

Utgåva: 1.0

Datum: 2017-02-22

# Slutrapport

## Hela kedjan till arbete

<b>Beställare:</b>	Linda Schön, Arbetsförmedlingen Marknadsområde 8
<b>Projektägare:</b>	Gregory Golding Arbetsförmedlingen Jönköping
<b>Projektledare:</b>	Susanne Skovshoved, Arbetsförmedlingen
<b>Projektnummer:</b>	5315000164

# Innehåll

<b>1. SAMMANFATTNING AV PROJEKTETS GENOMFÖRANDE OCH ERFARENHETER .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Bakgrund .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Sammanfattning erfarenheter .....	4
<b>2. MÅLUPPFYLLELSE .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Verksamhet och resultat .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Projektets ambition .....	6
2.1.1.1. Deltagare .....	6
2.1.1.2. Organisation .....	6
2.1.1.3. Arbetsgivare .....	6
2.1.2. Resultat .....	7
2.1.2.1. Deltagare .....	7
2.1.2.2. Organisation .....	7
2.1.2.3. Arbetsgivare .....	8
<b>3. PROJEKTFÖRLOPP .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Förstudie .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Genomförandeprojektet .....</b>	<b>9</b>
3.2.1. Ansökan .....	9
3.2.2. Analys- och planeringsfas .....	10
3.2.3. Genomförandefas .....	10
3.2.4. Avslut/ avbrott.....	11
<b>3.3. Ekonomi .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4. Styrning.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5. Kommentarer .....</b>	<b>13</b>
3.5.1. Samlade kommentarer.....	13
<b>4. ERFARENHETSÅTERFÖRING .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Framgångsfaktorer .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Rekommendation till fortsatt arbete .....</b>	<b>16</b>

## Utgåvehistorik för dokumentet

Utgåva	Datum	Kommentar
P1.0-1	2017-01-25	Utkast
1.0	2017-02-22	Slutrapport Hela kedjan till arbete

## Bilagor

Bilaga	Dokumentnamn	Utgåva	Datum
1	Förstudie		
2	Projektansökan		
3	Rapport Analysfas/inklusive Horisontella principer		
4a	Förändringsteori enligt RBM, text		
4b	Förändringsteori enligt RBM, grafisk		
5	Budget		

## Definitioner

Begrepp/ord/förkortning	Förklaring
RBM	Results Based Management (resultatbaserat arbetssätt)
Insatser	Med insatser menas alla insatser, program och metoder som kan erbjudas deltagare och arbetsgivare i respektive organisation

# 1. Sammanfattning av projektets genomförande och erfarenheter

## 1.1. Bakgrund

Projektet Hela kedjan till arbete medfinansieras av EU genom Europeiska Socialfonden, ESF och bidrar till att fler inom Småland och Öarna ska få en stärkt ställning på arbetsmarknaden. Samverkande aktörer är samordningsförbunden i Jönköpings län, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunerna, Region Jönköpings län, utbildningsområdets aktörer och arbetsmarknadens parter i Jönköpings län. Projektet ska skapa en hållbar samverkansplattform mellan individ, myndigheter och arbetsgivare.

## 1.2. Sammanfattning

Projektet startade med ett enat engagemang för att på ett mer samordnat sätt möta arbetsgivarens behov då de tar emot och anställer personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Genomförandeprojektet tar utgångspunkt i en förstudie som kartlagt och beskrivit dessa behov ur arbetsgivarens perspektiv. Slutrapporten beskriver ett svårarbetat genomförandeprojekt med många intressenter och otydlig målsättning och styrning. Man lyckas inte komma tillrätta med de svårigheter som tydliggörs och det blir slutligen uppenbart att det huvudsakliga syftet inte kan uppnås. Projektet avbryts den 30 november 2016. Dock har projektet uppnått goda resultat vad gäller deltagare som närmat sig arbetsmarknaden. Av 60 deltagare har 17 st gått ut i arbete eller studier under den korta projektiden. Rapporten försöker fokusera på framgångsfaktorer och de erfarenheter som uppmärksammas. Den ger konstruktiva förslag på områden att jobba vidare med. Vi konstaterar att samverkan kräver mer än en väldigt stark vilja. Det krävs en samstämmig och tydlig bild av vad som ska åstadkommas i projektet och på vilket sätt. En grundlig och enhetlig förankring hos samverkande parter och en aktiv projektägare som stödjer projektet i den egna organisationen. Efter projektets avslut finns en vilja hos aktörerna att ta tillvara de kunskaper och erfarenheter som uppnåtts. Det finns också ett starkt engagemang för att jobba vidare med projektiden men under andra former.

### 1.2.1. Sammanfattning erfarenheter

*Erfarenheter kopplade till projektets organisation och styrning:*

- Noggrannhet krävs i förarbetet för att säkerställa förutsättningar och möjligheter att genomföra projektets syfte.
- Hur effektivt projektet genomförs, är direkt kopplat till huruvida styrgruppen tillsammans med projektägare och projektledare tidigt enas om en gemensam bild av projektet. Viktigt med en aktiv projektägare som säkerställer detta så att styrningen till projektgruppen blir tydlig.
- Projektägare och styrgrupp behöver ta ansvar för att förankring därefter sker hos projektägaren och medverkande aktörer.

- Projektägaren behöver se nytta med projektet för att driva verksamheten framåt och stödja projektet i alla led.
- Mandat behövs för projektet att interagera med ordinarie verksamhet enligt projektansökan. Till exempel att samordna aktörernas arbetsgivarkontakter för att skapa enklare kontaktvägar för arbetsgivare.
- Samstämmighet gällande deltagaraktiviteter. Projektets uppdrag var att utgå från ordinarie verksamheters aktiviteter. ESF kräver projektspecifika aktiviteter. Ett enhetligt synsätt på detta hade underlättat.

*Erfaranheter kopplade till projektets verksamhet (RBM):*

- Samverkan behövs för att hitta den arbetskraftsresurs som behövs på arbetsmarknaden. Genom samverkan har projektet identifierat motiverade individer som annars inte fått insatser för att komma vidare mot arbete.
- Vilken typ av ersättning individen har, styr i stor omfattning vilka insatser som är aktuella för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Att samverkande myndigheter/organisationer öppnat upp för användande av lämpliga insatser för projektets deltagare, oavsett vilken ersättning de uppbär, har bidragit till att de snabbare närmat sig arbete/utbildning.
- Det finns vilja hos arbetsgivarna att samarbeta och anställa personer ur målgrupperna. Det är vi myndigheter/organisationers förmåga att organisera oss och ge långsiktigt stöd som avgör om vi lyckas möta deras behov.

## 2. Måluppfyllelse

### 2.1. Verksamhet och resultat

*Verksamhet och resultat är beskrivet utifrån förändringsteorins (RBM) tre huvuddelar; deltagare, organisation och arbetsgivare.*

#### 2.1.1. Projektets ambition

##### 2.1.1.1. Deltagare

- Tanken med projektets deltagarbete är att samordna insatser från ordinarie verksamheter och snabba på processerna på individens väg mot arbete genom att utveckla och erbjuda insatser från alla våra fyra huvudmän.
- Utgå från *SE-metodiken* som erbjuder långsiktigt stöd, även efter anställning och där deltagarens motivation är viktigare än vilka utredningar som genomgått.
- Utforma en *gemensam handlingsplan* där individen sätter sina mål och vi aktörer bidrar med insatser för att uppnå detta.
- *Följ deltagaren* under cirka ett års anställning och se vilka behov som uppstår, samordna de insatser som finns och bidra till att utveckla nya, för att deltagare ska kunna upprätthålla sin arbetsroll och därmed behålla sitt arbete. Alltså jobba mycket aktivt med deltagare och arbetsgivare efter det att deltagaren har påbörjat sin anställning.

Genom ovanstående insatser ska projektet bidra till att 50 % av projektets deltagare har påbörjat arbete eller utbildning under projekttiden.

##### 2.1.1.2. Organisation

- Projektet ska anordna idédialoger med handläggare från samverkande myndigheter/organisationer i syfte att: öka kunskapen om varandras uppdrag och insatser, kartlägga deltagarnas processer för att identifiera framgångsfaktorer och hinder samt etablera kontaktvägar mellan myndigheter/organisationer på *strukturnivå* rörande målgruppen.
- Genom idédialogerna hitta *goda exempel, prova modeller och bidra till spridning* av detta över Jönköpings län.

##### 2.1.1.3. Arbetsgivare

- Projektets huvudsakliga ambition utifrån förstudien är att i samarbete med Arbetsförmedlingen utveckla ett myndighetsgemensamt förhållningssätt gentemot arbetsgivare med gemensam *information, samordning av insatser och enklare kontaktvägar*.

- Bidra till *kunskapsöverföring* – arbetsgivarna får större kunskap om myndigheternas/organisationernas insatser – vi på myndigheterna får större kunskap om arbetsgivarnas villkor och behov.
- Öppna upp samarbetet så att var och en av myndigheterna/organisationerna kan hjälpa varandra att hitta lämpliga arbets sökande till lediga platser.

## 2.1.2. Resultat

### 2.1.2.1. Deltagare

- Deltagararbetet har pågått mellan januari 2016 till november 2016. Under denna period har 60 individer deltagit i projektets verksamhet, 31 män och 29 kvinnor. Av dessa har totalt 17 stycken gått ut i arbete eller studier under projektet, 7 män och 10 kvinnor.
- Från Arbetsförmedlingen har 29 personer remitterats in i projektet, 15 män och 14 kvinnor. Av dessa har 8 gått ut i arbete eller studier, 4 män och 4 kvinnor.
- Från Försäkringskassan har 17 personer remitterats in i projektet, 6 män och 11 kvinnor. Av dessa har 5 gått ut i arbete eller studier, 2 män och 3 kvinnor.
- Från Jönköpings kommun har 5 personer remitterats in i projektet, 2 män och 3 kvinnor. Av dessa har 2 gått ut i arbete eller studier, 2 kvinnor.
- Från Eksjö kommun har 3 personer remitterats in i projektet, 2 män och en kvinna. Av dessa har en gått ut i arbete eller studier, en man.
- Från Värnamo kommun har 6 personer remitterats in i projektet, 5 män och en kvinna. Av dessa har en gått ut i arbete eller studier, en kvinna. Projektmedarbetarna har uppnått ökad kunskap kring myndigheternas uppdrag och insatser och kan identifiera såväl framgångsfaktorer som hinder för samverkan.
- I ordinarie verksamhet erbjuds insatser i förhållande till vilken ersättning man har, inte utifrån deltagarens motivation och behov. I projektet har alla deltagare fått tillgång till Arbetsförmedlingens insatser. Det har bidragit till att fler har närmat sig arbetsmarknaden. Övriga aktörers insatser har också varit tillgängliga och bidragit till ovanstående, men inte i samma omfattning.

### 2.1.2.2. Organisation

- Projektet har inte anordnat myndighetsgemensamma idédialoger. De dialoger projektet genomfört med ordinarie verksamhet har till stor del handlat om att förankra projektidén och kartlägga de behov av samverkan som upplevs i ordinarie verksamhet.
- Behovet av samverkan ser olika ut. Det finns starka incitament för Försäkringskassan, kommunerna och till exempel vårdcentralerna att samverka med Arbetsförmedlingen för att få tillgång till insatser mot arbete för sina klienter.
- Arbetsförmedlingen bör enligt projektets erfarenheter se ett stort behov av att samverka med övriga för att få tillgång till deras insatser men framförallt för att hitta arbetskraftsreserven i form av de individer som med rätt stöd kan komma närmare arbetsmarknaden och på så sätt möta arbetsgivarnas behov av arbetskraft.

### 2.1.2.3. Arbetsgivare

- Projektet har besökt ett 100 tal arbetsgivare och ett 10 tal utbildningsanordnare, främst inom tillverkningsindustrin. Vi har även informerat om projektet vid näringslivsträffar med mera.
- Det har varit lätt att ackvirera prövningsplatser. Projektet har inte haft tillräckligt med deltagare att anvisa till platserna men har genom samverkan med ordinarie verksamheter kunnat bredda urvalet för tillsättning av dessa.
- Genom samverkan mellan i första hand Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunerna har vi haft tillgång till större potentiell arbetskraft. Projektet har därmed kunnat möta arbetsgivarnas behov av arbetskraft bättre än varje enskild organisation för sig.
- Projektet möter positiv respons från arbetsgivare. Det finns stort intresse av att samarbeta med projektet för att åstadkomma kompetensutveckling, uppnå ökat stöd före, under och inte minst efter anställning.



## 3. Projektförlopp

### 3.1. Förstudie

Förstudien pågick under januari 2014 - maj 2015 och huvudsyftet var att klargöra arbetsgivarens behov av stöd från myndigheterna när de tar emot och anställer personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Förstudien finansierades med ESF medel och via länets tre samordningsförbund. Projektägare var Försäkringskassan.

De behov som framkom tydligast hos arbetsgivarna var följande:

- Öka kompetens hos myndigheter/organisationer om arbetsgivarnas behov och villkor
- Öka kompetens hos arbetsgivare om målgrupper och myndigheternas möjligheter
- Stöd till arbetsgivare före, under och efter påbörjad praktik/anställning
- Enklare kontaktvägar till myndigheterna/organisationerna

Förstudien visade att ett genomförandeprojekt bör ske i samverkan med syfte att hitta en samverkansmodell som stödjer och underlättar för arbetsgivare att ta emot personer som står långt ifrån arbetsmarknaden, och som samtidigt utgår från individens behov av stöd.

### 3.2. Genomförandeprojektet

Projekttiden var planerad till 1 september 2015 – 31 augusti 2018.

#### 3.2.1. Ansökan

Ansökan formuleras utifrån förstudiens resultat. Arbetsförmedlingen ställer som krav för att delta i projektet att få ta över ägarskapet från Försäkringskassan, med anledning av dess starka arbetsgivarfokus. Syftet med genomförandeprojektet är att skapa en samverkansmodell (samverkansplattform) som stödjer arbetsgivarna att finna, få och behålla arbetskraft och som samtidigt stödjer individerna att finna, få och behålla ett arbete.

Ansökan ligger inom ESFs programområde två(PO2) vilket kräver att projektet arbetar med deltagare som har behov av att närma sig arbetsmarknaden. Antalet deltagare fastställs till 200 och budget för deltagarfinansiering beslutas till knappt 13 miljoner kr.

Ansökan beskriver en arbetsmodell som bygger på SE metodik eftersom den stämmer överens med arbetsgivarnas och individernas behov (stöd före under och efter anställning).

Ansökan skrivs av en extern konsult. Från projektägaren lämnas efter hand kompletteringar för att uppfylla de krav som ESF ställer. Under ansökningsförfarandet byts flera av styrgruppsmedlemmarna ut, projektägaren byts ut från en arbetsförmedlingschef till en annan, vissa styrgruppsmedlemmar har semester och tiden är knapp. Den slutgiltiga versionen förankras och säkerställs inte i hela styrgruppen innan beslut fattas hos ESF.

### 3.2.2. Analys- och planeringsfas

Problem kring *budget* uppmärksammas tidigt eftersom ett av projektets syfte är att följa deltagarna under anställning, medan ESFs regelverk *inte tillåter medfinansiering när deltagare uppbär lön*. Det finns därmed en orimligt stor budgetpost (13 miljoner) som måste hämtas in via deltagartimmar **innan** deltagarna går ut i arbete. Deltagarfinansieringen är beräknad på att varje deltagare ska ha aktivitet inom projektet 8-12 månader på heltid, vilket inte är realistiskt för den målgrupp projektet arbetar med. Alternativet är att hantera väldigt många fler deltagare men det bedöms inte möjligt utifrån den omfattande administrationen. *Praktiska frågor* ska lösas, såsom lokal, ny sektion på Arbetsförmedlingen, rekrytering av personal, rapporter (målgruppsanalys, horisontella principer, förändringsteori, personalsammansättning mm) till ESF.

Upphandling av *utvärderingen* strandar då ESFs avtal överklagas. Projektägaren får i uppdrag att upphandla utvärdering men detta avstannar på grund av att projektet önskar följeforskning (processutvärdering), arbetsförmedlingen kräver effektutvärdering. Utvärderare saknas därför under hela analysfasen.

*Medfinansierad personal* saknas från flera aktörer under hela analysfasen.

Olika önskemål finns från styrgrupp om vilka som ska anställas in i projektet och på vilket sätt de ska arbeta.

Ett antal problem är alltså tidigt identifierade men trots det är inställningen inför genomförandet positiv och det betonas ofta att det är ett utvecklingsprojekt så att formerna och lösningarna får hittas under resans gång.

Analysfasen som enligt planen pågår i 3 månader förlängs till 4 månader på grund av att utvärderare saknas till projektet. Vi kan därmed inte framställa en komplett förändringsteori i rätt tid vilket är ett krav från ESF för att få påbörja genomförandefasen.

### 3.2.3. Genomförandefas

Genomförandet fick en mycket ineffektiv start. En utvärderare är slutligen på plats och hjälper till att sätta mål och indikationer för uppföljning. Samtidigt tillträder projektmedarbetarna och såväl gruppen som deras arbetsuppgifter ska formas kring en förändringsteori (RBM) som inte är klar.

Projektledaren beslutar att arbetet i projektet till att börja med måste fokusera på deltagararbetet eftersom:

- 1- deltagarfinansieringen i budget är stor
- 2- projektet redan ligger efter planen 1 månad på grund av förlängd analysfas
- 3- den strategiska kartan är inte klar (utformning av RBM pågår med utvärderare).

Projektpersonalen intar en operativ roll gentemot deltagarna för att direkt skapa ett mervärde för remitterande handläggare. Deltagare skrivs in tidigt i processen för att skapa möjlighet att behålla dem länge i projektaktiviteter och på så vis öka antalet deltagartimmar innan de går i anställning.

Under våren efterfrågas det strategiska arbetet både från projektgruppen och från delar av styrgruppen. Vi försöker påbörja detta så snart vår RBM är klar men inser snabbt att projektiden inte är förankrad i verksamheterna. Idén från förstudien kring arbetsgivararbetet

har vi svårt att få gehör för. Arbetsförmedlingen rustar för att förstärka sitt interna arbete med arbetsgivare som drivs hårt på strategisk nivå inom den egna myndigheten. Det interna arbetet prioriteras före samverkan och projektet upplevs inte bidra till den utveckling som redan sker.

Projektet ifrågasätts från många håll, även inom projektgruppen. Otydlighet råder kring vad och hur projektet ska komplettera de ordinarie verksamheterna. Projektmedarbetarna möts av rädsla för att projektet ska "förstöra" redan uppbyggda strukturer som fungerar bra. Situationen skapar osäkerhet i projektet. Arbetsgivararbetet som varit centralt från förstudien och framåt får stå tillbaka för de stora kraven på deltagarfinansiering.

Styrningen av projektet ifrågasätts och en arbetsgrupp bildas för att bli en mer operativ länk mellan styrgrupp och projektgrupp för att effektivisera detta. Det blir tydligt att styrgruppen och projektgruppen inte är eniga kring vad projektets egentliga syfte är och hur vi ska kunna uppnå det. Å ena sidan ligger förstudien som en grund till en gemensam bild, å andra sidan stödjer inte beslut och budget att vi jobbar fullt ut med det.

Projektgruppen enas kring en modell för en samverkansplattform och ett förslag på en budgetrevidering som man bedömer rimlig med hänsyn till de beslut och regelverk som finns från ESF. Styrgruppen anser att projektgruppens modell inte tillför det som är önskvärt utifrån förstudien och anser att den samverkansplattformen redan finns och fungerar väl i ordinarie verksamheter. Styrgruppen tar fram en modell som stämmer mer överens med förstudien men som inte håller i förhållande till de krav på verksamhet och finansiering som är beslutat av ESF.

Projektägaren startar en process för att undersöka möjligheterna att avsäga sig ägarskapet av projektet. Försäkringskassan är till en början positiv till att äga projektet men kommer efter samtal med ESF fram till att den önskvärda målsättningen inte stämmer överens med ESFs regelverk. Den 25 oktober 2016 avsäger sig Arbetsförmedlingen ägarskapet. Ingen av övriga samverkansparter har möjlighet att överta ägarskapet och projektet beslutas i samråd att läggas ner.

### **3.2.4. Avslut/ avbrott**

Projektet avbryts i förtid på projektägarens initiativ med avslut för medfinansiering från ESF den 30 november 2016 och avslut till fullo utan ESF stöd 31 januari 2017.

#### ***Projektägarens motivering till avbrottet:***

Arbetsförmedlingen har tagit beslutet att avsäga sig projektägarskapet för Hela kedjan till arbete. På styrgruppsmöte den 25 oktober 2016 stod det tydligt att ingen av de övriga samverkansparterna hade möjlighet att ta över ägarskapet och det beslutades i samråd att projektet läggs ner.

Motivering: Mycket har hänt sedan projektet planerades. Goda samverkansformer mellan myndigheter/organisationer utvecklas inom ordinarie verksamheter och väldigt stor del av arbetsförmedlingens resurser läggs nu på att utveckla samarbetet med arbetsgivare. Arbetslösheten har också sjunkit kraftigt sedan projektet planerades. Dessutom har ansökan/beslut och budget mycket starkt deltagarfokus vilket har tvingat projektet ifrån det

starka arbetsgivarfokus som var projektets intentioner. Sammanfattningsvis bedöms projektets mål och syfte kunna utvecklas inom ordinarie samverkansstrukturer.

### 3.3. Ekonomi

Den slutgiltiga ekonomiska redovisningen är ännu inte färdigställd. Kommer att finnas hos projektägaren.

### 3.4. Styrning

”Styrgruppens uppgift är att fatta strategiska beslut. Gruppen ska vara professionell och finnas tillgängliga och ha en nära dialog med projektledningen. Styrgrupp ska ha det övergripande ansvaret, se till att det finns nödvändiga resurser, sprida information samt aktivt stödja projektet och koppla samman det med hemmaorganisationerna. Ett vanligt scenario, som i Hela kedjan till arbete, är att många styrgrupper fungerar mer som referensgrupper och att de saknar mandat att fatta nödvändiga beslut. (Brulin och Svensson 2011)”

*Styrgruppen* intar från början en representativ roll i projektet och litar på att projektet ska utveckla modellen. Detta uppmärksammas och en arbetsgrupp bildas för att få en mer aktiv styrning och en tydligare ledning mot projektledare och projektgrupp. Det visar sig under projektet att styrgruppen har olika bilder om hur projektet ska arbeta och vad som ska åstadkommas. Trots detta och alla svårigheter kring finansiering av projektet i förhållande till vad vi vill åstadkomma, är styrgruppen länge eniga om att driva projektet vidare.

”Brulin och Svensson lyfter fram betydelsen av aktiva projektägare som skapar förutsättningar för att projektet drivs framåt och tar ansvar för att resultaten tas om hand och leder till långsiktiga och hållbara effekter. Forskning visar att bristen på aktivt ägarskap och professionell styrning är den vanligaste förklaringen till bristen på hållbarhet och att det ofta handlar om att man inte uppfattat att man måste engagera sig i projekten!”

Arbetsförmedlingen har som *projektägare* från början ställt som krav att få äga projektet för att vilja engagera sig i det. Trots detta tar inte projektägaren ett tydligt ansvar för att skapa en gemensam bild i styrgruppen då det redan från början är uppenbart att det är otydligt. Projektet saknar också stöd från projektägaren i uppbyggnaden, såväl lokalt som på marknads- och central nivå. De strukturer som ska finnas är inte tillgängliga i den omfattning projektet behöver.

”Vid förändringsarbete tillskrivs ofta projektledaren en avgörande roll. Brulin och Svenssons modell betonar istället vikten av en fungerande projektorganisation, där projektledaren är en aktör av flera. Speciellt i projekt där målen är långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete, är projektorganisationen avgörande.”

*Projektledaren* - upplever inte att Arbetsförmedlingen tar tillräckligt ansvar för projektet som projektägare. Mycket administrativt arbete med lokaler, att starta en ny sektion, upphandla utvärdering med mera läggs på projektledaren att samordna. Detta blir på bekostnad av att leda och styra verksamheten. Stöd i ledningsfrågor i form av mentorskap, efterfrågades direkt från start men tillhandahålls väldigt sent.

Avsaknaden av styrgruppens och projektledningens gemensamma bild av hur målsättningen ska uppnås orsakar otydlig styrning gentemot projektgruppen.

Ansökan, budget och regelverk inom ESF stämmer inte överens med styrgruppens huvudsakliga målsättning med projektet: ambitionen säger en sak, budget och krav från ESF säger en annan. Projektledaren styr medvetet projektgruppen att arbeta med deltagare eftersom det är stora krav på finansiering och att de strategiska delarna i projektet är väldigt oklara och inte ordentligt förankrade. Missnöje kring detta finns från såväl delar av projektgruppen som styrgruppen.

### ESF

Vid ansökningsförfarandet godkänner ESF SE-metodiken som grund i projektet (stöd före- under och efter anställning) men godkänner därefter ingen medfinansiering av deltagare när de uppbär lön. ESF ställer stora krav på projektet gällande de förberedande dokument som ska in under analysfasen. Nya direktiv kommer efter hand och mycket arbete görs i onödan på grund av detta. Projektet hade behövt mer stöd och tydlighet från ESF även om kommunikationen mellan ESFs samordnare och projektledare/ekonom/administratör för övrigt varit god.

## 3.5. Kommentarer

*Kommentarer har efterfrågats från styrgrupp, projektägare, projektledare, projektgrupp och ESF. Det råder till stora delar samstämmighet mellan de synpunkter som inkommit varför dessa sammanställs i redovisningen. Kommentarer saknas från projektägare och ESF.*

### 3.5.1. Samlade kommentarer

- Många intressenter, en stor styrgrupp och en otydlig bild av projektets arbetssätt, förväntningar med mera medförde att det skiftade för mycket. Avsaknaden av en gemensam tydlig bild av vad som ska göras i projektet är påtagligt redan från början. Många frågor väcks men reds inte ut gemensamt.
- Projektägarens oerfarenhet av projektledning av detta slag och problem att vara tillräckligt närvarande för projektgruppen och projektledaren påverkade mycket. Projektgruppen beskriver otydlighet i styrningen från alla led. Delar av projektgruppen riktar sig särskilt till avsaknaden av styrning från projektägaren som upplevs helt frånvarande i stora delar av perioden.
- För stark betoning på projektägarens uppdrag, ramar och styrsystem vilket utgjort visst hinder för det gemensamma ansvaret.
- Styrningen gentemot projektet blir svår då medarbetarna har olika förväntningar, ambitionen säger en sak, budget och krav från ESF säger en annan.
- En otydlig bild av projektet marknadsförs. Det blir en mycket svår situation för de projektmedarbetare som är ute och möter handläggare i organisationerna. Frågorna är många och förväntningarna på projektet spretar.
- Behov av tydligare ledarskap och organisering av arbetsgrupp, en mer erfaren projektledare hade kunnat skapa mer tydlighet i vissa delar men långt ifrån alla.

- Krockarna med AFs och ESFs administrativa förutsättningar blev orimliga.
- Upplevelsen är att projektgruppen alltid har haft en positiv anda och att i alla lägen försökt tänka framåt trots stora svårigheter med direktiv, kommunikation och synliggörande uppifrån.
- Ambitionen i projektgruppen har varit hög men att förlita sig på den goda viljan är inte gott nog i ett så stort samverkansprojekt. Förankring och acceptans uppifrån och ned i alla samverkande organisationer hade varit en förutsättning för att lyckas

## 4. Erfarenhetsåterföring

### 4.1. Framgångsfaktorer

#### *Deltagare*

- Prata arbete direkt med individen, ha fokus på målet från start.
- Lyssna på individens vilja/motivation. Ifrågasätt inte förmågan.
- Informerade val: snabb och samordnad information ökar delaktigheten och individen kan ta mer aktiva beslut i sin egen process.
- Gemensam handlingsplan: Myndigheternas insatser samordnas för att individen ska nå sitt mål. Det leder till att samverkande parter arbetar parallellt i processen istället för att man väntar ut varandras åtgärder.
- Arbetsförmedlingen kommer in tidigt i processen vilket öppnar upp för aktiva insatser och verktyg.
- Försäkringskassan beviljar rehabiliteringspenning under en längre period (3-6 mån), vilket ger individen tid att pröva sin förmåga samtidigt som det ger trygghet.

#### *Organisation*

- Lärande mellan deltagande organisationer, både styrgrupp och projektgrupp leder till rätt förväntningar på varandra som i sin tur underlättar samverkan.
- Snabba, enkla kontaktvägar mellan organisationerna ökar viljan hos handläggare att göra det lilla extra när det behövs.
- Samlokalisering som innebär närhet och enkla kontaktvägar har underlättat samarbetet.
- Lyhördhet och att lära tillsammans uppmuntrar till samarbete, inte komma med färdiga lösningar.
- Lägga tid på samverkan tidigt i processen ger effekter på sikt.
- Behovsanpassad information till ordinarie verksamhet om projektet. Riktad information behövs för att tydliggöra nyttan med projektet gentemot varje specifik organisation.
- En gemensam verktygslåda (samtliga aktörers insatser) erbjuds, oavsett vilken ersättning individen har vilket leder till ett mer individcentrerat arbetssätt som utgår från individens behov, inte myndigheternas.

#### *Arbetsgivare*

- Genom samverkan har projektet hittat dold arbetskraft som annars hade varit kvar i passiv "försörjning"
- Bjud in arbetsgivare att bli delaktiga i lösningar och vilken information som önskas. Jobba utifrån ett kundperspektiv, arbetsgivarna vill samarbeta.

## 4.2. Rekommendation till fortsatt arbete

Det finns en stark vilja att jobba vidare med projektets idé från förstudien. Dock har det visat sig att detta behöver ske i andra former. Projektgruppen beskriver nedan några iakttagelser som gjorts under projekttiden och som kan komplettera det fortsatta arbetet.

- Det finns mycket insatser som respektive organisation kan bidra med, men det finns inte tillräcklig samordning. Fortsätta bygget av en "samverkansplattform" som kan erbjuda arbetsgivare och individer ett myndighetsgemensamt förhållningssätt med gemensam information, samordning av insatser samt enklare kontaktvägar.
- Plattformen bör också ha som syfte att hitta de individer som utgör den *dolda arbetskraftsresursen* hos de olika aktörerna.
- Formalisera *uppföljning* av personer på arbetsplatser så att individ och arbetsgivare snabbt får det stöd som behövs för att individen ska kunna vara kvar i prövning, praktik men framförallt under anställning.
- *Kompetensutveckling* anpassad till arbetsgivarnas behov
- Skapa ett *långsiktigt nätverk* mellan deltagande organisationer, där lärande och kunskapsöverföring sker kontinuerligt och är bestående.
- *Analysera rehabiliteringsprocesser* utifrån ett effektivitetsperspektiv för att stärka det som är effektivt och minimera ineffektiva processer.
- *En gemensam handlingsplan* bör kunna vara en framgångsfaktor av flera skäl. Den hjälper till att förtydliga individens mål och ansvar samt att var och en av samverkansaktörerna bidrar med lämpliga insatser utifrån individens behov oavsett ersättning.
- *Supported Employment* som arbetsmetod för att det motsvarar arbetsgivarnas behov
- Starta förändringsarbete i mindre skala. Till exempel börja diskussionerna i respektive samordningsförbund.