har varit ett projekt det har getts möjlighet att fylla sprickor och arbeta med målgruppen på ett sätt som andra inte gör. Att projektet har haft möjlighet att söka upp ungdomar upplevs som en stor framgång. De menar också att det är positivt för ungdomen att kriterierna för att vara med i projektet inte är så tydliga, utan de utgår från vad ungdomen behöver. Att det finns en "extra vuxen" kopplad till ungdomen och som kan hjälpa till praktiskt relativt snabbt upplever projektledarna vara en stor fördel med projektets arbetsmodell. De menar också att arbetsmodellen har stödjer att befintliga roller får möjlighet att arbeta på ett nytt sätt, och att de då kan göra mer för målgruppen genom att öka samverkan.

De upplever att de har fått bra stöd från ESF-rådet under projektets gång och det har också varit en styrka att ESF har träffat personalen och kunna svara på deras frågor. Slutligen menar de att det har varit positivt att vara två projektledare då det har gjort arbetet mindre sårbart.

### **Samarbete med intressenter**

Projektledarna upplever att samarbetet med intressenterna till största delen har fungerat mycket bra. Det är många som uppskattar och blir glada över att Hikikomori har möjlighet att träda in och erbjuda stöd till ungdomarna. De har kunnat lösa olika frågor på olika vis, från fall till fall, beroende på vilka kontakter och resurser som finns vilket upplevs ha fungerat bra.

Dock så har det varit relativt hög personalomsättning i många organisationer vilket gör att det har tagit tid att för nya chefer och medarbetare att förstå vad som ska göras och varför, varpå projektledarna har behövt använda sin tid att informera kring detta.

### **Implementering**

Inför kommande implementering hoppas projektledarna på att arbetet får möjlighet att fortsätta och att det inte faller tillbaka till hur det var tidigare. De tror att personalen kan vara ambassadörer och hjälpa kollegor att förstå arbetsmodellen och hjälpa dem i att börja arbeta enligt Hikikomorimodellen i enlighet med beslut.



## 5. Projektets arbetssätt i förhållande till ansökan

Projektet har arbetat i linje med projektansökan. Arbetet har skett tvärsektorielt med strategiska och operativa styrgrupper kopplade till projektet. Projektet har arbetat aktivt med marknadsföring för att fånga in deltagare och göra projektet känt bland samarbetspartners.

Projektet har arbetat löpande med spridningsaktiviteter mot skolor, anhängcenter, arbetsmarknadsverksamheter med mera. Det kommunala aktivitetsansvaret i stadsdelarna har integrerats i projektet vilket har medfört att Utbildningsförvaltningens möjligheter kan integreras med projektets vägar och resurser. I juni 2018 bildas en ny förvaltning i Göteborgs Stad med ansvar för förskola och grundskola, ett ansvar som tidigare tillhört respektive stadsdel. Detta påverkar implementeringen av projektet i ordinarie verksamhet då stadsdelarna, trots att bildandet av den nya förvaltningen är nära, är osäkra på hur de ska agera kring samverkan och implementering. Beslut om implementering finns i stadsdelarna men det är ännu oklart hur arbetet kommer att gå till i praktiken och hur samverkan med sektorerna i stadsdelarna kommer att fungera.

Projektmedarbetarna har löpande arbetat med att identifiera vad ungdomarna är intresserade av för att på så sätt kunna möta de behov som finns hos målgruppen. Det har funnits en viss svårighet med att få deltagarna att skriva på redovisningslistor vilket har medfört att statistiken som rapporteras in och det faktiska deltagandet uppges skilja sig åt till viss del. Detta har förbättrats något under projektets gång, då projektpersonalen har arbetat mer aktivt med att få in listorna.

Statistiken indikerar att det finns en jämställd representation av kvinnor/män bland deltagarna, vilket det har gjort under hela projektiden. Projektpersonalen har kunskap om ett antal olika metoder kopplat till jämställdhet vilket också torde innebära att de i sitt arbete strävar efter att både kvinnor och män deltar i projektet. Projektet säkerställer att de arbetar med ESF-rådets horisontella principer genomgående i projektet genom att kontinuerligt arbeta med projektets utvecklingsledare för jämställdhet och mänskliga rättigheter. Två workshoppar har genomförts med projektet personal där fokus har legat på normkritik och att skapa en gemensam kunskapsgrund. Projektet har också kartlagt och jämfört hur mycket tid som de lägger på pojkar respektive flickor. Resultatet visade att det inte finns någon märkbar skillnad, varpå detta inte har analyserats djupare. Under hösten 2017 genomförde projektets utvecklingsledare för jämställdhet en undersökning av slumpmässigt utvalda genomförandeplaner i syfte att undersöka om det fanns skillnader kring vilka ungdomar som får genomförandeplaner samt om erbjudandet i planerna ser olika ut för könen. Inga slutsatser kunde dras om att planerna eller erbjudanden såg olika ut baserat på kön.

Projektet har också haft en workshop under temat jämställdhet och normkritik där tidigare kompetensutveckling inom området följdes upp. Praktiska övningar gjordes också där personalen delades i grupper och fick arbeta med ett och samma case, men där individen i caset hade olika kön (tjej, kille, icke-binär) i respektive grupps instruktioner. Grupperna diskuterade möjliga lösningar för den fiktiva individen, redovisningarna i storgrupp visade att det inte fanns någon tydlig skillnad i lösningen beroende på vilket kön den fiktiva individen hade.

I de fall som det behövs har projektet haft möjlighet att anlita en tolk. Projektets lokaler har också varit tillgänglighetsanpassade.



## 6. Projektets arbete mot effektmålen

De insatser som har gjorts i projektet har haft en tydlig koppling gentemot det första målet, stärkt hälsa. Genom att skapa bättre förutsättningar för de deltagande ungdomarna och också väva in hälsouppmuntrande aktiviteter i verksamheten, skapas förutsättningarna för att deltagarna kommer att må bättre, både psykiskt och fysiskt.

Under de två senaste åren har projektet arbetat mer med aktiviteter som avser det andra målet, lägre arbetslöshet, till exempel genom utbildning i arbetsmarknadskunskap, CV-workshops och kontakt med mentorsorganisationer. Genom dessa aktiviteter skapas förutsättningar för deltagarna att komma ut i arbetslivet.

Det är svårare att hitta en tydlig koppling till det tredje effektmålet, minskade livsskillnader i stadsdelarna. Detta bygger på jämförelser över tid, vilket gör att de data som samlas in i projektet senare kan användas för att se om det finns indikationer på att detta mål på sikt kan uppfyllas.

För att kunna följa upp effektmålen på sikt är det viktigt att mottagande organisationer har en plan för hur detta ska göras.

## 7. Sammanfattande råd och förslag inför liknande satsningar

Avslutningsvis ger Ekan projektledningen ett antal råd och förslag som kan ses som möjligheter för stadsdelarna om ett liknande projekt skulle bedrivas igen.

### Gemensam förståelse och målbild

En viktig komponent i ett framgångsrikt projekt är att det finns en gemensam målbild och en förståelse för vad projektet skall uppnå. I motsats till en linjeverksamhet, som kontinuerlig arbetar med en diversifierad verksamhet över tid, så skall ett projekt göra några få saker under en begränsad tidsperiod. Detta ställer krav på att de som äger ett projekt samt att de som ingår i projektet, har samma bild av vad det är som skall göras. Arbetet med detta samförstånd bör ske redan vid projektansökan, så att alla de moment och processer som skall ske när ett projekt har blivit beviljat och håller på att sätta igång, kan ske utifrån den förståelsen. Detta medför t.ex. att det blir tydligt för den personal som skall ingå i projektet vad som skall göras och att rekryterings- och bemanningsprocessen tydligt utgår ifrån detta.

### Förankring och engagemang

För att ett projekt ska lyckas är det viktigt att det är förankrat hos berörda aktörer och ägare och att roller, förväntningar och ansvar är tydliggjorda. Stadsdelarna har själva lyft fram att detta hade kunnat göras bättre inledningsvis. Likaså vikten av att ha en förankrad intern organisation som är kommunicerad till relevanta intressenter är en stor framgångsfaktor. Då projektet är utförare av ett uppdrag och inte finns i linjen, så ligger en stor del av ansvaret för förankringen hos ordinarie verksamhet och styrgrupp, något som bör beaktas i alla projekt. Projektet har ett tydligt uppdrag att nå sina mål, men har till sin natur inte det inflytande eller kontakt med linjen som ordinarie chefer har, vilket gör att dessa kontinuerligt måste arbeta med förankringsarbetet.

## Projektkunskap

Att arbeta i ett projekt skiljer sig från ordinarie linjeverksamhet. Det krävs förståelse kring vad ett projekt är, vilket ansvar olika roller har, vad som krävs av respektive person, vad projektet ska uppnå hur man ska fördela sin tid etc. Flera av de som har arbetat med Hikikomori var projektovana vilket har inneburit att mycket tid har gått åt till att förklara grunderna kring projektarbete. Om förutsättningarna för att arbeta i projekt hade tydliggjorts för både projektdeltagare och avlämnande chefer, och eventuell kompetensutveckling hade skett för de som var i behov av detta, så hade projektet snabbare kommit till en högre effektivitet.

## **Motivation**

Slutligen är det av stor vikt att de som arbetar i och med ett projekt är motiverade, har den kompetens som är lämplig för projektets verksamhet och förstår att de under sin tid i projektet, skall arbeta i linje med projektets metod och mål. Har man samtidigt en del av sin tjänst i en linjefunktion, så kräver det en acceptans från sin linje samt ett visst mått av flexibilitet och förmåga att planera och omplanera sin tid. Resurstillsättningen vid projekt bör därför utgå från en blandning av kompetens och personliga egenskaper, och kan medföra att resurssättande organisation ibland behöver omprioritera i sin personalgrupp, snarare än att se vilka resurser som direkt är tillgängliga.

## 8. Bilagor

### Intervjuguider

#### Stadsdelsrepresentanter

- Vilken är din generella bild av projektet?
- Vad har fungerat bra/mindre bra med projektet?
- Vilka framgångsfaktorer har projektet och deras arbetssätt bidragit till?
- Hur upplever du att samarbetet med projektet har fungerat?
- Är det något som borde ha gjorts annorlunda med projektet? Vad?
- Vilka vinster ser du för ungdomarna genom projektet?
- Hur ser du på arbetet efter projektet, vad händer nu (implementering i ordinarie verksamhet)?
- Övriga kommentarer?

#### Projektpersonal

- Vilken är din generella bild av projektet?
- Vad har fungerat bra/mindre bra med projektet?
- Vilka framgångsfaktorer har projektet och deras arbetssätt bidragit till?
- Hur upplever du att samarbetet inom projektet har fungerat?
- Är det något som borde ha gjorts annorlunda med projektet? Vad?
- Vilka vinster ser du för ungdomarna genom projektet?
- Hur ser du på arbetet efter projektet, vad händer nu (implementering i ordinarie verksamhet)?
- Övriga kommentarer?

#### Projektledare

- Vilken är din generella bild av projektet?
- Vad har fungerat bra/mindre bra med projektet?
- Vilka framgångsfaktorer har projektet och deras arbetssätt bidragit till?
- Hur upplever du att samarbetet med inom projektet har fungerat?
- Hur upplever du att samarbetet med projektets intressenter har fungerat?
- Är det något som borde ha gjorts annorlunda med projektet? Vad?
- Vilka vinster ser du för ungdomarna genom projektet?
- Hur ser du på arbetet efter projektet, vad händer nu (implementering i ordinarie verksamhet)?
- Övriga kommentarer?