



## Innehåll

Sammanfattning.....	2
Tiivistelmä.....	3
1 Inledning.....	4
2 Tvåspråkiga kompetenscenter.....	5
3 Koordinering av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet.....	6
3.1 Definition av koordinering.....	6
3.2 Organisationsstruktur i relation till koordinering.....	9
3.3 Koordineringsmekanismer möjliggör aktörers gemensamma prestationer.....	9
3.4 Kompetenscentrens syn på koordineringsuppdraget.....	11
4 Centrala riktlinjer för tvåspråkig kompetenscenterverksamhet.....	13
4.1 Rekommendationer.....	13
4.2 Utvärdering av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet.....	15
5 Sammanfattning och diskussion.....	15
Referenser.....	18

## Sammanfattning

Syftet med detta arbetspapper har dels varit att definiera koordinering som begrepp (ur ett samordnarperspektiv) och ringa in vad det innebär i ett kompetenscentersammanhang. Dels har målsättningen varit att belysa centrala riktlinjer för framgångsrikt svenskspråkig kompetenscenterverksamhet samt även beröra vikten av utvärdering.

Genom de kartläggningar som hittills utvärderat kompetenscenterprogramperioden 2020–2023 har det blivit tydligt att det finns ett behov att definiera vad som avses med koordinering i sammanhanget. Kartläggningarna har även pekat på att det saknats en genomgående och gemensamt överenskommen språkplanering inom kompetenscentren. Det positiva är dock att viljan och motivationen till att erbjuda och producera verksamhet på svenska finns inom kompetenscenterstrukturen på organisationsnivå som helhet.

Folkhälsans koordineringsuppdrag i kompetenscentersammanhanget kan ses som en form av horisontell koordinering, eftersom Folkhälsan inte har beslutanderätt över de övriga kompetenscentren. Den horisontella koordineringen handlar då om att etablera och upprätthålla en relation mellan delaktörer, att tillsammans arbeta kring specifika handlingar och fatta gemensamma beslut. För framgångsrikt koordineringsarbete identifierades tre integrerande förutsättningar för koordinering: ansvarsskyldighet, förutsägbarhet och gemensam förståelse. Ansvarsskyldigheten synliggör ansvarsfördelningen i kompetenscenterstrukturen. Förutsägbarheten kan i detta sammanhang handla om att känna till fältet och fältets behov. Att känna till fältet är en förutsättning för tvåspråkigt kompetenscenterarbete och ungdomsarbete. Det kan innebära att ta fram en lägesbild av det tvåspråkiga fältet, i syfte att ringa in vilka de faktiska behoven är. Den gemensamma förståelsen främjar koordineringen genom att ge ett delat perspektiv på hela uppgiften och hur delaktörers arbete passar in i helheten. Samtidigt kan man se att undervisnings- och kulturministeriet (UKM) har en mer vertikal roll gällande koordineringen, eftersom UKM är en högrestående enhet, som beviljar ekonomiska medel för verksamheten och som kompetenscentren är rapporteringsskyldiga till.

Med tanke på den kommande programperioden och de nya kompetenscentren, är vår förhoppning att det svenskspråkiga ungdomsarbetet skall utvecklas likvärdigt i jämförelse med det nationella arbetet på finska. För att detta skall vara möjligt har både rekommendationer och konkreta arbetsmaterial tagits fram. Utöver dessa föreslås att kompetenscentren arbetar fram språkplaner för den kommande tvåspråkiga verksamheten, som riktas till undervisnings- och kulturministeriet i samband med ansökan om finansiering och kompetenscenterstatus. Språkkompetenser behöver ytterligare starkare beaktas i rekrytering av personal till framtida kompetenscenter.

## Tiivistelmä

Tämän työpaperin tarkoituksena on ollut määritellä koordinointi käsitteenä (koordinaattorin näkökulmasta) sekä arvioida mitä se tarkoittaa osaamiskeskuskontekstissa. Osittain tavoitteena on ollut tuoda esiin keskeisiä suuntaviivoja onnistuneelle kaksikieliselle osaamiskeskustoiminnalle ja myös jossain määrin koskettaa arvioinnin merkitystä.

Osaamiskeskusten ohjelmakautta 2020–2023 tähän mennessä arvioineiden kartoitusten kautta on käynyt selväksi, että on tarpeen määritellä, mitä koordinaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan. Kartoitukset ovat myös osoittaneet, että osaamiskeskusten kattava kielisuunnittelu on ollut puutteellista. Positiivista on kuitenkin se, että halu ja motivaatio tarjota ja tuottaa ruotsinkielistä toimintaa löytyy osaamiskeskusrakenteesta koko organisaatiotasolla.

Folkhälsanin koordinoititehtävä osaamiskeskuskontekstissa voidaan nähdä horisontaalisena koordinoitina, sillä Folkhälsanilla ei ole päätöksenteko-oikeutta muihin osaamiskeskuksiin nähden. Horisontaalisessa koordinoinnissa on kyse sidosryhmien välisten suhteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, yhdessä tekemisestä erityisten toimien parissa ja yhteisten päätösten tekemisestä. Onnistuneelle koordinoitityölle tunnistettiin kolme integroivaa koordinoinnin edellytystä: vastuullisuus, ennustettavuus ja yhteisymmärrys. Vastuullisuus tekee näkyväksi vastuunjaon osaamiskeskusrakenteessa. Ennustettavuus voidaan tässä yhteydessä ymmärtää kentän tarpeiden tuntemisesta. Alan tuntemus on kaksikielisen osaamiskeskustyön ja nuorisotyön edellytys. Tämä voi tarkoittaa tilannekuvan laatimista kaksikielisestä kentästä, jonka tavoitteena on selvittää todelliset kehittämistarpeet. Yhteisymmärrys edistää koordinaatiota tarjoamalla yhteisen näkökulman koko tehtävään ja siihen, miten osallistujien työ sopii kokonaisuuteen. Samalla nähdään, että Opetus- ja kulttuuriministeriöllä (OKM) on vertikaalisempi rooli koordinoinnin suhteen, sillä OKM on korkeampi yksikkö, joka myöntää toimintaan rahoitusta ja jolle osaamiskeskukset ovat velvollisia raportoiminaan toiminnastaan.

Tulevan ohjelmakauden ja uusia osaamiskeskuksia silmällä pitäen, toivomme ruotsinkielisen nuorisotyön kehittyvän tasapuolisesti suomenkieliseen kansalliseen työhön verrattuna. Jotta tämä olisi mahdollista, on tuotettu sekä suosituksia että konkreettisia työkaluja. Näiden lisäksi ehdotetaan, että osaamiskeskukset laativat tulevaa kaksikielistä toimintaa varten kielisuunnitelmat, jotka osoitetaan opetus- ja kulttuuriministeriölle rahoitushakemuksen yhteydessä. Kielitaito tulee ottaa entistä vahvemmin huomioon tulevien osaamiskeskusten henkilöstön rekrytoinnissa.

# 1 Inledning

Kompetenscentren inom ungdomsområdet har funnits till sedan 2018 och har som uppgift att utveckla och främja kompetensen och sakkunskapen på ungdomsområdet på riksnivå (Ungdomslagen 1285/2016). Ett kompetenscentrum kan vara en sammanslutning som grundar sig på ett avtal mellan två eller flera sammanslutningar (Undervisnings- och kulturministeriet 2020). I praktiken är det det riksomfattande programmet för ungdomsarbete och ungdomspolitik (RUNGPO) som presenterar riktlinjer för ungdomsarbetet och prioriteringsområden för de riksomfattande kompetenscentren samt de nationella målen för ungdomsområdets europeiska och internationella verksamhet (Undervisnings- och kulturministeriet 2020). Berättigande till statsunderstöd till kompetenscentrum beviljas för den tid som respektive ungdomspolitiska program pågår. Inför programperioden 2020–2023 fastställdes sex tematiska prioriteringar (se figur 1).



Figur 1: Kompetenscentren inom ungdomsområdet, tematiska prioriteringar 2020–2023

Kompetenscentret Nuoska, som utvecklar ungdomsarbete i skolor och läroinrättningar (KC 6), har haft en dubbel uppgift: både att utveckla ungdomsarbetet nationellt och som specifik

uppgift att koordinera och samordna det tvåspråkiga kompetenscenterarbetet samtliga kompetenscentrum emellan. Detta var första gången koordineringen organiserades på detta sätt. Uppgiften har verkställts i praktiken av Folkhälsans förbund under programperioden 2020–2023.

## 2 Tvåspråkiga kompetenscenter

Det nya för programperioden 2020–2023 har varit att finansiären, undervisnings- och kulturministeriet, förutsätter att tvåspråkigheten skall genomsyra samtliga kompetenscenters verksamhet. Under den föregående programperioden 2018–2019 med 12 kompetenscenter, fanns det ett kompetenscenter som fungerade på svenska (Föreningen Luckan rf fungerade som huvudman). Luckans fokusområde var ungdomsarbete på webben samt informations- och rådgivningstjänster för unga på svenska. Tidigare kartläggningar gällande programperioden 2020–2023 har visat att samtliga kompetenscenter erbjuder verksamhet på svenska i viss utsträckning, men klara strukturer för hur det svenskspråkiga arbetet skall förverkligas och en medveten gemensamt överenskommen språkplanering har hittills saknats. Vilja och motivation till att erbjuda och producera verksamhet på svenska finns inom kompetenscenterstrukturen på organisationsnivå som helhet. Finansiärens/RUNGPOs övergripande målsättning upplevs i sig ambitiös, men kräver tydligare, operationaliserbara och mätbara målsättningar (Westerback & Öhman 2022; Öhman & Hellström 2023).

Under programperioden har det även uppstått ett behov av att definiera vad som avses med koordinering, att definiera och förtydliga rollen som KC-koordinator. Det har funnits många förväntningar på rollen från flera olika aktörer, och uppdraget skulle därför behöva avgränsas. Syftet med detta arbetspapper är att dels definiera detta begrepp (ur ett samordnarperspektiv), dels ringa in centrala riktlinjer för framgångsrikt svenskspråkig kompetenscenterverksamhet samt även beröra vikten av utvärdering i viss mån. I arbetspappret sammanfattas även kortfattat samtliga kompetenscenters syn på koordineringen. Arbetspappret fungerar vidare som komplement till dokumentet *Riktlinjer för tvåspråkighet inom kompetenscenterverksamhet inom ungdomsområdet – organisering och verksamhet* (Öhman & Hellström 2023).

## 3 Koordinering av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet

Frågan om att organisera svenskspråkig verksamhet eller service i en- eller tvåspråkiga lösningar är inte ny. Enligt Henriksson (2011) finns det tre kriterier för att tvåspråkiga lösningar skall fungera i praktiken; 1) Minoritetens andel i ett sammanhang behöver vara minst 30 procent. 2) Den tvåspråkiga verksamheten kräver en medveten strategi. 3) Ledningen behöver ha ett uttalat ansvar över minoritetsspråket. Ifall inga av dessa kriterier uppfylls, är det svårt att tänka sig att verksamheten skulle bestå.

En fördel med enspråkiga lösningar är att garantera service på svenska/finska, medan nackdelarna utgörs av att arbetet lätt blir personbundet, sårbart och kvalitetssäkringens eventuellt lider. Risken finns att verksamheten blir enspråkig, ifall den svenskspråkiga andelen i verksamheten är liten och saknar strategisk förankring. Tvåspråkig verksamhet upprätthålls således inte av sig själv (jfr Henriksson 2011; Henriksson 2015).

### 3.1 Definition av koordinering

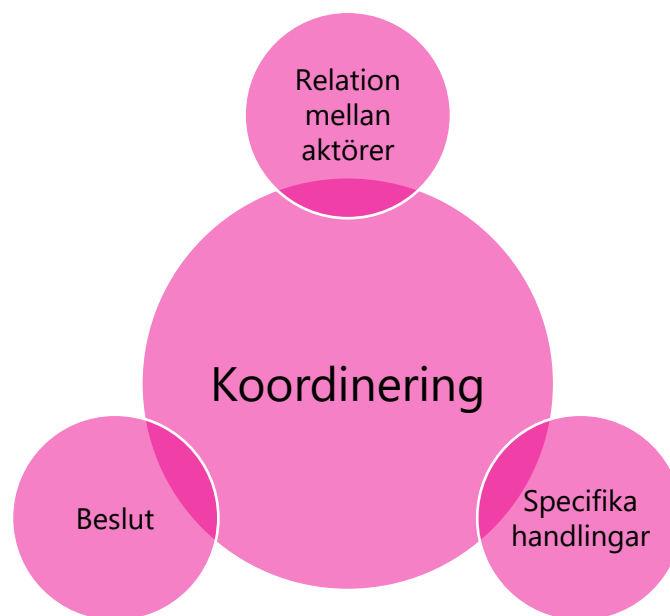
Vad avser man då med koordinering av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet? Att definiera koordinering har visat sig utmanande eftersom begreppet är mångfacetterat och mångtydigt. Hittills har koordinatörerna anställda av Folkhälsan (1,5–2 årsverken) arbetat både **strategiskt** (med att *identifiera, utveckla, driva*) och mer **praktiskt** (med att *sprida, arrangera, koordinera*) (jmf. Hammersjö 2023). Samtidigt har resurserna upplevts som knappa för att nationellt erbjuda handfast stöd till samtliga sex kompetenscenter.

Rollen som koordinatör har av Hammersjö (2023) definieras som en byråkrat som koordinerar och fungerar som en länk mellan befintliga organisationer, aktörer, nätverk och institutioner. Koordinatören underlättar utbytet av information och ser till att samarbetet fungerar möjligast smidigt. I rollen är det centralt att ha en god förmåga att kommunicera.

Utvecklingen av rollen beror i hög grad på vad den egna organisationen och de andra aktörerna förväntar sig av rollen.

Enligt Linnéa Henriksson (2022) är koordinering viktigt inom den offentliga sektorn, men saknar definition eller operationalisering. Koordinering kan handla bland annat om en **relation mellan aktörer, specifika handlingar** eller **beslut** (se figur 2).

Förväntningarna på koordinering har vuxit till sig i och med myndigheters expansioner, vid tvärasektoriella eller gränsöverskridande problem, vid effekter av upphandling eller privatisering eller vid bemötande av så kallade 'wicked problems'. Wicked problems är samhällsproblem, som karakteriseras av en hög grad av komplexitet, osäkerhet och värdekonflikter. Dessa är ej möjliga att entydigt definiera och det finns inga färdiga lösningar på utmaningarna. Wicked problems är dessutom alltid unika och kontextbundna. (Rittel & Webber 1973.)



Figur 2: Koordineringens delområden (Henriksson 2022)

Bristande koordinering är en vanlig grund för konflikter. Samtidigt menar Henriksson (2022) att koordinering kan möjliggöra en totalt sett bättre verksamhet, än summan av



delarna. Detta kräver dock att koordineringsparten tar hänsyn till beslut tagna i andra deltagande organisationer, i strävan att undvika konfliktsituationer.

Centrala förutsättningar för tvåspråkig verksamhet i praktiken handlar om att 1) minoritetens andel inte får vara för liten, 2) en formulering av minoritetens behov behövs, 3) tvåspråkig verksamhet kräver medveten språkplanering. Att det finns en plan är viktigare än exakt hur den ser ut. Det behövs även 4) uttalat ansvar. Någon i ledningen måste ha (och ta) ett uttalat ansvar för verksamheten på minoritetsspråket. Arbetet underlättas om det ingår 5) eldsjälarna i verksamheten.

Skagen (2020) i sin tur, ser koordinering ur fyra olika perspektiv; **1) positiv koordinering, 2) negativ koordinering, 3) vertikal koordinering och 4) horisontell koordinering**. Positiv koordinering kan innebära att någon aktör måste 'ge upp' något mål eller verksamhetssätt, i syfte att tillsammans gynna helheten. Negativ koordinering är mer begränsad och försöker i all enkelhet att minimera konflikt, till exempel genom att se till att nya åtgärder inte stör eller förstör för etablerade verksamheter.

Vertikal koordinering talar man om då en högrestående enhet koordinerar handlingar av aktörer på lägre nivå. Horisontell koordinering är koordinering mellan enheter på samma hierarkiska plan, ofta av en frivillig natur, eftersom man inte har beslutanderätt över varandra. Folkhälsans koordineringsuppdrag i kompetenscentersammanhanget kan ses som en form av horisontell koordinering, eftersom Folkhälsan inte har beslutanderätt över de övriga kompetenscentren (se figur 3). Den horisontella koordineringen handlar då om att etablera och upprätthålla en relation mellan delaktörer, att tillsammans arbeta kring specifika handlingar och fatta gemensamma beslut. Däremot kan man se att undervisnings- och kulturministeriet (UKM) har en mer vertikal roll gällande koordineringen, eftersom UKM är en högrestående enhet, som beviljar ekonomiska medel för verksamheten och som kompetenscentren är rapporteringsskyldiga till.



Figur 3: Horisontell koordinering av tvåspråkig KC-verksamhet

## 3.2 Organisationsstruktur i relation till koordinering

Av vikt är att minnas att koordinering inte sker i ett vakuum, utan i relation till den omringande organisationsstrukturen. Mintzberg (1983) har definierat organisationsstruktur som summan av sätt som en organisation kan dela sin arbetsstyrka i till att sköta uppgifter och hur koordineringen mellan uppgifterna möjliggörs. Utöver organisationens struktur påverkar även det fysiska läget mellan aktörer och relationernas karaktär koordineringen. Enligt Mintzberg (1983) främjar fysisk närhet informell kommunikation. Faktorer som social interaktion, trovärdighet och en delad vision har även visat sig förbättra förutsättningarna för koordinering (Tsai & Ghoshal 1998).

## 3.3 Koordineringsmekanismer möjliggör aktörers gemensamma prestationer

Koordineringsmekanismer kan ses som arrangemang inom en organisation som möjliggör individers gemensamma prestationer. Till det hör bland annat

rutiner, möten, tidtabeller och planer som underlättar koordinering (Okhuysen & Bechky, 2009).

Okhuysen och Bechky (2009) har identifierat tre integrerande förutsättningar för koordinering: **ansvarsskyldighet**, **förutsägbarhet** och **gemensam förståelse** (se tabell 2). Ansvarsskyldigheten tar upp frågan om vem som är ansvarig för specifika delar av uppgifter och synliggör ansvarsfördelningen.

Koordineringsmekanismer	Ansvarsskyldighet	Förutsägbarhet	Gemensam förståelse
<b>Planer och regler</b>	Definiera ansvar för uppgifter	Definiera ansvar för uppgifter Resursfördelning	Utveckla överenskommelser
<b>Objekt och representation</b>	Stödja Erkännande och anpassning av arbetet	Stödja	Direkt informationsdelning Skapandet av ett gemensamt perspektiv
<b>Roller</b>	Monitorering och uppdatering		Substitut Skapandet av ett gemensamt perspektiv
<b>Rutiner</b>	Överlåtelse av arbete	Uppgiftens slutförande/stabilitet	Sammanföring Överenskommelser
<b>Närhet</b>	Synlighet: monitorering och uppdatering Igenkänning: skapa förtroende	Igenkänning: förutsägbarhet och respons	Igenkänning: lagra kunskap

Tabell 4: Villkor för koordinering och deras samband med samordningsmekanismer (Okhuysen & Bechky 2009)

Förutsägbarhet innebär att ha en känsla för uppgifter som kommer att behöva utföras. Att kunna förutse uppgiftsrelaterade aktiviteter gör det möjligt för parterna att planera och utföra sitt eget arbete, och är väsentligt för koordinering.

Den gemensamma förståelsen främjar koordineringen genom att ge ett delat perspektiv på hela uppgiften och hur delaktörers arbete passar in i helheten. Den gemensamma förståelsen är hög när deltagare ömsesidigt delar med sig av kunskap om arbetet som ska utföras, hur det ska ske samt målsättningar och syften med arbetet. Liksom ansvarsskyldighet och förutsägbarhet kan gemensam förståelse skapas både genom formella, planerade mekanismer och genom framväxande interaktioner i en organisation.

### 3.4 Kompetenscentrens syn på koordineringsuppdraget

Under oktober-november 2023 hade samtliga kompetenscenter möjlighet att ta del av en kortfattad enkät, vars syfte var att samla in synpunkter på hur kompetenscentren upplevt koordineringsuppdraget ur deras perspektiv. I enkäten ställdes följande frågor: *Vad har varit viktigt för ert kompetenscenter gällande Folkhälsans koordineringsuppdrag av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet? Vilka fördelar och nackdelar har ni upplevt gällande koordineringen? Och Vilka önskemål har ert kompetenscenter gällande koordineringen allmänt inom framtida kompetenscenter?* Samtliga kompetenscenter besvarade enkäten.

Majoriteten av kompetenscentren var överens om att koordineringsuppdraget varit viktigt och speciellt uppskattat var det att en svenskspråkig organisation ansvarat över arbetet. Det fanns även en medvetenhet om uppdragets komplexitet bland respondenterna:

*”Hankalan tehtävän koordinointi on ollut varmaan vaikeaa, hyvä, että joku on sitä tehnyt. Kaksikielisen toiminnan määrän ja tason pohdinta ja määrittely on ollut tärkeää. Mikä on kyllin hyvää kaksikielistä toimintaa.”*

*”Det har varit bra att en svensk organisation haft detta till sitt uppdrag. Ser bara fördelar i detta.”*

Samtidigt lyftes även en något otydlig rollfördelning och uppdragsbeskrivning fram. Samarbetet inom enskilda kompetenscenter och bland delaktörerna som ingår i kompetenscentret upplevdes även som ställvis tunt när det kommer till det svenskspråkiga arbetet:

*”Koordineringen har ställvis varit otydlig; oklart vem gör vad, med vem och i vilken utsträckning (men detta beror även på andra faktorer än Folkhälsan).”*

*”Kaksikielisyden koordinointi ei ole kohdentunut riittävästi suomenkielisten toimijoiden suuntaan.”*

Vikten av gemensamma definitioner på koordinering och tvåspråkighet överlag lyftes även fram. Här belyses otydliga förväntningar från finansiärens håll och avsaknad av uttalade riktlinjer och krav:

*”Olisi ollut tärkeää, että kaksikielisen osaamiskeskustoiminnan koordinointi olisi ollut jollain tapaa yhdessä sovittua (tarpeet, toimenpiteet, prosessit) ja suunnitelmallisempaa.”*

Ett kompetenscenter uppgav att koordineringsuppdraget inte varit av avgörande karaktär för deras verksamhet:

*”Vår erfarenhet visar att koordinering inte spelat en avgörande roll i vår verksamhet. Vi har utvecklat och drivit vår verksamhet självständigt, med en bred kompetens och ett omfattande material på både svenska och finska.”*

Vilka önskemål hade kompetenscentren då gällande koordineringen gällande framtida kompetenscenter? Flera kompetenscenter lyfte fram vikten av att fokusera starkare på att rekrytera svenskspråkiga sakkunniga i kommande kompetenscentersammanslutningar. I följande citat lyfter en respondent även fram vikten av att riktlinjerna beträffande tvåspråkig verksamhet från finansiärens håll är tydligare:

*”Det är viktigt att det inför följande KC period finns tydliga riktlinjer från ministeriet kring vad tvåspråkighet betyder i praktiken för finskspråkiga organisationer och för svenskspråkiga. Att det finns en realistisk bild från ministeriet vad det kräver för resurser för att verkligen jobba tvåspråkigt. Vad är minimikraven för tvåspråkighet för att vi på riktigt kan kalla verksamheten tvåspråkig? Tänker att om möjligt skulle det vara fint att dela upp det så att de olika kompetenscentren består av ungefär lika många svensk- som finskspråkiga organisationer. Att dela upp koordineringsansvaret kunde också vara en idé så att inte allt ansvar faller på en delorganisation.”*

Flera kompetenscenter lyfte fram gemensamt koordinerad översättningsverksamhet som en central fråga för framtiden:

*”Keskitetyt käännöspalvelut yhden osken vastuulle ja tähän myös riittävät resurssit. Koska meillä nuorisotyössä ruotsinkielistä koulutusta eikä yhteistä käsitteistöä, käännöstyön teettäminen on haastavaa. Hyvänä esimerkkinä esim. NUPS -materiaalit.”*

En respondent poängterade vikten av att koordineringsuppdraget fortsätter i framtiden:

*”Jag ser tydligare än någonsin tidigare att det behövs ett tydligt uttalat kompetenscenter som har hand om det svenska, och kan vara tematiskt gränsöverskridande och arbeta tvärsektoriellt vilket är typiskt för svenskspråkiga organisationer idag inom området. Det svenska bevakningen och omskötseln behöver sin egen fokus och då kommer koordineringen in naturligt.”*

## 4 Centrala riktlinjer för tvåspråkig kompetenscenterverksamhet

Öhman och Hellström (2023) har konstaterat att när det kommer till kompetenscenterverksamhet behöver tvåspråkigheten fungera på tre olika nivåer; 1) inom respektive kompetenscenter och bland delaktörerna som ingår i kompetenscentret (intern nivå), 2) mellan de olika kompetenscentren (gemensam nivå) och 3) i samarbetet mellan kompetenscentren och undervisnings- och kulturministeriet (övergripande nivå). Det ter sig som att tvåspråkigheten lidit speciellt på den interna nivån, ifall kompetenscentret varit huvudsakligen finskspråkigt och det saknats personalresurser för att koordinera det tvåspråkiga arbetet internt. Öhman och Hellström har tagit fram konkreta arbetsredskap för kompetenscentren att arbeta med gällande tvåspråkigheten. På basen av diskussionsmaterialet föreslås i denna rapport att kompetenscentren ytterligare arbetar fram språkplaner, som riktas till undervisnings- och kulturministeriet i samband med ansökan om finansiering. Språkplanerna utvärderas i samband med redovisning av finansiering. Tryggheten av de språkliga rättigheterna kräver långsiktigt arbete.

### 4.1 Rekommendationer

För att det svenskspråkiga ungdomsarbetet skall utvecklas likvärdigt i jämförelse med det nationella arbetet på finska, har följande rekommendationer tidigare tagits fram (Westerback & Öhman 2022). Utöver dessa föreslås att kompetenscentren arbetar fram språkplaner, som riktas till undervisnings- och kulturministeriet i samband med ansökan om finansiering.

- I kommande kompetenscentersammanslutningar behöver en uttalad del av delaktörerna vara svensk- eller tvåspråkiga organisationer/kommuner. Samma tvåspråkiga KC-struktur förespråkas, med minst ett kompetenscenter med svensk- eller tvåspråkig huvudman samt minst en svenskspråkig delaktör per KC.
- Varje kompetenscenter har minst en person som på heltid ansvarar över den svenskspråkiga verksamheten (den anställda arbetar huvudsakligen på svenska). Den svenska verksamheten är inte en översättning av den finska, utan produktionen av service sker parallellt på två språk redan i planeringsskedet.
- Tydligare riktlinjer av finansören (UKM) gällande vad som förutsätts av omfattningen av det svenskspråkiga kompetenscenterarbetet. Riktlinjerna behöver kopplas till redovisning och rapportering av resultat.
- En samordnare för den tvåspråkiga verksamheten förespråkas. Samordningen kräver tillräckliga resurser, tydlig uppdragsbeskrivning och mandat.
- Nätverket som koordinerar den svenskspråkiga KC-verksamheten fördjupar sitt arbete genom att arbeta med tematiska substansfrågor, med att effektivare nå ut till målgruppen, med att identifiera utvecklingsbehov på fältet samt med påverkansarbete.
- En helhetsbild av det svenskspråkiga ungdomsarbetet tas fram. Uppdraget bör omfatta särdragen, utmaningarna och utvecklingsbehoven inom det svenskspråkiga ungdomsarbetet och ge förslag till åtgärder (jfr. Oker-Blom 2021). Kompetenscentren fokuserar sitt arbete på resultaten av rapporten.

## 4.2 Utvärdering av tvåspråkig kompetenscenterverksamhet

Öhman och Hellström (2023) konstaterar att den tvåspråkiga kompetenscenterverksamheten behöver planeras systematiskt. Dessutom behöver både organisering och verksamhet utvärderas regelbundet. Hittills har kompetenscentren regelbundet rapporterat till undervisnings- och kulturministeriet hur den tvåspråkiga verksamheten har verkställts. Samtidigt har det saknats operationaliserbara och mätbara målsättningar. Ett sätt att konkretisera utvärderingen kunde vara att utgå från tidigare nämnda språkplaner. Språkplanerna riktas till undervisnings- och kulturministeriet i samband med ansökan om finansiering och utvärderas kontinuerligt.

## 5 Sammanfattning och diskussion

I detta avslutande avsnitt sammanfattas och diskuteras föreliggande arbetspappers centrala budskap, med ambitionen att bidra till eventuell fortsatt utveckling av rollen som KC-koordinator av tvåspråkig verksamhet.

Som Henriksson (2022) konstaterat kan organisationella omstruktureringar skapa förväntningar på koordinering. Olika aktörer kan också ha olika förväntningar på koordineringen, och det är vanligt att dessa förväntningar inte alltid är förtydligade (se även Algotson och Svensson, 2018). Centrala förutsättningar för tvåspråkig verksamhet i praktiken handlar om att 1) minoritetens andel inte får vara för liten, 2) en formulering av minoritetens behov behövs, 3) tvåspråkig verksamhet kräver medveten språkplanering. Att det finns en plan är viktigare än exakt hur den ser ut. Det behövs även 4) uttalat ansvar. Någon i ledningen måste ha (och ta) ett uttalat ansvar för verksamheten på minoritetsspråket. Arbetet underlättas om det ingår 5) eldsjälarna i verksamheten. (Henriksson 2022.)

Genom de kartläggningar som hittills utvärderat kompetenscenterprogramperioden 2020–2023 har det blivit tydligt att det finns ett behov att definiera vad som avses med



koordinering i sammanhanget. Kartläggningarna har även pekat på att det saknats en genomgående språkplanering inom kompetenscentren. Det positiva är dock att viljan och motivationen till att erbjuda och producera verksamhet på svenska finns inom kompetenscenterstrukturen på organisationsnivå som helhet.

Syftet med detta arbetspapper har dels varit att definiera koordinering som begrepp (ur ett samordnarperspektiv) och ringa in vad det innebär i ett kompetenscentersammanhang. Dels har målsättningen varit att belysa centrala riktlinjer för framgångsrikt svenskspråkig kompetenscenterverksamhet samt även beröra vikten av utvärdering i viss mån.

Folkhälsans koordineringsuppdrag i kompetenscentersammanhanget kan ses som en form av horisontell koordinering, eftersom Folkhälsan inte har beslutanderätt över de övriga kompetenscentren. Den horisontella koordineringen handlar då om att etablera och upprätthålla en relation mellan delaktörer, att tillsammans arbeta kring specifika handlingar och fatta gemensamma beslut. För framgångsrikt koordineringsarbete identifierades tre integrerande förutsättningar för koordinering: ansvarsskyldighet, förutsägbarhet och gemensam förståelse. Ansvarsskyldigheten synliggör ansvarsfördelningen i kompetenscenterstrukturen - samtliga kompetenscenter ansvarar över att deras verksamhet är tvåspråkig. Förutsägbarheten kan i detta sammanhang handla om att känna till fältet och fältets behov. Att känna till fältet är en förutsättning för tvåspråkigt kompetenscenterarbete och ungdomsarbete. Det kan innebära att ta fram en lägesbild av det tvåspråkiga fältet, i syfte att ringa in vilka de faktiska behoven är (se även Westerback & Öhman 2022; Öhman & Hellström 2023). Den gemensamma förståelsen främjar koordineringen genom att ge ett delat perspektiv på hela uppgiften och hur delaktörers arbete passar in i helheten.

Samtidigt kan man se att undervisnings- och kulturministeriet (UKM) har en mer vertikal roll gällande koordineringen, eftersom UKM är en högrestående enhet, som beviljar ekonomiska medel för verksamheten och som kompetenscentren är rapporteringsskyldiga till.

Hur var då rollen som koordinator tänkt att fungera? Från finansiärens, UKM:s, håll fanns det förhoppningar om att koordinatören (1 årsverke) skulle 1) sporra samtliga sex

kompetenscentrum i deras tvåspråkiga verksamhet och 2) ta fram lägesbilder från fältet för varje sex kompetenscenter för att ringa in de aktuella behoven. Även om detta skulle kunna framstå som en enkel roll vid en första anblick är det tydligt att båda delarna kan bli svåra och orimliga att genomföra med en så pass begränsad resursering. Att varje kompetenscenter inte haft minst en person som på heltid ansvarat över den svenskspråkiga verksamheten har även försvårat koordineringsuppdraget och arbetet på den interna nivån (se Öhman & Hellström 2023) har lidit.

Hittills har koordinatoreorna anställda av Folkhälsan (1,5–2 årsverken) arbetat både strategiskt (med att *identifiera, utveckla, driva*) och mer praktiskt (med att *sprida, arrangera, koordinera*) (jmf. Hammersjö 2023). Samtidigt har resurserna upplevts som knappa för att nationellt erbjuda handfast stöd till samtliga sex kompetenscenter.

Med tanke på den kommande programperioden och de nya kompetenscentren, är vår förhoppning att det svenskspråkiga ungdomsarbetet skall utvecklas likvärdigt i jämförelse med det nationella arbetet på finska. För att detta skall vara möjligt har både rekommendationer och konkreta arbetsmaterial tagits fram (se rekommendationer i denna rapport samt Westerback & Öhman 2022; Öhman & Hellström 2023). Utöver dessa föreslås att kompetenscentren arbetar fram språkplaner för den kommande tvåspråkiga verksamheten, som riktas till undervisnings- och kulturministeriet i samband med ansökan om finansiering och kompetenscenterstatus. Språkkompetenser behöver ytterligare starkare beaktas i rekrytering av personal till framtida kompetenscenter.

## Referenser

- Algotson, Albin & Svensson, Petra (2021) Conceptualizing local development practitioners: creators, coordinators or inside lobbyists? *Urban Governance*, 1(1), 30–37.
- Hammersjö, Anjelica (2023) Att koordinera ett familjecentrerat arbetssätt. Göteborgs stad.
- Henriksson, Linnéa (2011) En- eller tvåspråkiga lösningar. Om språkliga konsekvenser vid sammanslagningar. Helsingfors: Finlands svenska tankesmedja Magma.
- Henriksson, Linnéa (2015) Språk i strategier: Spelar strategier någon roll för svensk service? Ingår i Sjöblom, Stefan & Sandberg, Siv (2015) Makten att kombinera. Utmaningar, vägval och handlingskraft i Svenskfinland. Helsingfors: Svenska kulturfonden.
- Henriksson, Linnéa (2022) En- och tvåspråkig organisering. Muntlig presentation 10.5.2022. Helsingfors: Folkhälsan.
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Okhuysen, Gerardo A., & Bechky, Beth A. (2009) 10 coordination in organizations: an integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502.
- Oker-Blom, Gun (2021) Den svenskspråkiga utbildningen i Finland: särdrag, utmaningar, utvecklingsbehov och förslag till åtgärder. Helsingfors: Undervisnings- och kulturministeriet.
- Rittel, Horst W. J. & Webber, Melvin M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, 155–169.
- Skagen, Katrine (2020): Bærekraftig matproduksjon. En diskursiv tilnærming til koordinering. Cicero Report 2020:66, Oslo: Cicero.
- Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Undervisnings- och kulturministeriet (2020) Riksomfattande program för ungdomsarbete och ungdomspolitik 2020–2023. Målet är att alla unga ska ha ett meningsfullt liv och vara delaktiga i samhället. Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2020:3. Helsingfors.
- Westerback, Frida & Öhman, Pia (2022) Mellanutvärdering av den svenskspråkiga kompetenscenterverksamheten, programperiod 2020–2023. Helsingfors: Folkhälsan.
- Öhman, Pia & Hellström, Veronica (2023) Riktlinjer för tvåspråkighet inom kompetenscentren på ungdomsområdet – organisering och verksamhet. Suuntaviivoja nuorisoolan osaamiskeskusten kaksikielisytydelle – organisointi ja toiminta. Helsingfors: Folkhälsan.

## **Lagar**

Ungdomslagen 1285/2016

## BILAGA 1

### **Kompetenscentren 1–6 programperiod 2020–2023 Sammanslutning inkl. delaktörer**

#### **KC 1 Ungdomsarbete i kommunen (Kanuuna)**

Lahden kaupunki (huvudman)  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK  
Juvenia - nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus  
Nuorisotutkimusseura ry  
Koordinaatti (Oulun kaupunki)  
MIELI Suomen Mielenterveys ry  
Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry

#### **KC 2 Lägesbild och genomslag i fråga om organisationer på ungdomsområdet (Kentaury)**

Suomen Partiolaiset (huvudman)  
Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)  
Opintokeskus Sivis  
Talous ja nuoret TAT

#### **KC 3 Delaktighet och påverkan**

Nuorten Akatemia (huvudman)  
Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto  
Kehittämiskeskus Opinkirjo  
Koordinaatti (Oulun kaupunki)

#### **KC 4 Riktat ungdomsarbete**

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry (huvudman)  
Ehkäisevä päihdetyö Ehyt ry  
Mieli Suomen Mielenterveys ry  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK–Juvenia –nuorisoalan tutkimus- ja  
kehittämiskeskus

#### **KC 5 Digitalt ungdomsarbete**

Verke (Helsingin kaupunki)  
Koordinaatti (Oulun kaupunki)

**KC 6 Ungdomsarbete i skolor och läroanstalter**

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun nuorisotalan tutkimus- ja kehittämiskeskus  
Juvenia (huvudman)  
Ehkäisevä päihdetyö Ehyt ry  
Folkhälsans Förbund rf  
Föreningen Luckan rf  
Mieli Suomen Mielenterveys ry  
Nuorisotutkimusseura  
Kehittämiskeskus Opinkirjo  
Kunnallisen nuorisotyön osaamiskeskus Kanuuna  
Vantaan kaupunki  
Åbo Akademi