

Slutrapport UP2 Katrineholm

HT 2023 - HT 2025



Innehåll

Sammanfattning	4
Bakgrund.....	6
Syfte och mål.....	11
Budget	12
Genomförande	12
Uppföljning och utvärdering	14
Resultat	15
Leverans.....	19
Spridning och påverkansarbete	19
Lärdomar, tips och rekommendationer.....	20
Bilaga 1. Förändringsteori i effektkedja.....	22

Sammanfattning

Från och med hösten 2023 till och med hösten 2025 pågick ett samarbete mellan Katrineholm, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och 25 andra kommuner. Det skedde inom ramen för utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning, UP2. Programmet finansieras delvis av Europeiska socialfonden (ESF).

Syftet med UP2 Katrineholm var att skapa bättre förutsättningar i kommunen för att öka skolnärvaro, förebygga studieavbrott och främja fullföljd utbildning. Det skulle i förlängningen bidra till att unga når en varaktig etablering i arbetslivet.

I programmet ingick samtliga enheter inom gymnasiet och anpassade gymnasiet, grundskola och anpassad grundskola årskurserna 7-9 samt kommunens aktivitetsansvar för unga (KAA).

Centralt var att utifrån vetenskaplig förankring och beprövad erfarenhet utveckla kunskaper och effektiva verktyg, metoder och strukturer för att främja skolnärvaro och fullföljd utbildning. Den ökade kompetensen och kapaciteten i organisationen skulle omsättas i direkta insatser på individ- och gruppnivå inom berörda verksamheter. Lika mycket kom det att handla om att utveckla en kultur som främjar skolnärvaro och fullföljd utbildning.

Det förebyggande arbetet skulle särskilt betonas, men utvecklingsarbetet gällde även riktade insatser till individer eller grupper i mer komplexa situationer. Arbetet i utvecklingsprogrammet skulle ha en tydlig koppling till det systematiska kvalitetsarbetet. Det var viktigt att programmet skulle leda till ett fortsatt starkt och kontinuerligt utvecklingsarbete och väl fungerande insatser den dag då UP2 avslutades.

Arbetssättet och fokus inom UP2 i Katrineholm har medfört att samtlig skolpersonal och alla elever och ungdomar inom verksamheterna har berörts. I många fall har aktiviteterna påverkat målgruppen elever/ungdomar direkt. I andra fall ha de påverkats mer indirekt genom att personal inom skola och KAA har fått mer kunskaper och förbättrade sätt att bemöta och arbeta.

Uppföljning och utvärdering visar att vi till stora delar har nått våra mål. Vi ser tydliga förbättringar på individnivå gällande:

- Ökad skolnärvaro
- Fler med gymnasiebehörighet
- Fler som söker till gymnasiet
- Fler som går ut gymnasiet med gymnasieexamen

”Ett av dom viktigaste resultaten är ju att vi har eleverna här mer än vad vi hade tidigare. Och sen tänker jag att ett viktigt resultat är att vi har tagit flera steg mot en bättre och gynnsammare skolkultur.”

- Färre studieavbrott
- Fler som återgår till studier
- Fler i praktik, arbete och annan sysselsättning

Dessa resultat har vi nått genom att vi på struktur- och organisationsnivå har nått följande:

- Höjd kunskapsnivå på alla nivåer i organisationen
- En skolkultur som främjar skolnärvaro och fullföljd utbildning
- Bättre kompetens, förhållningssätt, verktyg och metoder för att upptäcka och stödja elever/ungdomar
- Förbättrade strukturer och rutiner
- Mer synliga och lättare framkomliga kontaktvägar och samarbeten
- En välfungerande organisation och verksamhet för kommunens aktivitetsansvar (KAA)
- En kommungemensam strategi

”Vi ser ju att det är färre som hoppar av. Vi har färre utskrivningar från gymnasieprogrammen. Vi har återinskrivningar av elever på gymnasieprogrammen. Att vi behåller dom så länge som möjligt.”

Många av arbetssätten som har visat sig vara framgångsrika används nu inom ordinarie verksamhet eller är på god väg att implementeras. Sammanfattningsvis ser vi betydande och avgörande stegförflyttningar på väg mot en sammanhängande strategi för fullföljd utbildning i Katrineholm.

Arbete kvarstår med att fortsätta utveckla kapacitet och pröva, följa upp och utvärdera arbetssätt och metoder för målgruppen. I det arbetet är den framtagna och beslutade strategin för ökad sysselsättning 16–65 år ett viktigt styrdokument och ryggrad. Kommunens aktivitetsansvar och fullföljd utbildning är också prioriterade i budgetförslaget för åren 2026–2028 och i den strategiska verksamhetsplanen för åren 2026–2029.

Bakgrund

Katrineholm deltog som en av 26 kommuner i utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning (UP2). Det genomfördes i samarbete med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Utvecklingsprogrammet riktade sig kommunala skolhuvudmän som ville driva förändringsprocesser och öka sin kompetens i att arbeta kunskapsbaserat och systematiskt för att motverka studieavbrott och främja fullföljd utbildning. De ökade kunskaperna skulle kommunerna konkretisera i praktiskt utvecklingsarbete på hemmaplan.

Katrineholm är en sörmländsk kommun med ungefär 35 000 invånare. Det finns elva kommunala grundskoleenheter för elever från förskoleklass till årskurs 6. Fyra av dessa finns i tätorten medan övriga sju skolor ligger på landsbygden. Det finns en kommunal grundskoleenhet på Järvenskolan för årskurs 7-9. Där går över 1000 elever och det är därmed en av Sveriges största högstadieskolor. På några av grundskolorna finns även anpassad grundskola.

Inom den kommunala gymnasieskolan finns det totalt sex skolenheter på Duveholmsgymnasiet, Katrineholms Tekniska College (KTC) och Lindengymnasiet. Totalt 14 nationella program erbjuds, varav sex är högskoleförberedande och nio är yrkesprogram. Anpassade gymnasieskolan med individuella program samt tre nationella program finns på Duveholmsgymnasiet. Det gör även introduktionsprogrammen. På gymnasieenheterna går också elever folkbokförda i andra kommuner, bl a Flen och Vingåker. Ungdomar folkbokförda i Katrineholm går även på gymnasieskolor i exempelvis Norrköping och Hallsberg.

Unga 16-19 år som inte fullföljer sina studier med gymnasieexamen är i målgruppen för det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) som regleras i skollagen. Våren 2023 var det uppdraget i Katrineholm delat mellan bildningsförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen. I januari 2024 fördes hela ansvaret över till enbart bildningsförvaltningen. Sedan januari 2025 är förvaltningarna sammanförda till en bildnings- och arbetsmarknadsförvaltning.

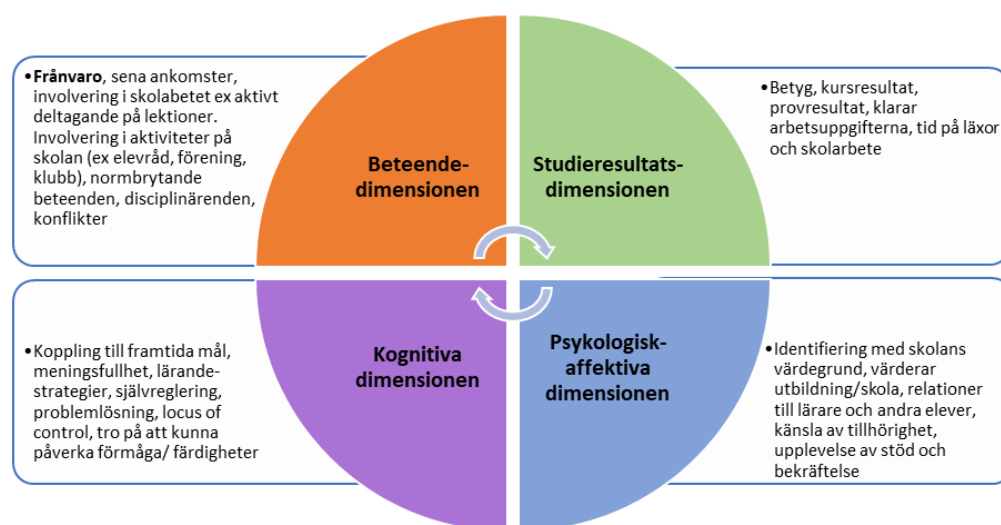
Förankring i forskning, tidigare studier och projekt

I tidigare studier, forskning och projekt framgår att skolfrånvaro och studieavbrott sällan har en enskild orsak. Ofta är det istället en följd av en längre process där eleven gradvis distanserar sig från skolan. För att främja fullföljd utbildning behövs att skolan tidigt uppmärksammar signaler om ett sådant distanserande, reagerar och sätter in insatser för att vända processen.

Det finns aktiviteter, system eller särskilda program som har konstruerats och används internationellt med syfte att tidigt identifiera och följa upp elever i riskzon för studieavbrott. De brukar inom forskningen benämnas *Early warning systems* (EWS). I Sverige benämns det ofta som *System för tidig upptäckt och insats*. I länder där sådana program har implementerats har det gett goda resultat.

Att ha system för tidig upptäckt och insats på plats i en kommun utgör grunden till att kunna sätta in rätt insatser vid rätt tidpunkt och av rätt aktör. Arbetet med att utveckla och få på plats ett sådant system har också visat sig ge andra positiva effekter. Skolpersonal får bättre kunskaper och kompetens att upptäcka risksignaler för skolfrånvaro eller avbrott, samverkan förbättras mellan skolenheter och ansträngningarna att samverka med vårdnadshavare och andra relevanta aktörer och professioner ökar.

Det engelska begreppet *engagement* kommer från forskning om skolavhopp i USA och det handlar om vikten av elevers engagemang för att nå fullföljd utbildning.¹ Engagemang är här inte en egenskap utan ett tillstånd som relaterar till fyra dimensioner. Se figur 1.



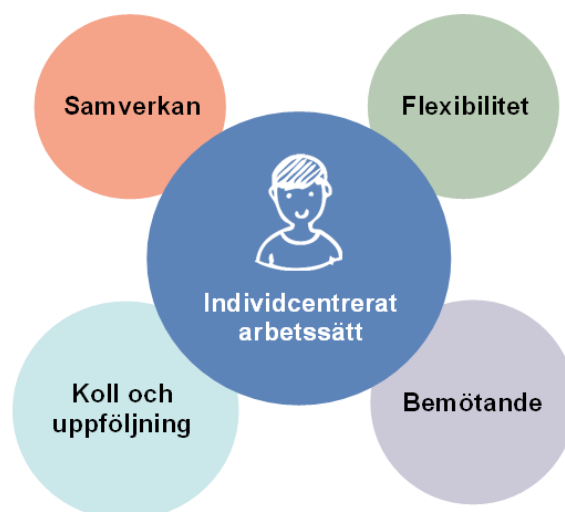
Figur 1. Modell över de fyra dimensionerna av engagemang (efter Sveriges Kommuner och Regioner).

Engagemangsramen hjälper oss att identifiera vilka indikatorer vi måste ha koll på och vilka riskfaktorer vi ska kika efter i ett system för tidig upptäckt och insats. De ger också en fingervisning om vilka insatser som vi behöver sätta in. Den här ramen är användbar oavsett

¹ *Handbook of Student Engagement* (2012). Sandra L. Christenson, Amy L. Reschly Cathy Wylie (Ed.) handbookofstudentengagement.pdf Hämtad 2023-04-27

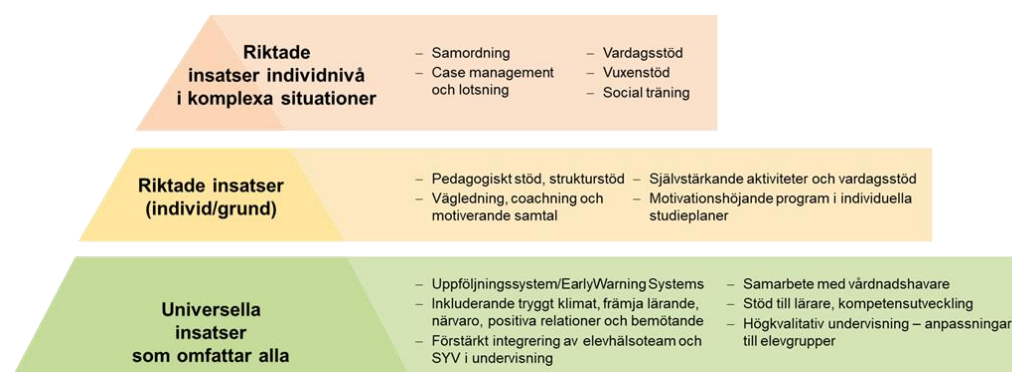
om ungdomarna är inom skolan eller inom kommunernas aktivitetsansvar.

Nationell och internationell forskning samt tidigare studier och projekt gör att vi vet en hel del om framgångsfaktorer för att främja skolnärvaro och fullföljd utbildning. Sveriges Kommuner sammanfattar framgångsfaktorerna i en modell. Se figur 2.



Figur 2. Framgångsfaktorer för att främja skolnärvaro och fullföljd utbildning enligt forskning och annan kunskap.

En central framgångsfaktor för att förebygga studieavbrott och främja fullföljda studier är också att se till att det finns en systematik i arbetet i en kommun, där ett system för tidig upptäckt och insats ingår. Figur 3 nedan visar ett exempel på en modell för hur ett sådant arbete kan organiseras genom en sammanhängande strategi.



Figur 3. Modell över en sammanhängande strategi för fullföljda studier (efter Sveriges Kommuner och Regioner).

Modellen utgår från att ett proaktivt förebyggande arbete på universell nivå fungerar tillfredsställande för majoriteten av alla elever. Samtidigt kommer det alltid att finnas elever/ungdomar där de universella insatserna och det förebyggande arbetet inte räcker

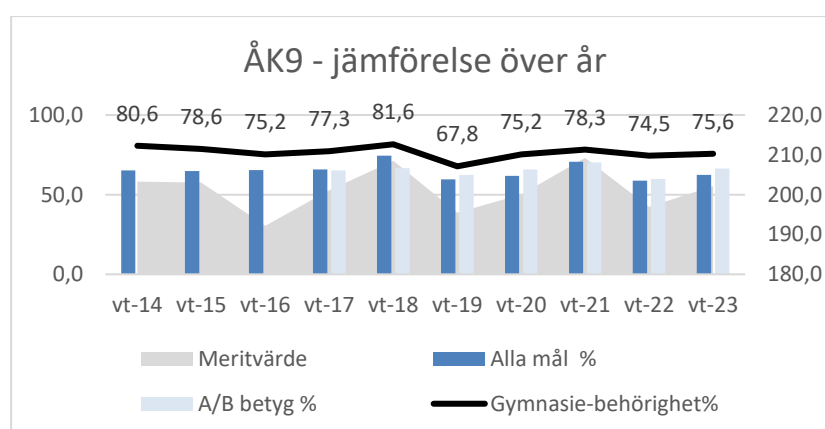
till. Därför behöver det finnas på plats en beredskap och en bred repertoar av insatser på alla tre nivåerna.

Tidigare studier och projekt visar att kommuner som har utvecklat en tydlig, sammanhängande strategi för att motverka studieavbrott är mer lyckosamma i arbetet för fullföljda studier.

Läget då UP2 startade

Då utvecklingsprogrammet startade våren 2023 var ungefär var fjärde elev (24 procent) i årskurs 9 i Katrineholms kommunala grundskola inte behörig till ett nationellt program på gymnasieskolan. Det var en skillnad mellan de juridiska könen så till vida att det var 31 procent av pojkarna och 17 procent av flickorna som inte blev behöriga. 38 procent av eleverna i årskurs 9 nådde inte kunskapskraven i alla ämnen. Även här syntes en stor skillnad mellan könen.

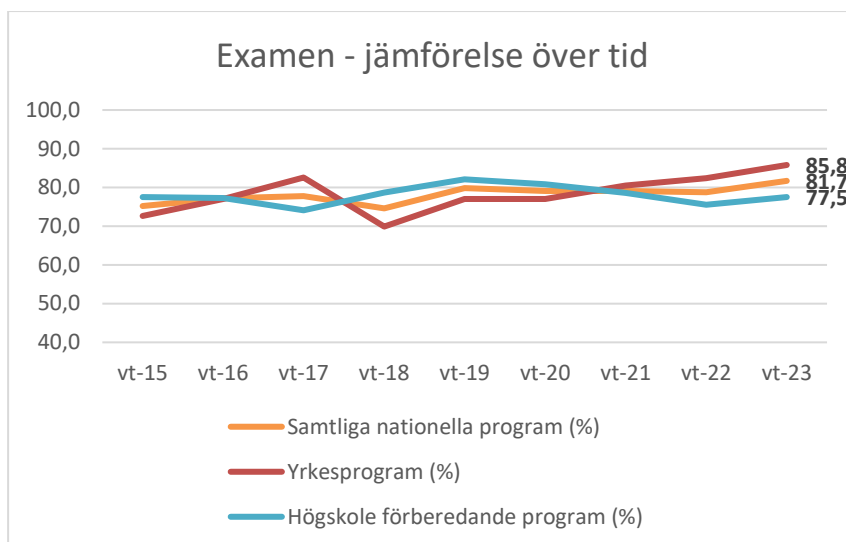
Om vi översätter detta till antal och gräver lite djupare så ser vi att 88 av 361 elever inskrivna i årskurs 9 inte blev behöriga till gymnasiet. Resultat över tid redovisas i diagrammet nedan (figur 4).



Figur 4. Kunskapsresultat i årskurs 9 perioden 2014-2023.

78 procent av eleverna som påbörjade nationellt program år 2019 i Katrineholms kommunala gymnasieskola slutförde utbildningen med examen inom tre år. Av dem som påbörjade dessa studier år 2017 fullföljde 75 procent med examen inom 3 år och 79 procent inom fyra (och fem) år. I figur 5 åskådliggörs trenden över tid.

Det saknades våren 2023 en sammantagen analys av hur mönstret såg ut vad gäller frånvaro från grundskola och gymnasium, där det också framkommer en bild av läget för olika skolor, program, årskurser, grupper, ämnen eller kurser, olika tider på året samt fördelat på kön.



Figur 5. Andel elever som går ut gymnasiet med examen inom tre år, perioden 2015-2023.

I mars 2023 var 142 ungdomar identifierade i målgruppen för kommunala aktivitetsansvaret i Katrineholm. För 95 av dessa fanns ingen kontakt etablerad och sysselsättningen var okänd för kommunen. 33 personer där kontakt etablerats befann sig i sysselsättning via arbetsmarknadscoacher eller annan aktör som exempelvis socialförvaltningen, Arbetsförmedlingen, folkhögskola eller projekt som Samstart eller Sikta Unga. Personerna i sysselsättning kunde också vara i en anställning.

Utvecklingsidé

I Katrineholm pågick våren 2023 många bra initiativ för att främja fullföljd utbildning, både inom och utom projekt. Det fanns dock även glapp där behoven inte möttes, där det inte var tydligt hur pågående initiativ hängde ihop eller där lyckade resultat från projekt inte alltid implementerades i ordinarie verksamheter.

Därför behövdes det i kommunen som helhet utvecklas en sammanhängande strategi för att främja skolnärvaro och fullföljd utbildning. Där det också finns en bred repertoar av insatser på alla nivåer och där insatserna hakar i varandra, hänger samman och stödjer varandra i en helhet. Samma sak även på verksamhetsnivå. Med en sådan sammanhängande strategi och en så kallad hela-skolan-ansats skulle unga i Katrineholm få bättre förutsättningar att fullfölja sina studier. Detta utvecklingsarbete skulle ske med stöd av utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning (UP2).

Arbetet i utvecklingsprogrammet skulle ha en tydlig koppling till det systematiska kvalitetsarbetet. Centralt var att utifrån forskning och beprövad erfarenhet utveckla kunskaper och effektiva verktyg, metoder och strukturer i det förebyggande arbetet för fullföljd

”Vi har ju fått ett tydligare fokus på närvaroarbetet. Och skapat en form av samsyn så att man förstår att alla är viktiga för elevers närvaro.”

utbildning. Den ökade kompetensen och kapaciteten i organisationen skulle omsättas i direkta insatser på individ- och gruppnivå inom grundskola och anpassad grundskola årskurserna 7-9, gymnasiet och anpassade gymnasiet samt inom det kommunala aktivitetsansvaret (KAA). Målgruppen som arbetet skulle göra skillnad för var således unga 13-19 år.

Utvecklingsarbetet skulle lägga grunden för och leda till ett fortsatt starkt och kontinuerligt utvecklingsarbete och väl fungerande insatser den dag då UP2 avslutades.

Syfte och mål

Det långsiktiga effektmålet var att unga i Katrineholm fullföljer sin utbildning och i förlängningen når en varaktig etablering i arbetslivet. Kortsiktigt effektmål på struktur- och organisationsnivå var att Katrineholms kommun har en sammanhängande strategi för fullföljd utbildning där det ingår ett fungerande system för tidig upptäckt och insats. På individnivå var det kortsiktiga effektmålet att unga i målgruppen upptäcks, kartläggs och får insatser utifrån individuella behov. Se även tillhörande förändringsteori i effektkedja i Bilaga 1.

För att göra stegförflyttningar mot effektmålen fanns följande resultatmål:

Struktur-/organisationsnivå

- Ledning och medarbetare har bättre kompetens, verktyg och metoder för att upptäcka och stödja individer i målgruppen.
- Det finns en beskrivning över vilka insatser för fullföljd utbildning som finns på olika nivåer.
- Det finns en beskrivning av och en strategi för hur insatser på olika nivåer hakar i varandra, hänger samman och stödjer varandra i en helhet för fullföljd utbildning.
- Det finns uppbyggda kontaktvägar, rutiner och samarbetsstrukturer mellan funktioner i grundskola, gymnasium, KAA och berörda förvaltningar.
- Det finns ett förslag på ett system för tidig upptäckt och insats och en plan för hur det kan implementeras.

”Alltså jag hade ju inte förväntat mig så snabba resultat på individnivå som det har givit. Jag trodde att det skulle ta längre tid att jobba fram nya arbetsprocesser, metoder och hitta strukturer för hur vi skulle göra.”

Individnivå

- Elever/unga som deltar i insats har ett ökat engagemang till skola/utbildning.

Budget

Ursprunglig finansiering för UP2 Katrineholm från Europeiska Socialfonden (ESF) var 5 924 358 kronor. Efter godkännandet av förlängning blev den slutgiltiga ESF-finansieringen 7 383 000 kronor. Kommunen åtog sig att medfinansiera med 46 procent av ESF-beloppet. Medfinansieringen utgjordes av arbetad tid i projektet.

Genomförande

I Katrineholm har Utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning (UP2) varit ett tydligt flernivåprogram där hela styrkedjan har varit involverad och aktiv, men också samtliga verksamheter inom grundskolans årskurser 7-9 och gymnasiet inklusive anpassade skolformerna samt kommunens aktivitetsansvar (KAA). Grundskolan och anpassade grundskolan kom in i projektet först hösten 2024.

En viktig del var också att vi vid start beslutade att UP2 skulle fungera som ett paraply även för andra utvecklingsprojekt och utvecklings-satsningar med samma målgrupp. UP2 hade således en tydligt strategiskt inriktning men samtidigt utgjordes en stor del av operativt arbete på verksamhetsnivå.

I planering, genomförande och uppföljning togs hänsyn till jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Uppdraget i den inledande fasen var att undersöka, tydliggöra och ta hänsyn till de mönster som vi kunde se kopplat till detta. Insatserna som sedan planerades och genomfördes skulle också främja jämställdhet, tillgänglighet och likabehandling. I uppföljning och utvärdering av insatserna skulle resultatet så långt som möjligt analyseras utifrån detta raster. Genom hela projektet skulle all information analyseras könsuppdelat då det var möjligt.

I Bilaga 1 finns förändringsteorin för UP2 Katrineholm på huvudmannanivå. Varje enhet som var med har även utarbetat sin egen förändringsteori.

Två faser

Genomförandet bestod av två faser som också skedde delvis parallellt.

Fas 1 innebar ett kapacitetbygge med utbildning och planering. Här ingick kartläggning och analys av nuläget inom området i kommunen. Vi tog också del av kunskapsbaserade metoder och arbetssätt för att främja fullföljd utbildning. Bland annat skedde detta i form av utbildningsinsatser och workshops internt i kommunen och tillsammans med andra kommuner.

”Det har varit en styrka med den här organisationen. Vi har ju alltid känt att vi kan mejla dig, vi kan få tag på material, vi är inte ensamma. Även om vi har en jättebra organisation här så finns det utöver det.”

”KAA har ju varit en framgångssaga.”

Verksamheterna påbörjade sitt arbete och formerade utvecklings-team. Det gavs lokalt processtöd från kommunen samt externt processtöd från Sveriges Kommuner och Regioner.

Kapacitetsbygget under fas 1 skulle leda till att det fanns en god grund för att genomföra väl genomtänkta prioriteringar, val av inriktning och planer för insatser för målgruppen under fas 2.

Fas 2 innebar insatser till målgruppen där vi prövade, följde upp och utvärderade metoder och arbetssätt som vi hade valt i fas 1. I det här arbetet var utvecklingsteamet i verksamheterna centrala. Erfarenhetsutbytet med andra kommuner fortsatte. Vi följde upp resultaten och implementerade det som hade fallit väl ut.

Sveriges Kommuner och Regioner skapade under både fas 1 och 2 arenor för kontakt och utbyte mellan de lokala processledarna och de olika kommunerna. Det skedde bland annat inom tematiska fokusområden och medförde ett lärande och ett sammanhang som bidrog till måluppfyllelse.

Tillsammans med olika samarbetspartners presenterade Sveriges Kommuner och Regioner forskning och beprövad erfarenhet och lärande exempel. De tillhandahöll kompetensutvecklingsinsatser inom till exempel förändringsarbete, jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och kartläggning och analys. De tipsade också om olika användbara verktyg, modeller och material.

Metodkonceptet i Katrineholm

UP2 lades i Katrineholm upp som ett metodkoncept över två år. Det planerades, leddes och stöddes av ett processtöd från förvaltningskontorets utvecklingsenhet. Upplägget hade sin grund i vad som enligt forskning och beprövad erfarenhet behövs för ett framgångsrikt utvecklings- och förbättringsarbete. För en mer konkret beskrivning av metodkonceptet hänvisas till dokumentet *Utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning (UP2) åren 2023–2025. Metodkoncept på verksamhetsnivå*.

Konceptet byggde på fyra gemensamma träffar per år med arbete på enheterna däremellan. Det följer också stegen i ett systematisk kvalitetsarbete. Därtill skulle enheterna/verksamheterna utforma var sitt utvecklingsteam lett av rektor eller KAA-teamledare. Teamen ansvarade för att leda och driva utvecklingsarbetet och genomföra de uppgifter som behövdes för att föra utvecklingsarbetet framåt. Exempelvis handlade det om att ansvara för nulägeskartläggning och analys, utarbeta en förändringsteori, skriva utvecklingsplan och utarbeta årsrapport och slutrapport. En viktig del var att involvera samtlig personal på skolan.

”Utvecklingsteamet har fungerat väldigt bra. Dels är dom duktiga pedagoger och didaktiker. Men dom har också hjärta och hjärna in i hur ungdomar fungerar och hur man behöver tänka för att nå ett resultat på helheten.”

”Förändringsteorin är nog det som har varit roligast och har gett mest. Medan utvecklingsplanen är väl mer en klassisk vad ska vi ta oss för.”

Fokusområden och insatser på verksamhetsnivå

Exempel på fokusområden och insatser som har genomförts på verksamhetsnivå är:

- Koll på frånvaron – orsaker, omfattning, tidiga signaler
- En närvarofrämjande skolkultur – beteenden, värderingar, förhållningssätt
- Samhörighet, delaktighet & vi-känsla – välplanerad välkomnande läsårsuppstart, gemensamma aktiviteter, personal bland eleverna
- Motivationshöjande insatser – trivselaktiviteter, motiverande samtal, praktik, studiebesök
- Mentorskapet – som redskap och funktion för ökad skolnärvaro
- Attraktiv undervisning – bemötande, lektionsdesign, intressanta och utmanande uppgifter
- Anpassningar & flexibla möjligheter – scheman, praktik, lärmiljöer ex "Lärcentrum"
- Övergångar – från åk 9 till mottagande och uppstart åk 1
- En integrerad elevhälsa – förebyggande och främjande
- Koll & kontakt, åtgärder och organisation för KAA
- Samarbete mellan skola och KAA – ett gemensamt ansvar

"Den kultur-förändring jag ser utifrån mitt perspektiv det är att nu värnar vi om varje individ. Att vi ser att varje individ ska ha en möjlighet att kunna gå kvar i skolan."

Uppföljning och utvärdering

Genomförandet och resultaten har följts upp och utvärderats kontinuerligt på huvudmannanivå och verksamhetsnivå i relation till utvecklingsplaner och förändringsteorier.

Träffarna som har genomförts för grundskolan och anpassade grundskolan, gymnasiet och anpassade gymnasiet samt kommunens aktivitetsansvar följdes upp med hjälp av digitala verktyget Menti i samband med varje träff. Aktiviteterna på skolenheter och inom KAA har också följts upp och utvärderats bland annat med hjälp av utvalda nyckeltal, intervjuer, enkäter och observationer.

Minst en gång i månaden har utvecklingsprocessen följts upp av lokal processägare och processledare. Minst en gång i månaden har också ekonomi och administration följts upp av lokal processägare, processledare, ekonom och administratör.

Vid terminssluten har vi genomfört en mer genomgripande uppföljning, utvärdering och planering. Det har skett på tvådagarsinternat som UP2 har genomfört tillsammans med

"Sen har vi den här miljön som eleverna kan få tillgång till vid behov. Jag har ju några elever som jag vet kommer troligen att få examen pga den insatsen. Så den har en påverkan absolut."

projekten Ungas Framtid² och Samstart³. Chef och samtliga medarbetare i dessa projekt har då deltagit.

Under våren 2025 genomförde processtödet tio semistrukturerade samtal eller intervjuer med nyckelpersoner från olika nivåer i styrkedjan. Nyckelpersonerna var tre inom förvaltningsledning, en inom politiken och mellan en och fem från respektive sex utvecklingsteam inom gymnasiet, anpassade gymnasiet och kommunens aktivitetsansvar. Samtalen pågick mellan en och två timmar. De spelades in och transkriberades i stort sett i sin helhet.

Förutom års- och slutrapport på huvudmannanivå finns även års- och slutrapporter utarbetade av respektive verksamheter. I dessa beskrivs den uppföljning och utvärdering som har genomförts kontinuerligt på enhetsnivå. Viktiga kvantitativa resultat finns även i de kvalitetsrapporter som tas fram årligen inom det ordinarie systematiska kvalitetsarbetet.

Utöver detta har utvecklingsarbetet utvärderats som en del av den externa utvärdering som Sveriges Kommuner och Regioner beställde av Vilna och Strategirådet. Dessa har genomfört intervjuer och en enkätstudie samt samlat in statistik och dokument från samtliga deltagande kommuner. I enkätstudien inkom från Katrineholm fyra svar av fyra möjliga från politik- och förvaltningsnivå (100 % svarsfrekvens). Nyckelpersoner från samtliga gymnasieenheter plus kommunens aktivitetsansvar fick också möjlighet att besvara enkäten. Där ingår samtliga rektorer och KAA-teamledare och mellan två och sex medarbetare per enhet/verksamhet. Från verksamhetsnivå inkom 19 svar av 30 möjliga (63 % svarsfrekvens). Processledaren besvarade inte enkäten utan intervjuades istället.

Resultat

Utvecklingsarbetet har omfattat gymnasiet och anpassade gymnasiet samt kommunens aktivitetsansvar. Samt från hösten 2024 även hela grundskolan och anpassade grundskolan årskurserna 7-9. Samtlig personal har varit involverade och samtliga elever och unga inom dessa verksamheter har berörts av insatserna. Därtill har det riktats till ansvariga chefer och politiker inom kommunen.

Av den externa utvärderingen framgår att personer både på verksamhetsnivå och huvudmannanivå anser att det faktum att hela styrkedjan involverades har bidragit till projektets utveckling. Se figur 6 nedan.

”Just det här med skolkultur. Vi är fler vuxna ute i korridoren, vi har fler vuxna som sitter och fikar med sina elever. Det händer lite fler saker. Vi har pratat om bemötandet och ett likvärdigt bemötande.”

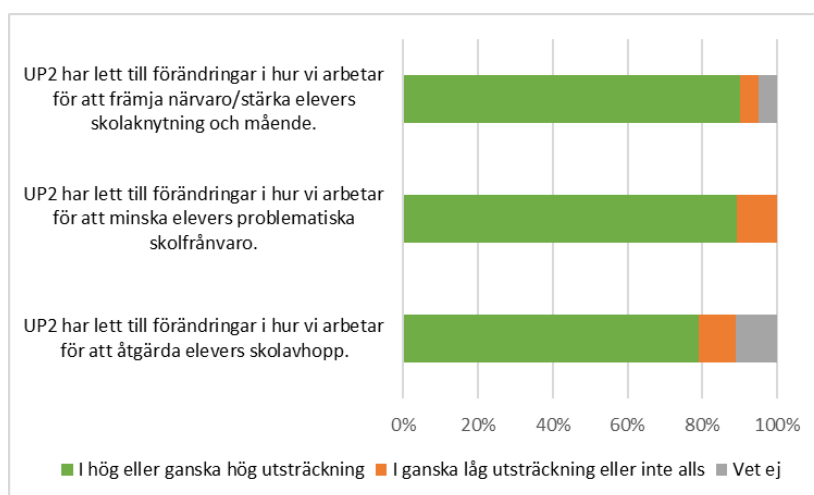
² [Ungas Framtid | Katrineholms kommun](#)

³ [SamSTART | Katrineholms kommun](#)



Figur 6. Om hela styrkedjans involvering.

Av den externa utvärderingen framgår också att UP2 till stor del har medfört förändringar på verksamhetsnivå. Se figur 7.



Figur 7. Förändringar på verksamhetsnivå.

Förändringar innebär inte alltid självklart förbättringar men intern uppföljning och utvärdering visar ett stort antal positiva stegförflyttningar resultatmässigt inom olika områden. På struktur- och organisationsnivå handlar det om:

- ✚ Höjd kunskapsnivå på alla nivåer
- ✚ En skolkultur som främjar skolnärvaro och fullföljd utbildning
- ✚ Bättre kompetens, förhållningssätt, verktyg och metoder för att upptäcka och stödja elever/ungdomar
- ✚ Förbättrade strukturer och rutiner
- ✚ Mer synliga och lättare framkomliga kontaktvägar och samarbeten
- ✚ En välfungerande organisation och verksamhet för kommunens aktivitetsansvar (KAA)
- ✚ En kommungemensam strategi

”Det som har varit väldigt kul i det här är att man har fått igång väldigt seriösa samtal om undervisningskvalitet. Alltså vad innebär det att ha en bra undervisning och på vilket sätt påverkar det att elever faktiskt inte hoppar av eller att elever vill vara i skolan. Det här med att på riktigt se en elevs hela situation.”

Det har på individnivå lett till:

- Ökad skolnärvaro
- Fler med gymnasiebehörighet
- Fler som söker till gymnasiet
- Fler som går ut gymnasiet med gymnasieexamen
- Färre studieavbrott
- Fler som återgår till studier
- Fler i praktik, arbete och annan sysselsättning

Förbättringsarbetet har genom dessa stegförflyttningar bidragit till en utveckling mot det övergripande målet att fler i Katrineholm fullföljer sin utbildning och når en varaktig etablering i arbetslivet. Det har också medfört ett mer sammanhängande arbete för fullföljd utbildning i Katrineholm.

Det har skapats kontaktytor, bland annat för medarbetare från olika skolenheter och verksamheter samt för personer från olika delar av styrkedjan. Detta ser vi har bidragit till mer synliga och lättare framkomliga kontaktvägar. Fler medarbetare och aktörer känner till varandra och det är enklare att höra av sig och samarbeta för att kunna möta individens önskemål och behov. De rutiner och dokument som har tagits fram synliggör olika roller och insatser och ger en bild av hur de kan hänga samman.

Vi ser också en ökad samverkan och ett mer gemensamt arbetssätt över skolenheter och skolformer. Gymnasiet har gått från ett autonomt till ett mer gemensamt arbete. Samarbetet mellan kommunens aktivitetsansvar och skola är etablerat och stabilt.

Resultaten visar vidare att ledning och medarbetare har bättre kompetens, verktyg och metoder för att upptäcka och stödja individer i målgruppen. Flera arbetssätt är redan implementerade och skapar idag värde på olika sätt för eleverna och ungdomarna. Det finns dock fortfarande kvarstående behov av att vidareutveckla och underhålla kontaktvägar, flexibilitet och samarbete.

Metodmässigt har det inom UP2 Katrineholm utformats och använts en modell samt olika verktyg och för att utveckla området och skapa en stabil grund för fortsatt utvecklingsarbete på enhetsnivå. Utvecklingskapaciteten och lärandekulturen har därmed stärkts. Utvecklingsteam, systematik, spridningslogik och verktyg som exempelvis förändringsteori har professionaliserat hur förbättring drivs i vardagen.

Strukturer och resurser har under förbättringsarbetet byggts in i den ordinarie organisationen. Exempelvis gäller det en permanent budget för KAA, ett permanentat tvärprofessionellt samverkansteam

”Kompetensmässigt har jag ju lärt mig massor. Och då tänker jag framför allt på ungdomar med problematisk skolfrånvaro och ungdomar med psykosociala problem.”

”Och det som kanske mer har handlat om fortbildning. Inte specifikt bara kring närvaro utan kring förändringsarbete och kring effektkedja och dom här bitarna. Det tycker jag att det har varit bra att det har kommit.”

(Framtidsteamet) och stödstrukturer som tidigare saknats. Flera insatser är nu ordinarie arbetssätt. Både på verksamhetsnivå och huvudmannanivå finns uppfattningen om att det redan finns en plan framåt på plats eller att den är på gång. Se figur 8 och 9.



Figur 8. Plan för implementering enligt verksamhetsnivå.

”Nätverkande också, att vi verkligen har fått upp ögonen för att jobba tillsammans med t ex soc eller hab eller vad det är. I det här fallet blev det också en fotbolls-tränare. Det tänker jag också är en viktig lärdom. Skolan kan inte göra allt, kan inte kompensera för allt.”



Figur 9. Plan för implementering på huvudmannanivå.

I januari 2025 beslutade kommunfullmäktige om en kommunövergripande strategi för ökad sysselsättning för individer 16–65 år som varken arbetar eller studerar. Den utgör en viktig del i arbetet framåt. I och med den finns en tydlig styrning inom området fullföljd utbildning.

Våren 2025 skapades en film för att visa förbättringsarbetet inom UP2 inom främst gymnasieskolan. Det kan ses på länken: <https://youtu.be/v2j9bJyBX-I?si=723JH71chKI5haJd>. För mer utförlig beskrivning av resultatet hänvisas till verksamheternas egna slutrapporter.

Leverans

Den externa utvärderingen visar att politiker och förvaltningsledning anser att målen för UP2 Katrineholm ligger helt i linje med politiska målsättningar eller övergripande prioriteringar. De menar också att målen matchar de behov eller utmaningar som berörd förvaltning har identifierat.

Uppföljning och utvärdering visar att vi till stora delar har nått våra mål. Arbetet behöver dock fortgå i kommunen som helhet så att den sammanhängande strategin fortsätter att utvecklas och bibehålls samt omsätts i ett operativt arbete på alla nivåer.

Det saknades våren 2023 och saknas fortfarande hösten 2025 en sammantagen analys av hur mönstret ser ut vad gäller frånvaro från grundskola och gymnasium inklusive anpassade skolformer. Arbetet med att få på plats ett system för tidig upptäckt och insats behöver också fortgå.

Även om vi har gjort viktiga och betydande stegförflyttningar behöver vi bli ännu bättre på att se till att det i kommunen som helhet finns en bred repertoar av insatser på varje nivå. Med en sådan sammanhängande strategi och en så kallad hela-skolan-ansats får unga i Katrineholm ännu bättre förutsättningar att fullfölja sina studier.

I det fortsatta arbetet är den framtagna och beslutade strategin för ökad sysselsättning 16–65 år ett viktigt styrdokument och ryggrad. Kommunens aktivitetsansvar och fullföljd utbildning är också prioriterade i budgetförslaget för åren 2026–2028 och i den strategiska verksamhetsplanen för åren 2026–2029.

Spridning och påverkansarbete

Information om UP2 finns på kommunens webbplats, se [Utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning \(UP2\) | Katrineholms kommun](#).

Vi har från starten våren 2023 arbetat intensivt med förankring och implementering på alla nivåer. Vi har tydligt kopplat UP2-arbetet till styrdokumentet, till identifierade behov och till forskning och annan kunskap från tidigare projekt.

Vi har också hela tiden jobbat för att involvera och få alla med på tåget. Det har vi gjort genom att prata med alla i en mängd olika sammanhang och på alla nivåer. Vid dessa tillfällen har ambitionen varit att skapa en känsla av angelägenhet hos alla genom att vi visar verkligheten och hur det faktiskt ligger till, hur det faktiskt måste vara,

”Det vi ser från nämndens sida om man tittar på helheten, det är väl just det att vi ser att man prioriterar arbetet med att få elever att inte hoppa av gymnasiet. Att man prioriterar arbetet med att få dem tillbaka till gymnasiet om de har hoppat av.”

”Dom allra, allra flesta av vår personal är med på tåget. Den stora massan, näst intill alla, har ju verkligen anammat att det är så här vi måste jobba. Och att det blir bättre. Eleverna kommer mer till skolan och det blir enklare för oss lärare också om dom är mer i skolan. Och det blir roligare.”

vad som går att göra för att komma dit och vad det ger för resultat. Alla dessa samtal och möten har vi också haft för att alla ska förstå. Genom att öka kunskaperna om området och om varandra tror vi att vi har ökat förståelsen för behoven och hur allt hänger ihop. Det här har också medfört att hela styrkedjan har deltagit i utvecklingen av det lokala arbetet på samma arena och mot ett gemensamt mål.

Under hela utvecklingsprogrammet har det skett utbyte med ett stort antal kommuner i Sverige. Spridning har även skett nationellt och internationellt i flera sammanhang, både genom att vi har föreläst på konferenser och genom att vi har tagit emot och åkt iväg på studiebesök.

En forskargrupp vid Umeå universitet har i december 2025 i samverkan med Katrineholms kommun ansökt om medel för en longitudinell forskningsstudie. Den är tänkt att pågå åren 2026–2028. I den ingår Katrineholm som ett case för att studera utveckling och resultat av vårt omfattande och långsiktiga förbättringsarbete för att skapa en sammanhållen strategi för fullföljd utbildning.

Lärdomar, tips och rekommendationer

Lärdomar, tips och rekommendationer till andra kopplas nedan till områdena *Förankring och styrning* och *Metod*.

Förankring och styrning

-  Förankra från start. Gör en genomtänkt och bred förankring med alla relevanta aktörer och nivåer så att hela systemet kan samverka, lära och nå effekt snabbare.
-  Bygg en stark utvecklingsorganisation i linjen och säkra mandat, kompetens och driv hos nyckelroller för att bära förändringen. Utvecklingsteamet är avgörande.
-  Ha en tydlig vision. Kommunicera den outtröttligt och koppla det som görs till denna. Tro på visionen, processen och alla som ska bidra till att förverkliga den.
-  Arbeta på alla nivåer i styrkedjan. Se till att var och en använder sitt mandat till att flytta fram positionerna med den räckvidd man har utifrån där man befinner sig.
-  Involvera rätt personer. Det behövs engagerade och kunniga chefer och medarbetare. Använd befintlig personal för bättre förutsättningar för implementering.
-  Använd krafterna som redan finns inom projekt och i ordinarie verksamheter. Samla relaterade insatser under ett gemensamt paraply och arbeta systematiskt med implementering från dag 1. Det skapar synergieffekter och ett hållbart genomslag.

”Jag tror att lärarna har fått upp ögonen mer för att vi behöver jobba tillsammans på ett annat sätt. Och eleverna behöver jobba tillsammans. Det finns lite mera vi-känsla, lite mera hjärta, lite mer kärlek i den meningen.”

Metod

- ✚ Utgå från uppdraget, forskning och beprövad erfarenhet. Omvärldsbevaka och lär och inspireras av andra.
- ✚ Utveckla och stärk den kultur som behövs för att nå er vision. Bemötande och relationer är avgörande!
- ✚ Koppla på processtöd med kunskap både om sakområdet och om utvecklingsarbete.
- ✚ Skapa utvecklingsteam som leder och driver på verksamhetsnivå.
- ✚ Gå systematiskt tillväga. Planera och genomför en förbättringsprocess utifrån (1) var är vi, (2) vart ska vi, (3) hur gör vi, (4) hur blev det.
- ✚ Underskatta inte kraften i att genomföra en tydlig, ärlig och konkret nulägeskartläggning och analys. Den är viktigt för samsyn och för handlingskraft. Våga lyfta problem och sådant som inte fungerar.
- ✚ Använd verktyg som stöd för tänkandet - förändringsteori! Och utarbeta en utvecklingsplan som ledstång i arbetet.
- ✚ Involvera eleverna/ungdomarna. Ställ dig frågan då du tror något: Hur vet jag det? Kan det vara tvärt om? Vad säger eleverna/ungdomarna? Undvik vuxengissningar och ifrågasätt etablerade så kallade sanningar.
- ✚ Utgå från en hjälpsam värdegrund som bygger på: Jag kan och hör till; möt mig där jag är; sedd hörd, och bekräftad; fler möjligheter för mig. Lev denna både i relation till ungdomarna, till kollegor och till all personal.
- ✚ Samarbete och samverkan är centralt. Bryt ner murar och bygg i stället broar. Lös knutar och knyt band.
- ✚ Var modig och uthållig. Glöm gamla omöjligheter och försök igen.

Bilaga 1. Förändringsteori i effektkedja

Utvecklingsprogrammet för fullföljd utbildning (UP2) Katrineholm

