

PS Prevention i Skolan

Forskningsbaserat preventionsprogram för grundskolans år 4–9



FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSENHETEN (FoU)

Information
om PS

PS – Prevention i Skolan är ett svenskt förebyggande program, som utgår ifrån evidens-baserade metoder som i många delar bygger på inlärningspsykologiska metoder. Programmet är baserat på internationell kunskap om vad som fungerar förebyggande.

PS grundprinciper är **tydliga förväntningar, prosociala möjligheter och uppmärksamhet för prosociala handlingar.**

PS består av följande delar:

- Organisation för förändring – vetenskaplig bakgrund, enkätundersökningen, förankring, skapa en styrgrupp för programmet
- Basprogram – gemensamma normer, positivt ledarskap, föräldraforum
- Tillämpningar – prosociala aktiviteter, arbete mot mobbning och andra kränkande beteenden, arbete mot skolk, arbete mot tobak, alkohol och narkotika
- Långsiktig strategi – vidmakthållande

Programmet har tagits fram av FoU-enheten i Stockholms stad under perioden 2005–2007. Docent Knut Sundell har varit huvudansvarig för framtagningen. I utvecklingsarbetet har även följande personer ingått: fil mag och doktorand Nikolaus Koutakis, leg psykolog Anne Hellqvist, leg psykolog Jakob Andrén, doktorand och lärare Martin Karlberg, leg psykolog och doktorand Martin Forster, samt leg psykolog Martin Hassler-Hallstedt.



Gunilla E Magnusson
Chef FoU-enheten, Stockholms stad



Knut Sundell
Docent i psykologi

Preventionsprogrammet

PS – Prevention i Skolan har utvecklats vid Forsknings- och Utvecklingsenheten (FoU), inom Stockholms stad. PS är en produkt vars rättigheter är förbehållna Forsknings- och Utvecklingsenheten. Det är dock fritt att utan kostnad använda PS i preventivt arbete efter att man genomgått handledarutbildning för programmet. Det är inte tillåtet för andra än FoU-enheten att sälja manualen. Namnet PS är skyddat. För att kalla något PS förväntas användaren tillämpa **hela** PS – Prevention i Skolan.

PS – en översikt

Vem vänder sig programmet till?

PS – Prevention i Skolan – vänder sig till grundskolans år 4 – 9. Valda delar av programmet kan även tillämpas för yngre årskurser, till exempel Positivt ledarskap medan andra (t ex arbetet mot skolk) lämpar sig bättre för äldre elever.

PS arbetet utgår från den lagstiftning och de förordningar som styr den svenska grundskolan. Det gäller främst förordningarna från den 1 juli 2006 som föreskriver rutiner för registrering av skolelevers frånvaro och skriftliga ordningsregler. Ytterst är det rektors ansvar att dessa kommer till stånd på skolorna. Skolverket skriver att syftet med ordningsreglerna är "...att öka tryggheten och säkerheten i och utanför klassrummet och att förbättra elevernas förutsättningar för lärande...

Reglerna ska formuleras i samråd med skolpersonal och företrädare för elever, samt med vårdnadshavare." Vidare sägs att "Ordningsreglerna ska vara tydliga och neutrala till sin karaktär. De får inte vara utformade så att de strider mot någon lag eller författning. Kollektiv bestraffning av elever är förbjudet. Reglerna bör också vara

skrivna på ett sådant sätt att de kan förstås av eleverna. Alla elever ska informeras om att reglerna finns, vad de innebär och vilka konsekvenserna blir om de inte följs"¹.

PS är ett proaktivt (förebyggande) program som vänder sig till **hela skolan**. Med proaktivt menas att fokus är på att förebygga att problem uppstår snarare än att reagera på dessa när de väl inträffar. Arbetet är inriktat mot att dämpa riskfaktorer och stärka skyddsfaktorer. Därmed ökar elevers skoltrivsel och inlärning medan risken minskar för en negativ utveckling hos unga, exempelvis skolk, mobbning, missbruk, kriminalitet och psykisk ohälsa. PS löser inte alla problem men innebär genom sitt breda fokus en grund för ett effektivt förebyggande arbete.

Genomförande av PS



Varför arbeta med prevention i skolan?

Lärare möter dagligen problembeteenden. Elever kommer för sent till lektioner, de skolkar enstaka timmar och hela dagar, de bråkar och uppträder störande på lektioner, de förstör andras och skolans material och de mobbar varandra. Framför allt är det många som vantrivs i skolan och inte lär sig viktiga kunskaper. Enligt statistik från Skolverket (2006) går var fjärde elev ut grundskolan utan betyg i kärnämnen svenska, engelska och matematik (40 procent bland elever med utländsk härkomst). Genom att arbeta med evidensbaserade preventiva metoder förbättras lärarnas och elevernas arbetsmiljö. Eftersom alla unga går i skolan finns unika möjligheter till preventiva insatser.

PS löser inte alla problem

PS är ingen universalmedicin. Syftet med PS är att minska risken att problembeteenden uppstår och att ”små” problem övergår i ”stora”. Målet är exempelvis att minska skolk och mobbning, att senarelägga alkoholdebuten och att minska skadegörelse i skolan.

PS eliminerar inte alla problem. Det finns därför utrymme för behandlande insatser parallellt med PS. Exempel på sådana är riktade insatser till aggressiva elever och mer intensiva föräldrastödsprogram, t ex Komet. Läs mer på (www.kometprogrammet.se).

PS delar

PS manualen består av 12 avsnitt. De fyra första avsnitten handlar om förberedelsearbete för att introducera PS. Till det hör att informera skolpersonalen om vad forskning säger om förebyggande arbete, det vill säga att mobilisera skolan för förändringsarbete. Till förberedelserna hör också att låta elever och skolpersonal besvara en enkät om skolsituationen. Enkäterna behövs bland annat för att avgöra om skolan har behov av PS och om så är fallet, inom vilket område behoven av skolutveckling finns. Dessutom behöver skolans viktigaste samarbetspartners (t ex överordnade chefer och fackliga organisationer) informeras om PS. Denna förankring är en central del i PS. Slutligen behöver en styrgrupp etableras som ska driva och förvalta PS på skolan.

Dessa fyra avsnitt föregår det som kan sägas vara grunden i PS – en strategi för att etablera gemensamma förväntningar på eleverna och stödja skolpersonalen att i första hand uppmärksamma elever som följer dessa förväntningar, det som i PS kallas ett positivt ledarskap i klassen. Även stöd till föräldrar räknas till grunden i PS.

De fyra återstående kapitlen utgör tillämpningar av basprogrammet för olika områden: prosociala aktiviteter, arbete mot skolk, mobbning och droger. Vilken eller vilka tillämpningar som prioriteras bestäms av de problem som finns i skolan, något som enkätundersökning kan ge en fingervisning om. Finns det till exempel ett omfattande problem med skolk är det naturligt att arbetet mot detta prioriteras. Skolor rekommenderas **inte** att försöka implementera samtliga delar samtidigt. Det är bättre att implementera en eller två delar först och när de väl fungerar fortsätta med en eller flera av de övriga delarna.

PS består således av en del för att skapa en organisation för förändring, ett basprogram, positivt ledarskap i klassrummet och föräldrasamarbete samt sex moduler för tillämpning. Basprogrammet är i allt väsentligt det nav som PS roterar kring. Det är en förutsättning för att de andra tre modulerna ska kunna genomföras.

PS delar

Organisation för förändring

- Vetenskaplig bakgrund om prevention
- Enkätundersökning
- Förankring
- Skapa en styrgrupp för programmet

Basprogram

- Gemensamma normer
- Positivt ledarskap i klassrummet
- Föräldraforum

Tillämpningar

- Prosociala aktiviteter
- Arbete mot mobbning och andra kränkande beteenden
- Arbete mot skolk
- Arbete mot tobak, alkohol och narkotika

Långsiktig strategi

- Vidmakthållande

PS tre grundprinciper

PS sätter fokus på beteenden, både elevers och lärares. Syftet med PS är inte i första hand att ändra attityder eller värderingar utan att utveckla positiva beteenden. Det finns flera anledningar till detta. Forskning visar att tankar, känslor och beteenden hänger samman. Det betyder att beteenden (det vi gör) även påverkar attityder och känslor. Kan man ändra beteenden, så ändras oftast också attityder och känslor. Förändrade attityder leder inte automatiskt till ändrade beteenden. Ett exempel är Prime for life – en ”utbildning” för unga vuxna som syftar till att introducera en mindre riskfylld alkoholkonsumtion. En svensk utvärdering² visar att de ungas attityder förändrats men inte deras drickande. En ytterligare fördel med att fokusera på beteenden är att de är mätbara. Det går exempelvis att se om elever kommer i tid till lektioner och om skadegörelsen i skolan minskar. Det ger en möjlighet att utvärdera vårt arbete.

Slutligen styrs våra beteenden av de konsekvenser de får. Får vi uppmärksamhet för det vi gör ökar sannolikheten att vi ska göra det igen – oberoende av om uppmärksamheten är positiv (beröm) eller negativ (skäll). Om till exempel lärare på ett systematiskt sätt uppmärksammar elever som kommer i tid till lektionen så kommer det att minska antalet elever som kommer för sent till lektioner.

PS utgår från en social utvecklingsmodell. Enligt denna modell finns det två utvecklingsspår en individ kan följa: ett prosocialt och ett antisocialt. PS syftar till att stärka processerna för en prosocial utveckling genom arbetet med risk- och skyddsfaktorer. Tre principer är centrala i detta arbete: tydliga förväntningar, prosociala möjligheter samt uppmärksamhet för prosociala beteenden. Dessa principer genomsyrar PS.

Den första principen innebär att skolpersonalen är tydlig i normer och förväntningar på eleverna. Dessa normer och förväntningar förankras hos elever och föräldrar.

Den andra principen är att öka elevers möjlighet till prosociala bidrag. Det kan handla om att göra eleverna delaktiga i skolan genom att ge dem ansvarsområden.

Den tredje principen är att uppmärksamma

elever som följer normer och förväntningar, snarare än de som inte gör det. Det kan göras både verbalt och på andra sätt. Att få uppmärksamhet för våra handlingar är det bästa sättet att lära – därför ger lärare med fördel uppmärksamhet till elever som gör något bra snarare än de som gör något dåligt.

PS tre grundprinciper

- Tydliga förväntningar
- Prosociala möjligheter
- Uppmärksamhet för prosociala handlingar

Behov av utveckling?

Förutsättningen för skolutveckling är att det finns ett upplevt behov av utveckling. Om det inte finns, är risken stor att försök till förändring inte leder någonstans. PS vänder sig därför till skolor där både skolledning och skolpersonal prioriterar ett förändringsarbete. Om inte skolledningen upplever ett behov av förändring riskeras genomförandet eftersom nödvändiga resurser i form av t ex tid inte ställs till förfogande.

Eftersom PS syftar till att etablera ett gemensamt förhållningssätt till elevers positiva och negativa beteenden förutsätter det att en klar majoritet (minst 80 procent bland skolpersonalen är för förändringsarbetet). Om det finns olika förhållningssätt kommer PS inte att fungera. PS handlar om konsekvens. Om skolpersonalen inte är konsekventa i sitt förhållningssätt riskerar effekten att utebli.

Erfarenheter från bland annat Norge är att skolutveckling liknande PS tar tid. Det behöver således finnas en långsiktig vilja till förändring som inte utmanas av konkurrerande insatser, även om vissa insatser kan fungera parallellt. PS förutsätter därför att skolan avsätter tid och resurser under **tre** år för detta arbete.

Nödvändiga resurser för att implementera PS

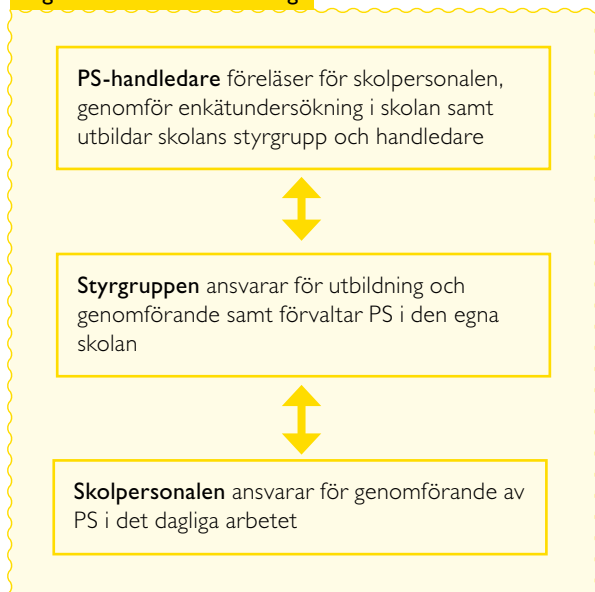
PS är ett copyrightskyddat preventionsprogram, som står alla fritt att använda, efter att skolan deltagit i handledarutbildningen. För att skolan ska kunna använda namnet PS behövs en styrgrupp, gemensamma normer, positivt ledarskap i klassrum och föräldraforum. Övriga moduler används vid behov.

Skolans kostnad för att implementera PS handlar i första hand om att ge skolpersonalen tid för att ta del av och lära sig PS. Det bör vara möjligt att åstadkomma inom ramen för skolpersonalens normala tjänstgöring.

För genomförandet tillhandahåller PS följande:

- Föreläsningar på skolan för personal i samband med styrgruppens arbete med att förankra PS
- Grundläggande informationsmaterial till skolpersonal och föräldrar
- Manual för de olika åtgärderna inom PS
- Kartläggning och uppföljning av problem och behov på skolan (elev- och lärarenkäter)
- Utbildning och handledning av styrgruppens medlemmar inför deras ledarskap under implementeringen
- Utbildning och handledning av blivande handledare i positivt ledarskap

Figur 1:2 Ansvarsfördelning



Hur lång tid tar PS?

Erfarenheter visar att förberedelsearbete för PS tar ungefär en termin. PS börjar med en introduktion för skolledningen och för skolpersonalen. Syftet med den är att ge en överblick över PS samt att sätta in skolans förebyggande arbete i ett sammanhang. Om skolpersonalen visar intresse för PS, är nästa steg att inventera skolans pedagogiska och sociala situation. Det görs i form av enkätundersökning till både elever och skolpersonal. Resultaten presenteras för skolan. Därefter beslutar skolan om de vill införa PS eller inte. Om valet faller på PS behöver skolans viktigaste samarbetspartners (t ex fackliga organisationer) informeras om PS. Skolan får även sätta samman en styrgrupp som får ansvaret för den fortsatta implementeringen av PS i skolan.

Därefter startar skolan arbetet för gemensamma normer. Det följs av positivt ledarskap, föräldraforum och en eller flera av övriga delar (t ex arbete mot skolk och mobbning). Även om ambitionen bör vara att implementera samtliga tillämpningar av basprogrammet kan det vara lämpligt att inte försöka göra allt samtidigt. Erfarenheter visar att denna typ av förändringsarbete tar lång tid. Man kan inte göra allt på en gång!

Erfarenheter av att implementera PS i fyra grundskolor i Stockholm visar att det tar ungefär en termin att förbereda PS. Till förberedelsearbetet hör att mobilisera och motivera skolpersonal till att aktivt medverka i förändringsarbetet, att samla in och analysera enkäter till elever och skolpersonal, att återkoppla resultaten samt att ge skolan tid att fatta beslut om den vill implementera PS eller ej (figur 1:3). Därefter bildas en styrgrupp och basprogrammet påbörjas, det vill säga att skolan tydliggör vilka normer och förväntningar som ska gälla. När det är klart får lärarna öva på att tillämpa normerna genom positivt ledarskap i klassrummet. I arbetet så långt behöver hela skolans pedagogiska personal engageras.

Hur ska materialet användas?

Manualen är skriven som en ”kokbok”. Med manualens hjälp ska det gå att förstå vad PS syftar till och hur PS ska tillämpas. Manualen garanterar till viss del att PS tillämpas som avsett – det vill säga den fungerar

som en slags kvalitetsgaranti. Även om manualen är skriven som en ”kokbok” betyder det inte att manualen måste följas slaviskt utan det är upp till var och ens omdöme hur den används. Som varje kock vet ger receptet en ram inom vilken erfarenhet, kreativitet och råvaror bestämmer produkten. Självklart rekommenderar vi alla att följa manualen så noga som möjligt – forskning visar att de som ”plockar russin ur kakan” och bara använder de delar de själva är förtjusta i, sällan eller aldrig lyckas väl⁷. Samtidigt är förutsättningarna olika i olika skolor vilket kan kräva lokala anpassningar. Det viktiga är dock att PS kärnkomponenter tillämpas, de bygger på erfarenheter av forskning och borgar således för effektivitet. Varje avsnitt inleds med en översikt över avsnittet. Innehållet sammanfattas i en informationsruta. Därefter följer en steg-för-steg beskrivning av genomförandet. Eventuella referenser anges i form av fotnoter som presenteras sist i manualen.

Det bör finnas en manual till varje arbetslag att använda som stöd i förändringsarbetet. Manualen är också lämplig att studera för nyanställd personal.

PS manual:

- Varje kapitel beskriver steg-för-steg vad som behöver göras
- Plocka *inte* ”russin ur kakan”
- Det finns utrymme för flexibilitet så länge basprogrammet fullföljs

Har programmet utvärderats?

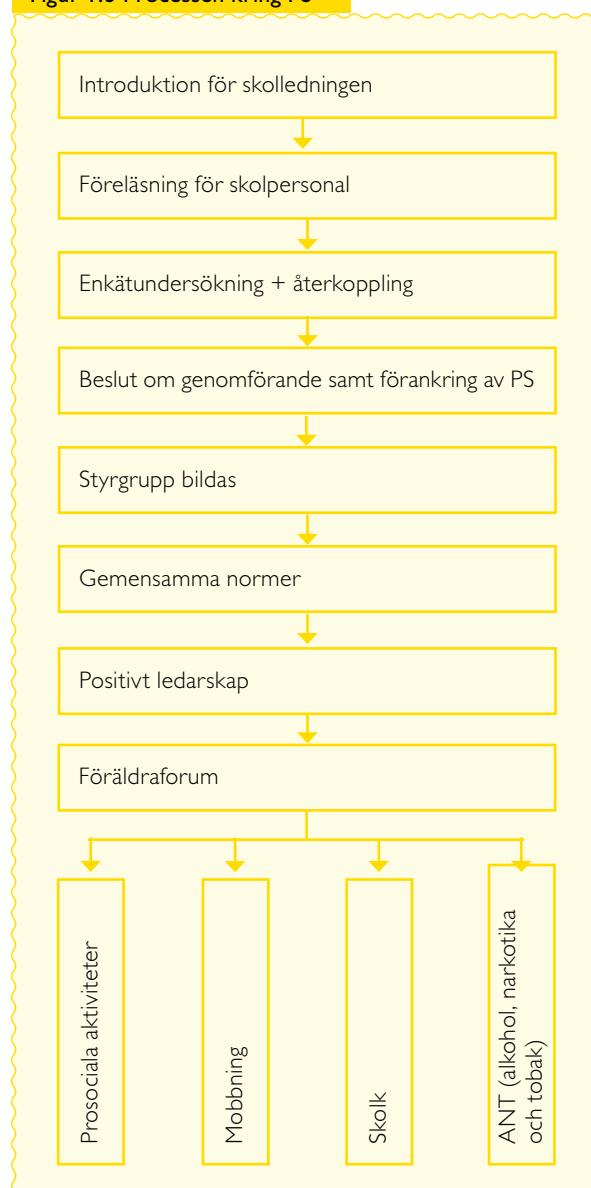
Idag betonas vikten av att använda metoder som inte bara låter rimliga utan också har visat sig fungera när de utvärderats i verkligheten.

Utvärderingar där minst två alternativ jämförs är viktigt eftersom det finns exempel på vällovliga och rimliga teorier som implementerats brett och som när de väl utvärderats har visat sig inte fungera eller till och med vara skadliga. Exempel är åldersintegrerad undervisning³ och vissa versioner av antidrogprogram⁴.

I Sverige finns ingen tradition av kontrollerade utvärderingar. Det gör att nästan ingen av de förebyggande metoder som finns i Sverige har utvärderats. Eftersom PS är ett svensktutvecklat program är det ännu inte utvärderat i sin helhet. De

principer som PS bygger på är dock utvärderade och fungerar. Till exempel bygger föräldradsdelen på erfarenheter från Örebro Preventionsprogram (ÖPP) som minskat ungdomars alkohol- och drogbruk samt kriminalitet⁵. Andra delar har utprovats i andra länder. I Norge finns ett program som liknar arbetet med gemensamma normer i PS – PALS⁶ – och där resultat visar på goda preventiva effekter.

Figur 1:3 Processen kring PS



Vanliga frågor om PS

Är det inte bättre att ta tag i problemen när de uppstår?

– Den forskning som finns visar att det är mer effektivt att förebygga att problem uppstår istället för att åtgärda dem när de väl finns där. Genom preventiva insatser kan man till exempel fördröja alkoholdebuten, minska skolk och mobbning samt förbättra elevers inlärning och skoltrivsel. Problem som är mycket svårare att komma tillrätta med när de väl har uppstått.

På vår skola är den absoluta majoriteten elever skötsamma. Är det inte bättre att koncentrera sig på de som är stökiga?

– PS är ett förebyggande program som omfattar alla på skolan. Verkligt förebyggande program väntar inte på att problem ska dyka upp för att då åtgärda dessa. Förebyggande program är proaktiva och syftar till att skapa förutsättningar för att problem inte ska uppstå.

Vad har vi att vinna på PS när vi inte har någon skolk eller mobbning?

– PS syftar till att förhindra uppkomsten av skolk, mobbning och andra problembeteenden. Även om det inte är ett problem just nu skulle det kunna bli ett problem i framtiden.

Vad kostar PS?

– PS har utvecklats vid Forsknings- och Utvecklingsenheten (FoU) med kommunala medel från Stockholms stads Kompetensfond. Det är fritt för var och en att utan kostnad använda materialet efter att handledaren/handledarna genomgått utbildning i PS.

Vilka resurser kräver PS?

– Skolans kostnad för att implementera PS handlar i första hand om att ge skolpersonalen tid för att ta del av och lära sig PS. Det bör vara möjligt att åstadkomma inom ramen för skolpersonalens normala tjänstgöring.

Hur mycket tid behövs för att implementera PS?

– Erfarenheter visar att det tar ungefär ett läsår från den första kontakten med PS till att PS börjar användas fullt ut i det vardagliga arbetet.

Vi har ett mobbningsprogram som fungerar bra – varför då använda PS?

– Det finns ingen anledning för skolan att ta bort ett dokumenterat fungerande program. Däremot kan PS fungera som ett komplement.

Finns det bara ett sätt att arbeta på – skolan ska ju arbeta individualiserat?

– PS är inte det enda sättet att arbeta förebyggande. PS skiljer sig från många andra svenska metoder genom att bygga på kontrollerad forskning om vad som faktiskt fungerar förebyggande. Oberoende av vilken metod som används är långsiktighet och konsekvens i skolan viktigt. Det fungerar exempelvis inte att ha olika normer och regler för olika elever. PS utgår från de delar som är generella för alla människor.

Relationen är lärares viktigaste arbetsverktyg – går det att kombinera med manualer?

– Relationen mellan pedagog och elev är viktig. Likaså är pedagogers kunskap om hur man på bästa sätt hjälper elevers inlärning och utveckling. PS bidrar främst med det senare.

PS känns mekaniskt – måste man göra exakt som ni säger?

– Det finns ett utrymme att anpassa innehållet efter eget huvud. Från PS håll ser vi gärna att man använder hela programmet eftersom delarna är integrerade i varandra. Forskning visar att de som ”plockar russinen ur kakan” inte får några positiva resultat. Den som inte är beredd att följa modellen i huvudsak bör välja ett annat program.

Är PS är en modefluga?

– Många av de nyheter som kommit till skolan bygger på skrivbordsteorier som inte testats i det verkliga livet. PS baseras på forskning om det som fungerar. Genom att låta skolan äga och hantera problemen kommer metoderna att ingå i det dagliga arbetet och är inte beroende av utomstående vilket är en fördel för programmets fortlevnad.

Vi lärare har massor av arbetsuppgifter – hur ska vi hinna med PS?

– Att lära sig använda PS är som att lära sig cykla – det krävs arbete i början men sedan går det av sig självt. Dessutom tar det inte särskilt mycket tid att lära sig. Det mesta av programmet implementeras i den vanliga miljön på redan befintlig mötestider (t ex föräldramöten och personalmöten). Genom PS blir arbetet lättare på sikt eftersom olika problembeteenden blir mindre vanliga.

Ska vi lärare tala om för föräldrar hur de ska uppfostra sina barn?

– De flesta föräldrar fungerar bra som föräldrar. Det finns dock de som behöver stöd för att bli bättre. Om föräldrarna får hjälp kommer deras barn att ha lättare att anpassa sig till skolan. PS ger bättre förutsättningar för elever att fokusera på skolarbetet. Det kommer att göra skolpersonalens arbete lättare.

Är inte elever i grundskolans år 6 för unga för ANT-undervisning? De kanske inspirerar dem att börja röka, dricka och knarka?

– Det finns exempel (anti-drogprogrammet VÅGA) där information om droger har ökat elevers drogkonsumtion. PS bygger på tre delar som var och en visat sig skjuta upp drogdebuten; ökad riskmedvetenhet, kunskap som motverkar majoritetsmissförståndet samt träning att tacka nej till droger.

Är det inte dubbelmoral att vuxna dricker alkohol och förbjuder ungdomar att dricka – gör inte unga som vuxna gör snarare än det vuxna säger?

– Det är fel att barn inte lyder vuxna utan bara imiterar dem. Det finns många andra saker i

samhället med fungerande åldersgränser för det som vuxna får göra och inte barn (köra bil och ha sexuella kontakter etc).

PS verkar inriktad på mätbara mål och inte på processer?

– PS är både inriktat på processen och på mätbara mål. Det krävs att processen hålls levande, till exempel i arbetet med att etablera normer på skolan. Många skolor har formulerat regler men dessa tillämpas inte på ett konkret sätt i skolvardagen. PS ställer in fokus på just den tillämpningen.

Är det meningsfullt att mäta elevers upplevelser och beteenden?

– Det går att meningsfullt mäta elevers beteenden. Forskning visar att olika individer är relativt samstämmiga i beskrivningar av en individs beteenden, och att dessa beskrivningar har en prognostisk förmåga för hur individen kommer att bete sig i framtiden.

Att retas tillhör väl skolgången?

– Att retas vänner emellan eller att bli mobbad är två olika saker. Det är viktigt att ta barns oro och besvär på allvar. Mobbning kan ta sig väldigt skilda uttryck och kan ibland vara svårt för omgivningen att upptäcka. Det uppfattas som ”vanligt retande” fast det är systematiserad mobbning. Mobbning är inte bara ett problem för offren utan också en markör på att mobbaren har andra allvarliga problem.

Är skolk verkligen ett problem? Är det inte många elever som skolkar för att förbereda sig för skrivningar och förhör?

– Om elever skolkar för att förbereda läxor och förhör så har undervisningen inte fungerat. Det finns ett samband mellan elever som skolkar och som har sämre betyg. Dessa elever använder oftare droger och begår oftare kriminella handlingar.



Prevention i Skolan är ett forskningsbaserat preventionsprogram för grundskolans år 4–9. Programmet är ett svenskt förebyggande program, baserat på internationell kunskap om vad som fungerar förebyggande. Programmet är utvecklat av Forsknings- och utvecklingsenheten inom Stockholms stad under perioden 2005–2007. Docent Knut Sundell har varit huvudansvarig för framtagningen av programmet. Förutom Knut Sundell har följande personer medverkat i utvecklingsarbetet: fil mag och doktorand Nikolaus Koutakis, leg psykolog Anne Hellqvist, leg psykolog Jakob Andréén, doktorand och lärare Martin Karlberg, leg psykolog och doktorand Martin Forster samt leg psykolog Martin Hassler-Hallstedt.

Terje Ogden och Marianne Sörli vid Adferdssenter i Oslo har gett värdefull information om projektet Positiv atferd, stöttande læringsmiljø og samhandling i skolen (PALS) som är ett liknande skolprogram i Norge. Till utvecklingsarbetet har funnits en referensgrupp bestående av Birgitta Dahlin, Renée Hildebrand, Eva Lauritzen, Katharina Norström, Birgitha Sahlin och Monica Söderman. Organisationskonsult Marie J:son Öden, Talkpoint, har bistått med synpunkter. Utvecklingsarbetet har finansierats av Stockholms stads Kompetensfond där Rolf Englund varit kontaktperson.

Vill du vet mer?

Kontakta Forsknings- och Utvecklingsenheten (FoU) inom Stockholms stad
Tfn 08-508 35 850, 076-12 35 850



FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSENHETEN (FoU)
USK

www.stockholm.se/fou