

Slutrapport Connect 1 -samverkan på riktigt

Sammanfattning

Connect 1 - samverkan på riktigt har genomförts parallellt med Connect 2 - samverkan på riktigt som riktat sig mot PO2. Bakgrunden till genomförandet av förstudierna är att det idag är en utmaning att rekrytera medarbetare med behörighet till skola, fritidshem, vård och omsorg, men även andra kommunala tjänster samtidigt som det i alla kommuner finns många i arbetsför ålder som står utanför eller har en instabil ställning på arbetsmarknaden.

Syftet med att genomföra dessa förstudier gemensamt har därför varit att öka kunskapen om hur arbetsmarknadsavdelningar och personalavdelningar kan samverka kring detta samt att uppmana och uppmuntra till samarbete över organisations- och kommungränser.

Den problembeskrivning som gällt för Connect 1 är:

“Hur säkrar vi framtida kompetensförsörjning i kommunernas verksamhet inom kommunens samtliga yrkesområden, samt bidrar till inkludering och jämställdhet?”

De tematiska områden som vi har fokuserat på i Connect 1 är:

Stabil ställning på arbetsmarknaden och instabil ställning på arbetsmarknaden.

I rapporten presenteras en problem- och behovsanalys där utmaningar och möjligheter kopplade till dessa tematiska områden, de horisontella principerna samt de tre områden som inför vår ansökan identifierades som viktiga att belysa för att kunna skapa väl underbyggda projektansökningar till nästa programperiod.

Dessa områden är struktur och organisation, stärka individer genom kompetensutveckling samt behov av input baserad på forskning och identifierade framgångsfaktor från befintliga satsningar

Utmaningar och möjligheter kopplade till stabil ställning på arbetsmarknaden samt struktur och organisation är:

Det är svårt att göra karriär inom kommunen på annat sätt än att bli chef.

- De diskussioner som förts under förstudien kopplat till karriärmöjligheter i kommunen hänger ofta samman med behovet av att vara mer attraktiv som arbetsgivare. Möjligheter för att bli mer attraktiva som arbetsgivare som lyfts fram är:
 - Skapa strukturer och förutsättningar för arbetsdelning och inrätta Connect-tjänster.
 - Skapa olika systematiserade karriärvägar och kompetensstegar från Connect-tjänst och uppåt med tydliga incitament. Karriärutveckling kan vara att specialisera sig inom ett område, ha ett särskilt ansvar för omvärldsbevakning, språkutveckling, projektledning m.m.
 - Öka den interna rörligheten genom att nyttja allas kompetens på bästa sätt genom att jobba med kompetenskartläggningar, talanginventering och utvecklingsplaner.
 - Satsa på mentors- och introduktionsprogram inom olika yrken och nivåer.
 - Erbjud kompetensutveckling utifrån medarbetarens förutsättningar och önskemål samt ha en struktur för hur ny kunskap ska användas.

Struktur för kompetenskartläggningar för befintlig personal är inte tillräcklig tydlig.

- Diskussioner som förekommit visar en tendens av att det i flera kommuner finns en osäkerhet på vilka kompetenser som finns bland de anställda och kopplat till det diskuteras att det finns ett behov av att bli bättre på att ta tillvara kompetens och talang. Det vill man uppnå genom att regionalt utbilda chefer i kompetenskartläggning och användning av handlingsplaner.
- Det lyfts också att det upplevs som svårt att prata om språkbrister kopplat till en rädsla för att det ska upplevas diskriminerande. Sådana diskussioner kan dock genom ett tillitsbaserat ledarskap istället leda till att lyfta individer och stimulera språkutveckling.
- Intresse för att arbeta med validering internt inom våra verksamheter uttrycks.

Verksamheter mäktar inte med att handleda och stötta de som kommer på praktik eller har en arbetsmarknadsanställning i tillräcklig utsträckning och/eller har inte den kompetens som krävs.

- I förstudien lyfts det fram att:
 - Det finns ett behov av att säkerställa att mottagande verksamheter har tillräckliga resurser för att handleda och att en del i det borde vara att undersöka målkonflikter mellan produktionsansvar och samhällsansvar, arbetstidsfördelning för både individen och handledaren, fastställa vilka som kan vara handledare och att det är en och samma handledare.
 - Ansvarsfördelning behöver ses över - det bör finnas både en yrkeshandledare och en koordinator så att inte allt ansvar läggs på arbetsgivaren.
 - Det är viktigt med ett tydligt syfte och planering utifrån individens resurser som är kända av arbetsgivare och handledare.
 - Det vore bra med regionala handledarnätverk.
 - Tillväxtverket menar att det är en framgångsfaktor att inkludera befintliga medarbetare i planeringen gällande att ta emot och handleda personer som står utanför arbetsmarknaden. Anledningen är att det kan minska oro och rädsla för problem gällande ex språkförbistring. Kommunal uttrycker kopplat till det att alla handledare behöver ha kunskap om språkutveckling.

Homogena arbetsgrupper där diskussioner om horisontella principer inte sker spontant.

- Alla kommuner lyfter fram att man arbetar utifrån gällande lagstiftning och på så vis tar hänsyn till principerna, men det är också flera kommuner som menar att det är något som borde arbetas mer med med fokus att se till att det verkligen blir en röd tråd som på ett medvetet sätt genomsyrar verksamheterna. För att uppnå det lyfts tankar om att:
 - Genomföra återkommande utbildningar och diskussioner relaterat till det i personalgrupper.
 - Använda redan framtaget material i högre utsträckning med målet att det ska bli en självklar del i vårt arbete och som gör att det inte behövs några extra satsningar på det under projekt.
 - Diskutera i personalgrupper utifrån reella fakta om vilka skillnader som faktiskt förekommer kopplat till vårt arbete.

Utmaningar och möjligheter kopplade till stabil ställning på arbetsmarknaden samt stärka individer genom kompetensutveckling är:

Bristande kompetens hos personal inklusive vikarier och vikariebrist.

- Inom kommunal verksamhet finns många både tillsvidareanställda och timvikarier som inte har den formella utbildning som egentligen efterfrågas. Behov finns av att genomföra kompetensutvecklingsinsatser, men för att genomföra det behöver det finnas kompetenta vikarier att tillgå. Tankar om vad som behöver göras för att åstadkomma en förändring är:
 - Satsa mer på vikarier och deras kompetensutveckling och att motivera chefer till sådana satsningar.
 - Rekrytera innan det blir akut och nyttja ev. överkapacitet till att erbjuda vikarier en bättre introduktion. Det går inte att räkna med att ta resurser från befintlig vikariepool.
 - Erbjud introduktionsutbildning och kompetensutveckling i moduler.
 - Dra lärdom från Motalas arbete med vikarier och arbetsdelningsprojekt i Skövde.

Utbud av kompetensutvecklingsinsatser för kommunalt anställda.

- Det ses inte som möjligt att erbjuda en bredd av insatser i alla kommuner. Istället finns tankar på att genomföra en gemensam behovsanalys och bygga upp en regional digital kunskapsplattform. Tanken är att antingen vidareutveckla EviKomp eller att dra lärdom av deras arbete. De behov som lyfts redan under förstudien är:
 - Fokus på digital kompetens och mognad
 - Handledarutbildningar
 - Utbildnings- och dialogmaterial om horisontella principer
 - Fördjupningsutbildningar med olika inriktningar och på olika nivåer kopplat till olika verksamheter.
 - Körkortsutbildning
 - Enstaka kurser men också färdiga utbildningspaket för olika målgrupper på olika nivåer som fungerar att kombinera med arbetslivet
 - Språkutveckling för individen

Kan vara svårt att motivera personal till kompetensutvecklingsinsatser

- Diskussioner om att ekonomi kan vara en avgörande faktor för om en individ är motiverad till studier har förts och tankar kopplade till det är att det skulle kunna vara möjligt att ta fram någon form av differentierad ersättningsmodell för att påverka detta men också att det är viktigt att tydliggöra att utbildning öppnar upp möjligheter till nya karriärvägar och löneutveckling. I arbetet med att finna incitament för att få individer att delta i kompetensutveckling är det också viktigt att beakta ytterligare faktorer som påverkar individens vilja att studera och som presenteras i rapporten.

Utmaningar och möjligheter kopplade till instabil ställning på arbetsmarknaden samt struktur och organisation är:

Bristande samsyn och förståelse för varandras perspektiv mellan berörda aktörer.

- Arbetsgivare/HR menar att det saknas ett steg som binder ihop arbetsmarknadsinsatser med arbetsgivarens kompetensutvecklingsmodell. Å andra sidan uttrycker representanter från arbetsmarknadsenheten att de anser att kommunen som arbetsgivare ställer för höga krav och att det borde gå att tillämpa de olika anställningsstöd och insatser som Arbetsförmedlingen erbjuder på ett bättre sätt. Denna bristande samsyn finns det tankar om att det skulle gå att

rucka på genom att arbeta tillsammans över organisationsgränserna i projektform under kommande programperiod.

- Tillväxtverket nämner att en framgångsfaktor är att utmana arbetsgivarnas krav vid rekrytering genom att undersöka möjligheter till att bryta ut praktiska arbetsuppgifter ur befintliga yrkesroller och skapa nya roller med lägre kravprofil.
 - Connect-kommunerna framhåller att det inte är aktuellt att sänka kompetenskraven inom befintliga tjänster. Däremot finns det ett stort intresse för att utreda förutsättningar för arbetsdelning och inrättande av Connect-tjänster, men man uttrycker samtidigt att det är viktigt att individerna blir mer förberedda och har mer kunskap om vad som krävs på arbetsmarknaden.
 - Här kan lärdom dras av projektet "Fler vägar in – breddad rekrytering"
 - Det är också viktigt att även om det inrättas interna jobbspår in mot tjänster med lägre ingångskrav fortsätta arbeta med jobbspår mot privata näringslivet
- Tillväxtverket nämner att en ytterligare framgångsfaktor är att skapa en brygga mellan arbetsgivare och myndigheter då det kan vara svårt för arbetsgivare att förstå regler samt att ha tid för att lotsa individer genom systemet.
 - För att möta detta diskuteras inom förstudierna att inrätta en ny koordinatorsroll, med syftet att koordinatören stöttar individen i situationer som inte är direkt arbetsrelaterade. Koordinatören är även ett stöd för handledare och arbetsgivare.
 - HR/arbetsgivare behöver ha en mer självklar roll i arbetsmarknadsinsatser och det är viktigt att kunskap om förståelse sprids om varandras perspektiv. Ett tydligt exempel här är att alla som arbetar med arbetsmarknadsinsatser behöver ha en ökad kunskap om olika anställningsavtal.
 - Lärdom kan hämtas från en mängd studier och projekt som presenteras i rapporten.

För få som går från en arbetsmarknadsanställning till en stabil ställning på arbetsmarknaden. Det blir en rundgång för deltagarna i arbetsmarknadsinsatser.

- För att motverka det uttrycker man i kommunerna att man vill fortsätta och utveckla arbetet med att tillsätta extratjänster och arbeta med fler jobbspår. I arbetet med att utveckla fler jobbspår är det viktigt att inledningsvis kartlägga arbetsgivarnas behov och göra tydliga yrkesprofiler för vad som krävs för att arbeta inom yrket. Det uttrycks också att det finns behov av att:
 - Kombinerade och parallella arbetsmarknadsinsatser och kompetensutvecklande insatser som ökar anställningsbarheten.
 - Skapa Connect-tjänster och tydliggöra processen som att nå en stabil ställning på arbetsmarknaden.
 - Ökad möjlighet till skraddarsydda insatser och att det finns en plan för hur individer som inte når upp till de krav som arbetsgivare ställer fångas upp.
 - Utveckla en sammanhängande kompetensförsörjningskedja med tydliga steg och tydligt uttalade krav som startar med de som står allra längst ifrån.

Arbetsförmedlingens reformation gör att det i dagsläget är oklart hur samverkan, kopplat till arbetsmarknadspolitiska åtgärder, mellan Arbetsförmedlingen och kommunerna kan se ut i framtiden.

- Connect-kommunerna och även forskning trycker på vikten av en fungerande samverkan med Arbetsförmedlingen och det uttrycks att det finns ett stort behov av att kartlägga och klargöra

hur kommuner kan samverka med fristående aktörer. Det trycks också på vikten av att ESF tar höjd för detta i kommande utlysningar.

Utmaningar och möjligheter kopplade till instabil ställning på arbetsmarknaden samt stärka individer genom kompetensutveckling är:

Struktur för att säkerställa att deltagarna är jobbreda/når de krav som ställs för att få en arbetsmarknadsanställning och därefter en varaktig anställning.

- Tillväxtverket har bland sina framgångsfaktorer pekat ut flera som har koppling till denna utmaning. Kopplat till att de lyfter vikten av att anpassa utbildningar till arbetsgivarnas behov har under förstudien lyfts att det finns behov av att:
 - Fokusera på satsningar för att öka anställningsbarheten hos deltagare
 - Utveckla fler jobbspår, skapa lärlingssystem och modulutbildningar
 - Utveckla arbetsmarknadsinsatser där det går bra att kombinera arbete och studier oavsett vilken ekonomisk ersättning individen har
 - Kombinera SFI med andra kompetensutvecklande insatser t.ex. orienteringskurser
 - Utöka samarbete med olika utbildningsaktörer
 - Utveckla regionala utbildningsinsatser
 - Nyttja intern kompetens
- Tillväxtverket lyfter även att det är viktigt att synliggöra reella kompetensbehov och krav. Kopplat till det har under förstudien lyfts att:
 - Det är viktigt att motverka insatströtthet, vilket bl.a. kan göras genom att det finns en tydlig kompetenstrappa där alla individer kan se vilka vägar som finns och att utbildning som genomförs premieras och leder vidare. För att genomföra det krävs ett arbete med gemensam metodutveckling med fokus att utveckla processkartor och strukturer med sömlösa processer.
 - Användning av förebilder är en bra metod.
 - Formulera och delge tydliga målbilder i handlingsplaner och konsekvenser för avvikelser från planering.
 - Det behövs finnas en bred verktygslåda med insatser för individer på alla nivåer.
 - Validering är en viktig del i ett sådant arbete
- Tillväxtverket lyfter också att det finns ett behov av att jobba löpande med arbetsmarknadsorientering eftersom förståelse för hur den svenska arbetsmarknaden fungerar ofta är en förutsättning för att man som individ ska bli framgångsrik i sitt jobbsökande. Det som lyfts i förstudierna och som är kopplat till detta är att det finns ett behov av att:
 - Utveckla insatser inriktade på arbetsmarknadskunskap och att de som har gjort satsningar på detta upplever det som framgångsrikt.
 - Förändra matchningsprocessen
 - Skapa förutsättningar för individer och arbetsgivare att mötas i större utsträckning.
 - Satsa mer på utveckling av introduktionsutbildningar.
- Tillväxtverkets sista framgångsfaktor är att använda flexibla och anpassade sätt att lära sig svenska och menar att om det ställs för höga krav så riskerar man att missa annan kompetens samt att forskning visar att många lär sig språket snabbare om undervisningen är kopplad till arbete och yrke. Det som lyfts i förstudierna och som är kopplat till detta är att det finns ett behov av att:

- Satsa på att alla våra arbetsplatser ska vara språkutvecklande och att det ska finnas resurser i form av språkutvecklare och språkombud.
- Kombinera arbetsmarknadsanställningar/praktik med yrkessvenska och/eller SFI samt formulera en tydligare krav- och målbild gällande språket så att progression kan mätas.
- Skapa en ny form av yrkesutbildning där modersmål används som ett verktyg och yrkeslärare, SFI-lärare och modersmåls lärare arbetar tillsammans. Fokus är att successivt öka mängden svenska som används i undervisningen. I detta arbete kan även utvecklas former för ett bättre nyttjande av appar för språkutveckling samt hitta modeller för hur ungdomar kan vara behjälpliga för att stimulera vuxnas språkutveckling

Utmaningar och möjligheter kopplade till de båda tematiska områdena samt struktur och organisation är:

Projektresultat implementeras inte i ordinarie verksamhet

- Även om projekt får goda resultat är det vanligt att implementering uteblir när satsningen inte längre finansieras av externa medel. Orsaker kan vara bristande behovsanalys och/eller mottagarkapacitet, omvärldsförändringar, tidsramar, avsaknad av implementeringsstrategi. För att lyckas med implementering krävs att ledningen är involverad och har tydliga förväntningar, att utbildning och faciliteringsinsatser genomförs, att det finns en plan för vidmakthållande. Pärlbandsprojekt som hela tiden bygger vidare på det positiva som uppnåtts underlättar för att nå fram till implementering. I förstudierna lyfts tankar om att möjligheter till att implementera goda resultat skulle öka om det fanns ett regional projektkontor med fokus att:
 - Ta fram underlag för gemensamma satsningar, göra framtidsanalyser, omvärldsbevaka och sprida kunskap om lyckade satsningar.
 - Kartlägga och visualisera kommunernas interna processer för att hitta röda trådar och synergieffekter som kan nyttjas med fokus att skapa en brygga mellan strategiskt och praktiskt arbete.
 - Säkerställa att överblick finns på vilka satsningar som görs just nu oavsett varifrån medel kommer och hitta skärningspunkter.
 - Samarbeta med SKR med fokus att driva pärlbandsprojekt och förutsättningar för att goda satsningar verkligen implementeras.
 - Samla resurser, stödmaterial, uppdatera strategiska dokument
 - Verka för att utveckla regionala arbetsmarknadsinsatser.

Utvecklat nätverksarbete

- Ett ytterligare sätt att förbättra överblick sprida kunskap om lyckade satsningar är att arbeta mer aktivt med nätverk mellan de olika Connect-kommunerna. Förslag på hur nätverksarbete kan utvecklas är:
 - Nätverk på fler nivåer än idag, kluster efter behov med fokus att lösa gemensamma problem tillsammans.
 - Att redan befintliga nätverk samordnas med en viss regelbundenhet.
 - Fortsatt arbete med lokala och regionala arbetsgrupper där Connect-frågor kan diskuteras.
 - Satsa på nätverk efter regionala utbildningar.

Olika förutsättningar i stor och liten kommun

- Viktigt att ta detta i beaktning och möjliggöra lokala anpassningar i framtida projekt. Viktigt att lära av varandra och dra nytta av både den stora och den lilla kommunens fördelar. Önskan uttrycks också om att inte vara tänka regionala projekt utan även nyttja digitaliseringens

möjligheter och satsa mer på nationella samarbeten där kommuner med liknande socioekonomiska förutsättningar kan mötas.

Gemensamt ansvar för kommunernas arbetsmarknadsåtagande och de individer som berörs.

- Det har under förstudierna diskuterats kring ett behov av att stärka känslan av att det är allas ansvar och att det är frågor som alla involverade aktörer behöver arbeta med gemensamt. För att möjliggöra att ett sådant arbete påbörjas och fullföljs behöver kommunernas ledningsgrupper involveras och beslut fattas om det är ett arbete som ska prioriteras och integreras med det vardagliga arbetet. För att lyckas med det är det viktigt att beslutet förankras på alla nivåer, att det innefattar att alla måste medverka med platser och resurser, att det ses som en del av vår framtida kompetensförsörjning, att samverkan sker med andra intressenter, att det finns budget och en dialog om hur det hanteras i våra slimmade organisationer. en sista viktig faktor är att fokusera på att lösa upp de knutar som finns och på så sätt främja förståelse för varandras perspektiv och vårt gemensamma uppdrag.

Målgrupperna "personer med instabil ställning på arbetsmarknaden" och "personer utanför arbetsmarknaden" ses inte som potentiella framtida medarbetare.

- Det finns ett behov av att arbeta strategiskt för att förändra synen på "målgruppen" till att de inte enbart är individer med hjälpbehov utan individer som kan vara resurser som kan ses som en del av kompetensförsörjningsprocessen.

Det finns inga lågtröskeljobb.

- Det är viktigt att belysa att det inte finns några lågtröskeljobb i våra verksamheter utan att de kompetenskrav som ställs finns av en anledning. I förstudien framkommer att man ser det som fullt möjligt inom de flesta kommunala verksamheter att kunna skapa "Connect-tjänster" och att intresse finns att utreda närmare hur. Tankar som lyfts kopplat till det är att det ska vara riktiga jobb som skapas där det finns möjlighet att bli kvar och nå en stabil ställning på arbetsmarknaden och som därmed blir en del i den ordinarie kompetensförsörjningen med fokus att få rätt person på rätt plats vid rätt tidpunkt.
- Här kan viktiga lärdomar dras från tidigare nämnt projekt om arbetsdelning. Övriga tankar från förstudien om dessa tjänster är att:
 - Det är viktigt med möjlighet till individuella anpassningar och successiv utveckling
 - En tjänst skulle kunna vara på olika arbetsplatser kanske tom. förvaltningar utifrån behov.
 - Det borde vara möjligt att behålla lågtröskeljobb internt istället för att lägga ut på entreprenad eller att i högre utsträckning kravställa i upphandlingar att platser finns för våra deltagare.
 - Fokus är att alla ska ha lön istället för bidrag.
 - Det finns ett behov av att göra problem- och behovsanalyser för att utforma dessa tjänster på bästa sätt.
 - Det är viktigt att involvera fackförbund, Arbetsförmedling och arbetstagare i utvecklingsarbetet.
 - Det är viktigt att vi är eniga om målgruppen och vilka krav som ställs.

Juridiska krocker och lokala kommunala beslut

- Det finns juridiska krockar som det finns ett behov av att fördjupa sig i för att hitta förutsättningar för hur de kan hanteras. Det som lyfts fram under förstudien är övergångar mellan kollektivavtal, vikten av att beakta vad som är möjligt utifrån Kommunallagen, hur LAS-listor hanteras vid inrättande av Connect-tjänster, krav från Skolverket för att kunna läsa gymnasiekurser, finansieringsmöjligheter vid studier, informationsöverlämning.

Kortsiktighet i beslut och finansiering samt struktur.

- Att statsbidragen och även ESF-projekt bygger på kortsiktiga insatser och att de medel som delas ut måste användas snabbt gör att det trots att behovet är stort kan vara svårt att rekrytera deltagare som kan leva upp till de krav som ställs. Thorén (2008) uttrycker att en följd av det kan vara att målen om jämställdhet blir symboliska och legitimitetsskapande snarare än något som verkligen genomsyrar det som görs. Det skulle behövas medel som ger oss möjlighet att skapa, driva och hålla fast vid en fungerande metod under en längre period med målsättning att verkligen fånga upp målgruppen. De regelverk och ersättningsperioder som finns gör det svårt för de individer som inte följer mallen och tillämpning av dessa leder till att det skapas system där individer riskerar att falla utanför. Det som lyfts i förstudien är att det finns ett behov av att skapa samverkansstrukturer mellan alla berörda aktörer för hur man på bästa sätt kan nyttja de statliga medel som skjuts till med fokus att få maximal effekt och på att skapa förutsättningar för att arbeta vidare mer långsiktigt utan att det går på verksamhetens belastade budget.
- Med fokus på enbart ESF-projekt har tankar lyfts att det alltid borde vara mer fokus på planering och metod med ett särskilt krav på att gå till botten med att analysera utgångspunkten innan man påbörjar med lösningar. Kopplat till det lyfts tankar om om att ändra strukturen för projektansökningar och riggande av projekt. En idé är att en projektansökan/svar på en utlysning borde kunna vara mer övergripande och bygga på en idé snarare än en färdig beskrivning där man i princip behöver ha rekryterat samarbetspartners. Om idén bedöms som god av ESF kan sedan steg ett i ett inledande projektskede vara att skriva en projektplan och rekrytera samverkanspartners

Arbeta utifrån ett evidensbaserat arbetssätt

- Framgångsrik arbetslivsinriktad rehabilitering för personer som saknar förankring på arbetsmarknaden behöver fokusera på både arbetsförmåga och anställningsbarhet. I Australien Supported Employment använts för personer som uppbär ekonomiskt bistånd och som är ålagda att delta i programmet och den slutsats som dragits är att insatsen har goda effekter även för denna målgrupp. Forskning kring Supported Employment i Sverige visar att metoden är effektiv gällande anställning och samhällsinkludering men att praktikulturen i det svenska välfärdssystemet lätt blir ett hinder då det minskar arbetsgivarens incitament till anställning. Utmärkande för kommuner med lägre andel långvarigt biståndsbehövande är de har ett tydligare inslag av aktivering för målgruppen i kombination med utveckling av humankapital, bra samverkan med AF. använder sanktioner och har en hög ambitionsnivå samt använder sig av mer systematiserade arbetsformer. Det finns evidens för:
 - Anpassningar på arbetsplats och ergonomisk bedömning
 - Multidisciplinär rehabilitering där fysisk aktivitet och psykologisk insats kombineras
 - Kognitiv beteendansats

- Utbildning om aktivitet och arbete, teambaserad insats och användning av en koordinator/case manager
- Arbetsträning/praktik på riktiga arbetsplatser
- Täta uppföljningar och individualiserat stöd
- Att det är viktigt att personalen har goda arbetsmarknadskunskaper
- Att deltagarna vet vad de kan förvänta sig
- Att en empatisk relation mellan personal och deltagare är viktigt
- Att regelbunden utvärdering och feedback genomförs
- Att personalen har de tekniska/administrativa resurser som behövs
- Att förstegsträning utan koppling till arbetslivet och utredning av arbetsförmåga inte är effektivt.

Möten och dialog mellan HR- och arbetsmarknadsavdelningar samt i vissa kommuner även vuxenutbildning och försörjningsstöd, beroende på kommunens organisation, har lett till att man ute i kommunerna uttryckt att man ser positiva synergieffekter och att det är en samverkan man vill fortsätta med och vidareutveckla. En konsekvens av förstudierna har därför blivit att ett informationsmaterial till alla kommunledningar har tagits fram där behovet av formaliserade beslut och tydliga uppdragsformuleringar gällande samverkan, mellan alla berörda kommunala verksamheter, i dessa frågor lyfts fram.

Intressenter för Connect 1- samverkan på riktigt är i första hand:

- Individer i målgrupperna stabil och instabil ställning på arbetsmarknaden
- Chefer och personal på HR- arbetsmarknads- och försörjningsstödsavdelningar samt inom vuxenutbildningen.
- Chefer och personal inom kommunala verksamheter.
- Arbetsförmedlingen
- Fackförbund
- Region Östergötland
- Utbildningsaktörer
- Civilsamhället
- Privata näringslivet
- ESF och andra finansiärer
- SKR

Följande projektidéer är det som utkristalliserats från vårt insamlade material:

- Skapa förutsättningar för bra samarbeten och sammanhållna projekt över hela Östergötland finns ett behov av ett regionalt projektkontor.
- Ytterligare förstudier eller rena metodutvecklingsprojekt som sedan kan övergå till genomförandeprojekt
 - Utarbeta gemensamt accepterade lösningar på hinder.
 - Skapa strukturer för en kedja för kompetensutveckling och kompetensförsörjning.
 - Tydliggöra karriärvägar och kompetensutvecklingsmöjligheter inom alla kommunala områden på alla nivåer

- Utarbeta strategier och kompetensutvecklingsmodeller med lösningar för hur verksamheter kan bemannas när personal ska kompetensutvecklas.
- Ta fram en regional strategi och modell för hur de horisontella principerna kan införlivas och vara en del av det vardagliga arbetet oavsett om det är inom ramen för ett projekt eller ordinarie verksamhet.
- Vidareutveckling av Evikomp eller skapa en liknande regional utbildningsplattform.
- Skapa förutsättningar för arbetsdelning och inrättande av Connect-tjänster.
- Kompetenskartläggning, behovs- och möjlighetsinventering och implementering av validering.
- Utvecklat handledarskap
- Modeller för språkutvecklande arbetsplatser
- Kompetensutveckling med fokus att höja kompetensen hos de som har en instabil ställning på arbetsmarknaden så att de kan fungera som vikarier och framtida tillsvidareanställda i våra verksamheter.

Introduktion

Connect 1 - samverkan på riktigt har genomförts parallellt med Connect 2 - samverkan på riktigt som riktat sig mot PO2. Bakgrunden till genomförandet av förstudierna är att det idag är en utmaning att rekrytera medarbetare med behörighet till skola, fritidshem, vård och omsorg, men även andra kommunala tjänster samtidigt som det i alla kommuner finns många i arbetsför ålder som står utanför eller har en instabil ställning på arbetsmarknaden. Det är tydligt att man inom offentlig sektor inte enbart kommer att kunna förlita sig till traditionell rekrytering i framtiden för att täcka det kompetensförsörjningsbehov som finns. Trots det saknas det i de kommunala verksamheterna en struktur som möjliggör ett livslångt lärande med ett flöde från arbetsmarknadsanställningar till tillsvidareanställningar som möjliggör för personer att gå från en instabil ställning på arbetsmarknaden till en stabil ställning på arbetsmarknaden med fortsatt kompetens- och karriärutveckling. Med det som utgångspunkt är det viktigt att hitta förutsättningar för att skapa tjänster som lämpar sig som ingångstjänster och som är tillgängliga för personer som kanske inte fullt ut har den erfarenhet och kompetens som önskas på dagens befintliga tjänster. Det är också viktigt att det ska vara stabila anställningar som gynnar jämställdhet och motverkar icke-diskriminering.

Syftet med att genomföra dessa förstudier gemensamt har därför varit att öka kunskapen om hur arbetsmarknadsavdelningar och personalavdelningar kan samverka kring detta samt att uppmana och uppmuntra till samarbete över organisations- och kommungränser. Denna kunskap ska sedan ligga till grund för ytterligare gemensamma ansökningar till ESF period 2022-2027. Det som redan i ansökningsförfarandet ansågs vara aktuellt att samverka kring var vidareutveckling av befintlig personal, att vara en attraktiv arbetsgivare, kompetensförsörjning och hur kommunen som arbetsgivare ska kunna erbjuda det stöd personer som idag har en instabil ställning eller står utanför arbetsmarknaden behöver för att kunna vara en del av kommunens framtida kompetensförsörjning.

Den problemformulering som legat till grund för både Connect 1 & 2 - samverkan på riktigt lyder:
“Hur säkrar vi framtida kompetensförsörjning i Östergötlands kommunala verksamheter och samtidigt möjliggör för potentiella medarbetare, oavsett kön och bakgrund, att få hållbara anställningar i våra verksamheter?”

Den specifika problembeskrivningen som gällt för Connect 1 är:

“Hur säkrar vi framtida kompetensförsörjning i kommunernas verksamhet inom kommunens samtliga yrkesområden, samt bidrar till inkludering och jämställdhet?”

De tematiska områden som vi har fokuserat på i Connect 1 är:

Stabil ställning på arbetsmarknaden

Instabil ställning på arbetsmarknaden

Problem- och behovsanalys

I den problem- och behovsanalys som följer kommer de utmaningar och möjligheter som under förstudierna identifierats inom dessa båda tematiska områden beskrivas. Beskrivningarna är kopplade till de horisontella principerna (jämsliddhet, icke-diskriminering och tillgänglighet) samt de tre områden som inför vår ansökan identifierades som viktiga att belysa för att kunna skapa väl underbyggda projektansökningar till nästa programperiod.

Dessa områden är:

- Struktur och organisation
- Stärka individer genom kompetensutveckling
- Behov av input baserad på forskning och identifierade framgångsfaktor från befintliga satsningar

Det sista området med fokus på forskning och framgångsfaktorer presenteras dock inte för sig utan lyfts in i direkt anslutning till den identifierade utmaningen och de identifierade möjligheterna samt som en utmaning under rubriken "övergripande för båda de tematiska områdena".

Stabil ställning på arbetsmarknaden

Struktur och organisation

Utmaning

Det är svårt att göra karriär inom kommunen på annat sätt än att bli chef.

Möjligheter

Tydliga möjligheter till karriärutveckling är extra viktigt för personer som inte är födda i Sverige eftersom forskning visar att även de som är högutbildade i denna grupp inte har samma möjlighet som sina inrikes födda kollegor (Forte, 2021). De diskussioner som förts kopplat till karriärmöjligheter i kommunen hänger ofta samman med det behov, av att vara mer attraktiv som arbetsgivare, som uttrycktes redan i vår ansökan. Satsningar på att bli en mer attraktiv arbetsgivare bedöms som viktigt för att möjliggöra framtida kompetensförsörjning, vilket blir väldigt tydligt i ljuset av de prognoser om framtiden som gör gällande att det inom 15 år kommer råda mycket stor brist på personer med yrkesinriktade gymnasieutbildningar (Tillväxtverket, 2021). Diskussioner och handlingsplaner kopplat till detta bedöms som mycket viktiga med tanke på att glappet mellan personer i arbetsför ålder och personer i behov av skola, förskola och äldreomsorg är historiskt högt och innebär stor konkurrens om rätt kompetens (SKR, 2021).

För att kunna konkurrera och vara attraktiva som arbetsgivare ser man ett behov av att:

- Ta fram nya strukturer och roller, med fokus att skapa instegsjobb eller vad som i ansökan benämndes som Connect-tjänster, vilket deltagarna i förstudien bedömer skulle vara möjligt i alla kommunens verksamheter. Ett mål med det arbetet skulle vara att minska pressen på befintligt anställda i kombination med att öppna upp för nya att komma in på tjänster med lägre kompetenskrav.
- Lyfta fram vikten av och möjliggöra det livslånga lärandet genom att skapa systematiserade karriärvägar med fokus att behålla bra personal. Ett sätt att arbeta med detta kan vara att skapa tydliga kompetensstegar som kan appliceras på alla medarbetare oavsett om man har en

Connect-tjänst eller en högre befattning, arbeta aktivt med ett tillitsbaserat ledarskap och inrätta fler specialistfunktioner så att medarbetare kan utvecklas till att vara experter på sitt specifika område. Specialistfunktioner kan finnas överallt t.ex. att vara handledare, språkbud eller ambassadör för sitt yrke, likväl som att arbeta med omvärldsbevakning, mentorskap, projektledning eller samordning. Dessa funktioner och roller behöver ha tydliga incitament kopplat till arbetstid och löneutveckling så att det blir tydligt att utveckling och lärande är en möjlighet till avancemang för den som vill. Region Östergötland har arbetat framgångsrikt med kompetensstegar och uppmuntran till avancemang genom studier och inom Linköpings kommun pågår arbete med att ta fram en karriärmodell som ska kunna appliceras inom alla förvaltningar, vilket lärdomar kan dras av.

- Främja ett förbättrat nyttjande av den kompetens som befintlig personal besitter, i kommunen som helhet och inte bara på den egna enheten. Det skulle kunna handla om att öka möjligheten att testa att göra något annat än det man är anställd för och på så vis främja en ökad intern rörlighet. En sådan metodik skulle kunna vara ett delmoment i arbetet med att lösa framtida kompetensförsörjningsproblem. För att uppnå det finns tankar om att, som en del av medarbetarsamtalen, satsa på talanginventering och utifrån det ta fram tydliga kompetensutvecklingsplaner och uppdragsbeskrivningar. Även kopplat till detta har Region Östergötland arbetat framgångsrikt med vad de kallar för uppgiftsväxling.
- Satsa på mentors- och introduktionsprogram inom olika yrken och nivåer. Region Östergötland framhåller som gott exempel här sitt arbete med kliniskt basår för nyexaminerade sjuksköterskor och yrkesintroduktion för undersköterskor.
- Medarbetare erbjuds kompetensutveckling utifrån sina förutsättningar och önskemål och att man när man bli anställd ser vilka möjligheter som finns, vad man kan räkna med att arbetsgivaren kan investera i en och vad man själv behöver investera. Forskning visar tydligt att för att nya kunskap som tillförs verkligen ska leda till kompetensutveckling så är det viktigt att det finns en plan tillsammans med de medarbetare som deltar i en kompetensutvecklingsinsats hur den nya kunskapen ska användas vilket i sin tur innebär uppföljning, förändrade arbetsuppgifter och arbetsorganisatoriska förändringar (Forte, 2021).

Utmaning

Struktur för kompetenskartläggningar för befintlig personal är inte tillräcklig tydlig.

Möjligheter

Diskussioner som förekommit visar en tendens av att det i flera kommuner finns en osäkerhet på vilka kompetenser som finns bland de anställda och kopplat till det diskuteras att det finns ett behov av att bli bättre på att ta tillvara kompetens och talang. Tankar om hur man skulle kunna uppnå det är att regionalt utbilda chefer i hur de kan kartlägga enskilda medarbetares kompetens, styrkor och förmågor och hur de utifrån det kan skapa handlingsplaner för kompetensutveckling tillsammans med medarbetaren. Det lyfts fram funderingar på möjlighet att även för vår befintliga personal använda oss av valideringsprocessen för att t.ex. säkra att det finns olika kompetenser och erfarenheter i projekt. Kopplat till detta ser man också en möjlighet att genomföra behovs- och möjlighetsinventeringar för att tydliggöra vilka kompetenser kommunerna behöver.

Kommunal (2019) lyfter fram att genom att kartlägga språknivå kan man lyfta medarbetare med andra språkkunskaper än svenska om syftet är kunna erbjuda rätt stöd och att matcha dem med brukare med

andra modersmål. De betonar dock också att samtal om språk, språkbrister och språkutveckling innebär att komma nära individens integritet och självkänsla, vilket gör att det är viktigt med ett tillitsbaserat ledarskap samt att avdramatisera samtal om språksvårigheter. Just att det är svårt att prata om språkbrister har under förstudien lyfts som ett problem kopplat till en rädsla för att det ska upplevas diskriminerande. Kunskap om hur de horisontella principerna kan tillämpas i vårt dagliga arbete kan motverka denna typ av problem, vilket lyfts under en utmaning längre fram.

Utmaning

Verksamheter mäktar inte med att handleda och stötta de som kommer på praktik eller har en arbetsmarknadsanställning i tillräcklig utsträckning och/eller har inte den kompetens som krävs.

Möjligheter

Under förstudien har det diskuterats ett behov av att skapa förutsättningar för att individer i arbetsmarknadsåtgärder ska ses som en del av både vår och det övriga näringslivets framtida kompetensförsörjningsprocess och att i det arbetet är handledning en mycket viktig aspekt. Behov finns därför av att säkerställa att verksamheten har tillräckliga resurser för att handleda och en del i det borde vara att undersöka målkonflikter mellan produktionsansvar och samhällsansvar.

Tillväxtverket (2020) har identifierat åtta framgångsfaktorer för att utforma och genomföra arbetsmarknads- och kompetensförsörjningsinsatser. Framgångsfaktorerna kan kopplas samman med ett antal av de problem som lyfts fram under förstudiens olika datainsamlingsmoment. En av framgångsfaktorerna lyfte vikten av att inkludera befintliga medarbetare i planeringen gällande att ta emot och handleda personer som står utanför arbetsmarknaden. Tillväxtverket menar att tveksam och orolig personal kan utgöra ett hinder för att inkludera utrikes födda på arbetsplatsen, det kan tex. handla om en oro att det ska uppstå problem på grund av språkförbistring och att det krävs en stor tidsinsats att introducera utrikesfödda utan dokumenterad kompetens. Kopplat till det trycker Kommunal (2019) på vikten av att handledare har kunskap om språkutveckling.

Under förstudien har följande kommit upp i möten och samtal med deltagande kommuner:

- Det är viktigt att inte allt ansvar läggs på arbetsgivaren och/eller handledaren och att man skulle kunna ha en struktur där det finns både en yrkeshandledare och externa handledare/koordinatorer som inte är kopplade till den mottagande verksamheten. Externa handledare/koordinatorer kan då ha ett övergripande uppdrag att handleda individer, vilket kommer lyftas senare i rapporten, och vara ett stöd för de verksamheter som tar emot.
- Det är viktigt att medarbetarna och handledarna får stöd och att man säkerställer att verksamheten har resurser för handledning t.ex. avsatt tid och möjlighet att ta in någon som täcker för en när man utför uppgifter som är kopplade till handledaruppdraget.
- Det är nödvändigt att klargöra syftet med olika individers placering dvs att alltid skriva ett tydligt uppdrag, format utifrån både arbetsgivarens och deltagarens behov. Det är därför viktigt för handledare, medarbetare och verksamheten att ha kunskap om individens resurser, utmaningar och förväntade progression för att kunna förstå och stötta på rätt sätt genom att t.ex. ställa lagom höga krav och sätta in relevanta anpassningar.
- Det finns ett behov av att bestämma vem som kan vara handledare. Tankar som lyfts fram är huruvida det kan vara en roll som skulle kunna fungera för anställda som närmar sig pension eller arbetar efter pensionsåldern, riskerar att bli sjukskrivna eller som kommer tillbaka efter sjukskrivning. En annan tanke som lyfts är om den överkapacitet som kan uppstå i samband med

- arbetet med heltid som norm kan utnyttjas till handledning och om det är något som skulle kunna testas först i projektform för att bedöma om det är effektivt och om man på så vis kan spara någon annanstans.
- Det vore bra om varje individ har en yrkeshandledare som de går tillsammans med hela tiden. Kopplat till det lyftes också en svårighet utifrån att individerna inte följer en rad dvs de arbetar inte obekväma tider. Deltagarnas arbetstider begränsar således handledningsmöjligheter och det kan även påverka individens möjlighet att bli självständig.
 - Det skulle kunna underlätta om det var mer attraktivt att vara handledare, t.ex. genom att vara en av de roller som kan ingå i en karriärutvecklingsmodell kopplat till tydliga incitament.
 - I arbetet med att utveckla och säkerställa handledarskap är det viktigt att tydliggöra handledarrollen och säkerställa att handledare får ett strukturerat stöd. Kopplat till det har många tankar kring gemensamma/regionala handledarutbildningar lyfts, gärna införlivat i EviKomp. Det efterfrågas utveckling/förstärkning och implementering av digital utbildning för handledare med olika avsnitt beroende på målgruppens problematik samt kunskap om kulturskillnader och horisontella principer.
 - Det borde vara möjligt att skapa handledarnätverk som kan användas för storytelling så att goda exempel får genomslagskraft. Viktiga frågor att besvara är t.ex. hur man kan hjälpas åt med handledning och språkutveckling i en verksamhet även om en person har det yttersta ansvaret.

Kommunal (2019) trycker på vikten av att se över möjligheter att öka bemanningen så att befintlig personal som ska vara handledare får utrymme att lägga tid på handledningsinsatser och reflektionstid. Att det inte hinns med idag och upplevs som övermäktigt är inte så svårt att förstå i ljuset av vad Szebehely, Stranz & Strandell (2017) lyfter fram om den förändring av antal brukare en personal inom exempelvis hemtjänsten arbetar med idag i jämförelse med för ett antal år sedan. Antalet brukare har stadigt ökat och t.o.m. tredubblats sedan mitten på 80-talet och parallellt med det har även vårdtyngden ökat.

Utmaning

Homogena arbetsgrupper där diskussioner om horisontella principer inte sker spontant.

Möjligheter

Under förstudierna har frågor om hur de horisontella principerna integreras i vårt arbete lyfts in de olika delarna av datainsamlingen. Det är tydligt att alla menar att det är något som per automatik integreras och att det är något som arbetas aktivt med, men också att de flesta hade väldigt svårt att sätta ord på vad som faktiskt görs. Alla kommuner lyfter fram att man arbetar utifrån gällande lagstiftning och på så vis tar hänsyn till principerna, men det är också flera kommuner som menar att det är något som borde arbetas mer med och då med fokus att se till att det verkligen blir en röd tråd som på ett medvetet sätt genomsyrar verksamheterna.

Tankar som lyfts kopplat till detta är:

- Ett sätt att bli mer uppmärksam och medveten om detta skulle kunna vara att arbeta med det på ett liknande sätt som flera kommuner gjort med frågor relaterade till våld i nära relationer. Genom att ha återkommande utbildningar och diskussioner relaterat till det i personalgrupper är upplevelsen att det inte längre är så svårt att lyfta dessa frågor nu och tankar om att arbeta på liknande sätt med horisontella principer, genom t.ex värderingsdiskussioner ledda av part från HR, är lockande.

- Kopplat till ett sådant arbetssätt lyfts det fram att det regionala Vinna-Vinna-programmet är en bra grund att stå på och att alla arbetsplatser inom våra verksamhetsområden borde ha medarbetare som har gått utbildningen. Flera framgångsfaktorer lyfts fram kopplat till Vinna-Vinna såsom att den uppgift som ingår i utbildningen presenteras för kommunledningen för att få spridning och att de som deltagit i Vinna-Vinna efter genomförd utbildning får hålla i regelbundna gruppdiskussioner med sina kollegor.
- Att det skulle fungera att använda material som tagits fram i ESF-projekt i högre omfattning och säkerställa att det genomförs regelbundet. Bra exempel på material som borde kunna användas för detta syfte är t.ex. det material och arbete som gjordes inom ramen för Alla med - integrera med praktik samt den metodhandbok som tagits fram i Gävleborg (2020).
- Om dialog om de horisontella principerna infördes som en självklar del i vårt arbete skulle det inte behöva göras extra satsningar på det under projekt, men om behov av extra satsningar finns är det viktigt att dra lärdom av erfarenheter inom Alla med-projektet där det blev tydligt att det inte var tillräckligt förankrat i hur pass stor omfattning alla skulle delta i utbildningsinsatser kopplade till ämnet.
- Det är viktigt att det ställs krav på att följa upp med t.ex. könsuppdelad statistik och att det finns en strategi för hur det ska hanteras för att objektivt kunna följa upp
- Det finns ett behov att koppla interna diskussioner om de horisontella principerna till reella fakta om vilka skillnader som faktiskt förekommer. Exempel som lyfts fram är:
 - Rapporter från Arbetsförmedlingen som tydligt visar hur mycket mer insatser som riktas till män än till kvinnor.
 - Att arbetsmarknadsavdelningar anvisar mer kvinnor till studier eller insatser inom vård och omsorg jämfört med män som oftare direkt får en arbetsinriktad insats såsom en extratjänst.
 - Kopplat till detta är det viktigt att reflektera kring hur pass styrda vi är av normer och förutfattade meningar om manligt och kvinnligt. Förklaringen till att det blir snedfördelat behöver inte bara vara att män och kvinnor vägleds i olika riktningar utan skulle till viss del kunna bero på att det enligt Forte (2020) finns fler arbetstillfällen med låga krav på språkkompetens och formell utbildning inom mansdominerade branscher än inom kvinnodominerade branscher och att deltagarna själva styr mot dessa branscher.
 - Även om det givetvis är viktigt att utgå från vad individer i arbetsmarknadsinsatser vill behöver de som träffar dem i väglednings- och stödsyfte också få dem att våga testa nya saker och arbeta för att få rätt person på rätt ställe, vilket kanske inte alltid går i linje med individens invanda föreställningar om manliga respektive kvinnliga yrkesroller och/eller branscher.

Stärka individer genom kompetensutveckling

Utmaning

Bristande kompetens hos personal inklusive vikarier och vikariebrist.

Möjligheter

Under förstudien har ingen kartläggning av hur det ser ut i alla kommuner gjorts, men ett exempel från Linköping lyfter fram vikten av att arbeta med kompetensutveckling och validering. I Linköpings kommun finns det 239 tillsvidareanställda vårdbiträden varav endast 18 har en faktisk vårdbiträdesutbildning. Det finns över 600 personer som är timavlönade och dessa personer har inte heller någon utbildning. I

nuläget är det aktuellt med utbildning inom ramen för Äldreomsorgslyftet, men för att genomföra sådana satsningar är det viktigt att det finns kompetenta vikarier att tillgå.

I ett sådant arbete har följande lyfts fram inom förstudien:

- Satsa på insatser som gör att vikarier väljer att vara kvar inom kommunen. Det finns ett behov av att tänka långsiktigt och se vikarier som framtida anställd, inte bara en lösning här och nu, vilket kan uppnås genom att arbeta likvärdigt med dem som med tillsvidareanställda.
- Att det är viktigt att arbeta motiverande gentemot chefer och få dem att tänka mer långsiktig och se vinsten av att satsa på kompetensutveckling för vikarier och att säkerställa att kostnaderna inte blir för höga.
- Behov av att tänka nytt gällande rekrytering av vikarier och rekrytera innan det är akut och då nyttja det tidsutrymme som uppstår till att se till att vikarierna får en bättre och mer genomtänkt introduktion.
- Behov av en modell där man arbetar aktivt med introduktion både för potentiella medarbetare och nya vikarier och bygger på med fler moduler efter hand. I Linköping har man tagit fram en digital introduktionsutbildning i flera steg riktad mot vikarier inom barnomsorg som skulle kunna vara en bra utgångspunkt att dra lärdom av. Kopplat till det lyfts även erfarenheter från krisledningsrekrytering fram, som visar att det går att starta upp en anställning utan att individen har all formell kompetens och att det går bra att bygga på efter hand med utbildning i moduler.
- Att man skulle kunna underlätta rekryteringen av vikarier genom att förändra hantering av administration. I nuläget är det mycket som ska fyllas i och ordnas innan en vikarie kan påbörja och testa en kommunal anställning. Den tanke som lyfts är att man kanske kunde minska den inledande administrationen och möjliggöra för en person att testa arbetet och bli testad av verksamheten. Är det sedan en vikarie som man tror kan bli mer varaktig kan resterande administration slutföras.
- Att det är viktigt att bemanna upp extra och låta det ta extra tid när man vet att det kommer behövas extra vikarier pga kompetensutvecklingsinsatser, det går inte att räkna med att resurser för det kan tas från vikariepoolen.
- Motalas arbete med vikarier framhålls som ett arbetssätt som kan vara förebild. De beskriver själva att deras ständiga uppmuntran till de som ingår i vikariepoolen att utbilda sig har lett till att de idag har en del timvikarier som är utbildade undersköterskor och att det är en fördel när deras timvikariat konverteras till en tillsvidaretjänst. I Finspång lyfter man fram att de har sett det som framgångsrikt att säkerställa att man har en vikariepool med personer som arbetar heltid, men har som uppgift att täcka för korttidsfrånvaro och avlasta anställda med för hög belastning. Sambemanning mellan olika grupper, viss restriktivitet med semester utanför schemat är också metoder som man upplevt som välfungerande. Målet är att minska vikariat och arbeta proaktivt istället för att släcka bränder.

Kopplat till denna utmaning är resultat från det arbetsdelningsprojekt som genomfördes i Skövde av intresse eftersom man där tydligt kunde se att behovet av vikarier minskade och att det ledde till en mer stabil tillvaro (Castillo & Ljung, 2017).

Utmaning

Utbud av kompetensutvecklingsinsatser för kommunalt anställda.

Möjligheter

Kopplat till denna utmaning har det diskuterats kring att det inte är möjligt att erbjuda en bredd av kompetensutvecklingsinsatser i alla kommuner pga. för höga enskilda kostnader, att det skulle vara en för liten numerär av deltagare, men också att det inte är en lösning att alla insatser finns i de större kommunerna eftersom pendlingsmöjligheter är begränsade. För att öka utbudet har därför tankar lyfts om att bygga upp en regional digital kunskapsplattform, där det även erbjuds kompetensutvecklingsinsatser på plats.

I en rapport från Helix (2018) lyfts att korta återkommande utbildningsinsatser är en framgångsfaktor, vilket är något som kan underlättas av en kunskapsplattform och enligt Forte (2021) ökar sannolikheten för att nyvunnen kompetens tas tillvara i organisationen när den inhämtas genom lärande som integreras i det dagliga arbetet. Det finns önskemål om att det arbetet som gjorts inom ramen för ESF-projektet EviKomp skulle kunna vidareutvecklas och breddas till att omfatta mer än utbildningar inom vård och omsorg och man beskriver det som att kunskapsplattformen skulle kunna vara som ett smörgåsbord där man kan välja olika inriktningar, metoder och lärformer - både för grupp, individ och kollegialt lärande, vilket enligt Forte (2021) är fördelaktigt eftersom att människor lär sig på olika sätt.

För att förverkliga en sådan idé nämner man att flera kommuner tillsammans behöver göra en behovsanalys och identifiera vilka utbildningsinsatser som det finns behov av och utifrån det samverka med relevanta utbildningsaktörer såsom kommunal vuxenutbildning, yrkeshögskolor och universitet. Forte (2021) lyfter fram att man genom att arbeta med behovsanalys underlättar genomförandet av projekt och bäddar för att projektresultat kan integreras i ordinarie verksamhet samt att den skapar förutsättningar för en kultur där medarbetare strävar efter att ständigt förbättra arbetsplatsen i olika avseenden.

Det som redan under förstudien lyfts fram som behov är:

- Fokus på digital kompetens och mognad.
- Handledarutbildningar
- Utbildnings- och dialogmaterial om horisontella principer
- Fördjupningsutbildningar med olika inriktningar och på olika nivåer kopplat till olika verksamheter.
- Körkortsutbildning
- Enstaka kurser men också färdiga utbildningspaket för olika målgrupper på olika nivåer som fungerar att kombinera med arbetslivet.
- Språkutveckling för individen. Kommunal föreslår att man ska utgå från en modell framtagen inom Vård- och Omsorgscollege (2020). Lärdomar kan också dras av Sobonas arbete med en utarbetad språkparlör (se resurslista) riktad mot individer som arbetar inom avfallshandling och återvinning samt vatten och avlopp. I förstudien lyfts exempel fram på att man med medel från KOM-KR fonden har genomfört lyckade satsningar på yrkessvenska. De lyckade satsningarna har

lett till tankar om att man även borde genomföra sådana insatser för individer som varit längre i Sverige och även de som är födda i Sverige för att öka deras språkkunskaper kopplat till dokumentation. Kommunal menar också att relaterat till dokumentation kan det behöva ses över vad som krävs och t.ex fokusera på att skapa enkla mallar för dokumentation och telefonsamtal. Eftersom Kommunal har sagt upp KOM-KR-avtalet får framtiden utvisa vad som kan göras istället.

- Framgångsexempel som lyfts fram inom detta område är det ESF-finansierade projektet Gå Vidare där utvärdering av projektet visade att 100 procent av deltagarna ansåg sig fått en höjd kompetens som varit relevant för deras arbetssituation. Under förstudierna har även ett antal andra satsningar lyfts fram som lyckade t.ex. utbildning av lokalvårdare till undersköterskor. Nu pågående projekt inom Äldreomsorgslyftet där 30 individer med tidigare arbetserfarenhet erbjöds anställning som vårdbiträde i Linköpings under tiden som de studerar till undersköterska.

Utmaning

Kan vara svårt att motivera personal till kompetensutvecklingsinsatser

Möjligheter

Det kan vara svårt att motivera personal till kompetensutvecklingsinsatser t.ex. för att deltagandet gör att man inte kan arbeta sina vanliga arbetstider och då missar OB, vilket kan vara en omöjlighet utifrån personlig ekonomi, vilket ger oss en koppling till målgruppen personer i ekonomisk utsatthet som kan finnas även bland personer som har en anställning. Tankar lyfts om att det skulle kunna vara möjligt att ta fram någon form av differentierad ersättningsmodell för att påverka detta men också att det är viktigt att tydliggöra att utbildning öppnar upp möjligheter till nya karriärvägar och löneutveckling. Om man som Tillväxtverket (2021) trycker på anpassade kompetensutvecklingsinsatser utifrån arbetsgivarens verkliga behov så kanske det även kan bli tydligare för individen att det är viktigt med kompetensutveckling och ett livslångt lärande.

På arbetsmarknads- och näringslivsdagarna 2021 presenterades en rapport som pekade på faktorer som påverkade individens vilja att studera.

Dessa faktorer var:

- att veta att det fanns möjlighet till arbete i närområdet
- att det funkade med familjesituationen
- lön under studierna
- att arbete och studier kunde kombineras
- möjlighet till distansstudier
- tjänstledighet
- möjlighet till studielån/bidrag/annan ersättning

Som nämnts under utmaningen att arbeta för att bli en mer attraktiv arbetsgivare är det också viktigt att medarbetare som deltar i kompetensutvecklingsinsatser har en individuell utvecklingsplan som följs upp och justeras och att man säkerställer att befintliga kunskaper kan både kompletteras och valideras.

Instabil ställning på arbetsmarknaden

Struktur och organisation

Utmaning

Bristande samsyn och förståelse för varandras perspektiv mellan berörda aktörer.

Möjligheter

I några kommuner är detta mer uttalat och präglas av att arbetsgivare/HR menar att det saknas ett steg som binder ihop arbetsmarknadsinsatser med arbetsgivarens kompetensutvecklingsmodell, dvs som säkerställer att deltagarna är jobbreda/når de krav som ställs för att bli anställda på ett AB-avtal. Å andra sidan uttrycker representanter från arbetsmarknadsenheter att de anser att kommunen som arbetsgivare ställer för höga krav och att det borde gå att tillämpa de olika anställningsstöd och insatser som Arbetsförmedlingen erbjuder på ett bättre sätt.

Bristande samsyn beror ofta på att det finns skillnader i aktörernas perspektiv, arbetssätt, regelverk, krav och prioriteringar som inte alltid gör det enkelt att samverka (Gillberg 2015; Forte, 2021) och som därmed kan försvåra individernas arbetsmarknadsinkludering (Strindlund, 2016). Denna bristande samsyn finns det tankar om att det skulle gå att rucka på genom att arbeta tillsammans över organisationsgränserna i projektform under kommande programperiod.

Bland Tillväxtverkets, tidigare nämnda, framgångsfaktorer finns två faktorer som kan kopplas till ovanstående problem.

Utmana arbetsgivarnas krav vid rekrytering.

Tillväxtverkets konstaterar att det är viktigt att gemensamt ifrågasätta vem som är anställningsbar och vilka kunskapskrav som är nödvändiga för specifika yrkesroller och om det kan gå att bryta ut praktiska arbetsuppgifter ur befintliga yrkesroller och skapa nya roller med lägre kravprofil.

Det som uttrycks bland Connect-kommunerna kopplat till detta problem är att det är få som har en anställning på ett BEA-avtal som är redo för att vara vikarie eller tillsvidareanställd på ett AB-avtal efter avslutad arbetsmarknadsanställning. Det är därför viktigt att arbeta mer med förberedande insatser och parallella insatser så att de blir redo och att möjligheterna till arbetsdelning ses över. Det finns ett stort intresse bland Connect-kommunerna att utreda förutsättningar och identifiera strukturer för arbetsdelning och införa fler tjänster/titlar på olika nivåer och inställningen är att det borde vara möjligt att göra i de flesta av kommunernas verksamheter. Att sänka kompetenskraven inom befintliga tjänster ser man inte som en hållbar väg att gå, tankar som även stärks av en rapport från Kommunal (2019) som lyfter risken av att lägre kompetenskrav på vissa medarbetare kan leda till att det skapas ett A- och ett B-lag på arbetsplatserna.

Tankar finns dock hos HR-representanter, som deltagit i datainsamlingen, att det skulle kunna vara så att man ute i verksamheter ibland ställer för höga krav vid rekryteringar. En förklaring till det tros vara att stress som leder till en känsla av att man måste få in någon som kan allt redan från start istället för att få in någon som kan avlasta med mindre kvalificerade uppgifter och på så sätt frigöra tid för redan befintlig personal. Joona (2020) konstaterar att det för många nyanlända, framförallt för dem med låg utbildning, är svårt att nå upp till de krav som ställs och att möjliga sätt att öka sysselsättningen i denna grupp är att höja deras utbildningsnivå eller att minska kostnaderna för att anställa eller att skapa fler jobb med låga kvalifikationskrav.

Försök med arbetsdelning har gjorts inom ramen för projektet “Fler vägar in – breddad rekrytering” där flera kommuner deltog (Castillo & Ljung, 2017). Inom projektet har man tillsammans med SKR (2021) bla. tagit fram ett beräkningsverktyg för att synliggöra kommunalekonomiska konsekvenser samt modeller för interaktiva workshops med medarbetare med fokus på att identifiera verksamhetens olika arbetsuppgifter och analysera om man gör rätt saker på rätt sätt och om rätt kompetens gör rätt saker (se resurslista). Detta kan användas som underlag i framtida arbete med inriktning arbetsdelning i Östergötland. Flera av kommunerna i förstudierna har också gjort en del försök med att införa nya tjänster och nivåer exempelvis servicebiträde i Norrköping och barnbiträde i Linköping.

En viktig faktor som lyfts i samband med tankar om arbetsdelning är att även om det finns förutsättningar för det så kommer det inte finnas tillräckligt många sådana vakanser inom våra interna verksamheter och att matchning mot det privata näringslivet därför måste ske parallellt. En annan viktig faktor som måste tas hänsyn till är tydlighet kring vad de som “blir av med” arbetsuppgifter gör istället. Införande av arbetsdelning kräver struktur och projektledning, fokus på ekonomi och varaktighet från start.

Skapa en brygga mellan arbetsgivare och myndigheter

Tillväxtverket (2021) uttrycker att arbetsgivare ofta upplever att det är svårt att samverka med och förstå hur Arbetsförmedlingen fungerar, vilka regler som gäller och innebörden av olika stöd och att den arbetsinsats som krävs för att förstå detta leder till minskad motivation att anställa utrikes födda. De uttrycker även att arbetsmarknads- och kompetensförsörjningsinsatser med utgångspunkt i arbetsgivarens konkreta behov och förmåga att anställa samt att arbetsgivare är ägare eller aktiva partners genom hela insatsen fungerar bättre. Strindlund (2016) menar att aktörer inom området behöver utforma ett arbetsgivaranpassat stöd och långsiktiga relationer och att man för att göra det behöver ha kunskap om det komplexa samspelet mellan alla involverade aktörer.

När arbetsgivare involveras mer så bedrivs enligt (Castillo & Ljung, 2017) en efterfrågedriven arbetsmarknadspolitik vilket de menar behöver få ett större fokus och vara ett tydligt komplement till utbudsorienterad arbetsmarknadspolitik som enbart har fokus på att rusta individerna. Med en efterfrågedriven arbetsmarknadspolitik integreras arbetsgivarna allt mer i processen och med satsningar kan de hjälpas att få bättre kunskap och förutsättningar för att hantera utsatta gruppers behov. En ökad arbetsdelning kan med detta som utgångspunkt ses som ett politiskt verktyg för att involvera arbetsgivare.

Inom förstudien har tankar lyfts om att HR behöver vara en mer självklar del i ESF-projekt och generellt i samarbetet med arbetsmarknadsenheten med fokus att säkra framtida kompetensförsörjning. För att skapa en tydligare brygga diskuteras även att införa och/eller vidareutveckla koordinatorrollen inom arbetsmarknadsenheten. Tanken är då att koordinatörerna har ansvar för att följa individens hela process och vara ett stöd för både individ och arbetsgivare i olika situationer som uppstår, ex. stötta i hur den svenska arbetsmarknaden fungerar, underlätta vid konflikter/kulturkrockar på arbetsplatsen, förstå myndighetsbrev, ta nödvändiga kontakter, stötta och peppa gällande språkinläring och arbetssökande m.m. Koordinatorerna arbetar med att säkerställa att individer får rätt insats i rätt tid, på rätt nivå så att de ges möjlighet att utvecklas. På sätt minskar risken att individer faller ur systemet. Koordinatorerna kan även serva och stötta chefen gällande kontakter med Arbetsförmedling och andra involverade aktörer medan HR kan vara behjälpliga med avtalsstöd och förklara fördelar och nackdelar.

I det arbetet är det extra viktigt att nå en samsyn och att alla involverade har en förståelse för vad en anställning på olika avtal innebär i kombination med de anställningsstöd som kan tillämpas.

Evidens för att arbeta med en koordinatorsfunktion hämtas från Vägen till arbetsgivarna (Strindlund, 2016), ESF-projekt RIAC i Tyskland, rapport från Forte (2020), BIP/SKAPA, Arbetsshoppet och arbetet med Case Manager samt att det tydligt efterfrågades när utvärdering av projektet Jobbslussen i Linköpings Kommun genomfördes.

Dahlberg et al. (2020) har genomfört en utvärdering av en arbetsmarknadsinsats, inom etableringsprogrammet, med tre olika jobbspår där arbetsgivare varit involverade hela vägen och deltagarna har erbjudits intensiv språkträning kombinerat med praktik med tät handledning samt andra insatser som samhälls- och arbetsmarknadskunskap, boskola och introduktionskurser i matematik och IT. Resultatet visar att det var dubbelt så många som kom ut i ett osubventionerat arbete eller nystartsjobb av de som fått denna insats i jämförelse med de som fick sedvanliga insatser. I rapporten konstaterar man också att insatsen inte heller är särskilt dyr i jämförelse med andra arbetsmarknadspolitiska insatser.

Utmaning

För få som går från en arbetsmarknadsanställning till en stabil ställning på arbetsmarknaden. Det blir en rundgång för deltagarna i arbetsmarknadsinsatser.

Möjligheter

Denna rundgång kan bl.a. förklaras med att individer efter avslutad arbetsmarknadsanställning ofta inte bedöms nå upp till de krav som arbetsgivaren ställer alternativt inte har tillräckligt med erfarenhet för att kunna konkurrera i en kompetensbaserad rekrytering. Följden blir att de faller tillbaka på steget innan och ev. bidragsberoende och återigen blir aktuella för arbetsmarknadsinsatser. Flera kommuner framhåller dock att det är viktigt att belysa att det finns en andel som lyckas och som går vidare till arbete och/eller studier efter avslutad insats, men att det är viktigt att den andelen ökar ytterligare. För att åstadkomma det uttrycker man i kommunerna att man vill fortsätta och utveckla arbetet med att tillsätta extratjänster och arbeta med fler jobbspår, vilket alla lyfter som framgångsfaktorer.

I arbetet med att utveckla fler jobbspår är det viktigt att inledningsvis kartlägga arbetsgivarnas behov och göra tydliga yrkesprofiler för vad som krävs för att arbeta inom yrket. Innan ett sådant arbete är det också viktigt att undersöka vilka yrkesprofiler som redan finns. Sobona har t.ex. tagit fram profiler som visar vad individer behöver för att kunna arbeta inom sex olika områden som återfinns inom den kommunala sektorn.

För att utveckla arbetet vidare och underlätta för fler att varaktigt komma ut i arbete och få en stabil ställning på arbetsmarknaden uttrycker man behov av att:

- Kombinera arbetsmarknadsanställning med kompetensutvecklande insatser som gör individerna anställningsbara. Det ska vara insatser som hakar i varandra med slutmålet att nå en stabil ställning på arbetsmarknaden. I det arbetet är det också viktigt att arbeta mot ett gemensamt mål och att det utgår ifrån ett ställningstagande kring om målet är att arbeta för att kortsiktigt sänka försörjningsstödet eller långsiktigt skapa lösningar som gör att de som deltar inte faller tillbaka. Arbetslivsinriktad rehabilitering för personer som saknar förankring på arbetsmarknaden behöver fokusera på både arbetsförmåga och anställningsbarhet (Melén, 2009)
- Utveckla fler instegsplatser och skapa Connect-tjänster och inom ramen för det tydliggöra processen och vad som steg för steg krävs för att nå en stabil ställning på arbetsmarknaden, vilket stöd man kan få på vägen och vad som förväntas av individ, arbetsgivare och övriga berörda aktörer.

- Om insatsen är av karaktären att målet i nuläget inte är en varaktig anställning så måste det vara tydligt och det finns även behov av att bli bättre på att förmedla hur en rekryteringsprocess går till dvs. att det måste finnas ett behov och en vakans för att det ska leda till anställning.
- Det finns en plan för hur individer som återkommer ska fångas upp. En tanke som lyfts är att de skulle kunna fångas upp via ett kommunalt Samhall eller Komhall som har som uppdrag att arbeta med de som snurrar runt i systemet, som skulle kunna vara en resurs men samtidigt behöver ett långsiktigt stöd.
- Det behöver finnas större möjligheter att skräddarsy insatser utifrån individens behov eftersom metoder och modeller som ska passa många lätt blir alltför trubbiga verktyg. Med erfarenhet från tidigare projekt går det att se att något som är effektivt i syfte att minska rundgång är när man har möjlighet att sätta in riktade och intensiva insatser mot en specifik målgrupp, men att det i längden ofta blir för kostsamt och endast är möjligt inom projekt.
- Det finns ett behov av att ha flera nivåer i en sk. kompetensförsörjningskedja, som startar med de som står allra längst ifrån, där man i en tydlig och transparent process steg för steg kan närma sig en stabil ställning på arbetsmarknaden.
 - Det innebär ett behov av att utveckla förspår med fokus kompetensutveckling där man och aktivt arbetar med att bli jobbreda och riktar in sig på önskad bransch. Förspåret ska sedan följas av ett ordinarie jobbspår med målet att komma ut i en reguljär anställning. Utveckling av förspår torde kunna öka tillgänglighet och inkludering in i våra insatser och vidare mot en stabil ställning på arbetsmarknaden och minska risken för att deltagare exkluderas pga. creamingeffekt dvs pga att endast de med bäst chanser får möjlighet att delta i insatser. Möjligheter till övergångar nämns som ett utvecklingsområde för kommunerna i SKR's positionspapper för funktionshinder. I förspår måste inlåsnings effekter aktivt motverkas och övergång till jobbspår och reguljära arbetsmarknaden säkras.

Dessa behov och önskemål knyter an till forskningsresultat som t.ex. att man inom BIP-projektet i Danmark har sett att parallella insatser i hög grad bidrar till en snabbare stegförflyttning mot att bli jobbreda. Inom BIP-projektet har man också konstaterat att handläggarens inställning och tilltro till att deltagaren har en möjlighet att komma ut i arbetslivet har en avgörande betydelse (Væksthusets Forskningscenter, 2020) och inom förstudierna har det diskuterats att en ökad tydlighet om vilka steg och krav som ställs är avgörande för både handläggares och deltagarnas tilltro och motivation.

Thorén (2008) skriver att insatser som har som mål att snabbt få ut deltagare i sysselsättning kan leda till att man föreslår insatser som löser problemen tillfälligt. På längre sikt har den enskilde dock inte fått tillräckliga resurser för att varaktigt behålla ett arbete eller bedriva studier och riskerar därför att återkomma till kommunala arbetsmarknadsinsatserna.

Utmaning

Arbetsförmedlingens reformation gör att det i dagsläget är oklart hur samverkan, kopplat till arbetsmarknadspolitiska åtgärder, mellan Arbetsförmedlingen och kommunerna kan se ut i framtiden.

Möjligheter

Flera kommuner framhåller tidigare samarbete med Arbetsförmedlingen som en viktig framgångsfaktor och beskriver det som något som byggts upp under flera år, men som man i nuläget inte vet hur det kommer fortlöpa. Utveckling av samverkan mellan kommun och Arbetsförmedling sker bl.a. genom lokala

överenskommelser och de berör bland annat gemensamt framtagande av jobbspår och tankar om förspår för att förbereda individer för jobbspår. I intervjuer har tankar framförts om att Arbetsförmedlingens nuvarande regelverk dock gör att kommunerna inte kan arbeta med de individer som skulle vara aktuella för förspår, då de istället ska anvisas till fristående aktör som inte har möjlighet att arbeta med förspår.

Medskick till ESF är att denna osäkerhet är viktigt att ta höjd för i kommande utlysningar. För kommunerna är det viktigt att kunna dra nytta av Arbetsförmedlingen och deras insatser och medel i det arbetet med arbetsmarknadsinsatser. Lokala kontakter med Arbetsförmedlingen och att inte tappa bort det som har fungerat bra hitintills är mycket viktigt samtidigt som det finns ett stort behov av att hitta fungerande samarbete, utifrån nuläget, med både Arbetsförmedlingen och de fristående aktörerna. Det bör ses som en nationell utmaning att det finns ett behov att kartlägga och klargöra hur kommuner kan samverka med fristående aktörer. Tankar som finns är att arrangera forum och nätverk på medarbetarnivå - jobba för att skapa förståelse och konkret samarbete där det går att klargöra att kommunerna oftast arbetar med de som inte är lönsamma för fristående aktörer och att kommunerna alltid måste vara redo att arbeta vidare när Arbetsförmedlingen inte upplever att de kommer längre med individen.

Stärka individer genom kompetensutveckling

Utmaning

Struktur för att säkerställa att deltagarna är jobbreda/når de krav som ställs för att få en arbetsmarknadsanställning och därefter en varaktig anställning.

Möjligheter

Nedan presenteras de av Tillväxtverkets, tidigare nämnda, framgångsfaktorer som kan kopplas till att ovanstående utmaning och under respektive framgångsfaktor presenteras sådant som lyfts fram i förstudierna som relaterar till den framgångsfaktorn samt projekt och forskning att dra lärdom av.

Anpassa utbildningar till arbetsgivarnas behov

Tillväxtverket menar att företag i sin strävan att hitta den kompetens de behöver efterfrågar utbildningar och kortare kurser som i dagsläget inte existerar och att det därför behövs en större öppenhet för nya mer flexibla utbildningsformer.

Tankar som lyfts fram i förstudien är att:

- Det finns ett behov av att fokusera på satsningar för att öka anställningsbarheten hos deltagare.
- Utöka och utveckla lokala jobbspår samt skapa lärlingssystem som ett sätt för personer som har svårt att klara en traditionell utbildning. Skapa möjligheter att utbilda sig i moduler serviceassistent -- vårdbiträde -- undersköterska och arbeta parallellt. Kommunal (2019) har varit inne på att det är otydligt beträffande om det är arbetsgivarens eller utbildningsanordnarens ansvar att se till att omsorgspersonal har den kompetens som krävs samt att det blir en betygsinflation när allt ska gå så fort, vilket är en viktig faktor att beakta i arbetet med att utveckla nya insatser.
- Det finns ett behov av att skapa strukturer för arbetsmarknadsinsatser där arbete och studier kombineras och att dessa insatser utgår från de kompetensförsörjningsbehov som arbetsgivaren har så att individen kläs på med det som de saknar för att kunna vara en resurs i arbetsgivarens ögon.
- Andra aspekter som lyfts är att bättre nyttja de möjligheter den kommunala vuxenutbildningen har t.ex. genom att på ett bättre sätt kombinera orienteringskurser med SFI, men också utöka

samarbete med universitet, yrkeshögskolor och andra utbildningsaktörer. Kombinera arbetsmarknadsanställningar med yrkessvenska och/eller SFI och se till att individen verkligen lär sig det de behöver både gällande språk, yrke, horisontella principer, generell arbetsmarknadskunskap och samhällskunskap. Kommunal (2019) föreslår att en morot för individen skulle kunna vara att individuell språkutveckling på ett tydligt sätt tas hänsyn till i karriär och löneutveckling.

- Utveckling av utbildningar bör ske regionalt, så att alla inte behöver skapa allt utan att kommunerna behöver arbeta tillsammans och i det arbetet se hela regionen som vår arena både beträffande utbildning och arbetsmarknad.
- Det skulle gå att nyttja intern kompetens, t.ex. skulle någon från HR kunna prata om horisontella principer med deltagare.

Att i samarbete med arbetsgivare och utbildningsaktörer utforma utbildningsinsatser har framgångsrikt testats när lokala jobbspår har utvecklats både i vår egen region och runt om i Sverige, men lärdom kan också dras av Tysklands arbete inom ramen för RIAC-projektet. Dessa lärdomar behöver följa med oss in i vårt fortsatta arbete med utveckling av lokala jobbspår både internt inom våra kommunala verksamheter men också ut mot med privata näringslivet.

Identifiera och synliggör reella kompetensbehov och krav

Tillväxtverket konstaterar att arbetssökande och arbetsgivare behöver en tydlig handlingsplan och att många utrikes födda bär med sig erfarenheter av tidigare arbetsmarknadsinsatser som inte resulterat i anställning, vilket påverkar motivationen negativt.

Under förstudien har tankar om att det för att motverka hopplöshet och insatströtthet och istället skapa motivation är viktigt att:

- Skapa en kompetenstrappa där individen kan börja från att de inte har någon tidigare studieerfarenhet och få en tydlig chans och se en tydlig väg framåt mot arbetsmarknaden som kan anpassas utifrån dennes individuella förutsättningar och att de insatser som verkligen behövs också kan erbjudas vid rätt tillfälle för att motivation inte ska dala. Ju fler stopp/misslyckande en individ stöter på desto svårare blir det.
- Det är också av yttersta vikt att utbildning premieras och leder vidare för individen - det får inte bli en återvändsgränd. Tranås har en satsning på utbildningskoordinator, vilket kan vara intressant att följa hur det påverkar individens väg genom utbildningsväsendet.
- Använda sig av förebilder - visa att det går att lyckas och få det lite bättre.
- Förmedla tydliga målbilder, både under rekrytering, utbildning och på arbetsplatsen, skapar motivation och underlättar resan mot arbete. Det är också viktigt att det är tydligt vad som är konsekvensen om planen inte följs. Ett exempel som lyfts fram som positivt gällande motivation var ett test med att arbeta med en förberedelsefas där motiverande inslag samt att skapa rätt förutsättningar var i fokus innan sommarstudier (yrkesutbildning) i liten grupp påbörjades.
- Arbeta med gemensam metodutveckling med fokus att arbeta fram strukturer och processkartor som kan ge både individerna och involverade professionella aktörer en tydlig målbild och kravbild så att alla berörda parter förstår vilka krav som ställs på alla för att individen ska få och behålla det arbete hen strävar mot. Tankar om att förtydliga processer och skapa förståelse får stöd av en utvärdering gjord av allmänna arvsfonden som påvisar att bristande förankring i målgruppen är

ett hinder för att lyckas med individernas inkludering på arbetsmarknaden (SKR, 2016).

- Få fram en bild av individens kompetens och förutsättningar som går att jämföras med arbetsgivarens kravbild och utifrån det skapa en handlingsplan. Det måste vara målsättningen med alla kartläggningar som görs.
- Det behöver finnas en verktygslåda som man kan ta till utifrån situation och inse att det måste finnas flera stickspår eftersom alla inte går rakt igenom. Utgångspunkten behöver dock vara att de med rätt stöd kan komma ut till en arbetsgivare och prova i ett relativt tidigt skede parallellt med att kompetensutvecklande insatser pågår.
- Syftet med en handlingsplan bör vara att klargöra för arbetsgivaren/verksamheten vilka krav som är lämpliga att ställa och den ska följas upp och uppdateras regelbundet. Handlingsplanen ska också tydliggöra för individen vilka krav som ställs och att det är individen som äger ansvaret för sin egen plan och utveckling med stöd från t.ex. koordinator.
- Arbeta med att forma processerna så de blir sömlösa och hakar i varandra utan onödiga avbrott.
- Validering är en viktig del i detta arbete eftersom det enligt en forskningsöversikt med fokus integration på arbetsmarknaden för nyanlända (Forte, 2020) är vanligt att arbetsgivare inte uppfattar de kompetenser som individen faktiskt har som tillräckliga eller jämförbara med de kompetenskrav som har ställts upp. Enligt Joona (2020) finns det också forskning som pekar på att validering har en positiv effekt på sysselsättningschanser och inkomstutveckling. Gällande validering har det i Östergötland genomförts ett regionalt projekt med fokus på att man ska kunna få kunskaper validerade oavsett var man bor i länet. Motala lyfter fram sitt arbete med validering och lärlingsutbildning som en framgångsfaktor, men tyvärr har implementering av de lärdomar som gjordes i projektet inte skett i hela regionen.

Jobba löpande med arbetsmarknadsorientering

Tillväxtverket lyfter fram att förståelse för hur den svenska arbetsmarknaden fungerar är ofta en förutsättning för att man som individ ska bli framgångsrik i sitt jobbsökande och arbetsliv och att sådan kunskap blir mer betydelsefull för mottagaren om den sätts i ett yrkessammanhang.

Gällande att arbeta löpande med arbetsmarknadsorientering har följande aspekter lyfts fram under förstudien:

- Individerna behöver vara mer förberedda och ha mer kunskap om arbetsmarknaden. Utifrån det har det diskuterats att det finns ett behov av att bygga in mer förberedande och grundläggande insatser för individen i våra program. Insteget i Kinda lyfts fram som en framgångsrik förberedande insats. Behovet av mer grundläggande insatser får stöd i de 11 indikatorer som som inom BIP-projektet har arbetats fram som indikatorer för att mäta individens progression mot anställningsbarhet (Væksthusets Forskningscenter, 2020). Satsningar som kan vara värda att följa kopplat till det är att Linköping under december 2021 startar en satsning på att kombinera samhälls- och arbetsmarknadskunskap, vilket är en fortsättning på den samhällsorientering som är obligatorisk för kommunerna att erbjuda samt att man inom Arena arbetsmarknad kommer att arbeta med skattning och uppföljning av dessa indikatorer. Implementering av BIP pågår även i flera andra kommuner. Det är dock mycket viktigt att notera att BIP-projektet också visar att insatser som enbart bygger på kompetenshöjande och sociala insatser inte för individen framåt om de inte kombineras med jobb fokuserade insatser. Det som visat sig vara mest effektivt är när en jobb fokuserad insats kombineras med kompetenshöjning och hälsorelaterade insatser (Væksthusets Forskningscenter, 2020).

- Förändrad matchningsprocess där individen kan vara mer styrande så att det t.ex. är de som söker sin plats i en intern platsbank där verksamheter kan marknadsföra de Connect-tjänster de kan erbjuda. I det arbetet skulle det också finnas ett behov av att kartlägga individens kompetenser och intressen utifrån en strukturerad och tydlig metod, för att bättre kunna matcha mot lediga tjänster och tydliggöra för individerna hur de kan gå vidare mot sitt mål.
- Satsning på att individer, arbetsgivare och utbildningsaktörer får möta varandra i större utsträckning där arbetsgivarna själva får berätta om sin verksamhet och de kompetenskrav som ställs samt vad man kan göra för att nå upp till dem och på så vis skapa ömsesidig förståelse. Flykting söker bonde framhålls som en bra satsning.
- Introduktionsutbildningar till arbetslivet generellt och även för mer specifika verksamheter t.ex. serviceassistentutbildning som sedan kan byggas på i olika moduler till vårdbiträde osv. Här kan lärdom dras av det tidigare nämnda RIAC-projektet och den insats som utvärderats av Dahlberg et al (2020).

Använd flexibla och anpassade sätt att lära sig svenska

Tillväxtverket skriver att om arbetsgivare har för högt ställda krav på kunskap i svenska språket riskerar de att missa möjligheter att ta tillvara kompetens samt att forskning och erfarenhet visar att många lär sig språket snabbare om undervisningen är kopplad till arbete och yrke.

Det som lyfts fram inom ramen för förstudierna är ett behov av att:

- Satsa på att alla våra arbetsplatser ska vara språkutvecklande, vilket bl.a. inkluderar att säkerställa att en person som har en arbetsmarknadsanställning verkligen får prata svenska på arbetsplatsen. På en språkutvecklande arbetsplats erbjuds insatser för att stötta både handledare, arbetskamrater och ledning i hur de kan bidra till en individs språkutveckling samt förstås insatser riktade mot individen. Det är dock viktigt att skilja på att stötta i språkutveckling och att språkutbilda. I arbetet med språkutvecklande arbetsplatser lyfts ett intresse för att följa Linköpings arbete med projektanställda språkutvecklare, som alla har pedagogisk kompetens.
- Utöver intresset för att satsningen på språkutvecklare tros vara bra lyfts att det är bra med de tidigare satsningar som har gjorts på att det ska finnas språkbud på mottagande arbetsplatser, men utmaningar är att den rollen likväl som handledarrollen behöver bli mer attraktiv och tydlig. Kommunal (2019) trycker i en rapport på att satsningar som detta är viktigt eftersom det annars är lätt att en person som inte riktigt hänger med i samtalet ställer sig utanför den sociala gemenskapen, speciellt framträdande blir denna problematik om man arbetar ensam.
- Kombinera arbetsmarknadsanställningar/praktik med yrkessvenska och/eller SFI genom att ha två parallella grupper där den ena studerar och den andra arbetar/praktiserar på förmiddagen och tvärtom på eftermiddagen. Dessa tankar stöds av Kommunal (2019) som uttrycker att svenska språket är nyckeln för att kunna fungera inom äldreomsorgen och Gannå (2021) som uttrycker att språket inte kommer automatiskt bara för att en person kommer in på arbetsmarknaden utan menar att de krävs en genomtänkt struktur för lärandet på arbetsplatsen och ett tätare samarbete mellan SFI, yrkesutbildningen och arbetsplatserna.
- Det behövs en tydligare mål- och kravbild gällande språket så att individen kan se både målet och de framsteg som görs på vägen dit dvs. möjliggöra mätning av språkprogression. Med Ödeshögs projekt om yrkesutbildning på modersmål som förebild lyfts tankar om att använda modersmål som ett verktyg för att lära sig och att med det som grund skapa en ny form av yrkesutbildning där yrkeslärare, SFI-lärare och modersmålslärare arbetar tillsammans och där fokus är att

successivt öka mängden svenska som används i undervisningen. Gannå (2021) ger stöd för dessa tankar och uttrycker att det är viktigt att både arbetsgivare och utbildningsanordnare tar ett tydligare ansvar i denna fråga samt att det vore önskvärt med en nationell samordnad satsning på SFI och kommunal vuxenutbildning för att öka likvärdigheten på landets utbildningar.

- I förstudierna lyfts också tankar om att utbildning på modersmål är ett sätt att tillgängliggöra utbildning och på så vis erbjuda en snabbare väg ut i arbetslivet.
- I högre grad använda sig av appar samt hitta modeller för hur ungdomar kan vara behjälpliga för att stimulera vuxnas språkutveckling.

Övergripande för båda de tematiska områdena

Struktur och organisation

Utmaning

Projektresultat implementeras inte i ordinarie verksamhet

Möjligheter

Ett problem som tydligt framträtt är att det ofta startas projekt som får goda resultat, men att det i slutändan inte blir någon fortsättning, implementering när de inte längre finansieras av externa medel.

Med stöd från en analys som gjorts av Tillväxtverket kan detta bero på flera olika saker: en bristande behovsanalys, omvärldsförändringar, svag mottagarkapacitet eller att de allmänna villkoren och tidsramarna för projekt inte skapar tillräckligt goda förutsättningar för faktisk strukturförändring. Att genomföra en bra behovsanalys underlättar genomförandet av projekt och bäddar för att resultat senare kan integreras i ordinarie verksamhet (Helix, 2018). I rapporten från Tillväxtverket beskrivs även att för att kunna förändra detta och skapa förutsättningar för att metoder och strukturer som utvecklas i projekt implementeras långsiktigt är viktigt att tidigt ha en implementeringsstrategi samt att det finns en på förhand utsedd framtida förvaltare eller finansiering.

Enligt litteratur om implementering är det mycket viktigt att ledningen ger ett tydligt uttryck för vad de förväntar sig eftersom det har stor påverkan på hur förändringsbenägen en verksamhet är. En lyckad implementering som leder till varaktig förändring behöver innefatta utbildningsinsatser så att alla vet och förstår vad som ska göras/förväntas och faciliteringsinsatser där nyckelpersoner tar ett aktivt ansvar för att underlätta för övriga att ändra sitt beteende. Det är också viktigt att det finns en plan för hur man arbetar med vidmakthållande och att det är i en sådan process de mesta resurserna bör ligga (Nilsen, 2014; Hasson & von Thiele Schwarz, 2017; Ritchie et al, 2017; Peters, 2013). Sävenstrand et al (2012) skriver att bäst chans att lyckas med en varaktig förändring är att arbeta med utvecklingsprojekt som följer på varandra och där tidigare erfarenheter tas tillvara och byggs vidare på med en ständigt ökande ambitionsnivå. Erfarenheter visar att de som lyckas bra med att förändra verksamheten har hållit på med det kontinuerligt under kanske tio år, ett arbetssätt som kan benämnas pärlbandsprojekt.

Det som under förstudien lyfts om hur detta bör hanteras framåt är att det finns ett behov av och önskan om att fortsätta med arbetet som påbörjats och fördjupa oss i orsakerna men framförallt identifiera och analysera lösningar på de hinder som har identifierats. Det är också enligt litteraturen ett bra tillvägagångssätt eftersom ett vanligt misstag är att projekt påbörjas där lösningarna/aktiviteterna har

varit givna, utan att man först har analyserat utgångspunkten. För att möjliggöra vidare arbete med Connect och större regionala projekt uttrycks därför en tanke om att verka för att skapa ett regionalt projektkontor med fokus att:

- Underlätta för framtida gemensamma satsningar
- Genomföra framtidsanalyser gällande hur behoven kommer se ut framöver, vilka utmaningar som ligger framför oss och vilka roller som behövs för att lösa dessa.
- Inledningsvis söka medel för metodutveckling och skapa processer och samverkansstrukturer. Tillsammans hitta lösningar för att ta oss förbi hinder och säkerställa att nödvändiga strukturer finns innan större genomförandeprojekt påbörjas. I det arbetet också kartlägga och visualisera kommunernas interna processer för att hitta röda trådar och synergieffekter som kan nyttjas med fokus att skapa en brygga mellan strategiskt och praktiskt arbete.
- Säkerställa att överblick finns på vilka satsningar som görs just nu oavsett varifrån medel kommer med målet att kunna hitta skärningspunkter och samverkansmöjligheter mellan olika satsningar men också se till att det inte drivs en massa överlappande projekt utan samordning.
- Säkerställa att överblick finns på vad som gjorts och att lärdom dras av det genom en ökad satsning på omvärldsbevakning både internationellt och nationellt t.ex. av andra kommuner men även dra lärdom av satsningar inom andra områden som industrin. Ett tydligt exempel är att dra lärdom av och knyta an till de projekt som redan genomförts och genomförs inom ramen för Samordningsförbundet i Östergötland och Smart Kompetens men även projekt som finansieras av Länsstyrelsen m.fl.
- Arbeta mer agilt med pärlbandsprojekt så att det som inte kom med från början kan analyseras och bearbetas i ett uppföljande projekt och med ett tydligt fokus på att involvera beslutsfattare och främja implementering. Det är tankar som stärks av konklusioner som lyfts av Forte (2020) om att en lyckad implementerad satsning sällan är lösningen på allt utan att då följer ett kontinuerligt arbete med att säkerställa att insatser förblir meningsfulla. Detta är något som borde vara av intresse för SKR att arbeta systematiskt med i ett större nationellt projekt.
- Inom ramen för projekten finns ett behov av att öka vårt arbete med testbäddar, piloter och tjänstedesign där man undersöker individens men även övriga aktörers behov närmare, vilket också det lyfts som framgångsrikt i rapporten från Forte. Ett behov här är att även ESF skulle kunna underlätta genom att utveckla projektbanken så att det blev lättare att söka nationellt efter jämförbara projekt att dra lärdom av samt att man kan hitta uppföljande information om vad som händer efter avslut och vad som lever kvar t.ex. två år efter avslutat projekt.
- Underlätta för att sköta administrativa uppgifter i framtida projekt på ett sammanhållet sätt.
- Se över strategiska dokument så att de är levande.
- Skapa tillgängligt stödmaterial som alla kan och får använda som det är eller med möjlighet att anpassa till de egna förutsättningarna, som kan finnas tillgängligt på en gemensam Drive.
- Främja arbetet med att skapa gemensamma resurser och/eller möjligheten att låna resurser av varandra. Regionala arbetsmarknadsinsatser på en regional arbetsmarknad - t.ex. följa arbetet med Digips i Skåne.

Utmaning

Utvecklat nätverksarbete

Möjligheter

Det görs många bra satsningar, både internt inom våra kommuner och externt, som får bra resultat, men överblick saknas och det blir därmed svårt att lära sig av vad andra har gjort. Med ovan nämnda projektkontor ökas möjligheter att förbättra överblicken men inom ramen för förstudierna har även tankar om att också arbeta mer aktivt med:

- Nätverk mellan kommuner på flera nivåer, kluster efter behov, för att inte sitta på varsitt håll och göra samma saker och lösa samma problem både inom HR-frågor, arbetsmarknadsfrågor och gemensamma frågor.
- För Connectfrågor skulle HR-chefsnätverket och arbetsmarknadschefsnätverket kunna satsa på gemensamma regionala nätverk vid några tillfällen/år där utrymme ges för att tänka gemensamt kring utmaningar.
- Fortsatt arbete med lokala och regional arbetsgrupper där Connect-frågor kan diskuteras där både chefer och medarbetare kan delta. Ett fokus för sådana grupper kan vara att sälla ut och ta tillvara redan befintliga metoder och strukturer som är bra och som ska vidmakthållas eller vidareutvecklas.
- Satsa på nätverk efter regionala utbildningar för att stimulera till att kunskapen verkligen kommer till användning och dra nytta av hur andra gör för att kunskapen aktivt ska användas.

Utmaning

Olika förutsättningar i stor och liten kommun

Möjligheter

Det är viktigt att se att lösningar i liten och stor kommun kan behöva se olika ut och lokala anpassningar måste kunna göras. Fokus i perspektiven är därför viktigt för om man ska få med sig alla. Det kan vara lättare för den stora kommunen att vara motor i ett projekt, men det är viktigt att inte glömma att det finns massor av lyckade projekt där små kommuner har varit drivande och haft fördelar av sin litenhet. Dessa fördelar kanske kan bero på att det är i en liten kommun är lättare att snabbt identifiera ett utfall på ett problem som behöver lösas och att de snabbare kan komma igång och samordna sig i jämförelse med stora organisationer. Utifrån det kan det vara viktigt att identifiera den lilla kommunens fördelar och göra en analys av vad den stora kommunen kan lära sig av det och applicera i egen verksamhet.

En tanke som lyfts fram är att i nätverksarbete nyttja möjligheterna för den lilla kommunen att få dragkraft av den större kommunen men också att få känna sig stolta över det man gör i den lilla kommunen.

Beträffande samarbeten mellan stor och liten kommun framförs också önskemål om att ESF skulle öppna upp mer för nationella samarbeten utifrån socioekonomiska förutsättningar och inte bara befintliga regioner från ESF. I och med den struktur som numera finns gällande digitala möten och utbyten borde det vara möjligt.

Utmaning

Gemensamt ansvar för kommunernas arbetsmarknadsåtagande och de individer som berörs.

Möjligheter

Det är många aktörer som på ett eller annat sätt är involverade i arbetet med kommunernas arbetsmarknadsåtagande, men det finns inget uttalat gemensamt uppdrag. Arbetet inom Connect har varit en bra start, men i fortsättningen behöver fler involveras.

Kopplat till det har under förstudierna diskuterats kring ett behov av att stärka känslan av att det är allas ansvar och att det är frågor som alla involverade aktörer behöver arbeta med gemensamt. För att möjliggöra att ett sådant arbete påbörjas och fullföljs behöver kommunernas ledningsgrupper involveras och beslut fattas om det är ett arbete som ska prioriteras och integreras med det vardagliga arbetet. Ett sådant beslut måste innefatta tydliga målbilder och förutsättningar i form av en budget som ger utrymme för resurser och prioritering. Här betonas att det skulle behöva planeras långsiktigt med gemensamma medel istället för att som idag försöka samverka samtidigt som alla värnar sin egen budget.

I ett fortsatt arbete kan de som redan under förstudierna varit involverade agera ambassadörer, men det är också viktigt att:

- Beslut sedan förankras på alla nivåer och att arbetet kan resurssättas på ett realistiskt sätt.
- Beslutet behöver t.ex beröra att det ska finnas platser för praktik och anpassad anställning inom alla verksamheter och förvaltningar, att involverade aktörer ska arbeta med frågor relaterade till detta gemensamt och att det finns resurser avsatta för att hitta lösningar och även implementera lösningar.
- Tydliggöra att arbetet med att stärka och kompetensutveckla personer som har en instabil ställning på arbetsmarknaden är nödvändigt för att kunna möta de utmaningar som finns redan idag och som kommer att öka i framtiden gällande kompetensförsörjning. Samtidigt är det viktigt att belysa att alla som har behov av att få ett arbete inte kan få det inom kommunen och att likväl som vi rustar individer för att kunna arbeta inom den kommunala sektorn även rustar dem för att kunna vara en resurs i det privata näringslivet.
- HR-avdelningar, arbetsgivare och vuxenutbildning blir en mer självklar del i arbetsmarknadssatsningar med målet att tillsammans med arbetsmarknadsavdelningar arbeta med detta för framtida kompetensförsörjning. Exempelvis behöver fler förvaltningar och verksamheter ta emot personer som har behov av en arbetsmarknadsanställning och HR skulle kunna vara mer involverade i utformning av kartläggning och behovsinventering rörande hur deltagarna behöver rustas. Vuxenutbildningen behöver kunna erbjuda de kompetensutvecklande insatser som efterfrågas. Det finns behov av bygga en tematisk organisation där alla känner sig delaktiga och där stuprörstänk inte förekommer.
- Skapa samverkan med Arbetsförmedlingen, Region Östergötland, universitet, näringslivet, civilsamhälle/föreningar, Försäkringskassan och inte minst berörda fackförbund.
- Föra en dialog kring hur det ska hanteras och resurssättas i våra slimmade organisationer.

- Arbeta gemensamt för att lösa upp knutar och skapar förståelse sinsemellan för varandras perspektiv och vårt gemensamma uppdrag.

Kopplat till ett gemensamt ansvar lyfts erfarenheter av att gemensamt och snabbt lösa problem kopplade till krisledningsrekrytering under pandemin som framgångsexempel.

Utmaning

Målgrupperna "personer med instabil ställning på arbetsmarknaden" och "personer utanför arbetsmarknaden" ses inte som potentiella framtida medarbetare.

Möjligheter

Det finns ett behov av att arbeta strategiskt för att förändra synen på "målgruppen" till att de inte enbart är individer med hjälpbehov utan individer som kan vara resurser som kan ses som en del av kompetensförsörjningsprocessen. Ett sätt att arbeta med sådan frågor kan vara Storytelling och lyfta goda exempel.

Frågor som kan vara bra att besvara i arbetet med att förändra synen på målgruppen är:

- Vad krävs och vad ger det att ta emot personer i behov av praktik och/eller arbetsmarknadsanställning?
- Vad har de verksamheter gjort som upplevt det positivt att arbeta med personer i arbetsmarknadsanställning?
- Kan även vara bra att lyfta fram att ensamkommande är en stor resurs i våra verksamheter idag.

Strindlund (2016) lyfter att om arbetsgivarnas behov och önskemål möts gällande samverkan och stödinsatser kan deras tillit till oss främjas samt deras syn på individerna som värdefull arbetskraft.

Utmaning

Det finns inga lågtröskeljobb.

Möjligheter

Det framhålls i flera diskussioner att det är viktigt att belysa att det inte finns några lågtröskeljobb i våra verksamheter utan att de kompetenskrav som ställs finns av en anledning. Att arbeta med arbetsdelning och att införa fler tjänster/titlar på olika nivåer är något som de flesta lyfter fram som en möjlig väg att gå för att skapa lågtröskeljobb eller sk Connect-tjänster för att underlätta för fler att komma in och få en stabil ställning på arbetsmarknaden.

Här kan lärdomar dras av projektet breddad kompetensförsörjning i Skövde där man hade som mål att skapa möjligheter för arbetslösa att komma in på arbetsmarknaden och samtidigt avlasta yrkesgrupper med hög arbetsbelastning. En 20 veckors lång utbildning till serviceassistent genomfördes med målet att dessa sedan skulle anställas och överta arbetsuppgifter som inte kräver någon formell kompetens. Utvärdering av projektet visar att serviceassistenttjänsterna har bidragit till förbättrade möjligheter för personalen att ägna sig åt sina huvudsakliga arbetsuppgifter och att det främjat verksamhetens kvalitet, personalens arbetstillfredsställelse och minskat stressen.

I projektet har även ett beräkningsverktyg tagits fram och flera verktyg för att arbeta med behovsinventering, ansökningsförfarande och övergångar till reguljär anställning. Beräkningsverktyget har använts för att ta fram ett antal exempel och det som är mest aktuellt inom denna förstudie är ett

exempel där en individ tidigare uppburit ekonomiskt bistånd och som efter en arbetsdelning fått arbete som serviceassistent, vilket inneburit en minskad nettokostnad för kommunen även utan anställningsstöd från Arbetsförmedlingen. En framgångsfaktor som framhålls i utvärderingen var att projektet pågick över lång tid och att serviceassistenterna fick goda möjligheter att komma in i verksamheten. En utmaning i satsningen är dock att etablera serviceassistenttjänsterna på längre sikt, dvs. säkra att det finns budget för att utbilda och anställa serviceassistenter även efter avslutat projekt (Castillo & Ljung, 2017).

I förstudien framkommer att man ser det som fullt möjligt inom de flesta kommunala verksamheter att kunna skapa "Connect-tjänster" och att intresse finns att utreda närmare hur. Tankar som lyfts kopplat till det är att det ska vara riktiga jobb som skapas där det finns möjlighet att bli kvar och nå en stabil ställning på arbetsmarknaden och som därmed blir en del i den ordinarie kompetensförsörjningen med fokus att få rätt person på rätt plats vid rätt tidpunkt.

Tankar som lyfts i förstudien om dessa tjänster är:

- Att det ska vara möjligt för en individ att bara göra en enda eller få uppgifter, men som plockats från någon annan, tills individen bedöms redo för nästa steg. Stora möjligheter till individuella anpassningar.
- Att om det inte finns tillräckligt med uppgifter på en arbetsplats bör det vara möjlighet att ha sin tjänst på flera arbetsplatser och t.o.m. på olika förvaltningar utifrån förvaltningarnas behov och möjligheter.
- Det finns ett behov av att möjliggöra för att behålla lågtröskeljobb internt istället för att lägga ut på entreprenad och om det läggs ut på entreprenad bör det vid upphandling ställas krav att företagen har platser för instegsjobb - riktade till kommuninvånare som är arbetslösa.
- Målet bör vara att personer på instegsjobb kommer in och bidrar med något och får lön i stället för bidrag.
- Att det finns ett behov av att börja med att identifiera aktuella yrkesgrupper och göra problem- och behovsanalyser, tex. analysera och skapa strukturer för det för hur det kan fungera även fast det finns ett vårdbehov 24-7 och om personer i insatser kan arbeta sådana tider. Problem som behöver lösas är sådana som uppstår om man t.ex. delar upp helgtider för det går inte att pressa ordinarie personal att arbeta mer helgtid. En idé som lyfts är att undersöka möjligheter att förstärka hemtjänsten med en person som praktiserar/får en anställning att arbeta som serviceassistent i par med en undersköterska och som följer med och gör det som inte krävs utbildning för.
- Det är mycket viktigt med ett underifrånperspektiv och förankring i ett sådant arbete och att samverka med facket och Arbetsförmedlingen sker.
- Att det behöver finnas en enighet om vilka dessa tjänster är till för och att det inte räcker med att skapa Connect-tjänster. Bland de personer som idag står utanför arbetsmarknaden och uppstår försörjningsstöd eller riskerar att hamna i behov av det är det de som står närmast arbetsmarknaden som är aktuella. Det gör att det även finns ett behov av att satsa på insatser i flera steg för individer som står längre ifrån arbetsmarknaden så att de på sikt kan bli aktuella för ett sådant arbete.

Utmaning

Juridiska krockar och lokala kommunala beslut

Möjligheter

Det finns juridiska krockar som det finns ett behov av att fördjupa sig i för att hitta förutsättningar för hur de kan hanteras.

Det som lyfts fram under förstudien är:

- Det har hela tiden varit tydligt att det är viktigt att se över de arbetsrättsliga förutsättningar som påverkar våra möjligheter att skapa nya strukturer. Kollektivavtal som underlättar övergång från en anställning på ett BEA-avtal till ett AB-avtal är en faktor som lyfts i flera sammanhang. En sak som är intressant att undersöka närmare och utreda förutsättningar för om de övriga introduktionavställningsavtalen såsom BAL och BUI skulle kunna användas för att skapa en brygga i detta glapp. I det arbetet är det också viktigt att tydliggöra vilka kompetenskrav som finns för att gå från ett avtal till ett annat. I ett sådant arbete är det mycket viktigt med dialog och överenskommelser med fackliga företrädare. Kopplat till det finns också ett behov av se över hur våra avtal som används kan kopplas ihop med olika subventionerade anställningsformer.
- Det finns också många intressanta idéer på hur man försökt skapa lågtröskeljobb runtom i Sverige. Tyvärr kan det vara så att en del av dem strider mot vad kommuner egentligen kan göra enligt kommunallagen, vilket är viktigt att ha i beaktning i vårt vidare arbete.
- Motala som beskriver sitt sätt att arbeta med lärlingsplatser ser det som en framgångsfaktor, men samtidigt kan problem uppstå om en enhetschef skulle vilja anställa en lärling som funkar bra, men då får de inte det pga av kommunens LAS-listor. I de kommuner som testade arbetsdelning i projektet "Fler vägar in – breddad rekrytering" arbetade man aktivt med att hitta lösningar kopplade till LAS och företrädesrätt när de nya tjänsterna skulle tillsättas som går att dra lärdom av.
- Önskemål om att individer som inte har rätt nivå i svenska språket ska få läsa kurser inom den kommunala vuxenutbildningen kan vara svåra att tillmötesgå eftersom enskilda kommuner inte kan ändra på de riktlinjer som är satta från Skolverket. Här lyfts dock fram att det är viktigt att ha en dialog med Skolverket om hur man kan fånga upp de som inte passar in i den stegvisa, tuffa och snabba (för de som det går bra för) utbildningsmodellen som finns idag är det mer eller mindre så att vårt svenska utbildningsväsende inte är ett alternativ för de som inte når upp till rätt nivå. Det bidrar till att skapa fler individer som faller utanför.
- Hur hantering av samtycken och överlämning av information kan ske på bästa sätt.
- Det ser olika ut i olika kommuner om personer som har stora svårigheter att passa in i de arbetsinriktade verksamheter och arbetsplatser som kan erbjudas har möjlighet att delta i daglig sysselsättning. Ett behov är därför att möjliggöra för individer med stora svårigheter och låg progression att vara i en daglig verksamhet med ett SOL-beslut i alla kommuner, vilket är en tillgänglighetsfråga utifrån de horisontella principerna.
- Finansieringsmöjligheter vid studier.

Utmaning

Kortsiktighet i beslut och finansiering samt struktur.

Möjligheter

I nuläget finns t.ex. möjlighet att få statsbidrag för t.ex. kombinationsutbildningar. Det svåra är att man vill se resultat fort. Det är inte rimligt att de som har svårt att klara SFI A & B ska ta sig igenom och bli jobbreda snabbt bara för att de får en orienteringskurs i kombination med sin SFI. I rapporten från Forte (2020) lyfts att det är orealistiskt att tro att integration kan stressas fram och att det behövs ett långsiktigt perspektiv med fokus på både integration och inkludering. Att statsbidragen och även ESF-projekt bygger på kortsiktiga insatser och att de medel som delas ut måste användas snabbt gör att det trots att behovet är stort kan vara svårt att rekrytera deltagare som kan leva upp till de krav som ställs. Thorén (2008) uttrycker att en följd av det kan vara att målen om jämställdhet blir symboliska och legitimitetsskapande snarare än något som verkligen genomföras det som görs.

Det skulle behövas medel som ger oss möjlighet att skapa, driva och hålla fast vid en fungerande metod under en längre period med målsättning att verkligen fånga upp målgruppen. De regelverk och ersättningsperioder som finns gör det svårt för de individer som inte följer mallen och tillämpning av dessa leder till att det skapas system där individer riskerar att falla utanför. Det behöver finnas en acceptans för att det inte finns snabba lösningar utan att det är ett långsiktigt arbete att få till stegförflyttning. Det är dock viktigt att man vid planering av mer långsiktiga insatser aktivt arbetar med ett ut så att inlåsnings effekter inte uppstår. Med andra ord behöver man hålla fast vid någon form av tidsgränser.

Även gällande kompetensutveckling för personer med stabil ställning på arbetsmarknaden är denna utmaning högst aktuell. I nuläget lyfts mycket både i media kring de riktlinjer och regler som gäller för utnyttjande av medel inom Äldreomsorgslyftet, vilket även har diskuterats inom ramen för förstudien. Dessa tankar om kortsiktighet har även kopplats till medel för ESF-projekt.

Det som lyfts i förstudien är att det finns ett behov av att skapa samverkansstrukturer mellan alla berörda aktörer för hur man på bästa sätt kan nyttja de statliga medel som skjuts till med fokus att få maximal effekt och på att skapa förutsättningar för att arbeta vidare mer långsiktigt utan att det går på verksamhetens belastade budget.

Med fokus på enbart ESF-projekt har tankar lyfts att det alltid borde vara mer fokus på planering och metod med ett särskilt krav på att gå till botten med att analysera utgångspunkten innan man påbörjar med lösningar, vilket även tydligt stöds av forskningsresultat (Forte,2021) när de lyfter att förstudier, kartläggningar och andra gedigna förarbeten är betydande för att uppnå framgångsrika resultat. Kopplat till det lyfts tankar om att ändra strukturen för projektansökningar och riggande av projekt. En idé är att en projektansökan/svar på en utlysning borde kunna vara mer övergripande och bygga på en idé snarare än en färdig beskrivning där man i princip behöver ha rekryterat samarbetspartners. Om idén bedöms som god av ESF kan sedan steg ett i ett inledande projektskede vara att skriva en projektplan och rekrytera samverkanspartners. Att veta om ett projekt verkligen blir av eller inte skulle kunna göra det lättare för samverkanspartners att säga ja eller nej till deltagande.

Utmaning

Arbeta utifrån ett evidensbaserat arbetssätt

Möjligheter

Vid sökningar efter kunskapssammanställningar och översikter blir det tydligt att det finns mycket lite forskning gällande våra målgrupper, forskning är främst inriktad på återgång i arbete efter sjukskrivning. En faktor som försvårar framtagande av evidens för denna målgrupp orsakas av att organisationerna har press på sig att prestera så goda resultat som möjligt med följderna att det blir de med bäst förutsättningar som prioriteras, med de med sämre förutsättningar inte får något stöd, sk creamingeffekt (Alm, et al., 2011).

Framgångsrik arbetslivsinriktad rehabilitering för personer som saknar förankring på arbetsmarknaden behöver fokusera på både arbetsförmåga och anställningsbarhet (Melén, 2009). Parletta et al (2017) har i Australien studerat effekten av att applicera Supported Employment på personer som uppbär ekonomiskt bistånd och som är ålagda att delta i programmet och dragit slutsatsen att insatsen har goda effekter även för denna målgrupp. Forskning kring Supported Employment i Sverige visar att metoden är effektiv gällande anställning och samhällsinkludering men att praktikulturen i det svenska välfärdssystemet lätt blir ett hinder då det minskar arbetsgivarens incitament till anställning (Bejerholm et al., 2014).

(Bergmark, et al, 2017) skriver att när man studerat Socialtjänstens åtgärder i Sverige för att motverka långvarigt mottagande av ekonomiskt bistånd fann man att det som var utmärkande för kommuner med lägre andel långvarigt biståndsbehövande var att:

- De hade ett tydligare inslag av aktivering för målgruppen ofta med fokus på utveckling av humankapital.
- De hade ett bra samarbete med AF
- Sanktioner användes när det gällde bristande medverkan i programmen, men det finns också studier som pekar på att sanktioner kan få motsatt effekt om de används för personer som står långt från arbetsmarknaden.
- Dessa kommuner även hade en högre ambitionsnivå och använde sig av mer systematiserade arbetsformer.

De evidensbaserade insatser som lyfts fram och som bedöms vara aktuella för målgrupperna som är aktuella för förstudien är:

- Anpassningar på arbetsplatsen (Cullen et al, 2018; van Vilsteren et al, 2015; Costa-Black, 2012; Johansson, 2007; Franche et al, 2005).
- Multidisciplinär rehabilitering inkluderande fysisk aktivitet i kombination med psykologisk intervention exempelvis KBT (Holm et al, 2010).
- Att i kontakten med en person som har besvär från rörelseorganen, ha en kognitiv beteendansats. Det finns också hög evidens för fysisk träning och ergonomisk bedömning (Costa-Black, 2012).
- Utbildning om aktivitet och arbete, teambaserad insats och användning av en koordinator/case manager (Ekberg, 2009).
- Arbetsträning/praktik på riktiga arbetsplatser har visat sig vara den mest effektiva aktiveringsåtgärden i flera genomförda studier (Milton & Bergström, 1998; Dahl, 2003; Greenberg et al., 2004; Oochel, 2005; Smedslund et al., 2006; Giertz, 2007; Hasluck & Green,

2007). Detta bekräftas även vid utvärdering av arbetsmarknadsinsatsen Stockholmsjobb (Mörk et al 2021).

- Täta uppföljningar och individualiserat stöd har visat sig ha signifikanta effekter på deltagarnas möjligheter att nå egen försörjning (Malmberg-Heimonen & Tøge, 2016).

I en översikt av Lockett et al (2018) som gjorts för att öka effektiviteten av evidensbaserade metoder inom arbetslivsinriktad rehabilitering lyfts följande faktorer, som också bedöms ha god överensstämmelse med mycket av det som föreslagits under förstudien, fram som viktiga:

- att personalen har goda arbetsmarknadskunskaper
- att det görs täta uppföljningar
- att deltagarna vet vad de kan förvänta sig
- att det skapas en empatisk relation mellan personal och deltagare
- att det är kvalitet på de insatser som erbjuds
- att regelbunden utvärdering och feedback genomförs
- att personalen har de tekniska/administrativa resurser som behövs
- att man slutar använda metoder som saknar evidens, exempelvis förstegsträning utan koppling till arbetslivet och utredning av arbetsförmåga.
- att man är lyhörd för deltagarnas respons och motivation

Intressent- och samverkansanalys

En av de frågor som diskuterats under förstudierna är dröm- eller målbilder. En målbild som formulerades var tydligt kopplat till samverkan. Beskrivningen av vad som hade uppnåtts några år efter att det första Connect-projekt avslutats var att det hade skapats en modell för samverkan som de flesta verkligen trodde på och att alla var överens om att det var bästa sättet att arbeta. I den modellen ingick tydligt formade struktur för både intern och extern samverkan. Gällande extern samverkan trycktes särskilt på Arbetsförmedlingen, men även att det fanns många andra viktiga externa aktörer.

Möten och dialog mellan HR- och arbetsmarknadsavdelningar samt i vissa kommuner även vuxenutbildning och försörjningsstöd, beroende på kommunens organisation, har lett till att man ute i kommunerna uttryckt att man ser positiva synergieffekter och att det är en samverkan man vill fortsätta med och vidareutveckla. En konsekvens av förstudierna har därför blivit att ett informationsmaterial till alla kommunledningar har tagits fram där behovet av formaliserade beslut och tydliga uppdragsformuleringar gällande samverkan, mellan alla berörda kommunala verksamheter, i dessa frågor lyfts fram.

Intressenter för Connect 1- samverkan på riktigt är i första hand:

- Målgrupperna för förstudierna som också kan beskrivas utifrån de tematiska områden som är aktuella för Connect 1. Det gäller personer med stabil ställning på arbetsmarknaden, dvs personer som har ett vikariat eller tillsvidareanställning inom någon av Östergötlands kommuner samt personer med instabil ställning på arbetsmarknaden, dvs personer som har en arbetsmarknadsanställning eller arbetar på timmar inom någon av Östergötlands kommunala verksamheter.
- Chefer och personal på HR- arbetsmarknads- och försörjningsstödsavdelningar samt inom vuxenutbildningen.
- Chefer och personal inom kommunala verksamheter, främst inom de verksamheter där det idag finns problem kopplat till kompetensförsörjning.

Övriga intressenter som också är viktiga som samverkanspart i framtida projekt är:

- Arbetsförmedlingen
Som tidigare nämnt i problem- och behovsanalysen är samverkan med Arbetsförmedlingen något som lyfts som en framgångsfaktor i arbetet med att underlätta för personer att gå från instabil ställning till stabil ställning på arbetsmarknaden. Den osäkerhet som nu råder utifrån Arbetsförmedlingens reformation riskerar att få stor påverkan på detta arbete, främst kopplat till projektsamarbeten men även i ordinarie verksamhet. Det är av stor vikt att denna osäkerhet ses över ur ett större perspektiv och inte bara är något som görs på lokal nivå, även om de lokala kontakterna alltid kommer vara avgörande i slutändan. Med utgångspunkt i vad SKR lyfte på sin idékonferens 2021 gällande samverkan kopplat till departementsskrivelsen som under hösten legat ute på remiss menar de att kommunerna borde kunna bidra till den bredd av insatser som behövs. De uttrycker också att Arbetsförmedlingen skulle behöva underlätta för kommuner att ingå samarbeten och avtal där kommunerna ska kunna få ersättning för det de utför. De poängterar att det inte ska vara kommunernas ansvar att samordna staten utan att det är Arbetsförmedlingens ansvar att det finns samverkan både på strategisk och operativ nivå. De ser däremot inte att det borde göras något underlättande för att kommuner ska kunna bli en upphandlad leverantör. SKR menar även att det är viktigt att kommunerna kan följa och

presentera vilket utfall det får för deras verksamhet när Arbetsförmedlingen använder sig av fristående aktörer och att det kan vara nödvändigt att gå ner på detaljnivå för att påvisa kommunernas behov. Arbetsförmedlingen i sin tur uttrycker på samma konferens att de också ser ett behov av samverkan med kommunerna, men fokus ligger då på samverkan inriktade på utbildning och fokus på att i högre grad möjliggöra för fler att få en fullständig gymnasieutbildning.

- Fackförbund

Flera fackförbund, men kanske i första hand Kommunal, är viktiga samverkansparter inom ramen för ett fortsatt arbete med de frågor som belysts inom förstudierna. Framgångsfaktorer som lyfts kopplat till samverkan med fackförbund är tydlig dialog som präglas av ödmjukhet. Kommunerna behöver tydliggöra de behov som föreligger kopplat till framtida kompetensförsörjning och att det som är målet är att det ska finnas en tydlig väg in på arbetsmarknaden för de individer som idag inte har en stabil ställning och som behövs inom våra verksamheter. I detta är det mycket viktigt att lyssna in fackförbundens perspektiv och tillsammans arbeta fram fungerande gemensamma lösningar. Fackförbunden måste finnas med hela tiden i dialog om behov och förändringar. Ett konkret exempel är kopplat till behovet av att skapa en brygga mellan anställning på BEA-avtal och AB-avtal.

- Region Östergötland

Samverkan med Region Östergötland inom ramen för Connect - samverkan på riktigt kan ses ur tre perspektiv. Det ena är samverkan i individrelaterade frågor kopplat till hälsa och behov av insatser och/eller läkarutlåtande som är nödvändiga i dialog med Försäkringskassan gällande arbetsförmåga. Det andra perspektivet är kopplat till Region Östergötlands roll i arbetet att samordna den regionala utvecklingen och samarbetet inom ramen för ESF-projekt. Det tredje perspektivet är att de är en stor arbetsgivare.

- Universitet/Yrkehögskolor/Bildningsförbund/andra utbildningsaktörer

Utifrån erfarenheter från tidigare genomförda projekt t.ex. Jobbslussen i Linköping har det tydliggjorts hur viktigt det är att det finns ett uppbyggt samarbete med utbildningsaktörer för att kunna erbjuda ett bra studie/utbildningsspår. Tillväxtverket (2021) beskriver att det ofta finns ett behov av att komplettera SFI med utbildningsinsatser på olika nivåer och därmed hos olika utbildningsaktörer eftersom utbildning är en tydligt resursdrivande del inför matchning med ett arbetstillfälle. För att möjliggöra sådana satsningar kan extern finansiering vara helt avgörande.

- Civilsamhället

Civilsamhällets aktörer erbjuder en arena där människor med olika bakgrunder och erfarenheter kan mötas, och utgör ett viktigt komplement till kommunens verksamheter när det kommer till att stötta människor på vägen mot arbete. Förutom att tillhandahålla social gemenskap och språkträning är civila samhällets organisationer en viktig samverkanspart för kommunen när det kommer till att möta behovet av arbetsmarknadsinsatser och hitta innovativa lösningar på komplexa samhällsproblem

- Privata näringslivet

Som nämnt i problem- och behovsanalysen är samverkan med det privata näringslivet viktigt dels för att även om förutsättningar finns för att arbeta med arbetsdelning inom våra kommunala verksamheter så kommer det inte finnas tillräckligt många sådana vakanser inom våra interna verksamheter och dels för att det inte passar alla att arbeta inom de yrkesområden som kan erbjudas.

- ESF och andra finansiärer

Är en mycket viktig samverkanspart för att åstadkomma de idéer och förändringar som lyfts fram under förstudierna

- SKR

Den problematik som föreligger kring implementering av de satsningar som görs och som är framgångsrika är något som borde vara av intresse för SKR att arbeta systematiskt med i ett större nationellt projekt.

Metoder och projektidéer

Under förstudierna har det lyfts fram många tankar och målbilder om vad som är viktigt för att möta de utmaningar som ligger inför oss och vad det fortsatta arbetet med projekt inom ramen för Connect-tänket kan komma att föra med sig. När dessa målbilder sammanfattats så blir slutsatsen att målet med framtida gemensamma projekt är följande:

- Alla som är involverade har blivit bättre på att lära av varandra och dra nytta av vad andra gör på ett mer strukturerat sätt. Det har uppnåtts genom en gemensam dialog och enighet från politiker, men också mellan alla involverade aktörer och mellan olika kommuner. Connect har bidragit till att det är naturligt att arbeta tillsammans med dessa frågor över organisations- och kommungränser, vilket har gjort att en rad olika knutar som har hindrat oss i tidigare satsningar har kunnat lösas upp.
- Kommunerna har inledningsvis lagt fokus på metodutveckling och skapat tydliga strukturer och processkartor både för arbetet inom Connect 1 och Connect 2. Det innefattar sammanhängande kedjor av parallella insatser hos alla berörda aktörer som hakar i varandra på ett sätt som lätt kan förklaras och förstås av alla berörda aktörer och individer.
- Efter genomförda metodutvecklingsprojekt har projekt och pilotsatsningar genomförts för att bygga en fungerande och varaktig samverkan som möter både arbetsgivares och individers behov. Fokus har varit att underlätta för individer att bli självständiga och anställningsbara så att de kan vara en del av framtidens arbetskraftsresurs och nå en stabil ställning på arbetsmarknaden där de har goda möjligheter att vidareutvecklas och växa i ett livslångt lärande. I det arbetet har kompetensutvecklingsmodeller och stödinsatser för alla nivåer, dvs. från den som idag står utanför arbetsmarknaden till den som är yrkesverksam inom kommunen oavsett nivå, tagits fram.
- Alla tar ett tydligt ansvar för att minska försörjningsstödet och att underlätta för personer att komma in på arbetsmarknaden. Kommunerna i Östergötland har hittat en struktur för framtida kompetensförsörjning som gör oss till förebilder i övriga Sverige. Arbetsmarknadsinsatser är förberedande och HR/arbetsgivare finns som en motpart som tar emot individerna. I det arbetet har förutsättningar och strukturer för arbetsdelning utretts. Dessa strukturer för arbetsdelning har implementerats och bidragit till att kommunerna har blivit mer attraktiva som arbetsgivare bl.a. för att det finns lätta jobb och möjligheter att komma in och få jobb även om man inte har de utbildningsbakgrund som idag efterfrågas. Attraktiviteten som arbetsgivare har också ökat för att det finns goda möjligheter att utvecklas och för att kravfyllda tjänster med hög arbetsbelastning har blivit avlastade pga arbetsdelningen.

Med detta som utgångspunkt är slutsatsen att det i framtiden finns behov av att med stöd av externa projektmedel satsa på både metodutvecklingsprojekt och projekt med fokus på kompetensutvecklingsinsatser för alla målgrupper.

Följande projektidéer är det som utkristalliserats från vårt insamlade material:

- För att skapa förutsättningar för bra samarbeten och sammanhållna projekt över hela Östergötland finns ett behov av ett regionalt projektkontor. Kopplat till ett sådant projektkontor skulle det behöva finnas representanter från relevanta berörda aktörer som kommunerna,

vuxenutbildning, AF och Regionen. Ett regionalt projektkontor möjliggör arbete med framtidsanalyser underlättar för att säkerställa att de kompetenser som behövs i projekt finns t.ex. administrativ kompetens. Det kan också underlätta våra möjligheter att satsa mer på omvärldsbevakning och spridning av kunskap eller som man skulle kunna uttrycka det skapa en brygga mellan strategiskt och praktiskt arbete. Det skulle bidra till en möjlighet att i högre grad arbeta parallellt med utveckling och implementering av regionala arbetsmarknadsinsatser utan onödig överlappning för att skapa framgångsrika pärlbandsprojekt. Det sistnämnda kan också innefatta att i högre omfattning genomföra pilotprojekt och satsningar på testbäddar.

- Genomföra fler fördjupade förstudier eller rena metodutvecklingsprojekt t.ex.:
 - Utarbeta gemensamt accepterade lösningar på hinder såsom juridiska krockar, t.ex. övergångar mellan olika kollektivavtal, och säkerställa att nödvändiga strukturer finns innan större genomförandeprojekt påbörjas.
 - Skapa en kedja för kompetensutveckling och kompetensförsörjning innehållande olika steg och riktningar som tydligt hänger ihop med målet att det ska förkorta vägen in på arbetsmarknaden för alla och som är accepterade av alla aktörer. Detta behöver därför utarbetas gemensamt med alla berörda aktörer samt att berörda målgrupper involveras med hjälp av tjänstedesign. Utgångspunkt för det arbetet är:
 - Allt som lyfts under förstudierna och tidigare erfarenheter av arbete med jobbspår, då det finns ett stort behov av att fortsätta utveckla sådana både internt inom kommunerna och mot det privata näringslivet.
 - Det ska vara klart och tydligt vilka färdigheter som individen måste ha för att klara de olika stegen på vägen mot arbetsmarknaden och vad som krävs för att komma vidare.
 - Det ska finnas en flexibilitet utifrån individens förutsättningar.
 - Tydliggöra karriärvägar och kompetensutvecklingsmöjligheter inom alla kommunala områden på alla nivåer.
 - Utarbeta strategier och kompetensutvecklingsmodeller med lösningar för hur verksamheter kan bemannas när personal ska kompetensutvecklas.
 - Ta fram en regional strategi och modell för hur de horisontella principerna kan införlivas och vara en del av det vardagliga arbetet oavsett om det är inom ramen för ett projekt eller ordinarie verksamhet.
- Skapa förutsättningar för arbetsdelning och inrättande av Connect-tjänster i våra kommunala verksamheter och kopplat till detta upprätta nya interna jobbspår.
- Vidareutveckling av Evikomp eller skapa en liknande regional utbildningsplattform för gemensamma utbildningsinsatser inom olika inriktningar t.ex. handledning, introduktion, specifik yrkesutveckling, digital kompetens/mognad, körkortsutbildning, hur man kan stimulera språkutveckling, serviceassistentutbildning, samhälls- och arbetsmarknadskunskap m.m. En sådan plattform kan även innehålla gemensamt stödmaterial.

- Projekt med fokus kompetenskartläggning, behovs- och möjlighetsinventering och implementering av validering med utgångspunkt i tidigare genomfört ESF-projekt.
- Utvecklat handledarskap där roll och ansvar blir tydligare inriktat på specifik yrkeshandledning i kombination med införande av koordinatörer på arbetsmarknadsenheterna som stöttar upp med övrigt. I ett sådant projekt är det också viktigt med en översyn av resurser, regler för när individer kan arbeta/praktisera samt att skapa regionala handledarnätverk m.m.
- Modeller för språkutvecklande arbetsplatser där praktik/arbete kombineras med språkinläring.
- Kompetensutveckling med fokus att höja kompetensen hos de som har en instabil ställning på arbetsmarknaden så att de kan fungera som vikarier och framtida tillsvidareanställda i våra verksamheter. Kräver kombinerade kompetensutvecklingsinsatser utifrån både arbetsgivarens och individens behov som har ett tydligt fokus på att det ska leda vidare.

Förstudierna Connect 1 och 2 har visat på att det finns ett stort värde att få med helhetsperspektivet genom en bred målgrupp, dvs från alla de tematiska områdena, både i arbetet med metodutveckling och med kompetensutvecklingsinsatser och välkomnar därför förslaget om förändrade programområden som grund för kommande utlysningar. Det finns ett stort värde att i samtliga projekt integrera och skapa ett samspel mellan kompetensförsörjning och arbetsmarknadsåtgärder med målet att nå ett hållbart och inkluderande arbetsliv med större mångfald och bredd i rekryteringen. Sweco (2021) beskriver att istället för att uppfinna hjulet på nytt bör den generella inriktningen för projektverksamheter gå mer mot tillämpning av de metoder som vi vet fungerar och i en miljö där alla nödvändiga partners, exempelvis arbetsgivare som anställer, är engagerade. Med förstudierna som grund skulle man kunna dra detta ett steg längre och uttrycka att arbetsgivare bör vara projektägare i projekt som rör kompetensförsörjning med potentiell arbetskraft.

Förstudierna har varit en bra möjlighet att samla in underlag och tankar om vad kommunerna vill arbeta med i framtida projekt. Det har skapat engagemang och nätverkande mellan kommunerna samt visat att det finns flera gemensamma utmaningar, även om det också finns skillnader utifrån storlek och demografi m.m. Kopplat till dessa skillnader kan det också vara värt att belysa att det knappast finns ett bästa sätt att hantera dessa frågor utan att goda exempel ofta behöver anpassas till lokala förutsättningar (Forte (2020)). Det finns ett stort intresse för kommande gemensamma projekt, men samtidigt finns det ett behov av förberedelsestid från kommande utlysningar till att lämna in en färdig ansökan. Majoriteten av kommunerna har inte den bemanning som gör att det finns ett projektkontor som står redo och de projektidéer som lyfts fram i denna rapport är långt ifrån något färdigformulerat material. En sista viktig faktor är tidsperspektivet och stöd för implementering. Vi måste arbeta för att uppnå en acceptans för att det inte finns några snabba lösningar och de medel som finns för att utveckla våra verksamheter behöver användas på ett effektivt och samordnat sätt.

Resurs- och referenslista

Alm et al (2011) *Utanförskap*. Institutet för framtidsstudier: Dialogos förlag.

Bejerholm et al (2015). Individual Placement and Support in Sweden: A randomized controlled trial.

Bergmark et al (2017). Organizing local social service measures to counteract long-term social assistance receipt. What works? Experiences from Sweden.

Castillo & Ljung (2017) Arbetsdelning i praktiken - satsning på nya avlastande tjänster i Skövde kommun.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1144906/FULLTEXT01.pdf>

Costa-Black, K. (2012). *Core Components of Return-to-Work Interventions*. New York:Springer.

Cullen et al (2018). Effectiveness of Workplace Interventions in Return-to-Work for Musculoskeletal, Pain-Related and Mental Health Conditions: An Update of the Evidence and Messages for Practitioners.

Dahl, E. (2003) 'Does "workfare" work? The Norwegian experience'

Dahlberg et al. (2020) Arbetsmarknadsetablering av nyanlända lågutbildade flyktingar – resultat från en experimentell studie. <https://www.ifn.se/media/umhls2t4/s%C3%A4rtryck2021-09.pdf>

Ekberg (2009). Faser i arbetslivsinriktad rehabilitering. *Socialmedicinsk tidskrift*.

Forte (2021) Fånga nyttan av projekt – för kompetens och arbete.

https://forte.se/app/uploads/2021/05/fort-0026-rapport-fanga-nyttan-av-projekt_ta.pdf

Forte (2021) Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv - En kunskapsöversikt och analys

<https://forte.se/app/uploads/2021/05/fort-0034-temaplattformen-i-korthet-nr-1-170x240-ta.pdf>

Forte (2020) Forskning i korthet: Integration av nyanlända på arbetsmarknaden

https://forte.se/app/uploads/2020/10/fort-0025-fik-15_integrering_ta2.pdf

Franche et al (2005). Workplacebased return-to-work interventions: a systematic review of the quantitative literature.

Gannå (2021) Att utveckla - En integrerande språk- och yrkesdidaktik

https://www.andrasprak.su.se/polopoly_fs/1.552109.1619155261!/menu/standard/file/Att%20utveckla%20en%20integrerande%20spr%C3%A5k-%20och%20yrkesdidaktik.pdf

Giertz (2007) Aktivering av socialbidragstagare - internationella erfarenheter - insatsers utformning och effect. *Från socialbidrag till arbete*

Gillberg (2015): "Vägen in" – utvärdering av ett ESF-finansierat arbetsmarknadsprojekt inom Region Skåne. Europeiska socialfonden.

Greenberg et al. (2004) 'Do welfare-to-work programmes work for long?

Gävleborg (2020) Horisontella principer Metodhandbok Gävleborgs flyktingenheter
http://integrationgavleborg.se/ck_archive/150/files/PDF/Metodhandbok__002_.pdf

Hasluck & Green (2007) What Works for Whom? A Review of Evidence and Meta-Analysis for the Department for Work and Pensions

Hasson & von Thiele Schwarz (2017). Användbar evidens – om följsamhet och anpassningar. Stockholm: Natur & Kultur.

Helix (2018) Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv: En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt.
<https://www.esf.se/app/uploads/2021/05/Strategisk-kompetensforsorjning-for-hallbart-arbetsliv.pdf>

Holm et al(2010). *Återgång i arbete efter sjukskrivning för rörelseorganens sjukdomar och lättare psykisk ohälsa - en systematisk kunskapssammanställning om effekten av interventioner, rehabilitering och exponeringar på arbetet*. Arbete & Hälsa: Göteborgs universitet.

Johansson G (2007). The Illness flexibility model and sickness absence. Stockholm: Karolinska Institutet.

Joona (2020). Aktiviteter för flykting och anhöriginvandrare inom etableringsprogrammet.
<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2020/r-2020-4-aktiviteter-for-flykting--och-anhoriginvandrare-inom-etableringsprogrammet.pdf>

Kommunal (2019) Svenska språket - A och O inom äldreomsorgen.
https://www.kommunal.se/sites/default/files/attachment/svenska_spraket_a_och_o_inom_aldreomsorgen_webb_.pdf

Locket et al (2018). A framework for improving the effectiveness of evidence-based practices in vocational rehabilitation (VR). *Journal of Vocational Rehabilitation*

Malmberg-Heimonen & Tøge. Effects of individualised follow-up on activation programme participants' self-sufficiency: A cluster-randomised study.

Melén (2009). Med arbetsförmåga utan anställningsbarhet. *Socialmedicinsk tidskrift*.

Milton & Bergström (1998) Uppsalamodellen och socialbidragstagarna. En effektutvärdering, Socialstyrelsen: Stockholm.

Mörk et al (2021). Kommunal arbetsmarknadsanställning Väg till arbete eller a-kassa?
<https://www.ifau.se/Forskning/Publikationer/Rapporter/20212/kommunal-arbetsmarknadsanstallning--vag-till-arbete-eller-a-kassa/>

Nilsen (2014) Implementering av evidensbaserad praktik. Malmö: Gleerup

Oochel, W. (2005) 'Welfare-to-work experiences with specific work-first programmes in selected countries'

Parletta, et al (2017). The applicability of supported employment to adults with participation obligations as a condition for receiving welfare benefits.

Peters (2013) Implementation research: what it is and how to do it

Ritchie et al (2017) Using implementation facilitation to foster clinical practice quality and adherence to evidence in challenged settings: a qualitative study

Smedslund et al (2006). Work Programmes for Welfare Recipients, Campbell Systematic Reviews

van Vilsteren et al. (2015). Workplace interventions to prevent work disability in workers on sick leave. Cochrane Database of Systematic Reviews.

Væksthusets Forskningscenter (2020). BIP - indikatorer och jobsannolikhet.

https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2020/09/BIP-indikatorer-och-jobb-sannolikhet_WEB.pdf

Væksthusets Forskningscenter (2020). Handläggarens betydelse för individens möjligheter att nå arbete.

https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2020/09/Handl%c3%a4ggarens-betydelse_WEB.pdf

Væksthusets Forskningscenter (2020) Verksamma inslag på vägen till jobb.

https://samordningstockholm.se/wp-content/uploads/2021/04/Verksamma-inslag-pa-vagen-till-jobb_WEB.pdf

SKR (2021) Anställa personer med funktionsnedsättning till välfärden

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier/rekryterabredare/anstallapersonermedfunktionsnedsattning.25772.html>

SKR (2016)

<https://skr.se/download/18.544e1c0b1784a90739256c6/1616405371265/Kunskaps%C3%B6ver-sikt%20utmaningar,%20f%C3%B6ruts%C3%A4ttningar%20och%20hinder%20f%C3%B6r%20att%20tillvarata%20kompetensen%20hos%20personer%20med%20funktionsneds%C3%A4ttning.pdf>

SKR (2021) Vägval för framtiden 4.

<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-979-8.pdf?issuysl=ignore>

Sobonas språkparlör

<https://www.sobona.se/kompetensforsorjning/enklare-vag/verktyg/sprakutveckling-pa-arbetsplatsen/sobonas-sprakparlor>

Strindlund (2016). Vägen till arbetsgivarna.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1048316/FULLTEXT01.pdf>

Szebehely, Stranz & Strandell (2017). Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?

[https://www.socarb.su.se/polopoly_fs/1.320035.1486983623!/menu/standard/file/Slutversion%](https://www.socarb.su.se/polopoly_fs/1.320035.1486983623!/menu/standard/file/Slutversion%2020170927.pdf)

20rapport%20feb13.pdf

Sävenstrand et al (2012). Pärlbandsprojekt - Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi.
<https://mau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1410022/FULLTEXT01.pdf>

Thorén (2008) Activation policy in action": A street-level study of social assistance in the Swedish welfare state. Växjö: Växjö university press.

Tillväxtverket (2020). 8 insikter - enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning.
https://tillvaxtverket.se/download/18.4b90dada16e981d7bf37ca1b/1575280461469/Broschyr_8insikter_Enklare%20v%C3%A4gar.pdf

Tillväxtverket(2021. Enklare vägar till kompetensförsörjning – strategier för långsiktighet och mångfald.<https://tillvaxtverket.se/download/18.2522d71784aabb8d1136a5/1616427782196/Enklare%20v%C3%A4gar%20till%20jobb%20och%20kompetens%20i%20n%C3%A4ringslivet.pdf>

Vård- och Omsorgscollege (2020) Med språket som strategiskt verktyg
<file:///C:/Users/chaado/Downloads/1196e474-0f27-480f-bbe3-d33145168e0c.pdf>

Vård- och Omsorgscollege. Språkutvecklande arbetssätt på arbetsplatser.
<https://www.vo-college.se/sprakutvecklande-arbetssatt-pa-arbetsplatser>