Svenska ESF-rådet

Att framgångsrikt rigga och organisera projekt om skolavhopp

Klusterutvärdering av projekt för att motverka problematisk skolfrånvaro och skolavhopp

Nedslag 2 – 31 maj 2025

Innehåll

1. Inledning **3**
1.1 Om projekten 3
1.2 Nedslagets bakgrund, syfte och genomförande 4
1.3 Definition av skolavhopp och problematisk skolfrånvaro 5
2. Lärdomar rörande riggning och organisering **6**
2.1 Projekt med fokus på förebyggande arbete 6
2.2 Projekt med fokus på åtgärdande arbete 9
3. Framgångsfaktorer i riggning och organisering av projekt med fokus på att förebygga och åtgärda skolfrånvaro **14**

1. Inledning

På uppdrag av Svenska ESF-rådet (ESF-rådet) genomför Strategirådet, i samarbete med Vilna, en klusterutvärdering av projekt som syftar till att minska problematisk skolfrånvaro och motverka skolavhopp. Klusterutvärderingen ska bidra med kunskap och lärande för i första hand ESF-rådet.

I utvärderingen gör Strategirådet ett antal nedslag med olika fokus. Under våren 2025 har ett nedslag genomförts med syftet att utveckla ESF-rådets kunskap om hur denna typ av socialfondsprojekt bör riggas och organiseras för att främja en så hög måluppfyllelse som möjligt. Resultaten redovisas i denna promemoria. Strategirådet har inom ramen för utvärderingsuppdraget tidigare lämnat en metodrapport och nulägesbild samt en promemoria om hur skolavhoppsprojekten skiljer sig från socialfondsprojekt med fokus på vuxna.

Resterande del av inledningskapitlet summerar kort projektens inriktning, varefter vi beskriver nedslagets syfte och genomförande. I kapitel 2 redogörs för de huvudsakliga empiriska resultaten från nedslaget. I kapitel 3 gör vi en summerande analys och beskriver våra slutsatser gällande riggning och organisering.

1.1 Om projekten

Utvärderingen omfattar totalt 17 projekt som finansieras av programområde A2 (Öka möjligheten till ett inkluderande och hållbart arbetsliv för alla). Projektens namn, ESF-region och projektägare beskrivs i Tabell 1. Projekten startade under 2023 och planerar avslut under 2025 eller 2026.

Tabell 1. Projekten i utvärderingen

Projektnamn	ESF-region	Projektägare
SVUNG - Svenljungas unga	Västsverige	Svenljunga kommun
Skolanknytning och närvaro	Västsverige	Göteborgsregionens kommunalförbund
IMpuls	Västsverige	Falkenbergs kommun
Ett hållbart arbetsliv för care leavers	Västsverige	SOS Barnbyar Sverige
Level UP	Sydsverige	Ängelholms kommun
Alternativ lärmiljö i närhet till djur och natur	Sydsverige	Kungshaga 4H
Sänkta trösklar till högre utbildning genom SI	Sydsverige	Malmö universitet
FUN (Främja Ungas Närvaro)	Norra Mellansverige	Region Gävleborg
Promote Health, Important choices and Attendance	Norra Mellansverige	Storfors kommun

Projektnamn	ESF-region	Projektägare
Värmlands Skolsamverkan	Norra Mellansverige	Karlstads kommun
Ung Kraft	Norra Mellansverige	Falun Borlänge regionen AB
Ready Steady	Övre Norrland	Urkraft ASF AB
Bygga för framtiden	Övre Norrland	Haparanda kommun
Det handlar om oss	Övre Norrland	Rädda barnens riksförbund
Unga till arbete	Mellersta Norrland	Strömsunds kommun
Husku	Mellersta Norrland	Bergs kommun
Ångemodellen Unga	Mellersta Norrland	Ånge kommun

1.2 Nedslagets bakgrund, syfte och genomförande

Kunskapen ska primärt vara användbar för ESF-rådets samordnare, exempelvis i arbetet med att mobilisera/föra dialog med potentiella projektägare, skriva utlysningar, bedöma projektansökningar samt stödja och följa upp projekten. Kunskapen ska också vara användbar för Strategirådets slututvärdering av projekten. Vi ser bland annat att nedslaget kan vara ett stöd i den förklarande analysen av uppnådda resultat och effekter, genom att erbjuda en beskrivning av hur ett utvecklingsarbete optimalt bör riggas som de faktiska projekten kan jämföras mot.

Nedslaget har baserats på intervjuer med sex projekt, som valts ut för att fånga en bredd av olika typer av projekt, med olika typer av projektägare i skilda delar av landet. I varje projekt har projektledaren intervjuats, samt 1–2 projektmedarbetare och/eller samverkanspartners med koppling till skolan. Totalt har 15 personer intervjuats inom ramen för nedslaget. Intervjuerna har i huvudsak syftat till att samla in lärdomar kring vad som fungerat bra respektive mindre bra i riggningen och organiseringen av utvecklingsarbetet i projektet, samt vad intervjupersonerna skulle gjort annorlunda om de hade fått möjlighet att rigga projektet igen.

Med utgångspunkt i vår befintliga kunskap om skolväsendets styrning och organisering har vi därefter använt dessa lärdomar för att formulera ett antal framgångsfaktorer kring hur socialfondsprojekt med fokus på skolfrånvaro och skolavhopp bör riggas och organiseras.

För att förankra preliminära resultat samt inhämta kompletterande data, genomfördes ett digitalt lärandeseminarium med företrädare för projekten, samt den interna referensgrupp som är knuten till utvärderingen bestående av representanter från ESF-rådet. Under seminariet presenterades preliminära resultat som deltagarna fick möjlighet att diskutera vidare i mindre grupper. Efter seminariet hade Strategirådet en avstämning med utvärderingens kontaktperson på ESF-rådet, för att diskutera form och innehåll i avrapporteringen i syfte att främja användbarhet.

1.3 Definition av skolavhopp och problematisk skolfrånvaro

Begreppet *problematisk frånvaro* avser frånvaro, giltig såväl som ogiltig, som förekommit i sådan utsträckning att elevens möjligheter att nå utbildningens mål riskerar att påverkas.[1] Det finns inte någon bestämmelse som definierar vad som är att betrakta som frånvaro. I stället är det upp till skolan att avgöra om en elev varit närvarande eller frånvarande. Det vilar också ett ansvar på rektor att utreda om en elev har upprepad eller långvarig frånvaro.

För en obligatorisk skolform som grundskolan, där skolplikt råder, ger inte regleringen förutsättningar att definiera vad som är att betrakta som skolavhopp. I utvärderingen använder vi för grundskolans del begreppet skolavhopp synonymt med att kontakten med skolan i någon mån är bruten. I gymnasieförordningen definieras däremot vad som anses vara ett *avhopp/avbrott* från utbildningen. För gymnasieskolans del anses till exempel en elev som, utan att anmäla giltig orsak, uteblir från utbildning som hen blivit antagen vid inom tre dagar från terminsstart ha avslutat studierna. Likaså anses en elev som har påbörjat en utbildning men därefter uteblivit från utbildningen under en ihållande period om mer än en månad, utan att detta berott på beviljad ledighet eller sjukdom, ha avslutat sina studier.[2]

[1] SOU 2016:94 *Saknad! Uppmärksamma elevers frånvaro och agera.*
[2] 12 kap. 3 och 4 a §§ gymnasieförordningen (2011:2039).

2. Lärdomar rörande riggning och organisering

I detta kapitel presenteras lärdomar rörande projektens riggning och organisering som projektföreträdare lyft fram i intervjuer. Kapitlet fokuserar på lärdomar som enligt projektföreträdarna påverkat projektens genomförande och måluppfyllelse, och som är förhållandevis generiska i bemärkelsen att de lyfts fram av flera intervjupersoner och har bäring för denna typ av projekt generellt.

I nulägesanalysen som genomfördes som en del av vår inledande metodrapport, framkom att projekten har två typer av övergripande målgrupper. Den första målgruppen består av barn och unga som fortfarande har kontakt med skolan, där målet är att främja skolnärvaro och motverka skolavhopp längre fram. Målgruppen kan i sin tur delas in i två undergrupper: alla elever, som får ta del av breda, förebyggande insatser respektive elever i riskzonen för frånvaro som får ta del av anpassade, ingripande insatser. Oavsett undergrupp, är det dock i skolan som insatserna primärt ska utvecklas och genomföras. Den andra målgruppen består av barn och unga som hoppat av eller förlorat kontakten med skolan. I dessa projekt genomförs åtgärdande insatser, som ofta tar plats i verksamheter utanför skolan.

När vi analyserade intervjusvaren i detta nedslag, blev det tydligt att lärdomarna från projekten delvis skiljer sig beroende på vilken målgrupp som projektet primärt vänder sig till. Vi har därför valt att dela upp beskrivningen av lärdomar i två underavsnitt. I det första avsnittet presenteras lärdomar från projekt med huvudsakligt fokus på förebyggande och i viss mån ingripande arbete som vänder sig till elever i skolan. I det andra avsnittet redogörs för lärdomar från projekt med primärt fokus på åtgärdande arbete riktat mot elever som förlorat kontakten med skolan.

2.1 Projekt med fokus på förebyggande arbete

Av intervjuerna framgår att de förebyggande projekten kännetecknas av att insatser mot elever i regel genomförs inom ramen för den ordinarie utbildningen. Ett annat centralt kännetecken är att de förebyggande projekten inte bara – eller primärt – har fokus på insatser mot elever, utan i hög grad även syftar till att förändra förhållningssätt och arbetssätt hos skolpersonal.

På ett övergripande plan, innebär dessa särskilda kännetecken att riggningen och organiseringen av förebyggande projekt behöver främja förankring och ägarskap i skolan. De lärdomar som mer konkret framkommit i genomförda intervjuer berör framför allt hur projektet bör riggas och organiseras för att främja dels en så kallad "hela-skolan-ansats", dels förankring på förvaltnings- och rektorsnivå. De två områdena växelverkar delvis med varandra, så till vida att förankring på rektorsnivå exempelvis kan ses som en grundförutsättning för att möjliggöra en hela-skolan-ansats. På motsvarande sätt kan en hög grad av engagemang och involvering av skolpersonal främja förankring på högre nivåer i den lokala styrkedjan. I nedanstående avsnitt

vidareutvecklar vi vad som framkommit i intervjuerna rörande lärdomar inom dessa två områden.

2.1.1 LÄRDOMAR KRING ORGANISERING FÖR ATT FRÄMJA "HELA-SKOLAN-ANSATS"

Med "hela-skolan-ansats" avses att det närvarofrämjande arbetet i projektet ses som en angelägenhet av all skolpersonal, oavsett om det är en lärare, en fritidspedagog eller en kurator. Med "hela-skolan-ansatsen" avses också att skolpersonalen ser kopplingen mellan projektet och skolans ordinarie verksamhet, för att främja att projektet blir ett internt utvecklingsarbete snarare än en fristående insats separerad från skolan.

I projekten lyfts flera lärdomar för att främja "hela-skolan-ansatsen". En återkommande lärdom är att tydligt koppla projektet till skolans systematiska kvalitetsarbete (SKA), som enligt skollagen ska bedrivas både på skolenhetsnivå och huvudmannanivå. Mer konkret handlar det bland annat om att ge utrymme för de enskilda skolenheterna att analysera närvaro och frånvaro utifrån de egna lokala förhållandena, samt om att de enskilda skolenheterna kan formulera egna mål för utvecklingsarbete för att på detta sätt främja ägarskap och relevans.

> "Vi har ju gjort en projektansökan, men en framgångsfaktor har varit att de [skolorna] lokalt fått formulera sina mål och insatser för att främja relevans och ägarskap. Och att koppla det till SKA - vad är det i det systematiska kvalitetsarbetet som ni ändå ska jobba mot?"
>
> - Projektledare

Ytterligare en lärdom handlar om att inrätta lokala processledare med uppdraget att leda och hålla ihop utvecklingsarbetet lokalt på skolorna. Flera intervjupersoner, från både projekten och från skolan, menar att det är viktigt att dessa processledare har kunskap om och förtroende i skolan. I projekten har de lokala processledarna bland annat en bakgrund som förstelärare, utvecklingsledare inom utbildnings-förvaltningen eller stödfunktion i skolan.

> "Det vi framförallt sett som viktigt är att de [som är lokala processledare i kommunerna] behöver ha stort förtroendekapital på skolan, stort mandat att driva förändringsarbete, kunskap om skolan och lokal förankring. Det är viktigare än att de har erfarenhet från projekt- och processledning. Vi tror också att det främjar implementering efter projektslut. Samtliga processledare i kommunerna kommer därför från skolorna, det är tex förstelärare, personer med utvecklingsuppdrag inom skolan etc."
>
> - Projektledare

En tredje lärdom för att främja "hela-skolan-ansatsen" handlar om att ha en plan för hur insatser mot elever praktiskt ska kunna genomföras inom ramen för ordinarie undervisningstid. Flera projekt anger att de inledningsvis använt "elevens val" för dessa

insatser. Efter att "elevens val" togs bort av regeringen 2023, har projekten löst det på olika sätt. Några projekt har frigjort tid för projektaktiviteter genom att förkorta ett antal lektioner med 2–3 minuter per lektion, för att på detta sätt samlat frigöra 30 minuter till lektioner rörande exempelvis värdegrund, arbetsmarknadskunskap eller valkompetens inom ramen för projektet. Andra projekt har använt mentorstid för denna typ av elevaktiviteter.

2.1.2 LÄRDOMAR KRING ORGANISERING FÖR ATT FRÄMJA FÖRANKRING PÅ REKTORS- OCH HUVUDMANNANIVÅ

Det följer av skollagen att den enskild rektor har stort mandat och handlingsutrymme att bestämma över skolans inre organisation. För att projekt med fokus på förebyggande arbete ska ges praktiska förutsättningar att bedriva verksamhet i skolorna, krävs därför att projektet är förankrat på rektorsnivå.

Av genomförda intervjuer framkommer att det finns flera utmaningar i relation till denna fråga. Arbetet med frånvaro och närvaro ses inte alltid som en prioriterad fråga av enskilda rektorer, som dessutom ofta är relativt belastade med många andra frågor som de behöver hantera. Förankring på rektorsnivå uppstår därmed inte per automatik utan kräver aktivt arbete.

I intervjuerna framkommer flera lärdomar för att främja förankring på rektorsnivå. En första lärdom handlar om att redan under ansökningsfasen identifiera rektorer med ett befintligt intresse för att arbeta med närvarofrämjande arbete, och bygga projektet kring dessa. I andra projekt, har skolenheterna valts ut i dialog med skolchefen och en analys av vilka skolor som har stora problem med frånvaro. I dessa projekt är lärdomen att det är viktigt att involvera och motivera rektorerna genom dialog och en nära koppling till det systematiska kvalitetsarbetet, för att säkerställa förankring i praktiken. Detta då det finns erfarenheter från projekten att rektorer svarat ja på frågan om de vill vara med i projektet, men inte skapat förutsättningar för arbetet under genomförandet då de i praktiken inte sett frågan som prioriterad. Ytterligare en lärdom är att engagera rektorerna genom annan skolpersonal. I ett projekt har exempelvis ett nära samarbete etablerats med studie- och yrkesvägledarna, vilket enligt intervjuad projektledare bidragit till att öka rektorns intresse över tid då de fungerat som ambassadörer för projektet.

På en mer övergripande nivå, understryker i stort sett samtliga intervjupersoner värdet av att formulera relativt övergripande ramar i projektansökan, för att på detta sätt ge varje enskild rektor möjlighet att formulera lokala mål i projektet.

Vad gäller förankringen på huvudmannanivån, menar flera intervjupersoner att denna riskerar att bli relativt svag då de förebyggande projekten i regel primärt bedrivs ute på enskilda skolenheter. Det innebär i sin tur att utbildningsförvaltningen (eller motsvarande) kan inta en relativt passiv roll under projektets genomförande. Flera intervjuföreträdare menar samtidigt att förankring på huvudmannivån är centralt för att främja implementering efter projektslut, och att det därför är viktigt att arbeta löpande med återföring och förankring även på denna nivå. Löpande förankringsaktiviteter på huvudmannivån kan även ge spridningseffekter av det närvarofrämjande arbetet som

går bortom projektet. Företrädare för ett projekt berättar exempelvis att skolchefen tagit en aktiv roll i projektet, samt återkommande informerat både politiken och rektorer på skolor som inte deltar i projektet, vilket haft mätbar effekt på skolnärvaron även på dessa skolor.

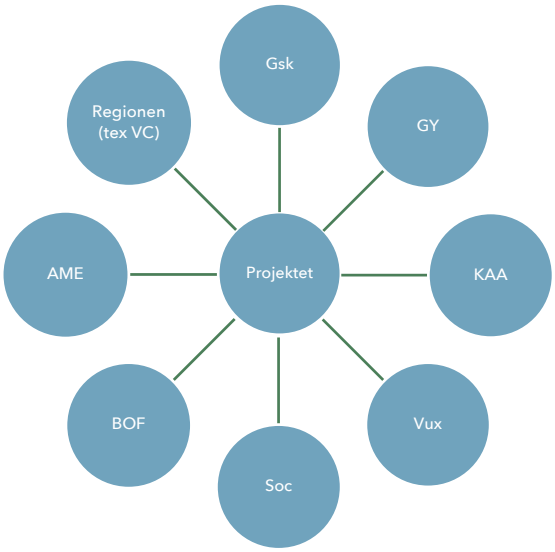
Av intervjuerna framgår att lärdomarna kring framgångsfaktorer för att främja förankring på huvudmannanivån delvis skiljer sig beroende på typen av projektägare. I projekt med kommuner som projektägare är en allmän lärdom att förlägga projektet på utbildningsförvaltningen om möjligt. I vissa fall kan det ändå vara motiverat att en annan förvaltning tar projektägarskapet, exempelvis om utbildningsförvaltningen inte har kapacitet eller erfarenhet av att driva socialfondsprojekt. I dessa fall är dock lärdomen att ansökan bör skrivas fram genom aktiv samverkan med utbildningsförvaltningen, i motsats till ett upplägg där exempelvis en arbetsmarknadsförvaltning ensam tar fram ansökan och sedan tillfrågar utbildningsförvaltningen om den kan vara med i projektet. I projekt med regionala projektägare är lärdomen att aktivt arbeta med förankring i de strategiska nätverk bestående av skolchefer och liknande som en del regionala projektägare har. Ytterligare en lärdom är att löpande fråga efter hur lokala processledare i medverkande kommuner arbetar med förankring på huvudmannanivå och hos politiken.

2.2 Projekt med fokus på åtgärdande arbete

Projekt med fokus på åtgärdande arbete kännetecknas av insatser som bedrivs utanför skolans ordinarie verksamhet, med ett avgränsat antal deltagare som helt eller delvis förlorat kontakten med skolan. Dessa projekt syftar till att utveckla och erbjuda effektiva insatser för att motverka problematisk skolfrånvaro och underlätta återgång till skola, annan utbildning eller praktik.

Sammantaget visar våra intervjuer på ett antal viktiga lärdomar från projekt med åtgärdande fokus. Dessa lärdomar går i hög grad att knyta till att de åtgärdande projekten fungerar i en skärningspunkt mellan, och behöver koppla upp sig, mot olika instanser i kommunernas linjeorganisationer såsom grundskolan, gymnasieskolan, det kommunala aktivitetsansvaret, Komvux, socialtjänsten, barn- och fritidsförvaltningen, arbetsmarknadsenheten och regionen. Detta medför en organisatorisk komplexitet som skapar utmaningar men som projekten beskriver kan hanteras på olika sätt.

Figur 1. Illustration av de åtgärdande projektens komplexa organisatoriska sammanhang



Sammantaget är det tre områden som projekten med ett åtgärdande fokus sett är viktiga att arbeta med för att lyckas. *För det första* vittnar projekten om vikten av att säkerställa fungerande gemensamma processer för rekrytering, genomförande av insatser och fortsatta ”positiva utvecklingsresor” för deltagarna i ordinarie system för att ta steg mot utbildning och arbete. Detta innebär att projektet måste ha tydliga rutiner och strukturer för att identifiera deltagare, samt för att följa upp och stödja dem genom hela processen.

För det andra visar det sig att projektpersonalen spelar en avgörande roll och bör ha förmågan att skapa förändring bland deltagarna. Det krävs en djup förståelse för deltagarnas behov och utmaningar, samt en förmåga att motivera och stödja dem i deras utveckling i det organisatoriska landskap som finns.

För att de nyvunna arbetssätten ska bli hållbara, är det *för det tredje* också viktigt att etablera former för implementering och ägarskap inom organisationen. Detta stärker förutsättningarna för att de positiva förändringarna integreras i den ordinarie verksamheten och fortsätter att gynna deltagarna även efter projektets slut. I nedanstående avsnitt vidareutvecklar vi vad som framkommit i intervjuerna rörande mer specifika lärdomar inom dessa tre områden.

2.2.1 LÄRDOMAR OM HUR FUNGERANDE GEMENSAMMA PROCESSER KAN FRÄMJAS

Projekten med åtgärdande fokus beskriver betydande utmaningar i att främja fungerande gemensamma processer av flera skäl. En utmaning handlar om att förvaltningarnas och andra arbete ofta sker i stuprör. Detta innebär att olika instanser ofta inte ser det som sitt ansvar att samarbeta över förvaltningsgränserna. Fokus ligger ofta på verksamhetens behov snarare än individernas. Det kan leda till att barn och unga riskerar att "tappas bort" i övergångar mellan olika skolformer eller mellan det kommunala aktivitetsansvaret och komvux.

> ”De arbetsgrupper där vi har alla aktörer på plats är viktiga – för att kunna utvärdera arbetsformerna, systematiken och för att vi ska prata strategiskt om hur vi arbetar ”
>
> - Projektmedarbetare

För att motverka dessa utmaningar är en lärdom att det är gynnsamt att etablera en styrgrupp för samarbete mellan berörda kommunala förvaltningar och andra berörda instanser (t.ex. regionen eller civilsamhällesorganisationer) i projekten. Styrgruppen bör ha en bred representation och kunna utvidgas vid behov för att säkerställa att alla relevanta perspektiv inkluderas. Genom att samla olika aktörer i en gemensam styrgrupp kan man skapa en plattform för dialog och samordning, vilket stärker kapaciteten att överbrygga de organisatoriska barriärerna.

Vidare är det enligt projekten en lärdom att arbetsgrupper bör skapas tvärs över förvaltningarna och andra insatser med ansvar för att konkret utveckla, pröva och utvärdera gemensamma processer. Fokus i detta arbete bör ligga på att utveckla och

förbättra processerna snarare än att hantera enskilda fall. Dialogen om de enskilda fallen behöver finnas men i andra sammanhang. Genom att arbeta och utveckla tvärfunktionella rutiner, processer och arbetssätt kan man dra nytta av olika kompetenser och perspektiv, vilket stärker den ordinarie verksamhetens potential att fungera effektivt och relevant i förhållande till den enskilda deltagarens behov.

Projekten vittnar om att de lärt sig att det finns vissa saker som är särskilt viktiga att säkra i utvecklingen av gemensamma processer. Kvalitetsaspekter som snabbhet, flexibilitet och kontinuitet är centrala i processerna. Särskilt viktigt är att fokusera på övergångar och återgång till skola, för att säkerställa att individer inte faller mellan stolarna. Snabbhet i beslutsfattande och åtgärder säkerställer att insatserna är relevanta och aktuella, medan flexibilitet och kontinuitet bidrar till att skapa en stabil och anpassningsbar struktur som kan hantera förändringar och oförutsedda händelser. Genom att prioritera dessa aspekter kan projekten bättre möta de utmaningar som uppstår i arbetet med att främja skolnärvaro och motverka skolavhopp.

2.2.2 LÄRDOMAR FÖR ATT SÄKERSTÄLLA PROJEKTPERSONAL SOM KAN SKAPA FÖRÄNDRING BLAND DELTAGARNA

Projekten beskriver att de står inför flera utmaningar när det gäller att engagera deltagare och skapa hållbar förändring. Många individer söker sig inte självmant till projekten, vilket ofta kräver en aktiv och strategisk insats för att nå ut till dem. Dessutom kan deltagarna i många fall ha negativa erfarenheter av skolan och icke tillitsfulla relationer med vuxna, vilket gör det viktigt att projektmedarbetarna kan bygga förtroendefulla relationer.

Enligt projekten är rekryteringen av projektmedarbetare en en kritisk faktor för projektets framgång. Det är viktigt att rekrytera medarbetare som inte bara har rätt kompetens, utan också förmågan att bygga coachande relationer med deltagarna.

Viktiga förmågor hos projektmedarbetare enligt projekten:

- ✓ Förmåga att bygga coachande relationer- nyfikenhet och värme
- ✓ Respekt och lyhördhet – förståelseför individens livssituation men samtidigt höga krav
- ✓ Uthållighet i arbetet
- ✓ Valkompetens - god kunskap om möjliga vägar framåt

Projekten har gjort flera lärdomar kring medarbetarnas kompetens. Flera förmågor hos projektmedarbetarna är viktiga enligt projekten. Nyfikenhet och värme är centrala egenskaper som bidrar till att skapa en trygg och stödjande miljö där deltagarna känner sig sedda och hörda. Förmågan att bygga coachande relationer, visa respekt och lyhördhet, samt ha en god förståelse för individens livssituation är också centrala förmågor hos projektmedarbetare. Samtidigt är det viktigt att ställa höga krav och visa uthållighet i arbetet. Valkompetens, det vill säga kunskapen om möjliga vägar framåt i det lokala

utbildningssystemet och på arbetsmarknaden, är också en viktig komponent för att kunna guida deltagarna mot en positiv förändring.

Eftersom alla medarbetare inte kan allt, är det enligt projekten en lärdom att arbeta som ett team. Genom att kombinera olika kompetenser och erfarenheter kan teamet bättre möta deltagarnas behov och utmaningar. Detta samarbete möjliggör en mer holistisk och effektiv insats, där varje medarbetares styrkor kommer till sin rätt. Det är enligt flera intervjupersoner viktigt att våga byta ut medarbetare om kemin med deltagarna inte stämmer. En god relation mellan medarbetare och deltagare är central för att skapa förtroende och engagemang. Om en medarbetare inte lyckas bygga denna relation, kan det vara nödvändigt att koppla in en annan person från teamet för att nå framgång.

2.2.3 LÄRDOMAR FÖR ATT SÄKRA IMPLEMENTERING OCH FORTSATT ÄGARSKAP

Projekten som syftar till att motverka skolfrånvaro och skolavhopp genom åtgärdande arbete står inför flera utmaningar när det gäller att säkra implementering och fortsatt ägarskap. En av de mest framträdande utmaningarna är att de åtgärdande projekten till skillnad från de förebyggande projekten bedrivs utanför ordinarie verksamhet, i kombination med att vara temporära och finansieras med särskilda medel. Det skapar enligt projekten risk att de uppfattas och blir "tomtebloss" i form av intensiva men kortlivade insatser. Detta innebär en risk för att de positiva effekterna av projekten inte blir långvariga eller integreras i den ordinarie verksamheten.

Projekten som bedrivs utanför ordinarie linje tenderar också att gravitera tillbaka mot linjeorganisationen, vilket kan innebära att de innovativa arbetssätten och metoderna som utvecklats under projektets gång inte upprätthålls när projektet avslutas. Eftersom projekten ofta bedrivs utanför den ordinarie verksamheten finns det även en risk att de inte får det stöd och den förankring från politiken och centrala chefer som krävs för att bli en del av den dagliga verksamheten.

> "Redan ett år innan projektet tar slut måste vi börja prata om vägen framåt – ska vi implementera eller söka nya medel? Och om vi vill söka nytt, då behöver vi börja nu, tillsammans, och tydliggöra vad vi faktiskt vill åstadkomma."
>
> - Projektledare

För att motverka dessa utmaningar är det enligt projekten bra att tidigt tänka på implementering och framtida ägarskap. Detta kan göras genom att redan från början planera för hur projektets resultat och metoder kan integreras i den ordinarie verksamheten. Det är också viktigt att visa politiken vilket konkret värde projekten skapar, exempelvis genom att belysa de samhällsekonomiska fördelarna i relation till politiska mål. Workshops där politiken aktiveras kan vara ett effektivt sätt att kommunicera dessa värden enligt ett av projekten.

Slutligen är den en lärdom att projekten aktivt bör söka framtida finansiering för att säkerställa projektens långsiktighet. Att skapa "pärlbandsprojekt", där ett projekt leder till nästa, kan vara en strategi för att upprätthålla momentum och fortsätta utveckla och implementera framgångsrika arbetssätt.

3. Framgångsfaktorer i riggning och organisering av projekt med fokus på att förebygga respektive åtgärda skolfrånvaro

I detta kapitel redogör vi för våra samlade slutsatser kring hur socialfondsprojekt som arbetar med närvaro, frånvaro och skolavhopp bör riggas och organiseras för att främja måluppfyllelse och ett effektivt genomförande. Slutsatserna baseras på lärdomarna från projekten som presenteras i föregående kapitel, samt vår allmänna kunskap om skolväsendets styrning och organisering. Inledningsvis presenteras framgångsfaktorer i riggning och organisering av projekt med fokus på förebyggande arbete (Tabell 2), följt av framgångsfaktorer i projekt med fokus på åtgärdande arbete (Tabell 3).

ESF-rådet ansvarar som förvaltande myndighet inte själv för projektens riggning och organisering. Vi uppfattar dock att myndigheten ändå kan ha nytta av denna kunskap, exempelvis vid utformning av utlysningar, bredning av ansökningar samt i mobilisering och dialog med projektägare. Mer konkret skulle det kunna handla om att ESF-rådet använder kunskapen i framtagandet av specifika utlysningskrav, exempelvis att projekt med fokus på förebyggande arbete ska inkomma med en beskrivning av hur undervisningstid ska frigöras i det fall projektet tänkt genomföra insatser mot elever. Det skulle också kunna handla om att ESF-rådet använder kunskapen i återkopplingen till projektägare som inkommit med en ansökan, för att exempelvis ställa frågor om hur projektägaren tänkt arbeta med förankring på huvudmannanivå eller förvaltningsövergripande samverkan i linje med framgångsfaktorerna som listas nedan. ESF-rådet skulle också rent allmänt kunna använda kunskapen för att separera och ställa delvis olika krav på projekt som har fokus på förebyggande respektive åtgärdande arbete, då framgångsfaktorerna i dessa två typer av projekt delvis skiljer sig åt.

Tabell 2. Framgångsfaktorer i riggning och organisering av projekt med fokus på förebyggande arbete

Fas	Aspekt	Framgångsfaktor
Ansökningsfas	Projektägarskap	Förlägg om möjligt projektägarskap på utbildningsförvaltning (med huvudmannaansvar) som ser skolnärvaro som en prioriterad fråga, alternativt regional projektägare.
	Förankring på rektorsnivå	Involvera rektorer med befintligt engagemang för att öka skolnärvaron alt. att skolchefen arbetar tillsammans med sin rektorsgrupp för att skapa engagemang genom att visa på statistik etc. Formera en styrgrupp som består av centrala funktioner på utbildningsförvaltning (huvudman), såsom skolchef och chef för elevhälsa samt rektorer.

Fas	Aspekt	Framgångsfaktor
	Utformning av projektets mål och innehåll	Genomför analys av problematik och orsaker i den/de kommuner som projektet berör. Om möjligt, genomför en förstudie som med fördel kan påbörjas redan innan ansökningsfasen. Glöm inte att låta eleverna själva få komma till tals. Om förstudie inte är möjlig: för en dialog med involverade rektorer – hur ser problem och orsaker ut på varje enskild skola, samt kopplingen till SKA? Skriv fram en ansökan som ger ramar, utan att vara för detaljerad. Utgå från en hela-skolan-ansats: fokus på förhållningssätt och arbetssätt hos skolpersonal, snarare än enbart aktiviteter mot elever. Ta fram plan för hur undervisningstid ska frigöras för aktiviteter mot elever på skoltid, som är förankrad hos rektorerna.
	Resursplanering	Planera för en projektledare/lokal processledare som kan hålla ihop och driva arbetet på skolan/skolorna. Planera för en resurs med kompetens att hantera administrationen i socialfondsprojekt, som kan bli särskilt omfattande i denna typ av projekt då de ofta involverar ett stort antal elever och skolpersonal.
Genomförande-fas	Bemanning	Rekrytera lokal processledare med kompetens och legitimitet i skolan. Genomför vid behov kompetensutvecklingsinsats med fokus på process- och projektledning. Bemanna i hög grad projektet med ordinarie skolpersonal. Genomför vid behov kompetensutvecklingsinsats med fokus på innebörden av närvarofrämjande arbete.
	Styrning och processer	Fördjupa analysen av problem och orsaker samt specificera vad varje enskild skola ska uppnå och göra för att främja skolnärvaro med koppling till SKA. Etablera arbetssätt för löpande lärande och vidareutveckling av verksamheten, tex genom inbokade möten för att reflektera hur det går. Använd processindikatorer, inte enbart effektmått. Följ upp exempelvis: ”rutinen är framtagen”, ”rutinen är implementerad”, ”stödstrukturen är etablerad”.

Tabell 3. Framgångsfaktorer i riggning och organisering av projekt med fokus på åtgärdande arbete

Fas	Aspekt	Framgångsfaktor
Ansökningsfas	Projektägarskap	Förlägg projektägarskap på en utbildningsförvaltning (med hemkommunsansvar) eller arbetsmarknadsförvaltning (KAA).
	Förankring	Utveckla en process för samverkan mellan förvaltningar – skapa strukturer som möjliggör långsiktig och effektiv samverkan över organisatoriska gränser. Planera för en styrgrupp på förvaltningsnivå – säkerställ att gruppen består av centrala funktioner med mandat att leda, följa upp och vidareutveckla samverkansarbetet. Etablera gemensamma problembilder mellan förvaltningarna/instanserna som ska ingå – skapa en gemensam förståelse för situationen genom tvärsektoriell dialog och kunskapsdelning. Informera och involvera rektorer – ge dem insyn och möjlighet att bidra (men utan att de har en lika central roll som i det förebyggande arbetet).
	Utformning av projektets mål och innehåll	Genomför en analys av lokal problematik och bakomliggande orsaker. Identifiera mönster, behov och särskilda utmaningar utifrån lokala förutsättningar. Inled en förstudie om möjligt redan innan ansökningsfasen – samla in underlag som kan ligga till grund för målformulering och insatsplanering. Uppmärksamma särskilt riskfaktorer vid skolövergångar – identifiera särskilt sårbara moment och säkerställ utformning som verkar för samordning för att förebygga negativa konsekvenser. Skriv fram en ansökan som ger ramar, utan att vara för detaljerad kring insatsernas utformning– de enskildas behov behöver vara styrande. Undvik ensidigt fokus på en metod.
	Resursplanering	Planera för en projektledare/lokal processledare med kunskap och kapacitet att kunna hålla ihop och driva ett projektarbete utanför ordinarie linjeorganisation.
Genomförande-fas	Bemanning	Rekrytera projektmedarbetare med kompletterande kompetenser som kan skapa förändring bland deltagarna.
	Styrning och processer	Säkerställ en styrning som fungerar för ett projekt utanför linjen och inte äger de resurser som behövs för att fungera. Arbeta för att gemensamma processer och insatser inte stagnerar – utveckla dem över tid genom aktiv reflektion och uppföljning.

Fas	Aspekt	Framgångsfaktor
		Schemalägg återkommande möten för att gemensamt reflektera över vad som fungerar, vad som behöver justeras och hur arbetet upplevs. Använd processindikatorer, inte enbart effektmått. Följ upp exempelvis: ”rutinen är framtagen”, ”rutinen är implementerad”, ”stödstrukturen är etablerad”. Fokusera både på struktur och kultur. Bygg inte bara upp dokument och rutiner – arbeta också aktivt med att stärka ett positivt och tillitsfullt samverkansklimat. Ha en tydlig dialog med tex. gymnasieskolan, KAA, komvux och socialtjänsten om vad projektet kan bidra med i förhållande till verksamheternas uppdrag, dels för rekrytering, dels för återgång till skolan (elevhälsa i gymnasieskolan en av de viktiga motparterna).