

Samverkan för ungas etablering

Forskarrapport från lärprojekt med 15 kommuner,
Arbetsförmedlingen och 4 företag

*Bilaga till "Uppdrag: Samverkan 2018" av
Delegationen för unga och nyanlända till arbete*

Stockholm 2018



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

SOU 2018:12

SOU och Ds kan köpas från Norstedts Juridiks kundservice.
Beställningsadress: Norstedts Juridik, Kundservice, 106 47 Stockholm
Ordertelefon: 08-598 191 90
E-post: kundservice@nj.se
Webbadress: www.nj.se/offentligapublikationer

För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Norstedts Juridik AB
på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Svara på remiss – hur och varför

Statsrådsberedningen, SB PM 2003:2 (reviderad 2009-05-02).

En kort handledning för dem som ska svara på remiss.

Häftet är gratis och kan laddas ner som pdf från eller beställas på regeringen.se/remisser

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet

Fotograf: Paul Björkman

Omslag: Elanders Sverige AB

Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2018

ISBN 978-91-38-24761-7

ISSN 0375-250X

Förord

I denna bilaga till Delegationen för unga och nyanlända till arbetes (Dua) delbetänkande *Uppdrag: Samverkan 2018* presenteras slutrapporten för det lärprojekt som Dua drivit tillsammans med Arbetsförmedlingen under 2016 och 2017. Forskningsprojektet fokuserar på att lära av befintliga verksamheter där kommuner och Arbetsförmedlingen samverkar och av företags arbete med sin kompetensförsörjning och den samverkan som förekommer där.

Dua ska främja samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Sveriges kommuner och främja utveckling av nya samverkansformer. Arbetet ska bedrivas i nära dialog med Arbetsförmedlingen. Syftet är att bidra till minskad ungdomsarbetslöshet och effektivisering av nyanländas etablering i arbetslivet. Inom ramen för sitt övergripande uppdrag ska Dua bl.a. samla och sprida kunskap om, och goda exempel på, samverkan, samt identifiera hinder, problem och brister i samverkan mellan stat och kommun vid genomförandet av arbetsmarknadspolitiken.

Från och med 1 januari 2016 har i stort sett samtliga kommuner en överenskommelse med Arbetsförmedlingen som ska leda till en minskad ungdomsarbetslöshet. Ungefär 250 kommuner och Arbetsförmedlingen har också för avsikt att under 2018 fördjupa samverkan och utveckla överenskommelser om nyanlända. I det arbetet läggs stort fokus på de behov av kompetensförsörjning som arbetsgivare har.

I den modell för arbete som Dua utvecklat utgår arbetet från befintlig kunskap om vad som gynnar samverkan mellan olika organisationer. Dua och Arbetsförmedlingen har genom lärprojektet försökt fördjupa och utveckla kunskapen om vilka arbetsätt som finns där den lokala samverkan fungerar väl mellan kommun och stat för att möjliggöra ett lärande som utgår från det som fungerar. Samtidigt ges också en bild av vilka hinder som överkommit.

I företagsprojektet har huvudsyftet varit att lära av företag om hur de arbetar med sin kompetensförsörjning för att det offentliga bättre ska kunna möta deras behov.

De slutsatser som dras i denna rapport står forskarna själva för.

Dua vill framföra ett tack till Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala Universitetet för samarbetet. Ett särskilt tack riktas till Katarina Barrling, forskningsledare och ansvarig för kommunprojektet och Fredrik Molin, ansvarig forskare för företagsprojektet, Johan Hansson, processledare för företagsprojektet och forskare, och Bo Månsson, processledare i kommunprojektet. Tack också till Birgitta Södergren och Olof Karnell vid IPF.

Ett stort tack också till alla ni från Arbetsförmedlingen och kommunerna som medverkat från; Botkyrka, Falun, Göteborg, Malmö, Oskarshamn, Skellefteå, Solna, Stockholm, Strömsund, Söderhamn, Trelleborg, Umeå, Vänersborg, Värnamo och Västerås – och som engagerat bidragit under hela projektet.

Ett stort tack går också till de företag och alla medverkande därifrån; Axfood, Nordic Choice Hotels, Swedavia och Uniguide, för er tid och ert engagemang och alla som bidragit med erfarenheter och synpunkter!

De två delprojekten har haft var sin styrgrupp;

Tack riktas till Sveriges kommuner och landsting, Kommunal och Samordnaren för unga som varken arbetar och studerar för gott samarbete i styrgruppen för delprojektet med kommuner och Arbetsförmedlingen.

Tack riktas också till Almega, Företagarna, Handelsanställdas förbund, Svensk Handel och Unionen för era bidrag i styrgruppen för delprojektet med företag.

Stockholm i februari 2018

Lil Ljunggren Lönnberg

Delegationen för unga och nyanlända till arbete, ordförande

Helena Persson

*Enheten Forskning och utvärdering, Analysavdelningen,
Arbetsförmedlingen*

Annika Viljevik

Avdelningen tjänster och program, Arbetsförmedlingen

Susanne Zander

Delegationen för unga och nyanlända till arbete, projektledare

Innehåll

Sammanfattning	11
1 Inledning	13
2 Vad vet vi om samverkan? Empiriska studier och teoretisk bakgrund	17
2.1 Syftet med samverkan.....	17
2.2 Vad är samverkan?	18
2.3 Framgångsfaktorer.....	20
2.4 Att utveckla samverkan	21
2.5 Samverkan längs tre dimensioner.....	23
3 Kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer	25
3.1 Metod och urval	25
3.2 Syfte och frågeställningar	26
3.3 Olika definitioner av samverkan	27
3.4 Samverkansaktörer.....	28
3.4.1 Samverkan med arbetsgivare och i vissa fall arbetstagarorganisationer	28
3.4.2 Samverkan med myndigheter utanför kommun och Arbetsförmedling	35
3.4.3 Samverkan med ideella organisationer	37
3.4.4 Samverkan inom kommunen	38

3.5	Syftet med samverkan	41
3.5.1	Individanpassade åtgärder för målgruppen.....	41
3.5.2	Kartläggning och uppsökande verksamhet.....	47
3.5.3	Skapa synergier.....	53
3.6	Samlokalisering.....	53
3.7	Avslutande reflektioner.....	58
4	Samverkan mellan företag och Arbetsförmedlingen.....	61
4.1	Disposition.....	62
4.2	Urval och deltagande företag.....	62
4.3	Presentation av de fyra deltagande företagen	66
4.4	Tematiska workshops i fyra företag	67
4.4.1	Swedavia – samverkan med andra organisationer.....	68
4.4.2	Uniguide – rekrytering av unga samt rekrytering av personer med funktionsnedsättning.....	68
4.4.3	Nordic Choice Hotels – rekrytering och employer branding	69
4.4.4	Axfood – rekrytering och mångfald.....	70
4.4.5	Arbetsförmedlingen – Arbetsgivarcentrum	71
4.5	Kompetensförsörjning, rekrytering samt synen på samverkan med Arbetsförmedlingen	72
4.5.1	Kompetensförsörjning och synen på kompetens	73
4.5.2	Svårt att få tag i personer med rätt erfarenhet och rätt utbildning	73
4.5.3	Gymnasiekompetens.....	75
4.5.4	Personliga egenskaper viktiga för företagen.....	76
4.6	Företagens rekryteringsprocess.....	77

4.7	Samverkan med Arbetsförmedlingen	79
4.7.1	Vad säger företagen om samarbetet med Arbetsförmedlingen?.....	80
4.7.2	Utbildning upphandlad av Arbetsförmedlingen	81
4.7.3	Praktikplatser.....	83
4.8	Slutsatser från företagsprojektet.....	83
4.8.1	Informationsutbytet mellan företag och Arbetsförmedlingen	84
4.8.2	Lönesubventioner.....	85
4.8.3	Samverkan	85
4.8.4	Slutord.....	86
5	Samverkan för ungas etablering	87
5.1	Kommuner och Arbetsförmedlingen med flera i sam- verkan – framgångsfaktorer och hinder att övervinna.....	87
5.1.1	Synsätt – framgångsfaktorer	89
5.1.2	Organisation – framgångsfaktorer	92
5.1.3	Synsätt – hinder	97
5.1.4	Organisation – hinder	98
5.2	Slutsatser – 15 kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer.....	99
5.3	Företag och Arbetsförmedlingen – hur rekrytera och samverka?	101
5.3.1	Rekrytering och kompetensförsörjning.....	101
5.3.2	Personliga egenskaper	102
5.3.3	Samarbete med Arbetsförmedlingen.....	102
5.4	Slutsatser – fyra företag och Arbetsförmedlingen.....	104
5.5	Avslutande reflektioner – hur nå fungerande samverkan? ...	105
	Referenser	111
	Appendix	
Appendix 1	Flaggskeppsfabriken.....	115

Sammanfattning

I denna rapport beskrivs resultaten från ett forsknings- och läroprojekt med 15 svenska kommuner, Arbetsförmedlingen och 4 företag. Projektet utforskar aktiviteter för att stödja unga till arbete, med fokus på samverkan. Den ena delstudien är inriktad på arbetet i kommuner¹, den andra på arbetet i företag.

I den första delstudien, om samverkan mellan kommuner och Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer, uppnås teoretisk mättnad, och slutsatserna uppvisar i långa stycken en betydande samstämmighet med tidigare studier, något som sammantaget talar för att de mönster vi kunnat iaktta kan generaliseras. Vad gäller företagsstudien, finns inte samma förutsättningar för generalisering, utan slutsatserna gäller deltagande företag.

Kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer

Urvalet består av 15 svenska kommuner med lokala arbetsförmedlingar och vissa andra aktörer som kan uppvisa exempel på god samverkan, på olika områden, till exempel: i uppsökande arbete, samverkan med arbetsgivare, samlokalisering och utbildning. Genomgången av exemplen visar att det finns en rad olika sätt att uppnå god samverkan. Olika typer av rutiner, verktyg och samordnade lösningar underlättar, men mindre lättkontrollerade faktorer som person och organisationskultur spelar en betydande roll. En hel del tyder på att riktigt god samverkan kan vara ”personberoende”. Det ska dock inte tolkas i den negativa meningen att samverkan behöver stå och falla med en person, utan som att personfaktorn är betydelsefull och därför inte bör underskattas. Det finns också sätt att motverka risken

¹ Vid allmän hänvisning till kommunerna avses både kommunens förvaltning och Arbetsförmedlingens lokala kontor i den givna kommunen.

för att samverkan blir personberoende i negativ mening, nämligen att verka för en samverkansinriktad kultur och organisation samt arbets-sätt som underlättar samverkan. En fråga deltagarna ofta berör är att kommunen och Arbetsförmedlingen arbetar utifrån olika ”logiker” (bland annat på grund av olika regelverk). Detta behöver inte innebära problem, men kan göra det och är därför en faktor att vara upp-märksam på. Attityder som t.ex. god vilja och ömsesidig förståelse blir därför särskilt viktiga för god samverkan.

En återkommande kommentar är även att samverkan behöver få ges tid för att kunna utvecklas och bli framgångsrik. Detta ställer krav på ömsesidig förståelse mellan samverkansparterna, samt stöd och förtroende från ledning liksom från politiskt håll.

Företag och Arbetsförmedlingen

Projektet riktar in sig på företag som anställer unga, unga med funk-tionsnedsättning och nyanlända unga. I studien undersöks hur arbetet med att rekrytera unga har sett ut i fyra företag: Swedavia, Uniguide, Nordic Choice Hotels och Axfood. Studien ger exempel på hur före-tag genom att tänka och arbeta på nya sätt kan attrahera och rekrytera nya medarbetare.

Studien visar att de undersökta företagen, i rådande konjunktur-läge, har svårigheter att hitta och rekrytera kompetent och lämplig personal varför rekryteringsbehovet är ett återkommande tema vid workshoparna. Bristen på utbildad och erfaren personal har medfört att personliga egenskaper blivit viktigare än formella meriter för serviceföretagen som ingår i studien; kandidaterna ska vara själv-ständiga, ha en positiv utstrålning och förmåga att ge god service.

Företagen lyfter fram samverkan med statliga aktörer som viktigt och nödvändigt, samtidigt som de upplever att det är svårt att nå fun-gerande och långsiktigt hållbar samverkan med till exempel Arbets-förmedlingen. Företagen har mycket högt ställda förväntningar på Arbetsförmedlingen när det gäller flexibilitet, kontinuitet och pro-aktivitet – förväntningar som kanske inte alltid är möjliga att upp-fylla inom myndighetens uppdrag.

1 Inledning

Uppdrag

I samverkan med Arbetsförmedlingen och SKL bedrev Dua under åren 2016–2017 ett forsknings- och lärprojekt som tar fram och sprider viktiga kunskaper och erfarenheter från fältet. Forskning och processledning genomfördes på uppdrag av Dua av Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF).

Projektets syfte

Studien är explorativ och syftet hypotesgenererande. Tre forskare har följt lärprojektets workshop, för att undersöka vilka övergripande mönster som kan urskiljas i deltagarnas samverkansarbete. Särskild uppmärksamhet riktas mot vad deltagarna beskriver som:

- framgångsfaktorer i verksamheterna,
- hinder och problem verksamheterna stött på och övervunnit i sitt arbete,
- upplevda effekter för målgruppen.

Syftet är vidare att återföra resultaten till berörda grupper och andra relevanta aktörer och verksamheter för vidare tillämpning, samt att utifrån de empiriska resultaten ge konkret stöd för samverkan mellan kommuner, Arbetsförmedlingen, arbetsgivare, och andra samverkansaktörer samt lägga grunden för mer omfattande empiriska studier.

Metod och genomförande

Metoden är kvalitativ och bygger på direktobservation.¹ Vad gäller generalisering om framgångsfaktorer och hinder utifrån urvalet följer denna principen om teoretisk mättnad.²

Urvalet är inriktat på positiva exempel, det vill säga organisationer som lyckats med sin samverkan. Urvalet utgår från kommunernas självskattningar av sitt samverkansarbete, i kombination med ett antal faktorer, t.ex. Svenskt Näringslivs kommunrankning avseende företagsklimat, kommunstorlek och ungdomsarbetslöshet (se vidare i avsnitt 3.1).

Dessa organisationer förs sedan samman för att tillsammans, under ledning av en processledare, diskutera vad framgången kan bero på. På så sätt ges bättre förutsättningar att identifiera den ”hidden practice” som organisationen själv inte alltid reflekterat över då den tas för given, och som därför kan vara svår att komma åt genom intervjuer eller enkäter.³

Sammanlagt har 20 workshops genomförts, i 15 kommuner (om tre grupper), vid 4 företag och en vid Arbetsförmedlingen. Vårdorganisationen har valt tema för diskussionen. Vid varje workshop har en följeforskare iakttagit och fört anteckningar (sammanlagt tre forskare).⁴ Dua och andra styrgruppsmedlemmar har närvarat vid dessa workshops.

Följeforskarna har efter varje workshop renskrivit dessa dokument och skickat dem till en samordningsansvarig vid workshopens värd för att dess företrädare ska ha möjlighet att granska uppgifterna. De ändringar som inkommit har legat på detaljnivå. Ingen värd har bett följeforskarna att stryka några avsnitt. Materialet har sedan sammanställts i PM-form, en för varje workshop, dokument som redovisats för de två styrgrupperna.

I augusti 2017 sammanställdes en synopsis för denna rapport för styrgrupperna att ta del av. Deras synpunkter på denna synopsis

¹ Esaiasson et al. 2004, s. 333–345.

² Esaiasson et al. 2004, s. 187, 301. Teoretisk mättnad innebär att efter ett visst antal observationer tillkommer inga aspekter på det undersökta fenomenet.

³ Arbetssättet bygger på en metod för att studera framgångsfaktorer som utvecklats av docent Birgitta Södergren i samarbete med IF Metall, Teknikföretagen och Vinnova, Södergren 2016. För en mer utförlig beskrivning, se Appendix 1.

⁴ Vid två tillfällen har någon av de medverkande bett följeforskarna att inte skriva ned vissa kommentarer, och dessa utsagor finns därför inte dokumenterade. Detta inträffade i två kommande grupper under första workshopomgången.

inhämtades vid två möten. Föreliggande rapport följer med smärre justeringar den struktur som presenterades i nämnda synopsis.

Rapporten bygger på en analys av ovan angivna dokument. Analysen har genomförts av två av de medverkande följeforskarna, docent Katarina Barrling (kommuner och Arbetsförmedlingen m.fl. aktörer), och ek. dr Fredrik Molin (företag och Arbetsförmedlingen).

Som metodstöd har docent Birgitta Södergren medverkat. Dels genom att fysiskt närvara vid samtliga grupperns första workshop-tillfälle, dels genom att finnas tillgänglig löpande genom projektet. Södergren har också medverkat vid två projektinterna seminarier, ett efter att tre workshops genomförts, för att diskutera de första tentativa resultaten, och ett för att kommentera ett första utkast till denna rapport. Dua:s kansli och Arbetsförmedlingen har givits möjlighet att ta del av och lämna synpunkter på utkast till rapporten.

Rapportens disposition

På detta inledande avsnitt följer en redogörelse för teorier och empiriska studier på området samverkan. På detta följer en redovisning av de två delstudierna: först den om kommunerna och Arbetsförmedlingen (kapitel 3) med flera, och sedan den om företagen och Arbetsförmedlingen (kapitel 4). Rapporten avslutas med ett kapitel med slutsatser och reflektioner rörande båda delstudierna (kapitel 5).

2 Vad vet vi om samverkan? Empiriska studier och teoretisk bakgrund

I det följande ska vi gå igenom en del av de empiriska studier och teorier som finns om samverkan. En del rör övergripande problem och är därmed relevanta för såväl offentlig som privat sektor. Vissa teorier är mer specifikt inriktade på samverkan inom offentlig sektor.

Vad teorierna pekar på är att samverkan är svårt, nog så svårt mellan organisationer inom offentlig sektor. Vi kan därmed förvänta oss att svårigheterna är minst lika stora i samverkan mellan offentligt och privat. Inte minst som ett av de svåraste hindren att överbrygga är skillnader i kultur och synsätt mellan samverkansparter. I och med att offentligt och privat präglas av olika logiker kan även kulturskillnaderna, allt annat lika, förväntas vara större mellan privat och offentligt än inom privat respektive offentlig sektor.

2.1 Syftet med samverkan

Samverkan mellan olika professioner och organisationer är en arbetsform som blivit allt vanligare under de senaste årtiondena. Den samhällsutveckling som ligger bakom ökade krav på samverkan är komplicerad och delvis motsägelsefull. Å ena sidan har den moderna välfärdsstaten att hantera allt mer sammansatta behov, vilka bland annat beror på en åldrande befolkning, nya sociala klyftor, förändrade familjestrukturer, samt konsekvenser av migration, globalisering och teknisk utveckling. Tillsammans innebär detta svårare och mer sammansatta krav på de tjänster välfärdsstaten förväntas tillhandahålla. Å andra sidan ser vi en process av specialisering, både vad avser tjänsternas utseende och det ökade antalet organisationer,

ytterligare förstärkt av decentralisering, privatisering och marknadsorientering. I takt med att det dessutom visat sig att olika delar av det allmänna brister i samverkan, har kraven på samverkan skärpts.¹

Sammanfattningsvis ser vi alltså att omvärlden fragmenteras, samtidigt som den ställer högre krav på helhetstänkande och sammanfatta lösningar. Och samverkan har kommit att ses som ett sätt att överbrygga de specialiserade delarna.² Samverkan har även blivit något av ett mode. Sådana moden uppstår eftersom organisationer har en benägenhet att efterlikna varandra, detta bland annat i syfte att er hålla resurser och legitimitet.³ Att samverkan blivit på modet, utsluter givetvis inte att den kan vara ett effektivt sätt att organisera arbetet inom offentlig sektor. Men för att förstå fenomenet bör man även minnas att samverkan är något många organisationer uppfattar som ett nödvändigt arbetssätt för att uppfattas som legitima.

2.2 Vad är samverkan?

Det finns ingen enhetlig definition av samverkan. I lagstiftning och förarbeten har begreppet ofta använts som en sammanfattning för olika samarbetsformer, oavsett omfattning eller organisation.⁴

Danermark definierar samverkan som ”medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte”.⁵ Axelsson och Bihari Axelsson beskriver det som att ”verka tillsammans, dvs. att uträtta eller åstadkomma något gemensamt.”, något som förutsätter att samverkansaktörerna överskrider olika gränser (disciplinära, professionella eller organisatoriska – ibland till och med mellan samhällssektorer).⁶ Ska man försöka peka på en kärna i begreppet, blir det att samverkan kännetecknas av ett gemensamt mål/syfte, som ska uppnås i en process av gemensamt handlande.

I anslutning till diskussionen om samverkan diskuteras ofta närstående begrepp som ”samarbete” eller ”samordning”, vilka ibland används som synonymmer, ibland inte. Det råder betydande begrepps-

¹ Keast et al. 2004, Axelsson och Bihari Axelsson, 2013.

² Danermark och Kullberg 1999.

³ Scott 1995.

⁴ SOU 2006:65, s. 201.

⁵ Danermark 2000, s. 15.

⁶ Axelsson och Bihari Axelsson 2013, s. 18.

förvirring på området, och de engelska termerna ”coordination”, ”cooperation” och ”collaboration”, används ibland på sätt så att de alla motsvarar det svenska ordet samverkan, ibland som vitt skilda från varandra (mer om detta nedan). Axelsson och Bihari Axelsson menar att samverkan ändå bör skiljas begreppsligt från både samordning och samarbete. Där samordning bygger på någon form av hierarkisk styrning, och samarbete på arbete i nätverk, så förutsätter samverkan båda. Samverkan är utifrån detta synsätt mer omfattande och sammansatt än både samordning och samarbete.⁷

Vad som ytterligare komplicerar saken är att det inte alltid är enkelt att skilja mellan vad som är förutsättningar för respektive konsekvenser av samverkan.⁸ Är till exempel tillit en förutsättning för eller en konsekvens av samverkan? Är samverkan så enkel att processen bara kan dras igång så snart aktörerna definierat sin målgrupp och sina mål? Eller är det tvärtom rentav en del i samverkansarbetet att skapa de goda förutsättningar för samverkan som krävs för att samverkan ska fungera – till exempel tillit och ömsesidigt förståelse?

Mandell och Keast har drivit denna komplikation till dess spets i sina resonemang om vad som krävs för att samverkan ska bli riktigt kraftfull. De utgår från en skarp distinktion mellan begreppen cooperation, coordination och collaboration.⁹ Det som skiljer ”collaboration” från ”cooperation” och ”coordination” är att ”collaboration” kräver någonting mer än att arbeta mot gemensamt uppsatta mål, nämligen en känsla av tillit och ömsesidigt beroende. Om det är ”collaboration” som efterträvas står processen för att skapa denna kollektiva känsla hos samverkansaktörerna i fokus, inte den praktiska uppgift samverkansaktörerna har att lösa.¹⁰

Det är möjligen inte alltid realistiskt att eftersträva en så hårdragen samverkansform i praktisk daglig förvaltning. Men den tillspetsade beskrivningen är en värdefull påminnelse om att samverkan är mycket mer komplicerat än vissa definitioner låter ana, och att samverka inte bara är något man sätter sig ned och gör, utan att samverkan för att fungera väl kräver ett djupare engagemang. Om vi går från forskningen till den offentliga förvaltningen, är detta

⁷ Axelsson och Bihari Axelsson 2013.

⁸ Jfr Danermark et al. 2013, s. 1.

⁹ Mandell och Keast 2009.

¹⁰ Ett exempel på den begreppsliga oenighet som råder på området finner vi i att OECD (2015) definierar ”co-operation” som en djupare form av samverkan än ”collaboration”.

också en insikt som bland annat Samordnaren för unga som varken arbetar eller studerar lyfter fram i sitt delbetänkande (mer om detta nedan).¹¹

Samverkan är alltså komplicerat. Och som denna korta genomgång visar har begreppet inte ens på den teoretiska nivån en entydig definition. De olika aktörer som har att arbeta med samverkan kan dessutom lägga in ytterligare innebörd i begreppet, vilket kan vara ett bidragande skäl till att samverkan ofta kan vara svårt att tillämpa i praktiken.¹²

2.3 Framgångsfaktorer

Forskningen är dock tämligen samstämmig på en punkt: det är svårt att utveckla samverkan, och de studier som gjorts behandlar till stor del också de hinder som kan uppstå vid samverkan. Samverkan är till och med så resurskrävande att vissa forskare menar att om det inte är absolut nödvändigt eller innebär uppenbara fördelar så bör den undvikas.¹³ Mot bakgrund av alla de resurser som läggs ned på samverkansarbete har både OECD och EU intresserat sig för frågan och försökt klargöra vilka faktorer som främjar samverkan. Enligt EU-kommissionens sammanställning av erfarenheter från samverkan gällande samordnat stöd till individer med komplexa behov, framstår följande faktorer som betydelsefulla:

- Tydliga och harmoniserade mål.
- Tydlig ansvarsfördelning mellan samverkansparterna.
- Finansiella eller administrativa incitament.
- Resultatindikatorer för gemensamma ansträngningar för att motverka konkurrens mellan parterna (särskilt vid horisontell samverkan).
- Uppbyggnad av kapacitet i planering, utvärdering och ärendehantering.

¹¹ SOU 2017:9, s. 126.

¹² SOU 2006:65, s. 209.

¹³ Axelsson och Bihari Axelsson 2013.

OECD utgår från samlingsbenämningen ”integrated services”, vilken täcker in olika former av det som ovan definierats som samverkan. OECD:s sammanställning visar att vinsterna med ”integrated services” framför allt gäller kostnadseffektivitet, och vissa positiva effekter för målgruppen, till exempel tillgänglighet. För brukare som ofta är i kontakt med hälso- och sjukvården underlättar det till exempel att gå till en och samma plats. Samordnas arbetet dessutom från början kan det innebära att bruket av service avtar i stället för att tillta. Samordning underlättar även informationsutbyte mellan olika professioner, och ger ökad kvalitet i insatser samt ökad nöjdhet bland brukarna.¹⁴ EU-kommissionen hänvisar i en rapport till liknande resultat.¹⁵ Båda rapporterna menar dock att det inte går att peka ut en enda modell lämplig för alla former av samordnat stöd.

Det krävs stor omsorg om praktiska och organisatoriska arrangemang för att få samverkansarbetet att fungera, men det ska samtidigt betonas att detta inte alltid är tillräckligt. Som *Samordnaren för unga som varken arbetar eller studerar* lyfter fram i sitt delbetänkande krävs också något ytterligare, och samordnarens resonemang på denna punkt är i samklang med Mandell och Keasts (2009) beskrivning av ”collaboration” (se ovan):

Att skapa förutsättningar för utvecklat samordnat stöd handlar inte enbart om att skapa tekniska eller organisatoriska lösningar för att hantera det ömsesidiga beroendet mellan olika uppgifter eller tjänster. Forskning visar att det är nödvändigt att också beakta det ömsesidiga beroendet mellan människor som ska hantera de gemensamma uppgifterna. Kommunikationen och relationerna mellan deltagarna är därför också viktiga förutsättningar för framgång.¹⁶

2.4 Att utveckla samverkan

När forskningen diskuterar möjligheterna att utveckla samverkan brukar den skilja mellan strukturella och kulturella förutsättningar. Till det strukturella hör ekonomiska restriktioner, regler, politiska direktiv, styrsystem, administrativa gränser etc., medan det kulturella rör professionella och organisatoriska kulturer, t.ex. synsätt, språk-

¹⁴ OECD 2015, jfr Arbetsförmedlingen och Socialstyrelsen 2015.

¹⁵ European Commission 2015.

¹⁶ SOU 2017:9, s. 126, jfr även Hoffer Gittell (2016).

bruk, attityder, värderingar, kommunikationsmönster.¹⁷ Dessa kan också inbördes påverka varandra, till exempel kan en mer regelstyrd organisation utveckla en annan typ av kultur än den i en organisation där handlingsutrymmet inte är lika beskuret av regelverk.

En sammanställning av forskningen om hinder för samverkan över professionella och organisatoriska gränser, visar att de kulturella hindren är de svåraste att övervinna, då dessa leder till revirbevakande beteendemönster och kommunikationsproblem.¹⁸ För att identifiera framgångsfaktorer är det sålunda angeläget att vara särskilt uppmärksam på dessa aspekter.

I detta sammanhang ska även betydelsen av det som går under benämningen ”ledarskap” framhållas. Förutsättningarna för legitimt ledarskap är (till skillnad från för chefskap) att det finns ett förtroende även underifrån organisationen, och medan chefens legitimitet bygger på position, så bygger ledarskapet på en mer personbunden makt och utstrålning. Eftersom samverkan delvis bygger på (frivilligt) samarbete i nätverk, blir det viktigt att den som utövar ledarskapet uppfattas som legitim inom alla de grupper som ska samverka, och förmår stärka tilliten och överbrygga de eventuella kulturskillnader som finns mellan olika samverkansparter. Ytterst handlar det om att arbeta mot revirtänkande och för ett mer altruistiskt tänkande, där både chefer och professionella förmår överskrida eller ge upp sina ”revir”, om detta tjänar helheten och de övergripande målen.¹⁹

En närliggande faktor som ofta lyfts fram är också fungerande ”personkemi”. Enligt vissa forskare är idén om personkemins betydelse en myt, och bara ett sätt för ledningen att komma undan sitt ansvar för att skapa praktiska förutsättningar för god samverkan. Andra menar att personkemi tvärtom är viktigt, och dessutom blivit allt viktigare. Ett skäl skulle vara att människor i arbetslivet i dag ställer högre krav på att relationer ska vara ömsesidigt tillfredsställande. En annan förklaring som framförts är att personkemi är nödvändigt för att kunna utveckla den gemensamma grundsyn som är en förutsättning för god samverkan.²⁰

¹⁷ Schein 2004.

¹⁸ Andersson et al. 2011.

¹⁹ Axelsson och Bihari Axelsson 2013.

²⁰ SOU 2006:65, s. 206.

2.5 Samverkan längs tre dimensioner

Distinktionen mellan strukturella och kulturella faktorer har utvecklats vidare av Danermark och Germundsson.²¹ De skiljer mellan tre samverkansdimensioner. De första två, regelverk och organisation, kan sägas vara strukturella, medan det tredje, synsätt, är kulturell.

Regelverk, rör som framgår av namnet de regler som styr samverkansaktörerna, det vill säga lagar, förordningar och föreskrifter, anvisningar och interna regler.

Den andra dimensionen, organisation, gäller såväl organisationen hos respektive samverkansaktör, som organisationen av samverkan som sådan. Enligt Germundsson är detta den dimension som rymmer det största antalet hindrande och främjande faktorer.²² Axelsson och Bihari Axelsson menar att samverkan kan placeras längs en glidande skala, från autonomi till fusion.²³ Från den enklaste formen för samverkan, informationsutbyte (som regel informella kontakter mellan personer i de olika organisationerna) till mer avancerade, som samlokalisering (där olika organisationer och verksamheter placeras i samma eller närliggande lokaler), till en mer långtgående form, finansiell samordning, där samverkansparterna slår samman sina resurser till en gemensam budget för gemensamma aktiviteter.

Den tredje dimensionen, slutligen, som rör kultur och synsätt, handlar om samverkansaktörernas synsätt, på såväl samverkan som sådan som dem man samverkar med. Germundsson beskriver det som att de första två dimensionerna rör ”de strukturella ramar inom vilken samverkan sker” (sic), medan den sistnämnda är mer inriktad på ”interaktionen i mötet mellan de olika aktörerna”.²⁴

²¹ Danermark och Germundsson 2013.

²² Germundsson 2015.

²³ Axelsson och Bihari Axelsson 2013.

²⁴ Germundsson 2015, s. 6.

3 Kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer

3.1 Metod och urval

I delstudien om samverkan mellan kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer, tillfrågade Dua drygt 30 kommuner och den lokala Arbetsförmedlingen om det fanns intresse att delta i ett lärprojekt. Ett urval av femton samverkanskommuner gjordes sedan av Arbetsförmedlingen, SKL och Dua. Det är viktigt att notera att framgångsrik samverkan i dessa kommuner hade utvecklats före Duas tillkomst. Urvalet utgick från kommunernas självskattningar, det vill säga kommuner som själva beskrev att de hade väl fungerande samverkan valdes ut. Här beaktades även Svenskt Näringslivs kommunrankning beträffande företagsklimat. Urvalet tog även hänsyn till en kombination av andra faktorer, såsom: geografi, kommunstorlek, ungdomsarbetslöshet samt att kommunerna kunde uppvisa samverkan på följande områden:

- God samverkan (beträffande bland annat styrning, mål, arbetsformer, uppföljning).
- Samverkan med arbetsgivare.
- Individfokuserat arbete (bland annat uppsökande arbete, utmaningar och verktyg).
- Befintlig samlokalisering.
- Utbildning anpassad utifrån individens behov.
- Flexibla och parallella spår i arbetet med unga.
- Utvecklat samarbete runt nyanlända unga eller unga med funktionsnedsättning.

Valda kommuner delades in i tre workshopgrupper, vilka träffades vid sammanlagt 5 workshop vardera. Innan workshopserien påbörjades möttes samtliga deltagare vid en gemensam kick-off.

Grupperna var:

1. Stockholm, Botkyrka, Västerås, Malmö, Göteborg
2. Söderhamn, Falun, Skellefteå, Strömsund, Umeå
3. Trelleborg, Solna, Värnamo, Vänersborg, Oskarshamn.

Kommunerna och Arbetsförmedlingen arbetar på en rad olika sätt med samverkan. De exempel som beskrivs i denna studie är de som organisationerna själva valt att lyfta fram. Den följande redovisningen utgör alltså inte en fullständig beskrivning av allt det samverkansarbete som bedrivs i kommunerna. Av utrymmesskäl har det inte heller varit möjligt att redovisa alla de exempel som beskrivits vid workshoparna.

Under workshopserien uppnåddes teoretisk mättnad, det vill säga efter ett antal observationer tillkom inga nya data från informanterna. Vidare var samstämmigheten i de beskrivningar som gavs av framgångsfaktorer och hinder större än skillnaderna. I vissa fall skilde sig dock synsätten åt, och dessa skillnader tas upp i den följande redovisningen.

3.2 Syfte och frågeställningar

Projektets övergripande syfte är att identifiera och analysera mönster avseende framgångsfaktorer för samverkan, hinder och problemverksamheterna stött på och övervunnit i sitt samverkansarbete samt upplevda effekter för målgruppen.

Med utgångspunkt i detta syfte har följande frågor behandlats i denna empiriska genomgång:

- Hur definierar de medverkande organisationerna samverkan?
- Vilka är samverkansaktörerna?
- Vad är syftet med samverkan?
- Vilka är de upplevda effekterna för målgruppen?
- Vilka är framgångsfaktorerna för samverkan?
- Vilka hinder finns för samverkan och hur har dessa övervunnits?

Den följande redovisningen är strukturerad utifrån de tre första punkterna. En översiktlig sammanställning av framgångsfaktorer och hinder återfinns i rapportens kapitel 5, strukturerad utifrån dimensionerna *organisation* och *synsätt*. Frågan om upplevda effekter för målgruppen behandlas inte avgränsat, utan löpande, i anslutning till samtliga teman. Vidare ägnas frågan om *Samlokalisering* som samverkansform ett särskilt avsnitt.

3.3 Olika definitioner av samverkan

Som nämns i kapitel 2 är ”samverkan” ett begrepp som definieras på många olika sätt. För att visa hur olika samverkan kan uppfattas ska vi ge en kort översikt av hur olika samverkan kan definieras i de olika kommunerna.

Vad gäller ordets laddning finns det på alla platser vi besökt en entydigt positiv syn på samverkan. Samverkan beskrivs överlag som en självklar och nödvändig del i arbetet. Uppfattningen är i linje med vad forskningen pekar på om att samverkan som arbetsätt ges en alldeles särskilt framskjuten plats i den moderna välfärdsstaten. Om detta beror på genuin övertygelse eller på anpassning har vi inte stöd för att dra några slutsatser om, men det som uttalas är ett positivt synsätt. Däremot finns det alltså en variation i synen på vad samverkan är.

I vissa kommuner framhåller deltagarna att samverkan handlar om konkreta samarbetsformer. För att återknyta till Axelsson och Bihari Axelssons glidande skala i kapitel 2 så kan dessa arbetsätt ligga från det mest autonoma till nära fusion, från informationsutbyte över regelbundna möten och kontakter mellan samverkansparterna till samlokalisering och finansiell samordning.

Samtidigt betonar vissa deltagare mer än andra att en grundläggande förutsättning för samverkan är att de som samverkar har en gemensam uppfattning om att man verkar för gemensamma mål (att få unga i arbete, att bidra till arbetsgivares kompetensförsörjning, att på bästa sätt använda skattemedel, t.ex.). Vissa menar till och med att om en sådan samsyn föreligger behövs t.ex. inte samlokalisering, utan det går att samverka ändå.

3.4 Samverkansaktörer

Studiens huvudfokus är inriktat på samverkan mellan kommuner och Arbetsförmedlingen, men de exempel som lyfts fram vid presentationerna visar att samverkan kan ha mycket att vinna på att ta in ytterligare aktörer. Vi ska i det följande ge ett antal exempel på hur.

3.4.1 Samverkan med arbetsgivare och i vissa fall arbetstagarorganisationer

Av särskilt intresse är den samverkan som förekommer med näringslivets arbetsgivare. Dels för att deltagarna beskriver sådan samverkan som allt viktigare, dels för att samverkan mellan så skilda samhällssektorer är mer ”okänd mark”, där ytterligare kunskap behövs om hur man kan arbeta för att få samverkan att fungera.

Solna

I Solna arbetar kommunen och Arbetsförmedlingen utifrån tanken att ett näringslivsperspektiv ska genomsyra hela verksamheten. Sedan ett antal år bedrivs ett systematiskt arbete för goda kontakter mellan näringsliv och kommun, en bärande del i det man kallar Solnamodellen.¹ Kommunen rankades 2017 som Sveriges mest företagsvänliga av Svenskt Näringsliv, detta för tionde gången under 2000-talet.² Solnas metod bygger på synsättet att offentlig sektor inte ensam kan lösa situationen på arbetsmarknaden, utan att de privata arbetsgivarnas insatser också är nödvändiga. För detta krävs samverkan och växelverkan, i ett genomtänkt system av prestationer och motprestationer. Solnas metod utgår från följande:

- Huvudfokus på tillväxtföretag med 10–49 anställda. Även om det finns många stora arbetsgivare i området, är det de små och medelstora företagen som sammantaget kan tillhandahålla den stora mängden arbetstillfällen.

¹ Solna stad 2016.

² Solna stad 2017.

- Privata arbetsgivare måste behandlas så att de ser att de får utdelning för sina insatser.
- Skapa en positiv bild av Solna stad genom bland annat:
 - *Löpande dialog och nära kontakter med näringslivet*, till exempel: inte bara ringa och mejla utan träffa och besöka företagen, följa upp ungdomarna vid deras introduktion på företag, se till att allt förlöper väl och direkt sätta in åtgärder för den händelse det inte skulle göra det.
 - *Inse att många företag inte är så insatta i arbetsmarknadens funktionssätt*. Vara påläst så att det offentliga kan upplysa om vilket stöd företagen kan få, vilka blanketter som behöver fyllas in, vilka regler och tider som gäller, etc.
 - *Samarbete mellan kommunens olika förvaltningar*. Viktigt att de olika förvaltningarna är insatta i varandras arbete så att de kan hjälpa företagen till rätt handläggare direkt: alla ska ha ”Solnahatten” på sig. Även bemötandet i detalj är viktigt, till exempel hänvisa till rätt handläggare i stället för till växeln.
 - *Långsiktighet i arbetet*. Se till att ha en upparbetad god relation att knyta an till den dag staden behöver företagens goda vilja.

Solna stad och Arbetsförmedlingen samverkar även i detta arbete. Utöver återkommande handläggarmöten där de tillsammans stämmer av vilka de arbetssökande är, sker kontakten också löpande, till exempel genom att Arbetsförmedlingens representant då vederbörande möter en ungdom omgående kontaktar kommunen (Kompetensförvaltningen), både de handläggare som ansvarar för individhandläggning och dem med ansvar för näringslivskontakter.

Göteborg

Om Solna framför allt är inriktade på små och medelstora företag, ges vi i Göteborg även exempel på samverkan med större företag. Syftet är dubbelt: att hjälpa företagen med kompetensförsörjning och unga i deras etablering. Göteborgs stad har i samverkan med Vuxenutbildningen, Yrkeshögskolan och Göteborgs universitet skapat utbildningsformen *Flexication*. Syftet är att skapa kurspaket som

möter arbetsgivarens behov och ge ungdomen den kompetens som efterfrågas. Till exempel innehåller en fordonsutbildning även andra ämnen (till exempel språk, elektricitetslära, matematik, e-handel). Kursdeltagarna ska kunna varva gymnasie-, yrkeshögskole- och universitetsnivå på kursen.

Arbetsförmedlingen i Göteborg samverkar med privata arbetsgivare och Lernia för effektiv matchning med hjälp av arbetsmarknadsutbildning. För att hjälpa ett företag med dess behov av cirka 60 fordonsmontörer, när de montörer som var inskrivna vid Arbetsförmedlingen inte täckte behovet, väcktes idén att behovsanpassa moduler ur Lernias industriutbildning. Arbetsförmedlingen anordnade en montörsutbildning tillsammans med Lernia, speciellt framtagen för företaget. Ett inledande informationsmöte hölls på Arbetsförmedlingen, dit 85 personer kom. Företaget fanns på plats och specificerade krav och förväntningar, t.ex. att troende muslimer skulle få ha sin bönestund under rast, krav på svenska, och att drogtestar av de anställda genomförs. Sökande fick göra en intresseanmälan och därefter genomförde Arbetsförmedlingen och företaget intervjuer, där de intresserade även fick svara på varför de sökte, hur de såg på att arbeta vid löpande band, på stress, tidpassning och skiftarbete. Vid urvalet lades stor vikt vid att arbetet är fysiskt krävande. Ett antal valdes bort, framför allt på grund av bristande språkkunskaper. Där emot ställde företaget inga krav på godkända gymnasiebetyg i kärnämnen. Sedan gavs en förberedande utbildning (varav en vecka hos Lernia) med arbetsmarknadsutbildning (inklusive fem veckors praktik på företaget). Alla fick samma utbildning, oavsett bakgrund, och alla som följde ordningsreglerna fick fullfölja utbildningen. I december 2016 hade 66 personer genomfört utbildningen och 27 hade fått anställning.

Vad gäller hinder pekar Arbetsförmedlingen på att man från det allmännas sida ofta kan ha förutfattade meningar om hur arbetsplatser ser ut. Det är därför viktigt att besöka och lära känna verksamheten, för att bättre kunna se vad som är företagets faktiska kompetensbehov innan Arbetsförmedlingen tar fram utbildningar. Arbetsförmedlingen blir också mer trovärdig i diskussionen med arbetsgivarna om den kan visa att den har specialistkunskaper i olika branscher.

Eftersom det är viktigt för motivationen hos den arbetssökande att se att det finns ett arbete ”på andra sidan”, är det särskilt angeläget att arbetsgivaren deltar i processen från början, liksom att Arbets-

förmedlingen kartlägger personer rätt från början för att underlätta matchningen. Kategorin ”önskat yrke” bör också omfatta dem som ännu inte är färdigutbildade så att man inte missar dessa.

Oskarshamn

Även i Oskarshamn samverkar Arbetsförmedlingen tillsammans med Lernia och kommunen. För att bistå ett företag med dess kompetensförsörjning, har Lernia hjälpt företaget att söka arbetskraft även utanför Kalmar län. Lernia försåg även Arbetsförmedlingen med en kravspecifikation, varpå Arbetsförmedlingen matchade denna mot personer som befinner sig i etablering i hela Sverige, flera från flyktingboenden. Lernia intervjuade dessa personer, vilket resulterade i en pilotgrupp om 14 personer, varav flera ännu inte hade fått kommunplacering. Genom samverkan med kommunen kunde dessa utvalda personer få tillfälligt boende, en förutsättning för att de skulle ha möjlighet att flytta till kommunen. De har sedan fått en anpassad kompetenspåbyggnad, via olika arbetsmarknadsutbildningar, för att bli anställningsbara. Utbildningen har innehållit yrkessvenska med teknikinriktning samt en kortare yrkesutbildning. I det fall som återgavs var företagets säkerhetsinstruktion en del av materialet i svenska. Slutligen validerades den uppnådda kunskapsnivån i enlighet med företagets kravprofil, och den nyanlände fick utökad arbetsplatsintroduktion. Studietakten var individuellt anpassad. Samtliga 11 som ingick i snabbspåret hade i september 2017 egenförsörjning, medan ytterligare 24 i Oskarshamn är igång.³

Parallellt med att kommunens nya arbetsmarknadsenhet (vars uppdrag bl.a. är bättre samverkan) tagit form, har Arbetsförmedlingen omorganiserats med starkare ”jobbfokus” som syfte, bland annat genom samarbete med lokala arbetsgivare. Den arbetssökandes ansökan behandlas via dator eller kundtjänst medan kartläggning, rustning och matchning fortfarande ombesörjs på kontoren. När personen är färdig för matchning förs vederbörande över till en särskild arbetsgivargrupp med uppgift att matcha personen mot arbetsgivarnas behov. Gruppen tar även emot alla önskemål och uppgifter från de arbetsgivare som kontaktar förmedlingen, och en direkt uppmaning

³ Uppgift från Arbetsförmedlingen, september 2017.

om att göra detta har även lagts ut på hemsidan. I detta arbete har Arbetsförmedlingen låtit sig vägledas av vad arbetsgivarna beskriver som sina behov, inte vad som anges i regeltext. Det handlar om att ”tänja på gummibandet” utan att det brister, beskriver Arbetsförmedlingen arbetssättet som.

I förhållande till arbetsgivarna lyfter Oskarshamn fram att det utöver ett övergripande positivt synsätt också är en framgångsfaktor att lägga stor vikt vid logistiska detaljer, som till exempel systematisk insamling och dokumentation av kontaktuppgifter och andra praktiska uppgifter. Det finns annars en risk att detta försvinner i systemet, vilket leder till onödigt merarbete och i värsta fall att man ”tappar” arbetsgivare.

Västerås

I Västerås uppfattade Arbetsförmedlingen att det fanns en föreställning bland ungdomar och företag om Arbetsförmedlingen som stelbent och byråkratisk. Arbetsförmedlingen startade därför *Samarbeten ger arbeten*, ett arbetsmarknadspolitiskt projekt där myndigheten samarbetar med Västerås stad, Handelskammaren, forskare och ett antal olika företag.

När det gäller hinder har man sett att det största felet enligt arbetsgivaren är att det allmänna tillhandahåller ”färdigpaketerade” lösningar. Detta har Arbetsförmedlingen och kommunen försökt motverka genom att anamma ett synsätt där man ”samproducerar” med arbetsgivarna, vilket kräver att man förstår varandras situation och kan vara flexibel i tolkningen av regelverken. Vidare måste det framgå vad syftet och vinsterna med samverkan är. Tillsammans försöker Arbetsförmedlingen och kommunen tillgodose arbetsgivarens önskemål, till exempel genom att besöka arbetsgivaren tillsammans (”en väg in”), eller genom att besöka platser där företagen finns (till exempel Business Network International och VSK Bandy). Kontakten med arbetsgivarna gör att man får en bättre bild av vilken kompetens företagen efterfrågar, och därigenom kan anpassa utbildningar så att företagen ser mervärdet med samverkan. I arbetet med att förstå arbetsgivarnas behov fyller även samarbetet med Lernia en viktig funktion, i och med att Lernia har kunskap om arbetsgivares anställnings- och utbildningsbehov. Ibland har det varit svårt att undvika

att flera personer från Arbetsförmedlingen ”springer på” samma arbetsgivare. För att motverka denna tendens har Arbetsförmedlingen internt rangordnat företag som ”A-B-C-företag”, vilka man sedan kontaktar olika ofta.

Som ett led i arbetet med att lägga större fokus på matchning till arbete, har Arbetsförmedlingen arbetat för att upptäcka vilka talanger som finns utanför arbetsmarknaden, och utgå från vad de själva har att erbjuda. På så sätt kan arbetsgivaren lättare se det mervärde dessa unga tillför i stället för att fastna i problembilder.

Arbets sättet kräver en förmåga att hantera de besvikelser som kan uppstå i arbetet, och att kommunen och Arbetsförmedlingen hela tiden påminner sig att de arbetar för samma mål. Ett synsätt man arbetat för att motverka är uttryckssättet: ”min” ungdom: ”Det är fel! Ungdomar tillhör inte någon särskild!”.

En svårighet som har att göra med befintligt regelverk är att kommunens och Arbetsförmedlingens förutsättningar att arbeta tillsammans i utbildningar, till exempel där kommunen anordnar en utbildning där deltagare i vissa av Arbetsförmedlingens program inte kan delta på grund av regelverket. Man pekar också på att risken med enskilda projekt, är att de försvårar överblicken.

En framgångsfaktor har varit att inte låta Arbetsförmedlingen ensam presentera arbeten, utan att ta med yrkesrepresentanter. Arbetsförmedlingen har även tagit ytterligare steg genom att ta med ungdomar in på själva arbetsplatserna. Det har varit en framgångsfaktor att börja lyssna till ungdomarna, och även se att ungdomar är bäst på att tala med ungdomar. För detta ändamål har man anställt två personer. En viktig del i arbetet med att nå ungdomarna (liksom arbetsgivarna) går också via digitalisering av projektet. Verksamheten återfinns därför på sociala medier, använder VR-teknik (#yrkesjakten; #jobbträning), lägger ut filmer på Youtube (till exempel ”Jobbjakten”) samt återfinns på Linked In.

Arbets sättet ställer också krav på avvägningar. Å ena sidan undvika att ungdomarna fastnar i ”enkla” arbeten och inte fullföljer sin utbildning. Å andra sidan förstå att det för många ungdomar kan ligga ett stort värde i att få även ett enklare arbete, och att de kan känna lojalitet med sin arbetsgivare och vilja stanna där.

Strömsund

Också i Strömsund har det allmänna samverkat med näringsliv och andra organisationer. Utgångspunkten har varit att på olika sätt arbeta för ett gemensamt synsätt bland alla berörda aktörer – privata och offentliga – på vad kommunen behöver göra. En sådan samsyn råder till exempel om att den stora utmaningen för Strömsund som helhet är kompetensförsörjningen, både till kommunal service och till företag; det ömsesidiga beroendet är starkt och man har ett övergripande gemensamt intresse: ortens långsiktiga överlevnad.

I Strömsund hade man uppnått välfungerade samverkan på handläggarnivå, men ansåg att det saknades samverkan på mer strukturell nivå. För att uppnå en sådan bildades en styrgrupp bestående av representanter för kommunen, Arbetsförmedlingen samt näringsliv och fackförbund (Kommunal).

Ett konkret exempel på kommunens och Arbetsförmedlingens samverkan med näringslivet är ett praktikprogram inom handel som både ger praktisk och teoretisk erfarenhet. Målet är att ungdomen ska kunna ta en anställning inom handel efter avslutad praktik. På politisk nivå har vidare beslutats att elever på Omvårdnadsprogrammet och på Barn- och fritidsprogrammet ska få arbete direkt efter skolan om de har gymnasieexamen.

Vad gäller framgångsfaktorer framhålls: en gemensam syn bland alla aktörer (kommun, Arbetsförmedlingen, fack, företag, skola) på kommunens utmaningar, att både politiken och Kommunal delar synsättet, prestigelöshet i förhållandet mellan Arbetsförmedlingen och kommunen, korta beslutsvägar och dagliga kontakter mellan Arbetsförmedlingen och den kommunala förvaltningen på chefsnivå samt en koordinator som fungerar som länk mellan kommunen och Arbetsförmedlingen. Vidare har även Dua-överenskommelsen kunnat användas som ett verktyg i arbetet. Avslutningsvis framhåller Strömsund att kommunens storlek kan vara en framgångsfaktor. Dess lilla storlek, kombinerat med akut personalförsörjningsbehovet, har gjort samverkan naturlig.

3.4.2 Samverkan med myndigheter utanför kommun och Arbetsförmedling

På ett antal orter beskrivs även samverkan med andra myndigheter. Ett exempel på hur en sådan samverkan kan utvecklas och ges en tydlig struktur ges i Falun.

Falun

I Falun, samverkar representanter för kommunens socialtjänst och arbetsmarknadsenhet med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och, i förekommande fall, Landstinget. Syftet är att förbättra individanpassade insatser. Företrädarna från Falun berättar att man hade gjort ett antal samverkansförsök utan att något tagit fart. Under 2015 tog kommunen upp frågan igen, och Försäkringskassan, som sitter i den operativa chefsgruppen, framförde idén att använda en av dem beprövad metod för värdeflödesanalys. Metoden går ut på att identifiera flöden och processer i ett ärende och att markera hinder och stopp. Så synliggörs det ömsesidiga beroende som finns mellan verksamheter och aktörer, och det blir svårare att skylla ifrån sig.

Värdeflödesanalysen genomfördes, och de som lade grund för arbetet fick tydligt mandat att genomföra förändringar och ta dessa vidare på hemmaplan. Modellen fick benämningen Systematiskt samverkansarbete (SSA). Det som framkommer under kartläggningen ska kunna verkställas omgående. Mandat gavs till operativa chefer att genomföra förändringar, utan att lyfta det till högre chefsnivåer.

Flödesanalysen visade att mervärdet uppstod när man satt tillsammans. När alla var involverade i processen, innebar det ofta ett steg framåt för individen i fråga, och den tidigare rådande kultur där olika delar av kommunen skyllde på varandra för att det uppstod stopp. Individerna fick en ingång till tillgängliga stödåtgärder i stället för att ”studsa” mellan olika instanser. För kommunen blev det tydligt att man behövde arbeta vidare med samverkan och att det krävdes en tydligare struktur för detta.

Arbetet är utarbetat så att företrädare för kommunen (socialtjänst, arbetsmarknadsenhet), Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan (samt i förekommande fall även Landstinget, allmänpsykiatri) gör en gemensam kartläggning enligt en framarbetad mall. Individen möter

personerna som gör kartläggningen direkt, och inga särskilda beslut krävs för att komma till mottagningsteamet.

Före mötet bestäms vem som ställer frågor och vem som för anteckningar. Individen får information inför mötet och ytterligare en gång i början av mötet. Individen behöver också underteckna sitt samtycke till att olika instanser delar information med varandra. Anteckningar görs direkt i den kartläggningsmall anpassad till målgruppen som kommunen utformat. Dessa individer behöver ofta tydliga instruktioner och mallen fungerar här som stöd. Varje kartläggning avslutas med att en handlingsplan tas fram. Fördelen med att fylla i mallen vid mötet är att alla berörda involveras och att individen inte behöver ta ny kontakt för att boka tid för uppföljning.

Mallen har följande rubriker:

- Personuppgifter.
- Kartläggning – individ: hinder och resurser (Kroppsfunktioner, psykiska funktioner, stress, substansintag, historik).
- Kartläggning – omgivning: hinder och resurser (Sociala förhållanden, boende/ekonomi, utbildning – kompetens, arbetsförhållanden, professionellt nätverk).
- Motivation i relation till ... (förändring).
- Sammanfattning av kartläggningen – hälsa, sociala förhållanden, boende/ekonomi, utbildning, arbetsförhållanden, professionellt nätverk.
- Planering (det här ska hända, därför att och ansvarig är ...).
- Mina kontakter.

Arbetet fungerar även som en löpande kompetensutveckling, där de olika verksamheterna lär av och om varandra. Detta medför att ”det blir rätt fortare”, och därtill att det är lättare att förklara för individen vilka åtgärder som kommer att sättas in och av vem.

Vad gäller de hinder som Falun lyckades bemästra var det mest övergripande hur man skulle involvera Försäkringskassan. Här gick det bland annat tack vare att kommunen hade goda kontakter med Försäkringskassan som finns representerad i den operativa chefsgruppen, och tack vare goda personliga kontakter.

Vägen till framgång gick alltså delvis genom personliga kontakter på flera nivåer. Deltagarna vid workshopen ansåg också att det saknas tydliga strukturer för hur ett samverkansarbete av detta slag ska gå till eller ens kunna initieras. Det bygger ofta på just befintliga kontakter.

En svårighet som diskuterades var att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen i någon mening har samma uppdrag, men att Försäkringskassan utgår från arbetsförmåga och Arbetsförmedlingen från anställningsbarhet. Här uppstår ofta en krock mellan två olika tolkningar av uppdraget. Samverkansarbetet har dock hjälpt till att skapa helhetssyn i verksamheten. Någon uttrycker det som att ”det går inte längre att skylla på andra”. Det systematiska samverkansarbetet har gjort processen synlig och visat att alla aktörer är lika viktiga för att det ska bli så bra som möjligt för målgruppen.

Ytterligare framgångsfaktorer har varit ett tydligt mandat för personalgruppen att verkställa de beslut som fattas. Vidare har alla kunnat se nyttan med kartläggningen och sina egna roller i arbetet. Arbetet har givits struktur, dels genom den gemensamma mallen, dels genom en fast mötestid en gång i veckan. Det har även funnits en tydlig struktur för uppföljning, som bokas in direkt vid mötet. Rent praktiskt har arbetet också underlättats av att det utgjort en del av det interna utvecklingsarbetet, och därför kunnat fortsätta utan yttre finansiering, och utan att man har behövt ”be om lov” hos politikerna.

3.4.3 Samverkan med ideella organisationer

Malmö

Malmö stad arbetar utifrån en förhållandevis ny samverkansmodell för offentlig och idéburen sektor, Idéburet offentligt partnerskap (IOP). IOP kan användas när offentlig upphandling eller projekt- och föreningsbidrag inte fungerar. IOP-avtalen kan fylla flera syften, bland annat komplettera stadens arbetsmarknadsinsatser. Initiativet ligger hos civilsamhället, och får ej ske genom beställning från kommunen. En organisation som ingått detta avtal med staden är Malmö Fotbollsförening (Malmö FF).

Ingen upphandling krävs och båda parter står för finansieringen. Partnerskapet får inte konkurrera med likartad verksamhet på marknaden, och verksamheten ska kunna anses bidra till allmän samhälls-

nytta. Övergripande mål är att varaktigt minska ungas arbetslöshet genom samverkan vad gäller uppsökande verksamhet.

Den ideella organisationen tillför här kunskap och verktyg som staden saknar. Genom att involvera den vinner det allmänna både legitimitet hos, och kunskap om, såväl målgruppen som arbetsgivarna.

Ett exempel på samverkansarbetet är *Karriärakademin*, där staden och även Arbetsförmedlingen samarbetar med Malmö FF. Karriärakademin främjar bland annat utbildning och fungerar som en alternativ matchningstjänst där målet är en anställning för individen (16–29 år), även tidsbegränsade arbeten och lärlingsplatser. Syftet är att hjälpa både ungdomar och företag, och arbetet tar sin utgångspunkt i de rekryteringsbehov som finns hos Malmö FF:s sponsorföretag. Tjänsten är kostnadsfri för företaget. År 2016 fick 90 personer arbete genom Karriärakademin. Ingen hade eftergymnasial utbildning.

Karriärakademin anordnar också rekryteringsträffar. Företaget få hjälp att formulera sina erbjudanden så att de blir tydliga för de arbetssökande. Efter träffen ges ungdomarna betänketid, med möjlighet att återkomma med en intresseanmälan. Därefter görs en intervju. Några av de sökande får arbete, övriga får yrkesvägledning.

Arbetet är dock inte utan hinder. Bland annat är den interna förankringen i staden inte alltid lätt och en fråga som ställts är: ”Varför ytterligare en åtgärd?”. Vidare kan andra föreningar undra varför de inte får delta. Det finns också en oro för att arbetet inte ska få fortsätta efter valet. IOP-dialogen präglas även av de maktrelationer som finns mellan de ingående organisationerna. För att bli framgångsrikt kräver arbetet därför mycket arbete med att skapa tillit.

3.4.4 Samverkan inom kommunen

Trelleborg

Något som ofta framkommer under workshopdiskussionerna är att det även kan finnas behov av samverkan *inom* kommunerna. Trelleborg är en kommun som systematiskt arbetat utifrån detta perspektiv, bland annat genom nära samverkan mellan utbildning och arbetsmarknad.

Utgångspunkten är idén att det kommunen kallar ”produktionsapparaten” utformning är avgörande för vilket utfall politiken får. ”Om man har en produktionsapparat gjord för att tillverka knäckebröd,

kommer den aldrig att kunna producera ostfrallor, hur mycket resurser man än stoppar in i den”, sammanfattar kommunen tanken. Trelleborgs ”produktionsapparat” är utformad för att unga inte ska fastna i försörjningsstöd, utan ges incitament och hjälp att snabbt etablera sig och bli självförsörjande.

Arbetsmarknadsnämnden är i enlighet med detta synsätt utformad som en ”hybridnämnd” med tydlig inriktning på etablering, där arbetsmarknadsinsatser, ekonomiskt bistånd, vissa utbildningsfrågor, insatser för unga och integrationsfrågor har lagts tillsammans. Den arbetar i sin tur arbetar nära bildningsnämnden.

På detta sätt ges organisatoriska förutsättningar för intern samverkan. Idén om att ”produktionsapparaten” avspeglas även i kommunens syn på uppdraget i arbetsmarknadsprocessen. Det strategiska vägvalet ligger i att arbeta enligt högerkolumnen i tabellen nedan, anamma ett arbetsmarknadsperspektiv i stället för ett socialt perspektiv (tabellen nedan är hämtad från kommunens bildspel).

Tabell 3.1 Trelleborgs arbetsmarknadsperspektiv

Socialt perspektiv	Arbetsmarknadsperspektiv
Fokus på biståndsrätt	Fokus på självförsörjning
Individkartläggning	Arbetsplatskartläggning
Omhändertagande	Eget ansvar – matchning
Tillitsfull	Utmanande
Beprovad metod	Finna nya metoder
Långa processer	Snabba insatser
Specialistkompetens	Generalistkompetens

Källa: Trelleborg.

Praktiskt innebär tillämpningen av arbetsmarknadsperspektivet bland annat att:

- kommunen betonar att arbetsmarknadsprocessen hör till arbetsmarknadsförvaltningen och inte till socialförvaltningen,
- den som ansöker om ekonomiskt bistånd inte träffar socialsekreteraren utan en handläggare som arbetar för att den sökande inte ska behöva ha med socialsekreteraren att göra,
- målet är att alla som ansöker om ekonomiskt bistånd ska ges arbetsmarknadsplanering. Idén bygger på ”85/15-principen”, alla kan inte ta vilket arbete som helst men för 85 procent finns det något

arbete som passar. 85 procent av de inskrivna har därför arbetsmarknadsplanering. Resterande 15 beror på t.ex. missbruk, föräldraledighet eller sjukdom, lägga tonvikt vid snabba insatser,

- kommunens bildningsförvaltning omgående meddelar arbetsmarknadsförvaltningen om en elev har hög frånvaro eller hoppar av, så att personen snabbt kontaktas och inte ”tappas” ut i arbetslöshet,
- systematisk mätning och uppföljning tillämpas, för en klarare bild av vilka faktorer som påverkar,
- aldrig låta en mindre kompetenslucka stå i vägen för arbete. Skulle ett körkort leda till att en person kommer i arbete så ersätter kommunen en körkortsutbildning. Om det besparar kommunen försörjningsstöd så är det en billig investering,
- personer på Arbetsmarknadsförvaltningen ser sig som något av ”säljare”. Utifrån uppgifter i företagsregister så ringer de upp företag och frågar: ”Hur kan vi hjälpa er med kompetensförsörjning?”,
- man anammat ett synsätt där initiativ till samverkan inte kräver överenskommelser eller att man ber om lov,
- kommunen digitaliserat hanteringen av ekonomiskt bistånd, vilket givit avsevärt kortare handläggningstider.⁴

Arbetsmarknadsperspektivet speglas också i hur Trelleborg ser på utbildning, där utbildning och arbetsmarknad anses omöjliga att skilja från varandra i arbetet för att få unga i arbete. Enligt Trelleborg har sättet att arbeta utifrån ett gemensamt perspektiv inneburit att man kunnat gå från ”stuprör” till samverkan utan samlokalisering.

Med utgångspunkt i detta synsätt har kommunen, tillsammans med Arbetsförmedlingen och Region Skåne, infört möjligheten till *Arbetsmarknadskunskap* i skolan. Syftet är att minska klyftan mellan arbetsmarknad och skola och ge elever kunskap om hur arbetsmarknaden ser ut. Ämnet ersätter inte studie- och yrkesvägledning, utan utgör ett komplement, genom att tillföra arbetsgivarnas infallsvinkel. Arbetsmarknadskunskap kan till exempel bestå av branschfördjupande lektioner, föräldramöten, lärarträffar eller studiebesök hos arbetsgivare.

⁴ Vinnovas och SKL:s Innovationspris 2016, Sveriges kommuner och landsting 2016.

Trelleborg arbetar även med projektet *Industrinatten*, en mässa där ungdomar fått besöka olika företag, ställa frågor i syfte att motverka stereotyper (som att industriarbete skulle vara smutsigt), och därigenom öka intresset för Industriprogrammet. Kommunen arbetar löpande med att stärka arbetsmarknadsperspektivet i utbildningen, och arbetar för att föra in studie- och yrkesvägledningen tidigare och tydligare. Ansvaret för studie- och yrkesvägledningen är brett, menar Trelleborg, och bör inte ses som begränsat till ”SYO-konsulenter”. Varje rektor ska också ha en plan för och följa upp hur skolan bedriver studie- och yrkesvägledning.

3.5 Syftet med samverkan

Ett syfte med samverkan som många kommuner lyfter fram är att tillgodose arbetsgivares rekryteringsbehov, och ett antal exempel på hur man kan arbeta för detta ändamål återfinns i avsnittet 3.4.1.

Vad gäller själva målgruppen, unga, lyfter flera kommuner fram att syftet är att skapa ett *enbetydigt synsätt* på, och bemötande av, den unge. Samtidigt pekar många på vikten av *individ Anpassning* i åtgärder och bemötande. Återigen handlar det om en balansgång, allt i syfte att uppnå så goda effekter som möjligt för målgruppen.

Ytterligare syften som nämns är att kartlägga målgruppen samt skapa synergier mellan kommunen och Arbetsförmedlingen. Det kan handla om att finna gemensamma administrativa rutiner och system, logistik.

Vi ska i det följande gå igenom några praktiska exempel på hur man i de olika kommunerna arbetat för några av dessa olika syften.

3.5.1 Individanpassade åtgärder för målgruppen

Man är bara en person, en människa, precis som alla andra, men efter alla kartläggningar, utredningar, bedömningar och hjälpinsatser är det en svår uppgift att inse sitt eget värde. I stället har man kommit att bli en kompakt massa avvikelser.

Detta citat, från en ung man i Skellefteå, sätter ljuset på det deltagarna beskriver som mycket viktigt för att få samverkansarbetet att fungera, att se målgruppen som en tillgång i stället för ett problem. För detta krävs flexibilitet och individanpassning, samtidigt som det allmännas representanter också måste upprätthålla en viss enhetlighet i bemötandet.

Värnamo

I Värnamo har man i sitt samverkansarbete eftersträvat såväl individanpassning som enhetlighet. Ett exempel på detta finns i *Jobbcenter Unga (JCU)* där kommunen samverkar med Arbetsförmedlingen och skolan. JCU har inrättats av kommunen för de unga (16–24 år) som behöver insatser som går utöver det skolan och Arbetsförmedlingen förmår. Målgruppen är mycket heterogen, och ofta svår att nå. Om de ungdomar kommunen tillfrågat tackar nej till att delta, återkommer JCU till dem efter tre månader. Även de personer som är inskrivna vid JCU följs upp var tredje månad, detta i linje med idén om individanpassning och för att undvika inläsningseffekter.

Personalgruppen består av sex personer (varav en finansierad av skolan), fördelad på cirka 45–50 unga. Personalen finns hela tiden nära ungdomarna, till exempel har personalen inget eget lunchrum, utan alla äter tillsammans och rör sig tillsammans i JCU:s lokaler.

Av antalet utskrivna ur JCU:s verksamhet går cirka 50 procent vidare till arbete eller studier. Övriga som lämnar JCU går i de flesta fall till annan insats. Kommunen planerar att utreda frågan genom uppföljning av tidigare deltagare (enligt plan under 2017/18).

JCU är organiserat för att främja samverkan. För beredningen ansvarar en särskild beredningsgrupp vars uppgift det är att ”sälla fram” de ärenden som bör gå vidare till JCU. Unga med t.ex. missbruksproblem eller sjukdom leds inte till JCU. I gruppen ingår företrädare för Arbetsförmedlingen, socialtjänst och skola samt JCU. Så snart ett ärende kommer in rörande en ungdom som kan komma i fråga för försörjningsstöd, lyfts det på beredningsgruppens möte. Samtliga verksamheter kan ”lyfta” en ungdom som eventuellt är i behov av stöd från någon av de övriga. Sedan diskuteras vem som ska ta ansvaret. I de allra flesta fall handlar det om en gemensam insats. Individens kan anvisas av Arbetsförmedlingen till JCU, lika väl som individen kan vara fortsatt inskriven vid gymnasieskolan och ha en parallell insats på JCU. En annan ingång är att JCU på eget initiativ kontaktar ungdomar, till exempel elever med låg närvaro efter tips från skolan.

Genom beredningsgruppen underlättas samverkan mellan kommunen och Arbetsförmedlingen. Möten sker året om, en gång i veckan, i Arbetsförmedlingens lokaler. Mötena inleds med en genomgång av de ärenden som rör Arbetsförmedlingen och JCU. Efter det kan

JCU lämna mötet, och Arbetsförmedlingen tala vidare med Socialtjänsten. Inriktningen är att finna lösningar som går via utbildning och/eller arbete, och så långt möjligt undvika att ärendena går vidare till socialtjänsten.

Tack vare dessa möten kan enskilda ärenden belysas från myndigheternas olika perspektiv. Beredningsgruppen har även mandat att direkt fatta beslut, vilket innebär att JCU kan få alla nödvändiga papper underskrivna och klara direkt. Detta gör att vägen till insats kan ske utan mellanled och går snabbare.

Genom denna löpande samverkan ges behandlingen av varje ärende också möjlighet till kontinuitet och utveckling, i en process som man vet annars lätt blir rörig och svåröverblickbar.

Vad gäller hinder verksamheten stött på, pekar Värnamo på att JCU för många ungdomar blir en trygg hamn de vill stanna kvar i, med risk för inläsningseffekter. Som motåtgärd infördes ett löpande tremånadersuppföljningar, detta också för att inte ”tappa” de ungdomar som tackar nej till insatsen. Det är också ett sätt att få fler ungdomar att våga tacka ja, då de från början vet att de inte är ”fast” i insatsen.

JCU har utvecklat välfungerande rutiner, men från början fanns inte arbetssättet dokumenterat och blev därför mer personberoende. Man genomförde därför en samlad dokumentation av arbetssättet. Ett annat sätt att minska det personberoende har varit ett systematiskt arbete för större enhetlighet, till exempel genom att den inledande information som ges ungdomen ska vara enhetlig, handläggare byter ärenden med varandra och ungdomen ska alltid ha rätt att byta koordinator. För att kunna arbeta framgångsrikt med samverkan måste man också inse att den tar tid. Avgörande är att de medverkande inser att de många timmar de ägnar åt beredningsgruppen inte är onödig mötestid, utan både underlättar och förbättrar arbetet.

Värnamo anser vidare att man skulle behöva mer kunskap om de långsiktiga konsekvenserna för dem som avslutat en vistelse hos JCU. Beredningsgruppen planerar därför att börja följa upp arbetet genom en enkät eller telefonsamtal sex månader efter avslutad insats. Man har tidigare förbättrat arbetet genom att en forskare följde verksamheten under ett år och därefter kom med förslag till förbättringar.

Som framgångsfaktorer pekar kommunen och Arbetsförmedlingen på vikten av att ha en beredningsgrupp med mandat att fatta beslut direkt för att undvika onödiga ledtider. Gruppens täta möten innebär vidare en naturlig löpande uppföljning. Alla berörda handläggare vet hela tiden var ett givet ärende ligger. Den mer strukturerade uppföljningen med ”tremånadersmappar” har höjt kvaliteten i arbetet, och motverkat att man ”tappar” ärenden, samt förhindrar inläsningseffekter.

En framgångsfaktor är att man kunnat arbeta med ”verkliga” individuella lösningar, något som är mycket resurskrävande. Det förutsätter en samsyn på politisk nivå om att arbetet är viktigt.

Även om Värnamo lyckats finna en rad organisatoriska lösningar för samverkan och individanpassning, betonar man samtidigt att detta inte räcker. Framställningen lyfter fram ett antal framgångsfaktorer som har med synsätt, person och kultur att göra, till exempel en genuin prestigelöshet och tillit till varandra, en kultur inriktad på att finna möjligheter, och att inte ge upp utan finna omvägar för att nå målet. Man arbetar systematiskt för att upprätthålla denna ”anda”, till exempel genom socialisation av nya medarbetare. Tillitskulturen yttrar sig även genom att beredningsgruppen har ledningens förtroende och känner det. I stället för att försöka styra beredningsgruppen, överlåter ledningen åt handläggarna som är närmast verksamheten att avgöra vad som är lämpliga lösningar. Liksom i Strömsund pekar Värnamo på draghjälpen från det omgivande samhället, även här att man är en liten ort, tillsammans med Gnosjöandan.

Värnamo betonar även att kultur, person och organisation hänger samman. En handläggare nämner att framgången sannolikt delvis har att göra med god personkemi, men understryker att man kan arbeta för att skapa god personkemi också, till exempel genom täta möten.

Skellefteå

I Skellefteå finner vi Mötesplatsen Texas, ett exempel på hur ett stort antal organisationer samverkar för individanpassning. Samverkan sker här mellan bland annat Föreningen Urkraft, Skellefteå kommun, Gymnasiekontoret/VUX, Psykiatrin, Luleå tekniska universitet, Samordningsförbundet, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan. *Texas* är ett studiecenter som syftar till att ge personer med neuropsykia-

triska funktionsnedsättningar och/eller psykisk ohälsa förutsättningar att kvalificera sig till och fullgöra studier på gymnasiet, Komvux, folkhögskola eller högskola/universitet. Verksamheten drivs i projektform och finansierades vid tidpunkten för workshopen av Arvsfonden. Centret är förlagt till Campus Skellefteå och drivs i form av en anpassad studiemiljö med tillhörande stöd i nära samarbete med olika studieanordnare.

Samverkan beskrivs som en av grundpelarna för att få Texas att fungera. Sedan starten 2012 har över 200 personer tagit del av verksamheten. Arbetsmodellen bygger på *Supported Education*, vilken utgår från följande:

- Tillgänglighet
- Samverkan
- Normalisering
- Obegränsad tid
- Individualiserade insatser
- Värdighet
- Självbestämmande
- Flexibilitet
- Hopp

Ett hinder har varit osäkerheten vad gäller finansiering (Arvsfonden). Samtidigt kan finansieringsformen, liksom projektmodellen, fungera som en framgångsfaktor. Verksamheten behöver inte underkasta sig alltför strikta former av resultatmätning och uppföljning vilket man i det här fallet uppfattat varit gynnsamt för målgruppen.

Även om verksamheten bygger på stark individanpassning präglas den samtidigt av ett gemensamt förhållningssätt gentemot besökarna. Vid behov av specialistkompetens är det också en tillgång att ha ett nära samarbete med psykiatrin. Ytterligare framgångsfaktorer som nämns är öppenheten, att individerna alltid är välkomna, och att målgruppen inte behöver "köa", utan kan komma in direkt. En viktig del av individanpassningen är också konkret stöd till individen, till exempel ringa, göra hembesök, mejla och sms:a. Liksom övriga kommuner betonar Skellefteå vikten av att det finns en vilja till samverkan på alla nivåer, inom både förvaltningen och i politiken.

Umeå

Även Umeå visar på samverkan som en väg till individanpassning. *Ungdomstorget* syftar till att förenkla för individen genom ”en väg in” och erbjuda så tidiga insatser som möjligt. Här erbjuds arbets-sökande ungdomar med särskilda behov (18–24 år, i vissa fall 16–29 år) rehabiliterings- och vägledningsinsatser. Samverkande organisationer är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Umeå kommun och Västerbottens läns landsting. Samordningsförbundet står för begränsad finansiering, och här finner vi sålunda ett exempel på den långtgående samverkansformen samfinansiering. Verksamheten beskrivs som möjlig tack vare det goda samverkansklimat som finns mellan myndigheter i Umeå.

I Umeå finns även *Arbetslivsinriktad rehabilitering i samverkan – ARiS*. ARiS är en verksamhet som träffar ungdomar med psykisk ohälsa som vill ha och behöver stöd för att komma ut i arbetslivet. Målgruppen är personer med psykisk ohälsa eller funktionsnedsättning, vilka behöver förändra sina handlingsmönster eller som har behov av psykiatrisk bedömning, av behandling eller utredning. I verksamheten återfinns psykolog, arbetsterapeut och arbetsmarknadskon-sulent. ARiS bildades ursprungligen som ett projekt, inledningsvis finansierat av Samordningsförbundet.

Utöver kartläggning av individens livssituation och utredning av psykisk funktionsnedsättning, erbjuder ARiS fördjupade insatser för struktur i vardagen, anpassad arbetsträning och studieplanering. Arbetet är starkt individfokuserat och inbegriper bland annat spon-tana hembesök. Sedan starten har 114 personer varit inskrivna och i genomsnitt stannar en individ 55 veckor i verksamheten. När personen avslutas finns möjlighet att ta med sig den dokumentation och de utredningar som har gjorts om personen så önskar. För närvarande kan ARiS ta emot 50 personer i verksamheten.

Behovet av kompetensförsörjning i kommunen är stort, men detta måste balanseras mot vikten av att inte förlora fokus på de mest ut-satta på arbetsmarknaden, en grupp som också ökar.

Umeå beskriver ett hinder som ofta dyker upp i workshopdiskus-sionerna: ”projektfällan”, att tillfälliga projekt skapar parallella, men osäkra, sociala skyddssystem. Detta har man i Umeå hanterat genom att ge initial finansiering till projekt (till exempel från Samordnings-förbundet) men där finansieringen sedan trappats av. Tanken är att

alla projekt som startas ska kunna övergå till ordinarie verksamhet efter hand. Kommunen framhåller vikten av att det finns en implementeringsplan för de projekt som man väljer att genomföra. Utan en sådan föreligger en risk för att projekten inte genererar några effekter. Detta är särskilt viktigt för grupper som står långt från arbetsmarknaden och som har ett stort behov av kontinuitet i insatser.

Vad gäller framgångsfaktorer menar man från Umeås sida att lagstiftningen kring samordningsförbundens verksamhet varit en sådan, liksom att det funnits en tydlig struktur för samordning i form av samordningsplattformar, att man haft en gemensam budget och gemensamma mål, en samsyn kring uppgift och uppdrag. Man betonar även att det varit en framgångsfaktor att man haft stöd i en styrelse i Samordningsförbundet som har formen av en politisk nämnd men även rymmer cheftjänstemän från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

3.5.2 Kartläggning och uppsökande verksamhet

Ett viktigt skäl till behovet av samverkan är att målgruppen ofta kan vara svår att nå, där samverkan kan vara ett sätt att förbättra kartläggningen.

Skellefteå

Skellefteå kommun inledde år 2015 *Kartlägningsprojektet* för att kartlägga ungdomar (20–24 år) som saknade fullständiga gymnasiebetyg för att undersöka hur deras situation på arbetsmarknaden såg ut.⁵ Samverkan sker här med bland annat Arbetsförmedlingen. Projektet kontaktade alla personer i målgruppen, oavsett om de var inskrivna hos Arbetsförmedlingen eller socialkontor eller ej, sammanlagt 627 stycken. Kontakten gick i ett första skede via mobiltelefon, där personen informerades om möjligheten att slutföra sin gymnasieexamen före den 1 januari 2017. De som inte svarade fick i stället informationen hemskickad med brev och broschyr. Studie- och yrkesvägledare på kommunen utfärdade studieplaner för de elever som hade högst en termin kvar till slutbetyg och räknade ut vad som skulle

⁵ Samordningsförbundet Skellefteå Norsjö 2016.

krävas för att ta ut ett slutbetyg på Komvux. Ungdomarna var mycket positiva till informationen, och fick direkt veta vad som fattades för slutbetyg.

En framgångsfaktor i projektet var just den tid och möda som lades ned på att ta reda på varje individs personliga information och att förmedla den direkt via telefon. De som nåddes via telefon var också de som var mest motiverade att läsa in sina betyg. Vid första kontakten kunde man också direkt boka in ett möte för vägledande samtal. Ungdomarna behövde alltså inte ta den kontakten själva.

Vänersborg

I Vänersborg har man inom projektet Hikikomori försökt finna nya sätt att arbeta med kartläggning och uppsökande verksamhet. Målgruppen är unga vuxna (16–29 år) som av psykiska och/eller sociala skäl inte förmått skapa ett självständigt vuxenliv. Syftet är att bryta deras isolering och hjälpa dem till en fungerande vardag. Projektledare är *Ung Resurs*, en plattform för samverkan mellan kommunens arbetsmarknadsavdelning, Individ- och familjeomsorg, Arbetsförmedlingen, Kunskapsförbundet Väst, och Samordningsförbundet.

Arbetet i Hikikomori påbörjas med en individuell planering, vilken omfattar hembesök, individuella träffar, stöd med myndighetskontakter och socialt inriktade aktiviteter (till exempel matlagning, idrott, spel, promenader), gruppträffar samt studiebesök. Deltagandet är helt frivilligt.

Målgruppen är mycket svår att kartlägga men tack vare intensivt kartläggningsarbete identifierades cirka 113 personer (dubbelräkningar kan förekomma). Av dessa kom Hikikomori i kontakt med 16, varav 15 var intresserade av att medverka.

Hikikomori har stött på ett antal hinder som man hanterat, och som därmed lett arbetet framåt. Målgruppen är mycket svår att nå, bland annat genom att den ställer in möten, har en omvänd dygnsrytm och tar olika tid i anspråk. I stället för kontakt via telefon gick man via sms eller mejl, som visades sig vara en mer framkomlig väg.

För att förbättra kartläggningen har projektet gått via olika kanaler, till exempel lokalpress, Ung i Vänersborg och broschyrer. Projektet har även intervjuat yrkesgrupper som har kontakt med målgruppen, och försökt finna ungdomarna via deras föräldrar. Genom

att inte låsa fast sig vid en metod utan kombinera många olika metoder har projektet nått större framgång än man annars skulle ha gjort.

Ytterligare framgångsfaktorer som lyfts fram är att insatsen tillåts ta tid, då det är ett arbete som bygger på långsamhet och individanpassning, bland annat genom att skapa en god relation med ungdomen genom att denne hela tiden träffar samma person. Ett ytterligare sätt att få ungdomarna motiverade är att aldrig skuldbelägga dem och betona att insatsen är frivillig. I linje med detta arbetar man även med vad man kallar ”Successiv implementering”, det vill säga en mjuk övergång in i Ung Resurs övriga insatser.

Stockholm

Även i Stockholm har man arbetat med utgångspunkten att man för att nå målgruppen behöver arbeta på nya sätt. Från och med 2014 ges personer i åldrarna 20–25 år (från 2015 upp till 29 år), tillträde till samtliga insatser inom *Jobbtorg Stockholm*. Jobbtorget är stadens verksamhet för arbetslösa med försörjningsstöd, samt unga med behov av både arbetsmarknadsinsatser och sociala stödinsatser, eller som behöver ett mer omfattande stöd än det som Arbetsförmedlingen erbjuder. Genom det ESF-finansierade projektet *SUVAS* (Stockholms Unga Vuxna Arbetar eller Studerar) utvecklar Jobbtorg Stockholm sitt uppsökande arbete med målgruppen. Eftersom målgruppen är mycket heterogen behövs nya metoder anpassade för detta.

Som ett led i detta arbete för nya metoder samverkar Stockholms stad och SUVAS med Berghs School of Communication, då Berghs kan ge kunskap om nya sätt att kommunicera för att nå en målgrupp som inte alltid vill bli nådd. Genom samarbetet bjöd Berghs in till en kväll i Berghs lokaler, i syfte att ge målgruppens anhöriga konkreta verktyg och stöd. Inbjudan gick bland annat via Facebook, och 70 personer kom. Syftet var att nå ungdomarna via föräldrarna. Under kvällen beskrevs vilket stöd som finns att tillgå och de anhöriga fick lyssna till så kallade ”hemmasittare”, en mor till en hemmasittare, och inbjudna författare. På plats gjordes även en enkät om möjligheterna att få ta vidare kontakt, och på så sätt fick projektet kontakt med många unga.

Anhörigkvällen har följts upp i mindre skala. Erfarenheten är att detta är ett effektivt sätt att arbeta med utsatta stadsdelar. Efter träffen var det 35 av de 70 föräldrar som deltagit som åter tog kontakt, och vid tidpunkten för workshopen var det cirka 10 ungdomar man hade kontakt med.

Nya arbetssätt väcker nya frågor, till exempel hur man hanterar en situation där föräldern önskar hembesök från projektet men inte barnet. En annan fråga rör valet av mötesplats; när man väl etablerat kontakt har man valt att mötas på platser som ligger utanför myndighetens lokaler, och att över huvud taget eftersträva nytänkande i valet av mötesplats: platsen ska kännas både neutral, och välkomnande; lätt att hitta till och bekväm att ta sig till. Det krävs också en insikt om att processen inte löper på något enkelt sätt, utan att kan möta bakslag. Detta är en målgrupp som kräver tid.

Stockholms stad har även en form av studie- och yrkesvägledning för ungdomar (16–19) som varken arbetar eller studerar, AIM (aktivitet, inspiration, motivation), och inom ramen för denna har man anordnat GAIM 3.0. Målgruppen är hemmasittare med spelintresse, varav några med särskilda diagnoser, och mottot lyder: ”När det går långsamt – sakta ner!”. Deltagarna träffas i mindre grupper en gång per vecka, vid åtta tillfällen, i två omgångar. Uppläggningsen bygger på en föransökan, ett trepartssamtal och därefter en inbjudan. Deltagarna ges också möjlighet att påverka innehållet. Målet är att ungdomarna ska komma tillbaka i studier. Vissa av dem kan inte det, men även dessa blir med metoden möjliga att upptäcka.

Grundidén var att utveckla en verksamhet med utgångspunkt i något som man visste att ungdomarna tyckte om och behärskade: datorspel. Avsikten var att ge deltagarna möjlighet till inflytande, att ge dem ett socialt sammanhang, att bredda och utveckla kunskaper, och att göra dem motiverade för vidare studier samt att ge deras vardag rutiner och struktur.

När det gäller hinder man stött på nämns att det ofta är vattentäta skott mellan Arbetsförmedlingen och staden. För att motverka detta är det viktigt att skapa tillit, liksom trovärdighet, samt att säkerställa ett gott samarbete även med andra aktörer, till exempel socialtjänsten. Som ett led i detta arbete bör man också tillägna sig kunskap om varandras regelverk och arbetssätt.

För att åstadkomma ömsesidig tillit är det också angeläget att undvika överprövning av andras beslut. Inriktningen bör vara att se

vad som är bäst för den som ska bli hjälpt – inte vad som är bekvämt för den egna organisationen.

En skillnad mellan kommunen och Arbetsförmedlingen som man måste ta hänsyn till är att Arbetsförmedlingen inte arbetar uppsökande. Därför behöver man skapa en brygga som kopplar åtgärder inom kommunen till åtgärder inom Arbetsförmedlingen, och på detta sätt kan komplettera, inte konkurrera med, varandra. Motsvarande tänkande krävs vad gäller överlämning: för att ge förutsättningar för tydlig överlämning behöver man skapa samverkansformer för dem som närmar sig 20 år, detta bland annat för att undvika att de unga ska behöva berätta sin historia gång på gång.

Liksom på många andra orter pekar man i Stockholm även på att det är angeläget att frigöra sig från det personberoende. Ett råd som framförs här är att samla information i en gemensam webb-plattform.⁶

Vad gäller framgångsfaktorer pekar Stockholm på att den strategiska styrgruppen inneburit en gemensam ”verktygslåda” och kunskapsgrund. Vidare har man försökt finna nya sätt att arbeta, till exempel olika ingångar för att nå ungdomar, genom andra öppettider, föräldraträffar och samarbete med föräldraföreningar. En ytterligare framgångsfaktor har varit att skapa legitimitet för arbetet genom personalgrupper som uppfattas som trovärdiga av målgruppen, t.ex. fritidspedagoger, och genom att låta målgruppen få inflytande över verksamheten. En ytterligare insikt har varit att det finns fördelar med att möta ungdomarna individuellt i stället för i grupp.

Botkyrka

Även Botkyrka har sökt nya sätt att arbeta med uppsökande verksamhet i *Uppsökande 2.0*. Här har kommunen anställt så kallade ungdomsambassadörer för det uppsökande arbetet. Den underliggande tanken är att om de unga arbetslösa kan identifiera sig med kommunens och Arbetsförmedlingens företrädare så får de också förtroende för insatserna. Samtidigt som ambassadörerna har ett förtroende hos målgruppen, så har de också kommit en väg i sin personliga utveckling (till exempel studerat eller är företagare).

⁶ Vid workshopen hänvisas till att exempel finns hos www.goteborg.se/gotasunga

Kontakterna har ofta gått via kultur- eller sport- och fritidssektorn. Vidare har man ordnat mötesplatser för unga vuxna, bland annat *Albys hjärta*. Ambassadörerna finns på mötesplatserna, där de talar med ungdomarna och tipsar dem om att kontakta kommunens Jobbcenter.

Dessa ambassadörer har varit en framgångsfaktor. För framgång är det även viktigt att arbeta aktivt uppsökande, men även att tänka på att dessa ungdomar inte alltid är så långt från arbetsmarknaden som man kan förledas att tro. Det kan räcka långt med att ungdomen får träffa en person och bolla idéer, eller att kommunen frågar arbetsgivaren, och det visar sig att det enda som krävs för att en person ska få arbete är ett truck-kort, något som i så fall kan ordnas från det allmännas sida.

Strömsund

Här kan även nämnas ett par projekt i Strömsund. Det första är inriktat för att hindra *avhopp från gymnasieskolan*, något kommunen i samverkan arbetar systematiskt med. Projektet handlar om att förebygga avhopp och är en del av EU-projektet *Plug-In*. Inriktningen är att ha en elev väl börjat på gymnasiet så "får" eleven inte sluta utan examen. De som vill hoppa av får information från Arbetsförmedlingen och kommunens Individ- och familjeomsorg, där konsekvenserna görs tydliga. Tanken är att presumtiva avhoppare ska veta vad de väljer innan de bestämmer sig. Under innevarande läsår hade Strömsund haft två avhopp, en ungdom som började arbeta och en som togs upp av Uvas och Arbetsförmedlingen.

Inom ramen för *Uvas – unga som varken arbetar eller studerar* (finansierat av Europeiska socialfonden), har alla kommuner i Jämtlands län arbetat för det övergripande målet att minska arbetslösheten och att utbyta erfarenheter inom länet. Målgruppen är unga (15–24 år) som inte deltar i Arbetsförmedlingens verksamhet. Projektet syftar till att "hitta, möta, aktivera och matcha". Ungdomarna kan anvisas från kommunen eller komma på eget initiativ. Mycket av arbetet sker individuellt, men gruppaktiviteter förekommer. Exempel på aktiviteter är coachning, studiebesök eller praktik, allt med utgångspunkt i vad som är lämpligt för individen. Målet är egen försörjning genom studier och/eller arbete.

3.5.3 Skapa synergier

Ett av de syften som nämns med samverkan är att skapa synergier mellan kommunen, Arbetsförmedlingen och andra eventuella aktörer. Detta kan ske på olika sätt, bland annat genom gemensamma administrativa rutiner och system. Sådana arbetsformer har vi ovan beskrivit i till exempel Falun med gemensam kartläggning, eller i Oskarshamn och Värnamo med gemensamma system för uppföljning respektive uppsökande verksamhet.

I Umeå har man arbetat med strukturerad systematisk analys för att kunna undersöka om de effekter som samverkan syftar till verkligen uppnås. Den underliggande tanken är att för att nå långsiktig framgång med sitt samverkansarbete krävs att man beaktar två parallella perspektiv. Samordningsförbundet utgår därför från en distinktion mellan operativ respektive strategisk samverkan. Operativ samverkan utgår från ett reaktivt perspektiv och från rådande struktur och består i att driva konkreta projekt och lösa konkreta problem. Strategisk samverkan utgår från ett proaktivt perspektiv och här är utgångspunkten att dagens struktur är en del av orsaken till sakernas tillstånd. Syftet här är att skapa en hållbar struktur och att använda konkreta insatser för att upptäcka systemfel.

Fungerande samverkan bygger på en balans mellan dessa perspektiv, då båda behövs. Dels sköta det operativa och genomföra individuella insatser. Dels handla strategiskt genom att bygga hållbara strukturer, och långsiktigt minska utanförskapet i samhället. Det föreligger dock en resurskonflikt mellan modellutveckling, vidmakthållande av samverkan och att arbeta med individer. Framgång och effekt mäts ofta i form av antal individer i insats som har gått antingen till arbete eller studier, men det görs få uppföljningar av systempåverkande effekter vilket kan leda till att icke-fungerande strukturer bevaras.

3.6 Samlokalisering

Samlokalisering utgör en av de mest långtgående formerna för samverkan. Det är en sammansatt och komplicerad metod, och vi ska i det följande redovisa erfarenheter från orter som befinner sig i olika stadier av den process det innebär att samlokalisera.

Skellefteå

I Skellefteå finns *Arbetsmarknadstorget*, ”en gemensam väg in” för individer som behöver samordnat stöd. Torget erbjuder rehabiliterings- och vägledningsinsatser för arbetslösa (16–29 år). De organisationer som samverkar i Arbetsmarknadstorget är Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Skellefteå kommun och Västerbottens läns landsting. Samordningsförbundet Skellefteå-Norsjö står för viss finansiering. Syftet är så tidiga insatser som möjligt för målgruppen. Arbetet bygger på fyra perspektiv:

- Individ i fokus: göra individen delaktig och ha ett helhetsperspektiv på individens situation.
- Förnyelse och utveckling: genom att hålla sig à jour, lägga fram olika förslag och pröva olika möjligheter.
- Arbetsätt och processer: dessa ska vara tydliga och utgå från individens perspektiv.
- Ekonomi: få så stor del av målgruppen som möjligt till egen försörjning.

Arbetsmarknadstorget har utvecklat en trappmodell för att kunna följa insatserna. Med stöd av modellen kan man se var de olika insatserna hör hemma och var den högsta arbetsbelastningen finns för tillfället. Handläggarna kodar varje ärende i modellen var tredje månad för att följa ärendets framsteg.

En central framgångsfaktor är sammansättningen av ledningsgruppen där alla fyra myndigheter finns representerade (Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Kommunen och Landstinget), som har mandat att fatta beslut, och som tillsammans utvecklar en gemensam förståelse för varandras uppdrag.

Samlokaliseringen i sig har varit en framgångsfaktor på olika sätt. Dels så tydliggör den rollerna för deltagarna, dels innebär den ”korta vägar” samt förutsättningar för mänsklig kommunikation och kontakt.

Vad gäller hinder man har stött på så sågs det från början inte som självklart att samlokalisera flera myndigheter. Även på den politiska nivån fanns vissa tvivel om nyttan. En viktig framgångsfaktor i denna del var att samordningsförbundet tog på sig rollen att vara drivande.

År 2015 genomfördes en samhällsekonomisk utvärdering av verksamheten för 19 individer. Resultaten visar en samhällsekonomisk nettovinst om 18,2 miljoner kronor på medellång sikt.

Söderhamn

Ett annat exempel på samlokalisering återfinns i Söderhamn. *Högtrycket* ligger under kommunens arbetsmarknadsenhet och är fysiskt belägen i Söderhamns resurscentrum. Här samverkar Arbetsförmedlingen, olika förvaltningar inom kommunen och Försäkringskassan. Målgruppen utgörs av arbetssökande ungdomar i Söderhamns kommun, och syftet är att ingen i målgruppen ska ”falla” mellan olika ansvarsområden.

En framgångsfaktor har varit att det i grunden finns en politisk vilja som är genomtänkt, uttalad och synlig. En viktig faktor är även att samverkan med och i ledningsgruppen fungerar mycket bra.

Söderhamns företrädare betonar det nödvändiga i att samverkan inte bara fungerar på den operativa nivån, utan även avspeglas på ledningsnivå. Det är en framgångsfaktor att ledningen är aktiv, till exempel genom att komma med utmaningar och nya idéer, liksom att det finns förutsättningar för detta i form av ett ömsesidigt förtroende mellan ledningsgrupp och medarbetare. Sammantaget borrar detta för både gott ledarskap och medarbetarskap som går över gränserna, en förutsättning för att få samverkan att fungera.

Rätt attityder hos både ledning och personal lyfts över huvud taget fram som en viktig framgångsfaktor. Arbetsklimatet bör vara prestigelöst, och de olika samverkansparterna bör vara insatta i varandras kompetens och tjänster. På så sätt kan de även beskriva varandras arbete för målgruppen och därmed ge bättre service. Att det finns en samsyn om uppdraget – där huvudsakligt fokus ligger på att det ska bli bra som möjligt för målgruppen – gör det också lättare att ”haka tag i” varandra under processen.

Vad gäller mer praktiska förutsättningar underlättas arbetet av att bemanningscentrum ligger under samma tak, och att man sitter nära kommunens förvaltning. Den processkarta man arbetar med som beskriver flöden gör det möjligt att göra förbättringar. En framgångsfaktor är också att arbetet fått tid att utvecklas.

Även samlokaliseringen som sådan lyfts fram som en framgångsfaktor. Den har givit samverkansaktörerna den närhet till varandra och struktur för arbetet som varit nödvändig för att få samverka att fungera.

I ett par av kommunerna, Stockholm och Vänersborg, hade man inte kommit lika långt med sin samlokalisering. Deras presentationer ger dock en bild av hur genomgripande en samlokalisering kan vara och hur mycket som behöver tänkas igenom innan man tar detta steg, både vad avser organisation och synsätt.

Stockholm

I Stockholm hade man vid tidpunkten för workshopen påbörjat planeringen av ett projekt inriktat på samlokalisering 2018. Staden och Arbetsförmedlingen såg att man hade många insatser parallellt och därför behövde kraftsamla för målgruppen unga 16–29 år som varken arbetar eller studerar (inklusive nyanlända i etablering).

Fokus för projektet lades på Järva, en del av Stockholm som har många i utanförskap. Staden och Arbetsförmedlingen hade sedan tidigare sin respektive verksamhet fysiskt belägen nära varandra. I Kista galleria, i nära anslutning till varandra, ligger både *Jobbtorg Unga Kista*, under Stockholms stad, och *Arbetsförmedlingens ungdomslag*. Syftet med samlokaliseringen är att skapa en attraktiv plats för målgruppen att komma till, och att tillhandahålla en väg in till stadens och Arbetsförmedlingens insatser för unga. Avsikten är att utveckla ett arbetssätt som bygger på gemensamma bedömningar och anpassning av insatser utifrån individuella behov, det vill säga ge tillgång till hela den gemensamma ”verktygslådan” av insatser.

I diskussionen mellan aktörerna har stor vikt lagts på en gemensam målbild och hur man kan arbeta vidare för att uppnå en sådan. Faktorer som måste klargöras är innehållet i verksamheten, rollfördelning mellan organisationer och medarbetare, samt ledningsstruktur. Frågor att noga överväga är till exempel hur ska man utforma en verksamhet för att medarbetarna ska känna sig involverade? Vilka frågor ska medarbetarna få avgöra, och vilka behöver lyftas högre i organisationen? Hur skapar man en uppdragsbeskrivning som alla känner sig delaktiga i? Hur utvecklas tillit och vi-

känsla, och hur jämkar man samman olika kulturer? Hur ser man på att olika värdegrunder kan komma att krocka?

Även ett antal praktiska frågor måste hanteras, rörande till exempel IT, administration och dokumentation. Hur ska personalen konkret placeras i lokalen? Behöver placeringen anpassas till målgruppen? Hur ska ingångarna se ut? Hur ser flödena ut när man kommer in i lokalen? Hur utformar man den så att den uppfattas som både välkomnande, tydlig och inspirerande?

Vänersborg

I Vänersborg har man i många år arbetat med olika projekt som syftat till ökad och bättre samverkan, men som man själv inte uppfattar riktigt nått detta mål. Som "nystart" valde kommun och Arbetsförmedling att nå samverkan genom en fysisk samlokalisering. Resultatet av detta är *Ung Resurs* som påbörjades i november 2016.

Ung Resurs arbetar med att underlätta inträdet på arbetsmarknaden för unga arbetssökande (16–24 år), där ungdomar som saknar fullföljd gymnasieutbildning äger särskild prioritet. "Servicemenyn" var vid workshopen inte klar än, men exempel på insatser är utbildningskontrakt, ferieplatser och ungdomsanställningar. Lokalen ligger centralt i Vänersborg.

Ung Resurs utgör en gemensam plattform för samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsavdelningen, Individ- och familjeomsorg, Kunskapsförbundet Väst, och Samordningsförbundet. Sammanlagt arbetar 12 handläggare tillsammans, vilka kommer från Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsavdelningen, Individ- och familjeomsorg, samt Samordningsförbundet. En gång i veckan finns även en studievägledare på plats, och Ung Resurs ska enligt plan även knyta till sig en handläggare för nyanlända och en handläggare från Samordningsförbundet.

Ungdomarna kommer som regel till Ung Resurs via sin handläggare på Arbetsförmedlingen, efter att de skrivit in sig där. En annan väg går via Individ- och familjeomsorgens handläggare: alla ungdomar som erhåller försörjningsstöd kan komma till Ung Resurs. Vidare har en heltidsanställd konsulent i uppdrag att samarbeta med grund- och gymnasieskolan för att tidigt fånga upp ungdomar som befinner sig i riskzonen för att hoppa av.

Även Vänersborg belyser ett antal frågor som måste lösas vid en samlokalisering. Hur det uppsökande arbetet ska utformas är en sådan, liksom hur inriktningen på verksamheten mer specifikt ska se ut. Vilka från respektive samverkansorganisation ska befinna sig i lokalerna och när? I Vänersborgs fall hade Arbetsförmedlingen tre olika handläggare på plats enligt ett cirkulerande schema. I efterhand gjorde man dock bedömningen att det hade varit bättre att ha en och samma person på plats, och planen var att verka för en sådan ordning.

Ett problem man stött på är risken för att ungdomar ”tappas bort” på vägen, då de först ska skriva in sig på Arbetsförmedlingen och sedan gå vidare till Ung Resurs. Systemet för inskrivning är dock utformat på ett sätt som gör detta svårt att undvika.

När det gäller framgångsfaktorer för arbetet så här långt lyfter Vänersborg fram Dua, som innebar en ”nystart” för samverkan. Företrädarna för kommunen och Arbetsförmedlingen betonar också starkt att de goda personliga relationerna mellan dem som hållit i samverkan, ”personkemin”, varit helt avgörande.

Trelleborg

Det finns överlag en positiv syn på samlokalisering, och ibland en uppfattning att samlokalisering är nödvändigt för fungerande samverkan. Samtidigt nämner många företrädare att samlokalisering inte får bli ett självändamål, och att dess syfte – samverkan – inte får glömmas bort.

Det tydligaste exemplet på detta perspektiv finner vi i Trelleborg, en ort där man tidigare haft en samlokalisering men upphört med det. Trelleborgs företrädare menar att om rätt strukturer finns på plats så kan handläggarna samverka ändå. Trelleborgs företrädare menar att flödesscheman, klar ansvarsfördelning och tydliga gemensamma mål är exempel på alternativa samordningssätt.

3.7 Avslutande reflektioner

Samverkan är svårt, och reser ett antal frågor som ska hanteras, men som också kan hanteras, och det på olika sätt. Det finns en samsyn om att samverkan är en arbetsuppgift som behöver ges prioritet, men för att samverkan ska ses som meningsfull krävs också ett gemen-

samt mål och att samverkansparterna ser mervärdet av sitt arbete. Detta mervärde handlar ofta om upplevda effekter för målgruppen och i förlängningen för samhället i stort.

Attityderna hos såväl ledning som medarbetare spelar stor roll. Egenskaper som kommer upp i diskussionen är prestigelös, flexibel, engagerad, positiv, lösningsinriktad, kreativ och nytänkande. När det allmänna står inför svåra problem, till exempel en målgrupp som är mycket svår att nå, ställs krav på att kunna tänka nytt och annorlunda. Många återkommer också till att det är viktigt att ha kunskap om varandras uppdrag och förutsättningar, för att underlätta själva samverkansarbetet, men också för att kunna vägleda målgruppen rätt.

En återkommande faktor som lyfts fram är vikten av personliga egenskaper och ”personkemi”, en diskussion som å ena sidan lyfter fram att framgångsrik samverkan är personberoende, men att det också är angeläget att finna arbetsmetoder som gör att den blir mindre så.

Också organisation spelar roll för samverkan. Dels hur samverkan organiseras, dels hur respektive aktör organiserar sitt arbete och samverkan internt. I projektet finns exempel som fasta mötesrutiner och andra kontaktvägar, gemensamma kartläggningsverktyg, tydliga avstämningpunkter och gemensamt utvecklade uppföljningssystem.

De hinder som beskrivs för samverkan hänger samman med nämnda framgångsfaktorer. Om det inte finns en ledning och styrning (upp till högsta politiska nivå) som prioriterar och efterfrågar samverkan, om det inte finns engagerade och lösningsinriktade medarbetare, om personalomsättningen är hög så att rutiner och gemensamma arbetssätt inte hinner utvecklas – då blir det också problem i samverkansarbetet. Brister i intern kommunikation och samverkan – så kallade stuprör – kan få konsekvenser för det externa arbetet. Samverkan utvecklas då parallellt i olika delar av verksamheterna mellan aktörerna inom flera områden och kan leda till att viktiga synergier går förlorade. Målgruppen nås av flera olika besked och samverkan blir inte resurseffektiv.

Ett svårbemästrat hinder utgörs också av de olika regelverken för kommuners och Arbetsförmedlingens verksamhet. Det finns en medvetenhet om detta, men denna aspekt lyfts sällan fram i workshop-diskussionerna. De medverkande har goda kunskaper om varandras förutsättningar och samverkar därmed trots ibland motsägelsefulla uppdrag.

4 Samverkan mellan företag och Arbetsförmedlingen

I företagsprojektet deltar ett antal företag som anställer unga, unga med funktionsnedsättning och nyanlända unga. Genom att studera och sammanföra dessa företag möjliggörs ett direkt lärande samtidigt som ny kunskap produceras. Övergripande frågor i projektet har varit:

- Vilka faktorer spelar roll och gör skillnad för att företag ska rekrytera och inkludera unga på arbetsmarknaden?
- Hur kan företagens kunskaper och erfarenheter användas av andra företag och av berörda offentliga aktörer?

Svensk ekonomi är för närvarande stark och inne i en högkonjunktur. För den här studien innebär det att företagens utmaning inte i första hand handlar om hur de kan hjälpa till att integrera personer som står långt från arbetsmarknaden, utan snarare om hur företagen kan fortsätta att växa och utvecklas givet den starka konjunkturen. Avgörande för företagen är förmågan att rekrytera rätt kompetens. Behovet är stort och kompetensförsörjning är en viktig överlevnadsfråga.

Hotell och restaurang och handel är de två branscher där flest unga (16–24 år) påbörjar sitt yrkesliv. Inom hotell och restaurang är 31 procent av de anställda unga. Inom Handel, som är tredje största bransch efter tillverkningsindustri och vård och omsorg, är 18 procent av de anställda unga. I Stockholms län är handel den största branschen.¹ I denna studie deltar företag från handel, i form av Axfood, och hotell och restaurang, i form av Nordic Choice Hotels.

¹ www.dua.se Statistik om antalet anställda i 15 branscher.

Inom ramen för företagsstudien har fem workshoppar genomförts: fyra workshoppar med deltagande företag och en femte workshop tillsammans med Arbetsförmedlingen i Stockholm. Workshopparna har fokuserat på hur företagen rekryterar, hur de ser på kompetens och vilka strategier företagen använder för att attrahera kompetent personal och utveckla den personal som finns tillgänglig.

4.1 Disposition

Avsnittet som beskriver studiens företagsdel innehåller fem delar. I den första delen beskrivs bakgrund till projektet och övergripande syfte och frågeställningar. Den andra delen (4.2) beskriver urvalet av företag och vilka teman de deltagande företagen har valt att presentera. I den tredje delen (4.3) presenteras de deltagande företagen mer ingående. Den fjärde delen (4.4) beskriver de workshoppar som har hållits och i den femte delen (4.5) görs en analys av det insamlade materialet. I slutet av avsnittet ges förslag på områden för fortsatta studier att gå vidare med.

4.2 Urval och deltagande företag

Urvalet av företag gjordes av delegationen som kontaktade företag de hade kännedom om arbetade med frågor kring rekrytering av unga. Företagen i studien är att betrakta som informanter, det vill säga de har god kännedom om de frågor som har varit ledande för projektet.

De företag som valde att delta² samlades för en kick-off³ den 12 oktober 2016.

Workshopparna som har genomförts i projektet har behandlat fyra olika teman:

² Initialt i projektet gjordes ett urval av fem företag: Swedavia, Uniguide, Nordic Choice Hotels, Axfood och OSM Aviation. OSM Aviation deltog vid första workshoppen, men valde sedermera att inte delta i fler workshoppar och inte heller att fungera som värdföretag vid någon workshop. Materialet baseras därför på fyra deltagande företag.

³ Till detta tillfälle hade även Smålandsvillan/OBUS bjudits in. De kunde emellertid inte delta vid detta tillfälle och valde sedermera att inte delta i workshopserien.

- Swedavia – Samverkan med andra organisationer.
- Uniguide – Rekrytering av unga och rekrytering av unga med funktionsnedsättning.
- Nordic Choice Hotels – Employer branding och mångfald.
- Axfood – Mångfald.

Den femte workshopen behandlade temat samverkan mellan företagen och Arbetsförmedlingen där representanter från Arbetsförmedlingens arbetsgivarcentrum i Stockholm var inbjudna. Denna workshop planerades in efter att projektet hade startat som svar på att företagen saknade Arbetsförmedlingen som en samtalspart under workshoparna.

Underlaget för studiens resultat utgörs därmed av fem workshopar där fyra företag har stått som värd. Underlaget ger ingen heltäckande bild av hur företag ser på möjligheten att rekrytera unga eller nyanlända, utan kan betraktas som fyra fallbeskrivningar.

Det insamlade materialet består av anteckningar från workshoparna samt sammanfattande PM av de genomförda träffarna. De sammanfattande PM har även presenterats och diskuterats i projektets styrgrupp.⁴

I presentationen av det empiriska materialet har vi låtit företagets deltagande representant representera hela företags ståndpunkt, om inte annat har kommit fram i diskussionen.

Utgångspunkter

Valet av teman för workshoparna gjordes i samverkan med de deltagande företagen. Inför projektet hade Delegationen i samarbete med forskarna sammanställt följande tänkbara teman med tillhörande fördjupningsfrågor.

⁴ Projektets styrgrupp bestod av representanter från Arbetsförmedlingen, Delegationen för unga och nyanlända till arbete (ordf.), Unionen, Almega, Företagarna, Handelsanställdas förbund, samt Svensk Handel.

Rekryteringsprocessen

Hur ser processen vid rekrytering ut? Vilka initiativ tas, hur ser beslutsgången ut, vilka olika delar av organisationen involveras? Vilka hinder finns? Hur bemöter man dessa? Hur identifierar man rätt sökande?

Att behålla personal

Hur säkrar man kompetens? Vilka erfarenheter finns av att bidra till utbildningsutbudets kvalitet? Vidareutvecklar man personal?

Relevant kompetensförsörjning/CSR

Hur och av vem har företagets behov definierats? Förs en diskussion om detta, löpande eller vid specifika tillfällen? Hur formuleras behoven, i organisationen och utåt?

Kunskap om målgruppen/målgrupperna

Hur får företaget kunskap om målgruppens behov av anpassning eller förutsättningar för en god introduktion? Vilka erfarenheter har företagen gjort av sina rekryteringar? Vilka mervärden finns, vilka hinder har identifierats?

Samverkan med andra organisationer

Hur ser samarbetet med Arbetsförmedling, kommun, civilsamhälle med flera aktörer ut? Vem tar initiativ? Sker det systematiskt eller mer ad hoc?

Under workshopserien behandlades samtliga av ovanstående teman, förutom temat att behålla personal. Företagen valde följande teman för sina workshoppar: samverkan med andra organisationer (Swedavia), rekrytering av unga och rekrytering av unga med funktionsnedsättning (Uniguide), employer branding och mångfald (Nordic Choice Hotels) samt mångfald (Axfood). De valda temana behandlades ur ett så brett perspektiv som möjligt.

Analysen av det insamlade materialet genomfördes genom en kvalitativ innehållsanalys. Analysen genomfördes genom upprepade genomläsningar av projektets dokumentation och genom att skapa teman som svarar mot frågeställningarna. Studiens resultat har även diskuterats med forskare på interna seminarier samt genom presentationer och diskussioner i projektets styrgrupp.

Analysen genomfördes i två steg: (1) datareduktion, (2) presentation och slutsatser. Datareduktionen genomfördes genom en noggrann genomläsning av all skriftlig dokumentation från projektets workshopar. Denna sammanställdes sedan i tabeller utifrån företag och tema. Sammanställningarna från workshoparna gör det möjligt att analysera likheter och skillnader för de deltagande företagen.

Studiens empiriska underlag är för litet för generella slutsatser. De slutsatser som dras är specifika för de fyra deltagande företagen och deras branscher.

Genomförande

Workshoparna har genomförts enligt nedanstående schema. Gruppen av deltagare har varit relativt liten och på grund av detta har det gjorts vissa avsteg från den metod som presenterades för kommundelen. Arbetssättet har sett ut enligt följande:

- Presentation av värdföretaget.
- Presentation av dagens tema och frågeställningar.
- Diskussioner i mindre grupper (i grupper om två eller grupper om tre).
- Samtal och redovisning av gruppdiskussionerna i plenum.
- Fortsatt presentation av dagens tema och frågeställningar.
- Diskussion i mindre grupper.
- Samtal i plenum.
- Avslutning och utvärdering.

Schemat följdes under de tre inledande workshoparna som pågick under en heldag. I den fjärde workshopen, hos Axfood, begränsades omfattningen till en halv dag. Under lunchen genomfördes även en

rundvandring i företagens lokaler.⁵ Avvikelser från schemat gjordes framför allt hos Axfood. Under workshoparna tog presentationer av företagen olika lång tid, och det finns därmed inte någon exakt likhet i hur långa de individuella diskussionerna var. I genomsnitt har varje workshop haft nio deltagare.

4.3 Presentation av de fyra deltagande företagen

Swedavia

Swedavia är en statlig koncern som äger, driver och utvecklar Sveriges tio basflygplatser. Bolaget bildades 2010 och är helägt av svenska staten. Swedavia har cirka 2 800 anställda, varav de flesta är stationerade på Arlanda flygplats.

Bolagets roll är att skapa tillgänglighet för att underlätta resande, affärer och möten – inom Sverige, i Europa och i övriga världen. Kunder består av resenärer, flygbolag och de hyresgäster som hyr affärs-, kontors- eller hotellytor i Swedavias fastigheter. I arbetet med att attrahera flygbolagssatsningar konkurrerar Swedavia med andra flygplatser.

Företaget vision är: *tillsammans för vi världen närmare*. Uppdraget är att äga, driva och utveckla flygplatser.

Uniguide

Uniguide är ett call-center företag med cirka 50 anställda som arbetar med helhetslösningar för kundernas jourbehov. Företaget tillhandahåller tjänster såsom växeltelefoni, jourtjänst, fastighetsservice samt utbildning inom call-centerverksamhet. Företaget är Gotlandsbaserat och grundades i Burgsvik på södra delen av ön 1999. Med den nya ledningen flyttade man in till Visby 2006 och har i dag lokaler i Visby innerstad.

Medelåldern bland de anställda är 31 år och den genomsnittliga anställningstiden är fem år, vilket är att betrakta som högt i branschen.

⁵ Swedavia visade runt på Arlanda i terminalerna och inkluderade även ett studiebesök i flygledartornet. Uniguide visade runt i sina lokaler i Visby. Nordic Choice Hotels visade runt på Hotell Amaranten på Kungsholmen i Stockholm och Axfood visade Dagabs lager- och logistiksamhet i Jordbro.

De som rekryteras till företaget är i ålder runt 25–26 år, med gymnasiekompetens. Det är ofta deras första riktiga anställning.

Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels äger och driver hotell- och restaurangverksamhet i fem länder i tre hotellkoncept: Clarion, Quality och Comfort. Företaget har 13 000 anställda, varav cirka 6 000 i Sverige, och har för närvarande cirka 200 hotell. Alla hotell är självständiga bolag där hotelldirektören fungerar som vd med full beslutsrätt över bolaget. Koncernen är därmed decentraliserad och mycket av beslutsmandatet är delegerat till hotellcheferna som känner sin lokala marknad.

Företaget ägs sedan 1996 av den norske entreprenören Petter Stordalen. Företaget har formulerat sin vision som: *med energi mod och begeistring skapar vi en bättre värld.*

Axfood

Axfoodkoncernen består av varumärken såsom Willys, Hemköp, Handlar'n och Direkten. Verksamheten består av dagligvaruhandel och logistik. Axfood är ett börsnoterat bolag inom dagligvaruhandeln. Detaljhandeln drivs genom de egna varumärkesbutikerna Willys och Hemköp. Andra varumärken inom koncernen är Närlivs, Snabbgross, Tempo och Dagab. Huvudägare för koncernen är Axel Johnson AB. Axfood har 260 egna butiker och 820 samverkande butiker och är nummer två på den svenska dagligvarumarknaden med en marknadsandel på 20 procent. Koncernen har drygt 9 000 anställda.

Koncernens vision är: *att vara Sveriges bästa dagligvarubolag genom tillväxt och nytänkande.* Kärnvärdena är: butiken är scenen, vi vägar, vi har koll, du är viktig, vi är starka tillsammans.

4.4 Tematiska workshops i fyra företag

Nedan presenteras de genomförda workshoparna och det som kom fram i presentationer och i samtal mellan företagens representanter. Beskrivningen är i första hand deskriptiv. En sammanställning och

tematisk presentation av materialet från de genomförda workshoparna återfinns i avsnitt 4.5.

4.4.1 Swedavia – samverkan med andra organisationer

Swedavia arbetar med samverkan på flera olika sätt. Ett viktigt pågående projekt är Tekniksprånget som är ett samarbete mellan Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, KTH och Swedavia där teknikintresserade gymnasieungdomar och ungdomar som har avslutat teknik- eller naturvetenskapligt gymnasieprogram får möjlighet att göra betald praktik på Swedavia. Målet med projektet är att få fler ungdomar att välja tekniska utbildningar på universitet och högskola. Tanken är att på detta sätt öka intresset bland unga för tekniska utbildningar och i förlängningen få fler att avsluta en ingenjörsutbildning.

Företaget har rikstäckande avtal och en nationell avsiktsförklaring med Arbetsförmedlingen. Swedavia har tagit emot ett femtiotal praktikanter under året och av dessa har tjugo blivit kvar i någon form av anställning. Målet med praktik är dock inte i första hand en anställning utan att kandidaterna ska ges en möjlighet att få arbetslivserfarenhet, möjlighet att lära sig ett arbete och referenser som de kan använda i sitt fortsatta arbetssökande.

För att stötta praktikanterna ges medarbetarna möjlighet att frivilligt ställa upp som handledare. Handledarskapet är en viktig komponent för att praktikanterna ska få ut så mycket som möjligt av sin praktik. Att handledarskapet är frivilligt innebär också att handledarna själva anser det som värdefullt att delvis minska den tid de har för att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter för att introducera och stötta en praktikant. En viktig framgångsfaktor enligt Swedavia är också att det finns ett tydligt kommunicerat syfte med att ta emot praktikanter och att den högsta koncernledningen är engagerad i frågan.

4.4.2 Uniguide – rekrytering av unga samt rekrytering av personer med funktionsnedsättning

Uniguide presenterar framför allt hur de har arbetat med rekrytering av unga och vilka krav de ställer på sina kandidater.

Verksamheten är mer omfattande än för en traditionell call-center verksamhet och medarbetarna förväntas vara serviceinriktade och lös-

ningsorienterade. De problem och felanmälningar som tas emot via call-centret behöver kunna lösas omedelbart av operatören.

I sin rekryteringsprocess använder sig företaget av ett första webbaserat screeningtest för att sälla fram lämpliga kandidater. De egenskaper hos kandidaterna som Uniguide söker är en positiv grundinställning, förmåga att tillhandahålla och ge ett bra bemötande samt stresstålighet:

Grad av positiv grundattityd – är i grunden positiv; hakar inte upp sig på motgångar eller andras sociala oförmåga; sprider en god stämning omkring sig.

Utåtvändhet – social, energisk; tycker om att ta sociala kontakter och har lätt för det.

Emotionell stabilitet – klarar av stress och svårigheter utan att bli nervös; har ett lugnt humör; låter sig inte provoceras.

Mötet med kunden och hur detta uppfattas av kunderna är mycket viktigt för att ge effektiv service. Företaget testar även verbal förmåga och förmåga att uttrycka sig i skrift. Här ser företaget att kandidaterna över tid presterar sämre när det kommer till att skriva korrekt svenska.

Uniguide ger alla nyanställda en introduktionsutbildning kring hur företaget fungerar och hur det går till att ge service och att lösa kundfrågeärenden via telefon. Företagets interna utbildning skulle, enligt företaget, vara möjlig att ge även för andra arbetssökande, utan att garantera dem en anställning. Arbetssökande inskrivna hos Arbetsförmedlingen skulle kunna ta del av utbildningen, vilket skulle möjliggöra för kandidaterna att söka liknande arbete hos andra arbetsgivare.

4.4.3 Nordic Choice Hotels – rekrytering och employer branding

Rekryteringsprocessen består av tre steg. I det första steget hålls öppna auditions som syftar till att skapa ett första intryck och till att göra en första gallring av kandidater. I det andra steget hålls workshopar där kandidaternas förmåga att samarbeta med varandra och att ge bra service testas. I det tredje steget hålls en mer traditionell anställningsintervju.

Den öppna auditionen består i att kandidaterna får två minuter på sig att presentera sig själva och att ge en bild av dem själva. Detta kan

innebära att de berättar om sitt liv och sina tidigare erfarenheter eller att de visar upp en talang eller något annat. Juryn, som består av rekryterare från Nordic Choice Hotels, har instruktioner att vara så välkomnande som möjligt för att skapa en så trygg situation som möjligt för kandidaten. Kandidaterna bedöms sedan utifrån kategorierna: första intryck, performance (sic), personlig och passionerad, kroppsspråk/attitude (sic) och trovärdighet/trygg i sig själv. Av de sökande brukar cirka hälften gå vidare till nästa steg. De som inte går vidare har vid något tillfälle samlats tillsammans med Arbetsförmedlingen för att få en möjlighet att gå vidare och för att avsluta upplevelsen på ett så positivt sätt som möjligt.

Talangjakten används även som tillfälle att skapa en bild av företagets varumärke och företagets organisationskultur. Kandidaterna finns samlade under en halvdag och under tiden några är på audition får de som väntar ta del av ett scenprogram bestående av presentationer av företaget och olika musikaliska inslag. Tanken är att de som kandiderar ska få en positiv bild av företaget och att de ska få en första introduktion till företagets organisationskultur. Som vision har Nordic Choice Hotels valt: *”med energi, mod och begeistring skapar vi en bättre värld”*. Detta speglar mycket av hur ägaren vill att företaget uppfattas och enligt våra observationer finns mycket av visionen internaliserad hos företagets medarbetare.

En farhåga, som representanter för företaget själva lyfter upp, är att den valda rekryteringsmetoden tenderar att attrahera en viss typ av personer med en utåtriktad personlighet. Detta medför att mer inåtvända personer inte alltid ges lika stor möjlighet att börja hos företaget och att den typ av lojalitet och pålitlighet som sådana personer ofta uppvisar är en underskattad egenskap inom företaget. Företaget är medveten om problemet, men har inga direkta svar på hur frågan ska adresseras i övrigt.

4.4.4 Axfood – rekrytering och mångfald

Workshopen hölls i Jordbro hos Dagab som är företagets logistikbolag. Temat kan därför indelas i sådana frågor som är aktuella för logistik och lagerföretaget Dagab och sådana frågor som är generella för hela Axfood koncernen.

Axfood genomför ett första, obligatoriskt, test för alla sökande oavsett tjänst eller vilken butik de sökande ska arbeta i. Detta har visat sig fungera väl för att stävja den typ av nepotism som kan uppstå när man ska öppna butiker på mindre orter.

Dagabs verksamhet i Jordbro består av att ta emot gods från grossister och leverantörer för att sedan packa om varorna till butikspecifika lastpallar som sedan levereras ut till någon av Axfood koncernens butiker. Lagerarbetarna är anställda av Dagab och de har även anställda chaufförer. Inom transportsektorn råder det för närvarande brist på personal med behörighet för tung lastbil med tungt släp, CE-behörighet, vilket innebär att företaget också använder friåkare eller bemanningsföretag för att klara av toppar under till exempel storhelger.

Arbetet på lagret är arbetskraftsintensivt, även om vissa automatiserade sektioner existerar på lagret. Företaget tillämpar en jobbrotation där de anställda får möjlighet att rotera mellan olika typer av lager och mellan olika typer av tjänster.

Dagab tar emot praktikanter och företaget presenterar under workshopen ett förslag på hur verksamheten med praktikanter kan kombineras med till exempel SFI-utbildning. I lokalerna i Jordbro finns ledigt utrymme som skulle kunna användas för SFI-utbildning. Detta skulle kunna kombineras med praktik på lagret där förmiddagen består av teoretisk språkutbildning i sal och eftermiddagen utgörs av praktik på lagret. Detta skulle kunna vara ett sätt att integrera nyanlända på den svenska arbetsmarknaden.

På lagret i Jordbro talas ett trettiotal språk och på grund av säkerhetsregler och säkerhetsbestämmelser har företaget beslutat att all kommunikation på golvet ska ske på svenska. Detta för att kunna vara säker på att alla har tagit del av, och förstått, de instruktioner kring säkerhet som finns på lagret. I övriga lokaler, till exempel, lunchrestaurang och kafeteria är det fritt för medarbetarna att kommunicera på det språk de önskar.

4.4.5 Arbetsförmedlingen – Arbetsgivarcentrum

Den avslutande workshopen i projektet genomfördes tillsammans med representanter från Arbetsförmedlingen Stockholms arbetsgivarcenter. Under workshopen presenterade Arbetsförmedlingen

hur de arbetar med samverkan tillsammans med företag och arbetsgivare och hur de har arbetat med så kallade jobbmässor. Sedan gav företagen en möjlighet att i dialog med Arbetsförmedlingens representanter diskutera hur samverkan med Arbetsförmedlingen skulle kunna utvecklas.

Arbetsförmedlingen är delvis självkritisk och menar att samverkan och matchning inte fungerar optimalt i dag, och att det krävs en annan typ av dialog med företagen. Man behöver även arbeta bättre med vägledning och inse att lösningarna kanske inte alltid finns hos myndigheten.

Företagen menar å sin sida att även de kan bli bättre på att ge tydligare intyg på internutbildningar för att stötta t.ex. dem som saknar gymnasiekompetens i deras fortsatta yrkesliv. Företagens introduktionsutbildningar skulle kunna öppnas upp och erbjudas till fler än de som ska anställas, och de som går utbildningen skulle kunna få intyg från genomförd utbildning och eventuell arbetsplatserfarenhet via praktik.

Företagen upplever att samverkan och kontakter alltför ofta behöver startas om på nytt när myndighetens kontaktpersoner byts ut. Arbetsförmedlingen medger att det inte alltid har funnits verktyg eller strukturer internt för att hantera att frågor inte faller bort eller att kontinuiteten i kontakterna med företagen bryts när kontaktpersoner byts ut.

Arbetsförmedlingen behöver, enligt företagen, visa större intresse för företagen och deras verksamhet. En ökad förståelse kommer troligen också i sin tur leda till en bättre matchning mellan arbetstagare och arbetsgivare, menar företagen.

4.5 Kompetensförsörjning, rekrytering samt synen på samverkan med Arbetsförmedlingen

I materialet framträder tre huvudsakliga områden:

Kompetensförsörjningsbehov medför att företagen söker lämpliga kandidater bland personer som står långt från arbetsmarknaden. **Rekrytering** innebär att företagen söker liknande egenskaper hos potentiella kandidater och företagen är mer intresserade av personlighet och engagemang än av formella meriter hos kandidaterna de

rekryterar. Det sista området visar att företagen upplever att **samverkan med Arbetsförmedlingen** är nödvändigt, men svårt.

4.5.1 Kompetensförsörjning och synen på kompetens

Generellt för företagen är att de har stora rekryteringsbehov och att de därmed står inför en framtida utmaning vad gäller kompetensförsörjning. Detta har lett till att några av företagen har börjat se över de krav som ställs på kandidaterna. Kanske är det inte alltid nödvändigt med gymnasiekompetens? Samtliga företag upplever det som svårt att rekrytera och svårt att hitta personer med rätt erfarenhet, rätt utbildning och rätt inställning.

För workshopserien har detta inneburit att fokus under samtal och diskussioner inte alltid har varit på hur företagen gör för att stödja nyanlända och unga att komma i arbete. Perspektivet har snarare varit det omvända: hur ska vi som företag agera för att locka till oss och attrahera unga som har de rätta förutsättningarna att göra ett gott arbete, och var hittar vi dessa unga? Här blir det också tydligt att de deltagande serviceföretagen delvis konkurrerar om samma kandidater. Kandidater som Nordic Choice Hotels anser som lämpliga är troligen också kandidater som Axfood, Dagab eller Uniguide skulle kunna tänka sig att ge en provanställning.

De deltagande företagen är överens om att dagens unga är mer rörliga och har större krav på att bevara sin individuella frihet än tidigare. Detta innebär något nytt för företagen som behöver hitta sätt att dels attrahera unga till en fast anställning, men också till att behålla unga anställda.

4.5.2 Svårt att få tag i personer med rätt erfarenhet och rätt utbildning

Swedavias kompetensförsörjningsbehov ser något annorlunda ut än för de andra mer serviceinriktade företagen. Här handlar det om att på sikt få tillgång till kompetenta ingenjörer och tekniker, det vill säga högskoleutbildad personal. Behovet av tekniskt kunnig och utbildad personal är stor hos Swedavia, samtidigt som bristen på utbildade högskole- och civilingenjörer börjar bli stor i Sverige. Här

handlar det alltså om att få personal som redan har en viss utbildningsnivå, och som många företag i Sverige konkurrerar om.

Problemet kan liknas vid det som Nordic Choice Hotels beskriver för att hitta utbildade kockar eller erfaren serveringspersonal. Inte heller här finns det tillräckligt med utbildade ungdomar.

Dagab (som är Axfood koncernens logistikbolag) upplever också en brist på lagerarbetare. För Dagab handlar det om att hitta ungdomar som de kan introducera i yrket. De menar också att det är kostsamt med felrekryteringar och att de behöver hitta personer som de själva kan lära upp.

Uniguide upplever inte några direkta problem med att hitta personal, däremot försöker de hitta personer som har rätt egenskaper och som kan uttrycka sig väl i tal och skrift. Personerna de söker behöver även vara stresståliga. Arbetet på Uniguide är mer omfattande och mer varierande än i en traditionell call-center verksamhet. Personalen behöver kunna hantera olika typer av ärenden och ärendenas art är ofta av mer sammansatt natur.

Nordic Choice Hotels rekryteringsevent i form av talangjakt, där man bjuder in ett stort antal personer, skapar en möjlighet att sälja in företaget och få kandidaterna att vilja jobba där. Det innebär också ett effektivt sätt att sälla bland ett stort antal kandidater och att hitta de mest lovande kandidaterna för fortsatt rekrytering.

Traditionell rekrytering där man skannar kandidaternas CV och sedan träffar dem under en traditionell anställningsintervju ger inte samma möjlighet att bygga varumärket och att informera om företaget. Ett av målen med en öppen audition var även, enligt företaget, att minska den diskriminering som kan uppstå vid granskning av CV och att ge kandidaterna en möjlighet att visa upp sig och få en möjlighet att gå vidare till nästa urvalssteg oavsett hur deras tidigare erfarenheter. Hos Nordic Choice Hotels skapar man genom rekryteringseventet tid att sälja in företaget eftersom kandidaterna befinner sig på plats under en halvdag.

Uniguide säger att man tog med sig mycket inspiration från Nordic Choice Hotels och sättet de arbetar på. Sättet att rekrytera försöker man anpassa och stöpa om i former som passar för det egna företaget t.ex. inför sommaren med kortare rekryteringsträffar och kortare möten. Man ser även över kraven som ställs, t.ex. gymnasiekompetens. Att kunna samla kandidater och testa ageran-

den i en workshop ses också som något som är värt att ta med sig och eventuellt pröva.

Axfood använder inte den här typen av rekrytering. Vid nyöppningar av butiker bjuder butikschefen in kandidater som sedan testas och sällas på central nivå för att få ett fungerande butiksarbetarlag. Det är viktigt att bygga laganda och personalens egenskaper och förmåga är de viktigaste framgångsfaktorerna för butiken.

Swedavia använder en liknande rekryteringsteknik som i exemplet Nordic Choice Hotels, dock inte med lika stor omfattning. Det är ett ständigt pågående arbete på Swedavia med att bygga varumärke och organisationskultur.

4.5.3 Gymnasiekompetens

Vikten av gymnasiekompetens ska inte underskattas på svensk arbetsmarknad. Dock börjar företagen att luckra upp detta krav, inklusive krav på perfekt och flytande svenska. Detta leder till en reell utmaning. Personer utan gymnasiekompetens tillhör de grupper som är mest utsatta på arbetsmarknaden och även om de kommer i arbete under en högkonjunktur så är det ofta de som är de första att friställas när företagen drar ned i lågkonjunktur. Att sänka kraven och att inte alltid ställa krav på avslutat gymnasium kan dock vara ett sätt att få in fler grupper på arbetsmarknaden. Företagen i studien väcker själva frågan om att de kanske ställer för höga krav i sina rekryteringar. Det behövs kanske inte alltid gymnasiekompetens till alla typer av befattningar. Samtidigt signalerar avslutat gymnasium ofta en viss typ av mognad och drivkraft hos individen.

Nordic Choice Hotels, som har gått längst i att rekrytera personer som saknar avslutat gymnasium menar att de både har haft lyckade och mindre lyckade rekryteringar ur den gruppen. Det finns alltså inget som säger generellt att en sådan rekrytering måste misslyckas.

Möjligheten att rekrytera personer som saknar fullständig gymnasieutbildning skulle kunna beskrivas som både bra och dålig: bra eftersom det ger fler personer möjlighet att delta på arbetsmarknaden. Dålig eftersom det finns en tydlig trend att frånvaro av gymnasieutbildning straffar sig senare i livet för individen. Detta behöver företagen vara medvetna om, samtidigt som ett arbete i dag troligen trumfar en eventuell senare arbetslöshet för individen.

4.5.4 Personliga egenskaper viktiga för företagen

För de fyra deltagande företagen är det uppenbart viktigt att hitta personer med det rätta personliga egenskaperna. I tabellen nedan presenteras några av de kommentarer som företagen gör kring vilka egenskaper de söker. Genomgående för samtliga företag är att det är viktigare med personliga egenskaper än med vilka formella meriter som den sökande har. Kandidaterna ska vara självgående, ha ett driv, ha en känsla för service, vara en i grunden positiv person, vara engagerad och vara omtänksam. Detta stämmer väl överens med medlemsorganisationen Företagarnas undersökning⁶ som visar att de egenskaper företagen söker också är de som de anser är svårast att få tag i.

Det företagen söker är kandidater med rätt attityd, som är villiga att ta på sig ansvar och som är självgående. Med andra ord en spegel av det företagen i den här studien säger sig efterfråga av sina kandidater. Andra viktiga egenskaper som företagen anser är svåra att finna är intresse och energiska personer som kan motivera andra. Exempel på kompetenser som inte anses viktiga är t.ex. gymnasieutbildning och språkkunskaper utöver svenska. Hoppingivande för de arbetsökande personer som saknar gymnasieutbildning är att detta är något som företagen inte tycks anse som viktigt för sina kandidater. Personer som saknar gymnasieutbildning men som har rätt inställning och vilja att arbeta kommer troligen att klara sig relativt bra på den rådande arbetsmarknaden, om man ska tro på det företagen säger.

⁶ Det är attityden dumbom, Företagarna, november 2016.

Tabell 4.1 Vad söker företagen?

Swedavia	Uniguide	Nordic Choice Hotels	Axfood
"Vi testar efter sociala (egenskaper), service-minded, har driv"	"Vi är intresserade av personliga egenskaper. Man måste vara service-minded, flexibel"	"Letar efter engagemang. Det ska finnas en varm omtänksamhet"	"Potential säger mer än tidigare erfarenhet"
"De behöver vara självgående och kunna lära sig själv"	"Vi tittar på egenskaper som positiv grundattityd, utåtvändhet och emotionell stabilitet"	"Engagemang är a och o"	"Det är attityd och personlighet som vi är ute efter"
	"Att ha en servicekänsla och en förståelse för vad det innebär att möta kunder"	"Personlighet är viktigare än ditt CV"	

Både Nordic Choice Hotels och Axfood säger sig titta mer på engagemang, personlighet och potential än tidigare erfarenheter eller vad som står i kandidatens merit- och levnadsförteckning.

För serviceföretag handlar mycket av rekryteringen om att hitta personer som kan ge en god serviceupplevelse för kunden. Här är betydelsen av personliga egenskaper betydligt större än ett specifikt kunnande av ett visst system eller erfarenhet från en viss bransch. Företagen i den här studien menar att det är att föredra personer med bransch erfarenhet eller liknande, men då dessa inte står att finna på nuvarande arbetsmarknad är det av större vikt med personliga egenskaper. De serviceyrken som presenteras här, butikspersonal, serveringspersonal, receptionspersonal, är sådana som är relativt lätta att lära sig utan tidigare erfarenhet. Därmed blir också de personliga egenskaperna viktiga.

4.6 Företagens rekryteringsprocess

Av de deltagande företagen är det Nordic Choice Hotels som har den mest elaborerade formen för att rekrytera passande kandidater i form av ett rekryteringsevent. Det är också detta de väljer att presentera som tema för den workshop där företaget står som värd. Företagets öppna audition för ett stort antal sökande gör det möjligt och att leta efter kandidater med den rätta inställningen och energin.

Även i fallet Uniguide ger materialet en inblick i hur företaget rekryterar sina kandidater och även här har värdföretaget valt detta som tema. Gemensamt för samtliga företag, utom möjligen Swedavia där uppgift saknas, är att de låter sina kandidater genomgå en första screening innan de kallar till intervju eller fortsatta tester. För Uniguide och Axfood inleds dessa tester genom webbaserade frågebatterier. För Nordic Choice Hotels handlar det om att få en ögonblicksbild av samtliga kandidater genom en öppen audition. Sedan fortsätter processen på ett likande sätt där de kandidater som har bedömts lämpliga i en första sällning ges möjlighet att visa upp sig på en intervju. Rekryteringsprocessen för de tre företagen Uniguide, Nordic Choice Hotels och Axfood visas schematiskt nedan.

Uniguide:

- Webbaserat screeningstest
- Anställningsintervju.

Nordic Choice Hotels:

- Öppen audition
- Webbaserat egenskapstest
- Talent workshop
- Anställningsintervju.

Axfood:

- Webbaserat screeningstest
- Telefonintervju
- Webbaserat test
- Anställningsintervju.

Det företag som tydligast, och mest systematiskt, arbetar med det som kallas employer branding⁷ är Nordic Choice Hotels. Hos företaget finns en medveten strategi och en tydlig struktur för arbetet med att skapa ett varumärke som attraherar presumtiva kandidater samt de som redan finns anställda i företaget. Kulturen är en mycket viktig faktor i arbetet med att skapa ett varumärke som de anställda kan identifiera sig med. Employer branding innebär att den marknadsföring som görs av företaget riktar sig till de redan anställda eller till de företaget vill attrahera. Employer branding är ett relativt nytt begrepp inom HR-området och det kan sägas utgöra en skärningspunkt mellan traditionell marknadsföring och HR.

De andra företagen har inte något liknande arbete med att på ett så tydligt sätt som Nordic Choice Hotels arbeta med sin kultur och sitt interna varumärke. Uniguide, som är ett litet företag, har kanske inte samma behov av att på detta tydliga sätt marknadsföra för medarbetarna vilka värden organisationen står för. Hos Axfood och Dagab finns ett pågående arbete med organisationernas kultur, men återigen inte lika tydligt som hos Nordic Choice Hotels. Swedavias samarbete med Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien kring Tekniksprånget skulle kunna beskrivas under rubriken Employer branding.

4.7 Samverkan med Arbetsförmedlingen

Mycket av samtalen under workshoparna kommer att handla om samarbetet och samverkan med Arbetsförmedlingen. Av den anledningen bjöds Arbetsförmedlingen in till en av workshoparna. Nedan redovisas några av de synpunkter som har kommit fram från företagen, både under workshopen tillsammans med Arbetsförmedlingen och under de övriga workshoparna.

⁷ Employer Branding innebär att "använda principer från marknadsföring /.../ för HR-aktiviteter riktade till nuvarande och presumtiv personal". (Edwards, M. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personell Review*, Vol. 39 No. 1 pp. 5–23).

4.7.1 Vad säger företagen om samarbetet med Arbetsförmedlingen?

Företagen ser samarbete med Arbetsförmedlingen som nödvändig samtidigt som de inte använder Arbetsförmedlingen i all sin rekrytering.⁸ Företagen har samarbete med Arbetsförmedlingen kring framför allt praktikplatser, vilket gäller framför allt de stora företagen.

Företagen är överens om att det inte är de som ska driva arbetsmarknadspolitik och att det finns en poäng med att ha en statlig aktör inom detta område. Dock kan detta inte heller göras utan företagen, utan utmaningarna på arbetsmarknaden behöver lösas i dialog mellan staten och företagen.

Swedavia beskriver en situation där man valde att inte ingå i Arbetsförmedlingens satsning 100-klubben⁹. Anledningen var att det redan fanns ett fungerande samarbete med Arbetsförmedlingen. På Swedavia såg man ingen anledning att ändra på det. Det som hände, upplevde Swedavia, var att Arbetsförmedlingen skiftade fokus från ordinarie samarbeten till att framför allt gälla de företag som deltog i 100-klubben. Swedavia upplevde därmed en försämring i relationen och samarbetet med Arbetsförmedlingen.

Företagen saknar även kontinuitet i samarbetet med Arbetsförmedlingens kundansvariga. Samarbetet startar om varje gång de operativt ansvariga från Arbetsförmedlingen byts ut och det sker få aktiviteter på Arbetsförmedlingens initiativ. Swedavias representanter beskriver det som att interna överlämningar inte fungerar hos Arbetsförmedlingen vilket leder till att arbetet inte flyter på för dem som samarbetspartner när kontakterna med Arbetsförmedlingen behöver etableras på nytt. Företagen upplever också att det saknas initiativkraft och driv från Arbetsförmedlingens sida och att det finns en form av tröghet i samarbetet som yttrar sig i avsaknad av framfart och proaktivitet. Detta är dock enligt företagen delvis

⁸ Arbetsförmedlingens marknadsandel, det vill säga hur många arbetsgivare som valde att lägga ut annonser i Arbetsförmedlingens platsbank, har varierat från femtio procent (2008) till tjugofem procent (2009). En tydlig trend är att marknadsandelen ökar i högkonjunktur och minskar i lågkonjunktur. (Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter. Riksrevisionen 2010:16).

⁹ 100-klubben är en satsning där de deltagande företagen åtar sig att under tre år erbjuda arbetstillfällen för minst etthundra nyanlända. Deltagande företag ges möjlighet till en särskild ingång till Arbetsförmedlingen. Några av de deltagande företagen: Sweco, Riksbyggen, Ragn-Sells och Axfood. Satsningen startade i oktober 2015.

personberoende, det finns personer på Arbetsförmedlingen som har det driv som de förväntar sig menar Swedavia.

Uniguide menar att Arbetsförmedlingen inte är intresserad att lägga tid på företagen och att de inte besöker även mindre företag för att skapa sig en bild av hur den lokala arbetsmarknaden ser ut. Hur ska man då kunna möta och matcha, frågar man sig, om man inte vet hur det ser ut eller vad företagen gör.

På Dagab, som är Axfoodkoncernens logistikföretag, anser man att de kandidater som finns inskrivna på Arbetsförmedlingen och som har den kompetens som de formellt söker, inte är kandidater som de är intresserade av. De hittar hellre unga utan erfarenhet som de själva kan introducera i yrket. I stället söker Dagab kandidater via bemanningsföretag som är duktiga på att attrahera kandidater. Tidigare har man även låtit dem genomföra kandidaternas utbildning. Swedavia menar att bemanningsföretagen arbetar på ett sådant sätt som de skulle vilja att Arbetsförmedlingen jobbade: proaktiva och tydliga i förhållande till företagen.

Nordic Choice Hotels genomför sina rekryteringseven i egen regi, men har tillsammans med Arbetsförmedlingen genomfört träffar för de kandidater som inte har gått vidare i gallringen. Uniguide som i första hand rekryterar lokalt uppger att de ofta använder andra kanaler än Arbetsförmedlingens i sina rekryteringar. I arbetet med att rekrytera unga med funktionsnedsättning har de dock haft ett samarbete med en av Arbetsförmedlingens upphandlade underleverantörer.

4.7.2 Utbildning upphandlad av Arbetsförmedlingen

Några av företagen anser att de centralt upphandlade arbetsmarknadsutbildningarna som finns tillgänglig för arbetssökande kandidater inte uppfyller de krav som företagen själva ställer. Utbildningar som inte ger det företagen söker saknar enligt företagen värde och de behöver själva genomföra utbildningar i samband med rekrytering. Här efterfrågar företagen en större flexibilitet från Arbetsförmedlingens sida när det gäller att lokalt kunna frångå de centralt upphandlade utbildningarna. Nordic Choice Hotels har även planer på att starta en egen gymnasieskola för att hantera bristen på personal med rätt kompetens.

Det minsta företaget i studien, Uniguide med femtio anställda, anser att det för mindre företag är svårt att hitta former för samarbete med Arbetsförmedlingen kring utbildning. De krav som Uniguide ställer på sina sökande innebär att de genomför en rekryteringsutbildning där kandidaterna får lära sig allt från hur själva arbetet går till samt grundläggande frågor kring service. Här krockar statens behov att följa regelverk och lagar och särskilt de små företagens behov av mer skraddarsydd utbildningar och lösningar. Den flexibilitet som företagen efterfrågar är kanske inte möjlig för Arbetsförmedlingen att tillhandahålla inom givna regelverk.

Balansen mellan att satsa på dem som står långt från arbetsmarknaden och de arbetslösa som står nära arbetsmarknaden är något som diskuteras under workshoparna. Nordic Choice Hotels är tydliga i sin ståndpunkt: man borde satsa där det ger mest effekt, det vill säga på de som står nära arbetsmarknaden. Satsningar på t.ex. utbildning borde ges till de som står nära och på det sättet anser Nordic Choice Hotels att man skulle kunna hjälpa många fler till ett arbete samtidigt som man hjälper företagen i deras sökande efter kompetent personal. Arbetsförmedlingen uppdrag är dock att effektivt matcha arbetsökande med arbetsgivare, men också prioritera dem som befinner sig långt från arbetsmarknaden, vilket inte ingår i bemanningsföretagens affärsidé.

En fråga som också kommer upp i sammanhanget är hur genomförda praktiker utvärderas och fångas upp av Arbetsförmedlingen. Här upplever samtliga företag att Arbetsförmedlingens saknar systematik för ta reda på hur det har gått på en praktik och vilka erfarenheter som kan vara viktiga att ta med sig inför bemannandet av kommande praktikplatser. Företagen skickar information om detta till Arbetsförmedlingen, men upplever att det inte tas emot på något systematiskt sätt hos myndigheten. Kopplat till detta är även vilka resurser som läggs på praktik, och med tanke på detta borde det enligt företagen vara viktigt att på ett systematiskt sätt utvärdera hur det har gått och vilken effekt de nedlagda resurserna har gett. Här kan vi se en skillnad i tänkande mellan företagen och myndigheten. Företagen har ett tydligt ekonomiskt perspektiv i sitt tänkande där nedlagda resurser alltid behöver utvärderas i förhållande till resultat och effekter.

4.7.3 Praktikplatser

Swedavia har ett upparbetat samarbete med myndigheten när det gäller praktikplatser, och även om syftet med praktik hos Swedavia inte är ett arbete så har ändå nästan femtio procent av de kandidater som har genomfört en praktik hos företaget också fått ett arbete.

Även Nordic Choice Hotels¹⁰ menar att praktiktjänstgöring är ett mycket bra sätt att rekrytera eftersom företaget får en möjlighet att granska och testa kandidaten under verkliga arbetsförhållanden, en slags pågående anställningsintervju. Eftersom egenskaper är betydligt viktigare än formella meriter ger praktik också större möjligheter att se att kandidaten verkligen uppvisar det beteende och bemötande som företagen efterfrågar.

Uniguide anställer inga kandidater via praktik eftersom de har som krav att alla som arbetar där ska kunna leverera i full produktion. Det får inte upplevas som annorlunda ur kundens perspektiv, utan serviceupplevelsen behöver vara likadan oavsett vem som svarar i telefon. Leveransen behöver se likadan ut hela tiden.

De företag som samarbetar med Arbetsförmedlingen kring praktikplatser och praktikanter förefaller anse att samarbetet med myndigheten fungerar väl.

4.8 Slutsatser från företagsprojektet

Företagen som har deltagit i den här studien delar samma stora behov av att hitta kompetent personal i ett konjunkturläge som är mycket gott och där det råder brist på arbetskraft inom många branscher och inom flertalet yrken. Företagens svar på denna arbetskraftsbrist har varit att bredda basen för rekrytering genom att tex leta bland kandidater som saknar avslutad gymnasieutbildning. Ytterligare tecken på en sådan breddning är att företagen inte alltid ställer krav perfekt svenska när de rekryterar.

Det samma kan sägas gälla för utbildning. Eftersom behovet är stort och utbudet är litet när det gäller t.ex. hotell- och restaurangpersonal börjar företagen allt oftare rekrytera personer med de rätta

¹⁰ Nordic Choice Hotels har även haft ett samarbete med Migrationsverket kring praktikplatser som kallades för team praktik. Här fanns det planer på att skala upp satsningen, men när regeringen beslutade att renodla Migrationsverkets uppgifter stängdes projektet ned. Nordic Choice Hotels uttrycker stor frustration över att projektet inte kunde fortsätta.

personliga egenskaperna, men utan tidigare erfarenhet eller rätt utbildning, för att sedan utbilda och lära upp kandidaterna internt. Personlighet och inställning är viktigare än formell kompetens på dagens arbetsmarknad.

Företagen i den här studien söker framför allt kandidater med en viss typ av personliga egenskaper som är viktiga för att kunna leverera bra och fullgod service till företagets kunder. Samtidigt råder det stor brist på kandidater med rätt kompetens och det blir därför viktigt att hitta personer med rätt inställning. Det innebär att det för arbetslösa unga finns goda möjligheter till arbete även utan fullföljd gymnasieutbildning så länge kandidaterna uppvisar den attityd och det beteende vad gäller service som företagen efterfrågar.

Studien utgör en första inventering av de metoder som företagen använder i sin rekrytering och hur de skulle vilja att ett samarbete med Arbetsförmedlingen såg ut. Som framgått av sammanställningen från workshopserien är det framför allt rekryteringsprocessen och samverkan med andra organisationer som har berörts.

Urvalet av deltagande företag har medfört att fokus för studien har hamnat på tjänsteföretag, där Uniguide, Axfood och Nordic Choice Hotels kan betecknas som renodlade tjänsteföretag som därmed också har liknande utmaningar vad gäller rekrytering och som i någon mån konkurrerar om samma arbetskraft. Det hade av den anledningen varit av intresse för studien att även ha deltagande företag från andra sektorer, till exempel ett eller fler tillverkande företag.

Nedan berörs några områden som är värda att utforska vidare, utifrån det som har kommit fram i föreliggande studie.

4.8.1 Informationsutbytet mellan företag och Arbetsförmedlingen

Kontakterna med Arbetsförmedlingen och hur information som kommer från företagen tas emot och hanteras av myndigheten är en fråga som är viktig att undersöka vidare. Frågan kommer upp i samband med diskussioner om praktik och praktikanter från Arbetsförmedlingen. Här finns det även en annan fråga att gå vidare med: den angående hur Arbetsförmedlingen utvärderar praktikanternas praktik i syfte att dels kunna matcha ännu bättre i nästa praktikomgång och också för att kunna stödja kandidaterna och ge dem ett tydligt intyg på hur deras praktik har varit.

4.8.2 Lönesubventioner

Frågan om subventionerade anställningar tas upp av representanter från delegationen vid flertalet workshopar. Här är företagen dock svårt inställda till den typen av anställningar. Varför framgår inte i materialet. Företagen väljer att inte anställa personer som kommer med subvention. Det förefaller som att de väljer att ta en högre lönekostnad hellre än att mista en upplevd kontroll. Kanske att de antar att arbetet med att handa själva subventionen kommer att ta så pass mycket tid att det inte blir någon ekonomisk nettobesparing. I sådana fall agerar de rationellt ur ett strikt kostnadsperspektiv. Om inte så är det en intressant insikt att företagen väljer att avstå från subventionerade anställningar. Enligt traditionell ekonomisk teori borde de agera som rationella aktörer och reagera på incitament som sänker deras kostnader. Att de inte gör det kan vara en indikation på att de kalkylerar med andra dolda kostnader, som till exempel ökad byråkrati och tid som behöver läggas på handläggning av erhållna subventioner.

4.8.3 Samverkan

Företagen ser på samverkan med Arbetsförmedlingen som de ser på all samverkan med externa parter: det ska leda till något konkret och det ska vara smidiga och snabbfotade kontakter. De förväntar sig intresse, kontinuitet och initiativkraft av Arbetsförmedlingen. Symptomatiskt är att företagen beskriver att de skulle vilja att Arbetsförmedlingen arbetade och hade samma inställning som bemaningsföretagen när det kommer till rekrytering och att hitta lämpliga kandidater. Företagen jämför Arbetsförmedlingen med andra privata aktörer och finner att de privata aktörerna har en annan proaktivitet och driv i sin verksamhet. Här saknas det delvis förståelse från företagets sida att Arbetsförmedlingen inte är en privat aktör utan en statlig myndighet med allt vad det innebär av regelverk och politisk styrning.

Samverkan kräver för att fungera väl ett djupare engagemang än att enbart utföra gemensamma uppgifter. Detta kan vara en förklaring till att företagen finner det så svårt att samverka med Arbetsförmedlingen, de saknar känslan eller upplevelsen av att det finns ett djupare engagemang hos myndigheten.

4.8.4 Slutord

Företagsprojektet har visat på en metod för att samla företag och för att systematiskt, och på djupet, ta reda på hur deras lokala förutsättningar ser ut och hur de arbetar med frågor kring samverkan med Arbetsförmedlingen och kring rekrytering av unga kandidater. Kombinerar denna metod med större kvantitativa undersökningar borde en god bild av hur företag och branscher ser på ovanstående frågor växa fram. En sådan bild kan sedan användas av Arbetsförmedlingen för att anpassa sin verksamhet gentemot företagen för att bättra lyckas med matchning mellan arbetssökande och arbetsgivare.

5 Samverkan för ungas etablering

5.1 Kommuner och Arbetsförmedlingen med flera i samverkan – framgångsfaktorer och hinder att övervinna

Vi har i kapitel 3 redovisat beskrivningar av samverkansarbete utifrån bland annat samverkansaktörer och syfte. Som nämnades i kapitel 2 kan arbetet även förstås utifrån tre andra dimensioner: *Synsätt*, *Organisation* samt *Regelverk*, detta i överensstämmelse med Danermark och Germundssons forskning. När vi nu ska ge en mer översiktlig sammanfattning av resultaten kommer vi att göra det utifrån dessa dimensioner, och med fokus på de två förstnämnda.

Till *Synsätt* räknar vi faktorer som rör till exempel:

- organisationskultur,
- attityder och värderingar,
- personliga egenskaper,
- förhållandet mellan personer ("personkemi").

Ytterst bottnar alla dessa faktorer i *synsätt*, *synsätt* hos individen eller hos gruppen som helhet, vad gäller sig själv, andra personer, sin organisation, andra organisationer liksom samverkansarbete i sig.

Det kan alltså röra sig om *synsätt* och föreställningar som är djupt rotade i organisationen (vad som brukar kallas kultur), men också om personbundna *synsätt*, till exempel en drivande chef, engagerade medarbetare ("eldsjälar"), eller människors förmåga – eller oförmåga – att arbeta med varandra. Det finns en betydande samstämmighet i deltagarnas uppfattningar om att *synsätt* väger mycket tungt: utan ett konstruktivt *synsätt*, och utan goda relationer mellan dem som ska samverka, så är det betydligt svårare, om ens möjligt, att uppnå

god samverkan, även om de mer handfasta organisatoriska förutsättningarna finns på plats.

Den andra dimensionen, **Organisation**, motsvaras i materialet av till exempel:

- organisation,
- procedurer,
- rutiner,
- arbetsverktyg,
- gemensamma arenor,
- möten och andra kontaktvägar.

Även dessa faktorer är betydelsefulla, och materialet innehåller gott om exempel på hur man genom att organisera arbetet kan göra samverkan både enklare, effektivare, och i förlängningen tjänsterna bättre för målgruppen.

Sammanfattningsvis kan sägas att ju mer samverkanstänkandet genomsyrar synsättet och organisationen, desto bättre förutsättningar har samverkanstänkandet att också genomsyra det dagliga operativa arbetet, till målgruppens och ytterst samhällets fromma.

Den tredje dimensionen som Danermark och Germundsson tar upp, **Regelverk**, berörs i vårt material i stort sett bara i den mån den utgör hinder för samverkan. Det betyder inte nödvändigtvis att regelverket bara skulle utgöra hinder. I och med att det är det dagliga mer handfasta arbetet som de undersökta organisationerna har kontroll över, är det inte märkligt att de är upptagna av regelverket framför allt som "hinder", då det är något som åläggs dem utifrån. Då värdet på denna dimension dessutom är detsamma för samtliga undersökta orter (alla lyder under samma lagar och förordningar) kommer inte denna dimension att särskilt lyftas fram i den följande framställningen.

I en mer övergripande mening är det dock viktigt att uppmärksamma regelverkets betydelse, nämligen såtillvida att det utgör en av de grundläggande förutsättningarna för kommunernas och Arbetsförmedlingens möjligheter att samverka. Mycket av de diskussioner som uppstår rörande dimensionen Regelverk handlar om de olika förutsättningar som Arbetsförmedlingen och kommunerna har att

verka under. Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet och mer regelstyrd än vad kommunerna är på arbetsmarknadsområdet. Det är dock tydligt att de medverkande har goda kunskaper om varandras förutsättningar och samverkar därmed trots ibland motsägelsefulla uppdrag.

En annan faktor som tas upp är hur lätt det är att gå först till ”regelboken” och därmed begränsa sin förmåga att finna goda lösningar, när det är mer fruktbart att börja i själva problemet, försöka finna en lösning på det, och först sedan försöka finna sätt att tillämpa lösningen utan att bryta mot befintliga regelverk. Detta handlar dock mer om dimensionen Synsätt än om regelverket som sådant.

I det följande kommer vi att sammanfatta resultaten med utgångspunkt i de två första dimensionerna: Synsätt och Organisation. I anslutning till varje dimension kommer först framgångsfaktorer och sedan hinder man bemästrat att redovisas.

5.1.1 Synsätt – framgångsfaktorer

Som en avgörande framgångsfaktor beskrivs ett **gemensamt synsätt**. Beskrivningen av detta som mycket viktigt återkommer ofta, och av företrädare för såväl kommun som Arbetsförmedlingen. Även om deltagarna i vissa kommuner särskilt uppmärksammar vikten av gemensamt synsätt, är detta över huvud taget en faktor som återkommer i gruppdiskussionerna, oberoende av vilken tematik som behandlas. Både i de kommuner som anser sig ha lyckats med detta, och hos dem som strävar i den riktningen, lyfts denna faktor fram som betydelsefull.

Arbetsförmedlingens företrädare i *Oskarshamn* beskriver det som att samsynen är avgörande för framgångsrik samverkan. Arbetsförmedlingen beskriver det som att det rör sig om ett synsätt som går djupare än de mer specificerade målen för samverkansarbetet och ytterst vilar på något mer grundläggande, nämligen för vilket yttersta syfte som arbetet sker: ”Det är arbetskraft vi producerar, pengar in till staten och kommunen är målet”.

I vissa kommuner har man systematiskt arbetat för att låta arbetet genomsyras av ett visst synsätt, och sedan anpassa sin verksamhet så att den är i linje med detta synsätt. Ett tydligt exempel finns i

Trelleborg, där man förordar ett arbetsmarknadsperspektiv i stället för ett mer socialt omvårdnadsperspektiv.

Solna har länge eftersträvat att utforma verksamheten utifrån arbetsgivarens perspektiv, och liknande mönster finns i Västerås och Göteborg.

Värnamo verkar för att samsynen om uppdraget ska prägla hela kulturen i kommunen, med en ”anda” som bygger på prestigelöshet och att finna lösningar tillsammans, och där man lägger sig vinn om att ny personal socialiseras in i detta synsätt. Företrädarna i Värnamo menar att detta får draghjälp av den lokala kulturen och den ”Gnosjöanda” som präglar landsdelen. Också i *Strömsund* verkar man för ett gemensamt synsätt. Samverkansarbetet ses som en förutsättning för bygdens överlevnad.

Motsvarande framträdande ställning intar även ett par faktorer som kan vara svårare att ta på, nämligen *person* och *kultur*. Exempel på framgångsfaktorer som är knutna till person kan vara **personliga egenskaper** som engagemang, entusiasm, prestigelöshet, kreativitet, öppenhet, nyfikenhet samt god personkemi och täta personliga kontakter. Detta omnämns i till exempel Söderhamn, Strömsund, Värnamo, Solna och Oskarshamn.

En annan faktor, som kan knytas till såväl person som kultur, är **förståelse för varandras arbetssätt** och att samverkansparterna har att verka under olika betingelser, något som berörs av bland andra Stockholm, Värnamo, Vänersborg, Västerås, Falun och Oskarshamn. På några av de platser där erfarenheterna av samverkan beskrivs som särdeles goda, visar det sig dessutom att personerna har **erfarenhet av varandras organisationer**, t.ex. gått från Arbetsförmedlingen till kommunen, eller vice versa. Detta kommer till uttryck i bland annat Oskarshamn och Värnamo samt i Falun (i det sistnämnda fallet från Försäkringskassan till kommunen). Är arbetsklimatet prestigelöst, och om de olika samverkansparterna är insatta i varandras kompetens och tjänster, gagnas inte bara samverkansarbetet utan i förlängningen också målgruppen som möter en smidig och serviceinriktad organisation.

Vad gäller **kulturella faktorer** som främjar samverkan nämns som exempel positiv och lösningsinriktad organisationskultur (se bland annat Trelleborg, Solna, Värnamo, Västerås, Oskarshamn, Strömsund). En variant på detta är att skapa en kultur som främjar optimism, där både ledning och medarbetare intalar sig att det alltid finns

en lösning, och att inte se på ungdomarna som problemtygda utan att de i sig rymmer lösningar, bara man väljer att se detta (se bland annat Skellefteå, Stockholm, Botkyrka, Vänersborg, Värnamo, Solna, Göteborg). Ytterligare gynnsamma kulturdrag som nämns är prestigelöshet (Söderhamn, Värnamo, Strömsund, Oskarshamn), tillit (Stockholm, Värnamo, Oskarshamn), ett förtroendefullt förhållande mellan ledning och medarbetare (Söderhamn, Värnamo, Falun, Oskarshamn, Umeå) samt avsaknad av formalism och byråkratiskt tänkande (Trelleborg, Söderhamn, Oskarshamn).

En återkommande synpunkt är vikten av att samverkan inte bara fungerar på den operativa nivån, utan även avspeglas på **ledningsnivå**, genom att ledningen står helhjärtat bakom arbetet. Ett exempel finner vi i *Söderhamn*. Här framförs som en framgångsfaktor att ledningen är aktiv, till exempel genom att komma med utmaningar och nya idéer. För att detta krävs ett **ömsesidigt förtroende** mellan ledningsgrupp och medarbetare, med detta på plats klarar både ledningen och medarbetarna att tänja på gränserna, något som beskrivs som en förutsättning för att samverkan ska kunna fungera. Till grund för detta ligger att arbetet är förankrat i det politiska ledet, och att den politiska viljan är genomtänkt och synlig.

Stödet från politiken som Söderhamn lyfter fram som en viktig framgångsfaktor återkommer i workshopdiskussionerna, oavsett tema. På vissa orter finns också politiska företrädare med som inledare till workshopdagen.

En intressant faktor några kommuner berör är **den egna kommunens storlek** eller belägenhet. Till exempel lyfter både *Värnamo* och *Strömsund* fram den omständigheten att det kan vara fördelar med att vara en liten kommun där alla känner alla och där det finns en solidaritet med hembygden. I *Västerås* pekar man på att man är en lagom stor ort, medan *Solna* lyfter fram den gynnsamma placeringen i ett geografiskt område med stark arbetsmarknad och goda kommunikationer. Även om kommunens karaktär är en del i de strukturella förutsättningar man har att förhålla sig till, kan dessa beskrivningar också kategoriseras som uttryck för ett **positivt och lösningsinriktat synsätt**, närmare bestämt förmågan att se och ta tillvara de tillgångar kommunen har, särskilt tydligt i kommuner som på många sätt har svåra förutsättningar med stor utflyttning (som t.ex. Strömsund) – omständigheter som med ett annat synsätt hade kunnat ses som hinder i stället för en framgångsfaktor.

5.1.2 Organisation – framgångsfaktorer

Tanken på målgruppen återkommer under workshopserien, oberoende av tema: hur ska man samverka för att åstadkomma en både enhetlig och individanpassad service, som hjälper målgruppen att komma in i samhällsgemenskapen och finna en väg till egen försörjning? En stor del av diskussionen om organisation och arbetsätt handlar om just detta.

För att lyckas i detta arbete är det angeläget att finna arbetsätt, ”ingångar” och formuleringar som har **legitimitet hos och appellerar till målgruppen**. Ett exempel på detta finner vi i *Botkyrka*. Här har kommunen anställt ”ungdomsambassadörer” för att sköta det uppsökande arbetet. Det rör sig om lokalt förankrade personer som kommit en bit i sin personliga utveckling (till exempel har studerat eller är företagare), personer som de unga arbetslösa kan identifiera sig med, vilket gör att de också får ett förtroende för kommunens och Arbetsförmedlingens insatser. Vidare har man ordnat mötesplatser för unga vuxna, bland annat ”Albys hjärta”, där ambassadörerna finns på plats.

I *Stockholm* har man valt att samverka med Berghs School of Communication för att finna bättre sätt att nå målgruppen. Med hjälp av deras studenter kan man finna nya mer **effektiva kommunikationsvägar** till de unga. Stockholm ordnar även aktiviteter som anknyter till det spelintresse som ofta finns i målgruppen. Man har även sökt nå ungdomarna via föräldrarna, något vi ges exempel på även i Vänersborg.

I *Göteborg* knyter man i sin samverkan samman utbildning och arbetsliv. Göteborgs stad har tillsammans med Vuxenutbildningen, Yrkeshögskolan och Göteborgs universitet skapat utbildningsformen *Flexication*, vars syfte är att anordna utbildningar där flera utbildningsnivåer ingår och på så sätt ge den studerande och arbetsgivaren, efterfrågad kompetens.

Vad gäller förmågan att nå effekter hos målgruppen är själva grunden att man lyckas **kartlägga** gruppen, vilket inte alltid är lätt. I till exempel Stockholm, Värnamo, Vänersborg och Skellefteå talar man mycket om att målgruppen inte bara är svårnådd utan ofta kräver **särskild hänsyn på grund av den oro för sociala situationer dessa unga kan känna**. Det ställer särskilda krav även på den praktiska utformningen av arbetet, till exempel möteslokalernas utseende.

de. Det kan även innebära att ungdomen kan behöva sällskap till och från bussen, och att kontakter sker via sms i stället för telefon. För att fungera måste insatserna därför **få ta tid**. Inriktningen är resurskrävande, och förutsättningen för långsiktig framgång att det finns stöd inte bara i den administrativa ledningen, utan även brett politiskt stöd.

I *Vänersborg* har man sökt nya metoder för att kartlägga målgruppen, och nå ut med sin verksamhet via olika kanaler: lokalpressen, relevanta organisationer, broschyrer, intervjuer med yrkesgrupper som har kontakt med målgruppen, och kontakt med föräldrar. Att **inte låsa fast sig vid en metod** utan på detta sätt kombinera många olika metoder, beskriver Vänersborg som en framgångsfaktor.

Frågan om hur man når målgruppen aktualiserar även den om samverkan med andra aktörer än kommunen och Arbetsförmedlingen. I *Malmö* har kommunen funnit att Malmö FF ofta har bättre förutsättningar att få kontakt med ungdomar och att tala deras språk än vad myndigheterna har, varför föreningen utgör en värdefull samverkanspartner, detta i formen Idéburet Offentligt Partnerskap. Tillsammans arrangerar kommunen, Arbetsförmedlingen och Malmö FF *Karriärakademin*, en **alternativ matchningstjänst** där målet är en anställning för individen (16–29 år). Karriärakademin främjar utbildning på och utanför fotbollsplanen, och verkar mot rasism och ungdomsarbetslöshet och för integration. Syftet är att hjälpa både ungdomar och företag, och arbetet tar sin utgångspunkt i de rekryteringsbehov som finns hos Malmö FF:s sponsorföretag.

I workshopdiskussionerna nämns i anslutning till dessa diskussioner vid återkommande tillfällen också att den **större flexibilitet** som många menar finns i kommunens arbete kan göra det lättare för kommunen än för Arbetsförmedlingen att närma sig ungdomar.

När det gäller huruvida insatserna bör individanpassas eller inte finns en viss variation. I de flesta fall där **individanpassning** nämns, beskrivs den som önskvärd (se till exempel Solna, Värnamo, Vänersborg, Stockholm, Skellefteå). *Trelleborg* är den kommun som tydligast intar en annan ståndpunkt, nämligen den att kommunen och Arbetsförmedlingen inte bör lägga för mycket energi på individanpassning utan att det överordnade målet är att snabbt få in ungdomar på arbetsmarknaden.

Även om ungdomar är den ”formella” målgruppen för kommunernas och Arbetsförmedlingens arbete, så lyfter de även fram arbets-

givarna som en målgrupp. Arbetsgivarperspektivet är genomgående. Dels en vilja att hjälpa arbetsgivarna med deras kompetensförsörjning, dels en uppfattning att arbetsgivarna, inte minst de privata, är avgörande för att kunna lösa uppgiften att få unga i arbete.

En framgångsfaktor som lyfts fram i detta avseende är att verka för förtroendefulla och **långsiktiga relationer med arbetsgivarna**, och att försöka organisera arbetet på ett sådant sätt att arbetsgivarna känner sig involverade (till exempel Trelleborg, Göteborg, Botkyrka, Västerås, Strömsund, Stockholm).

Ett exempel där detta synsätt kommit att genomsyra hela arbetet är *Solna*. Utgångspunkten är att samverkan måste ske i ett genomtänkt system som bygger på långsiktigt förtroende genom prestationer och motprestationer. Det är avgörande för framgång att arbetsgivarna ser att de får utdelning för sina insatser. För detta krävs **nära personliga kontakter**, där man inte bara ringer och mejlar utan träffar arbetsgivarna och besöker deras verksamhet. Det krävs också att man **följer upp** hur det går för ungdomarna när de kommer ut till företagen, och hjälper till att **åtgärda eventuella problem** så man inte förlorar arbetsgivarens förtroende, och att man över huvud taget **hjälper arbetsgivarna** så man kan tala om vilket stöd de kan få, vilka blanketter som ska fyllas i, vilka regler och tider som gäller, vart de ska vända sig för att få hjälp, etc. Ett konkret exempel är att en arbetsgivare som vid sin kontakt med kommunen inte hamnar hos rätt handläggare, aldrig ska bli hänvisad till växeln, utan alltid få namn och kontaktuppgifter till rätt person.

Liknande tankar förs fram i *Västerås*, där man beskriver att det är viktigt att **söka sig till de arenor där företagen finns och träffas**. Man är också mån om att anpassa utbildningarna så att arbetsgivarna ser mervärdet i att rekrytera, och att så långt som möjligt **samordna kontakterna med arbetsgivarna** så att inte flera ”springer på” samma arbetsgivare.

Kommunernas arbetsmetoder skiljer sig på många sätt, och det finns också en variation i vilka **konkreta arbetsmetoder** man funnit för att underlätta samverkan. Bland exemplen återfinns en **koordinator** för kontakt mellan kommunen och Arbetsförmedlingen (Strömsund), fasta strukturer för samverkan, t.ex. **mötestider**, daglig (personlig) kontakt (se till exempel Falun, Värnamo, Solna, Skellefteå). Några personer nämner att man ska **undvika e-post** då den personliga direktkontakten är så viktig. *Värnamo* berättar att man avsätter

några timmar varje fredag för **regelbundna, täta samverkansmöten, året runt**, varje dag utom julafton. Kommunen beskriver detta som en framgångsväg, och att även om detta möte tar mycket tid i anspråk så är det väl investerad tid som underlättar arbetet resten av veckan.

Falun genomförde en **värdeflödesanalys**, och kunde utifrån denna identifiera flöden och processer i ett ärende och se var hinder och stopp dök upp, och därigenom också upptäcka det ömsesidiga beroende som finns mellan olika offentliga verksamheter och aktörer. Analysen visade att när alla aktörer var involverade i processen innebar det ofta bättre service för individen man skulle hjälpa. Och den kultur som tidigare varit rådande, där till exempel olika delar av kommunen skylldes på varandra, förändrades. Med utgångspunkt i detta görs nu kartläggningen enligt en **gemensam mall**, där både berörda delar av kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan samt i vissa fall Landstinget deltar. Detta har underlättat samverkansarbetet, men också inneburit bättre service för den unge.

För att på bästa sätt kunna undersöka effekter hos målgruppen, så att man utifrån detta kan anpassa sina insatser, beskriver flera kommuner **systematisk mätning och uppföljning** som en framgångsväg (se till exempel Trelleborg, Värnamo, Falun, Oskarshamn). I *Värnamo* har man infört ett system med tremånadersuppföljningar av insatserna. Bakgrunden var att man ville undvika inläsningseffekter – många ungdomar tyckte helt enkelt så mycket om insatsen att de ville stanna kvar i den – men det är också ett sätt att inte ”tappa” de ungdomar som tackar nej till insatsen. Även **digitalisering** beskrivs som ett sätt att uppnå snabb handläggning och spridning, samtidigt som personalresurser frigörs (se till exempel Trelleborg). Många deltagare pekar också på de förhoppningar som är knutna till digitalisering.

När det gäller den mer övergripande organisationen så pekar vissa kommuner på **nära samverkan mellan arbetsmarknads- och utbildningsförvaltning** som en framgångsfaktor. I *Trelleborg* är denna samverkan mycket långtgående, och bottenar i ett perspektiv där utbildning och arbetsmarknad anses omöjliga att skilja från varandra i arbetet för att få unga i arbete. Arbetsmarknaden är därför ständigt närvarande även i utbildningsförvaltningens arbete, och arbetsmarknadsnämnden är utformad med tydlig inriktning på etablering och arbetar nära utbildningsnämnden.

Ett annat tydligt exempel på hur man eftersträvar ett **kombinerat utbildnings- och arbetsmarknadsperspektiv** finner vi i *Skellefteå*, där man år 2015 inledde ett projekt för att kartlägga ungdomar över 20 år som saknade fullständiga gymnasiebetyg för att undersöka deras situation på arbetsmarknaden. En framgångsfaktor var att man lade ned tid på att kartlägga varje individs förutsättningar, och sedan ta kontakt med individerna via telefon. De man lyckades få kontakt med var också de som var mest motiverade att läsa in sina betyg. Vid detta telefonsamtal kunde man också boka in ett möte för vägledande samtal, vilket minskade risken att ”tappa” ungdomen.

I *Umeå* har en organisationslösning för hållbar samverkan be- stått i att arbeta i så kallade **samverkansplattformar**. Varje platt- form, som arbetar med arbetslivsinriktad rehabilitering, har en styr- grupp som består av koordinatörer, enhetschefer och utvecklare. Plattformarna är tydligt inriktade mot en viss grupp individer och har en avgränsning för målgrupper och aktiviteter.

Ett ytterligare sätt att uppnå effektivitet i arbetet som åter- kommer i workshopdiskussionerna är att hålla **beslutsvägarna så korta det går** och att ha en **klar ansvarsfördelning**. Ett mer genom- gripande sätt att försöka få till stånd en sådan organisation finner vi i samverkansformen **samlökalisering**. Enligt vissa deltagare krävs samlokalisering för att samverkan verkligen ska fungera, bland annat genom att den underlättar det dagliga samarbetet, kortar besluts- vägarna, bidrar till enhetligt synsätt och dessutom gör det lättare för målgruppen med ”en väg in”.

Ett exempel på samlökalisering finner vi i *Söderhamn*. I verksam- heten *Högtrycket* samarbetar Arbetsförmedlingen, olika förvaltningar inom kommunen och Försäkringskassan. Målgruppen utgörs av arbetssökande ungdomar i Söderhamns kommun, och syftet är att ingen i målgruppen ska ”falla” mellan olika ansvarsområden. Utöver stödet från ledningen och en prestigelös samverkansinriktad kultur, pekar Söderhamn på vissa praktiska förutsättningar som underlättat samverkan i form av samlökalisering, till exempel att man sitter nära kommunen. Att arbeta utifrån en **processkarta** som beskriver flöden och möjlighet till förbättringar, är ytterligare framgångsfaktorer, lik- som att arbetet **givits tid för att utvecklas**.

Söderhamn, liksom ett antal andra kommuner beskriver sam- lokalisering som en framgångsfaktor och ser detta som vägen fram- åt (se till exempel Söderhamn, Skellefteå, Vänersborg, Stockholm).

Det finns dock en diskussion om huruvida samlokalisering verkligen är avgörande, eller om den **bakomliggande framgångsfaktorn** egentligen är ett gemensamt synsätt, gemensamma organisatoriska strukturer och en lösningsinriktad kultur. Den tydligaste företrädaren för detta alternativa perspektiv är Trelleborg.

Avslutningsvis ska nämnas att även om samverkan fanns på plats innan Dua tillkom, så beskrivs **Dua** ändå som något som också främjat samverkan. Utöver det stöd Dua innebär, har det utgjort en tydlig påminnelse om att samverkan är en arbetsuppgift i sig.

5.1.3 Synsätt – hinder

Uppdraget med ungas etablering är inte alltid lätt, och målgruppen rymmer personer som står mycket långt från arbetsmarknaden. Arbetet kan uppfattas som **motigt**, när handläggarna stöter på hinder efter hinder. Många deltagare pekar på hur viktigt det är att vara medveten om detta så att man inte ger upp, utan ”harvar på” och försöka finna nya lösningar (t.ex. Skellefteå, Solna, Värnamo, Vänersborg, Botkyrka, Stockholm).

De svårigheter samverkansaktörerna stöter på i sitt arbete, och de olika betingelser olika aktörer arbetar under, innebär en risk för att man **skyller på ”någon annan”**, till exempel kommunen på Arbetsförmedlingen – och vice versa. När samverkansarbete fungerar som det är tänkt, pekar t.ex. *Solna* och *Falun* på att man lättare ser helheten och slutar skylla på ”någon annan”.

Här finner vi även baksidan av det som ofta beskrivs som en framgångsfaktor: **tydlig ansvarsfördelning**. Den tillför klarhet och struktur, men innebär samtidigt en risk för att man sitter och väntar på att någon annan ska göra något i stället för att själv ”ta bollen”, en risk som bland annat tas upp vid workshopen i *Oskarshamn*.

En närliggande uppfattning som kommer till uttryck från kommunerna, särskilt i de mindre diskussionsgrupperna, är att det kan finnas ett överdrivet **byråkratiskt tänkande** hos Arbetsförmedlingen, när samverkan i stället ställer krav på flexibilitet. Arbetsförmedlingen, å sin sida, påtalar i dessa sammanhang ofta vikten av att följa regelverket.

I de allmänna gruppdiskussionerna råder stor samstämmighet om att personens betydelse är mycket viktig, liksom personkemin mel-

lan de inblandade. Ett par kommuner nämner även konkreta exempel på hur bytet av en chef eller centralt placerad person, inneburit att samverkan plötsligt kunnat ta fart, detta utan att något annat i organisation eller regelverk ändrats. Att en person kan ha en sådan starkt positiv påverkan på arbetet är givetvis i sig någonting att välkomna, men baksidan ligger förstås i att framgången i arbetet hängs upp på en person och blir, i negativ mening, ”personberoende”. Mycket i diskussionerna handlar därför om hur man kan bygga in det positiva arbetssätt som vissa enskilda personer förkroppsligar, i såväl kultur som organisation, för att på så sätt göra arbetet mindre sårbart.

5.1.4 Organisation – hinder

Ibland har samverkan försvårats av att **inte tillräckligt många aktörer på rätt nivå** medverkat. För att skapa samverkan på övergripande mer strukturell nivå har ett antal kommuner arbetat för en utvidgad samverkan, horisontellt eller vertikalt, med representanter för olika samverkansaktörer (t.ex. Falun, Strömsund, Vänersborg, Värnamo, Stockholm, Oskarshamn).

I vissa fall, vidare, har en **oklar ansvarsfördelning** försvårat samverkan, och här ger till exempel *Botkyrka* och *Solna* exempel på hur man försökt finna former för att klargöra ansvarsfördelningen.

En tankefigur som ofta kommer fram i de mer allmänna diskussionerna är att **kommunen och Arbetsförmedlingen styrs av olika typer av regelverk och logiker** (även bortom de problem med skilda attityder som nämndes ovan). Bland annat efterlyser kommunföreträdarna mer utvecklade rutiner hos Arbetsförmedlingen, för att på så sätt underlätta kommunens matchningsmöjligheter. Samtidigt finns också exempel på kommuner där Arbetsförmedlingen systematiskt arbetar för att verka för ett mer flexibelt arbetssätt från myndighetens sida, bland annat *Västerås*, *Solna* och *Oskarshamn*.

Mer allmänt finns det också en uppfattning om att **alltför mycket byråkrati** över huvud taget utgör ett hinder för god samverkan (bland annat *Botkyrka*, *Skellefteå*, *Trelleborg*, *Västerås*, *Oskarshamn*). Det kan även gälla regelverk man ser som fullt legitima, till exempel sekretessregler, vilka försvårar informationsutbyte mellan samverkansaktörer.

En del svårigheter är också knutna till **målgruppens karaktär**. Den är ofta svår att nå, både fysiskt och ”mentalt”. I flera kommuner berörs dessa problem och ges exempel på hur man får försöka finna vägar för att ändå nå fram, till exempel genom att låta personer som talar målgruppens ”språk” kontakta dem (Solna, Botkyrka, Malmö, Värnamo, Stockholm), men också mer handfast, till exempel sluta ringa då detta sällan ger resultat, utan i stället skicka sms.

En ytterligare svårighet man mött med målgruppen gäller att lyckas motivera den till bristyrken varför man arbetar för att visa att arbete inom verkstad eller industri inte är ”smutsigt” eller okvalificerat, och att det är fullt möjligt att kombinera med utbildning (till exempel Trelleborg, Värnamo och Göteborg).

I vissa fall har deltagarna dock lyckats så väl med att vinna ungdomarnas förtroende att det uppstått **inläsningseffekter**. I Värnamo löste man problemet med löpande tremånaders uppföljningar. Det gör att ingen ung stannar kvar i insats längre än nödvändigt. Omvänt innebär det också att den unge har lättare att gå in i en insats då kommunen kan förklara att det kommer att göras en uppföljning efter tre månader.

I *Umeå* har man lagt sig vinn om att ”lyfta blicken”, och inte bara se till de direkta effekterna av samverkan, utan också till hur det påverkar mer långsiktigt verkande strukturer. Grundtanken är att även om man får samverkan att fungera på den operativa nivån och lyckas uppnå goda resultat för målgruppen, finns också ett behov att beakta en mer övergripande strategisk nivå. Annars finns en risk för att verksamheten blir **suboptimal**. Genom att löpande arbeta utifrån både ett operativt och ett strategiskt perspektiv där det operativa och strategiska balanseras mot varandra, kan man uppnå en långsiktigt mer effektiv samverkan och därmed bidra till bättre service och större samhällsnytta.

5.2 Slutsatser – 15 kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer

Studien av 15 svenska kommuner, Arbetsförmedlingen och vissa andra aktörer, visar på ett antal *framgångsfaktorer*. Den visar också att såväl synsätt, kultur och person, som organisation och arbetssätt spelar en stor roll. De många exempel som beskrivits visar dock att det finns

olika sätt att organisera framgångsrik samverkan på, och tyder även på att det är viktigt att inte låsa fast sig vid en modell, utan att arbeta flexibelt och vara beredd att vid behov pröva nya metoder. Genomgången har uppvisat ett antal sådana metoder, till exempel: gemensamma rutiner för samverkansarbetet i stort, koordinator för kontakt mellan kommunen och Arbetsförmedlingen, fasta mötesrutiner, gemensamma kartläggningsverktyg, tydliga avstämningpunkter, gemensam värdeflödesanalys samt gemensamt utvecklade system för uppföljning och utvärdering.

Genomgången visar också att även om personliga egenskaper hos såväl ledning som medarbetare spelar roll, så kan man aktivt arbeta för att dessa positiva krafters arbetssätt genomsyrar såväl kulturen som det praktiska sättet att organisera verksamheten. Egenskaper som nämns som väsentliga i detta avseende är till exempel: prestigelös, engagerad, kreativ, flexibel, nyfiken, samarbetsinriktad och lösningsfokuserad.

Studien indikerar även att för att samverkan ska fungera långsiktigt framgångsrikt är det också viktigt med stöd och förtroende från ledningen liksom från politiskt håll.

Genomgången visar också att även dessa organisationer – utvalda som framgångsexempel – stöter på *hinder* och motgångar i sitt arbete. Vissa ligger i svåröverkomliga målkonflikter, medan andra går att lösa eller i alla fall hantera, bland annat genom ett lösningsinriktat synsätt och en beredskap att anamma nya perspektiv och metoder. En kommentar som kan låta självklar på papperet, men inte alltid är det för den samverkansarbetare som stöter på ännu ett hinder i det dagliga arbetet, är att en viktig framgångsfaktor är att inte ge upp, utan att ”harva på”, att inse att bakom varje framgång ligger det också motgångar, ibland många sådana. Många deltagare pekar också på vikten av att samverkansarbetet tillåts ta tid.

Målgruppen, unga som ska ges stöd till egen försörjning, återkommer löpande i deltagarnas beskrivningar av samverkansarbetet, och det ges många ingående beskrivningar av hur man med olika typer av metoder arbetar för att förbättra effekterna för målgruppen. Som *upplevda effekter för målgruppen* nämns till exempel: förbättrad service, bättre möjligheter till kartläggning och kontakt samt större legitimitet för insatserna.

Utöver de unga, lägger kommunerna och Arbetsförmedlingen också ett starkt fokus vid arbetsgivarna, inte minst privata sådana. Både

kommuner och Arbetsförmedlingen beskriver samverkan med privata arbetsgivare som nödvändig för att kunna fullgöra sitt uppdrag, att få unga i arbete, men också att det ligger i samhällsuppdraget att bistå företag med deras behov av kompetensförsörjning.

5.3 Företag och Arbetsförmedlingen – hur rekrytera och samverka?

Studien av företagen visar att dessa, i rådande konjunkturläge, har svårigheter att hitta och rekrytera kompetent och lämplig personal och rekryteringsbehovet är ett återkommande tema i de workshoparna. Detta har bland annat inneburit att företagen anammat tanken att det inte alltid är nödvändigt för kandidaterna att ha till exempel gymnasiekompetens.

Företagen upplever det som nödvändigt, men ibland svårt, att finna fungerande samverkansformer med Arbetsförmedlingen, särskilt kontinuerliga sådana. Företagen menar att Arbetsförmedlingen behöver bli mer inriktad på att stödja företag och mer proaktiv i sitt samarbete med företag.

5.3.1 Rekrytering och kompetensförsörjning

Samtliga företag upplever det som svårt att rekrytera och svårt att hitta personer med rätt erfarenhet, rätt utbildning och rätt inställning. Några av företagen har därför börjat se över de krav som ställs på kandidaterna, till exempel krav på avslutad gymnasieutbildning eller krav på perfekt svenska.

Företagen i studien väcker själva frågan om de, ibland av slentrian, ställer för höga krav på kandidaterna vid sina rekryteringar. Det behövs kanske inte alltid gymnasiekompetens för alla typer av arbeten. Samtidigt tyder avslutad gymnasium också ofta på en viss typ av personliga egenskaper som företagen värdesätter, till exempel en viss typ av mognad och drivkraft hos individen.

Nordic Choice Hotels, som är det av företagen som har gått längst i att rekrytera personer som saknar gymnasieutbildning, menar att de både har haft lyckade och mindre lyckade rekryteringar ur den gruppen. Det finns alltså inget som säger generellt att en sådan rekrytering måste misslyckas.

Nordic Choice Hotels är också det företag som arbetar mest medvetet med olika rekryteringsevent. Rekryteringsprocessen till servicefunktionerna inom företaget består av tre steg. I det första steget hålls en öppen "audition" som syftar till att skapa ett första intryck och lägga grunden för en första gallring av kandidaterna. I det andra steget hålls ett antal workshops där kandidaternas förmåga att samarbeta med varandra och att ge god service prövas. I det tredje steget hålls en mer traditionell anställningsintervju.

Vid det första steget, "audition", får kandidaterna två minuter på sig att presentera sig själva och att ge en bild av vilka de är. Kandidaterna bedöms sedan utifrån kategorierna: första intryck, "performance", personlig och passionerad, kroppsspråk/"attitude" samt trovärdighet/trygg i sig själv. Av de sökande brukar cirka hälften gå vidare till nästa steg. De som inte går vidare har vid något tillfälle samlats tillsammans med Arbetsförmedlingen för att få en möjlighet att gå vidare och för att avsluta upplevelsen på ett så positivt sätt som möjligt.

5.3.2 Personliga egenskaper

Samtliga fyra deltagande företag beskriver det som viktigt att hitta personer med rätt personliga egenskaper. Genomgående för samtliga företag är att personliga egenskaper är viktigare än formella meriter. Kandidaterna ska vara självgående, ha ett driv, ha en känsla för service, vara en i grunden positiv person, engagerad och omtänksam.

Kompetenser som däremot inte anses viktiga är t.ex. gymnasieutbildning och språkkunskaper utöver svenska. Personer som saknar gymnasieutbildning, men som har rätt inställning och vilja att arbeta, kommer troligen att klara sig relativt bra på den rådande arbetsmarknaden, att döma av företagens beskrivningar av sina önskemål.

5.3.3 Samarbete med Arbetsförmedlingen

Företagen ser samarbete och samverkan med Arbetsförmedlingen som nödvändigt, samtidigt som de inte använder Arbetsförmedlingen i all sin rekrytering. Samarbetet (särskilt för de stora företagen) rör framför allt praktikplatser.

Företagen framför vissa synpunkter på hur genomförda praktiker utvärderas och "fångas upp" av Arbetsförmedlingen. Här upplever

samtliga företag att Arbetsförmedlingen saknar systematik i sitt arbete med att ta reda på hur det har gått på en praktik och vilka erfarenheter som kan vara viktiga att ta med sig inför bemannandet av kommande praktikplatser. Företagen beskriver att de skickar information om detta till Arbetsförmedlingen, men upplever att dessa uppgifter inte tas emot på något systematiskt sätt hos myndigheten.

Arbetsförmedlingen borde, enligt företagen, utvärdera praktikerna i syfte att dels kunna matcha ännu bättre i nästa praktikomgång, dels kunna stödja kandidaterna inför praktik och även för att kunna ge dem ett tydligt intyg på hur praktiken varit. Kontakterna med Arbetsförmedlingen, och hur information som kommer från företagen tas emot och hanteras av myndigheten, framstår därför som en fråga som är viktig att undersöka vidare.

Företagen säger sig också sakna någon typ av gallring för kandidater till praktik. Detta vore önskvärt för att undvika att skicka kandidater som inte är motiverade. Axfood menar att det tar tid och resurser i onödan när det kommer kandidater som inte är intresserade och som egentligen inte vill vara på praktik. De andra företagen har liknande upplevelser. Eftersom de egenskaper som företagen söker är just motivation, intresse, ”driv” och en positiv attityd så är det förståeligt att de inte anser sig vinna något på att ta emot ointresserade eller omotiverade kandidater.

Swedavia beskriver även att man saknar kontinuitet i samarbetet med Arbetsförmedlingens kundansvariga. Samarbetet har startat om när de operativt ansvariga från Arbetsförmedlingen har bytts ut och det sker, enligt företaget, för få aktiviteter på Arbetsförmedlingens initiativ. Företagets representanter beskriver det som att interna överlämningar inte fungerar hos Arbetsförmedlingen, vilket leder till att arbetet inte flyter på för dem som samarbetspartner. Arbetsförmedlingen upplevs sakna initiativkraft och ”driv”, att det finns en form av tröghet i samarbetet som yttrar sig i avsaknad av proaktivitet. Dock är detta, enligt företaget, delvis personberoende. Det finns, menar företaget, också personer på Arbetsförmedlingen som har det driv som man önskar.

Företagen betraktar samverkan med Arbetsförmedlingen på ett liknande sätt som de betraktar all annan samverkan med externa parter: det ska leda till något konkret och kontakterna ska vara smidiga och snabbfotade. Företagen förväntar sig intresse, kontinuitet och initiativkraft från Arbetsförmedlingen.

Det framstår mot denna bakgrund som betecknande att företagen beskriver att de skulle vilja att Arbetsförmedlingen arbetade och hade samma inställning som bemanningsföretagen när det handlar om rekrytering och att hitta lämpliga kandidater. Företagen anser här att de privata aktörerna har en annan proaktivitet och ”driv” i sin verksamhet. Här saknar företagen delvis förståelse för att Arbetsförmedlingen inte är en privat aktör utan en statlig myndighet med allt vad det innebär av regelverk och politisk styrning, och att Arbetsförmedlingen därför arbetar under helt andra betingelser än dem som gäller i näringslivet.

5.4 Slutsatser – fyra företag och Arbetsförmedlingen

Företagen som deltagit i den här studien står inför stora kompetensförsörjningsbehov, särskilt inom livsmedels-, hotell- och restaurangbranschen. Det råder en stark konjunktur för närvarande vilket innebär arbetskraftbrist inom flera yrken och inom flera branscher. Företagen söker nya sätt att nå och rekrytera från grupper som tidigare inte kom i fråga för anställning. Ett exempel på en sådan modell för rekrytering är den ”audition” som ett av företagen använder för att hitta lämpliga kandidater.

Bristen på arbetskraft för studiens serviceföretag har också inneburit att företagen har börjat söka lämpliga kandidater inom grupper som de tidigare inte brukade rekrytera ur; till exempel krävs inte längre alltid avslutad gymnasieutbildning för en anställning. I stället fokuserar företagen på kandidaternas personliga egenskaper, till exempel inställning, attityd och förmåga att tillhandahålla god service till företagets kunder. Formell kompetens har därmed kommit att bli mindre betydelsefull vid rekrytering till befattningar inom livsmedels- och hotell- och restaurangverksamhet.

Företagen lyfter fram samverkan med statliga aktörer som viktigt och nödvändigt, samtidigt som de upplever att det är svårt att nå fungerande och långsiktigt hållbar samverkan med till exempel Arbetsförmedlingen. Ytterligare en utmaning för företagen, är de olika regelverk som styr myndigheten och som verkar sätta gränser för hur samverkan kan organiseras och vilka former den kan ta. Det förefaller som om företagen har mycket högt ställda förväntningar på Arbetsförmedlingen när det gäller flexibilitet, kontinuitet och

proaktivitet – förväntningar som kanske inte alltid är möjliga att uppfylla inom myndighetens uppdrag.

Detta framstår dock inte som något oöverstigligt hinder för samverkan mellan företag och statliga aktörer. Mycket av företagens kritik mot Arbetsförmedlingen handlar i grunden om relationella frågor, till exempel bemötande och engagemang från myndighetens sida, det vill säga frågor som inte kräver några omfattande strukturella förändringar för att lösas.

5.5 Avslutande reflektioner – hur nå fungerande samverkan?

Samverkan är svårt – så svårt att om man inte måste bör man undvika det. Det är i alla fall den slutsats vissa samverkansforskare dragit. I denna studie har vi dock undersökt organisationer som ser samverkan som nödvändig varför ”undvika” inte är ett alternativ.

Forskarnas varnande ord kan uppfattas som nedslående, men de kan tvärtom också ge uppmuntran. Vad de säger är att var och en som uppfattar samverkan som svår, vissa dagar som hopplös, har fog för att känna sig uppgiven. Samverkan *är* svårt. Det är inte något man bara sätter sig ned och gör, och som flyter på av sig själv, utan en arbetsuppgift som kräver engagemang, förmåga och stöd. Samverkan kräver samverkanskompetens på alla nivåer, och liksom andra kompetenser är det något man tillägnar sig genom övning och hårt arbete. Erfarenheterna som finns redovisade i denna rapport ger konkreta exempel på hur man kan arbeta sig fram mot bättre samverkan, vilka hinder man kan stöta på under vägen, och vilka sätt som finns att övervinna eller i alla fall hantera dessa. Studien visar att det går att finna former för god samverkan.

Att förstå den andres förutsättningar

En av de faktorer som forskningen pekar ut som mest komplicerad att hantera för samverkansparterna är att de företräder olika kulturer och synsätt. Detta kan bero på olika saker: organisationens historia, företrädarnas profession, de praktiska omständigheter de har att verka under, eller det regelverk de omgärdas av. Detta gör att de aktörer som har att samverka tillsammans inte alltid är överens om hur upp-

giften bäst ska lösas – ibland kanske man inte ens är överens om vad uppgiften består i. Till detta kommer sedan alla de logistiska frågor som ska lösas.

Även om de exempel som studeras är framgångsexempel är det tydligt att de olika sätt att arbeta som utmärker kommunen och Arbetsförmedlingen kan lägga hinder i vägen. Kommunernas arbetsmarknadsinsatser är till att börja med inte lika noggrant reglerade som Arbetsförmedlingens. Även om aktörerna har en kunskap om och förståelse för varandras synsätt kan de se dessa skillnader som ett (potentiellt) problem. Urvalet består av exempel där man fått samverkan att fungera, men för att dra vidare lärdomar kan det vara värt att notera de mer principiella problem som ändå ventileras, även om kommunerna och Arbetsförmedlingen lyckats överbrygga dem i just dessa fall.

Litet tillspetsat kan man från kommunhåll ibland uppfatta det som att kommunen inte har möjlighet att göra allt det den skulle önska (och behöva) då den saknar befogenheter som däremot Arbetsförmedlingen har. I och med att det är kommunen som till syvende och sist blir ansvarig för försörjningen för dem i målgruppen som inte når egen försörjning. Detta kan väcka en viss frustration hos kommunen, och det finns en risk att den i vissa fall uppfattar det som att Arbetsförmedlingen inte gör allt den (enligt kommunerna) skulle kunna göra, samtidigt som kommunerna själva ser sig förhindrade att göra det de anser bör göras. Det som från kommunernas sida kan uppfattas som tröghet och byråkrati, är från Arbetsförmedlingens perspektiv en fråga om att följa lagar och andra regelverk. Det vill säga ytterst en fråga om att respektera demokratiska beslut och krav på rättssäkerhet och likabehandling.

Situationen kan sägas spegla en av förvaltningspolitikens eviga målkonflikter, den mellan effektivitet å ena sidan, och rättssäkerhet och demokrati å den andra. I förlängningen aktualiseras här även frågan om förhållandet mellan stat och kommun, och det kommunala självstyret. Detta är inte ett ämne för denna studie, men eftersom frågan kommer upp då och då, särskilt i de mindre gruppdiskussionerna, är det värt att nämna då detta, åtminstone i vissa fall, kan utgöra ett strukturellt hinder för god samverkan, och därmed en faktor att vara uppmärksam på.

Mot denna bakgrund är det inte ägnat att förvåna att det kan uppstå vissa kulturkrockar när företaget ska samverka med Arbetsförmed-

lingen, så som företagsstudien visar. Det rör sig om organisationer som kommer från två vitt skilda samhällsfärer och som verkar under helt olika betingelser. Det kan också noteras att det kan finnas vissa likheter i företagens och kommunernas sätt att förhålla sig till Arbetsförmedlingen.

Företagen i den här studien beskriver samtliga att de har brist på kompetenta kandidater för att fylla sina vakanser. Därmed har företagen ett behov av ett så gott samarbete med Arbetsförmedlingen som möjligt. Och Arbetsförmedlingen har (liksom kommunerna), på motsvarande sätt ett behov av att finna praktik- och arbetsplatser för de arbets sökande. Båda parter har därmed något att erbjuda varandra, och mycket att vinna på samarbete, vilket i sig innebär en god grund för samverkan.

Det ska också understrykas, att även om exemplen visar att det finns hinder så behöver dessa inte vara oöverstigliga. En återkommande framgångsfaktor är just ett lösningsinriktat synsätt, och däri ingår att man inte ”skyller på” samverkansparten, utan i stället försöker förstå den andres förutsättningar, bland annat för att man båda har mer att vinna på att samverka än att inte samverka. I några av de kommuner där deltagarna uppfattar det som att ”personkemin” fungerar allra bäst, har samverkansparterna erfarenhet av varandras arbetsplatser. Det är inte praktiskt görligt att rekommendera alla samverkansparter att byta arbetsplats med varandra, men det belyser hur viktigt det är att förstå samverkanspartnerns perspektiv. Även i fråga om företagen pekar kommuner och Arbetsförmedlingen på hur viktigt det är att inte bara skicka e-brev eller ringa till företagen, utan att faktiskt besöka dem på plats och se deras verksamhet. Denna tankefigur återkommer i företagens beskrivningar. Samtidigt som företagen i företagsstudien beskriver det som att Arbetsförmedlingen brister i förståelse för företagens arbetssätt, nämner vissa företagsrepresentanter också att det finns undantag inom Arbetsförmedlingen, att där också finns personer som uppvisar förståelse för företagens situation. Att verka i riktning mot en bättre förståelse för varandra är uppenbarligen möjligt, men ställer även det krav på tid och resurser.

Företag i studien pekar alltså på att det finns variationer i bemötandet från Arbetsförmedlingen, och att detta i vissa fall fungerar utmärkt. Detta överensstämmer även med vad studien av kommunerna och Arbetsförmedlingen visar. Ett antal orter arbetar systema-

tiskt med att förbättra samarbetet med privata arbetsgivare, bland annat i bemötandefrågor. Just den typ av hänsyn som studiens företag efterfrågar, är något som lyfts fram som en del i det mer arbetsgivartillvända synsätt som vi återfinner i studien av kommunerna och Arbetsförmedlingen. Det finns med andra ord en insikt om företagens behov hos det allmänna, och metoder för att tillgodose dessa behov.

”Det får inte bli personberoende”

En av de oftast återkommande kommentarerna i studien av kommunerna och Arbetsförmedlingen med flera är ”Det får inte bli personberoende”. Här ligger en paradox: å ena sidan ser vi det ena exemplet efter det andra på företrädare – personer – som förkroppsligar alla de egenskaper som beskrivs som nödvändiga för att samverkan ska fungera: prestigelöshet, öppenhet, kreativitet, lösningsinriktning. Detta är egenskaper som är mänskliga, och därmed personbundna – det vill säga personberoende.

Vad deltagarna menar med ”personberoende” är förstås delvis något annat, nämligen att verksamheten inte får stå och falla med en eller ett par personer, ”eldsjälarna”, så att verksamheten faller samman om dessa skulle lämna organisationen.

Det kan dock vara intressant att för ett ögonblick pröva ett annat perspektiv på det ”personberoende”. Att inte definiera personberoende på detta negativa sätt – att verksamheten står och faller med en person – utan att peka på hur viktigt det är med mänskliga, personliga egenskaper för att få en mänsklig verksamhet som samverkan att fungera (en beskrivning vi känner igen från forskningsöversikten i kapitel 2). En sådan tolkning av det personberoende som något gott, betyder inte att man ska ge upp, och tänka att allt ändå är personberoende. Att det är tillfälligheternas spel som avgör om samverkan fungerar eller inte. Tvärtom kan man, samtidigt som man välkomnar det goda personberoende för med sig, givetvis arbeta för att föra in samverkanstänkandet i arbetssätt, organisation, och struktur så långt det bara går. Detta kan ske genom att understödja de personer som kännetecknas av dessa positiva egenskaper, underlätta för deras förhållningssätt att sprida sig i organisationen och i bästa fall sätta sig i organisationskulturen. Att beakta person-

faktorn vid rekryteringar, samt socialisera in nyanställda i den samverkansinriktade kultur man arbetar för. På så sätt kan det personberoende ses som ett potentiellt hinder som *rätt hanterat* kan göras till en framgångsfaktor. Just detta är också vad vi ser många goda exempel på i denna studie.

Även i frågan om samverkan mellan Arbetsförmedlingen och företag, kan man se företagens beskrivning om det ”personberoende” som positivt. Att problemen företagen pekar på förefaller handla om relationella frågor och om bemötande, tyder på att det inte alltid krävs omfattande strukturella förändringar för att uppnå god samverkan mellan Arbetsförmedlingen och företag.

Ett närliggande fenomen som också ofta nämns är vikten av ”personkemi”. Personkemi är svårfångat, men flera deltagare berättar att de erfarit hur en person byts ut, och plötsligt fungerar den samverkan som tidigare inte gått att få till stånd, utan att något i yttre organisation eller arbetssätt förändrats. Vid flera workshops pekar även övriga deltagare på hur fint samspelet är mellan företrädarna från de olika samverkansparterna. En av de deltagare som starkast lyfter fram vikten av personkemi betonar samtidigt att även god personkemi är något man kan arbeta för, till exempel genom att ha täta kontakter och att sätta sig in i varandras arbetssätt.

Skilda perspektiv

Delstudien om kommunerna och Arbetsförmedlingen visar att fungerande samverkan ställer krav på både synsätt och organisation. Men om enigheten om vilket synsätt som främjar samverkan är stor, finns det mer variation i sättet att se på organisation och mer konkreta arbetssätt.

Ett sådant exempel är ansvarsfördelning. Både i denna studie och i litteraturen om samverkan är det vanligt att ”tydlig ansvarsfördelning” beskrivs som en framgångsfaktor. Samtidigt så framskymtar här också ett annat perspektiv, som komplicerar frågan om tydlig ansvarsfördelning. Flera deltagare pekar nämligen på vikten av att man alla känner ett sådant delat ansvar för den gemensamma uppgiften att man är beredd att ”ta bollen” när den kommer, inte vänta på att den som har ansvaret för frågan gör det.

Åsikterna går även delvis isär hos deltagarna när det gäller synen på individanpassning. Många deltagare förordar individanpassning, och att man finner arbeten som passar den arbetssökandes profil. Samtidigt rymmer gruppen även andra synsätt, möjligen mer i samklang med dem som återfinns i företagsstudien, nämligen att det avgörande är att en ung får in en fot på arbetsmarknaden, och att i valet mellan arbete och utbildning så är arbete överordnat. Den risk kritikerna av detta synsätt lyfter fram är att vid en lågkonjunktur kan den unge stå utan både arbete och utbildning.

I flera kommuner har samverkansparterna sett en möjlighet till bättre samverkan genom samlokalisering. Även här går åsikterna delvis isär. Det finns i studien en utbredd uppfattning om att samlokalisering i sig inte räcker för långsiktig samverkan, utan för sådan krävs också samsyn. Men där vissa deltagare tenderar åt en uppfattning där samlokalisering kan vara ett sätt att både uppnå och stärka en sådan samsyn, uttrycker andra att finns samsyn, gemensam struktur och tydlig ansvarsfördelning, så kan man klara samverkansarbetet utan att dela lokaler.

En faktor som det förefaller råda stor samsyn om hos både deltagande kommuner och Arbetsförmedlingen är vikten av att den politiska ledningen står bakom samverkansarbetet. Att det finns en bred politisk samsyn, över partigränserna, beskrivs också som en framgångsfaktor, och som något som ger den stabilitet och långsiktighet i arbetet som samverkan kräver.

Referenser

- Andersson, J., Ahlgren, B, Bihari Axelsson, S, Eriksson, A. & Axelsson, R. (2011). "Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation – An international literary review". *International Journal of Integrated Care*, (11) 4.
- Arbetsförmedlingen och Socialstyrelsen (2015). "Kunskap och erfarenheter om samverkan kring arbetslösa personer med ekonomiskt bistånd".
- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2013). "Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar", i R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. (2000). *Samverkan – himmel eller helvete*, Malmö: Gleerups förlag.
- Danermark, B. & Germundsson, P. (2013). Att studera samverkan i ett interaktionistiskt perspektiv. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya välfärdsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Edwards, M. (2010). "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, 39 (1): 5–23.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. och Wängnerud, L. (2004). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- European Commission (2015). *Literature review and identification of best practices on integrated social service delivery*.
- Företagarna (2016). *Det är attityden dumbom*. Företagarna, november 2016.

- Germundsson, P. (2015). "Forskningsprojekt kring samverkansöverenskommelse mellan kommunförbundet Skåne och Region Skåne om habilitering", slutrapport, Malmö högskola 2015-03-18.
- Hoffer Gittel, J. (2016). *Transforming Relationships for High Performance – The Power of Relational Coordination*. California: Stanford University Press.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K. & Woolcock, G. (2004). "Network Structures: Working differently and changing expectations". *Public Administration Review*, 64 (3): 363–371.
- Kraftsamling Trelleborg (2017). <http://kraftsamlingtrelleborg.se>.
- Mandell, M.P., Keast, R. (2009). "A new look at leadership in collaborative networks: process catalysts". I J.A. Raffel, P. Leisink & A.E. Middlebrooks (red.). *Public Sector Leadership. International Challenges and Perspectives*. Cheltenham UK/Northampton MA USA: Edward Elgar.
- OECD (2015). *Integrating Social Services for Vulnerable Groups – Bridging Sectors for Better Service Delivery*.
- Riksrevisionen (2010). *Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivar-kontakter*. Riksrevisionen 2010:16.
- Samordningsförbundet Skellefteå Norsjö (2016). *Kartläggning av Unga Vuxna 20–24 år i Norsjö och Skellefteå. En väg till kompletta studier och inträde på arbetsmarknaden*.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- SOU 2006:65. *Att ta ansvar för sina insatser. Socialtjänstens stöd till våldsutsatta kvinnor*. Betänkande av utredningen om Socialtjänstens stöd till våldsutsatta kvinnor.
- SOU 2017:9. *Det handlar om oss – unga som varken arbetar eller studerar*. Delbetänkande av Samordnaren för unga som varken arbetar eller studerar.
- Solna Stad (2016). *Solnamodellen – väg tillbaka till arbete*. <https://www.solna.se/sv/familj-omsorg/vagar-tillbaka-till-arbete/solnamodellen/>

- Solna Stad (2017) Om Solnas näringsliv.
<https://www.solna.se/sv/naringsliv-och-arbete/om-solnas-naringsliv/>
- Sveriges kommuner och landsting (2016). ”Innovationspriset 2016”, 22 november 2016.
<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation/innovationspriset2016.9415.html>
- Södergren, B. (2016). *Flaggskeppsfabriken. Styrkor i svensk produktion*. Vinnova Rapport VR 2016:07.
- Trelleborgs kommun (2016). Arbetsmarknadskunskap.
<https://www.trelleborg.se/sv/barn-och-utbildning/studie-och-yrkesvagledning/arbetsmarknadskunskap/>

Flaggskeppsfabriken

Flaggskeppsfabriken var ett samverkansprojekt mellan Teknikföretagen och IF Metall, med stöd av Vinnova. I Flaggskeppsfabriken deltog: ABB i Ludvika, Alfa Laval i Lund, AstraZeneca i Södertälje, Bombardier i Västerås, Electrolux i Mariestad, Haldex i Landskrona, Sandvik Coromant i Gimo, Scania i Södertälje, Siemens i Finsspång och Toyota i Mjölby. Birgitta Södergren medverkade som följeforskare i studien.

I utvecklingsprojektet samverkade dessa tio svenska produktionsföretag för att gemensamt utforska vilka styrkor som finns med att bedriva produktion i Sverige. Projektet genomfördes med regelbundna workshop under åren 2012–2016 och projektet drevs i samverkan mellan Teknikföretagen och IF Metall, med stöd av Vinnova. Syftet var att bygga upp kunskap om arbetssätt som fungerar väl och ger effektiva verksamheter, samtidigt som det skapade nätverk mellan företag. Arbetssättet ”Flaggskeppsmetodiken” byggde på tre principer:

1. Fokusera på att noga och systematiskt utforska och lära av det som fungerar väl, trots att alla också är medvetna också om svårigheterna. I stället för att ställa frågan: Vilka är problemen med att bedriva produktion i Sverige? formulerades frågan som: Varför går det bra att bedriva produktion i Sverige?
2. Utbyt konkreta erfarenheter och beprövade arbetssätt, snarare än principer eller visioner. För att kunna göra detta fullt ut är det viktigt är att besöka varandra, göra studiebesök i verksamheten och till workshop ta med konkreta verktyg och metoder. Från varje företag deltog också ett tvärsammansatt team (bestående av produktionsledning, fackliga representanter och HR-funktionen), detta för att möjliggöra en mer allsidig diskussion.

3. Identifiera både "best practice" och bakomliggande "hidden practice". Genom att identifiera, diskutera och analysera mekanismerna bakom god praxis, undersöker man "roten till det goda", dvs. varför fungerar detta? När man analyserar sammanhanget bakom något som fungerar väl, visar det sig nästan alltid att många faktorer samspelar, t.ex. ledningsformer, värderingar, arbetssätt, arbetsklimat och lagarbete. Att synliggöra detta ger ofta ett intressant lärande, och ökar möjligheten att låna eller överföra goda arbetssätt.