



SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE

SLUTUTVÄRDERING

SEPTEMBER 2020



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

- 01 Om Rambolls utvärdering av Samverkan leder till arbete
- 02 Projektets relevans
- 03 Måluppfyllelse och resultat
- 04 Projektets genomförande och effektivitet
- 05 Horisontella principer
- 06 Implementering och hållbarhet
- 07 Slutsatser och rekommendationer

Appendix Projektets förändringsteori



RAMBOLL HAR UTVÄRDERAT SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE LÖPANDE

Ramboll har gjort en löpande utvärdering av Samverkan leder till arbete

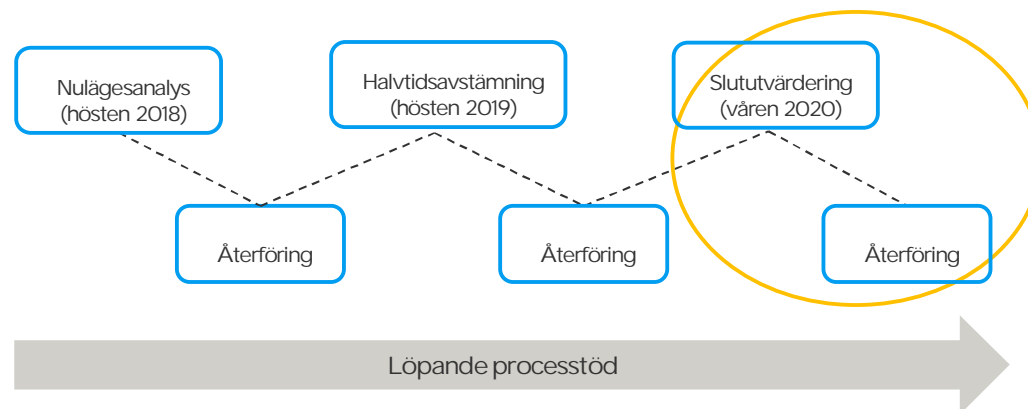
Samverkan leder till arbete är ett samverkansprojekt som har drivits av Kommunförbundet Kalmar län i samverkan med åtta av länets kommuner (Emmaboda, Högsby, Mönsterås, Mörbylånga, Nybro, Oskarshamn, Torsås och Västervik) samt Arbetsförmedlingen, Företagarna, Försäkringskassan och Samordningsförbundet. Projektet påbörjades under hösten 2017 och avslutas under hösten 2020.

Ramboll har haft i uppdrag att göra en löpande och lärande utvärdering av Samverkan leder till arbete sedan projektets start. I Rambolls uppdrag har ingått att vara både en oberoende utvärderare och ett processtöd under projektets gång. Vi har tidigare genomfört en nulägesanalys och en halvtidsavstämning av projektet. Denna rapport utgör Rambolls slututvärdering.

Ramboll har också gjort en samhällsekonomisk analys av projektet

Som en del av vårt stöd till projektet har vi även tagit fram en samhällsekonomisk beräkning. Syftet med beräkningen är att ge beställande organisationer ett underlag gällande de ekonomiska konsekvenserna av att en individ går från arbetslöshet till sysselsättning. Beräkningen fördelar konsekvenser för olika aktörer såväl som samlat för samhället. Beräkningen kan fungera som ett uppföljningsverktyg, det vill säga för att beräkna konsekvenser av att individer kommit i sysselsättning som ett resultat av projektet Samverkan leder till arbete. Det kan även fungera som ett verktyg för beslutfattare inför beslut om arbetsmarknadsåtgärder.

Beräkningen med bilagor presenteras i en separat rapport men utgör en del av slututvärderingen av projektet.



DETTA ÄR RAMBOLLS SLUTUTVÄRDERING AV PROJEKTET

Slututvärderingen visar på projektets samlade bidrag och lärdomar

Under våren 2020 har Ramboll gjort en slututvärdering av Samverkan leder till arbete. I slututvärderingen har vi följt upp projektets relevans, genomförande och effektivitet, måluppfyllelse och resultat, samt förutsättningar för implementering och hållbarhet i ordinarie verksamhet. Vi har också bedömt hur de horisontella principerna har integrerats i projektets genomförande.

Vår bedömning av Samverkan leder till arbete har utgått från OECD:s utvärderingskriterier, tillsammans med våra tidigare erfarenheter om vad som gör ett projekt framgångsrikt. Utvärderingskriterier finns listade till höger.

Datainsamlingsstrategin har främst varit intervjuer med nyckelpersoner i projektet

Datainsamlingen har bestått av intervjuer med projektledare, sex medlemmar ur den strategiska ledningsgruppen, sex verkstadsledare, samordnaren från mobila teamet samt projektets följeutvärderare. Därtill har vi analyserat kvantitativ data från projektet. Den har inkluderat deltagarstatistik från respektive verkstad med information om deltagarnas status vid avslut. Vi har även sammanställt verkstadsledarnas bedömningar av insatserna för validering av deltagares kompetens. Denna utvärdering baserar sig även på datainsamling i samband med tidigare nedslag i utvärderingen.

Utvärderingskriterier



RELEVANS

Möter projektets problembeskrivning de lokala och regionala behoven hos målgruppen?
Är projektet rätt designat för att nå sitt syfte och målsättningar?



GENOMFÖRANDE OCH EFFEKTIVITET

I vilken utsträckning har projektet genomförts enligt plan? Har de regionala samverkan stärkts? Har metoderna varit verksamma för målgruppen?



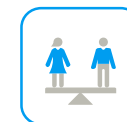
MÅLUPPFYLLELSE OCH RESULTAT:

Har projektet nått sina mål på organisationsnivå och på individnivå?



IMPLEMENTERING OCH HÅLLBARHET:

Har projektets metoder och samverkansstrukturer förutsättningar att implementeras i verksamheten?



HORISONTELLA PRINCIPER:

Har projektet integrerat principerna om jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet i genomförandet?

02. PROJEKTETS RELEVANS

I DETTA AVSNITT SVARAR VI PÅ HURUVIDA SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE HAR VARIT RELEVANT, DET VILL SÄGA OM PROJEKTET HAR VARIT ÄNDAMÅLSENLIGT UTFORMAT FÖR ATT NÅ SITT SYFTE OCH MÅL SAMT MOTSVARA REGIONALA OCH LOKALA UTMANINGAR OCH BEHOV HOS PROJEKTETS MÅLGRUPP OCH BERÖRDA ORGANISATIONER.



PROJEKTETS DESIGN HAR GJORT DET MÖJLIGT ATT MÖTA OLIKA BEHOV HOS DELTAGANDE ORGANISATIONER

Här beskrivs projektets relevans på organisationsnivå, det vill säga om projektet har designats på ett sätt som kopplar an till dess syfte och mål samt behoven hos involverade organisationer. Rambolls bedömning är att projektet i stort har designats på ett framgångsrikt sätt för att stärka samverkan. Det har funnits utmaningar som framför allt har handlat om projektets gemensamma verkstäder.

Projektet har varit väl designat för att nå sina syften på organisationsnivå

På organisationsnivå har Samverkan leder till arbete syftat till att bidra till långsiktig strategisk kompetensförsörjning i regionen samt effektivare och hållbar regional samverkan mellan aktörer som riktar sig till individer långt från arbetsmarknaden. Ramboll bedömer att projektet har varit väl designat för att nå dessa syften och sina mål på organisationsnivå. Projektet har varit utformat för att möta behov av såväl kunskapshöjande insatser för medarbetare och chefer i kommunerna som insatser för att stärka samverkan mellan de olika kommunerna samt mellan kommunerna och relevanta externa aktörer, som det privata näringslivet. Behoven av samverkan kring resurser har fått ökad relevans givet kommunernas ansträngda ekonomier samt omorganiseringen av Arbetsförmedlingen som skapat osäkerhet kring myndighetens framtida närvaro i regionen.

Kommunerna har kunnat anpassa projektet utifrån sina behov

Kommunerna i regionen har olika näringar och kompetensbehoven skiljer sig åt. Deltagande kommuner har kunnat anpassa projektet utifrån sina egna behov, vilket Ramboll ser som en framgångsfaktor för att skapa värde för alla kommuner. De har kunnat efterfråga olika innehåll i de kunskapshöjande insatserna samt välja vilka av projektets verktyg som har varit relevanta för dem. Några kommuner har exempelvis köpt in valideringsverktyget, medan andra har avstått eftersom de inte har haft behov eller resurser.

Samtidigt upplever medlemmar ur den strategiska ledningsgruppen att kommunernas valfrihet har gjort det svårare att överblicka projektet och att dra slutsatser om huruvida det hade varit möjligt att nå samma effekt utan projektet. De lyfter att det hade kunnat vara bättre att fokusera arbetet på färre aktiviteter, för att ge goda förutsättningar att lyckas med och lära av dessa.

Projektets design med lokalt anställda verkstadsledare har varit en framgångsfaktor...

Projektets design med verkstadsledare knutna till lokala verkstäder i kommunerna har varit framgångsrik för att skapa god förståelse för kommunernas olika förutsättningar och vilka insatser som motsvarar deras behov. Verkstäderna har varit väl anpassade till kommunernas behov och de målgrupper som kommunerna har haft behov av att arbeta mer med. En särskild framgångsfaktor har varit att kommunerna har fått rekrytera verkstadsledare lokalt utifrån sina specifika behov. Verkstäderna har i praktiken varit integrerade i kommunernas ordinarie verksamhet, vilket har bidragit till goda förutsättningar för lärande i ordinarie verksamheter. Samtidigt har detta lett till viss otydlighet kring hur verkstäderna skiljer sig från ordinarie verksamhet, liksom svårighet att utvärdera insatsernas effektivitet jämfört med ordinarie verksamhet.

... men gemensamma verkstäder har försvårat verkstadsledarens arbete

Fem av de åtta kommunerna har samverkat kring projektets två gemensamma verkstäder. Övriga tre har haft egna verkstäder. Tanken med delade verkstäder var att de skulle gynna samverkan mellan kommunerna. I intervjuerna beskrivs att detta har fungerat som tänkt i en av de gemensamma verkstäderna. I den andra har samverkan inte blivit av som tänkt. Båda verkstadsledarna i de gemensamma verkstäderna beskriver dessutom att det har varit en utmaning att arbeta i flera kommuner. Detta gäller praktiska förutsättningar som att hinna med arbetet, få lokalkännedom och bygga relationer med ordinarie medarbetare, liksom att kommunerna arbetar på olika sätt med målgruppen.

Projektet hade kunnat gynnas av att involvera ännu fler kommuner

För att stärka arbetet på organisationsnivå hade projektet kunnat gynnas av fler deltagande kommuner. En respondent menar till exempel att Mörbylånga under högsäsong hade kapacitet att matcha ut fler deltagare i arbete än vad som var möjligt i projektet och att samverkan med Kalmar och Borgholms kommun hade kunnat vara gynnsamt för att rekrytera fler arbetssökande.

PROJEKTET HAR VARIT VÄL DESIGNAT FÖR ATT STÄRKA INDIVIDER SOM STÅR LÅNGT FRÅN ARBETSMARKNADEN

Här beskrivs projektets relevans på individnivå, det vill säga huruvida projektet har varit designat på ett sätt som har mött behov hos projektets målgrupp. Rambolls sammantagna bedömning är att projektet har varit väl designat för att nå sitt syfte och mål på individnivå.

Projektet har motsvarat målgruppens behov av stöd genom att se till hela individen

På individnivå har Samverkan leder till arbete syftat till att stärka förutsättningarna för individer som står långt från arbetsmarknaden att komma i långsiktig sysselsättning. Projektet har även syftat till att stärka individernas fysiska och psykiska hälsa. Enligt Rambolls bedömning har projektets insatser haft en tydlig koppling till syftet och projektets förväntade resultat, både på kort och lång sikt. Projektmedarbetarna har använt sig av metoder, verktyg och arbetssätt som syftar till att möta behov och rusta deltagare på flera olika sätt. Vissa av projektets insatser har haft en direkt koppling till deltagarnas studie- och arbetsliv, medan andra har syftat till att öka deras förutsättningar att börja arbeta eller studera genom att stärka självkänsla och motivation.

Ett fokus på delaktighet har bidragit till att säkerställa relevanta insatser

Projektet har arbetat med delaktighet bland deltagarna för att säkerställa relevanta insatser som möter deltagarnas behov. Det har framför allt handlat om att verkstadsledare och mobila team har frågat deltagarna om deras behov och önskemål inför utformningen av olika utbildningstillfällen. Flera verkstadsledare lyfter delaktigheten bland deltagare som en framgångsfaktor i projektet, både för att säkerställa relevanta insatser och för att deltagarna ska känna sig involverade och motiverade.

Projektet har mött behov hos målgruppen genom delvis nya metoder

Metoderna i projektet har till viss del varit nya jämfört med ordinarie verksamhet. I våra intervjuer framkommer att flera av insatserna har visat sig vara mycket värdefulla för att stärka deltagarnas förutsättningar att närma sig arbetsmarknaden eller studier. Ett exempel på detta är sökandelotsen, som har varit en värdefull och uppskattad metod för att underlätta bland annat praktik hos privata arbetsgivare. Vi beskriver detta närmare i avsnitt 4 om projektets genomförande.

Även om projektets insatser i flera fall har skiljt sig från ordinarie verksamhet lyfter en respondent från den strategiska ledningsgruppen att detta hade kunnat tydliggöras i större utsträckning. Respondenten menar att det finns många insatser för projektets målgrupp och att nya satsningar bör undersöka och utgå från vad som i dagsläget inte fungerar, vilka verktyg som saknas och vad som kan göras bättre. Enligt respondenten hade vissa insatser från Samverkan leder till arbete kunnat göras inom ramen för ordinarie verksamhet och befintlig samverkan.

Deltagarna har speglat identifierade målgrupper men skiljt sig mellan verkstäderna

Projektet har haft flera målgrupper: unga (18-24 år), nyanlända, långtidsarbetslösa, personer som har en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga, samt personer som är eller har varit sjukskrivna och är i behov av stöd för återgång till arbete. De olika verkstäderna har valt att rikta sig till en eller flera av målgrupperna och därmed haft deltagare som har stått olika långt från arbetsmarknaden. Som exempel har en verkstad riktat sig till personer som står nära arbetsmarknaden och är till arbetsmarknadens förfogande, till exempel personer som är nyinskrivna vid Arbetsförmedlingen, medan en annan har rekryterat deltagare som står längre från arbetsmarknaden i dialog med Socialförvaltningen och Arbetsförmedlingen.

PROJEKTET HAR GODA FÖRUTSÄTTNINGAR ATT NÅ SITT MÅL OM TOTALT ANTAL DELTAGARE

Här beskrivs om Samverkan leder till arbete har nått sina mål på individnivå. Vid projektslut har projektet nått sitt mål om antal deltagare. Projektet har även nått sitt mål om att 60 procent av deltagarna ska ha gått vidare till sysselsättning (studier, praktik eller anställning) eller tagit steg mot egen försörjning. Projektet har inte haft möjlighet att mäta deltagarnas stegförflyttning genom progressionsmätningar, eftersom det bedömdes kräva mer administrativt arbete än projektet hade möjlighet att lägga på uppföljningen. Därför redovisas här enbart projektets statistik över antal utskrivna och status vid utskrivning.

Projektet har nått sitt mål om totalt antal deltagare

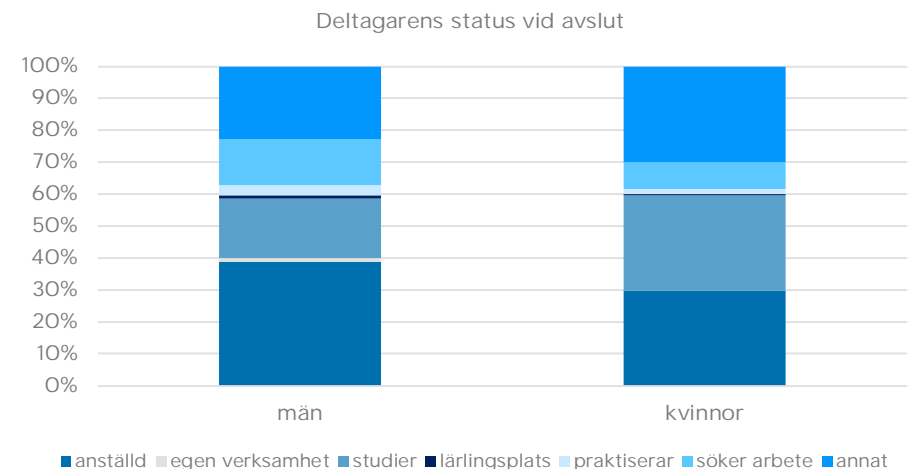
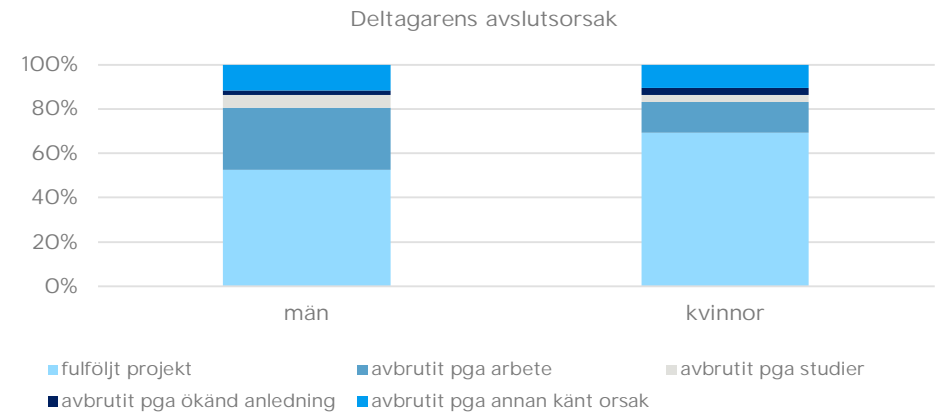
Samverkan leder till arbete har haft som mål att nå totalt 418 deltagare. Projektet har nått sitt mål med råge, då 621 individer har skrivits in i projektet. Vid projektslut har 505 deltagare också skrivits ut ur projektet, 226 män och 279 kvinnor. 88 deltagare har skrivits ut i Västervik, 109 i Oskarshamn-Högsby-Mönsterås, 71 i Emmaboda-Torsås, 116 i Mörbylånga och 120 i Nybro.*

52 procent av männen och 70 procent av kvinnorna har fullföljt projektet

Den övre figuren till höger visar varför projektets deltagare har skrivits ut ur projektet. 52 procent av männen har fullföljt projektet. Resterande har avslutat sitt deltagande i förtid på grund av arbete, studier eller annan orsak. Bland kvinnorna har 70 procent fullföljt projektet, medan 30 procent har avslutat sitt deltagande i förtid. Eftersom verkstäderna har arbetat på olika sätt med deltagarna finns det inga enhetliga kriterier för att skrivas ut ur projektet.

60 procent av deltagarna har gått vidare till arbete, studier eller praktik

Av de 505 deltagare som har skrivits ut ur projektet vid projektslut har 60 procent gått vidare till anställning, studier, egen verksamhet, lärlingsplats eller praktik. Som den nedre figuren till höger visar var 38 procent av männen anställda när de avslutade sitt deltagande i projektet, medan 18 procent studerade. Drygt fem procent hade egen verksamhet, en lärlingsplats eller gjorde praktik. Av kvinnorna var 29 procent anställda när de avslutade deltagande i projektet. En lika stor andel var studerande. Knappt två procent hade en lärlings- eller praktikplats.



*En siffra har fallit bort i rapporteringen av antal utskrivna deltagare, varför det totala antalet deltagare här blir 504.

DELTAGARNA HAR NÄRMAT SIG SYSSELSÄTTNING OCH EGEN FÖRSÖRJNING

Projektet har nått sitt mål om deltagarnas sysselsättning

Samverkan leder till arbete har haft som mål att 60 procent av projektdeltagarna ska ha gått vidare till sysselsättning (studier, praktik eller anställning) eller tagit steg mot egen försörjning. Som figurerna på föregående sida visar har 60 procent av projektets deltagare gått vidare till arbete, studier eller annan sysselsättning. Målet är därför att betrakta som uppnått.

Det finns ingen kontrollgrupp som inte tagit del av insatserna att jämföra resultatet med. Men i intervjuer framkommer att verkstadsledare och medlemmar från den strategiska ledningsgruppen upplever att projektet har bidragit till att deltagarna har närmast sig sysselsättning eller tagit steg mot egen försörjning i högre utsträckning än i ordinarie verksamhet. Detta eftersom deltagarna har fått stöd i form av till exempel studier eller en praktikplats genom projektet. Respondenter från den strategiska ledningsgruppen, verkstadsledare och mobila teamet lyfter dessutom att projektet har bidragit till att ge deltagarna ett socialt sammanhang och stärkt deras självförtroende och motivation, vilket kan leda till att de börjar studera eller arbeta på sikt.

Projektet upplevs ha nått goda resultat tack vare ett helhetsperspektiv

Som framgångsfaktorer för att nå goda resultat lyfter verkstadsledare att ha ett helhetsperspektiv på individernas förutsättningar och behov. Det handlar till exempel om att även arbeta med motivationshöjande insatser, om det är vad deltagaren behöver för att närma sig sysselsättning. Verkstadsledarna beskriver också vikten av att ta sig tid för varje deltagare och att uppmuntra deltagarna att prova arbeten som de inte har testat förut. Några verkstadsledare uppger att de försökt att bryta vissa traditionella könsnormer och uppmuntra deltagarna att vidga vyerna kring möjlig sysselsättning bortom traditionella manligt eller kvinnligt kodade yrken.

Deltagarna har upplevt det personliga stödet som värdefullt

I Rambolls halvtidsutvärdering genomförde vi telefonintervjuer med ett mindre urval av deltagare i projektet, för att ta del av deras perspektiv på projektet. Intervjuerna visade att många deltagare upplevde att de hade fått ett gott bemötande och stöd av verkstadsledarna. De hade till exempel fått ökad kunskap om arbetsmöjligheter och ökad kontakt med arbetsgivare. Det varierade dock hur mycket stöd de hade fått från projektet och verkstadsledaren. Några deltagare beskrev att stödet från verkstadsledaren hade varit avgörande för att de skulle närma sig både sysselsättning och ett bättre mående, medan andra hade önskat ett stöd som var mer anpassat utifrån deras förutsättningar och intresse.

Liksom i halvtidsutvärderingen är det dock viktigt att lyfta att det ofta var svårt för oss i intervjuerna att avgöra om deltagarna pratade om projektet eller om andra typer av stöd i kommunen. Deltagarna kände sällan till att de var med i en verkstad eller i projektet Samverkan leder till arbete. Intervjuerna med deltagare ska därför betraktas som beskrivningar av deras upplevelse, snarare än underlag för en bedömning av huruvida projektet har varit verksamt för deltagarna.

"De mjuka siffrorna är svårare att fånga in. Ökad självkänsla, glädje och lust till livet, börjar tänka lite annorlunda. I till exempel gruppsamtal upplever jag att de [projektdeltagarna] är modigare."
(Projektmedarbetare)

"De har gett mig stöd i allt, ja, jag har fått stöd i allt. Har fått hjälp både inombords och med ekonomi, och till och med ett arbete. Piggare och gladare än vad jag var förut, går till ett jobbet med ett leende på läpparna."
(Deltagare)

SAMVERKAN HAR ÖKAT I OLIKA HÖG GRAD MELLAN KOMMUNERNA

Här beskrivs om projektets har nått sina mål på organisationsnivå. Ramboll bedömer att målet om stärkt samverkan mellan deltagande organisationer har nåtts.

Projektet har bidragit till ökad dialog och samverkan mellan kommunerna

Både verkstadsledare och medlemmar ur den strategiska ledningsgruppen uppger att Samverkan leder till arbete har lett till ökad och mer effektiv samverkan mellan kommunerna. Detta gäller dels på operativ nivå mellan de olika verkstäderna och mellan verkstäder och handläggare vid arbetsmarknadsenheterna, dels på strategisk nivå mellan chefer och bland medlemmar i den strategiska ledningsgruppen.

Enligt respondenterna har projektet bidragit till samverkan framför allt genom att skapa nya forum för dialog och erfarenhetsutbyte. Tematräffarna har varit viktiga tillfällen att utbyta erfarenheter. En medlem ur den strategiska ledningsgruppen lyfter att många kommuners arbetsmarknadsenheter är små och har stor nytta av forum för att diskutera och inspireras av andra som förstår deras verksamhet. Flera respondenter upplever även att projektet har fungerat pådrivande för att inblandade aktörer ska prioritera samverkan. De lyfter att projektet har medfört en regelbundenhet som har varit viktig för att driva dialogen och samverkan framåt, till exempel i form av strategiska ledningsgruppsmöten eller att verkstadsledare har träffats med jämna mellanrum.

Men samverkan har utvecklats i olika hög grad mellan de olika kommunerna

I intervjuerna framkommer att samverkan i projektet har ökat i olika hög grad mellan deltagande kommuner. Mellan några kommuner har samverkan i princip inte stärkts alls genom projektet. Det har till exempel varit en utmaning att utveckla samverkan mellan kommunerna i en av de gemensamma verkstäderna, eftersom de har haft olika behov och förutsättningar. Det framkommer också att personalbyten i några kommuner har påverkat projektets förankring och prioritering, samt gjort att det har tagit tid att komma igång med arbetet.

Bland de kommuner som har samverkat har den kunnat bestå av alltifrån erfarenhetsutbyte och dialog till praktisk samverkan och delning av resurser eller strategisk planering och gemensamma visioner framåt. Medan några kommuner har börjat föra mer dialog och erfarenhetsutbyte, antingen på operativ handläggarnivå eller på mer strategisk nivå, har två kommuner börjat samverka utanför ramen för projektet och projektets metoder. Flera av de kommuner som har varit delaktiga i Samverkan leder till arbete är dessutom involverade i ansökan av ett nytt ESF-projekt med liknande inriktning, vilket Ramboll ser som ett tecken på ökad samverkan i form av strategisk planering och gemensamma visioner.

SAMVERKAN MED ANDRA BERÖRDA ORGANISATIONER HAR PÅ FLERA SÄTT VARIT UTMANANDE

Projektet har i viss mån medfört ökad samverkan med berörda myndigheter

Enligt några respondenter har projektet bidragit till ökad samverkan mellan kommunerna och myndigheter som kommer i kontakt med projektets målgrupper. Det finns exempel på att samverkan mellan kommunen och Arbetsförmedlingen har stärkts genom projektet, tack vare dialog som har skapat bättre förståelse för varandras verksamheter och förutsättningar. Det finns också exempel på att projektet har kunnat dra nytta av befintliga samverkansteam, där bland annat Försäkringskassan ingår, för att lyfta ärenden och ge deltagarna bättre stöd och guidning till myndigheterna.

Samtidigt har det också funnits vissa utmaningar i samverkan med myndigheterna. Flera respondenter beskriver till exempel att samverkan med Arbetsförmedlingen har varit en utmaning, särskilt på strategisk nivå. Respondenterna upplever att det är lättare att få till samverkan på handläggarnivå än chefsnivå, samt lättare på lokal än regional nivå. I och med osäkerheterna kring Arbetsförmedlingens omorganisering betraktas kommunal samverkan som allt mer relevant.

Projektet har tagit fram ett livshjul som kan synliggöra behov av samverkan

Flera respondenter menar att motivationshöjande insatser har varit viktiga för att stärka deltagarnas vilja och möjlighet att närma sig arbetsmarknaden. Enligt en respondent riskerar olika yttre faktorer, som en svår boende- eller familjesituation, att påverka deltagarnas motivation negativt. För att möta denna utmaning har projektets samordnare introducerat ett verktyg i form av ett så kallat livshjul, som medarbetarna vid kommunernas arbetsmarknadsenheter kan använda i sitt arbete med individerna. Syftet med hjulet är att synliggöra individens hela livssituation och därmed vilken typ av stöd som individen behöver. Enligt samordnaren kan detta hjälpa handläggare att synliggöra om det finns behov av extern kompetens, till exempel från Försäkringskassan, för att möta individens behov.

Samverkan med det privata näringslivet har varit en utmaning

Projektet har i viss mån bidragit till ökad samverkan mellan kommunerna och arbetsgivare i det privata näringslivet. Verkstadsledarna har arbetat med dialog och matchning för att få ut deltagare i praktik hos privata företag. Flera respondenter lyfter att sökandelotsen har varit ett viktigt verktyg i detta arbete, eftersom många företag behöver mer stöd för att ta emot personer ur målgruppen. Dessutom har det enligt en respondent varit en fördel att Företagarna har suttit med i projektets strategiska ledningsgrupp. Detta eftersom det har bidragit till att skapa förståelse mellan kommunernas arbetsmarknadsenheter och det privata näringslivet, vad gäller bland annat deras olika verksamheter, förutsättningar och utmaningar.

Samtidigt uppger flera respondenter att samverkan med privata arbetsgivare har varit en stor utmaning i projektet. Utmaningen handlar enligt verkstadsledare om att företagen saknar intresse eller förutsättningar – främst i form av tid – för att samarbeta med projektet och handleda en deltagare i praktik eller arbete. En verkstadsledare beskriver att detta har påverkat verkstadens förutsättningar att få ut deltagare i praktik, samt att det har varit svårt att hinna skapa de relationer och som krävs för att företagen ska vilja ta emot deltagare.

”Vi behöver jobba mer aktivt med näringslivet. Det som har funkat hittills är ju genom mina personliga nätverk i näringslivet.”

MOBILA TEAMETS UTBILDNINGAR OCH FOKUSGRUPPER HAR VARIT UPPSKATTADE OCH VÄRDEFULLA FÖR BÅDE DELTAGARE OCH PERSONAL

Mobila teamet har genomfört utbildningar för både deltagare och personal

Samverkan leder till arbete har erbjudit stöd och kunskapshöjande insatser till både deltagare och medarbetare i kommunerna genom det mobila teamet. Mobila teamet har genomfört tematräffar inom olika ämnen som horisontella principer, ergonomi (inklusive psykosocial arbetsmiljö), samarbete i grupp, samt hälsa och träning, med ett särskilt fokus på psykiskt hälsa. Vissa teman har varit gemensamma för deltagare och medarbetare, medan andra har riktats specifikt till den ena gruppen.

Delaktighet har varit en central utgångspunkt i utbildningar och fokusgrupper

Mobila teamet har haft ett stort fokus på deltagarnas delaktighet i planeringen och genomförandet av sina utbildningar. Det har varit viktigt att utforma utbildningarna så att de möter deltagarnas behov, samt att de genomförs på ett sätt som gör dem tillgängliga och lättförståeliga för deltagarna. Deltagarna har varit involverade i att forma såväl upplägget som innehållet vid flera tematräffar. Projektet har bland annat genomfört fokusgrupper för både deltagare och medarbetare i ordinarie verksamhet, för att lyssna in deras behov av stöd och vad de såg att projektet kunde bidra med. Utifrån det som framkom i fokusgrupperna formade projektet de aktiviteter som sedan genomfördes för både medarbetare och deltagare. Arbetet med fokusgrupper som metod har varit uppskattade av både personalen och deltagarna.

”När vi tog tag i detta med delaktigheten var det som att proppen gick ur. De [projektdeltagarna] blev mer engagerade.”

Utbildningarna har stärkt deltagarna på flera olika sätt

I våra intervjuer framkommer att mobila teamets insatser har varit viktiga för att stärka deltagarna på flera sätt. De har både tagit del av insatser som har stärkt deras kunskap inom olika arbetslivsfrågor och insatser som har stärkt deras psykiska och fysiska hälsa på olika sätt. Deltagarna har till exempel fått ökad kunskap om könsnormer i valet av arbetsplats, samarbete i grupp på en arbetsplats, samt hur de kan förbättra sin hälsa genom mat och träning. Utbildningarna från mobila teamet har dessutom stärkt deltagarna indirekt genom att medarbetare vid arbetsmarknadsenheterna har fått ökad kunskap som kan leda till ett bättre stöd framöver. I våra intervjuer uppger både verkstadsledare och medlemmar ur den strategiska ledningsgruppen att de upplever att både deltagare och personal har uppskattat utbildningarna.

”I kommunen har de sökt om att få individuellt stöd från mobila teamet i hur man bemöter olika typer av människor. Både inom ramen för projektet, men även något som är viktigt för det långsiktiga arbetet. Som man vill utveckla och jobba vidare med hos personalen, så att man blir ännu bättre på att bemöta personer.”

”Jag tycker att mobila teamet har varit mycket bra. Vi har haft fokusgrupper i horisontella principer, stress, samspel med varandra. Så vitt jag förstod på de deltagare jag pratade med har det varit ett bra upplägg, bra med djupdykning. Vi fick väldigt bra gensvar om just horisontella principer med våra deltagare.”

VALIDERING MED OCN-VERKTYGET HAR NYLIGEN KOMMIT IGÅNG, MED POSITIVA RESULTAT FÖR DELTAGARNA I TRE VERKSTÄDER

Kommunerna har haft olika behov av ett valideringsverktyg

De valideringsmoduler som kommunerna har kunnat köpa in genom OCN-verktyget handlar om generella kompetenser i arbetslivet eller om yrkesspecifika kunskaper, färdigheter och kompetenser. Verkstäderna i Västervik respektive Torsås och Emmaboda har köpt in valideringsverktyget i samband med projektet, medan Nybro kommun hade tillgång till verktyget sedan innan. De kommuner som har valt att inte köpa in valideringsverktyget uppger antingen att de inte har haft finansiella eller personella resurser för detta eller att de inte har sett behov av att köpa in verktyget.

Kommunerna har använt verktyget i begränsad utsträckning men ser potential

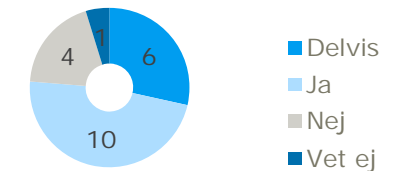
För de kommuner som har köpt in valideringsverktyget tog det tid att komma igång. Under den första halvan av projektperioden utbildades personal i verktyget. En extern faktor som har bidragit till försening är att verkstäderna har upplevt dålig återkoppling från Nordiskt Valideringsforum som tillhandahåller OCN-verktyget. Även om det har tagit tid i att komma igång uppger verkstadsledarna att de ser ett värde för individer av att använda verktyget samt ett behov av att fortsätta arbeta med metoden i kommunen framöver.

De 21 deltagare som nu genomgår validering har tagit steg mot arbetsmarknaden

Under andra halvan av projektet har 21 personer påbörjat validering i verkstäderna Torsås, Emmaboda och Västervik. 14 av dessa är kvinnor och 7 är män. De 21 deltagarna har genomgått validering inom modulerna Kompetenser för arbetslivet, Butikshandel, Återvinningscentral, Disk/kafé, Hygienarbete/kök, samt Grundläggande kunskap om arbetsmiljö och säkerhet. Bara fyra deltagare har avslutat valideringen med ett kompetensintyg (april 2020), eftersom de flesta valideringar fortfarande pågår. Av de 21 deltagarna har 12 idag någon typ av anställning på heltid eller deltid. 7 har en praktikplats och 2 har okänd sysselsättning. Ingen av verkstadsledarna rapporterar att någon av de 21 deltagarna har tagit del av någon ytterligare åtgärd efter valideringen, vilket troligen beror på att valideringen i många fall ännu inte är avslutad.

Figuren till höger visar verkstadsledarnas skattning av deltagarnas progression till följd av valideringen. Figuren visar att verkstadsledarna anser att valideringen har inneburit ett steg mot sysselsättning för 14 av de 21 deltagarna.

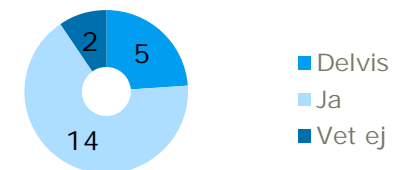
VALIDERINGEN HAR INNEBURIT ETT STEG MOT SYSSELSÄTTNING



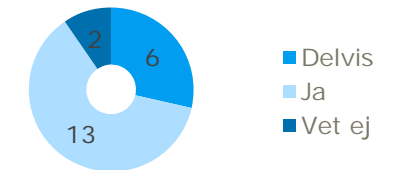
Deltagarna upplevs ha fått ökad motivation och självförtroende

Verkstadsledarna uppger även att valideringen för de flesta deltagare har lett till såväl ökad motivation som ökat självförtroende att ta nästa steg mot sysselsättning. 19 av 21 deltagare har fått eller delvis fått ökad motivation. Lika många har fått eller delvis fått ökat självförtroende. Andra resultat för deltagarna som verkstadsledarna sett är personlig utveckling, kreativitet, språkutveckling, självkänedom, dataträning, samt att personen tar fler egna initiativ.

VALIDERINGEN HAR LETT TILL ÖKAD MOTIVATION



VALIDERINGEN HAR LETT TILL ÖKAT SJÄLVFÖRTROENDE



SÖKANDELOTS HAR VARIT EN FRAMGÅNGSRIK METOD FÖR ATT FÖRBÄTTRA MATCHNINGEN

Sökandelotsen har varit en ny metod jämfört med ordinarie verksamheter

Projektets arbete med privata arbetsgivare har skiljt sig från kommunernas och Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet genom metodiken med så kallade sökandelots. Projektet har haft två sökandelotsar, som har arbetat med att få ut deltagare i praktik eller arbete hos arbetsgivare. Till skillnad från handläggarna vid kommunerna och Arbetsförmedlingen har sökandelotsen haft möjlighet att utveckla en nära kontakt med det lokala näringslivet.

Sökandelotsen har varit värdefull för både arbetsgivare och deltagare

Flera respondenter lyfter att sökandelotsens arbetssätt har varit framgångsrikt för projektets samverkan med privata arbetsgivare. Detta gäller framför allt i Västervik, där verkstadsledaren har varit en av projektets sökandelotsar, och i Mörbylånga, där verkstadsledaren i praktiken har arbetat utifrån sökandelotsens metodik.

I våra intervjuer framkommer att sökandelotsen har skapat stort värde både för arbetsgivare och deltagare i projektet. Enligt en respondent har sökandelotsen motsvarat arbetsgivarnas behov av stöd för att de ska ha möjlighet och våga ta emot en person som står långt från arbetsmarknaden i praktik eller arbete. Det kan både handla om att få stöd och någon att "hålla i handen" och om att någon sköter administrativa frågor och kontakt med till exempel Försäkringskassan. En annan respondent menar att sökandelotsen har haft stor betydelse för deltagarna genom att utgöra ett nära stöd samt ha fortsatt kontakt och göra besök på arbetsplatserna efter att personen har påbörjat sin praktik eller anställning.

Det finns lärdomar att dra från arbetet med sökandelots i projektet

Även om metodiken med sökandelots har varit framgångsrik i vissa kommuner så har det funnits utmaningar kopplade till genomförandet i andra kommuner. Ramboll ser att det finns några lärdomar att dra från detta om vad som är viktigt för att lyckas med sökandelots som metod. En sådan lärdom handlar om att sökandelotsen måste ha goda förutsättningar, framför allt i form av tid, för att genomföra sitt uppdrag. En annan lärdom handlar om att sökandelotsen måste kunna kommunicera med företagen på ett sätt som motsvarar deras verklighet och förståelse. En av våra respondenter lyfter detta som centralt för att företagen ska vilja samarbeta med sökandelotsen och ta emot en individ i praktik eller arbete.

För att samla lärdomar och information om arbetet med sökandelots håller projektets ena verkstadsledare tillika sökandelots och projektets följeutvärderare på att ta fram en handbok om metoden. Tanken är att handboken ska innehålla de viktigaste komponenterna i teorin bakom metoden sökandelots i kombination med praktisk kunskap utifrån arbetet med sökandelots i projektet. På så sätt ska handboken finnas tillgänglig med information och tips för den som vill lära sig mer.

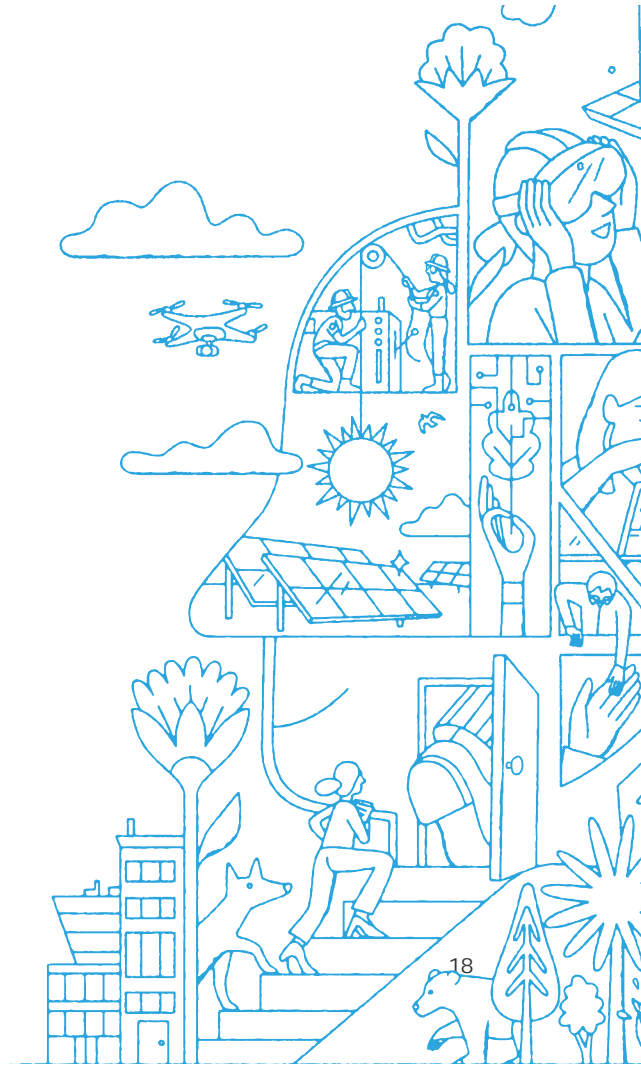
"Sökandelotsen har varit den biten som träffat mest pricksäkert utifrån vad våra medlemmar och företag vill ha. (...) De behöver en person som hjälper till att introducera, hålla handen, vara ett stöd så att man slipper ta administration kring Försäkringskassan eller andra instanser man behöver ha kontakt med."

FÖRFRÅGAN OM RESURS HAR UNDERLÄTTAT ARBETET MED ATT ERBJUDA INSATSER UTIFRÅN KOMMUNERNAS BEHOV

Förfrågan om resurs har gett kommunerna möjlighet att önska stöd utifrån behov

För att möta kommunernas olika behov av insatser och stöd har projektet tagit fram en blankett med så kallad förfrågan om resurs. Syftet med förfrågan om resurs har varit att kommunerna ska kunna efterfråga en särskild aktivitet som de ser behov av. I blanketten har kommunerna fått specificera vilken insats de har behov av, i vilken omfattning, samt vilka personer som ska ta del av insatsen. Samordnaren har därefter ansvarat för att organisera en aktivitet som möter kommunens behov. Ofta har detta gjorts genom att externa aktörer med kunskap inom det som efterfrågas, exempelvis från en myndighet, har kommit och hållit i en tematräff för de personer som kommunen har pekat ut som mottagare av insatsen. I vissa fall har en person från en annan kommun hållit i en tematräff om ett ämne som denna har mycket kunskap inom. Ett exempel är sökandelots, där en av verkstadsledarna har delat kunskap och erfarenhet med andra kommuner.

Både samordnaren och projektets följeutvärderare lyfter förfrågan om resurs som en framgångsfaktor i projektet. Detta eftersom förfrågan om resurs utgår från varje arbetsmarknadsenhets behov och förutsättningar, så att de kan få skräddarsydda insatser. Förfrågan har även medfört att projektet har haft ett system, där den som efterfrågar en aktivitet måste ha ett tydligt syfte med denna.



GENOMFÖRANDET HAR OFTA VARIT UTMANANDE, MEN HAR UNDERLÄTTATS AV STÖD OCH ERFARENHETSUTBYTE

I det här avsnittet analyserar Ramboll framgångsfaktorer och utmaningar som har funnits i projektets genomförande.

Det har varit utmanande att arbeta med projektets målgrupper

Några respondenter lyfter att det har varit en utmaning generellt att arbeta med projektets målgrupp. En verkstadsledare beskriver att det ofta är en långsiktig process att förbereda en individ som står långt från arbetsmarknaden till arbete eller annan sysselsättning. Deltagarna i projektet har dessutom ofta haft en sammansatt problematik eller lidit av exempelvis depression, som enligt en verkstadsledare har utgjort en ytterligare utmaning.

Det har dessutom skiljt sig hur långt från arbetsmarknaden deltagarna befinner sig, eftersom projektet har haft flera olika målgrupper. Vissa deltagare har stått nära arbetsmarknaden, medan andra inte alls har varit redo att göra praktik eller börja arbeta. Eftersom de olika verkstäderna har riktat sig mot olika målgrupper har detta inneburit att det har varit svårare för vissa att bistå deltagarna i att närma sig sysselsättning än andra.

Språksvårigheter har utgjort en särskild utmaning

Deltagarnas språkkunskaper har ibland utgjort en utmaning i genomförandet av aktiviteter. Det har bland annat handlat om att säkerställa att alla deltagare förstår och hänger med i utbildningar. För att stötta medarbetare som möter samma utmaning i sitt arbete i ordinarie verksamhet anordnade projektet en tematräff om hur digitala verktyg kan användas för att översätta och kommunicera med individer som talar andra språk än en själv. Enligt en respondent skulle det ordinarie arbetet kunna underlättas ytterligare genom att kommunerna inventerar sina språkkompetenser – det vill säga vilka språk deras medarbetare kan – för att kunna bistå varandra över kommungränserna när det finns behov.

Genomförandet har underlättats av frihet, stöd och erfarenhetsutbyte

Trots utmaningarna har verkstadsledarna en positiv bild av projektets genomförande. De uppger bland annat att en framgångsfaktor har varit att de har haft frihet att utforska metoder och tänka nytt. De upplever även att projektet har varit välstrukturerat och att de har haft stöd att genomföra sin roll på ett bra sätt, med undantag för den delade verkstadsrollen som har försvårat arbetet. I våra intervjuer framkommer också att täta kontakter och erfarenhetsutbyte mellan verkstadsledare har varit en framgångsfaktor för projektets genomförande. Verkstadsledarna uppger att de har uppskattat att kunna dela utmaningar och tips med varandra. De har också kunnat lära av varandras arbete, till exempel vad gäller framgångsrika metoder och arbetssätt.

Flexibilitet och lyhördhet hos projektledningen har varit viktigt för ett lyckat genomförande

I våra intervjuer med den strategiska ledningsgruppen lyfts projektledarens arbete som en framgångsfaktor för ett lyckat genomförande. Respondenterna menar till exempel att projektledaren har bidragit till att säkra samsyn och förankring, även vid personalbyten, samt har lyckats att hålla ihop projektet trots att det har varit stort och bland annat involverat kommuner med olika förutsättningar. Lyhördhet för kommunernas olika behov har varit uppskattat.

“Matilda har gjort ett fantastiskt jobb för att hålla ihop det här stora projektet. Har kunnat utgå från kommunernas olika förutsättningar.”

KÖNSFÖRDELNINGEN I PROJEKTET HAR VARIT JÄMN SETT TILL SAMTLIGA VERKSTÄDER

Projektet har arbetat med de horisontella principerna på framför allt operativ nivå

Samverkan leder till arbete har arbetat med de horisontella principerna på flera sätt. Arbetet har framför allt varit på operativ nivå i relation till projektets deltagare. Som tidigare nämnt har projektet haft ett stort fokus på delaktighet i utformningen och genomförandet av aktiviteter för deltagare. I våra intervjuer beskriver verkstadsledarna också att de har arbetat med att bryta könsnormer genom att uppmuntra deltagarna att testa på och välja yrken som inte är stereotypa för deras kön. De horisontella principerna har även berörts på strategisk nivå i projektet. I våra intervjuer framkommer att principerna har varit uppe för diskussion vid de strategiska ledningsgruppsmötena, ofta under ledning av projektets följeutvärderare. Det har bidragit till ökad kunskap och reflektion kring exempelvis jämställdhet, men inte till några konkreta åtgärder på strategisk nivå.

Det har funnits ett särskilt mål om att ingen ska uppleva sig diskriminerad i projektet

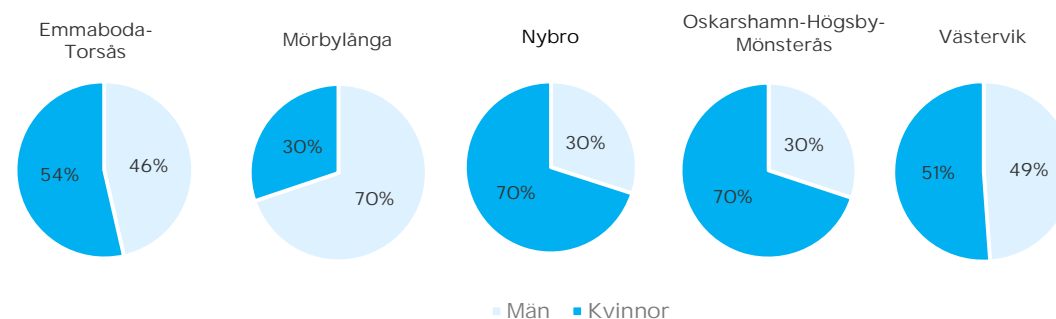
Samverkan leder till arbete har haft ett mål om att noll procent av projektdeltagarna ska ha upplevt sig bli diskriminerade i projektet. Initialt hade Ramboll intentionen att följa upp målet genom en enkät till deltagarna, men i samband med halvtidsavstämningen visade det sig att många deltagare hade svårt med språket och därmed att det blev utmanande att beskriva vår roll som extern utvärderare. Vi gjorde därför bedömningen att det inte var lämpligt att genomföra en enkät om deltagarnas upplevelser av diskriminering och har i stället följt upp arbetet med icke-diskriminering i våra intervjuer med verkstadsledare och följeforskare.

I intervjuerna uppger samtliga verkstadsledare att de inte känner till något fall där deltagare har blivit diskriminerade. En verkstadsledare beskriver ett fall där en person på praktik upplevde sig diskriminerad på grund av en hörselnedsättning, men menar att det är svårt att dra slutsatser om huruvida deltagaren blev utsatt för diskriminering eller inte. Situationen löstes lokalt av verkstaden.

Könsfördelningen mellan deltagarna har varit jämn

Enligt Rambolls bedömning har fördelningen mellan män och kvinnor i projektet som helhet varit jämn. Projektet har haft som mål att könsfördelningen bland projektdeltagarna ska vara i spannet 40/60 procent. Sett till de 505 deltagare som har skrivits ut ur projektet har målet uppnåtts. 45 procent (226 personer) av dessa har varit män och 55 procent (279 personer) har varit kvinnor.

I de olika verkstäderna varierar fördelningen mellan män och kvinnor. I två av de fem verkstäderna möter fördelningen hela projektets mål på 40/60 procent. Fördelningen har sett ut som följer:



En förklaring till variationen i könsbalansen är att projekten har arbetat mot olika målgrupper där män eller kvinnor tenderat att vara ojämnt representerade. Projektet har haft som mål att avspejla målgrupperna vad gäller könsfördelningen bland deltagare. Verkstadsledarnas generella uppfattning är att könsbalansen i stort speglar den målgrupp som respektive kommun har valt att arbeta mot. Utvärderingen har dock inte gjort någon målgruppsanalys per kommun, varför vi inte kan besvara frågan i detalj.

PROJEKTET HAR BIDRAGIT TILL ÖKAD KUNSKAP HOS DELTAGANDE ORGANISATIONER

Deltagande organisationer har fått ökad kunskap om de horisontella principerna, särskilt könsnormer och delaktighet

Samverkan leder till arbete har haft som mål att deltagande organisationer ska få ökad kunskap om de horisontella principerna genom projektet. Våra intervjuer vittnar om att projektet i hög utsträckning har bidragit till ökad kunskap hos både medarbetare och chefer i kommunernas ordinarie verksamheter. Enligt intervjuer med verkstadsledarna har de själva och även andra medarbetare till exempel ökat sin kunskap och börjat reflektera mer kring könssegregeringen på arbetsmarknaden och inom olika yrken. Några respondenter beskriver även att medarbetare har fått upp ögonen för brister i sitt arbete, även när de har trott att de har arbetat på ett sätt som möter de horisontella principerna.

Arbetet med horisontella principer är ännu inte integrerat i verksamheterna

Trots att projektet har lett till ökad kunskap bland medarbetare och chefer i kommunernas ordinarie verksamheter anser flera i den strategiska ledningsgruppen att mycket arbete återstår för att integrera arbetet i respektive organisation. Enligt Rambolls bedömning är det positivt att projektet har bidragit med kunskap och medvetenhet i kommunernas arbete. För att detta ska skapa verkligt värde ser vi dock att det nu är viktigt att kunskapen omsätts i handling och att kommunerna gör de förändringar som krävs för att ta hänsyn till principerna i sitt arbete med personer som står långt från arbetsmarknaden. Av erfarenhet från utvärderingar av andra projekt vet vi att det också kan finnas mycket att vinna på att säkerställa en systematisk spridning av den nya kunskapen i hela organisationerna, så att kunskapen inte blir personberoende.

Det finns lärdomar att dra om arbetet med horisontella principer

Projektets arbete med horisontella principer kan bidra med flera lärdomar inför kommunernas fortsatta arbete. Enligt projektets följeutvärderare är en lärdom att ett fokus på delaktighet har visat sig vara ett bra sätt att arbeta för att minska risken att deltagare upplever sig bli diskriminerade. En annan lärdom som följeutvärderaren pekar på är att det finns ett behov av att kommunerna anordnar grupper specifikt för att arbeta med män. Följeutvärderaren menar att det är vanligt att kommunernas arbetsmarknadsenheter anordnar träffar för kvinnor, men att insatser specifikt för män behövs för att bland annat stärka arbetet med att bryta könsnormer och arbeta med mäns syn på kvinnors och mäns roll i samhället och arbetslivet.

En ytterligare lärdom som Ramboll vill lyfta är behovet av att göra en tydlig problembeskrivning för arbetet med horisontella principer. För att få ut så mycket som möjligt av arbetet behöver det vara tydligt vilka problem som ska lösas och hur detta ska gå till. Detta kommer att vara viktigt inte minst i det nya projekt som flera av kommunerna är involverade i. För att arbetet med horisontella principer i det nya projektet ska bli framgångsrikt måste det vara tydligt vilka problem projektet vill lösa och vilka förändringar detta ska leda till för att skapa värde för projektets målgrupp. Kunskap i sig bör inte vara ett självändamål utan verksamheterna behöver ställa sig frågan vad det är som ska förändras för målgrupperna och ytterst medborgarna.

”Det har nog varit lite av en ögonöppnare att få syn på vissa mönster. Som att män hamnar i en verkstad och kvinnorna i syavdelningen eller lokalvård. Traditionellt har det varit så, men vi tänker mer på det nu. Vi försöker fråga dem och uppmuntra dem att ta andra steg.”

06. IMPLEMENTERING OCH HÅLLBARHET

I DETTA AVSNITT SVARAR VI PÅ VAD SOM KOMMER ATT LEVA KVAR FRÅN SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE PÅ SIKT. VI ANALYSERAR BÅDE HURUVIDA NÅGRA METODER ELLER ARBETSSÄTT HAR ELLER KOMMER ATT IMPLEMENTERAS I ORDINARIE VERKSAMHET OCH HURUVIDA PROJEKTET HAR LETT TILL SAMVERKAN SOM KOMMER ATT BESTÅ PÅ NÅGOT SÄTT EFTER PROJEKTSLOT.



FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR IMPLEMENTERING OCH HÅLLBARHET ÄR GODA

Flera metoder är redan på väg att implementeras i ordinarie verksamhet

Hela eller delar av de metoder som utvecklats inom projektet är på väg att implementeras i ordinarie verksamhet på arbetsmarknadsenheterna. Exempel på det är metodiken med en sökandelots som arbetar med nära dialog och stöd i matchningen, som uppges redan vara integrerade i ordinarie verksamhet i minst två kommuner, Mörbylånga och Västervik. Valideringsverktyget kommer att användas fortsatt i åtminstone Emmaboda, Nybro, Torsås och Västervik. Metoderna för delaktighet så som delaktighetsmodellen och fokusgrupperna uppges också vara etablerade och ha inkorporerats i verktygslådan hos ordinarie personal på arbetsmarknadsenheterna.

Projektets lokala relevans har varit garanten för implementering

Några konkreta insatser har gjorts för att säkerställa implementering, exempelvis arbetet med en enkel handbok om metodiken för en sökandelots. På så sätt vill projektet sprida metoden och erfarenheter från projektet till andra delar av den egna och andra kommuners verksamhet. Men den viktigaste förklaringsfaktorn till de goda förutsättningarna för implementering är att kommunerna från början i projektet har fått anpassa verkstädernas utformning och kompetensen hos verkstadsledarna till de lokala behoven. Det gör att man arbetat med metoder som bedömts ha lokal relevans och det skapar också goda förutsättningar för att metoderna ska leva kvar. Exempelvis har valideringsverktyget bara köpts in av de verkstäder som bedömt att kommunen har behov. Projektets flexibilitet i metodanvändningen har varit en framgångsfaktor som skapar goda förutsättningar för implementering av metoderna.

Personberoende kunskap och nätverk kan vara en utmaning för implementering

Det finns en risk med att fortlevnaden i flera avseenden är personberoende. I flera fall bygger den utvecklade dialogen och samverkan på relationerna mellan enskilda personer. Även kunskap från projektet är till stor del knuten till de personer som har deltagit i projektet. En risk är därför att samverkan blir en färskvara som kan minska när personal byter positioner.

Det krävs regional samordning för att driva samverkan kring de strategiska frågorna på regional nivå

Förutsättningarna för att samverkan lever vidare är god. Det finns etablerade forum för dialog mellan kommuner, myndigheterna och regionala aktörer som de flesta tror kommer att leva kvar, både på handläggarnivå och chefsnivå. För vissa kommuner utgör DUA ett sätt för den stärkta samverkan att fortsätta.

Implementering av de metoder som kräver regional samordning kan bli en utmaning eftersom det även kräver regional resursättning. Detta gäller exempelvis de uppskattade tematräffarna från mobila teamet samt förfrågan om resurs. Även utvecklingen av strategisk samverkan på regional nivå kräver att någon regional aktör samordnar dialogen och driver på utvecklingen.

Den nya projektansökan vittnar om behov och vilja till fortsatt samverkan

Ramboll ser det som en fördel att projektorganisationen ansöker om finansiering för ett nytt projekt som ska bygga vidare på arbetet från Samverkan leder till arbete. Ett nytt projekt är bra sätt att ge inblandade organisationer tid att bygga vidare på erfarenheter och fokusera på att skapa strukturer och arbetssätt som kan leva kvar i ordinarie verksamheter efter projektslut. Flera respondenter ser ett nytt projekt som ett sätt att driva på arbetet och samverkan, för att se till att det blir av. Men det är viktigt att lärdomar och resultat kan leva vidare i så stor omfattning som möjligt även om det nya projektet *inte* skulle bli av. Dessutom kommer några kommuner inte att vara med i det nya projektet, om det beviljas, varför det blir viktigt att fundera kring hur projektet kan tas tillvara i de kommunerna ändå. Att vissa kommuner inte har möjlighet att ingå i en fortsättning visar att förutsättningarna för samverkan ofta är sårbar för yttre omständigheter.

07. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I DETTA AVSNITT PRESENTERAR VI VÅRA SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER. REKOMMENDATIONERNA BESTÅR DELS AV REKOMMENDATIONER FÖR DET FORTSATTARBEDET I ORDINÄRE VERKSAMHETER, DELS REKOMMENDATIONER FÖR DET NYA PROJEKT SOM FLERA AV PROJEKTETS DELTAGANDE ORGANISATIONER KOMMER ATT VARA INVOLVERADE I.



SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE HAR STÄRKT DEN REGIONALA SAMVERKAN

Här presenterar vi våra slutsatser om Samverkan leder till arbete på organisationsnivå. Vår sammantagna bedömning är att projektet i stort har utformats och genomförts på ett bra sätt för att möta behov och stärka samverkan mellan deltagande kommuner.

Samverkan leder till arbete har varit framgångsrikt för att möta lokala behov

Samverkan leder till arbete har varit väl utformat och genomfört för att möta lokala behov hos kommunernas arbetsmarknadsenheter. Projektet har framgångsrikt utvecklat metoder och bidragit till ökad kunskap hos medarbetare och chefer på ett sätt som motsvarar kommunens behov. Det finns goda förutsättningar för implementering.

Samverkan har ökat på flera nivåer mellan kommunerna i projektet

Samverkan leder till arbete har bidragit till att stärka samverkan mellan flera av kommunernas arbetsmarknadsenheter, både på chefsnivå och handläggarnivå. Handläggare utbyter idag erfarenheter i ökad utsträckning än tidigare och samverkar praktiskt kring resursdelning, vilket gynnar de arbetssökande. På chefsnivå har projektet möjliggjort ökad strategisk samverkan mellan kommunerna. Kommunerna betraktar det som både välkommet och nödvändigt i och med ökad osäkerhet kring Arbetsförmedlingens närvaro i regionen. Projektet har även bidragit till ökad samverkan mellan kommunernas arbetsmarknadsenheter och såväl privata som offentliga arbetsgivare, inklusive Företagarna som organisation.

Samverkan med det lokala näringslivet har varit en utmaning

Gemensamt för flera kommuner är också att samverkan med det lokala näringslivet har varit en utmaning. Det har varit svårt att få kontakt med företag som vill eller har tid att samverka med projektet, vilket har försvårat att få ut individer i praktik eller arbete. En lärdom från projektet är att relationsskapande med det privata näringslivet är viktigt för att samverkan ska fungera, men att det tar tid och kräver resurser. Sökandelotsen är en metodik som varit framgångsrik för att bygga upp relationer med näringslivet.

Det finns goda förutsättningar för samverkan att leva kvar framöver

Överlag finns det goda förutsättningar för att kommunerna ska fortsätta att samverka efter projektslut. Det finns etablerade forum i regionen som ökar förutsättningarna för regelbunden dialog mellan kommunernas arbetsmarknadsenheter. Tack vare projektet har chefer och medarbetare i de olika kommunerna dessutom lärt känna varandra och har lättare att ta kontakt, vilket ytterligare stärker förutsättningarna för att de ska fortsätta att samverka framöver. Flera av kommunerna i projektet är dessutom med i det nya projekt som kommer att bygga vidare på Samverkan leder till arbete. Det finns viss risk att nätverken är personbundna så fortsatta forum för samverkan behöver säkerställas.

Den samhällsekonomiska analysen visar på de större samhällsnyttorna med insatserna

Den samhällsekonomiska analysen visar på individens, kommunens, regionens och arbetsgivarens förändrade kostnader och intäkter när en individ går från ekonomiskt bistånd eller etableringsersättning till ett nystartsjobb eller CNS-finansierade studier. Beräkningen visar att både individens och kommunens ekonomi gynnas av att individer får stöd i att ta del i arbetsmarknadsåtgärder så som exempelvis nystartsjobb i 12 månader. Beräkningarna kring det regionala perspektivet kan med fördel fördjupas i en kommande projektperiod, exempelvis i relation till regionala eller lokala arbetsmarknadsprognoser.

SAMVERKAN LEDER TILL ARBETE HAR STÄRKT STÖDET TILL INDIVIDER SOM STÅR LÅNGT FRÅN ARBETSMARKNADEN

Här presenterar vi våra slutsatser om Samverkan leder till arbete på individnivå. Vår samlade bedömning är att projektet har bidragit till att förbättra stödet till individer som står långt från arbetsmarknaden. Projektet har utvecklat metoder som bidragit till att individer kunnat bemötas med ett helhetsperspektiv och som ökat deras delaktighet i insatserna.

Projektet har stärkt stödet till arbetssökande individer genom metodutveckling

Samverkan leder till arbete har utvecklat och använt metoder som på olika sätt har stärkt stödet till individer som står långt från arbetsmarknaden. Kommunerna har haft olika behov av att stärka sin verksamhet, varför de har använt sig av metoderna i olika utsträckning. Flera metoder är redan implementerade i ordinarie verksamhet eller har goda möjligheter att bli det.

- Sökandelotsen har bidragit till förbättrad matchning av kompetens och varit framgångsrikt främst genom nära dialog med företag och arbetssökande, liksom att hålla kvar kontakten efter påbörjad anställning eller praktik.
- Mobila teamet har bidragit med kunskapshöjande insatser inom exempelvis jämställdhet, psykisk hälsa och ergonomi, riktade till både arbetssökande och personal. Mobila teamet har även introducerat metoder för delaktighet som har skapat engagemang hos deltagarna.
- De tre kommuner som har valt att köpa in valideringsverktyget har kommit igång, med indikationer på goda resultat.

Delaktighet och ett helhetsperspektiv har möjliggjort stöd som motsvarar individernas behov

Samverkan leder till arbete har erbjudit insatser för att möta deltagande individers behov på olika sätt. Projektet har haft ett helhetsperspektiv och genomfört insatser för att stärka såväl deltagarnas kunskap om arbetsmarknaden som deras fysiska och psykiska välbefinnande. Projektets stora fokus på delaktighet har dessutom varit mycket viktigt för att både säkerställa insatser som möter deltagarnas behov och öka deltagarnas motivation och engagemang.

Projektet har inte kunnat mäta effekter på individnivå, men det finns indikationer på positiva resultat

60 procent av de deltagare som har skrivits ut ur projektet har kommit i sysselsättning. Eftersom det inte har funnits en avgränsad målgrupp gentemot arbetsmarknadsenheternas ordinarie verksamhet finns det ingen kontrollgrupp att jämföra utfallet med. Kommunernas möjlighet att själva prioritera verkstädernas arbete har inneburit en flexibilitet som kommunerna har välkomnat. Det har dock försvårat uppföljningen på individnivå. En progressionsmätning av de deltagare som skrivits in i projektet har betraktats som för administrativt tung, varför ingen stegförflyttning för individerna kunnat mätas. Därför kan utvärderingen inte uttala sig med säkerhet om metodernas effektivitet för de individer som projektet syftar till att hjälpa.

Trots detta finns det indikationer på positiva resultat för individerna vad gäller svärmbärbare värden som motivation och självförtroende. Verkstadsledare bedömer att valideringen som 21 deltagare har genomgått under våren 2020 har gett positiva resultat, så som ökad motivation och självförtroende. Verkstadsledarna noterar även att metodutvecklingen för ökad delaktighet bland deltagare i innehåll och utformningen av insatser har varit positiv och skapat engagemang. Rambolls intervjuer med deltagare i halvtidsutvärderingen visade dessutom att många deltagare har uppskattat det individanpassade stödet i verkstäderna.

Det finns en risk att metodernas fortlevnad är resursberoende

Samverkan leder till arbete har inneburit en tillförsel av resurser i form av personal till kommunernas arbetsmarknadsenheter. När dessa resurser försvinner vid projektslut finns en risk att kommunerna måste tillföra egna resurser för att fortsätta arbetet med metoder från projektet. Detta gäller till exempel förfrågan om resurs, som kräver en samordnande funktion. För vissa metoder beror situationen dock på kommunernas utgångspunkt. Detta gäller till exempel sökandelotsen. För kommuner som redan har en funktion som arbetar med det privata näringslivet kan det räcka att implementera metodiken från sökandelotsen. Kommuner som inte har en sådan funktion kan i stället behöva tillföra resurser, vilket kan skapa hinder för att metoden ska leva kvar.

REKOMMENDATIONER FÖR FORTSATT REGIONAL SAMVERKAN OCH METODUTVECKLING

Här lämnar Ramboll rekommendationer för det fortsatta arbetet med regional samverkan och metodutveckling. Rekommendationerna riktar sig framför allt till den strategiska ledningsgruppen, som vi ser har en viktig roll för att ta vidare det arbete som har påbörjats i projektet.

Fortsätt att stärka samverkan

- **Prioritera fortlevnaden av relevanta forum för samverkan.** Eftersom några av de kommuner som har deltagit i Samverkan leder till arbete har valt att inte delta i det nya projektet är det viktigt att skapa goda förutsättningar för regional samverkan som inte är beroende av ett projekt som driver arbetet framåt. För att lyckas med detta är det viktigt att strategiska ledningsgruppen under resterande projektperiod diskuterar vilka forum för samverkan ska leva kvar efter projektet. Det blir viktigt att prioritera fortlevnaden av relevanta forum för samverkan, där samtliga kommuner i regionen deltar.
- **Utveckla samverkan med det privata näringslivet och dra nytta av varandras resurser.** Samverkan leder till arbete har visat att det finns stora utmaningar vad gäller samverkan med det privata näringslivet kring individer som står långt från arbetsmarknaden. Projektet har samtidigt visat att det finns framgångsrika metoder för att lyckas, vilket kommunerna bör dra lärdom av för att utveckla arbetet i ordinarie verksamhet. Kommunerna behöver till exempel säkerställa att det finns tillräckliga resurser för att utveckla goda relationer med näringslivet och fortsätta kontakten med företag som tar emot individer i anställning eller praktik. För att stärka arbetet bör kommunerna fortsätta ta hjälp av varandras resurser, exempelvis sökandelots och ha fortsatt dialog om behov, exempelvis av säsongsarbeten vid högsäsong.

Fortsätt att utveckla metoder

- **Fortsätt att utveckla deltagarnas delaktighet.** Deltagarnas delaktighet i utbildningsinsatser och i utformandet av verksamheten har bidragit till motivation och engagemang. Fortsätt att använda metoderna för delaktighet som har etablerats i projektet och vidareutveckla arbetet med målgruppens delaktighet i verksamheten.

Fortsätt att arbeta med horisontella principer i praktiken

- **Sätt konkreta mål för vad insatser för jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet ska leda till för målgrupperna och medborgarna.** Arbetet med horisontella principer bör inte stanna vid att låta kunskap och reflektion bli ett mål i sig, även om det är ett viktigt steg på vägen. Det är viktigt att sätta konkreta mål för hur arbetet ska innebära att verksamheten förbättras för målgrupperna och för medborgarna. Vid behov, ta in expertis som kan hjälpa verksamheter att sätta sådana mål.



REKOMMENDATIONER INFÖR GENOMFÖRANDET AV ETT NYTT PROJEKT

Här lämnar Ramboll rekommendationer som handlar om det nya projekt som flera kommuner är involverade i. Rekommendationerna riktar sig till såväl projektledare som de medlemmar i den strategiska ledningsgruppen som kommer att beröras av det nya projektet.

Projektets relevans och design

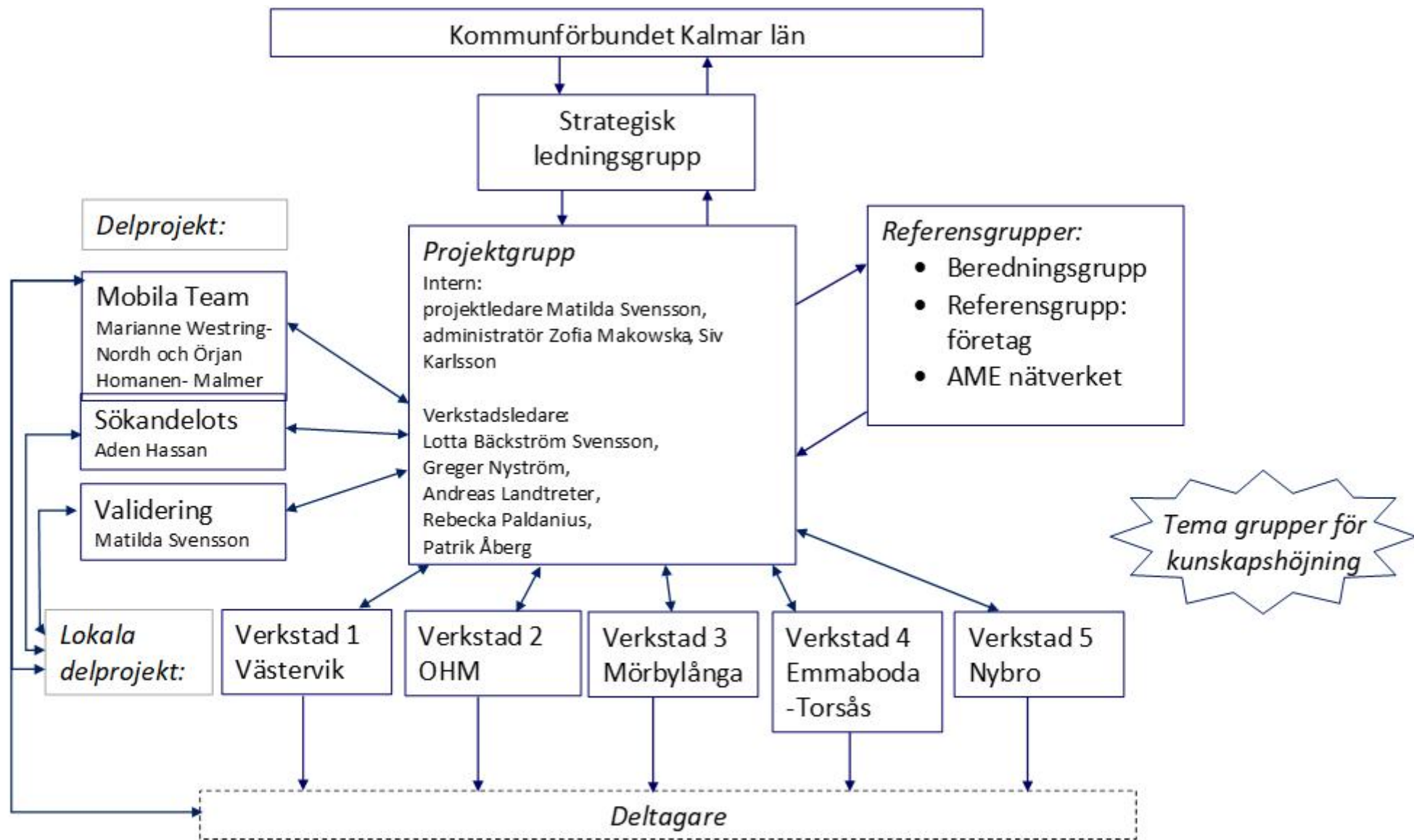
- **Kommunerna bör ta ansvar för implementering och horisontella principer utifrån sina behov.** En framgångsfaktor i Samverkan leder till arbete har varit att kommunerna har kunnat ta del av projektets insatser utifrån lokala behov. Om kommunerna i det nya projektet tar del av olika insatser eller arbetar på olika sätt blir det dock viktigt att kommunerna lokalt tar ansvar för implementering och integrering av de horisontella principerna samt gör det på ett sätt som är anpassat till lokala förutsättningar och behov. Ett konkret sätt att göra detta på är att ta fram lokala mål för implementering och horisontella principer.
- **Fördjupa den samhällsekonomiska analysen av åtgärderna som görs inom ramen för nästa projektperiod.** Ta stöd av en extern utvärderare för att rigga projektet så att det blir möjligt att bedöma de ekonomiska konsekvenserna för kommuner, individer och samhället i stort.
- **Skapa tydlighet i hur projektets metoder förhåller sig till ordinarie verksamhet.** Att projektets medarbetare arbetar integrerat med ordinarie verksamhet skapar goda förutsättningar för lärande i hela organisationen. Men metodutveckling som ska ske inom projektet bör vara tydligt skild från ordinarie verksamhet.
- **Designa metodutvecklande insatser så att det går att mäta effekt.** Det är smart och resurseffektivt att satsa på insatser som har evidensbelagda effekter. Om nya metoder ska utvecklas i projektet, ta hjälp av den externa utvärderaren för att rigga metodutvecklingen så att det går att belägga evidens. På så sätt kan ni få kunskap om huruvida de nya arbetssätten fungerar bättre än ordinarie verksamhet.
- **Tillsätt projektpersonal per kommun och låt kommunerna rekrytera.** Lokalt rekryterad personal har varit en framgångsfaktor i projektet. En lärdom har varit att det har fungerat bättre med en verkstadsledare per kommun, snarare än tjänster delade mellan kommuner. Tillsätt därför projektpersonal per kommun och låt kommunerna rekrytera den, för att säkerställa att personalen får goda förutsättningar att arbeta utifrån lokala behov och förutsättningar.

Projektets genomförande och horisontella principer

- **Följ upp individers stegförflyttning mot arbetsmarknaden genom progressionsmätning.** Eftersom målgruppen är personer som står långt ifrån arbetsmarknaden bör mjuka värden som ökat självförtroende, stärkt hälsa och motivation följas upp. Etablera ett uppföljningssystem som kan mäta individers stegförflyttning mot arbetsmarknaden. Det bör vara lättanvänt och möjliggöra löpande inrapportering och därför harmonisera med kommunernas uppföljning. Om projektet löpande kan följa resultaten blir det enklare att styra projektet mot målluppfyllelse.
- **Fortsätt att skapa synergier och lärande med regionens aktörer som inte är med i det nya projektet.** Ett sätt att göra det är att bjud in till lärandeworkshopar under projektets gång dit även externa aktörer bjuds in. Möjliggör också erfarenhetsutbyte på handläggnivå för att sprida metoder och arbetssätt löpande.
- **Ta höjd för att genomförandet kan påverkas av Coronaepidemin.** Tänk igenom förutsättningarna för genomförandet utifrån olika scenarion. Vid behov, säkerställ ett genomförande som kan göras digitalt på ett sätt som deltagarna kan tillgodogöra sig. Många har låg digital vana och behöver särskilt stöd även digitalt.



APPENDIX



Aktiviteter

Prestation

Resultat

Effekter

Långsiktiga

Individnivå

Horisontella principer

Kartlägga kommunernas respektive målgrupper

Etablera lokala verkstäder med verkstadsledare som arbetar med respektive kommuners målgrupper

Utveckla ett mobilt team utifrån ett hälsoperspektiv som syftar till att förbättra deltagarnas psykiska hälsa

- Psykolog/samtalsstöd
- Ergonomi

Utveckla sökandelots genom kartläggning av SIUS-konceptet och omarbetning av SIUS-metod

- Supported employment (introduktionsmetodik)

Utveckla, köp in och testa OCN som metod

- Synliggöra lärande
- Verktyg för saklig återkoppling

Frågor om horisontella principer lyfts på möten i samtliga projektgrupper

Anordna gruppsamtal kring attityder, normer, bemötande och förhållningssätt från ett arbetsmarknadsperspektiv för deltagare.

Kompetenshöjande insatser och dialog gällande jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering för deltagare och personal.

- Kommuner ansluter sig till fem verkstäder (Västervik, OHM, Mörbylånga, ET och Nybro) där coaching, vägledning, praktik och samtalsstöd erbjuds

418 deltar i projektet, könsfördelningen ska vara i spannet 40/60%

Utveckling av evidensbaserade metoder för olika målgrupper

- Deltagare får stöd att utforma rätt stöd och skapa motivation av mobilt team

- Deltagare får stöd av sökandelots

Sökandelots har höjd kompetens inom arbetsmarknadsfrågor

Deltagarna får intyg med synliggjort lärande

Deltagarna har möjlighet att valideras i program som är riktade till deras kompetens oavsett vilken kommun de är bosatta i.

Utvecklad kunskap, reflektion och medvetenhet om de horisontella principerna

0% av projektdeltagarna har upplevt sig diskriminerade (strävansmål)

- Förbättrad matchning ut mot näringslivet för praktik, anställning eller eventuellt studiebesök

- Stärkt interkommunal samverkan

Självstärkande utveckling:

- Förbättrad självkänedom
- Förbättrad självkänsla
- Ökad motivation
- Förbättrad hälsa och mående
- Ökad trygghet i den ekonomiska situationen
- Erfarenhet av arbetsmarknaden
- Utökat nätverk
- Kontakter med arbetsgivare
- Söker arbete

Kunskap och ökad om jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet

Projektet har nått 418 deltagare

- Projektet ska avspegla målgruppen (de lokala behoven), så om målgruppen är fler kvinnor ska fler kvinnor vara deltagare och på motsvarande vis för män

- Könsfördelningen ska vara i spannet 40/60 procent.

- 0 % av projektdeltagarna har upplevt sig diskriminerade.

- Anställning (lönebidrag, lönestöd, utan lönestöd, egenföretagare)

- Studier (CSN-berättigande, ej SFI, arbetsmarknadsutbildningar, övrigt)

- Rätt till rätt ersättning (siukersättning)

Stärkta förutsättningar för deltagare i projektet att uppnå god psykisk och fysisk hälsa

Stärkta förutsättningar för deltagare i projektet att göra relevanta studieval samt genomgå relevant utbildning

Stärkta förutsättningar för deltagare i projektet att komma i arbete.

Arbetet med horisontella principer blir en del i verksamheten hos deltagande kommuner

Stärkta förutsättningar för individer utanför arbetsmarknaden att komma i långsiktig sysselsättning

Förbättrade förutsättningar för individer i målgruppen till förbättrad psykisk och fysisk hälsa.

Minskade samhällskostnader för arbetsmarknadsstöd och sjukvård, som i sin tur kan leda till att regionen ger bättre utvecklingsmöjligheter.

Utlysningens projekt ska bidra till att skapa en matchning mellan efterfrågan på arbetskraft och individer skapar ett minskat utanförskap i region Småland och öarna.

Aktiviteter

- Kartlägga kommunernas behov av kompetensutvecklings-insatser
- Anordna tematräffar för kunskapshöjning där projektaktörernas olika metoder/verktyg presenteras
- Samordna lärandekonferenser och tematräffar
- Samordna Mobila team och utbyte av kompetenser
- Fokusgrupper samt återkoppling riktade till deltagare och personal i alla verkstäder
- Sprida arbetssätt och metoder som utvecklas inom projektet
- Samordningsinsatser med andra regionala och nationella arbetsmarknadsprojekt
- Etablera överenskommelser mellan regionens kommuner
- Se över vad tidigare projekt tagit fram kring validering
- Köpa in och testa av OCN som metod inom projektets ramar
- Sprida kännedom om och användning av verktyg och modeller för validering
- Utbilda handledare OCN
- Utbilda interna kontrollanter OCN
- Samordna nätverksträffar för erfarenhetsutbyte och kunskapshöjning

Prestation

- Kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte mellan projektets aktörer
- Erbjuda fördjupade tematräffar för kunskapshöjning inom tex.
 - Psykisk ohälsa
 - Integration
 - Rehabilitering m.m.
 - Bemötande med fokus interkulturell kommunikation, individperspektiv utifrån fokusgrupper
 - Arbetskultur
 - NPF
 - Språk och digitalisering
 - empowerment

- 4 av länets kommuner använder sig av valideringsverktyget OCN
- 6 nätverksträffar för erfarenhetsutbyte mellan kommunerna kring OCN har genomförts.

Resultat

- Stärkt och uppdaterad kompetens inom arbetsmarknadsområdet bland regionala arbetsmarknadsaktörer som involveras i projektet
- Insatser och aktiviteter baseras på individens förutsättningar och arbetsmarknadens behov
- Mobila teamet ska haft riktade insatser i alla verkstäder

Valideringsverktyget OCN är väl förankrat i länet

Effekter

Långsiktiga

- Ökad matchning mellan den lokala arbetsmarknaden och enskilda individers förutsättningar för sysselsättning
- Långsiktig strategisk kompetensförsörjning i regionen
- Lokal och regional stöd- och samverkansstruktur
- Effektivare och hållbar regional samverkan bland aktörer riktat till personer som står utanför arbetsmarknaden med målet att korta deras väg till långsiktig sysselsättning