



**Växtkraft Mål 3**  
Svenska ESF-Rådet



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Projekt IO 2-4

# Slutrapport Jobbnätet

Projektägare: Arbetsförmedlingen Rehabilitering Globen  
samt Arbetsförmedlingen Globen  
Projektnummer: 9300049321

 **Arbetsförmedlingen**

## Sammanfattning:

Jobbnätet är ett ESF Mål 3-projekt (Europeiska Socialfonden i Sverige). Projektet pågick under perioden november 2003 - januari 2006 och har prövats på 283 arbetssökande inom aktivitetsgarantin på fyra arbetsförmedlingar, Farsta, Södermalm, Johanneshov och Rehabilitering Globen, i Stockholms län.

Jobbnätets huvudsakliga syfte är:

- Att pröva en ny metodik i aktivitetsgarantin som innebär en helhetslösning med fokus på kvalitativa stödåtgärder och samverkan med arbetsgivare och myndigheter för att därigenom minska den genomsnittliga inskrivningstiden i aktivitetsgarantin.

Detta syfte inbegriper:

- Att skapa en hållbar sysselsättning för arbetssökande inom aktivitetsgarantin genom att de via projektet når anställningsbarhet, erhåller anställning efter kortast möjliga ledtid samt bibehåller denna anställning.
- Att lokala arbetsgivare med rekryteringsbehov säkras arbetskraft.

Projektets vision är att samarbetet mellan de i projektet ingående arbetsförmedlingarna samt företagen och myndigheterna inom upptagningsområdet skapar en plattform för ett fortsatt bärkraftigt samarbete. På så sätt kommer vi även efter projekttidens slut på ett givande sätt kunna samverka lokalt avseende arbetskraftsförsörjningen.

De mätbara målen i Jobbnätet var följande:

- Efter projekttiden ska 70 % av projektdeltagarna vara i arbete, med eller utan arbetsgivarstöd, eller i reguljär utbildning
- Resterande 30 % ska vara utredda för en alternativ planering utanför aktivitetsgarantin.

Metoden bygger på tre delar som innebär en helhetslösning med fokus på kvalitativa stödåtgärder och samverkan med arbetsgivare. Genom att finnas med i hela processen finna, få och behålla ett arbete så ökar sannolikheten att den arbetssökande får komma ut i arbete samt behålla detta arbete. De tre delarna är: Jobbforum - en strukturerad heltidsaktivitet för arbetssökande som samtidigt frigör tid för arbetsförmedlaren till arbetsgivarkontakter. Förberedande anställning - skraddarsydda lösningar tillsammans med arbetsgivare. Fördjupade uppföljningar - sker både före och efter anställning.

Målet 70 % i arbete uppnåddes inte. Under projekttiden var 62 % av deltagarna någon gång i arbete. Vid projekttidens slut befann sig 53 % av deltagarna i arbete, reguljära studier eller starta eget, enligt projektets måldefinition. Projektet har trots detta betydligt bättre resultat än kontrollgrupperna. Resultatet är ca 20 % bättre än både kontrollgrupperna och länets/rikets redovisade resultat för aktivitetsgarantin. Jobbnätets metodik bedöms därför, trots den bristande måluppfyllelsen, som en framgångsrik metod för att få den definierade målgruppen i arbete.

Vad finns det då för skäl till att målet inte uppnåddes. Målet var kanske för ambitiöst, med tanke på målgruppen, exempelvis lång inskrivningstid på Af, högre andel äldre arbetssökande, hög andel sökande med utomnordisk bakgrund etc. Vidare har vi konstaterat att enbart 75 % av projektets deltagare matchade den tänkta målgruppen, övriga 25 % visade sig ha behov av olika utredningsinsatser. Omfattande personalförändringar i projektgruppen påverkade även resultatet.

Det andra målet, 30 % i alternativ planering utanför aktivitetsgarantin, uppnåddes inte heller.

Under projekttidens gång lämnade 18 % av det ursprungliga deltagarantalet projektet av skäl som kan kopplas till detta mål. Detta mål sattes utifrån förutsättningen att det enligt regelverket var möjligt att återkalla anvisning till aktivitetsgarantin om de sökande medverkat hela projekttiden utan att komma i arbete. Dessa förutsättningar förändrades sedan till att återkallande av detta skäl inte var tillämpligt, vilket i sig är det starkaste skälet till att vi inte uppnått målet.

## Innehållsförteckning:

Sammanfattning .....	2
1 Syfte och mål med projektet .....	5
1.1 Genomsnittstid i aktivitetsgarantin .....	5
1.2 Målet 70 % i arbete .....	5
1.3 Målet 30 % i annan planering .....	6
2 Strukturpåverkan .....	6
3 Innovativitet .....	7
4 Målgrupp .....	7
4.1 Målgrupp enligt ansökan .....	7
4.2 Urvalsprocessen .....	7
4.3 Avvikelser från målgrupp .....	10
4.4 Avvikelser från planerat antal deltagare samt avhopp under projekttiden .....	11
4.5 Förankringen av Jobbnätet gentemot de arbetssökande .....	12
4.6 Deltagarnas möjlighet att påverka .....	13
5 Samarbetspartners och styrgrupp/referensgrupp .....	13
6 Genomförande – metod och arbetssätt .....	15
6.1 Metoden enligt projektplan .....	15
6.2 Metoden som slutprodukt .....	16
6.3 Avvikelser från projektplanen/utveckling av metoden .....	16
6.4 Material i projektet .....	18
6.5 Svårigheter med metoden .....	19
6.6 Framgångsfaktorer med metoden .....	21
6.7 Erfarenheter och reflektioner avseende projektets ”riggning” och organisation .....	22
7 Faktiska resultat jämfört med målen .....	23
7.1 Mål: 70 % av projektdeltagarna ska vara i arbete efter projekttidens slut .....	23
7.2 Mål: 30 % ska vara utredda för en alternativ planering utanför aktivitetsgarantin .....	24
8 Horisontellt tema .....	25
8.1 Jämställdhet .....	25
8.2 Hållbar utveckling .....	25
9 Implementering .....	26
10 Synliggörande och spridning .....	27
11 Utvärdering .....	28
12 Ekonomiska utfall .....	30
Kontaktpersoner .....	31

# 1 Syfte och mål med projektet

Jobbnätets huvudsakliga syfte är:

- Att pröva en ny metodik i aktivitetsgarantin som innebär en helhetslösning med fokus på kvalitativa stödåtgärder och samverkan med arbetsgivare och myndigheter för att därigenom minska den genomsnittliga inskrivningstiden i aktivitetsgarantin.

Detta syfte inbegriper:

- Att skapa en hållbar sysselsättning för arbets sökande inom aktivitetsgarantin genom att de via projektet når anställningsbarhet, erhåller anställning efter kortast möjliga ledtid samt bibehåller denna anställning.
- Att lokala arbetsgivare med rekryteringsbehov säkras arbetskraft.

Projektets vision är att samarbetet mellan de i projektet ingående arbetsförmedlingarna; Af Farsta, Af Johanneshov, Af Södermalm och Af Rehabilitering Globen, samt företagen och myndigheterna inom upptagningsområdet skapar en plattform för ett fortsatt bärkraftigt samarbete. På så sätt kommer vi även efter projekttidens slut på ett givande sätt kunna samverka lokalt avseende arbetskraftsförsörjningen.

De mätbara målen i Jobbnätet var initialt följande:

- Efter projekttiden ska 70 % av projektdeltagarna vara i arbete, med eller utan arbetsgivarstöd, eller i reguljär utbildning
- Resterande 30 % ska vara utredda för en alternativ planering utanför aktivitetsgarantin.
- Den genomsnittliga inskrivningstiden i aktivitetsgarantin minskar med x %

En tid in i projektet blev det tydligt att ovanstående mål behövde diskuteras och förtydligas för att kunna mätas på ett bra sätt. Detta resulterade i en definition av målen som i korthet innebar följande:

## 1.1 Genomsnittstid i aktivitetsgarantin

Det visade sig att det inte var möjligt att internt i Arbetsmarknadsverkets organisation få fram hållbar statistik avseende inskrivningstid i aktivitetsgarantin så detta mål togs i samråd med ESF helt bort.

## 1.2 Målet 70 % i arbete

- Starta eget bidrag jämfördes med arbete
- Till arbete räknas följande (utgår från AMS sökande kategorier): sökande som har arbete i önskad omfattning, både mindre och mer än tre månader, arbete på Samhall, samtliga subventionerade anställningar.
- Andelen i arbete mäts löpande samt när projektet avslutas. Vid projektavslut inkluderas sökande som befinner sig i förberedande anställning eftersom detta är en lösning i nära anslutning till en anställning.
- Med reguljär utbildning avses alla studier som sker utanför Af:s verksamhet, där den sökande är avaktualiserad mot studier.

- Begreppet hållbar utveckling kopplar ytterligare en dimension till våra resultat, dvs. tidsperspektivet. I projektet definieras hållbar utveckling som ”att sökande får och behåller ett arbete tillräckligt länge för att etablera sig på arbetsmarknaden och därmed inte behöver återvända till Af”. Denna tidsperiod har bestämts till sex månader. Projektet ska därmed mäta resultatet vid ytterligare två tillfällen, sex och tolv månader efter projektavslut.

### 1.3 Målet 30 % i annan planering

Enligt måldefinitionen ses följande situationer som att sökande är i annan planering:

- Återkallad anvisning
- Avbrott i samråd med Af
- Avaktualiseras pga. ej avhörd
- En tydlig planering utanför aktivitetsgarantin finns men underlag inväntas
- Utredning pågår för att erhålla underlag

## 2 Strukturpåverkan

Det strukturella problem som projektet fokuserat på är hållbar utveckling. Utgångspunkten för projektets metodik var att en stor del av de arbets sökande inom aktivitetsgarantin hade svårigheter att få fäste på arbetsmarknaden trots de åtgärder som aktivitetsgarantin erbjöd. Ett problem var att strukturen på den förekommande arbetsmarknadsutbildningen var uppbyggd på ett sådant sätt att den oftast medförde att denna grupp av sökande helt uteslöts från denna typ av insatser. Istället byggde man på dessa sökande med olika typer av förberedande utbildningar som i princip inte förde dem närmare arbetsmarknaden. Ett annat problem var att när en kontakt med arbetsgivare fanns i form av praktik eller anställning fullföljde många av dessa sökande inte den påbörjade praktiken eller anställningen, av olika skäl. Jobbnätets metodik syftade till att hantera den beskrivna problematiken genom att säkra arbetskraftsförsörjningen och se till att de sökande fick en mer hållbar sysselsättning. Detta skulle ske genom ett aktivt arbete med arbetsgivare via omfattande ackvirering, skraddarsydda långsiktiga lösningar i samverkan med dessa arbetsgivare för att en sökande skulle bli anställningsbar på just den specifika arbetsplatsen samt ett utökat och mer kvalificerat stöd för både sökande och arbetsgivarna under processen finna, få och behålla ett arbete.

Projektets sätt att arbeta med arbetsmarknadsutbildning i samverkan med arbetsgivare har varit lyckosamt. Arbetsgivarna har uppskattat den flexibilitet som projektet har kunnat erbjuda samt att vara involverade den enskildes kompetensuppbyggnad. I många fall har det varit tillräckligt att projektet erbjudit utbildning som en möjlighet, sedan har detta inte varit ett nödvändigt inslag i den förberedande anställningen alternativt har arbetsgivaren själv stått för utbildningen. För närvarande fortsätter 18 kontor att tillämpa Jobbnätets koncept med utbildning och förberedande anställning, via Jobbnätets nya projekt. Jobbnätet har även påbörjat diskussioner med Länsarbetsnämnden i Stockholm huruvida Jobbnätets koncept skulle kunna tillämpas på samtliga kontor i hela länet, oavsett deltagande i projektet.

Jobbnätet har även, trots att projektet enbart involverade fyra kontor i länet, lyckats upparbeta ett väl fungerande samarbete med arbetsgivarföreningen Företagarna i Stockholms stad. Detta givande samarbete som bl.a. har inkluderat ett gemensamt frukostmöte samt att Jobbnätet fått skicka informationsmaterial tillsammans med Företagarnas eget material, har fortsatt i det nya projektet, och nu med Företagarna i Stockholms län som samarbetspartner.

En annan problematik som identifierades i ordinarie verksamhet var att Af la ner mycket resurser på en grupp av sökande som trots omfattande stöd och åtgärder egentligen inte bedömdes kunna erhålla ett arbete och det var tveksamt om dessa sökande stod till arbetsmarknadens förfogande. Dessa skulle egentligen behöva föras över till annan myndighet. Projektets idé var att processen för överlämnandet till annan myndighet skulle kunna utvecklas ytterligare, till fördel för samtliga inblandade myndigheter och den enskilde individen. Fokus skulle ligga på kunskapsöverföring i ärendet samt att lägga en grund för ett återinträde på arbetsmarknaden när detta var aktuellt. Denna samverkan skulle även minska risken för att en enskild individ hamnade mellan ”två stolar”.

## 3 Innovativitet

Det nyskapande med projektet är:

- Sättet att uppnå en kvalitativ och individanpassad heltidsaktivitet i aktivitetsgarantin via de enskilda arbetsuppgifterna som samtidigt frigör tid åt handläggarna för ackvirering.
- Konceptet förberedande anställning samt sättet att arbeta med utbildning inom ramen för den förberedande anställningen:
  - Arbetsmarknadsutbildning görs tillgänglig för sökande i aktivitetsgarantin
  - Förberedande anställning erbjuds enbart till rekryterande arbetsgivare
  - Den sökande byggs på med exakt vad som behövs i form av praktik och/eller utbildning för att bli anställd på den specifika arbetsplatsen i samverkan med den rekryterande arbetsgivaren.
- Det strukturerade sättet att arbeta med individanpassade stödåtgärder
- Processorienterat stöd – dvs. att denna kategori av sökande erhåller hela metodens olika stödåtgärder under hela processen finna, få och behålla ett arbete.

## 4 Målgrupp

### 4.1 Målgrupp enligt ansökan

- Sökande inom aktivitetsgarantin.
- Sökande ska vara medicinskt färdigutredda och ej i behov av förberedande åtgärder i form av fördjupad vägledning, arbetsprövning, funktionsutredning etc.
- Sökande ska av ordinarie handläggare bedömas vara relativt ”jobbready”, även om en praktik eller kortare utbildning behövs för att sökande ska vara anställningsbar.
- Långtidsinskrivna kommer att ha företräde, men inte enbart fokuseras
- Urvalet av deltagare kommer inte att vara kopplat till kön, ålder, nationalitet eller utbildning/yrkesbakgrund.

### 4.2 Urvalsprocessen

Syftet med urvalsprocessen var att säkerställa att handläggarna i ordinarie verksamhet verkligen valde ut personer från den definierade målgruppen. Vid första intaget eftersträvade vi också att i första hand arbeta med personer som uppbar ett intresse för projektet och dess möjligheter och som var motiverade till att finna ett arbete. Syftet med detta var att underlätta arbetet i projektet initialt då förutsättningarna för ett bra resultat ökar när deltagarna har en hög egen motivation och ett bra resultat i sin tur ökar motivationen för kommande sökande att delta i projektet. Antal deltagare som slutligen anvisades till respektive kontor var olika beroende på storleken på

aktivitetsgarantin i ordinarie verksamhet och på hur projektet därmed fördelat sina handläggare på de fyra kontoren.

Urvalet av sökande har varit en process som löpande under projektets gång har utvecklats och förbättrats i syfte att öka sannolikheten att identifiera rätt målgrupp av sökande till projektet. Processen har hela tiden startat med ett informationsmöte, men karaktären och upplägget av detsamma har varierat. De sökande har anvisats till informationsmötet av ordinarie verksamhet som fick instruktioner om hur många som minst borde delta. De sökande har informerats om projektet via affischer på förmedlingarna för att på så sätt själva kunna visa intresse för projektet till sin handläggare. Under mötena deltog informatören, några av projektets handläggare samt arbetspsykologen. Projektet bjöd på kaffe och kakor eller frukt vid varje möte, i syfte att försöka skapa en lite annorlunda och trevlig atmosfär. Efter informationsmötet hölls vid vissa intag en kort intervju med varje arbetssökande utifrån vissa förutbestämda frågeställningar som syftade till att identifiera om den sökande uppfyllde urvalskriterierna. Vid andra intag fick de själva svara på samma frågor via ett formulär som sedan lämnades in. Frågorna har utvecklats och förändrats under projekttiden för att öka träffsäkerheten med att identifiera målgruppen. Utifrån svaren på frågorna valde projektet ut ett antal personer till två kartlägningsveckor, som föregick varje intagningsstillfälle. Antalet personer som genomgick kartlägningsveckorna var färre än de som deltog i informationsmötet, men översteg antalet deltagare som sedan började i projektet, kartläggningen var alltså en del i urvalsprocessen.

Syftet med kartlägningsveckorna var att säkerhetsställa att rätt målgrupp valdes ut, att den sökande inte hade behov av några förberedande insatser innan projektet samt att vi också försökte mäta den sökandes motivation och drivkraft att finna ett arbete. Under kartlägningsveckorna hölls ett enskilt samtal med varje sökande utifrån ett fastställt frågeformulär. Två handläggare deltog alltid vid varje samtal. Frågorna har utvecklats och förändrats under projekttiden för att öka träffsäkerheten med att identifiera målgruppen. Vidare har arbetspsykologen träffat de sökande i grupp vid två tillfällen. På övrig tid under de två veckorna har de fått övningar/uppgifter att genomföra enskilt. I projektansökan var planeringen att Försäkringskassan skulle bjudas in för att ge en information om hur pensionen påverkas av att inte arbeta alternativt vara i arbete de sista arbetsföra åren. Detta var dock en aktivitet som senarelades och genomfördes för de sökande som sedan deltog i projektet.

Efter kartlägningsveckorna gjordes ett slutgiltigt urval. I början gjordes urvalet av projektets handläggare själva, men de sista intagen deltog även projektledaren i urvalet. Detta för att säkerställa att projektet följde de uppsatta riktlinjerna vid urval och att det skulle finnas en ordentlig motivering till de sökande som blev bortvalda. Återkoppling skedde till ordinarie handläggare via ett återkopplingsformulär, som också utvecklades under projektidens gång. På detta informerades om vilka aktiviteter den sökande deltagit i under urvalsprocessen, vilka kriterier den sökande inte uppfyllde samt vad som skulle behöva ske för att den sökande skulle kunna vara aktuell för projektet längre fram.

Efter att några intag skett insåg projektet att ordinarie verksamhet inte förstod varför vissa sökande inte kom med i projektet, trots återkopplingsformuläret och det blev diskussioner om huruvida projektet bara tog de sökande som ansågs som ”lättare” att få ut på arbetsmarknaden. Rutinerna i projektet ändrades därför på följande tre sätt: För att säkerställa att projektgruppen följde de uppsatta riktlinjerna vid urval och att motiveringen till varför vissa sökande valdes bort var hållbar och hade en tydlig koppling till urvalskriterierna så deltog projektledaren i det slutgiltiga urvalet. Samtidigt som ordinarie verksamhet hade en tendens att försöka få in ”svåra” sökande i projektet som inte alltid stämde överens med projektets urvalskriterier så satt



handläggarna i projektet ibland med viss information om vissa sökande sedan de själva arbetat i ordinarie verksamhet. Detta medförde i sin tur att de i vissa fall försökte välja bort vissa sökande trots att dessa sökande egentligen uppfyllde våra urvalskriterier.

För att förbättra samarbetet mellan projektet och ordinarie verksamhet och för att utreda eventuella frågetecken kring urvalet så kompletterades det skriftliga återkopplingsformuläret med att projektets handläggare efter varje urvalstillfälle träffade ordinarie handläggare i aktivitetsgarantin på respektive kontor, för en muntlig överföring av information.

Initialt hade inte projektet fokuserat på några demografiska faktorer vid urvalsprocessen. För att säkerställa att projektets urval vid intagen speglade hur mixen av sökande såg ut i ordinarie verksamhet så gjordes efter de första två intagen en jämförelse mellan varje kontors aktivitetsgaranti och de deltagare som projektet hade tagit in på respektive kontor. De faktorer som undersöktes var faktorer som bedömdes medföra en ökad svårighet för den sökande att etablera sig på arbetsmarknaden, dvs. om den sökande

- var berättigad till det särskilda anställningsstödet
- definierades som långtidsinskriven
- var 50 år eller mer
- var 55 år eller mer
- var 60 år eller mer
- hade eftergymnasial utbildning
- hade en utbildningsnivå som var på grundskolenivå eller lägre
- var födda utom Sverige

Avseende Af Rehabilitering Globen visade jämförelsen att det fanns vissa skillnader avseende inskrivningstiden på Af samt andel sökande som var berättigade till det särskilda anställningsstödet. Skillnaderna berodde i första hand att Af Rehabilitering Globen inte hade tillräckligt med sökande inskrivna i aktivitetsgarantin som matchade kriterierna i Jobbnätet och med anledning av detta anvisades också sökande som hade förbrukat sina första 300 ersättningsdagar. Projektet hade tagit in fler sökande från den sistnämnda gruppen i de första intagen. För att justera detta så justerades Af Rehabilitering Globens urvalskriterier med att projektgruppen skulle prioritera sökande som redan var inskrivna i aktivitetsgarantin, både efter informationsmötet och efter kartläggningsveckorna.

Avseende Farsta så visade jämförelse att projektets deltagare inte överensstämde med aktivitetsgarantin i övrigt på Farstas kontor. Projektet hade färre utomnordiska sökande, en yngre åldersfördelning, färre långtidsinskrivna och färre sökande som varit inskrivna på Af mer än fyra år. Liksom för Af Globen var detta en konsekvens av att större delen av sökande som togs in i projektet var sökande som hade förbrukat sina första 300 ersättningsdagar. Att skillnaden mellan Jobbnätets deltagare och aktivitetsgarantin blev betydligt större i Farsta än för Rehabilitering Globen berodde på att de sökande Farsta hade som förbrukat sina första 300 ersättningsdagar i större omfattning skiljde sig från aktivitetsgarantin i övrigt. För att justera Farstas urval så ombads handläggarna som anvisade sökande med A-kassa att prioritera sökande som stämde med de ursprungliga urvalskriterierna och som samtidigt matchade någon av de ovan beskrivna faktorerna. Vidare fick projektgruppen i första hand prioritera de sökande som redan var inskrivna i aktivitetsgarantin och i andra hand de sökande med förbrukade 300 dagar som matchade någon av de övriga prioriterade faktorerna.

För Johanneshovs del visade jämförelsen att Jobbnätet hade fler långtidsinskrivna men färre sökande som var berättigade till det särskilda anställningsstödet. De hade vidare en yngre

åldersindelning samt betydligt färre sökande från utomnordiska länder. För att justera urvalet ombads ordinarie handläggare att i första hand anvisa sökande redan inskrivna i aktivitetsgarantin och i andra hand äldre sökande och sökande med utomnordisk bakgrund. Efter kartläggningen gjorde Jobbnätet en sortering på vilka sökande som uppfyllde kriterierna. I denna grupp gjordes sedan en poängfördelning per sökande där följande faktorer gav poäng:

- GAR-sökande
- Motiverad sökande
- Utomnordisk bakgrund
- 50 år eller över
- Mer än ett gångbart yrke

Sedan valdes de sökande ut som hade flest poäng.

För Södermalms del matchade Jobbnätets deltagare väl den mix av sökande som fanns i ordinarie aktivitetsgarantin så där gjordes inga justeringar av urvalet.

### 4.3 Avvikelser från målgrupp

Av 283 sökande visade det sig att 68 sökande inte stämde med den tänkta målgruppen eftersom de hade behov av utredningsinsatser. Detta motsvarar en fjärdedel av projektdeltagarna och fördelade sig olika på de fyra kontoren. Av Af Rehabilitering Globens deltagare behövde så mycket som 45 % utredningsinsatser. För övriga kontor var siffrorna enligt följande: Johanneshov 20 %, Södermalm 8 % och Farsta 15 %.

Skälen till utredning var fördelade enligt nedan (vissa deltagare har utretts av flera skäl):

- Frågetecken kring omfattningen av arbetsförmågan (hel/deltid etc.) – 21 st
- Frågetecken om sökande överhuvudtaget står till arbetsmarknadens förfogande – 15 st
- Behov av fördjupad vägledning – saknade definierade realistiska yrkesområden - 11 st
- Frågetecken kring gamla/ nya arbetshinder -18 st
- Upprepad problematik i arbetssituationer utan direkt koppling till arbetshinder – 5 st
- Drog/alkoholmissbruk - 8
- Andra skäl till utredning som exempelvis psykologiska orsaker, dålig självbild mm – 5 st

Att 25 % av Jobbnätets deltagare inte stämmer med den tänkta målgruppen, är en ganska omfattande avvikelse. Många projekt har erfarenhetsmässigt svårt att rekrytera deltagare till projektet, men Jobbnätet har inte haft detta problem i så stor utsträckning att det kan förklara urvalsproblematiken. På Farsta, Södermalm och Johanneshov har projektet haft fulla intag med deltagare som efter genomgången kartläggning har sett ut som att de uppfyllt kriterierna för urvalet. På Af Rehabilitering Globen däremot, har det under samtliga intag funnits svårigheter att få fram sökande till projektet. Det fanns inte tillräckligt många i aktivitetsgarantin som uppfyllde kriterierna och av de sökande som förbrukat sina första 300 dagar var det en hög andel som inte matchade målgruppen i projektet. Detta problem torde kunna förklaras med att Af Rehabilitering Globen var det kontor som skulle ta in flest sökande, 20 stycken, vilket var baserat på att kontoret hade en aktivitetsgaranti på 300 sökande när projektansökan skrevs. Men, när projektet väl hade satt igång så hade kontoret minskat omfattningen på sin garanti, vilket i sin tur minskade urvalsbasen för Af Rehabilitering Globen. Av de sökande som förbrukat sina 300 dagar var det många sökande som inte var färdigutredda och därmed inte lämpliga för projektet. Detta medförde att Globen var det enda kontor i projektet som inte gick med fulla intag, och i vissa fall låg dessutom en del av de sökande som rekryterades in i projektet på gränsen till att uppfylla urvalskriterierna. Vidare hade ju sökande vid detta kontor arbetshinder, vilket medför en grundproblematik som måste utredas, dels initialt, men som också kan aktualiseras längre

fram. Detta sammantaget med Af Rehabilitering Globens snäva urvalsbas bedöms som de starkaste skälen till att så pass många sökande inte matchade den tänkta målgruppen.

Avvikelsen från den tänkta målgruppen skulle även kunna tolkas som att projektet har haft en felaktig eller ofullständig urvalsprocess och att vi hade kunnat komma ifrån ovanstående beskrivna problematik på främst Af Rehabilitering Globen om vi förändrat urvalskriterierna eller urvalsprocessen. Flera av projektets handläggare har exempelvis vid reflektion över metoden tagit upp urvalsprocessen som en svaghet i metoden eftersom man trots en urvalsprocess med tydliga kriterier ändå har rekryterat ”fel” sökande till projektet. Det är dock tveksamt om förändringar i urvalsprocessen eller urvalskriterierna skulle ha medfört någon större skillnad. Vad gäller urvalskriterierna skulle projektet möjligtvis kunna ha fått ett skarpare urval om vi hade krävt att sökande innan projektet skulle ha genomgått en praktik det senaste året. Det är dock tveksamt om detta kriterium hade varit gångbart att tillämpa, främst med tanke på den belastning som handläggarna i ordinarie verksamhet har. Risken hade varit att ett sådant krav hade medfört viss irritation från handläggarna i ordinarie verksamhet genom att målgruppen då skulle uppfattas som alltför snäv utifrån de deltagare som faktiskt finns i ordinarie verksamhet. Det hade också kunnat leda till att projektet hade fått problem att rekrytera det definierade antalet deltagare på fler kontor än på Af Rehabilitering Globen.

Problemet ligger istället i huvudsak i att projektets metodik i sig medför att handläggarna arbetar så nära de arbetssökande att problematik som inte uppmärksammats i ordinarie verksamhet efter hand blir tydlig i projektet. Jobbnätet har i sin ansökan definierat att sökande som rekryterades till projektet inte skulle överföras till ordinarie verksamhet under projektetiden. Detta medförde att projektets handläggare var tvungna att arbeta med dessa sökande, trots att de inte stämde med målgrupp och trots att Jobbnätets specifika metodik inte var tillämpbar. Istället fick handläggaren utreda sökande med hjälp av de tjänster och metoder som fanns att tillgå i ordinarie verksamhet, vilket tog tid och resurser från projektets huvuduppdrag.

Att den här situationen har uppstått bedömer jag egentligen som ett projektspecifikt problem snarare än ett metods specifikt problem. När metoden implementeras i ordinarie verksamhet är det fortfarande den definierade målgruppen som bäst kan tillgodogöra sig metoden. Det enklaste sättet att arbeta med metoden är att aktivitetsgarantin delas upp utifrån olika målgruppers behov, dvs. att en del handläggare exempelvis arbetar med utredning av olika slag, en del med olika förberedande åtgärder och en del med Jobbnätets metodik. Om de handläggare som arbetar med Jobbnätets metodik upptäcker att det finns utredningsbehov hos sökande så kan de ju i ordinarie verksamhet överföra dessa sökande till de handläggare som arbetar med denna problematik. På så sätt behöver inte handläggarna lägga resurser på att arbeta med sökande som inte kan tillgodogöra sig metoden och inget problem uppstår.

#### **4.4 Avvikelser från planerat antal deltagare samt avhopp under projektiden**

Projektet hade planerat för 348 deltagare fördelat på sex intag. I december 2004 blev projektet tvunget att stryka ett av de två sista intagen med anledning av att de involverade kontoren fick en betydligt minskad tilldelning i budgeten avseende aktivitetsstöd för 2005. Kontoren var därmed tvungna att minska storleken på sina aktivitetsgarantier betydligt. Detta medförde att projektet inte längre kunde rekrytera deltagare med förlängda 300 dagar och arbetsutskottet gjorde bedömningen att det fanns för få sökande i aktivitetsgarantin för att räcka till två intag.

Detta medförde att 58 färre sökande påbörjade projektet. Vidare har Af Rehabilitering Globen på fem intag totalt tagit in 7 färre deltagare än planerat. Detta innebär att Jobbnätet har haft 283 sökande.

Jobbnätet har haft totalt 29 återkallande av anvisning. Detta är en sanktion mot en arbetssökande som på olika sätt inte sköter sig och som regleras i lag och förordning. För den enskilde individen innebär detta att den inte har rätt att delta i aktivitetsgarantin och därmed upphör också aktivitetsstödet. Ett återkallande kan enligt regelverket vara i 45 dagar eller på obestämd tid, beroende på vad den arbetssökande har gjort/inte gjort. Av Jobbnätets 29 återkallande varade 11 stycken i 45 dagar. Dessa sökande fick sedan återkomma till aktivitetsgarantin och Jobbnätet igen. 18 stycken återkallades på obestämd tid, och flertalet av dessa har inte återkommit till aktivitetsgarantin eller Jobbnätet. Det har varit Af-chef i ordinarie organisation som gjort bedömningen om den sökande har haft möjlighet att återanvisas till aktivitetsgarantin i dessa fall.

4 deltagare har under projekttidens gång återförts till ordinarie verksamhet, 3 av dessa pga. att de påbörjade arbetsmarknadsutbildning och den fjärde pga. att en större utredning skulle genomföras. Överföringen skedde i samråd med ordinarie verksamhet. Ytterligare två personer har flyttat till annan del av Stockholm och därmed bytt Af-kontor.

Cirka 15 sökande hade vid projektavslut lämnat projektet i förtid pga. sjukdom. Betydligt fler sökande än så har under projekttiden vandrat mellan sjukdom (Försäkringskassan) och projektet (Arbetsförmedlingen). En sökande har själv valt att lämna aktivitetsgarantin och därmed projektet.

Sammantaget innebär detta att 51 deltagare har lämnat Jobbnätet av andra skäl än arbete, utbildning och starta eget under projekttidens gång. Detta motsvarar 18 % av det totala antalet deltagare.

#### **4.5 Förankringen av Jobbnätet gentemot de arbetssökande**

Projektdeltagarna har fått information om projektet i olika steg och från olika intressenter. Via affischer i kundmottagningen så fick de information om att det pågick ett projekt och att de kunde vända sig till sin handläggare för mer information. Handläggarna i ordinarie verksamhet hade informerats av projektet och vidarebefordrade den övergripande informationen till de sökande som anvisades. Den muntliga informationen kompletterades med en broschyr som var riktad gentemot arbetssökande.

De sökande som anvisades blev kallade till ett informationsmöte, där Jobbnätets informatör gav en mer omfattande information om projektets syfte och innehåll. De sökande som sedan deltog i kartläggning fick möjlighet till förtydliganden via kartläggningssamtalen och gruppträffarna med arbetspsykologen. När projektet sedan började så ägnades första gruppträffen till dels praktisk information men även till repetition av Jobbnätets innehåll.

I deltagarundersökning för intag 1-3 tillfrågades deltagarna huruvida informationen gavs på ett bra sätt, om den var tydlig och om den var relevant och det var tydligt att synen på hur informationen gavs vid informationsmötet hade förbättrats för varje intag.

## 4.6 Deltagarnas möjlighet att påverka

Deltagarna har haft möjligheter att lämna sina synpunkter om projektet, främst via deltagarundersökningen och påföljande fokusgrupper samt vid gruppträffarna.

I de deltagarundersökningar som Jobbnätet genomförde framkom en önskan att påverka mer. Av de första tre intagen var det cirka 25 procent som uppgav att de någon gång hade varit med och påverkat. För intag 4-5 var siffran cirka 40 %. De deltagare som uppgivit att de inte någon gång hade påverkat vad och när de skulle göra olika saker i Jobbforum fick också frågan om de skulle ha velat påverka mer. Andelen som uppgav det, har varierat något mellan de fem intagen och ligger mellan cirka 30 och 60 procent. Deltagarna ombads även besvara varför de inte har påverkat. Många svar handlar om att de inte känt behov av att påverka, men många också om att deltagarna inte varit medvetna om att möjligheten att påverka fanns. Andra uppgav att de kommit med förslag som inte vunnit gehör hos projektet.

Projektet identifierade detta som ett utvecklingsområde och i syfte att få fram mer information anordnade Ramböll Management en fokusgrupp för sökande, där fördjupade frågor om bl.a. påverkan ställdes till deltagarna.

Det blev tydligt att Jobbnätet behövde förtydliga för deltagarna var de hade möjlighet att påverka och vilka delar av metoden som de inte kunde förändra. Vidare framkom en hel del kritik avseende de enskilda uppgifterna avseende otydligt syfte, felaktigt beräknad tidsåtgång, för lite variation och enskild anpassning etc.

Med anledning av ovanstående la projektet en planeringsdag på att tillsammans definiera vilket utrymme de sökande hade att påverka olika delar av Jobbnätets metod. Vidare lades stor tid på att förbättra och utveckla de enskilda arbetsuppgifterna i enlighet med deltagarnas önskemål.

Vid gruppträffarna har handläggarna på olika sätt involverat sökande i projektets innehåll, främst avseende vilka aktiviteter som efterfrågades på gruppträffar, tänkbara enskilda arbetsuppgifter samt tänkbara friskvårdsaktiviteter. Responsen har dock varierat. Handläggarna upplevde det som att deltagarna efterfrågade mer möjlighet att påverka, men när de exempelvis fick i uppdrag att formulera egna lämpliga enskilda arbetsuppgifter så var intresset ljummet.

En förklaring till den bristande responsen när deltagarna ges den efterfrågade möjligheten att påverka skulle kunna vara att det i vissa fall räcker med att veta att man kan påverka om man vill. Denna hypotes stämmer även med utvärderarnas erfarenheter av liknande grupper. I andra fall skulle det kunna handla om att det är ”fel” saker som man erbjuds att påverka.

## 5 Samarbetspartners och styrgrupp/referensgrupp

Jobbnätets definierade samarbetspartners var förutom de ingående Af-kontoren Försäkringskassan och Stadsdelsförvaltningar inom projektägarens upptagningsområde. Vidare skulle Jobbnätet samverka med lokala arbetsgivare som hade ett arbetskraftsbehov. Eftersom upptagningsområdet innefattade fyra försäkringskassor, sex stadsdelsförvaltningar och ett antal arbetsgivare valdes representanter från varje samarbetspartner för att medverka i projektet.

I projektets ursprungliga planering ingick samarbetsparterna i en referensgrupp medan styrgruppen bestod av de fyra involverade Af-cheferna. ESF-rådet krävde dock att samarbetsparterna ingick i själva styrgruppen. Detta krockade dock med Af-chefernas

önskemål. De såg det som problematiskt att ha med externa samverkanspartners i en styrgrupp, när det enbart var de fyra Af-kontoren som bidrog med resurser i form av personal och medfinansiering. En stor andel av de beslut som styrgruppen löpande skulle ta ställning till skulle beröra resurser och finansiering och chefsgruppen var inte bekväm med att de externa parterna hade beslutsmandat i dessa frågor.

För att lösa detta bildades en alternativ styrning av projektet. De fyra Af-cheferna bildade tillsammans med projektledaren ett s.k. arbetsutskott som träffades en gång i månaden. Arbetsutskottet var ett beslutande organ och de frågor som främst togs upp där var frågor där projektet berörde den ordinarie verksamheten på något sätt. Vidare bildades en styrgrupp där Af-cheferna och projektledaren ingick tillsammans med en representant från respektive samarbetspartner. Styrgruppen träffades var tredje månad. Som representant för samtliga Försäkringskassor satt en försäkringsspecialist från Af Södermalm. Representant för Stadsdelsförvaltningarna blev en person på Socialförvaltningen, som ansvarade för Stockholms stads projektverksamhet. Arbetsgivarsidan representerades av en person från Företagarna, som var ordförande i föreningens verksamhet i Botkyrka/Salem.

Styrgruppen definierades som ett rådgivande och kontrollerande organ vars främsta uppgift var att skapa förutsättningar för att en samverkan skulle ske mellan Af, Företagarna, Stadsdelarna och Försäkringskassan i enlighet med projektets metodik. Styrgruppen skulle utifrån faktiska ärenden i projektet skapa diskussion och dialog för att identifiera hinder och finna lösningar för att få en bättre samverkan i vårt upptagningsområde samt föra dessa frågor uppåt i respektive organisation.

Den alternativa lösningen tillgodosåg kraven från både ESF-rådet och de involverade Af-cheferna. Men, samtidigt skapade detta alternativ både en begreppsförvirring samt en rollproblematik som ingen förutsåg initialt. Trots att en tydlig rollfördelning gjordes tidigt i projektet där både arbetsutskottets och styrgruppens roll och uppdrag definierades så upplevde styrgruppen sin roll som något oklar, och denna osäkerhet fanns kvar större delen av projekttiden, trots flera försök att reda ut begreppsförvirringen.

Styrgruppen har trots ovanstående konstruktion i stort fungerat väl. Jobbnätets samarbetspartners har bidragit enligt förväntan. Förutom det som deltagande i mötena medförde har samtliga samarbetspartners även bidragit med olika strategiska kontakter som projektet har haft stor nytta av. Försäkringskassan har dessutom bidragit med att hålla i olika informationstillfällen, gentemot arbetssökande, projektgruppen och Företagarna.

Vad gäller Af-cheferna så har även deras bidrag till både arbetsutskott och styrgrupp varit stort, både avseende kunskap, idéer och engagemang. I efterhand kan dock konstateras att det faktiska bidraget i vissa sammanhang var lägre än det förväntade bidraget. Här avses i första hand Af-chefernas tydliga prioritet mellan projektet och ordinarie verksamhet, till Jobbnätets nackdel. Denna problematik är visserligen svår att komma ifrån i samband med projektverksamhet när chefer från linjeorganisationen finns med i projektorganisationen och på sätt får dubbla lojaliteter.

Det har i efterhand diskuterats huruvida styrgrupp och arbetsutskott skulle ha kunnat vara mer aktiva mellan mötena och tagit på sig större ansvar för vissa frågor. Denna frågeställning hör ihop med gränsdragningen mellan projektledarens ansvar och arbetsutskottets/styrgruppens ansvar samt vilken rollfördelning som funnits. Under projektet har projektledaren haft ett stort utrymme att driva projektet utan att behöva stämna av med arbetsutskott och styrgrupp. I princip kan man säga att projektledaren har tagit de flesta beslut som har rört projektets verksamhet och förändringar i samband med detta medan beslut som har berört ordinarie verksamhet på något sätt alltid har förankrats i arbetsutskottet. Detta är ett arbetssätt som har fungerat väl i befintligt

projekt. Orsaken till det kan exempelvis vara att projektledaren har uppskattat sin frihet att driva projektet och fatta egna beslut samtidigt som främst Af-cheferna har haft stor arbetsbelastning vilket medfört begränsat med tid för att sätta sig in i alltför mycket frågor rörande projektets verksamhet.

## 6 Genomförande – metod och arbetssätt

### 6.1 Metoden enligt projektplan

#### 6.1.1 Jobbklubb med ackvirering

Gruppträffar 1 gång/vecka med gruppanpassade aktiviteter plus individrelaterade hemuppgifter. Samtliga aktiviteter syftar till att öka sökintensiteten, exempel kan vara uppgifter som syftar till att vidga den geografiska och yrkesmässiga rörligheten. Handlingsplan i botten. Studiebesök enskilt och i grupp för att öka kunskap om arbetsmarknaden, skapa kontaktytor mellan arbetsgivare och arbetssökande. Rekryteringsträffar med samma syfte. En viktig del av metodiken är den stödjande ackvirering av platser som kopplas till jobbklubben, sker via företagsbesök.

#### 6.1.2 Förberedande utbildning/validering

Förberedande utbildning sker i undantagsfall i projektet, de sökande ”kläs” inte på med utbildning utan att en arbetsgivare är inkopplad. Validering sker när det är nödvändigt.

#### 6.1.3 Förberedande anställning

Begreppet ”förberedande anställning” används gentemot arbetsgivare för att förtydliga att de insatser som görs ska leda till en anställning. Inleds med en praktikorienteringsfas, följt av kompetensanalys samt upprättandet av en utbildningsplan som görs av Af, arbetsgivaren och den arbetssökande tillsammans. Parterna kommer överens om vem som ska stå för vilken insats för att den sökande ska kunna bli anställningsbar hos just denna arbetsgivare. De insatser som görs här i form av praktik och utbildning är efterfrågestyrt, samtidigt som Af: s roll är att genom diskussion med arbetsgivaren minimera den insats som behövs innan anställning påbörjas.

#### 6.1.4 Utökat stöd vid praktik

Utbildningsdagar erbjuds praktikhandledare hos arbetsgivarna i syfte att öka kvaliteten på praktikplatserna. Den ambulerande praktikanordnaren utgör ett komplement till handledaren på praktikplatsen genom att närvara viss tid varje vecka på arbetsplatsen under praktikens första månad. Samtliga sökande ute på praktik träffas veckovis på Af för återkoppling, detta i syfte att motverka avhopp från praktiken.

#### 6.1.5 Utökat stöd vid anställning

På samma sätt som under praktiken finns den ambulerande praktikhandläggaren till hands under anställningens första månad.

#### 6.1.6 Metod för samverkan med myndigheter

Metodiken innefattar en mer långtgående samverkan med Försäkringskassan och Stadsdelar vid överföring av sökande än vad som sker idag. Treparsamtal initieras alltid i syfte att få en bra kunskapsöverföring, att säkra ett hållbart avbrott i aktivitetsgarantin samt för att lägga grunden till ett fruktbart samarbete på längre sikt när den sökande återigen är redo för ett återinträde på arbetsmarknaden.

## **6.2 Metoden som slutprodukt**

### **6.2.1 Jobbforum med ackvirering – Finna ett arbete**

Initialt gruppträffar 1 gång/vecka med gruppanpassade aktiviteter. Gruppträffarna kan ske varannan vecka om de sökande deltagit i Jobbforum en längre tid. Enskilda samtal genomförs och handlingsplan finns i botten. Deltagarna har genomgått ett antal föreläsningar med externa föreläsare samt enskilda träningsintervjuer – detta bedöms dock inte som en ”obligatorisk” del av metoden. Resterande tid arbetar sökande med enskilda arbetsuppgifter. Tiden de arbetar med dessa uppgifter varje vecka varierar i förhållande till övriga aktiviteter. Samliga aktiviteter under en vecka ska motsvara en heltidsaktivitet vilket innebär att en vecka med färre aktiviteter har medfört en mer omfattande och tidskrävande arbetsuppgift att lösa enskilt och vice versa. Samtliga aktiviteter syftar till att öka sökintensiteten, med fokus på den dolda arbetsmarknaden. Via de enskilda arbetsuppgifterna frigörs tid för arbetsförmedlarna till ackvirering av nya lediga platser.

### **6.2.2 Förberedande anställning – Få ett arbete**

Arbetsförmedlarna vänder sig enbart till rekryterande arbetsgivare och i samverkan med dem skraddarsys en lösning som leder till anställning, den s.k. förberedande anställningen. Denna inleds alltid med en fyra veckors introduktion i form av arbetspraktik för att pröva hur väl den sökandes kompetens matchar de kommande arbetsuppgifterna. Därefter gör arbetsförmedlaren en kompetensanalys tillsammans med arbetsgivaren och den arbetssökande för att gå igenom hur den förberedande anställningen har fungerat. Om det visar sig att den arbetssökande saknar en del av den kompetens som krävs för just det här arbetet skraddarsys en lösning i form av en utbildning och/eller en förlängd praktik. Allt för att göra den sökande anställningsbar på just den arbetsplatsen.

### **6.2.3 Fördjupad uppföljning – Behålla ett arbete**

Individanpassade uppföljningar görs för att säkerställa att den förberedande anställningen verkligen leder till arbete och för att snabbt fånga upp eventuella problem på arbetsplatsen. Uppföljningen under den förberedande anställningen sker via minst två besök ute på arbetsplatsen då arbetsförmedlaren träffar både den arbetssökande och arbetsgivaren. Ytterligare uppföljning görs vid behov, både via personliga besök, på telefon eller via e-post. Samtidigt träffas arbetssökande i grupp varannan vecka under den större delen av sin förberedande anställning, på arbetsförmedlingen. Syftet är att ge de arbetssökande ett forum för att möta andra i samma situation. Under den första månaden på anställningen sker minst en uppföljning.

### **6.2.4 Metod för samverkan med myndigheter**

Jobbnätets metod för samverkan var inte fullt utvecklad vid tidpunkten för projektansökan. Metoden utvecklades till att fokusera på sökande med återkallad anvisning, i syfte att få en bra kunskapsöverföring mellan myndigheterna samt för att använda Försäkringskassan och Stadsdelarna som bollplank i de fall återkallande skulle kunna bli aktuellt pga. att Arbetsförmedlingen uttömt sina resurser. Syftet med det sistnämnda var att få nya perspektiv från andra myndigheter som skulle medföra att återkallande inte skulle behöva ske. Samverkan kring återkallade ärenden skulle ske i samverkansgrupper inom Af Rehabilitering Globens upptagningsområde. Vidare skulle trepartssamtal initieras med berörd myndighet i de fall sökande av andra skäl än ovan lämnar Arbetsförmedlingen.

## **6.3 Avvikelse från projektplanen/utveckling av metoden**



Under projekttiden har metodens olika begreppsdefinitioner diskuterats, vilket i vissa fall har lett till att vissa delar av metoden bytt namn etc. Syftet har ofta varit att förtydliga innehållet i metoden för olika intressenter, undvika krockar med benämningar i ordinarie verksamhet samt att göra beskrivningen av metoden mer säljande.

Vad gäller avvikelser från det som initialt kallades Jobbklubb så togs kravet på rekryteringsträffar bort ganska omgående, då handläggarna i projektet upplevde detta som en alltför betungande uppgift samtidigt som de skulle komma igång med övriga delar av metoden. Trots detta anordnades en del rekryteringsträffar under projekttiden. Vidare togs studiebesök hos arbetsgivare bort som ett obligatoriskt inslag och formulerades istället som en enskild arbetsuppgift som var valfritt om handläggarna ville använda eller ej. Projektet har strukturerat och utvecklat arbetet med att säkerställa en heltidsaktivitet via de enskilda uppgifterna. Varje vecka har handläggarna räknat ihop planerade aktiviteter och sedan fyllt på med enskilda arbetsuppgifter så att sökandes arbetsinsats aktuell vecka motsvarar heltid. De enskilda arbetsuppgifterna har vidare tidsatts utifrån hur lång tid en ”genomsnittlig” sökande behöver för att genomföra uppgiften, syfte har definierats med varje uppgift och den sökande får alltid information om när och hur en uppgift ska redovisas. De enskilda arbetsuppgifter som har utvecklats under projektidens gång har renodlats och sammanställts i ett stödmaterial, se nedan. För att säkerställa att handläggarna verkligen prioriterar ackvirering har ett operativt mål använts inom ackvirering. Detta mål har fokuserat på att räkna ut handläggarnas tidsinsats för att ackvirera och tillsätta ett ledigt arbete för att på så sätt få ett realistiskt underlag för hur många arbeten som skulle kunna ackvireras inom en viss tidsperiod.

Avseende förberedande utbildning och validering så har det egentligen aldrig definierats som en del av metoden. Detta skrevs in i projektplanen enbart för att projektdeltagarna skulle kunna ha tillgång till detsamma om det bedömdes som en nödvändig insats. Ingen deltagare har dock erbjudits dessa insatser.

Det har inte varit nödvändigt att förändra innehållet eller erbjudandet i den förberedande anställningen. Det tog dock viss tid för handläggarna i projektet att få en entydig definition av vad som ingick i begreppet ”förberedande anställning” och det har varit viktigt att säkerställa att det handläggarna har sålt in till arbetsgivarna verkligen har varit konceptet ”förberedande anställning” och inte något annat.

Vad gäller de fördjupade stödåtgärderna så togs handledarutbildningen bort halvvägs in i projektet. Anledningen till detta var att det tog mycket tid för arbetspsykologen att kontakta arbetsgivarna och bjuda in dem till utbildningen och det var enbart ett fåtal som tackade ja. Vidare bedömdes inte handledarutbildningen ha en direkt påverkan på resultatet. De två utbildningar som genomfördes fick dock mycket bra respons från deltagarna. En reflektion i efterhand är att det hade kunnat vara enklare om handledarutbildningen inte presenterades som ett erbjudande utan istället som ett krav för att ta emot en person på förberedande anställning. På så sätt skulle den ackvirerande handläggaren direkt kunnat boka in handledaren till det utbildningstillfälle som passade bäst. En annan reflektion är att det är svårt med logistiken med handledarutbildningen eftersom vi initialt inte vet hur lång tid en förberedande anställning varar. För att handledarutbildningen ska vara relevant ska den egentligen ske under de första fyra veckorna, men tiden mellan ackvireringen och nästkommande utbildningstillfälle upplevdes ofta som för kort varsel för arbetsgivaren.

Slutligen har omfattningen på de övriga stödåtgärderna minskat. Detta har skett i flera steg. Det var svårt att motivera för både arbetsgivare och arbetssökande varför vi skulle vara ute på arbetsplatsen en gång i veckan de första fyra veckorna, speciellt som handläggarna själva

upplevde det som onödigt mycket stöd för de flesta sökande. Istället blev två uppföljningar obligatoriskt och all annan uppföljning skedde efter behov. Detta innebar för vissa sökande att de ändå besöktes av handläggaren en gång per vecka medan andra enbart fick två besök på arbetsplatsen. Vidare märkte handläggarna att det inte fanns behov av att träffa sökande i grupp på arbetsförmedlingen varje vecka utan att det var tillräckligt med varannan vecka. Det sågs också som mest naturligt att fasa ut sökande från denna insats när de hade en längre förberedande anställning som fungerade bra.

Med de stödsatser som skedde under den förberedande anställningen så visade det sig att det inte var nödvändigt att besöka arbetsplatsen varje vecka den första månaden på anställningen. Den tid som det tar att göra fyra personliga besök motsvarade inte den eventuella effekt som denna uppföljning bedömdes ge. Det var även återigen svårt att motivera arbetsgivare och sökande att delta i en så pass omfattande uppföljning. Efter diskussioner och förändringar i flera steg bedömdes det som lämpligt med minst en uppföljning den första månaden, och sättet uppföljningen sker på, är individrelaterat.

Samverkan med andra myndigheter är den del av metoden som inte är ordentligt prövad vid projektslut. Skälen till detta är att projektet initialt fokuserade på att komma igång med resterande delar av metoden som är kopplade till Arbetsförmedlingens verksamhet. Detta val gjordes utifrån att de sökande som berörs av samverkan egentligen inte tillhör den målgrupp som projektet definierat och därför bedömdes behovet av samverkan inte uppstå omgående. En felbedömning som projektet dock gjorde i detta sammanhang var att det tog betydligt längre tid än väntat att bygga upp en samverkan mellan Af, Stadsdelarna och Försäkringskassan.

Det projektet har presterat inom området samverkan är följande: Två workshops har genomförts i syfte att definiera och förankra en för alla myndigheter intressant målgrupp att samverka kring samt för att åstadkomma en samsyn på syftet med samverkan. Detta resulterade i en konkret handlingsplan som accepterades av samtliga berörda parter. Vidare har målgruppen för samverkan kommit med i de befintliga grupper för samverkan som redan fanns inom projektägarens upptagningsområde. I de stadsdelar där det saknades samverkansgrupper har Jobbnätet initierat och byggt upp sådan grupp. Men, denna process tog så lång tid att det bara var ett par månader kvar av projekttiden när samverkan var färdigriggad. Under dessa månader har inte projektet behövt återkalla några anvisningar och således har inte några ärenden från Jobbnätet diskuterats i samverkansgrupperna.

## **6.4 Material i projektet**

### **6.4.1 Informationsmaterial**

Informationsfolder riktad till sökande,

Informationsfolder riktad till arbetsgivare.

Beskrivning/schematisk bild över den förberedande anställningen

Program för handledarutbildning till företagen.

Informationsfolder om Jobbnätet på engelska samt vepa (Mässan i Bryssel)

Utställningsmaterial och vepa till mäsas i World Trade Center;

Skärmar till minimäsas Öppet hus

Sammanfattning av projektet

Processkarta Jobbnätets metod enligt AMS kriterier för kvalitetssäkring

Fördjupad aktivitetsbeskrivning enligt AMS kriterier för kvalitetssäkring

Kvalitetskriterier enligt AMS kriterier för kvalitetssäkring

Metodbeskrivning inkluderande reflektioner enligt AMS kriterier för kvalitetssäkring

Handledarstöd i pärmform till arbetsförmedlare som ska jobba med metoden i nya projektet  
Handbok inkluderande beskrivning av metoden, stödmaterial, reflektioner etc. är planerad att tryckas innan 30 juni.

#### 6.4.2 Stödmaterial:

**Steg 1 CV** – 2 st. Enskilda arbetsuppgifter – samt olika exempel

**Steg 2 Kompetensinventering** - 7 st. Enskilda arbetsuppgifter

**Steg 3 Personligt brev** – 2 st. Enskilda arbetsuppgifter samt olika exempel

**Steg 4 Säljbrev** – 5 st. Enskilda arbetsuppgifter samt olika exempel

**Steg 5 Omvärldsanalys** – 7 st. Enskilda arbetsuppgifter

**Steg 6 Nätverk** – 4 st. Enskilda arbetsuppgifter

**Steg 7 Anställningsintervjun** – 3 st. Enskilda arbetsuppgifter

**Steg 8 Övrigt** - 20 st. enskilda arbetsuppgifter

**Steg 1-8** Handledarstöd med diskussionsunderlag samt olika gruppövningar

#### 6.4.3 Checklistor:

Återkoppling efter urvalet samt återkopplingsformulär.

Regler för närvarorapportering.

Närvaro – arbetssökande

Information till arbetsgivare.

Registervård och arbetsgivarvård.

Uppföljning på arbetsplats under förberedande anställning.

Uppföljning med arbetssökande på Arbetsförmedlingen.

Administration i Jobbnätet.

#### 6.4.4 Mål

Operativ målblankett /Ackvirering

Operativ målblankett/Motivation

Operativ målblankett/Handlingsplaner

Operativ målblankett/Enskilda uppgifter

Operativ målblankett/Enskilda samtal

Operativ målblankett/Handledarutbildning

### 6.5 Svårigheter med metoden

En svårighet har varit att i de enskilda arbetsuppgifterna skapa variation samtidigt som uppgifterna ska kännas relevanta att genomföra för deltagarna. Denna problematik visade sig i den kundundersökning som projektet gjorde för de första tre intagen, där de enskilda uppgifterna var det moment som sökande var mest kritiska till. Trots kritiken var det cirka 65 % av de tillfrågade som ändå såg att de hade någon nytta av de enskilda uppgifterna. Kritiken ledde till att samtliga uppgifter därefter alltid lämnades ut skriftligen samtidigt som de även gick igenom muntligen. Ett syfte med arbetsuppgiften finns alltid definierat samt när och på vilket sätt uppgiften ska redovisas. Vidare gick handläggarna återigen igenom den tidsåtgång som var bestämd till de olika uppgifterna för att kontrollera att den bedömda tidsåtgången var realistisk. Problemet att finna variation i uppgifterna har dock ökat ju längre projektet pågått. Att denna problematik uppstår är kanske inte så konstigt med tanke på att det finns en naturlig gräns för hur kreativ det går att vara inom den givna ramen, dvs. att samtliga uppgifter ska vara kopplade till att öka den sökandes möjligheter till arbete.

Samtidigt som fokuseringen på ackvirering och konceptet ”förberedande anställning” har varit en framgångsfaktor så har det också medfört vissa problem för projektet, kopplat till projektets

andra mål, att 30 % skulle vara utredda för en alternativ planering. Det var ganska långt in i projektet som vi bestämde att de sökande som ännu inte varit ute hos arbetsgivare skulle få möjlighet till en ren praktikplats, dvs. få praktik hos en arbetsgivare som inte hade ett rekryteringsbehov. Detta har undvikits i projektet pga. att anskaffandet av praktikplats stjal fokus från den rena ackvireringen och tar mycket tid i anspråk. Så här i efterhand kan konstateras att denna åtgärd skulle kunna ha introducerats tidigare, eftersom konsekvensen har blivit att vissa sökande som överförs till ordinarie verksamhet inte är så utredda som vi hade önskat. Å andra sidan bedöms inte detta vara ett metods specifikt problem utan ett projekts specifikt problem som har uppstått pga. projektet initialt tog på sig att behålla alla sökande i projektet även om det längre fram uppstod behov av utredning. I ordinarie verksamhet fastställs tjänst efter behov. Om metoden implementeras till fullo så kommer antagligen vissa arbetsförmedlare jobba med Jobbnätets metodik gentemot vissa sökande och om utredningsbehov uppstår så fastställs ny tjänst som den sökande förflyttas till.

Stödåtgärderna för sökande har varit den mest omdebatterade metoddelen av projektet, både internt i projektgruppen och av andra personer inom arbetsmarknadsverket som har fått information om hur projektet har arbetat. Tveksamheten avseende dessa stödåtgärder har främst varit kopplad till att det är en resurskrävande åtgärd samt att det funnits frågetecken om alla sökande som deltog i projektet verkligen behöver detta stöd, eller om stödet främst lämpar sig för sökande med arbetshinder. Delar av projektgruppen upplevde också svårigheter med hur dessa stödåtgärder skulle säljas in till arbetsgivare, utan att de skulle få en negativ bild av våra arbetssökande.

Debatten i projektgruppen ledde fram till att checklistor skrevs, både för uppföljning på arbetsplatsen och för praktikuppföljning i grupp på arbetsförmedlingen. Detta för att säkerställa att metoden verkligen prövades ordentligt och på samma sätt av alla handläggare i projektet. Vidare definierades tydligt när det var ok att göra avvikelser från metoden (dvs. att inte genomföra en specifik stödåtgärd) och när en sådan avvikelse gjordes dokumenterades detta i en projektdagbok. De förändringar av stödåtgärderna som har genomförts skedde således först när beslutsunderlaget för en förändring var tillräckligt. Projektgruppen är nu överens om att de stödåtgärder som projektet nu ger arbetssökande, i den omfattning som prövats fram, är en väsentlig framgångsfaktor för att nå hållbara lösningar för denna grupp av sökande. Erfarenheten har visat att stödåtgärderna även är av stor vikt även för sökande utan arbetshinder. En viktig faktor är dock att insatsen av stödåtgärder alltid måste vägas mot sökandes behov, arbetsgivarens inställning och arbetets karaktär.

Den samverkan Jobbnätet skulle genomföra med andra myndigheter tog lång tid att bygga upp och projektet skulle ha börjat tidigare med att arbeta med den delen av metoden. Ett problem för projektet var att de sökande som var aktuella för samverkan, samtidigt var de sökande som projektet egentligen inte skulle arbeta med, eftersom projektet fokuserar på något mer "jobbklara" personer. Detta innebar att det från början fanns svårigheter att definiera målgruppen och omfattningen av densamma, både för oss själva men även för de andra myndigheterna. Det är också svårt att de facto komma igång med en planerad samverkan. Svårigheten är att även om alla myndigheter vill samverka så ska det ske med minsta möjliga tidsinsats och med största möjliga upplevda vinst för den enskilda myndigheten. Ofta handlar behovet av samverkan att fånga upp de individer som hamnar mellan myndigheterna och detta kräver att alla myndigheter är villiga att ta ett steg utanför sitt ordinarie ansvar/regelverk till förmån för dessa individer, vilket alltså är svårt att genomföra i praktiken. En annan erfarenhet är att samverkan ofta diskuteras och definieras på chefsnivå utan att den alltid förankras på handläggarnivå. Samverkan medför då en ökad arbetsbelastning för den enskilda handläggaren utan att vinsten av

detsamma blir tydlig. Samverkan upplevs ofta som en ”tidstjuv” vilket medför risk för bortprioritering och att samverkansformen på sikt dör ut.

Jobbnätet startade sin samverkansprocess ungefär samtidigt som de tre myndigheterna fick uppdraget om att samverka kring aktiv rehabilitering. Detta medförde initialt att det fanns intresse för att samverka, vilket gjorde att vi inte hade problem att motivera de olika myndigheterna att delta i våra workshops. Men, på sikt, när cheferna blev mer och mer involverade i olika samverkansuppdrag blev det svårare att motivera dem att delta i just Jobbnätets samverkan och att driva processen framåt. Detta löstes sedan genom att Jobbnätets målgrupp integrerades i de samverkansgrupper som redan var etablerade i Af Rehabilitering Globens upptagningsområde.

## 6.6 Framgångsfaktorer med metoden

De framgångsfaktorer som projektledningen identifierat med metoden är enligt nedan:

- Sättet att uppnå en **kvalitativ och individanpassad heltidsaktivitet** i aktivitetsgarantin via de enskilda arbetsuppgifterna. Dessa ger en någorlunda individanpassning, en ökad sökintensitet samt **frigör tid för ackvirering**.
- **Flexibla anställningslösningar i samverkan med arbetsgivarna**. Nyckelorden i den förberedande anställningen är **flexibilitet, samverkan med arbetsgivare och skraddarsydda lösningar**. Genom att dessutom samverka med en företagarsorganisation på det sätt Jobbnätet har gjort upplever vi att vi har fått en betydligt större genomslagskraft. Ett erbjudande som görs i samverkan med en organisation får betydligt mer tyngd än om Af kommer med samma erbjudande själv.
- **Arbetsmarknadsutbildning blir tillgänglig för sökande i aktivitetsgarantin**. De förberedande utbildningar som erbjuds sökande i aktivitetsgarantin är inte tillräckliga för att skapa ett inträde på arbetsmarknaden. De ordinarie arbetsmarknadsutbildningarna har ofta så höga krav att dessa sökande har svårt att ta sig igenom urvalsprocessen. Jobbnätets sätt att arbeta med arbetsmarknadsutbildning gör att den arbetsökande får exakt den utbildning denne behöver för att bli anställningsbar hos en intresserad och rekryterande arbetsgivare. Detta medför förutom nöjda arbetsgivare även en ökad kostnadseffektivitet och en ökad måluppfyllelse för arbetsförmedlingens del, eftersom ingen utbildning sker om inte den leder till resultat (arbete).
- **Det strukturerade sättet att arbeta med individanpassade stödåtgärder**. De flesta sökande i aktivitetsgarantin har ett stödbehov av varierande grad. I Jobbnätet ökas förutsättningarna för att dessa sökande ska få fäste på arbetsmarknaden genom att projektet ger mer stöd än vad som vanligtvis sker i ordinarie verksamhet, både till arbetsökande och till arbetsgivare.
- **Processororienterat stöd**. För de sökande i aktivitetsgarantin som inte pga. arbetshinder eller utländsk härkomst är berättigade till extra stöd, så räcker inte alltid det stöd som ingår i ordinarie verksamhet. Ett annat problem är att ordna en kvalitativ heltidsaktivitet och samtidigt ge det stöd via ackvirering som är nödvändigt för att dessa sökande ska komma i arbete. Jobbnätets metodik ger möjlighet att med ett strukturerat arbetssätt ge de sökande som är ”jobbready” det stöd som behövs genom hela processen finna, få och behålla ett arbete.

De arbetsförmedlare som arbetat i projektet såg även andra fördelar/framgångsfaktorer än ovan med metodiken.

- Små grupper/färre sökande, ger större personkänedom för handläggaren och nya sidor/egenskaper/färdigheter kom fram, vilket kunde vara till nytta för den fortsatta planeringen. Denna kontakt kunde också innebära att latent hinder och begränsningar framkom vilket synliggjorde behov av olika utredningsinsatser, något som ofta inte visat sig under en flerårig arbetslöshet.
- Gruppträffarna ger också sökande en kick och inspiration i startskedet för de flesta deltagarna. Att vara i ett sammanhang, byta erfarenheter och tankar, att få ett nytt nätverk har byggt självförtroende, gett perspektiv, och bidragit till att sökande börjat tänka bredare. Betoningen på den dolda arbetsmarknaden på gruppträffarna och de enskilda arbetsuppgifterna medförde att deltagarna började söka jobb utanför ramarna, gav bra säljbrev och kontakter med arbetsgivarna. De började sälja sig själva mer och var mer beredda inför kontakten med arbetsgivarna.
- Heltidsaktiviteten i sig fick de sökande upp ”på banan” och därmed mer aktiva och delaktiga. De kände sig sedda och visade ett större självförtroende och motivation och detta blev en viktig förberedelse för återinträdet på arbetsmarknaden.
- För de sökande som för ”egen maskin” har begränsade möjligheter att få ett arbete ökade chanserna via den aktiva ackvireringen.
- Mer tid för arbetsgivarkontakter och spinnoff-effekt gör att projektet får ut fler sökande hos samma arbetsgivare
- Den förberedande anställningen var ett vinnarkoncept när väl arbetsgivaren tagit till sig hela metoden. Arbetsgivaren såg positivt på detta samtidigt som det var en form av ”öppet köp”.
- Kontinuitet i kontakten med sökande och arbetsgivare.
- Det utökade stödet och uppföljningen ger handläggaren möjlighet att ta tag i problem i ett tidigt skede samt är en trygghet för både arbetssökande och arbetsgivare. Det gav också arbetsförmedlaren information om hur den sökande fungerar på en arbetsplats. Uppföljningen på Af under den förberedande anställningen ger dessutom sökande en möjlighet att lyfta problem på ”neutral mark”

## **6.7 Erfarenheter & reflektioner avseende projektets ”riggning” & organisation**

- Ha en tydlig målgruppsdefinition och undvik ”medvetna” avvikelser från denna målgrupp, exempelvis pga. påtryckningar eller pga. få deltagare.
- Tydliggör initialt att projektet återlämnar de sökande som på sikt visar sig tillhöra fel målgrupp – om projektets aktivitet har en tydlig koppling till en viss målgrupp.
- Viktigt att projektet redan från början är en naturlig del av verksamheten. Kan exempelvis ske genom att projektgruppen lokaliseras på samma plats som ordinarie verksamhet bedrivs. Om detta inte är möjligt är det viktigt att tidigt skapa och vårda relationer till den ordinarie verksamheten. Diskussion om implementering och åtgärder för detsamma ska inte lämnas till projektets slutfas.
- Viktigt att projektet kommuniceras och förankras på alla plan i verksamheten.
- Om projektgruppen sitter i olika lokaler/på olika arbetsplatser – var uppmärksam på eventuell suboptimering, dvs. att de olika delarna av projektgrupperna drar åt olika håll och utvecklar egna mål. Viktigt att satsa mycket på att skapa en vi-känsla och en projektsamhörighet.
- Givande med två utvärderare med olika uppdrag. Gör att det företag som skriver delrapport och slutrapport får en mer objektiv syn på projektet som ytterligare säkerställer att resultat som redovisas inte kan ifrågasättas.

- Avseende metodutvecklingsprojekt är det viktigt att säkerställa att det som ska genomföras verkligen prövas ordentligt och även genomförs på samma sätt av alla involverade i projektet. Ett sätt är att ha diskussioner om begrepp och mål tidigt i projektstarten. Om möjligt är det en fördel om projektgruppen tillsammans kan formulera målen.
- Att löpande ändra och förbättra metoden under projektets gång ger en ökad möjlighet att presentera en ”färdig” slutprodukt.
- Att kunna jämföra projektets resultat med olika kontrollgrupper ger resultatet mer substans och trovärdighet.
- Om projektet inkluderar samverkan med olika myndigheter – börja tidigt.

## 7 Faktiska resultat jämfört med målen

### 7.1 Mål: 70 % av projektdeltagarna ska vara i arbete efter projekttidens slut

Målet 70 % i arbete uppnåddes inte. Under projekttiden var 62 % av deltagarna någon gång i arbete. Vid projekttidens slut befann sig 53 % av deltagarna i arbete, reguljära studier eller starta eget. Projektet har trots detta betydligt bättre resultat än kontrollgrupperna. Jobbnätets metodik bedöms därför, trots den bristande måluppfyllelsen, som en framgångsrik metod för att få den definierade målgruppen i arbete.

Vad finns det då för skäl till att målet inte uppnåddes. Till att börja med kan det diskuteras huruvida målet som sådant var alltför ambitiöst, med tanke på det som kännetecknar målgruppen i aktivitetsgarantin, exempelvis lång inskrivningstid på Af, högre andel äldre arbetssökande, hög andel sökande med utomnordisk bakgrund etc.

Vidare har vi konstaterat att enbart 75 % av projektets deltagare matchade den tänkta målgruppen, övriga 25 % hade behov av olika utredningsinsatser. Eftersom projektet behöll dessa sökande inom projektet påverkades givetvis förutsättningarna för att uppnå resultatet negativt. Dessa sökande har tagit mycket tid i anspråk. Initialt bedömdes de som rätt målgrupp och handläggarna satsade därmed resurser på att få ut dessa sökande i förberedande anställning. Vidare, när utredningsbehoven upptäcktes, var handläggarna i projektet tvungna att använda sin tid till att utreda sökande med hjälp av de tjänster och metoder som fanns att tillgå i ordinarie verksamhet, vilket tog tid och resurser från projektets huvuduppdrag. Detta bedöms, vilket nämnts tidigare, som en projektspecifik problematik. I ordinarie verksamhet hade dessa sökande anvisats till en annan tjänst och sedan återkommit när de varit färdigutredda.

Denna målgruppsproblematik kan även ha påverkat projektets resultat utifrån ett annat perspektiv. Projektet hade även ett mål som i princip innebar att inga sökande skulle åter till ordinarie verksamhet vid projekttidens slut. Av olika skäl, se resonemang nedan, fanns det en hel del sökande i projektet som under hösten 2005 fortfarande inte var i anställning och som inte heller ens hade varit ute i arbete eller förberedande anställning under projekttiden. Projektet bedömde att eftersom vi inte kunde ”avsluta” dessa sökande som tidigare var planerat, så var det ändå viktigt att dessa sökande, när de lämnades tillbaka till ordinarie verksamhet, hade prövats och utretts så långt som möjligt. I och med det togs ett projektbeslut att ovan beskrivna sökande skulle prövas i en kortare praktik. Även om projektet delvis köpte denna tjänst från en utbildningsanordnare och även gav sökande själva i uppdrag att hitta praktikplatser så stal denna åtgärd fokus och resurser från målet med 70 % i arbete.

Vidare påverkades möjligheten att nå resultatet pga. personalförändringar i projektgruppen, under våren och hösten 2005. En handläggare var föräldraledig och under denna period gick arbetspsykologen in som handläggare. Två handläggare slutade på våren och två ersättningsrekryteringar gjordes. Men, i det ena fallet stannade bara den nya personen i ett par månader och hoppade sedan av efter sommaren 2005, samtidigt som ytterligare två handläggare slutade, alla dessa tre arbetade med Af Rehabilitering Globens arbets sökande. Skälet till de stora avhoppet på Rehabilitering Globen kan bl.a. förklaras med att kontoret i sig skulle upphöra till årsskiftet och att personalen ville se till att de fick en plats i ordinarie organisation innan projektet upphörde. För dessa tre handläggare bedömdes det som för lite tid kvar i projektet för att det skulle vara givande att ersättningsrekrytera och därför gjordes omorganisation i projektet. Af Rehabilitering Globens sökandegrupp slogs ihop med Af Johanneshov och Af Johanneshovs två handläggare utgjorde ett nytt "arbetslag" i projektet tillsammans med den kvarvarande handläggaren på Af Rehabilitering Globen och arbetspsykologen. Vidare skulle Farsta och Södermalm stötta upp genom att försöka ackvirera åt Af Rehabilitering Globens arbets sökande. Det tog mycket tid innan den nya organisationen landade, bl.a. pga. att övriga tre kontor saknade erfarenhet att arbeta med sökande med arbetshinder. Vidare hade de fyra kontoren under projekttiden hittat sitt sätt att arbeta på och det krävdes därför mycket energi och arbete för att anpassa sig till en ny projektorganisation. Allt detta ledde till att projektgruppen hade ett omfattande energiläckage under hösten 2005.

Detta läckage förbättrades inte av att projektledaren från november månad tog tjänstledigt på 80 % och enbart arbetade kvar 20 % och då delade ledarskapet med den tidigare informatören, som gick upp som projektledare. Att projektledaren valde att inte helt lämna projektet minskade sårbarheten för projektet men den nya konstellationen skapade ändå oro i projektgruppen. Detta medförde att den nya ledningen var tvungen att lägga mycket energi på att definiera roller, uppdrag, ansvar, genomföra riskanalys och hantera de risker som projektgruppen såg med det nya ledarskapet. Samtidigt skulle projektägande kontor upphöra till årsskiftet och detta medförde oklarheter avseende vem som skulle överta det yttersta ansvaret för projektet samt flera byten av styrgruppsordföranden.

En källa till eventuellt ytterligare energiläckage under hösten 2005 var det nya projekt som planerades att ta vid det gamla. Ansökan och planering av detta projekt tog viss tid, främst av projektledningen, men framför allt kan det i samband med den vanliga energiförlusten vid projektavslut ha kostat en del i fokus hos handläggarna i projektet.

## **7.2 Mål: 30 % ska vara utredda för en alternativ planering utanför aktivitetsgarantin.**

Det andra målet, 30 % i alternativ planering utanför aktivitetsgarantin uppnåddes inte heller. Under projekttidens gång lämnade 18 % av det ursprungliga deltagarantalet projektet av skäl som kan kopplas till detta mål, se avsnitt om målgrupp.

Vid projektavslut överfördes sedan 64 personer till ordinarie verksamhet, dvs. 22 % av projektdeltagarna. Farsta överförde 20 personer som inte var ute i någon åtgärd/anställning, Södermalm överförde 7 personer som inte var i någon åtgärd/anställning samt 15 deltagare som anvisades till en aktivitet där en extern konsult fortsatte arbetet med att leta arbetsgivare eller praktikplatser. Globen överförde 18 arbets sökande som inte var i någon åtgärd/anställning och Johanneshov överförde 4 arbets sökande som inte var i någon åtgärd/anställning. En orsak till att fler lämnats tillbaka är förstås att målet på 70 % i arbete inte uppnått.



Det finns dock ett annat, tyngre vägande skäl. När målet formulerades fanns i Stockholms län en policy för återkallande av anvisning som inkluderade en motivering till återkallande som hänvisade till att det inte längre var arbetsmarknadspolitiskt motiverat med ett fortsatt deltagande i aktivitetsgarantin – Af har uttömt sina resurser. Projektet utgick vid målsättningen att denna motivering för återkallande var tillämplig i de flesta fall en sökande deltagit i projektet en längre tid utan att kommit i arbete. Detta då den sökande i de flesta fall har en lång inskrivningstid sedan tidigare och därmed redan deltagit i ett antal åtgärder i kombination med att Af inte kan erbjuda starkare stödåtgärder än vad Jobbnätet tillhandahållit. Om den sökande inte kommit ut i arbete efter detta var det mycket tveksamt om Af hade andra åtgärder att erbjuda som skulle föra den arbetssökande närmare arbetsmarknaden. Projektet räknade därför med att i god tid före projektavslut kunna utreda dessa sökande i enlighet med den policy som projektet utvecklade för att hantera denna situation. Det visade sig dock senare att denna motiveringsgrund enligt AMS saknade stöd i förordning och underliggande propositioner och att Af inte fick använda detta som ett skäl för återkallande. Därmed blev projektets möjligheter att upprätta planering utanför aktivitetsgarantin starkt begränsade och i princip enbart kopplade till att den arbetssökande helt skulle sakna arbetsförmåga pga. sjukdom eller att den sökande skulle missköta sig på olika sätt.

För övrig information om resultatet hänvisas till bifogad bilaga, FBA:s slututvärdering av projektet.

## 8 Horisontellt tema

### 8.1 Jämställdhet

Projektet följer Arbetsmarknadsverkets och Stockholm läns riktlinjer för arbetet att uppnå jämställdhet mellan män och kvinnor på arbetsmarknaden. Enligt förordningen om den arbetsmarknadspolitiska verksamheten är en av arbetsmarknadspolitikens huvuduppgifter:

- Att motverka en könsuppdelad arbetsmarknad och på andra sätt bidra till en ökad jämställdhet mellan kvinnor och män samt till ökad mångfald i arbetslivet.

Enligt projektplanen skulle gruppaktiviteter genomföras, där otraditionella yrkesval skulle diskuteras. Eventuellt skulle även de sökande få enskilda arbetsuppgifter som rörde jämställdhetsområdet. Samtliga sökande har medverkat i en sådan gruppaktivitet. Däremot fick inte alla sökande en enskild arbetsuppgift. Samtliga handläggare upplevde dessa gruppträffar som intressanta och givande och att diskussionen öppnade upp för nya tankebanor hos de sökande.

### 8.2 Hållbar utveckling

Avseende hållbar utveckling har detta begrepp under hela projektiden upplevts som diffust och framför allt svårt att mäta. Projektet försökte dock tidigt definiera hur projektet skulle arbeta med hållbar utveckling och hur vi skulle försöka mäta detsamma, se avsnitt om mål i projektet. Detta resulterade i ett beslutsdokument om vilka aktiviteter handläggarna skulle genomföra samt i att checklistan för arbetsgivare kompletterades med information om detta.

Vid handläggarnas reflektioner vid projektavslutet framkommer att samtliga bedömer att de har följt checklistan och tagit upp ämnet med arbetsgivarna i olika forum. De gör bedömningen att detta med hållbar utveckling är en tydlig del i projektets metodik och därmed blir en naturlig del även i kommunikationen med arbetsgivarna. Men, samtidigt är det tydligt att man i dessa

diskussioner inte har använt sig av själva begreppet hållbar utveckling. Avseende resultatmätningen av den hållbara utvecklingen, se FBA: s slututvärdering.

## 9 Implementering

Samtliga aktiviteter kopplade till implementering i projektplanen är genomförda. Det största hindret för en möjlig implementering var att både chefer och handläggare i ordinarie verksamhet såg Jobbnätets metodik som personellt krävande. Detta var en faktor som alltid lyftes i samtliga sammanhang när metodiken diskuterades och som gjorde att det fanns en stor tveksamhet till möjligheten att använda metoden utanför projektet. I samband med att implementeringsfasen närmade sig ombads FBA att göra en kostnadsberäkning där Jobbnätets kostnader för aktivitetsstöd och personella resurser jämfördes med kontrollgrupperna. Eftersom beräkningen visade att Jobbnätets kostnad för personella resurser var jämförbar med kontrollgrupperna samt att kostnaden för aktivitetsstöd var lägre så ökade förutsättningarna för att kunna skapa intresse för metoden ute på kontoren.

Det andra stora hindret för en lyckosam implementering var att det var svårt att hitta framgångsrika former för hur själva implementeringen skulle ske. Jobbnätet prövade samma typ av aktiviteter som vanligtvis används i samband med implementering, exempelvis öppet hus, workshops samt dokumentation av olika slag. Det visade sig dock vara svårt att via ovan beskrivna aktiviteter överföra tillräckliga kunskaper om metoden för att mottagaren faktiskt ska kunna arbeta med metoden på ett sådant sätt att det skulle ge det önskvärda resultatet. Även om handläggarna vid det aktuella tillfället är intresserade och har intentionen att ta till sig den nya metoden så blir det på något sätt sedan inte av att de faktiskt börjar använda metoderna. Upplevda svårigheter hos mottagaren kan vara att komma ihåg det som lärdes ut vid ett eller ett fåtal seminarietillfällen, svårighet att sälja in arbetssättet till dem som inte varit med och lyssnat samt svårighet att prioritera reflektion kring den nyinlärda metoden när vardagens krav pressar på. Vad gäller dokumentation av arbetssättet så är det omöjligt att dokumentera alla de många erfarenheter som handläggarna i projektet har samlat på sig under projektets gång avseende olika delar av metoden. En annan intressant reflektion är att Jobbnätet har arbetat med arbetssökande på fyra kontors aktivitetsgarantier, men har rent geografiskt enbart funnits närvarande på tre av dessa fyra kontor. De tre kontoren där vi har funnits geografiskt har också kommit längre avseende att implementera metoden i ordinarie verksamhet.

Konstateras kan att de aktiviteter som vanligtvis används i olika projekt med syftet att synliggöra och initiera implementering i ordinarie verksamhet faktiskt inte är så verksamma. Risken är att trots det arbete som Jobbnätet såväl som andra lyckosamma projekt lägger ner på synliggörande och på att få fram en tydlig dokumentation så är det svårt för mottagaren att ta till sig metodikens kärna och att utan ytterligare stöd lära sig hur de ska arbeta enligt denna. På så sätt ökar också riskerna för att kunskapen hos de lyckosamma projekten försvinner när projektet upphör och den ordinarie verksamheten går därmed miste om att på ett effektivt sätt dra fördel av projektets arbete.

Med anledning av ovanstående utvecklade projektet en ny metod för implementering som åtgärdar de brister som identifierats i dagens implementeringsarbete och som möjliggör att effekten av implementeringsarbetet faktiskt blir den önskade, dvs. att lyckosamma metoder används i den dagliga verksamheten även efter det att projekten upphör. Ledorden i implementeringsmodellen är upplevelsebaserad och processororienterad inlärning, verklighetsanknytning samt erfarenhetsbaserat stöd. Projektet har ansökt nya medel från ESF och startade i februari 2006. Modellen för implementering kommer att prövas på minst 18 kontor i

Stockholms län under ett års tid. Detta sker genom att kontoren arbetar med Jobbnätets metodik för arbetsökande i aktivitetsgarantin med sina egna arbetsökande samtidigt som de tidigare handläggarna i projektet agerar processledare ute på dessa kontor.

## 10 Synliggörande och spridning

De personer som kan tänkas vara intresserade av projektets resultat är i princip de intressenter som identifierades vid projektstarten: Arbetsmarknadsstyrelsen, Länsarbetsnämnden i Stockholm, de fyra involverade kontoren, övriga Af-kontor i länet, styrgrupp, arbetsutskott, arbetsgivare, Svenska ESF-rådet, samverkanspartners, projektdeltagarna samt media. Det finns även andra intressenter som bedöms kunna vara intresserade av Jobbnätets metodik och resultat. Exempel på detta kan vara andra projekt inom arbetsmarknadsverket och inom exempelvis Stockholms stad, stadsdelar som genomför olika sysselsättningsinsatser för sökande som uppstår försörjningsstöd samt länsarbetsnämnderna och Af-kontoren ute i landet. Andra projekt kan i första hand vara intresserade av Jobbnätets projektrelaterade erfarenheter som gjorts under projekttiden, för att exempelvis undvika att göra vissa misstag. Resterande intressenter bör kunna ha stor nytta av de slutsatser och resultat som projektet kommit fram till såväl som att de bör kunna använda sig av hela eller delar av Jobbnätets metodik.

Projektet har lagt mycket tid på synliggörande och spridning. I projektplanen beskrivs olika tänkbara åtgärder för att nå de olika intressenterna och dessa definieras ytterligare i Jobbnätets kommunikationsplan. Samtliga åtgärder för kommunikation, spridning och implementering har genomförts i överensstämmelse med kommunikationsplanen utom tre saker. Jobbnätet planerade för två öppna hus, men genomförde enbart ett sådant. Skälet till detta var att i slutet av projektperioden då det andra öppna huset hade planerats så pågick diskussion om ett nytt projekt där samtliga kontor i länet skulle bjudas in att delta. Eftersom kontoren i samband med detta fick information om Jobbnätet och dess resultat kändes det överflödigt att genomföra även det öppna huset. Vidare hade projektet planerat fyra artiklar i Visslan – Af: s interna tidning i Stockholms län. Det blev istället två artiklar kopplade till detta projekt samt en artikel i samband med starten av det nya projektet.

Slutligen fanns en plan att kontakta olika medier för att informera om projektets verksamhet och resultat. Kontakten med media diskuterades löpande under projekttiden av projektledning, styrgrupp och med länsarbetsnämnden och projektet valde att avstå detta pga. risken för att informationen kan vinklas fel på bekostnad av ordinarie verksamhet. Jobbnätet tog också ett strategiskt beslut i styrgrupp att enbart annonsera i två av fem planerade tidningar, dvs. tidningen Entreprenör samt Företagarnas medlemstidning, eftersom dessa två tidningar bedömdes som tillräckliga för att nå ut till i stort sett samtliga arbetsgivare i Stockholms län.

Projektet har vidare genomfört följande utöver planerade insatser för synliggörande: Projektet ställde ut på kompetensmässan i Stockholm november 2004 samt på Employment Week i Bryssel i april 2005. Vi har skickat informationsmaterial på engelska till AMS i Armenien efter att representanter från AMS Sverige berättade om Jobbnätet när de var på studiebesök i Armenien. På förfrågan från AMS Sverige har vi tagit emot AMS Armenien på studiebesök under en dag, då vi arrangerade olika workshops kopplade till metodens olika delar. Vi har även informerat AMS/Af från Turkiet om projektet när de gjorde studiebesök hos projektägande kontor. Vidare arrangerade vi ett studiebesök för Arbetsmarknadsenheten på socialtjänsten i Sollefteå. Förutom i Visslan har artiklar om Jobbnätet publicerats i ESF:s tidning Mind samt i tidningen Arbetsmarknaden. Jobbnätet har haft ett antal workshops i olika syften. För att få igång den planerade samverkan med Stadsdelarna och Försäkringskassan genomfördes två workshops

där bl.a. en gemensam processkartläggning genomfördes. Slutprodukten blev en gemensam handlingsplan för samverkan som samtliga involverade godkände. I implementeringssyfte genomfördes även tre olika workshops, med arbetsutskottet, projektgruppen och med handläggare inom aktivitetsgarantin på Af Rehabilitering Globen och Af Johanneshov. Syftet med de två först nämnda var att få fram framgångsfaktorer med metoden samt att identifiera hinder för implementering. Den sistnämnda syftade till att informera om Jobbnätets metodik.

Jobbnätet har i ett informationsutskick som Företagarna i Danderyd gjorde till sina medlemmar fått skicka med sin informationsbroschyr till arbetsgivare. Ett liknande samarbete genomfördes också med Åsö Föreningsråd, som även lät Jobbnätet annonsera i sin tidning till självkostnadspris samt lämnade ut Jobbnätets broschyr till besökare på sitt kansli.

Jobbnätet har samarbetat med AMS metodgrupp i syfte att dokumentera metoden och att få den kvalitetssäkrad som ett arbetssätt inom aktivitetsgarantin. AMS höll vid denna tidpunkt på att gå igenom samtliga tjänster och metoder för att kvalitetssäkra dessa utifrån vissa kriterier. AMS beslutade dock slutligen om att inte kvalitetssäkra Jobbnätets metodik. Anledningen till detta var främst att de inte ville ha mer än ett kvalitetssäkrat arbetssätt inom aktivitetsgarantin och aktivitetsgarantin fanns redan kvalitetssäkrat utifrån ett övergripande perspektiv. Eftersom de bedömde Jobbnätet som en intressant metod ville de dock att en beskrivning av Jobbnätets metodik skulle finnas på Arbetsmarknadsverkets intranät, VIS. Projektet har sedan dess samarbetat med länsarbetsnämnden för att lägga ut denna information på Stockholms VIS, med en länkning till nationella VIS. Denna process har dock tagit lång tid men beräknas vara färdigt till sommaren 2006. Vidare har Monica Harrysson på AMS, som är ansvarig för aktivitetsgarantin i landet, informerats om Jobbnätet.

Projektet har även haft kontakt med Näringsdepartementets ansvariga för aktivitetsgarantin. Några projektdeltagare på Af Södermalm arrangerade ett studiebesök på näringsdepartementet, där även handläggarna från Jobbnätet var med, och informerade om projektet.

På slutseminariet för Jobbnätet i juni 2006 deltar representanter från styrgrupp, Länsarbetsnämnden i Stockholm, AMS, Näringsdepartementet, Jobbnätets samarbetspartners, ESF-rådet samt personer från andra projekt.

Projektet har även blivit kontaktat av ett flertal projekt som eftersökt information och erfarenhetsutbyte. Bl. a har Jobbnätet träffat projekt Arbetstorget. Några händelser i det nya projektet har även direkt koppling till detta projekt även om aktiviteterna som sådana skett efter projektavslut. Bl.a. hade ST: s tidning Stickspår en artikel om Jobbnätet i mars 2006 och vi blev även tillfrågade av ett företag som heter IQPC att berätta om projektet på en konferens, som handlade om företagskontakter och arbetsgivarsamverkan. Konferensen genomfördes i maj 2006.

I det nya projektets projektplan finns definierat att Jobbnätet ska informera om sin metodik gentemot arbetsökande i aktivitetsgarantin till länsarbetsnämnder och Af-kontor i landet samt till intresserade stadsdelar. Vidare kommer 18 kontor att praktiskt arbeta med metodiken under cirka ett års tid.

## 11 Utvärdering

Projektet har anlitat två externa utvärderare, FBA och Ramböll, med olika uppdrag. FBA: s ursprungliga uppdrag var att utifrån ett objektiva perspektiv skriva en delutvärdering och en slututvärdering (se bilaga). Senare fick de även i uppdrag att göra en separat resultatuppföljning

och kostnadsberäkning. Delrapporten gav, förutom resultat, information om de olika intressenternas syn på projektet som var värdefull för det fortsatta arbetet.

Syftet med den resultatuppföljning och kostnadsberäkning som genomfördes hösten 2005 var i första hand att projektledningen behövde argument inför en kommande implementeringsdiskussion, både avseende de fyra ingående kontoren, men främst avseende resterande kontor i Stockholms län. Rapporten gav projektledaren underbyggda fakta för att på ett framgångsrikt sätt kunna bemöta det främsta argumentet mot att arbeta med metoden i ordinarie verksamhet, dvs. att metoden skulle vara alltför resurskrävande.

Ramböll Managements uppdrag var att utföra en processutvärdering där de genom en mer aktiv roll skulle bidra till ett lärande under pågående projekt. De startade med en kartläggning av riggningen av projektet, där projektets olika intressenter intervjuades. Deras ursprungliga uppdrag var, förutom att genomföra en enkätundersökning riktad till arbetssökande, att under projekttiden genomföra ett antal heltäckande uppföljningar. Projektet valde dock att tillämpa ett mer flexibelt upplägg i processutvärderingen genom att Ramböll löpande fick olika uppdrag beroende på aktuella frågeställningar i projektet. De större uppföljningarna enligt den första modellen ersattes med olika utvärderingsinsatser riktade gentemot olika intressenter. De utvärderingsinsatser som Ramböll har genomfört är följande:

- Deltagarundersökning för samtliga intag. Gav underlag för hur deltagarna uppfattade de olika delarna i projektet och därmed information om vad projektet skulle kunna förändra för att få mer nöjda sökande. Gav vidare information om huruvida de arbetssökande verkligen erbjöds de olika momenten i metoden i den omfattning som var tänkt enligt projektbeskrivningen.
- Efter den första kundundersökningen (intag 1-3) genomfördes en fokusgrupp på sökande. Kundundersökningen gav indikationer på förbättringsområden för projektet men informationen behövde kompletteras med fördjupade frågor – se även avsnitt om målgruppens möjlighet till påverkan.
- En fokusgrupp genomfördes även på projektgruppen exklusive projektledning. Syftet med detta var att projektledaren ville stämma av vissa frågeställningar inför en planeringskonferens. Frågorna rörde bl.a. hur de olika handläggarna uppfattade metodens delar, upplevda problem i projektet etc. Fokusgruppens resultat styrde sedan vilka punkter som togs upp på konferensen. Konferensen i sig resulterade sedan i en utvecklad samsyn på metoden inom projektgruppen och ett antal checklistor som beskriver olika delar av metoden.
- Ramböll genomförde även ett antal intervjuer med arbetsgivare som hade samverkat med projektet i syfte att få arbetsgivarnas syn på projektet och dess erbjudande. Rapporten användes sedan som underlag för att sälja in den förberedande anställningen, bl. a. gentemot Af Expo som handhar arbetsmarknadsutbildning i Stockholms län. Vidare gav rapporten underlag för förbättring av bl. a. arbetsgivarmaterial samt ytterligare genomgångar med projektgruppen för att säkerställa att erbjudandet till arbetsgivaren såg likadant ut, oavsett handläggare i projektet.
- Efter genomförd enkätundersökning för intag 4 och 5 skilde sig resultatet vid en jämförelse av sökande med olika utbildningsbakgrund, genom att långtidsarbetslösa akademiker varit särskilt kritiska till projektet. I syfte att ta reda på varför denna grupp var kritisk genomfördes därför en fokusgrupp. Fokusgruppen visade att de arbetssökandes förväntningar inte matchades av det som erbjöds i projektet, av olika skäl. Tyvärr sköts tiden för fokusgruppen fram, vilket gjorde att projektet avslutades innan resultatet från fokusgruppen kunde användas i själva projektet. Men, i och med

att Jobbnätet har påbörjat ett nytt projekt kan erfarenheterna från fokusgruppen ändå tas tillvara, i det nya projektet.

## 12 Ekonomiska utfall

	<b>Faktiskt utfall</b>	<b>Budget</b>
Antal deltagare	283	348
Budget	53 688 710	54 048 261
Aktivitetsstöd	32 833 354	30 838 623
Kostnad/deltagare*	73 694	66 694
Kostnad/deltagare**	57 670	53 631

\* = kostnad per deltagare hela faktiska utfallet/budgeten minus aktivitetsstödet

\*\*= kostnad per deltagare hela faktiska utfallet/budgeten minus aktivitetsstödet och projektspecifika kostnader. Projektspecifika kostnader avser kostnader för marknadsföring, uppföljning/utvärdering samt löner och övriga omkostnader för projektledare, informatör och ekonomihandläggare.

### Avvikelser per konto

<b>Konto</b>	<b>Faktiskt utfall</b>	<b>Budget</b>	<b>Avvikelse</b>
Utbildning/utveckling	526 217	1 190 661	-56 %
Deltagare	32 833 354	30 838 623	6 %
Konsulter (avser insatser till sökande)	1 339 805	1 452 225	- 8 %
Personal	14 232 037	15 570 808	- 9 %
Lokaler	2 234 412	2 470 489	- 10 %
Administration	1 379 339	1 422 755	- 3 %
Marknadsföring	315 270	395 100	- 20 %
Uppföljning/utvärdering	828 275	707 600	17 %

Utbildning/utveckling avsåg utbildningsinsatserna inom ramen för den förberedande anställningen, utredande insatser samt kostnader för deltagarna i samband med Jobbforum. Kostnaden för utbildningsinsatserna inom den förberedande anställningen blev betydligt lägre än vad som beräknades initialt, i projektets första budget. Det visade sig att arbetsgivaren i många fall valde att utbilda den sökande internt och i andra fall räckte det med att den sökande fick praktisk erfarenhet av att arbeta på företaget. Inför den första budgetrevideringen hade projektet visserligen denna kunskap, men ville inte hamna i det läget att det skulle saknas medel till utbildningsinsatser om arbetsgivarna skulle börja efterfråga detsamma i större omfattning. Efterfrågan låg på ungefär samma nivå och detta är ett av skälen till avvikelsen på detta konto. Det andra skälet är i huvudsak att de medel som avsattes för deltagarna i Jobbforum inte användes i så stor omfattning. Tanken med dessa medel var att arbetsförmedlarna skulle ha ekonomiskt utrymme för olika kreativa insatser kopplade till studiebesök, viss friskvård och andra tänkbara aktiviteter. De aktiviteter som genomfördes kostade dock inte så mycket.

Avseende kontot marknadsföring beror avvikelsen i första hand på att projektet efter beslut i styrgruppen valde att annonsera i tre färre tidningar än budgeterat. Vidare hölls enbart ett frukostmöte och ett öppet hus, istället för de två tillfällen som var budgeterat för vardera aktiviteten. Vidare var övriga omkostnader i form av resor etc. betydligt lägre än budgeterat.

Vad gäller uppföljning/utvärdering så har den budgeterade kostnaden överstigits för FBA, som hade uppdraget att genomföra en delrapport och en slutrapport. De ökade kostnaderna beror på att de även genomförde en resultatuppföljning med inkluderad kostnadsberäkning under hösten 2005, som överhuvudtaget inte fanns med i budgeten. Denna extra insats bedömdes som mycket viktig att genomföra för att få underlag för en implementeringsdiskussion. Vidare ökade kostnaderna i samband med slutrapporten eftersom de planerade fokusgrupperna byttes ut mot intervjuer avseende vissa intressenter som var svåra att samla vid ett tillfälle. Vidare ombads FBA fördjupa sig i vissa resultat som presenterades vid lärseminariet, vilket ökade kostnaden ytterligare.

## Kontaktpersoner

Anna Svensson, projektledare i ovanstående projekt, projektledare i nya Jobbnätet, 08-7259313, [anna.svensson@lanab.amv.se](mailto:anna.svensson@lanab.amv.se) (föräldraledig from 060701)

Malin Blomgren, informatör i ovanstående projekt, projektledare i nya Jobbnätet, 08-7259314, [malin.blomgren@lanab.amv.se](mailto:malin.blomgren@lanab.amv.se)

Inga Bård, handläggare i ovanstående projekt, processledare i nya Jobbnätet, 08-7259316, [inga.bard@lanab.amv.se](mailto:inga.bard@lanab.amv.se)

---

Underskrift projektägare/styrgruppsordförande  
Berit Johansson, Kajsa Ahlinder

---

Underskrift projektledare  
Anna Svensson