

# Nulägesanalys: All In

Delrapport 1 inom ramen för den löpande  
utvärderingen

Göran Hallin & Michaela Danielsson  
Stockholm den 4 juli 2018  
(reviderad november 2018, tillgänglighetsversion)

# Innehåll

<b>1 Inledning.....</b>	<b>3</b>
1.1 Syfte och frågeställning.....	4
1.2 Metod .....	4
<b>2 Utgångspunkt för nulägesanalysen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Projektets förändringsteori.....	6
2.1.1 Förändringsteorin.....	7
2.1.2 Kontigos reflektioner utifrån förändringsteorin .....	7
<b>3 Projektets utveckling från start till nuläge.....</b>	<b>11</b>
3.1 Kommentarer kring uppstart och nuläge.....	12
3.1.1 Variation i förberedelse och uppstart .....	12
3.1.2 Projektet är riggat för goda resultat på individnivå, men aktivitetsledare beskriver en svår målgrupp .....	12
3.1.3 Målgruppen får effekter för projektets tilltänkta jobbfokus.....	13
3.1.4 Det fria arbetssättet var till en början utmanande, men aktivitetsledarna har nu hittat formerna för det .....	14
3.1.5 Aktivitetsledare bekräftar ett arbetssätt som utgår ifrån individen.....	15
3.1.6 Aktivitetsledare känner stöd från såväl projektledning som från den egna organisationen .....	15
3.1.7 Det gemensamma lärandet är ett värdefullt stöd för aktivitetsledarna .....	16
3.1.8 Frågan om projektets bestående bidrag är fortsatt obesvarad .....	17
<b>4 Slutsatser och rekommendationer.....</b>	<b>18</b>
4.1 Rekommendationer .....	19



# 1 Inledning

Kontigo har i uppdrag av ESF-rådet, med Hällefors kommun som projektägare, att genomföra en löpande utvärdering av projektet All In. Uppdraget innebär att löpande utvärdera hur projektet fortskrider med avseende på om projektet bidrar till måluppfyllelsen på individ- såväl som på projektnivå. Kontigos uppdrag löper till och med februari 2020, med en eventuell förlängning om ytterligare sex månader.

Under våren 2018 har denna första delrapport, innehållandes en nulägesanalys och inledande utvärdering, tagits fram. I den kontakt Kontigo därefter haft med projektledningen, har projektledningen – utifrån det utkast till delrapport som Kontigo levererat i juli månad - uttryckt att vi inte fullt ut förstått den grundidé som All In bygger på. Framförallt vad gäller det individanpassade arbetssätt som tillämpas och den frihet som projektet ger aktivitetsledarna, en kombination som tillåter deltagare och medarbetare att tillsammans utforska olika möjliga vägar för att ta individen från försörjningsstöd till arbete eller studier utan ramverk, exempelvis i form av på förhand beslutade aktiviteter, att förhålla sig till. Deltagaren ska i största möjliga mån engageras i och känna ägandeskap för sin process.

I dialog med projektledningen bestämdes att i nulägesanalysen försöka ge en närmare inblick i processen mellan deltagare och medarbetare (med medarbetare avses aktivitetsledare och assistenter), det vill säga hur mötet dessa två emellan skapas samt hur insatser och aktiviteter väljs utifrån det. Vidare, hur medarbetarna utvecklas i detta arbetssätt och huruvida stödet från, och erfarenhetsutbytet med, projektledningen och övriga projektmedarbetare skapar förutsättningar för en sådan utveckling. Vi har uppfattat att det som projektledningen ser som projektets viktigaste bidrag – utöver resultat i form av att deltagare rör sig från försörjningsstöd till arbete och studier – är just den kunskap och kompetens som de individuella projektmedarbetarna bygger upp under projektets gång. Det är även i första hand detta som kommer att vara bestående efter projektslut, enligt projektets ambition.

Vi ansåg att vi – utifrån de metoder som använts i nulägesanalysen fram till i juli – inte kunde bedöma huruvida projektet 1) tillämpar en metod och ett arbetssätt som skiljer sig på betydande sätt ifrån andra liknande insatser mot den aktuella målgruppen i projekt- och ordinarie verksamhet, 2) om arbetssättet - och projektledningens stöd i det - genererar en ökad kunskapsbas hos individuella aktivitetsledare och vidare, ett gemensamt lärande dessa emellan, samt 3) om



denna metod är framgångsrik och därmed skapar bättre resultat i form av fler deltagare till arbete/studier. Detta var något som vi ville undersöka vidare inom ramen för utvärderingsuppdraget, som en fördjupning av den nulägesanalys som hittills genomförts.

Vår ambition har varit att under hösten 2018 studera projektet på närmare håll för att utifrån detta kunna utvärdera projektet med ett kompletterande angreppssätt. Den tidigare framtagna nulägesanalysen kompletteras härmed utifrån det fortsatta arbete som pågått under hösten 2018. Därmed kan vi även beskriva den utveckling som skett – framförallt ur aktivitetsledarnas perspektiv – från inledningen av projektets genomförandefas fram tills där det befinner sig idag.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Den lärande utvärderingen kan förstås som ett uppdrag med dubbla syften. Dels ska utvärderaren följa upp projektets utveckling och måluppfyllelse. Den andra delen handlar om att fungera som ett löpande stöd och bollplank till projektets ledning, ett processtöd under projektets gång. Processtödet fokuserar på metodutveckling och projektets förmåga att inkorporera de resultat som lyfts vid utvärderingstillfällena i det fortsatta projektarbetet.

Den inledande utvärderingens syfte är att belysa projektstatus med avseende på projektets start, genomförande och förutsättningar till måluppfyllelse. Då det gemensamma lärandet de deltagande kommunerna emellan är ett betydande inslag i projektet ingår även en preliminär bedömning av den delen.

Mot bakgrund av detta avser nulägesanalysen att 1) analysera projektets förändringsteori och mållogik, samt 2) följa upp hur projektet utvecklats från genomförandefasens inledning till där projektet befinner sig idag. För att tillgodose utvärderingens dubbla syften görs detta med en framåtblickande ansats.

## 1.2 Metod

Det skriftliga material som Kontigo tagit del av är framförallt projektansökan. Därtill har intervjuer med projektledning och majoriteten av projektets aktivitetsledare och styrgruppsmedlemmar genomförts. Samtliga kommuner har täckts i intervjustudien. Kontigo har även intervjuat en representant för ESF-rådet. Slutligen har vi tagit del av projektmedarbetarnas inledande enkätsvar gällande projektets nuläge och förutsättningar inom ramen för ett digitalt verktyg utvecklat av Kontigo i



samverkan med Vinna Matchen AB för att följa projektets löpande utveckling, där månatliga enkätutskick pågår och planeras fortgå framöver.

Under hösten 2018 har till detta lagts en kompletterande intervjustudie där vi genomfört fördjupande intervjuer med majoriteten av deltagande kommuner. Intervjuerna har dels genomförts som en gruppintervju på plats i en av de deltagande kommunerna, där totalt fyra aktivitetsledare närvarade. Syftet med gruppintervjun var även att möjliggöra diskussion mellan de närvarande aktivitetsledarna. Enskilda intervjuer har även genomförts med två ytterligare kommuner, även dessa på plats. Vid de tillfällena närvarade både aktivitetsledare och assistent från respektive kommun. Intervjuerna genomfördes semistrukturerat och rörde sig kring följande teman: Förståelse och förutsättningar för aktivitetsledarrollen, arbetssättet och deltagarmötet, projektets arbetsmarknadsfokus, det gemensamma lärandet samt projektets bestående bidrag.



## 2 Utgångspunkt för nulägesanalysen

All In-projektet har sin bakgrund i att vissa individer har svårt att komma in på den öppna arbetsmarknaden, individer som riskerar att hamna i alltmer utanförskap. En stor del av dessa tillhör grupperna utrikesfödda, lågutbildade, personer med funktionsnedsättningar samt 55+. I All in är utgångspunkten att man ska dra nytta av den rådande högkonjunkturen och starka arbetsmarknaden för att också dessa grupper med de största svårigheterna ska få chansen att komma i arbete.

Projektet har som grundidé att möta individer som står långt ifrån arbetsmarknaden och i dialog med dessa ta fram individ- och lokalt anpassade insatser. Detta i syfte att föra de deltagande individerna närmare arbete eller studier samtidigt som dessa deltar i utvecklande aktiviteter under tiden de är inskrivna. Alternativt, för de deltagare där studier eller arbete inte är aktuellt, göra en mer komplett utredning av vad detta har sin orsak i, och i de fall där det är relevant, slussa vidare till vård/rehabiliteringsinsatser.

De åtta kommuner i Örebro län som gått samman i All In har som ambition att möta dessa individer och gemensamt hitta nya arbetssätt och metoder att arbeta med målgruppen på. Lärande och erfarenhetsutbyte, i kombination med metodutveckling, är betydande inslag i projektet. Något som framförallt sker genom projektets lärande plattform som är kommunernas främsta kontaktpunkt genom månatliga lärträffar.

Ett betydande inslag i All In-projektet är den normbrytande ansatsen i förhållande till andra liknande projekt. Vissa individer och grupper har svårigheter att tillgodogöra sig av etablerings- och övriga insatser som erbjuds inom det ordinarie stödsystemet i form av gruppinsatser. Mot bakgrund av detta avser All In ha deltagarnas behov och önskemål i fokus för de aktiviteter som genomförs. Med andra ord präglas projektet av en hög grad flexibilitet och öppenhet inför vad som ska genomföras och ett individfokus.

### 2.1 Projektets förändringsteori

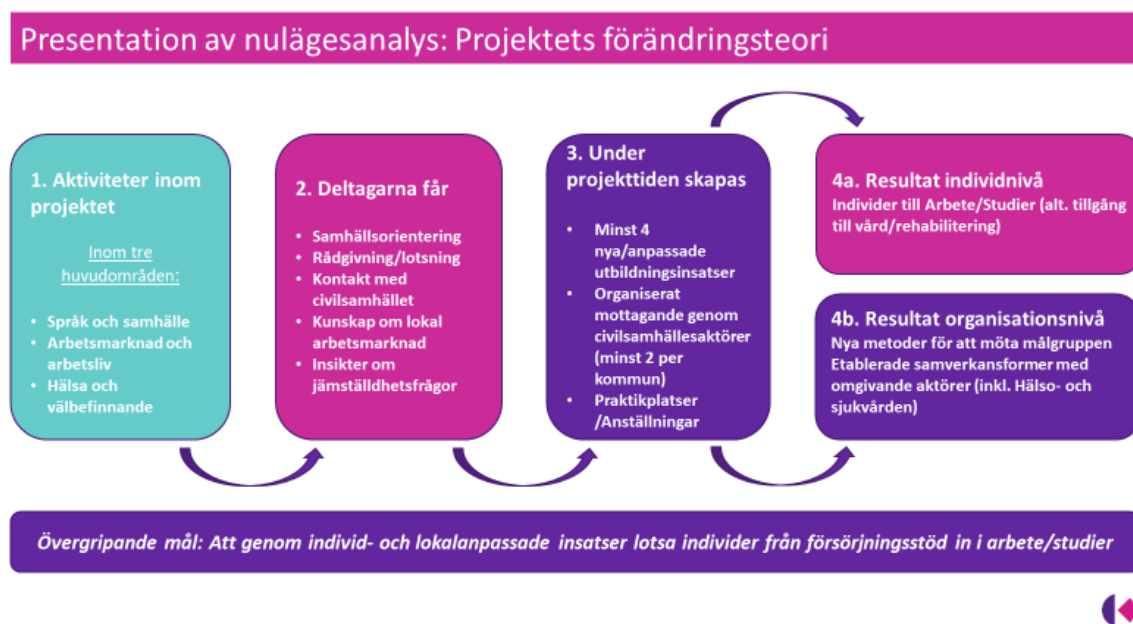
Syftet med detta avsnitt är att beskriva projektets förändringsteori. I korthet innebär detta att belysa frågan om vad man avser att uppnå och hur de planerade insatserna är tänkta att bidra till detta.



### 2.1.1 Förändringsteorin

Figuren nedan, som läses från vänster till höger, presenterar förändringsteorin för projektet, med utgångspunkt i projektansökan.

Figur 1. Projektets förändringsteori



Till figuren ovan kan tilläggas att projektet strävar efter: i) minst 50% kvinnliga deltagare, ii) minst 20% äldre deltagare (55+), samt iii) att deltagare med funktionsnedsättningar ska ges samma förutsättningar som övriga.

### 2.1.2 Kontigos reflektioner utifrån förändringsteorin

För att bedöma projektets förändringsteori står två frågor i fokus: 1) Hänger projektet logiskt samman och 2) Är förändringsteorin i, och framför allt mellan, dess olika led realistisk?

Kontigo bedömer att förändringsteorin i stort är logiskt uppbyggd. Projektet syftar till att genom de aktiviteter som bestäms i dialog med individen (1) stärka deltagarna med olika verktyg (2) som därigenom för deltagarna närmare arbetsmarknaden (4a). Samtidigt skapas nya utbildningsinsatser genom samverkande utbildningsanordnare, samt praktikplatser och anställningar inom regionens och deltagande kommuners verksamheter, men även inom privat sektor. Därtill bidrar civilsamhället med stöd i form av anställningar, praktikplatser, återkommande nätverksaktiviteter, etc. (3). Detta genererar resultat både på



individnivå (4a) och på projekt- eller organisationsnivå (4b) i form av nya arbetssätt att gemensamt möta målgruppen på.

Kontigo är av uppfattningen att All In har en stor fördel i sitt innovativa, utforskande angreppssätt och den lokala anpassning som många liknande projekt saknar. Mot bakgrund av detta tror vi även att projektet har goda möjligheter att nå goda resultat på individnivå genom att föra projektdeltagarna närmare arbete eller studier.

Samtidigt ser vi en utmaning i projektets öppenhet och avsaknad av på förhand tydligt definierade aktiviteter. Det är flera utmaningar som detta kan skapa. Den kanske viktigaste ur ett projektresultatperspektiv handlar om den svårighet som detta kan skapa för det tvärgående lärandet. En viktig lärdom från så gott som samtliga individorienterade insatser är det problem som aktivitetsansvariga har att beskriva och dokumentera de metoder man arbetar med. Detta skapar svårigheter både när det gäller att utvärdera skillnader i olika arbetssätts förmåga att skapa resultat och därför också för att lära från de genomförda insatserna.

I en ideal lärsituation behöver man hålla reda på tre olika faktorer: **förutsättningar** (t.ex. när det gäller variationer i deltagarnas utbildning, språkkunskaper eller kognitiva förmågor), **aktiviteter** (t.ex. vilka metoder man arbetar med, i vilken omfattning och med vilken kvalitet) samt vilka **resultat** som deltagarna når efter en genomförd aktivitet (t.ex. i att få ett arbete). Genom att hålla koll på dessa tre faktorer blir det möjligt att uttala sig om vilka effekter en viss insats ger (jämfört med andra insatser).

I en situation när man inte på förhand arbetar med givna kategorier av insatser kommer de olika aktivitetsledarna med största sannolikhet att benämna samma insatser olika och vice versa. Detta försvårar ett lärande t.ex. mellan kommunerna i projektet menar vi.

Med projektets öppenhet och flexibilitet kommer även svårigheter för finansiären att ta ställning till huruvida detta projekt har förutsättningar att uppnå dess identifierade mål. All In-projektet bygger på en alternativ arbetsmetod där individanpassade insatser beslutas om i nära samarbete med deltagarna. Detta mot bakgrund av att det visat sig att redan beprövade metoder ej fått önskad effekt. Något som uttrycks redan i projektets initiala ansökan.

All In-projektet skulle enligt projektets initiala plan gå in i Genomförandefasen från mars 2018. Dock skedde en fördröjning om cirka fem veckor i samband med att projektet skulle få ett godkännande från ESF-rådet om att fortsätta från Analys- och





planeringsfas vidare in i sin Genomförandefas. ESF-rådet har i sin kontakt med projektet bland annat efterfrågat exempel på tänkbara kommande insatser för olika budgetposter samt motivering bakom medelsfördelningen.

Här menar Kontigo att det finns ett dilemma av mer generell karaktär gällande i vilken utsträckning ESF-projekt bör få utformas och revideras löpande under projektets gång för att säkerställa flexibilitet och deltagarnas ägarskap. Eller om det ska ställas krav på projekt att i förväg redogöra för planerade insatser, eller åtminstone förslag på sådana, för att tydliggöra hur tilldelade medel ska komma att användas. Det första tillvägagångssättet menar vi i högre grad möjliggör det innovativa och individanpassade arbetssätt som All In-projektet eftersträvar och bedömer är nödvändigt i mötet med den aktuella målgruppen.

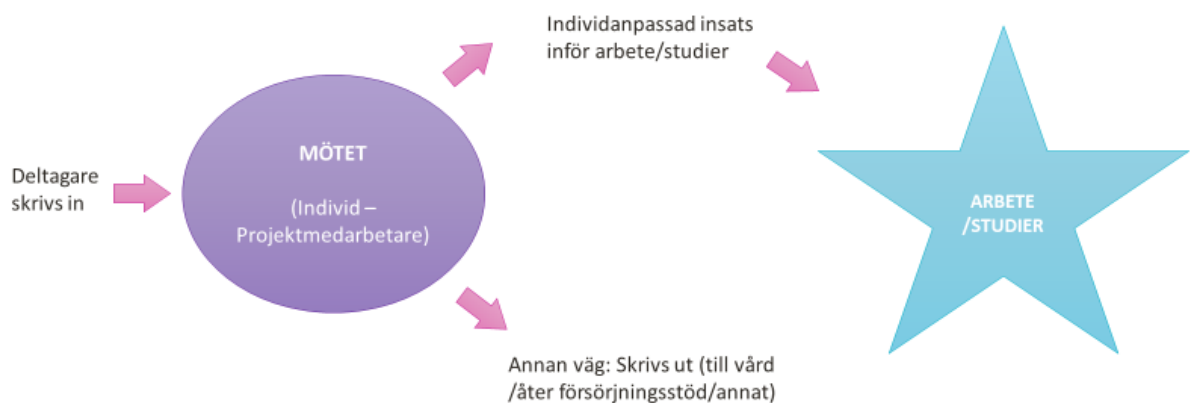
Samtidigt menar vi att projekt som lämnar aktiviteter och insatser öppet att utformas under processens gång ställer höga krav på projektledningen vad gäller att strukturera ett stort antal olikartade insatser till ett gemensamt lärande. Vi bedömer att en stor variation och flexibilitet i de insatser som genomförs kan försvåra den långsiktiga ambitionen att etablera en arbetsmetod som åtminstone till viss del kan nyttjas i ordinarie verksamhet. Detta då den här typen av öppenhet och anpassning under projektets gång riskerar att skapa en spretighet och därmed även otydlighet gällande vilka insatser som ingår samt vilka potentiella samverkansaktörer som inkluderas. Det är också frågor som dessa som i perioder gett upphov till en dialog mellan projektet och ESF-rådets handläggare.

I den kontakt vi haft med projektets ledning efter vår första version av nulägesanalys har vi fått beskrivet för oss att projektet har ett starkt arbetsmarknadsfokus. Utgångspunkten är att projektets deltagare, som i huvudsak skrivs in från Försörjningsstöd, istället för att fastna i arbetsmarknadsförberedande insatser, ska komma ut i arbete snarast möjligt.

Figuren nedan är därför ett annat sätt att presentera projektet på utifrån hur vi uppfattat att projektet i praktiken strävar efter att fungera. Här står mötet mellan individ och projektmedarbetare i fokus och deltagaren får i nästa steg - utifrån egna behov och önskemål - ta del av konkreta, tidsbegränsade insatser. Exempel på sådana kan vara utbildning i truckkörkort i syfte att bli kvalificerad för ett arbete som individen önskar få eller direkt kontakt med arbetsgivare för att få närmare till potentiell anställning. Valet av insatser för individen saknar i princip begränsningar och det finns heller inga ramverk för vad det skulle kunna röra sig om.



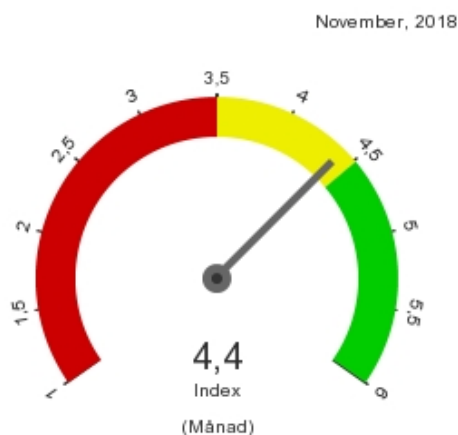
Här lämnar projektet det fritt för deltagare och medarbetare att tillsammans besluta vad som är mest lämpligt. En stor del av All In handlar alltså om att "skala av" det arbetsmarknadsförberedande och även på förhand utvalda insatser som finns i många andra liknande projekt och istället fokusera på att ta deltagarna direkt ut i arbete. Därmed bygger projektet på att de deltagare som skrivs in kan börja arbeta alternativt studera. För vissa individer kan det istället bli tydligt att det är andra typer av insatser som behövs, såsom exempelvis kontakt med vården eller att de av någon annan anledning inte är lämpade för att ingå i All In. Dessa ska skrivas ut som figuren nedan visar och hänvisas till annan lämplig insats.



### 3 Projektets utveckling från start till nuläge

Kontigo har via enkätprogrammet Vinna Matchen följt projektets utveckling genom att – enligt projektledningens önskemål – låta projektmedarbetarna besvara ett antal enkätfrågor en gång per månad. Enkätens första utskick gjordes i maj 2018, med andra ord har den fyllts i under sex månader varför vi nu kan studera den första utvecklingen.

Enkätfrågorna är indelade i följande tre teman: *Arbetsätt* (med frågor om hur projektet möter deltagarnas behov, projektets möjligheter att få ut deltagarna i arbete/studier, samt projektets kontakt med lokala arbetsgivare), *Genomförande* (med frågor om huruvida det är enkelt att omsätta projektets mål och syfte i det dagliga arbetet, om projektet är förankrat i den egna kommunen, stödet från den närmaste chefen, stödet från projektledningen samt värdet av lärträffarna), och slutligen *Engagemang* (med frågor om det egna engagemanget för projektet, andra projektmedarbetares och projektledningens engagemang, deltagarnas engagemang samt omgivande aktörers och arbetsgivares engagemang). Frågorna besvaras utifrån en 1–6-gradig skala.



Figuren visar projektmedarbetarnas genomsnittliga svar för enkäten i sin helhet. Med andra ord har projektmedarbetarna under november månad i genomsnitt graderat projektets genomförande till 4,4 av 6. Även när vi delar upp svaren i respektive kategori (*Arbetsätt*/*Genomförande*/*Engagemang*) får vi genomsnittliga värden mellan 4 och 4,5. Vi ser att det är ungefär hälften av projektmedarbetarna som besvarar enkätutskicken, även då vi ser tillbaka på de tidigare utskicken. Vi har i detta läge inte analyserat statistiken mer ingående, men vi ser att det

genomsnittliga svaret inte för någon månad legat under ett index på 4. En preliminär slutsats av detta är att projektmedarbetarna varit relativt nöjda med projektets genomförande redan tidigt i projektgenomförandet och att detta sedan hållit i sig under genomförandets gång.

## 3.1 Kommentarer kring uppstart och nuläge

I följande avsnitt presenteras det som framkommit i intervjuer med aktivitetsledare och styrgruppsmedlemmar. I detta inkluderas även de mer fördjupande intervjuer som ägt rum under hösten.

### 3.1.1 Variation i förberedelse och uppstart

Efter den ovan nämnda förseningen fick All In-projektet i början av april ett godkännande av ESF-rådet om att gå vidare in i projektets genomförandefas. Intervjuer med aktivitetsledare såväl som styrgruppsmedlemmar visar på att kommunerna skiljer sig åt vad gäller förberedelse inför projektet och därmed även hur projektet kommit igång.

I intervjuer uttrycks hur olika kommuner varit olika väl förberedda för projektstart. Medan ett par kommuner ägnat tiden före planerad start åt att förbereda inför att deltagarna skulle ansluta inleddes denna del av arbetet betydligt senare för andra kommuner. För vissa kommuner har det tagit tid att exempelvis hitta lokal, för någon annan har det varit rekryteringar av aktivitetsledare och/eller assistent som dragit ut på tiden. Vid tiden för Kontigos inledande intervjuer var ändå samtliga kommuner mer eller mindre igång med ett antal inskrivna deltagare.

### 3.1.2 Projektet är riggat för goda resultat på individnivå, men aktivitetsledare beskriver en svår målgrupp

I de inledande intervjuerna tydliggörs att aktivitetsledare såväl som styrgruppsmedlemmar har höga förväntningar på projektet med avseende på deltagarna och deras förflyttning mot arbete och studier. Det beskrivs att All In är ett resursstarkt projekt där det finns mer tid till att lära känna individen än vad ordinarie verksamhet normalt tillåter.



Trots en relativt enig bild om projektets möjligheter att lyckas skapa förändring för dess deltagare framkommer även en viss oro hos några av aktivitetsledarna. Flertalet aktivitetsledare uppger att det är en svår målgrupp att arbeta med, än svårare än väntat. Här ser Kontigo en diskrepans i aktivitetsledares syn på möjligheter till måluppfyllelse i förhållande till styrgruppsmedlemmars. Flera av styrgruppsmedlemmarna betonar istället jobbspåret som en av projektets viktigaste delar och vikten av att deltagare kommer ut i jobb och inte fastnar i olika typer av insatser med enda syfte att fylla vardagen med någon typ av aktivitet.

Bilden av en svår målgrupp där majoriteten av deltagare står långt ifrån arbetsmarknaden bekräftas ytterligare under höstens fördjupande intervjuer. Aktivitetsledare beskriver deltagare som kommit in i projektet med olika exempel på hinder eller problematik som handlar om mer än ”bara” arbetslöshet; exempelvis tidigare missbruksproblematik, diagnoser, funktionsvariationer och olika former av psykisk ohälsa. Vissa aktivitetsledare har målat upp en bild av att de ibland får agera psykologer snarare än att söka lämpliga studie- och arbetsplatser till sina deltagare.

I intervjuer tydliggörs att målgruppen inte bara varierar inom kommuner utan även mellan kommuner, exempelvis med avseende på om majoriteten av deltagare är nyanlända med behov av språkutveckling eller om majoriteten istället är inrikesfödda med exempelvis missbruksproblematik. Hur stor variationen är kommuner emellan går vi dock inte närmare in på då vi inte gjort någon målgruppsanalys inom ramen för denna undersökning. Aktivitetsledarna själva uppger att gruppen försörjningsstödstagare är en bred grupp i sig självt. Att vissa kommuner sedan arbetat mer med den än andra har resulterat i att en betydande andel försörjningsstödstagare i vissa kommuner redan gått ut i exempelvis extratjänster. Motsvarande aktivitetsledare har då ett mer begränsat urval av försörjningsstödstagare i inflödet till All In.

### 3.1.3 Målgruppen får effekter för projektets tilltänkta jobbfokus

Vidare beskriver aktivitetsledare stora utmaningar vad gäller att få flera av sina inskrivna deltagare ut i arbete vilket många gånger står i vägen för det arbetsmarknadsfokus som projektet avsett att ha. Många av deltagarna idag befinner sig istället på praktikplatser – i vissa fall genom AME – eller olika former av arbetsträning i kommunal verksamhet. Aktivitetsledarna ser trots detta den kontakt mot arbetslivet som All In hjälper dem att bygga som värdefull på lång sikt då de är hoppfulla om att den kan växa till ett utökat nätverk och på sikt komma till



användning för de deltagare som kan komma att utvecklas närmare arbetsmarknaden under projektets gång.

Flertalet medarbetare ställer sig dock tveksamma till om projektet verkligen kommer att kunna visa upp goda resultat med hänsyn till att det projektet mäter framförallt är antal deltagare som skrivs ut i arbete och/eller studier. I vissa fall finns det möjlighet till exempelvis praktik samtidigt som aktivitetsledaren ser att inga av de inskrivna deltagarna är redo för det. För vissa deltagare är det en utmaning att bara lämna hemmet för att ta sig till en träff med aktivitetsledaren eller assistenten. Framförallt för platser hos privata arbetsgivare finns en oro att skicka deltagare som man anser stå långt ifrån arbetsmarknaden då man inte vill "bränna sina broar" i de fallen. Projektmedarbetarna menar att projektet missar mycket av det värdefulla arbete med deltagarna som ändå sker – exempelvis i form av stärkt självkänsla eller upprättandet av dagliga rutiner - genom att inte mäta den stegförflyttningen.

#### 3.1.4 Det fria arbetssättet var till en början utmanande, men aktivitetsledarna har nu hittat formerna för det

Projektets individanpassade arbetssätt – i form av att insatser som genomförs ska anpassas utifrån varje deltagares individuella behov och önskemål – är något som flera aktivitetsledare ser positivt på. Detta då friheten att anpassa aktiviteter utifrån respektive deltagare anses ha bättre möjligheter att skapa förändring för individen än standardiserade gruppaktiviteter. Samtidigt uttrycker ett par aktivitetsledare att de inledningsvis upplevt en viss otydlighet vad gäller vilka aktiviteter som kan ingå i All In och att alternativet att göra det man alltid gjort låg nära till hands.

Kontigo noterar även att aktivitetsledarna har olika yrkesbakgrund och varierande erfarenhet av målgruppen, något som vi tror påverkar hur man förhåller sig till projektets öppna arbetssätt och den möjlighet att som aktivitetsledare själv skapa form och innehåll till sitt arbetssätt. Den generella bilden är att de flesta aktivitetsledare ändå har betydande erfarenhet av att arbeta mot den aktuella målgruppen då flera har tidigare arbetslivserfarenhet från exempelvis AME, i vissa fall i kombination med erfarenhet av arbetsförmedling mot privat sektor för bredare målgrupper.

Under höstens mer fördjupande intervjuer har vi ställt ytterligare frågor kring aktivitetsledarnas upplevelser av det handlingsutrymme som projektet innebär. Vissa uttrycker, som ovan nämnt, att de inledningsvis kände stor osäkerhet kring rollen som aktivitetsledare och vad de konkret skulle göra då projektbeskrivningen saknade de ramverk som normalt sett finns.



Idag, några månader in i genomförandefasen, uppger de aktivitetsledare som Kontigo varit i kontakt med att de uppskattar det fria arbetssätt som All In innebär och att den tilliten möjliggör ett mer innovativt arbetssätt där man som personal får testa sig fram. Vidare uppger medarbetarna att All In tydligt skiljer sig från hur de tidigare arbetat, i andra projekt såväl som i ordinarie verksamheter.

- 3.1.5 Aktivitetsledare bekräftar ett arbetssätt som utgår ifrån individen
- I All In är tanken att varje kommun ska arbeta individanpassat och dessutom utifrån lokala förutsättningar. I höstens intervjuer har aktivitetsledarna beskrivit ett mer individanpassat arbetssätt än vad de tillämpat i de flesta tidigare yrkesroller. Det utrymme som här finns att arbeta med varje deltagare individuellt underlättar i strävan efter att få deltagaren engagerad och känna ett ägandeskap för sin process. Projektmedarbetare arbetar på lite olika sätt; någon berättar om hur de gör upp genomförandeplaner där deltagaren själv i största möjliga mån ska vara med och utforma dessa, någon annan beskriver hur deltagare själva får visualisera sina yrkesmål och komma med förslag på hur de ska kunna ta sig dit. Vi bedömer aktivitetsledarna i stort vara eniga om att detta är ett arbetssätt som verkligen stärker deltagarna genom att det möjliggör för dem att själva driva sin utveckling.

Det enda frågetecken som aktivitetsledarna lyfter gäller projektets utbildningspott och hur den får nyttjas. Det kommer även ett önskemål om att – om möjligt – mjuka upp villkoret om ett färdigt anställningskontrakt för att en utbildning ska få bekostas, något som i vissa fall blir ett hinder.

- 3.1.6 Aktivitetsledare känner stöd från såväl projektledning som från den egna organisationen

I intervjuer såväl som i mätverktyget Vinna Matchen uttrycker projektmedarbetare att de får det stöd de anser sig behöva av projektledningen. En stor del av kontakten har visserligen varit kopplat till ekonomi och administration men enligt aktivitetsledarna är projektledningen alltid redo att åka ut på besök till kommunen om det finns behov eller önskemål om det. Detta har dock inte nyttjats i någon högre utsträckning, delvis på grund av att projektmedarbetarna varit uppbokade i deltagarmöten och liknande. I det stora hela beskrivs projektledningen som tillgänglig för projektets medarbetare.

På frågan om stödet från den egna chefen och projektets förankring i den egna organisationen är svaret även här positivt, i intervjuer såväl som i mätverktyget. Till en början var det flera inom kommunens andra verksamheter som inte förstod vad All In innebar, men med tiden – och genom att projektmedarbetarna informerat



om projektet – har det skapats en allt större förståelse. Vissa aktivitetsledare berättar även om hur de vänt sig till den egna kommunens näringslivsavdelning i arbetet mot de lokala arbetsgivarna.

En del aktivitetsledare sitter tillsammans med och har också visst samarbete med sin AMI/AME, medan andra aktivitetsledare arbetar längre ifrån den delen av ordinarie verksamhet. Kopplat till detta syns även tendenser till att kommuner i varierande grad arbetar annorlunda mot vad AME gör; vissa menar att de ska göra just det som AME inte gör medan en av kommunerna beskriver det som att de egentligen arbetar relativt likt AME.

### 3.1.7 Det gemensamma lärandet är ett värdefullt stöd för aktivitetsledarna

All In-projektets gemensamma lärande kommuner emellan sker framförallt i form av så kallade lärträffar där aktivitetsledare vid ett tillfälle per månad får möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter. Även projektledningen närvarar vid dessa tillfällen. Aktivitetsledarna uttrycker sig generellt i positiva ordalag kring lärträffarna. Det gemensamma lärandet blir en möjlighet att få stöd av andra aktivitetsledare i en roll som i övrigt kan upplevas som ensam. Praktiska frågor diskuteras och det utbyts råd och lärdomar som man kan ta med sig i det egna arbetet. Att aktivitetsledarna i stort upplever lärträffarna som givande bekräftas också i den enkät som skickats ut genom Vinna Matchen.

Även flertalet styrgruppsmedlemmar är positiva till projektets gemensamma lärande då de betonar vikten av att aktivitetsledarna ges möjlighet att se hur andra arbetar, på ett mer institutionaliserat sätt än vad som normalt är fallet. Vidare blir det i detta fall – enligt vissa styrgruppsmedlemmar – en styrka att olika kommuner möter olika målgrupper, en aspekt som ger projektet en bredd som varje kommun var för sig inte skulle få. Dock uppgav ett par av intervjupersonerna inledningsvis att det hos många aktivitetsledare finns en viss försiktighet vad gäller att dela med sig av egna erfarenheter, kanske framförallt de mer negativa.

Kontigo uppfattade att projektet under våren fortfarande var i färd med att hitta formerna för lärträffarna. Vi menade att de skulle kunna utvecklas i riktning mot mer fokus på metodutveckling, kombinerat med att fortsatt vara ett stöd till aktivitetsledarna. Under de mer fördjupande intervjuerna har projektmedarbetarna uttryckt att de anser att lärträffarna har förbättrats under projektets gång. Lärträffarna uppges idag fokusera på rätt saker genom att olika kommuner får möjlighet att lyfta problem som uppstått och övriga får komma med förslag på lösningar. Det beskrivs som att det är högt i tak och öppet för fri diskussion, något





som aktivitetsledarna menar är viktigt då de den största delen av tiden är ganska ensamma i sin roll i respektive kommun. Ett par mer praktiska önskemål som uppkommit vad gäller det gemensamma lärandet är i) ett forum för att skriva till varandra/ha direktkontakt på annat sätt än gruppmail och ii) omvärldsbevakning, exempelvis gällande nya för målgruppen aktuella utbildningar och liknande.

### 3.1.8 Frågan om projektets bestående bidrag är fortsatt obesvarad

I de inledande intervjuerna tydliggjordes att de deltagande kommunerna delvis har olika idéer om vilket som blir det eventuella bestående resultatet av projektet. Vissa kommuner har valt att rekrytera aktivitetsledare internt, ofta för att kunna behålla kompetensen inom organisationen. Andra kommuner har sett projektet som en möjlighet att växla upp och därför tagit in extern personal. Kontigo noterar att olika styrgruppsmedlemmar har olika uppfattning om vad projektet ska mynna ut i efter projektslut. Vissa menar att så mycket som möjligt ska behållas och implementeras i ordinarie verksamhet. Andra uppger istället att projektet kan förstås som en pilot med målet om att ta fram välfungerande arbetsmetoder att sprida, kanske till och med nationellt om metoderna visar sig vara framgångsrika.

I Kontigos fördjupande intervjuer har vi ställt kompletterande frågor om vilket som blir projektets mer bestående bidrag, svaren spretar dock. Aktivitetsledare uppger att de genom All In har stärkts i sin yrkesroll och sett nya möjliga vägar för att arbeta med målgruppen. Flera lyfter även att de arbetat på ett helt nytt sätt mot det lokala näringslivet och upprättat ett kontaktnät som de inte haft tidigare. Ett par av de intervjuade aktivitetsledarna menar att verkligen har fått med sig något av All In som skulle kunna bli ett nytt tankesätt för AME/AMI:s del.

Samtidigt som värdet av stärkt yrkeskompetens hos de specifika projektmedarbetarna inte ska förringas ställer vi oss frågande till hur projektets eventuella framgångskoncept kan leva kvar efter projektslut. Vi menar att de aktivitetsledare som går tillbaka till AME eller andra delar av Socialtjänsten vid projektslut – där flera har sin ordinarie tjänst - kan få svårigheter att sprida inspiration från All In i en organisation som redan har sina arbetsrutiner, ofta i kombination med en hög arbetsbelastning och knappa resurser. Vi bedömer att detta fortsatt är All In:s främsta utmaning; att överföra delar av ett arbetssätt som endast kan fungera om varje individ får ta del av mer resurser – i form av tid med personal i detta fall - än vad som är fallet i ordinarie verksamhet. Med detta i åtanke har vi svårt att se hur aktivitetsledarnas stärkta kompetens kan bli ett bidrag efter projektslut, då de väntas återgå till ordinarie verksamhet där det inte finns samma möjligheter till tid med varje individ.



## 4 Slutsatser och rekommendationer

Kontigo bedömer sammanfattningsvis att All In är ett projekt som präglas av ett stort engagemang och höga ambitioner vad gäller att möta deltagarnas behov och anpassa arbetssättet till de lokala förutsättningarna i respektive kommun. Vi ser att detta skapar goda förutsättningar för att uppnå resultat på individnivå och göra skillnad för de deltagare som ingår i projektet.

Den fria formen för varje individuell aktivitetsledare att utforma sitt eget arbetssätt skapade inledningsvis ett mått av osäkerhet hos vissa aktivitetsledare som ansåg det vara otydligt vilka verktyg och möjligheter de hade att arbeta med. Andra aktivitetsledare upplevde dock den fria arbetsformen som enbart positiv. Vi konstaterar att idag, en bit in i genomförandet, är aktivitetsledarna generellt positivt inställda till arbetssättet och de märker även en tydlig skillnad i det utökade handlingsutrymme de får jämfört med tidigare projekt och/eller ordinarie verksamhet. De är i stort nöjda med det stöd de får från den egna organisationen såväl som från projektets ledning och övriga medarbetare, varav det senare framförallt sker under lärträffarna.

Vi bedömer detta individfokus, lokala anpassning och flexibilitet vara projektets främsta styrkor. Samtidigt noterar vi att aktivitetsledarna generellt möter en svårare målgrupp som står längre ifrån arbetsmarknaden än de väntat sig. Detta hänger samman med den gynnsamma arbetsmarknaden som gör att många som tidigare haft svårt att få ett jobb nu får det. Vi menar att den högkonjunktur som projektet skulle nyttja till att få ut försörjningsstödstagare i arbete snarare skapat ett läge där projektet står kvar med grupper av försörjningsstödstagare som av olika anledningar står så långt ifrån arbetsmarknaden att de av aktivitetsledarna inte alltid anses kunna gå ut i arbete eller praktik även om lediga platser finns.

Som vi uttryckt tidigare i beskrivningen av förändringsteorin förutsätter projektet, som vi uppfattar det, att de deltagare som skrivs in kan gå ut i arbete. Den bild som aktivitetsledare målar upp är att trots det väl fungerande arbetssättet finns risk att relativt få deltagare faktiskt kommer ut i arbete och studier då flera av dessa i dagsläget står mycket långt ifrån arbetsmarknaden. Kopplat till detta uttrycks en besvikelse kring att projektet - och även den egna organisationen till viss del - har ett stort fokus på numerära resultat i form av deltagare som skrivs ut till arbete/studier och därmed missar den värdefulla stegförflyttning som ändå sker i arbetet med deltagarna.



Slutligen ser vi vissa utmaningar vad gäller projektets lärande och dess förmåga att skapa bestående resultat. Aktivitetsledare beskriver lärträffarna som ett givande erfarenhetsutbyte vilket är positivt i sig. Dock menar vi fortsatt att det gemensamma lärandet skulle kunna struktureras på ett sätt så att det – utöver att vara ett värdefullt erfarenhetsutbyte – även riggar för att förvalta de eventuella framgångsexempel i metoder och arbetssätt som All In arbetar fram. Vi instämmer i att projektet kan väntas medföra en stärkt yrkeskompetens hos de specifika medarbetarna, dock ställer vi oss fortsatt frågande till hur detta ska kunna leva kvar i projekt alternativt ordinarie verksamheter som är något annat än All In.

Den förbättringspotential Kontigo har identifierat summeras i rekommendationerna nedan.

## 4.1 Rekommendationer

*Överväg mätning av stegförflyttning* – I syfte att kunna visa på projektets värde även för de deltagare som inte skrivs ut i arbete/studier, samt aggregerat för projektet i sin helhet som komplement till den statistik som redan förs över de deltagare som avslutas mot arbete/studier

*Dokumentera goda exempel* – I syfte att kunna beskriva och återberätta eventuella framgångskoncept som projektet skapat, även efter projektslut, så att det gemensamma lärandet skapar förutsättningar till just ett konkret lärande

*Börja föra diskussion om projektets bestående bidrag* – I syfte att skapa förutsättningar för att den stärkta yrkeskompetens som nu byggs hos projektmedarbetarna tas om hand genom att kunskapen kan överföras till andra projekt/ordinarie verksamheter

