



17 MARS 2023

UTVÄRDERING AV ESF-PROJEKTET SAMORDNINGSBRON 2.0

SLUTUTVÄRDERINGSRAPPORT

UTVÄRDERARE:
GORDON HAHN
ERIK JANNESSON



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
2. OM FÖLJEUTVÄRDERINGEN	1
3. PROJEKTETS ARBETSSÄTT.....	3
3.1 JONSBO.....	6
3.2 BACKABERG	9
3.3 DRIVBÄNK.....	11
3.4 INSTEGET KINDA	16
4. PROJEKTETS RESULTAT	19
4.1 ARBETSSÄTTET	19
4.2 DELTAGARNA	20
4.3 ARBETSGIVARNA.....	25
4.4 HORISONTELLA PRINCIPERNA.....	27
5. IMPLEMENTERING AV PROJEKTRESULTAT	28
5.1 VAD SKA IMPLEMENTERAS I DET ORGANISATORISKA MELLANRUMMET?	29
5.2 VILKEN ÖVERGRIPANDE STRATEGI SKA VARA BASEN I SAMORDNINGSBRON?	30
5.3 VILKEN VÄG BORDE VÄLJAS GÄLLANDE IMPLEMENTERING?	32
5.3.1 DE INGÅENDE OPERATIVA VERKSAMHETERNA	33
5.3.2 KÄRNA I SAMORDNINGEN – SLUSSNINGS- OCH ARBETSGIVARKOORDINATORER	35
5.3.3 ICKE-FÖRHANDLINGSBARA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	36
5.4 VILKEN VÄG HAR FAKTISKT VALTS GÄLLANDE IMPLEMENTERING?	38
6. SUMMERANDE SLUTSATSER.....	39

1. INLEDNING

ESF-projektet Samordningsbron 2.0 ägs av Samordningsförbundet Centrala Östergötland och drivs tillsammans med förbundets ägare – Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Region Östergötland samt Linköpings, Kinda respektive Åtvidabergs kommun. Samordningsbron 2.0 är en fristående fortsättning på det utvecklingsarbete som genomförts i ESF-projekten Samordningsbron och Insteget. Projektet startade 2021-03-01 och avslutades 2023-02-28, och finansierades delvis av Europeiska socialfonden.

Samordningsbron 2.0 syftar till att stärka samverkan mellan aktörer i samhället på ett sådant sätt att fler kommer i arbete och resurser används mer effektivt både för den enskilde individen och för samhället som helhet. Projektet ska därför kännetecknas av en bred samverkan mellan kommuner, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Regionen i centrala Östergötland.

Projektets målgrupp består av individer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Projektet eftersträvar att deltagarna ska komma från samtliga av Samordningsförbundets ägare, samt att det finns en jämn fördelning mellan de målgrupper som beskrivs i ESF:s utlysning, det vill säga unga, långtidsarbetslösa, nyanlända invandrare, individer med nedsatt arbetsförmåga på grund av funktionsnedsättning samt sjukskrivna.

Detta dokument utgör slutrapporten för utvärderingen av projektet. Vi på Serus utvärderat även ESF-projektet Samordningsbron, och har därför byggt vidare på utvärderingsarbetet i det uppdraget. Det innebär bland annat vi i utvärderingen i Samordningsbron 2.0 har haft två övergripande inriktningar som vi arbetat med parallellt – en mer processtödande ansats och en mer traditionell utvärderande ansats. Dessa har skett på ett sammanflätat, och därmed kompletterande sätt, vilket gjort att vi på ett än tydligare sätt kunnat bidra med stöd och vägledning i projektets arbete på både strategisk och operativ nivå.

Resterande del av den här rapporten innefattar totalt fem kapitel. I det nästkommande (kapitel 2) berättar vi lite mer om följeutvärderingen. I kapitel 3 beskriver vi projektets övergripande arbetssätt, medan vi i kapitel 4 fördjupar oss i viktiga projektresultat. Kapitel 5 fokuserar sedan på den viktiga implementeringsfrågan, och i kapitel 6 avslutar vi med våra sammantagna slutsatser.

2. OM FÖLJEUTVÄRDERINGEN

Alla insatser som finansieras med medel från ESF ska följas upp och utvärderas. De krav som ESF har gällande projektutvärdering är att den ska:

- bidra med kunskap till projektledningen om projektets utveckling, och till projektägare och styrgrupp om hur resultaten kan komma att införlivas i organisationens utvecklingsbehov.
- ge kunskap till Svenska ESF-rådet och dess uppdragsgivare om hur projekten bidrar till utlysningens syften genom att påvisa resultat och effekter.

För att åstadkomma detta har vår följeutvärdering av projektet alltså haft två övergripande inriktningar – en mer processtödande ansats samt en mer traditionellt utvärderande ansats.

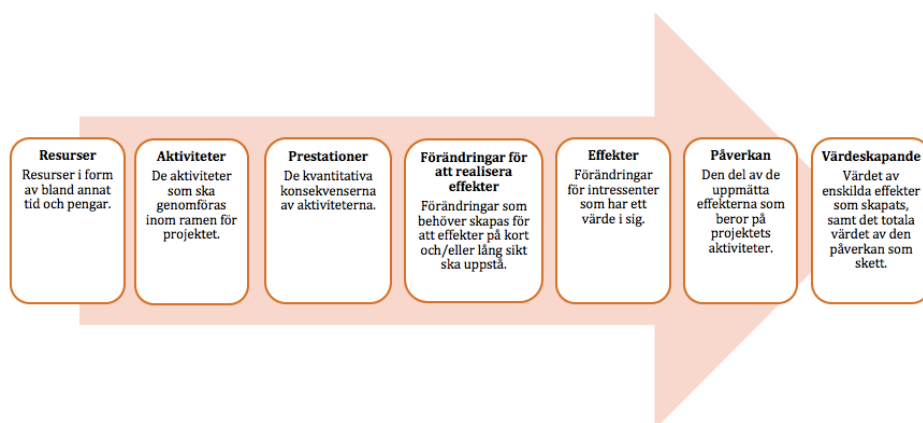
Inom ramen för den förstnämnda har vårt fokus framför allt varit strategi- och styrningsrelaterade frågor kopplat till Samordningsbron som helhet. I det har vi löpande genomfört workshops samt levererat rapporter och annat material. Syftet har framför allt varit att vägleda projektet, och Samordningsbron som helhet, i diskussionerna om hur en implementerad version av det upparbetade arbetssättet ska se ut – framför allt när det gäller vad i Samordningsbron som sådan ska samordnas och på vilket sätt.

Vårt mer traditionella utvärderingsarbete har haft tre parallella utvärderingsspar: målutvärdering, processutvärdering samt utvärdering av effekter och värdeskapande. Vår utgångspunkt i den målorienterade utvärderingen är den av ESF rekommenderade metoden Logical framework approach (LFA). Retroaktivt har vi i detta dokument fört in projektmålen i en anpassad LFA-matris, och utgått från de indikatorer som projektet tidigare tagit fram för måluppfyllelse. Matrisen har sedan använts kontinuerligt för uppföljning av projektets genomförande i relation till målen.

Processutvärderingen av projektet har framför allt bestått av att:

- analysera hur projektaktiviteter förhåller sig till målen, samt hur de bidrar till måluppfyllelse.
- titta närmare på förutsättningar som omger projektet och vilka andra aspekter som kan påverka projektresultatet. Här är bland annat samverkansaspekter viktiga.
- bidra till beskrivningen av projektets arbetssätt. Detta för att bland annat skapa rätt förutsättningar för en lyckad implementering i ordinarie verksamhet efter projektslut.

För utvärdering av effekter och värdeskapande har vi vår utgångspunkt i det internationellt etablerade konceptet Social return on investment (SROI). SROI utgör dessutom den övergripande utvärderingsansats som alla våra projektutvärderingar utgår ifrån. Utgångspunkten i SROI är den så kallade värdeskapandekedjan (se nedanstående figur), som är ett av flera alternativa sätt att beskriva en förändrings-, interventions- eller programteori.

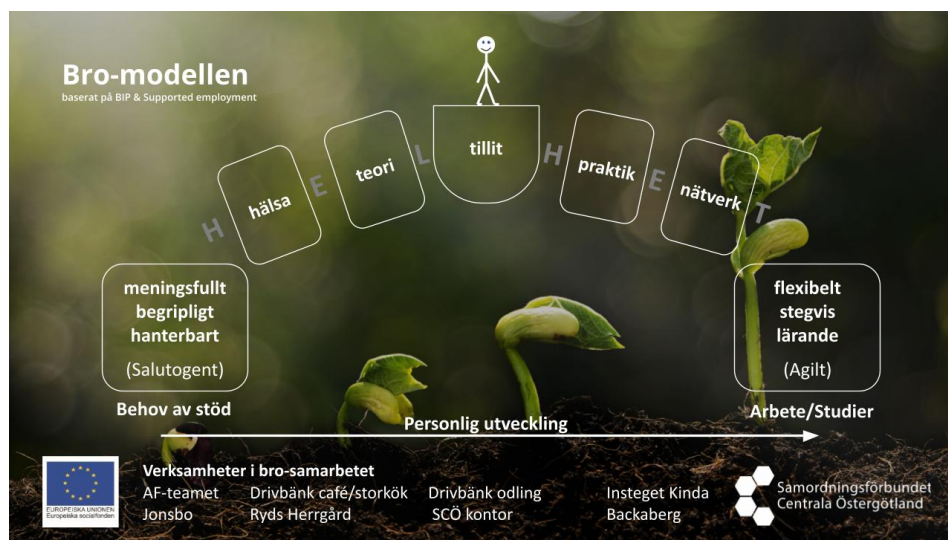


Inom ramen för det mer traditionella utvärderingsarbetet har vi levererat två formella PM. Det första fokuserar på projektets arbete med de horisontella principerna, medan det andra beskriver arbetssättet för de språkutvecklare som ingår i projektet, samt hur effekterna av deras arbete kan mätas.

De metoder vi framför allt har använt oss av för informationsinsamling i båda övergripande inriktningarna av följeutvärderingen är intervjuer, workshops, observationer och dokumentstudier. Vår återföring till projektet har skett genom både skriftligt material och muntlig dialog. Återföringen har genomförts kontinuerligt under projektets gång för en strukturerad, stödjande och lärande ansats. Vi har även varit noggranna med att lämna tydliga rekommendationer om fortsatt tillvägagångssätt baserat på den information vi samlat in.

3. PROJEKTETS ARBETSSÄTT

En viktig utgångspunkt för arbetet i projektet som helhet är den så kallade bromodellen. Den illustreras av projektet på följande vis:



Samordningsbron 2.0 har genom sina olika delar erbjudit deltagarna en process som skapar förutsättningar för dem att nå egenförsörjning. I den miljö som projektet utgör kan metodik och arbetssätt läggas till och dras ifrån över tid, allt eftersom varje del utvärderas. Samordningsbron har sin grund i ett flexibelt (av projektet kallas agilt) förhållningssätt och evidensbaserad praktik. Genom projekteringen skapas möjlighet att verka och utvärdera tillsammans, samtidigt som var och en behåller sin specialitet. Det som i grunden förenar delverksamheterna är den gemensamma bromodellen (se ovan) med hälsa, teori, tillit, praktik och nätverk i fokus.

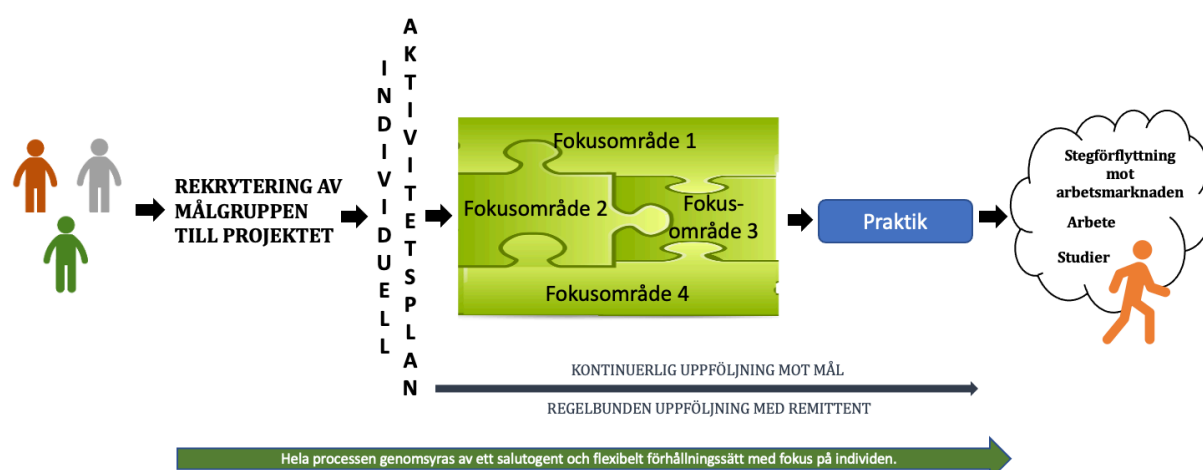
Vi utvärderare uppfattar att bromodellen är väl förankrad i alla delar av Samordningsbron, och utgör en viktig gemensam ram för arbetet. Samtliga delprojekt vi samlat information från upplever att modellen på ett bra sätt illustrerar vad de faktiskt gör och är. Det är en enkel bild att visa som kombinerar praktik och teori efter deltagarens förmåga – flexibelt och salutogent.

Vi anser att det är viktigt att denna illustration av bromodellen blir kommunikerbar och sprids till näringslivet och kommunen i syfte att synliggöra vad Samordningsbron erbjuder. Samordningsbron 2.0 erbjuder en plats för utveckling i lugn takt med individen i centrum – där det är viktigt att skapa tillit och lyssna in var individen vill. Samtidigt erbjuder projektet nätverk, praktiskt arbete, arbetssätt och förhållningssätt anpassat efter deltagarnas behov och förmåga. Det handlar om en kombination av

individuellt stöd och växande med gemenskap, kunskap och inblick i ett yrke. Deltagarna blir verkligen sedda utifrån ett väl genomfört handledarskap.

En central, och även gemensam, del i arbetet i de olika verksamheterna är att deltagarnas uppgifter har betydelse på riktigt – arbetet relaterar på ett eller annat till en extern slutkund som förväntar sig en leverans. Detta har visat sig vara en viktig del i många av deltagarnas utveckling; att vara en del av något där själva arbetet inte görs för arbetets skull, utan för att det har ett viktigare syfte i form av en kundleverans. För många bidrar ett lyckat genomförande i den kontexten till ett stärkt självförtroende genom att få vara en del i helhet som levererar något betydelsefullt.

Som en del av våra utvärderingsinsatser har vi tittat närmare på flera av delprojekten och undersökt deltagarens resa genom verksamheten. Mer konkret har vi fokuserat på Drivbänk odling, Drivbänk café, Jonsbo, Backaberg samt Arbetsmarknadsinsatser Kinda. Vidare har vi i ett tidigare PM illustrerat processerna runt språkutvecklingarna, som varit ett stöd till en del av deltagarna i verksamheterna. Utifrån vår sammantagna informationsinsamling är det tydligt att vart och ett av delprojekten till stor del kan beskrivas utifrån följande övergripande processfigur:



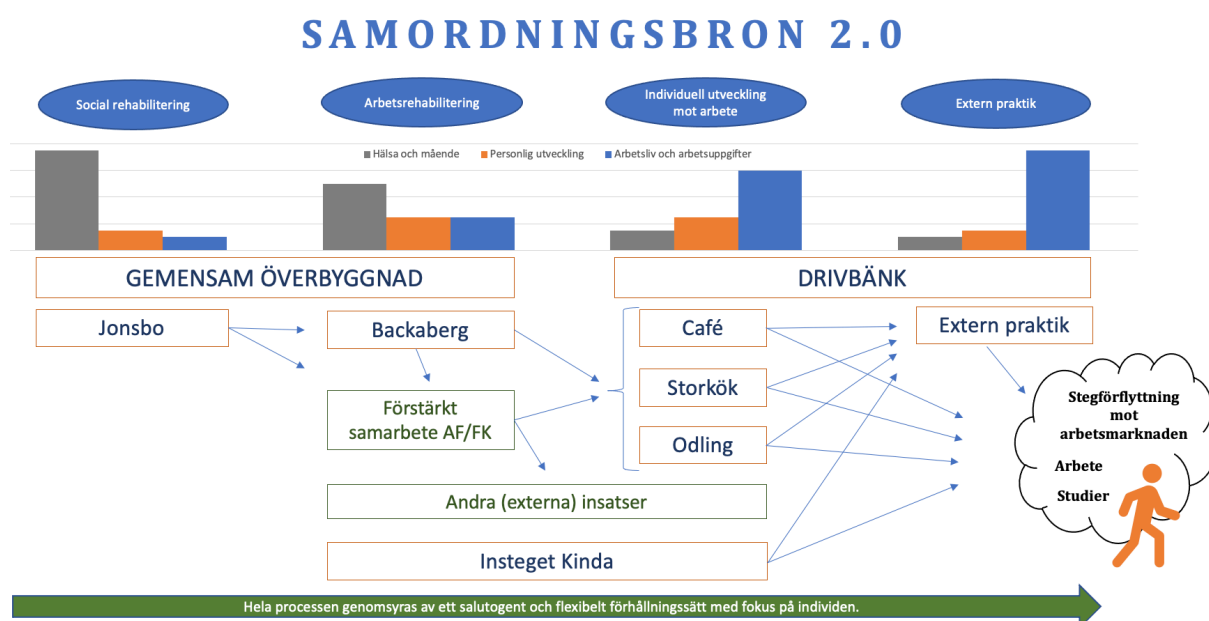
Figuren handlar inte om att säga att alla verksamheter jobbar lika, utan snarare att tydliggöra att det finns en klar gemensam ram som alla verksamheter kan beskrivas utifrån. Sen finns det viktiga skillnader mellan de olika verksamheterna för att de ska vara anpassade efter de individer som ingår.

Längst till vänster i figuren illustreras inflödet av deltagare, där dessa kommer från olika aktörer beroende på situation. Oavsett härkomst och förutsättningar skapas initialt en individuell aktivitetsplan, inklusive individuella mål, som utgår ifrån individens enskilda behov. Denna följs sedan upp kontinuerligt, och eventuella revideringar genomförs, för att säkerställa att deltagaren utvecklas på önskat sätt. Dessutom görs löpande trepartsavstämningar med remitterande part.

Varje verksamhet har sedan sitt sätt att arbeta för att stötta individen i önskad riktning, och var och en av dem har några tydliga fokusområden som de jobbar utifrån (vilket det gröna pusslet i figuren representerar). Det kan exempelvis handla om arbetsrelaterad teori, enkla jobb eller företagsbesök. För de

flesta av verksamheterna utgör intern och/eller extern praktik dessutom en viktig del i arbetssättet, där den förhoppningsvis kan utgöra den slutliga språngbrädan till ett eget arbete eller studie.

Förutom att utvärderingen visar på tydliga gemensamma ramar för de olika verksamheterna har vi under projektet gång arbetat efter hypotesen att det även finns en sammanhängande logik *mellan* verksamheterna. Det vill säga att Samordningsbron utgör en helhet som deltagare kan få röra sig i, för att på så sätt skapa en (för dem) meningsfull verksamhet oavsett var de befinner sig i förhållande till arbetsmarknaden. Följande figur utgör ett sätt att beskriva verksamheterna i Samordningsbron 2.0 i relation till varandra, där pilarna framför allt illustrerar potentiella kopplingar, men även en del faktiska:



Samtliga delprojektledare och medarbetare vi intervjuat upplever ett mervärde i att deras verksamhet är en del av ett större system – en del av Samordningsbron som helhet. Bland annat genomförs gemensamma aktiviteter för medarbetarna, och de hittar en plats i ett större yrkessammanhang. Erfarenhetsutbytet är viktigt då utmaningarna inom delprojekten liknar varandra. En sådan utmaning är språket hos en del av deltagarna, där projektets språkutvecklare anses vara en värdefull resurs.

Det finns också viss operativ samverkan mellan de olika verksamheterna, där det under den senare delen av projektet hänt att deltagare från en verksamhet slussats vidare till en annan för att det varit ett naturligt sätt att bidra till den individens utveckling. Men utifrån projektets övergripande ansats om att stärka samverkan mellan olika aktörer, för att på ett bättre sätt stödja individer till självförsörjning, upplever vi att det finns betydligt mer att göra.

Under projektets gång har den samordningen som skett framför allt handlat om de övergripande ramarna som verksamheten ska bedrivas inom, det vill säga sådana aspekter som vi hittills beskrivit i det här kapitlet, och som figuren på föregående sida illustrerar. Men en tydlig operativ samordning mellan de olika delarna har inte skett, trots att det finns stora synergier att realisera i en sådan. Framför allt

skulle en sådan samordning kunna sätta än större fokus på individens behov och utveckling, i stället för att det "bara" sker inom ramen för avgränsade delar av Samordningsbron.

Anledningarna till att Samordningsbron primärt har handlat om övergripande samordning kring ramarna, och inte mer detaljerad samverkan i deltagarflödet, finns synliggjorda redan i ett tidigt skede i projektet, både av oss och i den GAP-analys som genomförts inom Samordningsförbundet. Framför allt handlar det om ett val på ägarnivå att låta de olika verksamheterna vara i hög grad autonoma i sitt genomförande. Projektledningen har därför haft klart begränsade möjligheter att skapa en operativ samordning som skulle vara i linje med projektets ambition om att samordna aktörer till förmån för deltagarnas utveckling. Som utvärderar upplever vi att det tydligt begränsat projektets möjligheter att utgöra en kraftigt värdeskapande grund för den målgrupp som Samordningsförbundet ska arbeta med, det vill säga individer med behov av samordnat stöd. Vi ser dock möjliga lösningar på detta, vilket vi återkommer till i kapitel 5 om implementering.

I den resterande delen av detta kapitel beskriver vi verksamheterna var för sig, och vi gör det genom att bland annat utgå ifrån den processfigur som vi redogör för på föregående sida. Syftet med det är att löpande påminna dig som läsare om att inte bara se delarna i dessa beskrivningar, utan även se de gemensamma ramarna som de verkar inom.

3.1 Jonsbo

Verksamheten på Jonsbo startade upp för deltagare i maj 2019. Den riktar sig till personer som behöver basal social rehabilitering och individuellt anpassade aktiviteter för att närma sig arbetslivsinriktade insatser. Målgruppen för Jonsbo är deltagare som genom en individuell utveckling ska närma sig arbetsmarknaden, men som ännu inte klarar av en extern praktik, eller att vara i en verksamhet mer än tio timmar per vecka. De flesta deltagarna i verksamheten är remitterade från Försäkringskassan, och kommer från en lång tids sjukskrivning och/eller arbetslöshet.

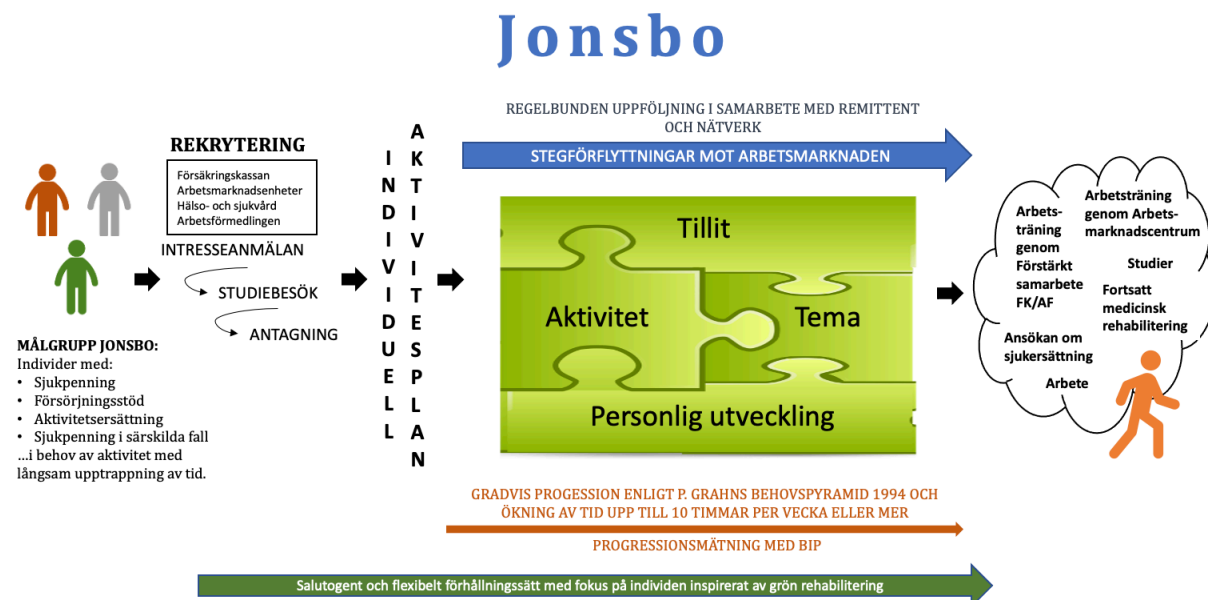
Jonsbo har utrymme för 20 deltagare, där det varit kö på upp mot drygt ett år för att få en plats. I väntan på besked om implementering eller avveckling av verksamheten från och med mars 2023 har det under projektets slutfas dock bara varit ett tiotal aktiva deltagare i verksamheten. De personella resurserna på Jonsbo utgörs av två mentorer och en trädgårdsmästare.

Många deltagare har diagnos i form av utmattningsdepression och höga prestationskrav på sig själva. Jonsbos metod är inspirerad av Grön rehabilitering; bland annat vistelse i skog och naturen ska få positiva effekter på individens mående. Deltagarna får ingå i ett socialt sammanhang utefter egna önskemål och förmågor, så att ett förändringsarbete påbörjas med att hitta ett inre lugn. Det finns möjlighet att komma med egna initiativ och idéer som oftast kan förverkligas. I takt med att tilltron till sin egen förmåga stärks kan stegförflyttning mot egen försörjning ske.

Nya deltagare på Jonsbo börjar oftast med att medverka två dagar i veckan, mellan kl. 10.00 och 12.00. Utifrån individens utveckling utökas den tiden efterhand, med målet att komma upp i tio timmar per vecka. Upplägget för varje arbetspass är detsamma för att skapa trygga vanor och rutiner. Vid ett av arbetspassen erbjuds diskussionsforum i grupp med olika ämnen som påverkar arbetsförmågan. Varje

deltagare har dessutom en aktivitetsplan som regelbundet följs upp och utvärderas. En deltagare vi pratat med sammanfattar mervärdet av Jonsbo med två ord: Trygghet och motivation.

Deltagarens process genom verksamheten kan beskrivas på följande övergripande sätt:



Grunden för arbetssättet i Jonsbo är följande byggstenar:

- Tillit
- Aktivitet (intern praktik)
- Tema (ämnen)
- Personlig utveckling

En förutsättning för att deltagaren ska känna sig trygg och ha möjlighet att trivas och utvecklas är att det finns en tillit till medarbetarna och verksamheten. När deltagarna samlas vid arbetsplatsen på morgonen börjar de med att fika på egen medhavd matsäck. Det är en bra stund att träna socialt samspel som finns naturligt på de flesta arbetsplatser. Syftet är också att arbeta in en vana inför kommande arbetsträning, där behov att ta med sig matlåda kan uppstå. Dessutom läses det en text som alla deltagare får möjlighet att vara med och reflektera över, också det ett viktigt inslag för att få deltagare att engagera sig och delta i dialoger och sociala sammanhang.

Grunden för Jonsbos aktiviteter är arbetet i trädgården till ett gammalt torp i Vallaskogen (Linköping). Jonsbo har fått i uppdrag av Linköpings kommun att rusta upp trädgården. När deltagaren varje gång går från Jonsbos hus i Gamla Linköping till torpet kan den välja väg dit, antingen en "social väg" där flera deltagare går tillsammans och pratar med varandra, eller en "tyst väg" där deltagaren får gå ostörd.

Torpet har använts som en testmiljö där projektmedarbetarna prövat sig fram till det arbetssätt som finns idag. På torpet skapas gemenskap mellan människor, vilket ofta leder till att de svetsas samman. Två deltagare vi samtalat med säger så här om torpet:

Jag kan andas när jag kommer hit.

Torpet är en oas, en oas som man själv är med och skapar.

Torpet är från slutet av 1700-talet, där konstnären Kull anlade en trädgård under perioden 1930–1970. Projektet arbetar sedan år 2019 med att återskapa den trädgården, då den under många år varit bortglömd och helt igenvuxen. Nu har Linköpingsborna fått en plats att utnyttja för återhämtning och samvaro.

Torpet erbjuder mycket varierande arbetsuppgifter med fokus på trädgårdsskötsel, enklare snickeri och skapande aktivitet. Vintersådd, bladgrönsaker, sommarblommor, purjolök, potatis och beskärning är vanliga arbetsuppgiftsområden i trädgården. Rådjur, sniglar, fjärilar och andra djur som betraktas utgör en viktig del av arbetet. Vintertid handlar arbetsuppgifterna bland annat om att mata fåglar och klyva ved.

Varje kvartal genomförs en avstämning mellan remittent, deltagare och mentor. Mentorerna genomför även progressionsmätningar med BIP. När mentor, remittent och deltagare är överens om att deltagaren är redo att ta nästa steg görs ett avslut från Jonsbo. Nästa steg blir oftast det förstärkta samarbetet mellan Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen (snarare än andra delar av Samordningsbron). Det innebär i sin tur att deltagaren inte längre är i Samordningsbrons regi, vilket försvårar uppföljning mätning av de långsiktiga effekterna av verksamheten.

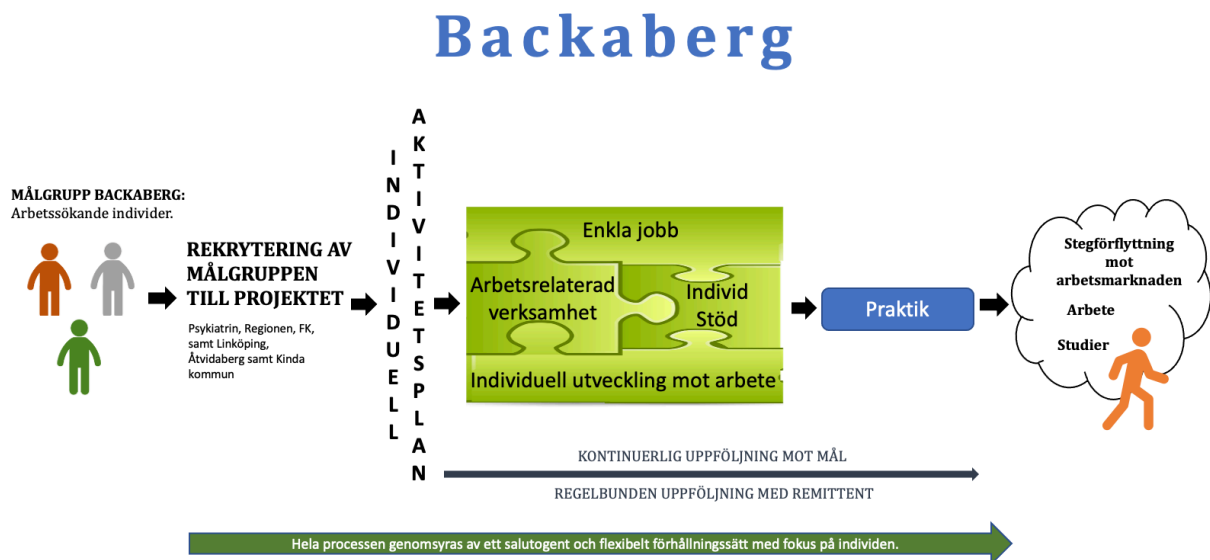
En av Jonsbos grundtankar baseras alltså på forskning som visar att vistelse i naturen påverkar människor positivt, inte minst när det kommer till att hantera stress och oro. Patrik Grahns behovspyramid är ett redskap för medarbetarna i utformandet av aktiviteter på lämplig aktivitetsnivå. Den modellen visar hur människors sinness tillstånd är sammankopplat till deras behov. Långt ner i pyramiden finns de individer som mår dåligt och behöver lugna, naturliga miljöer för återhämtning och rehabilitering. Vid bättre mående, då individen befinner sig högre upp i pyramiden, finns ett större behov av sociala och exponerade platser. Denna behovspyramid är ett sätt för medarbetarna på Jonsbo att bedöma deltagarnas behov och följa deras utveckling, utöver progressionsmätningen med BIP. Men utvecklingen beskrivs ändå bäst av deltagarna. En av dem uttrycker det så här:

Projektet har verkligen bidragit till ökad egenmakt. Efter att ha fallit mellan stolarna i flera år efter min utbrändhet 2017 har jag i Jonsbo hittat kraft och ork att verkligen förstå vad jag klarar av. Att få komma till en plats att bidra till, samtidigt som man kan komma undan en stund. Jonsbo har även bidragit till ökat välbefinnande när jag mått mycket dåligt. Bara att behöva vara på ett ställe en viss tid skapar en ökad trygghet. Att delta i Jonsbo har varit värt varenda sekund, det är det bästa som hänt mig. Jag har hittat hem. Jag önskar att alla skulle få uppleva det här. Det är deltagarna som skapar konceptet, inte ett koncept som deltagare ska anpassas till.

Av citat är det tydligt att det salutogena förhållningssättet är en viktig grund för arbetet i Jonsbo. Det innebär att de fokuserar på det friska och det som fungerar hos deltagaren, i stället för det sjuka och det problematiska. Att deltagarna ska uppleva en känsla av sammanhang är också en viktig del i rehabiliteringen. Deltagarna får ofta höra att medarbetarna tror på deras möjlighet att komma vidare, och visar på de små framstegen som tillsammans leder deltagaren närmare arbete eller studier.

3.2 Backaberg

Backaberg har ingått i Samordningsbron sedan augusti 2020, men till en början som en del i Insteget och Välfärdsguiden. Först under oktober 2022 blev verksamheten en naturlig del av projektet Samordningsbron 2.0. Backaberg har samma typ av målgrupp som Jonsbo, men med en viktig skillnad; på Backaberg har deltagarna alltid en pågående kontakt med specialpsykiatrin. Dessutom jobbar Backaberg utifrån en annan approach i form av ett tydligt näringslivsfolks. En deltagares process genom Backaberg kan illustreras så här:



Inom Backaberg innebär det tydliga näringslivsfokus och samarbete med arbetsgivare att riktiga jobb är i fokus, där utveckling för arbete, snarare än ett hälsfokus i sig (som hos Jonsbo) är utgångspunkten. Detta upplevs som en naturlig win-win-situation för både individ och arbetsgivare. Att det finns en riktig kund för verksamheten att leverera till, likväl som externa arbetsgivare att använda för extern arbetsträning, är centralt. En deltagare som vi intervjuat uttrycker sig så här avseende näringslivsfokuseringen:

Jag kommer hit, det är ett jobb, det är viktiga grejer vi gör. Jag har psykiska utmaningar, men det här skapar hopp om att även jag kan få ett jobb någon gång, eller i alla fall hoppas på det. Alla medarbetare är toppenbra, och det är viktigt att man får det sociala sammanhanget. Verksamheten är jätteanpassad efter mig. Jag känner att jag gör nytta och att jag är behövd. Jag ser resultat och kan vara stolt över att det jag gör blir bra; det liksom en leverans. Det stärker verkligen min självkänsla.

Även om det finns ett tydligt jobbfokus inom Backaberg, med utgångspunkt i väldigt enkla arbetsuppgifter, har deltagarna alltså ett behov av ett tydligt hälsorelaterat stöd. Vård och behandlingar sker därför parallellt med medverkan i Backaberg, men det är andra aktörer som ansvarar för den.

För en deltagare hos Backaberg inleds resan med att en intresseblankett fylls i och lämnas in (från insatskatalogen). Detta sker i samarbete mellan deltagaren och en anvisare (från Försäkringskassan, Regionen eller kommunen). Ett studiebesök bokas sedan in där deltagaren får en bild av vad som görs på Backaberg. När en deltagare väl ska ansluta till verksamheten sker ett introsamtal mellan deltagare

och handledare, ibland tillsammans med anvisaren. Det sker ingen djupare kartläggning, utan medverkan i verksamhet sker direkt genom att deltagaren får börja prova på olika arbetsuppgifter. Uppföljning sker sedan löpande med djupare nedslag med intervaller om 3–8 veckor.

Metoder som används på Backaberg är Supported Employment, Motiverande samtal (MI), samt enklare uppgifter för att testa motorik och kognitiv förmåga. Det finns generellt inga gruppaktiviteter mer än möjlighet till gemensam fika och lunch, utan allt utgår från individuell planering. Uppgifterna ändras efter vad olika arbetsgivare vill ha hjälp med, men det finns inga formulerade deadlines för leverans gentemot dessa. Exempel på arbetsuppgifter som deltagarna får genomföra är demolering av cyklar, putsa silver, sortera sällskapsspel och olika former av odling. Vi uppfattar att verksamheten skapar rätt förutsättningar för deltagare att närma sig arbete, där strukturen och få förväntningar skapar trygghet för deltagarna.

Det finns plats för 20 deltagare på Backaberg, där dessa kan arbeta mellan en och tio timmar per vecka. Det finns dock en ambition att arbetstiden ska ökas efterhand, där det sätts delmål som förhoppningsvis ska leda till att deltagaren under de sista månaderna i verksamheten (maxtaket är 12 månader) klarar att vara där i upp emot tio timmar per vecka. Under hela tiden skapas en så trygg miljö som möjligt, och deltagaren har kontakt med en och samma handledare under hela tiden.

Just rollen som handledare är central på Backaberg. Den innehas av arbetsterapeuter som har ett mångfacetterat uppdrag. Det handlar om att stötta deltagarna, handleda i konkreta arbetsuppgifter, skapa ett framtidsfokus hos individerna, ha kontakt med företag för studiebesök och praktik, identifiera nya arbetsuppgifter för deltagarna, stötta i övergången till nya insatser etcetera. Allt detta med den enskilda individen i fokus.

Två deltagare säger så här om sin utveckling i Backaberg:

Jag har alltid tyckt att det varit viktigt att få ett jobb, men förut mårde jag dåligt när jag tänkte på det. Nu ser jag på det med framtidshopp och tro på att det kommer gå. Om inte annat har detta verkligen stärkt min självkänsla. Jag mår mycket bättre.

Backaberg har fått mig, som levt många år rätt så isolerad mellan väggarna i min lägenhet, att utvecklas och få tro och hopp om en ljus framtid. Personalens glädje och stöttning har varit värdefull, och att få sysselsättning av varierande grad har gett mycket energi. Utan Backaberg hade livet inte sett så ljust ut. Jag har fått glöd att "arbeta" framåt hemma.

När det är dags för utskrivning från verksamheten dokumenteras en sammanfattning av deltagaren i termer av faktisk arbetstid, närvaro, arbetsuppgifter, behov av stöd etcetera. Dokumentet beskriver också vilket behov av stöd som individen behöver på en arbetsplats.

Ett av mervärdena i verksamheten är att deltagarna får bekräftelse på att de klarar saker. Detta är ett absolut första steg att komma tillbaka till ett arbete. Det som är tydligt är att deltagare i Backaberg växer, bland annat i form av att de tar på sig allt fler saker och utmaningar. Mycket handlar om att få till rutiner, sömn, matvanor och annat strukturerat arbete.

Det finns enligt oss flera framgångsfaktorer som ligger till grund för Backabergs resultat, där följande är särskilt viktigt:

- Verksamheten bidrar till en känsla av sammanhang (Kasam) genom en begriplig och meningsfull vardag för deltagarna.
- Det finns ett starkt individfokus där det som är bäst för varje enskild individ är centralt, oavsett om det gäller arbetstider, uppgifter, stöd eller något annat.
- Det finns ett reellt och tydligt fokus på arbete (och studier), vilket uppskattas av deltagarna då deras arbetsuppgifter kommer till nytta och har en kund.
- Verksamhetens flexibla (agila) förhållningssätt innebär att metodutveckling skett genom löpande testning.
- Användandet av innovativa kommunikativa hjälpmedel, exempelvis bildstöd.
- Det finns ett lösningsfokuserat och pedagogiskt arbetssätt.
- Medarbetare på Backaberg har ett föredömligt bemötande gentemot målgruppen, i vilket de utgår ifrån det som fungerar hos deltagare samt förstår deras utmaningar.

Den metod som arbetats fram är föränderlig och har utvecklats över tid, genom att testa olika evidensbaserade modeller. Det som främst kännetecknar metoden idag är:

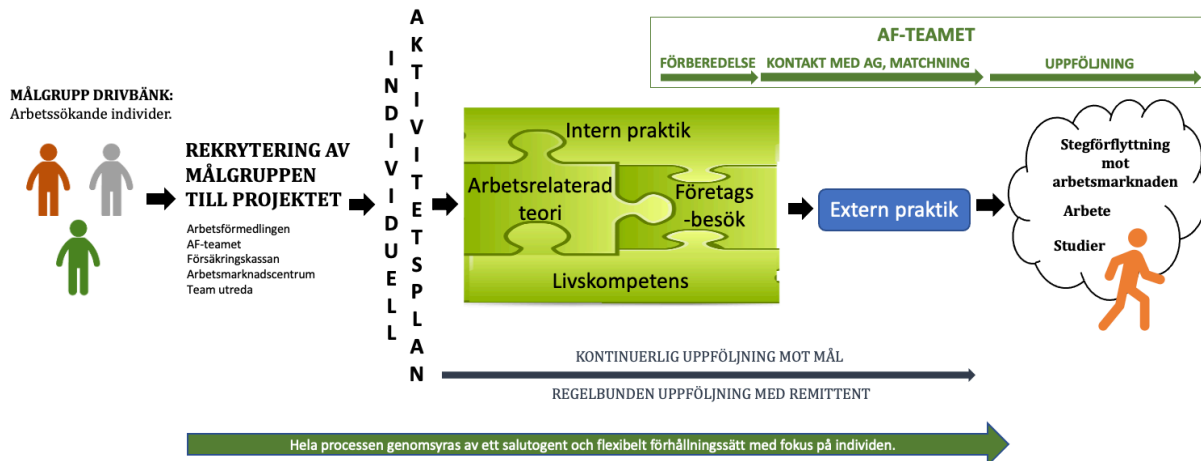
- Flexibelt och salutogent förhållningssätt till verksamheten.
- Deltagarna gör riktiga jobb och träffar kunder vid överlämning av sitt arbete.
- Det finns ett uttalat och bra arbetsgivarsamarbete där arbetsgivare uttrycker glädje att kunna bidra, och tacksamhet för det arbete som görs.
- Det är riktiga företag som Backaberg samarbetar med, och de har byggt upp en modell för att kunna bistå med riktiga arbeten (enkla jobb) utan att snedvrider marknaden.
- Det är fokus på individ snarare än grupp.
- Verksamheten försöker efterlikna en arbetsplats med fasta tider, rutiner och samvaro.

3.3 Drivbänk

Drivbänk har under projektet bestått av i huvudsak två verksamheter – odling och café – med i hög utsträckning samma arbetssätt. Precis som för Backaberg finns ett stort fokus på näringsliv, praktik och riktiga arbeten. Medarbetarna på Drivbänk har själva erfarenhet av olika yrkesroller inom näringslivet, och de upplever att det finns behov av arbetskraft. Men att lediga tjänster i oftast inte utannonseras offentligt, utan förmedlas genom kontakter och nätverk. Detta gör medarbetarna till en viktig bro mellan deltagarna, näringslivet och olika myndigheter.

Utgångspunkten för verksamheterna inom Drivbänk är att deltagarna ska få stöd att utvecklas i sin egen takt, men samtidigt få erfarenhet och kunskap kring arbete i café respektive odling och trädgård. Deltagarna får stöd i sin personliga utveckling, samtidigt som de får praktisk och teoretisk kunskap, likväl som erfarenhet av en företagslik verksamhet. En viktig komponent är just att arbetet som genomförs är på riktigt med en betalande slutkund. Deltagarnas väg genom Drivbänk kan illustreras på följande sätt:

Drivbänk



Verksamheten utgår från det projektspecifika arbetssättet "Drivbänksmodellen". I den ingår följande komponenter:

- Intern praktik
- Arbetsrelaterad teori
- Företagsbesök
- Livskompetens (även kallad "femte modulen")
- Extern praktik

Inom Drivbänk får deltagaren i den interna praktiken växla mellan olika uppgifter, och den får testa på olika arbetsområden. Det handlar om allt från matlagning, dukning och kassa till att plantera, odla och genomföra trädgårds- och fastighetsskötsel. Utifrån nya eller tidigare upparbetade kontakter kan extern praktik på ett företag anordnas. Här har det visat sig vara viktigt att deltagarna inte skrivs ut från Drivbänk när de övergår till extern praktik, utan att deltagarna (och praktikmottagarna) får ett fortsatt stöd från Drivbänk i den fasen.

Särskilt viktigt blir det för de deltagare där praktikplatsen inte fungerar för dem, eller där det exempelvis handlar om en första extern praktik som enbart syftar till att få "testa vingarna". Att då fortfarande vara en del av Drivbänk ger inte bara viktigt stöd och trygghet, utan gör också att individen kan komma tillbaka till Drivbänk, ta nya tag med bra stöd, för att sen förhoppningsvis prova en annan extern praktik längre fram. Har individen blivit utskriven från Drivbänk när den externa praktiken påbörjas finns i princip inga möjligheter till fortsatta stöd, och individen behöver börja om från noll om den vill tillbaka till Drivbänk igen.

Även på Drivbänk arbetar medarbetarna utifrån ett salutogent förhållningssätt. En term som är viktig inom det salutogena förhållningssättet är Kasam, vilket innebär att en individs egenupplevda nivå av hälsa är högre om personen känner sig delaktig i ett sammanhang som upplevs som meningsfullt.

Drivbänk Café

Kärnan i Café Drivbänk är ett café och lunchrestaurang i centrala Linköping. Det finns plats för ett 20-tal deltagare i verksamheten, som tas om hand av fyra handledare som alla har erfarenhet från restaurangbranschen. Samtliga handledare bistår varandra i arbetet, men de har olika ansvarsområden att prioritera – en har ansvar för anvisningar/rekrytering, två för matlagning och kök samt en för externa relationer och matchning. Två deltagare säger som här om dessa:

Handledarna är mycket kunniga och kan sitt yrke. Det känns bra att laga mat och se att det kommer människor till del.

Handledarna är från branschen, har mycket erfarenhet och yrkeskunnighet. Det finns alltid stöd och vägledning när det behövs. I jämförelse med tidigare arbetsmarknadsintegrerande insatser är det här något helt annat. De andra har mer känts som förvar, nu är det arbete på riktigt. Man behövs på ett annat sätt.

Få av deltagarna är nära ett arbete när de kommer till verksamheten, men genom att ge deltagarna allt fler verktyg och färdigheter rustas de alltmer för att kunna ta ett arbete. Deltagare kommer från kommunens arbetsmarknadscentrum, Backaberg eller Försäkringskassan. För att vara på Café Drivbänk måste en individ kunna arbeta minst 10 timmar per vecka (till skillnad mot Jonsbo och Backaberg, där kravet alltså är upp till 10 timmar per vecka).

Fokus i verksamheten är driften köket och servering, men viktiga delar för deltagarna är också externa studiebesök och teoripass. När en deltagare börjar på Café Drivbänk inleds arbetsträningen med teori i hygien och en kurs i säker mat. Det teoretiska inslaget finns sedan fortlöpande kombinerat med operativt arbete i verksamheten. Även att det är ett riktigt arbete i ett faktiskt café med externa kunder, har deltagarna rätt att fråga så mycket de vill, ta pauser eller välja att byta arbetsuppgift. Det finns en större förståelse till deltagares utmaningar än på en praktik. Två deltagare beskriver sin tillvaro i verksamheten så här:

Det är lärorikt, och jag trivs jättebra. Det är bra gemenskap med trevligt folk. Jag tycker främst att relationen med kollegorna är särskilt viktig. Det är ett öppet klimat och man vet vad man ska göra. Samtidigt är det ingen stor press.

Jag har testat extern praktik. Den stora skillnaden är att man i Café Drivbänk blir mer introducerad och jag är accepterad för mina utmaningar. Ofta har man också känt sig som en börda i praktik genom att hela tiden få fråga vad man kan bidra med. Annars står man mest vid sidan av. Här är man en viktig arbetskollega och behövs i verksamheten.

Syftet med verksamheten är att ge deltagarna arbetsträning och skapa förutsättningar för dem att förstå sin förmåga, likväl som att skapa rutiner och genomföra ett riktigt arbete. Att det är ett riktigt arbete med riktiga kunder upplever vi är särskilt viktigt för deltagarna. Tidigt under deltagarens tid i verksamheten identifieras därför dennas intresse och kunnande, för att nyttja detta som grund för att matcha deltagare mot potentiella externa arbetsgivare. Det finns ett brett kontaktnät av företagare kopplat till medarbetarna inom Café Drivbänk som kan nyttjas för denna matchning.

Varje dag samlas handledare och deltagare för 9-fika för att gå igenom dagen; vad som ska göras, vad som ska serveras, vilka råvaror som ska förädlas, vem som ska göra vad etcetera. Ett stående inslag i

9-fikat är att det informeras om, och reflekteras över, aktuella händelser i samhället med koppling till caféverksamheten.

Vår bild av verksamheten (baserad på egna observationer) är att miljön är lugn och trivsamt. Under dagen för en längre observation arbetade två handledare och en deltagare i köket. Flera deltagare kom in under dagen, men ofta var det inte mer än 2–3 deltagare i köket samtidigt. En deltagare säger så här om att vara i verksamheten:

Jag tycker det ger struktur genom morgonfika, där vi går igenom dagens råvaror och olika allergier. Man lär sig jättemycket av att bara göra. Matlagning gör vi allt från grunden och kan hoppa runt på olika stationer under dagen. Man får testa mycket, och lära sig mycket.

Deltagarna är mycket aktiva och engagerade i verksamheten, efter sina respektive förutsättningar. Sammantaget är de dock en mycket heterogen grupp, med olika bakgrund, hälsomässig status samt anledning till att de har hamnat utanför arbetslivet. Detta ställer stora krav på individuellt bemötande och individuell handledning. Samtidigt sker det en del gruppverksamheter (som teoripass), och i den löpande verksamheten händer det kontinuerligt att en projektmedarbetare kallar till sig samtliga närvarande deltagare för att exempelvis förklara innebörden av olika moment. Kombinationen av gruppk aktiviteter och individuell anpassning efter respektive deltagares specifika behov upplever vi är en av framgångsfaktorerna för Café Drivbänk.

Arbets sättet inom Café Drivbänk bygger på flera olika komponenter. Det handlar bland annat om jobbfokus (med snabb scanning/kartläggning och matchning mot annat arbete), teoripass, gruppinläring vid grytan, individuell handledning, tema och struktur vid 9-fikat, yrkeskunnsighet kombinerad med pedagogisk handledning, riktiga jobb (där individen upplever att den saknas om den inte är där) samt integrering av teoretiska inslag i det praktiska arbetet.

Deltagarna är kvar i verksamheten tills de själv väljer att avsluta, har blivit sjuk eller fått ett jobb. Men oavsett sker den framtida planeringen för personen i samarbete med anvisande handläggare eller arbetskoordinatorer. Det finns deltagare som varit i verksamheten från och till under ett par år (men då också provat extern praktik), medan andra slutar efter någon månad för att de fått arbete eller ska utredas vidare. En deltagare som precis avslutat sin tid på Café Drivbänk uttrycker sig så här:

Projektet har definitivt varit värt att delta i. Det är ju en riktig arbetsplats, jag har ju inte bara kommit närmare arbetsmarknaden. Jag har varit en del av den.

Drivbänk Odling

På samma sätt som inom Café Drivbänk och Backaberg är kontakter med näringslivet centralt på Drivbänk Odling. Medarbetarnas tro på att deltagaren kan leverera på en konkurrensutsatt marknad, tillsammans med deras kontakter med och förståelse av hur näringslivet fungerar, skapar en positiv dynamik. Det finns också mer tid för handledning och stöd till deltagarna då Drivbänk Odling har maximalt åtta deltagare per handledare, medan till exempel kommunens handläggare har ett trettiotal klienter. Att i lugnare tempo med mer stöd kunna utvecklas i en företagsliknande miljö, med direkt näringslivskontakt, stärker människor på väg till arbete. En deltagare uttrycker det så här:

Det som varit särskilt bra är den yrkeskunskap och den kunnighet som finns här. Man får fråga vad som helst.

Målgruppen i Drivbänk Odling har förändrats under projektets genomförande. Inledningsvis skedde flest anvisningar till Drivbänk Odling från Arbetsförmedlingen, vilket innebar att målgruppen var ganska självgående och stod relativt nära arbetsmarknaden. Idag kommer en majoritet av deltagarna från kommunen, där flera endast klarar att arbeta tio timmar per vecka (vilket är miniminivå för deltagande i Drivbänk Odling).

Inledningsvis anvisades även personer som var i behov av annat stöd, men när Jonsbo startade som ett försteg kunde dessa personer remitteras dit i stället. Ett flertal deltagare har dessutom kommit till odlingen från Backaberg. En av dessa säger så här:

Jag låg på en nolla [i BIP-mätning] innan insatsen, och kanske en 1:a efter 6 månader. Nu klarar jag 90% av arbetet, men det har tagit 2 år. Det var tvungen att ta 2 år. Jag ville inte alls in på Backaberg först, men jag var tvungen att ha något att göra. 80% handlade först om att bara komma ut och få rutiner. Nu tycker jag att det är 100% kul att vara här [på Odling], och det är kul att arbeta. Är 90% säker på att ingenting av det här hade hänt utan insatser från projektet.

Medarbetarna inom Drivbänk Odling ser fördelar med att mer systematiskt ha både Jonsbo och Backaberg som försteg till Drivbänk, framför allt då det skulle kunna ge fler individer en naturlig väg framåt inom Samordningsbron. Medarbetarna upplever att det finns en logik i att se Drivbänk som en sluss mellan ett försteg (Backaberg och Jonsbo) och en extern praktik på ett företag, men att detta inte nyttjas i någon större utsträckning.

På Drivbänk Odling ligger fokus på att förstå näringslivet, skapa nätverk, genomföra studiebesök, genomföra praktik och att ha näringslivet på plats för information. Mycket av handledningen handlar att bidra till lärande i ett yrke samt att föra samtal med kollegor och kunder. För medarbetarna är det därför viktigt att samtidigt ha en hög yrkeskunnighet och god pedagogisk kompetens. I verksamheten kombineras teori (i grupp) med praktiskt arbete för att få en naturlig balans mellan dessa, och därmed så goda förutsättningar som möjligt för lärande. Modellen som Drivbänk Odling bygger på passar därför alla människor, där innehållet anpassas efter behov och förmåga. Samtidigt finns det ett mål i verksamheten som handlar om att förse näringslivet med kompetens.

Grundtanken är deltagarna är på plats i verksamheten från kl. 07.30 eller 09.30, och att arbetet för dagen då fördelas. De flesta deltagare slutar 15.00, men en del går hem vid 12.00. Efter 15.00 sitter medarbetarna och pratar igenom dagen med fokus på vad deltagarna gjort och vad som ska göras framöver.

Växthus, friodling och parkarbete (inklusive fastighetsskötsel) finns som yrkesinriktningar på Drivbänk Odling. Yttre skötsel har fungerat särskilt bra för att få deltagare i arbete. Det finns en handledartjänst i Ryd/Skäggetorp som stödjer i yttre skötsel, där arbetet handlar om att genomföra uppgifter som vaktmästare inte hinner med. Inom detta område har det dessutom skapats så mycket arbete att det fortsättningsvis kommer finnas en egen del inom Drivbänk som handlar om just yttre skötsel, där fokus

bland annat kommer vara blomlådor hos Stångåstaden, Ebbepark och andra arbetsgivare. En deltagare beskriver din tid inom Odling så här:

Jag har provat allt som finns att prova på såsom fastighetsskötsel, parkskötsel, odling i friland och odling i växthus. Alla handledare är jättebra och kan sitt yrke, och det är mycket anpassat efter mig. Jag har även haft praktik på PEAB.

Stödet från handledarna är inte enbart kopplat till den tid då deltagarna är i den egna verksamheten inom Drivbänk Odling. Utan när det är dags för en deltagare att vara på en annan arbetsplats, exempelvis för praktik hos ett företag, följer handledaren med till arbetsplatsen för att redan från start stötta både arbetsgivaren och deltagaren. De har sedan en kontinuerlig dialog utifrån detta för att skapa förutsättningar för bästa möjliga resultat.

3.4 Insteget Kinda

Insteget Kinda var ett delprojekt i Samordningsbron som startade år 2019 och avslutades i mitten av 2022. Verksamhetens övergripande mål handlar om att skapa stegförflyttning mot självständighet och egenförsörjning utifrån varje deltagares unika förmåga. Efter delprojektets avslut har stora delar av verksamheten implementerats framgångsrikt i ordinarie verksamhet, som numera kallas Arbetsmarknadsinsatser Kinda. Idag utgör den verksamheten i mångt och mycket kommunens arbetsmarknadsrelaterade arbete vid Kinda lärcentrum.

Under projektperioden var målgruppen för verksamheten vuxna, bosatta i Kinda kommun som var i behov av extra stöd för att närma sig arbete eller studier, och som dessutom:

- hade någon form av psykisk ohälsa,
- var sjukskriven med eller utan ersättning från Försäkringskassan, eller
- hade aktivitetsersättning, eller
- hade sjukersättning.

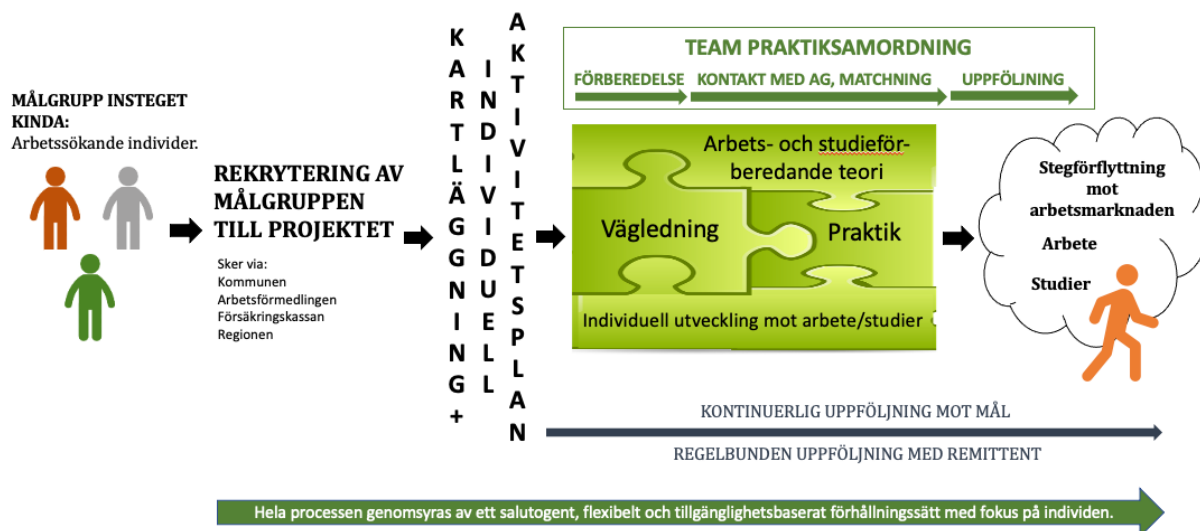
Många av deltagarna har kommit till verksamheten via kommunens försörjningsstöd, medan övriga kommit via Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller Regionen. Här har verksamheten alltså lyckats väl med att etablera en god samverkan med övriga myndigheter för att kunna ta emot deltagare därifrån, deltagare som ofta har behov av samordnat stöd.

I verksamheten finns det plats för upp till 24 individer. Utifrån behovet befinner sig dessa olika länge i verksamheten. Den kortaste tiden är cirka två månader (vilket enbart gäller ett fåtal), medan de som varit med längst har varit i verksamheten i två år. Det är ett relativt jämnt in- och utflöde av deltagare varför det vanligen inte finns någon kö för den som vill och får delta.

Sammantaget finns tre kommunanställda medarbetare i verksamheten som på olika sätt arbetar med att stötta deltagarna i deras stegförflyttning mot arbete eller studier. Det handlar om två arbetsterapeuter samt en vägledare mot arbetsmarknad (som arbetar halvtid i verksamheten). I övrig verksamhet på Kinda lärcentrum finns även tillgång till en studie- och yrkesvägledare samt en praktikadministratör. Det är arbetsterapeuterna som deltagarna vanligen har mest kontakt med då det är dessa som generellt är deltagarnas kontaktperson, och därmed den som deltagarna framför allt får det löpande

stödet av. För att ge en övergripande bild av deltagarens resa genom verksamheten kan följande illustration användas:

Insteget Kinda



Den deltagare som antagits till insatsen kallas till ett första möte, som sedan följs av flera kartläggningssamtal (ofta 2–4 möten) för att arbetsterapeuten, som är den som genomför samtalen, ska få en tydlig bild av individen, dess behov och även mål. Strukturen och innehållet i kartläggningssamtalen är alltid desamma, och de bygger på olika former av mallar i syfte att säkerställa att nödvändig information samlas in. Några utgångspunkter är genomgång av inskickad intresseanmälan, SUS-relaterad information, samtyckesblanketter, VINR (Våld i nära relationer) samt BIP. Samtalen mynnar ut i en handlingsplan som synliggör vad det är för aktiviteter som individen är tänkt att medverka i.

När handlingsplanen är klar tydliggör den vilket eller vilka av de fyra huvudsakliga spår som finns i verksamheten som deltagaren initialt (och över tid) ska ta del av. Det handlar om följande fyra alternativ, som tillsammans ska stötta individen hela vägen till egenförsörjning:

- *Coachande/motiverande samtal:* Dessa samtal sker med en majoritet av deltagarna, och de fokuserar på det deltagaren har behov av att få hjälp med.
- *Gruppverksamhet:* Gruppverksamheten handlar om att ge deltagarna ökade kunskaper om viktiga faktorer på deras väg mot egenförsörjning, samt träna på det sociala samspelet. När det finns tillräckligt många nya deltagare startas en ny grupp där dessa ges möjlighet att få ny kunskap i tre steg, där vart och ett innefattar sex lärtillfällen om cirka två timmar vardera. Teman för de olika stegen är (1) vardag och rutiner, (2) arbete- och studieorientering samt (3) arbets- och studieförberedning.
- *Intern och extern praktik:* Beroende på behov kan deltagarna erbjudas intern praktik i det café som finns i Kinda lärcentrum, eller extern praktik hos antingen en annan kommunal verksamhet eller hos ett företag. För att få god systematik i praktikspåret finns det inom kommunen ett särskilt team som samordnar allt runt deltagarnas praktik. De utgår från VTA-modellen (Vägen till arbetsgivarna) och har utifrån det byggt upp tydliga rutiner – inklusive

relevanta mallar för bland annat avtal och checklistor – för dialog med arbetsgivare före, under och efter en praktik.

- *Samordnade insatser:* Rätt många av deltagarna har behov av samordnade insatser. Här har arbetsterapeuterna en viktig roll genom att bidra till att dessa faktiskt realiserar, framför allt genom att initiera flerparskontakter (och löpande följa upp dessa) för att deltagaren ska få det stöd den behöver.

I verksamheten totalt sett finns det några pusselbitar som kan ses som en viktig del av kärnan i den. Det handlar om:

- *Arbets- och studieförberedande teori:* I både gruppverksamheten och den interna praktiken läggs det en viktig kunskapsmässig grund för vad det innebär att arbeta eller studera, samt olika omkringliggande faktorer för detta. Sammantaget utgör detta är en central bas för deltagarna att stå på.
- *Vägledning:* Löpande under deltagarens hela resa mot egenförsörjning ges olika former av vägledning. Bland medarbetarna i verksamheten finns vägledare mot arbete och studier som båda bidrar på positiva sätt i deltagarens resa mot egenförsörjning.
- *Praktik:* En stor del av verksamheten handlar om att deltagarna får utvecklas genom att ha praktik, antingen internt eller externt. Det är ett centralt moment i utvecklingen mot arbete eller studier.
- *Individuell utveckling mot arbete/studier:* I verksamheten är den grundläggande utgångspunkten individens behov för att ta sig dit den vill. Det gör att arbete hela tiden sker med deltagarens individuella utveckling mot arbete eller studier i fokus.

I verksamheten finns det ett flertal modeller, metoder och förhållningssätt som utgör olika delar av arbetssättet. Precis som i övriga delar av Samordningsbron finns en tydlig utgångspunkt i ett salutogent och flexibelt förhållningssätt, men också en grundläggande utgångspunkt i ett tillgänglighetsbaserat förhållningssätt. Dessutom ligger Kasam som koncept till grund för viktiga delar av arbetssättet, likväl som BIP, arbetsterapeutiska teorier som MOHO (Model of human occupation), metoden vardagsrevidering samt konceptet universal design of learning.

Under deltagarens tid i verksamheten genomförs kontinuerliga uppföljningar med rätt hög frekvens. Detta sker i form av dels mer formell mätning utifrån mätinstrument som exempelvis BIP och/eller deltagarutvärdering, dels mer informellt genom löpande uppföljningssamtal (eller i coachande/motiverande samtal).

Många av deltagarna i verksamheten utvecklas på ett positivt sätt, oavsett om de tar sig hela vägen till egenförsörjning eller inte. Det handlar bland annat om att de får en ökad tilltro till sin egen förmåga, lär sig nya saker samt att de ser sina egna kompetenser likväl som sina utmaningar. Med tiden utvecklar många också en viktig tilltro till medarbetarna i verksamheten. Den ligger bland annat till grund för att flera deltagare ger uttryck för att de tycker att det är skönt att de har kontakt med en och samma person som verkligen "hänger i" och följer dem under en lång period. Det skapar en viktig kontinuitet för dem. Många av deltagarna lyfter därför också fram att de känner att de blir sedda för den de faktiskt är.

För att åstadkomma en positiv utveckling för deltagarna finns flera framgångsfaktorer, där följande särskilt bör lyftas fram:

- Den kontinuerliga anpassningen utifrån individens egna behov och förutsättningar.
- Projektmedarbetarnas tålamod och ihärdighet att bibehålla en löpande kontakt med individen.
- Arbetet i olika former av medarbetarteam, då det ger en plattform för löpande reflektion, utveckling och gemensamma beslut.
- Den interna samverkan som etablerats inom kommunen kopplat till verksamheten, då den möjliggjort en helhetslösning för individens resa till egenförsörjning.
- Skapandet av struktur och dokumenterade rutiner för arbetssättet, vilket säkerställer en god kvalitet i arbetet med varje enskild individ.

Sammantaget har projektperioden nyttjats väl för att skapa fungerande arbetssätt som till stor del implementerats i ordinarie verksamhet. I en relativt liten kommun som Kinda är resurserna begränsade, vilket ställer än högre krav på att nyttja dessa på ett relevant sätt. Med stort fokus på samverkan (både internt och externt), struktur och individfokus har de lyckats med detta.

4. PROJEKTETS RESULTAT

Samordningsbron 2.0 har tveklöst uppfyllt flera viktiga resultat på individ- och organisationsnivå. I detta kapitel redogör vi för vår samlade bild av projektets resultat utifrån vad som varit ambitionen med projektet.

Projektet har jobbat utifrån ett rätt stort antal konkreta mål för att nå det övergripande målet, där det sistnämnda är enligt följande: ***fler i målgrupperna når arbete tack vare att de medverkande parterna samordnar sina tjänster och bygger en långsiktigt hållbar infrastruktur för samverkan och utveckling.***

I vår utvärderingsplan lyfter vi fram sammantaget 17 mål inom projektet, där vi i den här slutrapporten har valt att kategorisera dessa i fyra områden utifrån vad de handlar om. Områdena är: arbetssättet, deltagarna, arbetsgivarna samt de horisontella principerna. I de kommande avsnitten diskuterar vi utfallet för målen inom vart och ett av dessa fyra områden.

4.1 Arbetssättet

Samordningsbron har på ett tydligt sätt arbetat med test- och utvecklingsarbete i samtliga delar av verksamheten. Alla arbetssätt är framtagna genom piloter och testmiljöer, där verksamheterna och insatserna anpassats efterhand utifrån förutsättningarna. Vi utvärderare upplever att detta arbetssätt också är en inbyggd del i systemet och anser därför att målet ***att test- och utvecklingsarbete finns som en naturlig del inbyggt i systemet*** är uppfyllt.

Det övergripande arbetssätt som arbetas fram i Samordningsbron utgör enligt oss ett bra komplement till andra insatser. Projektet har haft ett positivt flöde av deltagare, och de allra flesta som tagit del av verksamheten har utvecklats på ett positivt sätt i relation till egenmakt, självförtroende, delaktighet

och/eller välbefinnande. Detta är avgörande effekter hos deltagare för att kunna nå och behålla ett arbete. Detta indikerar att målet om att **metodutvecklingen leder till att verksamhetens deltagarvolymer, flöde och andel som lyckas ökar** är uppfyllt.

Samarbetet mellan förbundets medlemmar har inom Samordningsbron förbättrats under projektperioden, med ett ökat politiskt engagemang och en tryggare och mer fast representation i beredningsgruppen. Testverksamheten i Samordningsbron sker lokalt, men påverkas i högsta grad av lokala, regionala och nationella beslut på området. Samordningsförbundet Centrala Östergötland har tagit plats i den nationella dialogen och är bland annat ordförande i NNS – intresseorganisation för Samordningsförbund, i vilken förbundet tillsammans med flera andra förbund driver frågan i politiska forumet. Samtalsklimatet och ett lösningsorienterat fokus mellan medlemmarna i Samordningsförbundet har präglat dialogen under genomförandet av Samordningsbron 2.0.

Utifrån detta upplever vi att utbytet mellan medlemmarna i samordningsförbundet utifrån målgruppens behov har skapat **ökad insikt, kunskap och kompetens om de olika myndigheternas/aktörernas uppdrag och roller**. Vi anser också att delar av målet om att **samverkan mellan förbundets medlemmar förbättras och effektiviseras** har uppfyllts. Men som vi nämner i inledningen till kapitel 3 så handlar detta om samverkan på en mer övergripande nivå. En mer detaljerad samverkan, med fokus på att skapa en samordnad helhet där deltagares flöde i Samordningsbron är i fokus, har inte realiserats. Detta trots att i princip alla förutsättningar för en sådan finns på plats.

Som vi beskriver i denna slututvärderingsrapport har test- och utvecklingsfokus i projektet lett till lösningsfokuserat, individuellt behovsanpassat och flexibelt arbetssätt som finns inneboende i modellen. Därmed kan vi konstatera att målet om att **bromodellen förfinas** har uppfyllts.

4.2 Deltagarna

Avseende deltagarna har projektet mål av både mer kvantitativt och kvalitativt slag. I det förstnämnda fallet är handlar det framför allt om följande tre:

- **Deltagarna i projektet kommer ut i arbete, inleder studier eller annan likvärdig sysselsättning (målnivån är satt till 60%).**
- **Deltagarna kommer från alla förbundsmedlemmar.**
- **Det är en jämn fördelning mellan deltagare från projektutlysningens olika målgrupper.**

Av resursskäl har projektet inte haft möjlighet att tillhandahålla statistik som vi kan använda för att göra en bedömning av utfallet för dessa mål. Utifrån vår sammantagna informationsinsamling kan vi dock konstatera att det är rätt många deltagare som tagit steget vidare från projektet till arbete eller studier, varför vår uppfattning är att projektet har bidragit på ett positivt sätt till många personers egenförsörjning. Vilken andel det handlar om vet vi dock inte.

När det i stället gäller målen av mer kvalitativt slag är ett av dessa: **deltagarna upplever att de fått stöd utifrån sina individuella behov och förutsättningar**. För detta finns det dessutom en formulerad målnivå på 80%. Vår sammantagna bild utifrån samtal med både projektmedarbetare och deltagare är att projektet har levererat i linje med detta. Som vi beskriver i kapitel 3 finns det ett genomgående

fokus på att möta individen där den befinner sig utifrån just behov och förutsättningar, och många av deltagarna vi pratat med uttrycker sig i positiva ordalag avseende projektmedarbetarnas arbete gällande detta.

Ett annat viktigt mål för projektet är att **deltagarna upplever att de står närmare arbetsmarknaden efter att de har deltagit i projektet**. Vi har genom observationer samt intervjuer med deltagare och projektmedarbetare försökt fånga indikationer på progressionen för deltagarna gällande viktiga effekter. Vi har fokuserat på progression inom tre effektområden: (1) egenmakt och självförtroende, (2) sociala relationer och delaktighet samt (3) välbefinnande och framtid. Nedan presenterar vi den sammantagna bild vi fått av dessa. Det vi presenterar ska dock inte ses som "sanningen", utan som en indikation på vad det kan tänkas handla om för utveckling.

Med egenmakt och självförtroende menar vi framför allt om deltagarna fått det enklare att påverka om de kommer få ett arbete, har fått en tydligare struktur i vardagen, ökat sina kompetenser som kan användas på en arbetsplats samt totalt sett ökat förutsättningarna att klara av ett arbete. Vår samlade bedömning av samtliga verksamheter i projektet är att de bidragit till:

- stor positiv förändring hos cirka 70% av deltagarna
- liten positiv förändring hos cirka 20% av deltagarna
- ingen förändring alls hos cirka 10% av deltagarna.
- negativ förändring hos ett fåtal deltagare

Det är som sagt en betydande mängd av deltagarna som har lämnat projektet för arbete eller studier, medan andra har "bara" fått en ökad självinsikt och förståelse av sina utmaningar. Något som i sin tur stärker egenmakten och självförtroendet. Det är en målgrupp som under lång tid varit borta från arbetsmarknaden, så redan i att arbeta med att testa och lyssna på sin kropp har de därför uppnått en viss progression.

När det gäller effektområdet sociala relationer och delaktighet avses framför allt om deltagarna känner sig mer delaktig i samhället, har lättare för att samarbeta med andra människor, till exempel i skolan eller på en arbetsplats, samt anser att det är lättare att prata med personer som de inte känner. Vår samlade bedömning utifrån samtliga verksamheter i projektet är att cirka 70% av deltagarna har realiserat en stor positiv förändring, att en liten positiv förändring skett för cirka 25% av deltagarna, att det inte skapats någon förändring alls för 5% samt att en negativ utveckling skett för någon eller några enstaka individer.

I effektområdet välbefinnande och framtid inkluderar vi framför allt om deltagarna i större utsträckning förstår bättre vad som behöver göras för att öka de egna möjligheterna att få ett arbete, om de fått en ökad energi att fokusera på att få ett jobb, samt om de fått en förbättrad fysisk och psykisk hälsa. Vår samlade bedömning av samtliga verksamheter i projektet är att utfallet för detta effektområde är ungefär detsamma som för området sociala relationer och delaktighet.

Viktigt att poängtera är att det inom projektet skapats en meningsfull miljö som skapar förutsättningar och motivation – vilket skapar värde, på riktigt. En viktig grund för detta är att delarna i Samordningsbron bygger den enskilda verksamheten efter individen, i stället för att försöka få alla individer att passa i samma form. Deltagarna får möjlighet att utvecklas med mindre krav, men ändå göra viktiga, riktiga jobb som skapar rutiner och arbetsrelaterat förhållningssätt.

Sammantaget är vi av uppfattningen av projektet skapar värde för deltagarna utifrån en realisering av viktiga effekter hos dem. Vår bild är att det är en stor del av deltagarna som realiserat en positiv förändring i relation till egenmakt, självförtroende, delaktighet och/eller välbefinnande. Det i sig är viktigt då dessa typer av effekter är ett viktigt grundfundament på vägen mot arbete eller studier.

Förutom vår informationsinsamling avseende deltagarnas utveckling har vi även använt oss av den information som projektet till del samlat in via BIP i syfte att fånga deltagarnas upplevelse av sin egen utveckling. BIP har använts både i Backaberg och Drivbänk (Café och Odling), men det finns bara ett fåtal dokumenterade mätningar att ta del av. Anledningen är att det inte sparas någon BIP-relaterad mätinformation för deltagare som lämnat verksamheten. Vi har därför valt att fokusera på de dokumenterade BIP-mätningar som finns inom Drivbänk totalt sett för att illustrera vad denna typ av mätningar visar. Det handlar om sammantaget åtta deltagare där det finns mätningar över en lite längre tidsperiod.

I relation till det totala antalet deltagare i projektet är detta alltså en väldigt liten andel. Syftet med den här avslutande delen av avsnittet är därför inte att ge en bild av deltagarnas utveckling mer generellt, utan ge en liten indikation på hur den kan se ut utifrån ett kvantitativt perspektiv.

Av de åtta inkluderade deltagarna tillhör sju odling och en caféet. Mätningarna har gjorts löpande över tid baserat på de sex dimensionerna nedan, där deltagaren har bedömt sig själv för var och en av dessa med hjälp av en femgradig skala (där 1 är sämsta och 5 bästa utfall).

- Förbättra möjligheterna att nå arbete
- Klara av ett arbete
- Användbara kompetenser
- Samarbetsförmåga
- Fokus på arbete i vardagen
- Fysisk och psykisk hälsa

En första mätning utifrån dessa har skett tidigt när deltagaren kommit till verksamheten, och därefter med ett antal månader emellan. Det finns en uttalad tanke om att mätning ska ske ungefär var tredje månad, men i realiteten går det rätt ofta betydligt längre tid emellan. Två av de åtta deltagarna kom till Drivbänk (Odling) från Backaberg, där det också gjorts motsvarande mätningar. I dessa två fall har vi använt den första mätningen hos Backaberg som utgångspunkt.

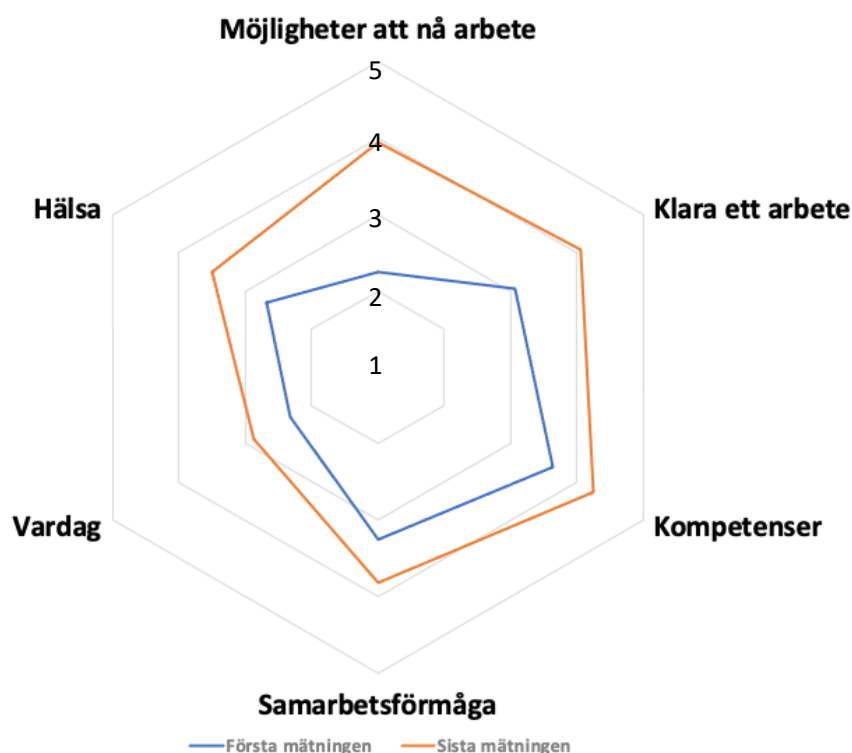
För var och en av de åtta deltagarna presenterar vi i tabellen nedan den ungefärliga tiden mellan den första och sista mätningen som vi fått tillgång till, samt det totala antalet stegförflyttningar som respektive deltagare gjort när det gäller de sex dimensionerna tillsammans. I det sistnämnda fallet har vi för var och en av de sex dimensionerna jämfört startvärdet med slutvärdet. Har en deltagare exempelvis satt en 3:a som värde vid första mätningen, och en 4:a vid den sista, innebär det en stegförflyttning på ett steg i positiv riktning. Vi har sedan summerat dessa värden för var och en av de sex dimensionerna, vilket ger följande utfall:

	Tid mellan första och sista mätningen	Totalt antal stegförflyttningar
Deltagare 1	Cirka 21 månader	2
Deltagare 2	Cirka 18 månader	-1
Deltagare 3	Cirka 19 månader	11
Deltagare 4	Cirka 11 månader	9,5
Deltagare 5	Cirka 13 månader	2
Deltagare 6	Cirka 9 månader	9,5
Deltagare 7	Cirka 18 månader	5
Deltagare 8	Cirka 20 månader	7

Som framgår av tabellen är det fyra deltagare som förflyttats sig en hel del (deltagare 3, 4, 6 och 8), medan en deltagare (nummer 2) totalt sett gått tillbaka ett steg – vilket innebär en negativ utveckling (om än liten). Övriga fyra har förflyttat sig några steg i positiv riktning. För deltagare 3 ska det tilläggas att stegförflyttningen sannolikt är än större än vad som framkommer av tabellen. Detta då det för den första mätningen finns värden för enbart tre av de sex dimensionerna (på grund av att ett något anorlunda mätinstrument då användes). För de tre saknade dimensionerna har därför en senare mätning används som den första.

I våra samtal med medarbetare i Drivbänk framgår det att innehållet i tabellen ovan är en rimlig bild av deltagarna totalt sett i projektet; en del utvecklas mycket medan andra har en mer begränsad utveckling. Det framgår också att det finns en hel del utveckling som medarbetarna ser, men som inte synliggörs i den femgradiga skalan. Exempelvis kan det ske en hel del utveckling vad gäller hälsan, men där den är av sådan karaktär att den inte ger upphov till en uttrycklig förflyttning uppåt i den femgradiga skalan. Vad det är som gör att vissa utvecklas mycket och andra betydligt mindre är svårt att svara på. En tes som lyfts fram av en av medarbetarna är att det handlar om att verksamheten träffar ”rätt” för vissa, utifrån just deras nuläge, medan verksamheten är bra också för övriga men att den inte riktigt ”klickar” fullt ut på samma sätt.

Om vi i stället tittar på den totala utvecklingen för deltagarna för respektive dimension så ser den ut enligt diagrammet nedan. I det presenterar vi det genomsnittliga angivna värdet för respektive dimension vid första respektive sista mättillfället.



Diagrammet visar att insikterna om att påverka möjligheterna att nå arbete är den dimension där utvecklingen är som störst hos deltagarna, följt av tron på att klara ett arbete och i viss mån fysisk och psykisk hälsa. Mer begränsad utvecklingen ser vi avseende kompetenser, samarbetsförmåga och fokus på arbete i vardagen.

Att det är de direkt jobbrelaterade dimensionerna som utvecklingen är som störst inom är inte förvånande. Snarare är det dessa som det pratas mest om, och hos i alla fall Odling är detta ett område som de jobbar en hel del med att hjälpa deltagarna sätta ord på. Att hälsa och fokus på arbete i vardagen har en mer begränsad utveckling är heller inte så förvånande. Framför allt för att det handlar om aspekter som är betydligt svårare för verksamheten att komma åt och påverka. Dessutom hänger de väldigt tydligt ihop, där begränsningar i hälsan vanligen innebär att deltagarna inte har kraften, eller förutsättningarna, att aktivt ta steg framåt i vardagen för att finna ett arbete.

När det avslutningsvis gäller samarbete är det en dimension där det inte sällan finns deltagare (generellt sett) som backar i sina egna skattningar över tid. Detta i takt med att de får ökade insikter om innebörden av samverkan och deras egen roll i den.

Sammantaget visar sammanställningen av dessa BIP-relaterade mätningar att deltagarna utvecklas i betydande utsträckning under sin tid i projektet. Det tillsammans med vår egen informationsinsamling om utvecklingen är en tydlig indikation på att målet om att **deltagarna upplever att de står närmare arbetsmarknaden efter att de har deltagit i projektet** är uppnått.

4.3 Arbetsgivarna

Under projektets gång är det ett 50-tal organisatoriska enheter inom olika företag som tagit emot projektdeltagare för praktik. Det handlar om alltifrån en enskild till en handfull praktikanter per enhet. Runt hälften av dessa enheter har dessutom anställt minst en av dessa praktikanter.

Kopplat till dessa arbetsgivare finns det två projektmål som vi resonerar om utfallet för i det här avsnittet. I båda fallen har vi samlat information via en enkät som skickats till 26 enheter som tagit emot praktikanter. Mer specifikt har enkäten skickats till de kontaktpersoner som projektets arbetsgivarkoordinatorer samverkat med. De senare har haft i uppdrag att arbeta med arbetsgivarrelationerna före, under och efter deltagarnas externa praktik.

Att det enbart rör sig om cirka hälften av dessa kontaktpersoner som fått enkäten, och inte för samtliga cirka 50 enheter, beror på att många av de kontaktpersoner som arbetsgivarkoordinatorerna samarbetat med gällande praktik och anställning har slutat. Att skicka enkäten till deras ersättare, som inte varit med i praktik- och den eventuella anställningsprocessen kändes inte meningsfullt givet syftet med enkäten.

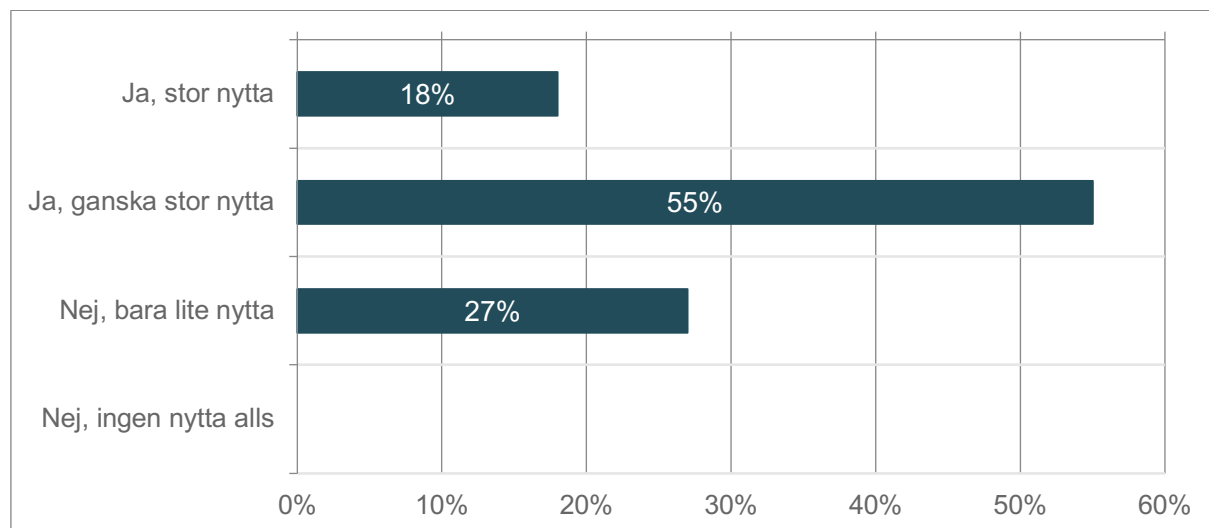
Enkäten skickades av oss i mitten av november 2022, och en påminnelse skickades knappt två veckor senare. Totalt fick vi in svar från elva kontaktpersoner. Det gör att resultaten vi presenterar nedan ska tolkas med försiktighet, framför allt då det handlar om en liten andel svarande av den totala volymen om cirka 50 organisatoriska enheter.

Ett av de två arbetsgivarrelaterade projektmålen lyder: ***Arbetsgivarna upplever att de lättare får tillgång till rätt kompetens***. För att fånga detta har vi ställt flera olika frågor till arbetsgivarna. En viktig bakgrundsfråga var om enheten anställt någon praktikant som kommit till dem via projektet. Av de elva svarande uppgav tio av dem att de hade gjort det. Det här är viktigt att ställa mot att det är runt hälften av enheterna som tagit emot en praktikant som också anställt en. I vårt enkätmaterial finns det alltså en kraftig överrepresentation av enheter som har anställt en praktikant, även om det mycket väl kan vara så att flera av dessa också har haft praktikanter som de inte anställt. Enkätutfallet ger oss dock inget svar på detta.

Samtliga elva svarade på följande fråga gällande stödet de fått: "Har ni fått det stöd ni behöver från kommunen inför, under och efter att ni haft en praktikant hos er?". De tio som hade anställt en praktikant svarade även på följande: "Har ni fått det stöd ni behöver från kommunen inför, under och efter att ni anställt en praktikant hos er?". I båda fallen användes följande tregradiga skala: (1) Ja, fullt ut, (2) Ja, delvis, (3) Nej.

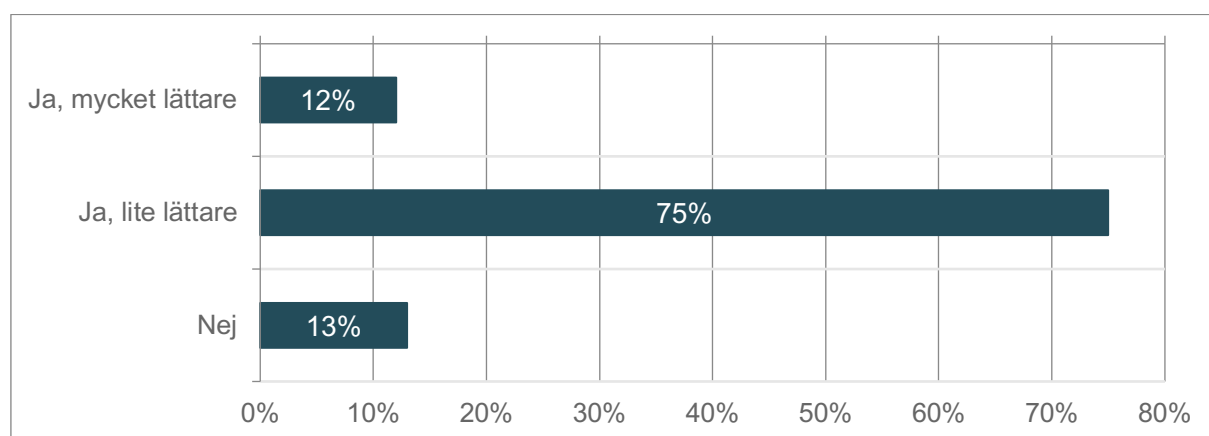
Att vi valt att i båda frågorna skriva "från kommunen", snarare än "från projektet" beror på att det är oklart i vilken utsträckning arbetsgivarna är medvetna om projektet och dess innebörd. Enligt arbetsgivar­skoordinatorerna har de dock klart för sig att det är en person anställd på kommunen som de har haft kontakt med gällande de aktuella praktikanterna. Därav har vi genomgående i enkäten refererat till "kommunen" snarare än "projektet".

Samtliga svarande på de två nämnda frågorna har angett "Ja, fullt ut", vilket är ett gott betyg för det arbete som arbetsgivarkoordinatorerna genomfört gentemot arbetsgivarna. Diagrammet nedan visar att de även svarat positivt på följande fråga: "Har den eller de praktikanter som ni haft hos er en kompetens som ni haft nytta av i företaget?"



Diagrammet visar att det är åtta av elva kontaktpersoner som uppger något av de två översta svarsalternativen. Givet att samtliga av dessa åtta har anställt minst en av praktikanterna är detta inte förvånande. Att det också är två av de tre kontaktpersonerna som anställt en praktikant som anger "Nej, bara liten nytta", skulle kunna vara ett uttryck för att de anställts av andra skäl än kompetensskäl (exempelvis att primärt skapa en egenförsörjning för individen). Men det skulle också kunna handla om att de haft flera praktikanter som totalt sett inte haft en kompetens som de haft någon större nytta av, men att en av dem hade en kompetens som var tillräckligt stark för att bli anställd.

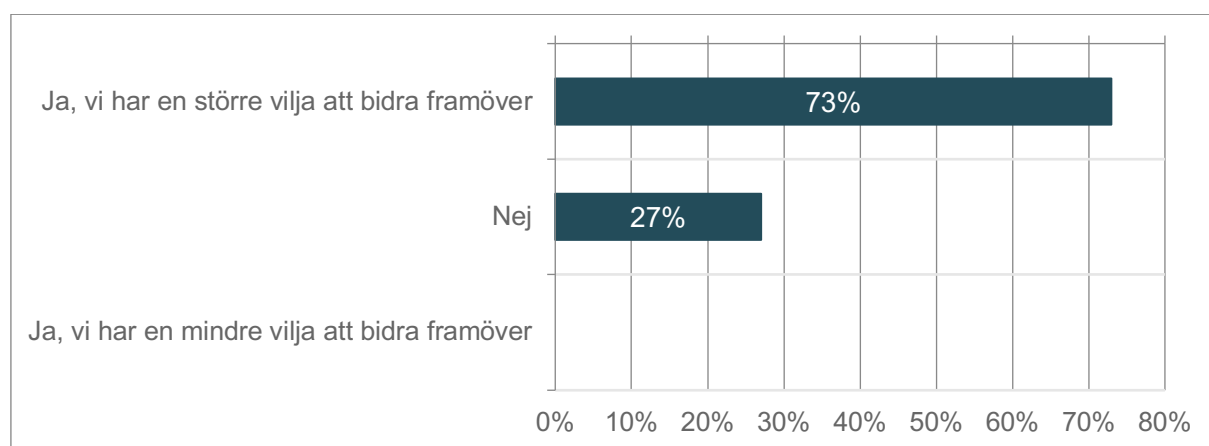
De åtta kontaktpersoner som svarat jakande på den nyss nämnda frågan om praktikanternas kompetens fick sedan den här uppföljande frågan: "Har ert samarbete med kommunen gjort att ni lättare fått tillgång till rätt kompetens i företaget?". Här fördelas sig deras svar enligt följande:



Svaren som presenteras i diagrammet ovan, likväl som svaren på de tidigare nämnda frågorna, ger en sammantagen bild som indikerar att projektets upparbetade tillvägagångssätt för att hitta och stötta

arbetsgivare för praktikmottande, och i förlängningen förhoppningsvis en anställning, har bidragit till att arbetsgivarna upplever att de lättare får tillgång till rätt kompetens. Det finns därför en hel del som talar för att det aktuella målet kan betraktas som uppfyllt.

När det i stället gäller det andra arbetsgivarrelaterade projektmålet lyder det: **Arbetsgivarna upplever att de tjänster som samhället erbjuder har utvecklats på ett sådant sätt att det ökar viljan att bidra till inkludering.** Utfallet för detta har vi försökt fånga genom följande enkätfråga till kontaktpersonerna: "Har er vilja att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad förändrats utifrån ert samarbete med kommunen?" De elva svarande angav här följande svar:



Vår uppfattning är att även dessa svar indikerar att det aktuella målet har realiserats i betydande utsträckning. Det är knappast realistiskt att skapa en ökad vilja hos samtliga arbetsgivare att bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad. Så när nästa 75 procent av dem svarar på ett positivt sätt bör det betraktas som godkänt. Samtidigt är det återigen viktigt att poängtera att de som svarat uteslutande är sådana som valt att anställa minst en praktikant, så det handlar om personer som från börjar sannolikt redan har en positiv inställning i frågan.

4.4 Horisontella principerna

Utifrån att vi löpande tittat närmare på projektets arbete kan vi konstatera att arbetet utifrån de horisontella skett på ett relevant sätt. Det har funnits en organisering och struktur i arbetet både inom projektet och Samordningsförbundet totalt sett, vilket är en viktig faktor för hanteringen av dessa frågor. Även att arbetet utifrån de horisontella principerna skiljer sig åt i de operativa verksamheterna kan vi konstatera att det finns en gemensam utgångspunkt i dessa i medarbetarnas bemötande och förhållningssätt gentemot deltagarna.

En viktig utgångspunkt för arbetet är ett dokument med ordningsregler och värdegrund som reglerar till exempel kravet på deltagarna i dessa frågor. Där står det bland annat att deltagaren förbinder sig att ingå i ett medvetet arbete tillsammans med mentorerna för att förhindra trakasserier och diskriminering utifrån de sju diskrimineringsgrunderna – kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder, samt könsöverskridande identitet eller uttryck. Vidare klargörs i avtalet att jämställdhetsperspektivet är en viktig del att arbeta med. Alla män

och kvinnor deltar på lika villkor. Även miljöhänsyn behandlas i en egen rubrik. Vi upplever att projektet har varit snabba på att agera om någon bryter mot avtalet, och det finns till och med exempel på att deltagare avslutats som en konsekvens av att de brutit mot detta.

Under våren 2021 fick en medarbetare på Samordningsförbundet Centrala Östergötland uppdraget som samordnare inom jämställdhet och jämlikhet. Denna roll har sedan dess innefattat ett arbete med dessa frågor för förbundet som helhet, och därmed också Samordningsbron 2.0.

Ett stort initiativ som togs tidigt var att jämställdhetsintegrera hela förbundet. Styrgruppen antog sommaren 2021 dokumentet "Handlingsplan för likvärdig arbetslivsinriktad rehabilitering oavsett kön". I den står det bland annat att ett mål för Samordningsförbundet Centrala Östergötland är att erbjuda likvärdig arbetslivsinriktad rehabilitering oavsett kön i de verksamheter som förbundet finansierar. Ett led i detta är att alla inblandade i förbundets verksamheter arbetar för jämställdhet; från styrelse och beredningsgrupp, via medarbetare på förbundet, till personal i verksamhet för deltagare.

5. IMPLEMENTERING AV PROJEKTRESULTAT

Frågan om implementering av projektresultat har varit aktuell sedan Samordningsbron 2.0 startade i mars 2021. Att diskussionen pågått sedan dess har också varit viktigt då det finns en del utmaningar utifrån ett implementeringsperspektiv som behöver adresseras och lösas.

Några viktiga sådana lyfts fram i den omfattande GAP-analys som medarbetare inom Samordningsförbundet genomfört avseende verksamheten i Samordningsbron 2.0, som vi som utvärderare också gav löpande inspel i. Resultatet av analysen presenterades för Samordningsförbundets styrelse (tillika styrgruppen för Samordningsbron 2.0) i november 2021. Där identifierades bland annat:

- Bristande struktur och organisering
- Otydlig ledning och styrning
- Otillräcklig kommunikation

Utifrån den presentationen genomfördes en uppföljande workshop i januari 2022 för styrgruppen och beredningsgruppen. Under den konstaterades det bland annat att det finns ett viktigt innovativt perspektiv i Samordningsbron som kräver att verksamheten är flexibel (agil), men att det flexibla måste ske inom gemensamt fastställda ramar för att det ska fylla en funktion för helheten. Det konstaterades också att samverkan generellt innebär svårigheter som behöver lösas. Ett sätt att hantera detta kan vara att inte utgå ifrån den praktiska verksamheten, utan börja med den övergripande strategin för samverkan – det vill säga hur den i grunden ska fungera. I Samordningsbron 2.0 ingår flera parter som har olika utgångspunkter (och kulturer) kring hur saker ska fungera. Därför är det av stor vikt att det finns tydliga ramar för samverkan, som dessutom är förankrade.

Samordningsbron 2.0 befinner sig i ett komplext system, både utifrån förändringarna på arbetsmarknaden och Samordningsförbundens uppdrag. Samtidigt skapar detta möjligheter till nytänkande och nya lösningar inom olika konstellationer. Det behövs samordnade insatser för individer, vilket naturligt kan erbjudas inom Samordningsförbundets ramar. Samverkan behöver troligtvis ökas och breddas än

mer för ett ökat gemensamt agerande. Detta i syfte att i än större utsträckning hjälpa den primära målgruppen.

Utifrån den nämnda GAP-analysen och den genomförda workshopen lämnade vi på Serus rekommendationen till projektet att bland annat fastställ en gemensam strategi, inklusive gemensamma förhållningsregler, samt en relaterad styrning för att säkerställa ett upprätthållande av icke förhandlingsbara ramar för det gemensamma i projektet.

Utifrån den rekommendationen påbörjade projektet också ett arbete. Bland annat har olika förtydliganden skett kommunikativt i arbetet. Dessutom har samarbetet inom Samordningsbron gjort framsteg under den senaste tiden, med ett ökat politiskt engagemang och en tryggare och mer fast representation i beredningsgruppen. Detta skapar bättre förutsättningar att föra dialog om strategi och implementering i de organisatoriska mellanrummen.

Med ett organisatoriskt mellanrum avses här alla de ”tomrum” som kan uppstå när respektive part jobbar på egen hand med den aktuella målgruppen. I samtliga fall som de inte löser arbetet med egna insatser, utan det uppstår ett behov av samordning med andra parter, uppstår ett mellanrum som behöver hanteras (samordnas). Hela idén med Samordningsbron 2.0 är att hitta en gemensam lösning för att hantera detta organisatoriska mellanrum på bästa möjliga sätt. Det innebär i sin tur att frågan om implementering av projektets resultat framför allt handlar om vad som ska implementeras i just detta organisatoriska mellanrum.

I nästa avsnitt resonerar vi om just den frågan. Vår utgångspunkt för det är diskussionerna från en workshop med Samordningsbrons beredningsgrupp som vi som utvärderare ledde i april 2022, samt en uppföljningsworkshop på samma tema genomförd i slutet av augusti 2022.

5.1 Vad ska implementeras i det organisatoriska mellanrummet?

Kärnan i Samordningsbron 2.0 är att den operativ verksamheten drivs och ägs av enskild part, medan samordningen mellan dessa sker inom ramen för Samordningsförbundet Centrala Östergötland. Det senare nyttjas således som plattform för att hantera det organisatoriska mellanrummet som uppstår mellan insatserna för respektive ingående part. Det är den övergripande samordningen (avseende de gemensamma ramarna) som vi upplever är projektets främsta bidrag, varför projektresultatet i mångt och mycket utgörs av just den och allt det gemensamma som skapats parterna emellan i Samordningsbron. Men att ytterligare samverkan på mer operativ nivå också behöver inkluderas.

Under den nämnda workshopen med beredningsgruppen i april diskuteras implementering. Där och då uppfattade de flesta i gruppen att implementering ska ske hos någon av aktörerna som äger Samordningsförbundet. Men att implementera en samverkansrelaterad verksamhet hos en av ägarna sannolikt innebär att samverkansutmaningarna, och därmed behovet av samordnat stöd till individen, som fanns innan Samordningsbron skapades kvarstår. Snarare är det nog att betrakta som en nödvändighet att implementering sker i det organisatoriska mellanrummet som uppstår mellan de aktuella aktörerna. I ett sådant kan samordningen underlättas då den blir mer av allas gemensamma intresse, snarare än att den ligger på en aktör att lösa.

Givet detta blir den viktiga frågan på vilket sätt samordningen i så fall ska implementeras i det organisatoriska mellanrummet. Självklart finns det inget som säger att det måste ske inom just Samordningsförbundet, utan det går att hitta andra former. Men givet ägarstrukturerna för Samordningsförbundet (där de inblandade parterna i Samordningsbron är inkluderade) är den organisationen en naturlig plattform i sammanhanget.

Det innebär då att det alltså inte handlar om implementering av operativ verksamhet (som Drivbänk) i Samordningsförbundet, utan uteslutande om implementering av själva samordningen och upprätthållandet av det gemensamma i Samordningsbron (inklusive mer operativ samordning), med de delar som håller samman samordningsbron samt den logiska ordningen av insatserna. Vid en implementering av just det inom ramen för Samordningsförbundet behöver det dock fattas ett gemensamt (och välförankrat) beslut om vilken roll de samordningsrelaterade individer ska ha i Samordningsbron som helhet. I grunden är det ett lika viktigt beslut som beslutet om den övergripande implementeringen i sig gällande den strategiska inriktningen för Samordningsbron.

5.2 Vilken övergripande strategi ska vara basen i Samordningsbron?

Samordningsbron som fenomen har nu existerat under snart två hela ESF-projekt. Under den tiden har det skett en del diskussioner om strategin för helheten och hur de inkluderade delarna ska förhålla sig till varandra. Men fortfarande saknas det en tydlig och gemensamt överenskommen strategi för Samordningsbron, det vill säga en detaljerad plan för hur verksamheten ska relatera till varandra för att bilda en helhet.

Detta blev särskilt tydligt vid den nämnda workshopen med beredningsgruppen i april 2022. Vid den presenterade vi två alternativa övergripande strategier för Samordningsbron, där dessa två diskuterades i både mindre grupper och i storgrupp. Resultatet blev bland annat ett konstaterande att det inte finns någon samsyn kring vad den lämpliga strategin för Samordningsbron är; vissa av deltagarna upplevde att den ena av de två strategialternativ var det självklara valet, medan andra tyckte detsamma om det andra alternativet.

Även att individerna inte hade samsyn i vad strategin bör vara, var de dock överens om att det finns ett behov av gemensamt anvisningsdokument med grundläggande information samt gemensamma ramar för helheten.

Baserat på detta genomfördes den uppföljande workshop i augusti 2022 med delar av beredningsgruppen och styrgruppen. Fokus var frågor som vad det övergripande syftet med Samordningsbron faktiskt är, och hur de olika operativa verksamheterna i bron ska förhålla sig till varandra. Detta som en grund för att i ett nästa steg kunna diskutera vart i det organisatoriska mellanrummet som en samordningsfunktion ska implementeras för Samordningsbron som helhet, och vilken typ av ansvar som de aktuella personerna i denna ska ha gällande samordningen i sig.

Utifrån diskussionerna under workshopen blev det tydligt att representanter i beredningsgruppen respektive styrgruppen upplever att de har olika mandat för att föra en dialog om detta utifrån sin organisation. Och även vid denna workshop fanns det olika uppfattningar om vad den sammantagna strategin för Samordningsbron bör vara, och därmed hur de olika delarna ska relatera till varandra.

Vi upplever detta som den kanske största utmaningen i de löpande implementeringsdiskussionerna; att det inte funnits en gruppering med representanter från ägarna som fullt ut känner att de har mandat, och vilja, att driva implementeringsfrågan framåt. Därför har det blivit mer av övergripande diskussioner om dessa frågor, snarare än detaljerade dialoger om hur implementering faktiskt ska ske.

Det positiva i diskussionerna har dock varit att det finns en stor öppenhet hos de medverkande aktörerna att prata om dessa frågor utifrån sitt eget organisationsperspektiv. Genom att var och en pratar öppet och ärligt om åsikter och utmaning kopplat till detta skapas en transparens mellan de ingående parterna som är central för att försöka nå en gemensam överenskommelse om inriktning, oavsett vad inriktningen i sig slutligen landar i. Denna transparens är en nyckelfaktor i sammanhanget.

Givet att det varit svårt för parterna att under år 2022 hitta en gemensam väg framåt gällande en övergripande strategi för Samordningsbron, och därmed hur en samordning av verksamheten ska ske, valde vi som utvärderare att under hösten 2022 ta fram ett konkret förslag på hur en sådan strategi och samordning skulle kunna se ut. Detta förslag baserades på vårt involverande i de implementeringsrelaterade diskussionerna under projektet, en särskild dialog med några personer kopplade till projektet samt vår egen analys av allt vi samlat på oss som utvärderare under de två ESF-projekten gällande Samordningsbron. Förslaget innefattade ett detaljerat resonemang om:

- lämpliga operativa verksamheter att ha med i Samordningsbron, inklusive relationen mellan dem.
- innehållet i själva samordningen mellan de operativa verksamheterna, inklusive finansiering.
- gemensamma förhållningsregler för att få helheten att fungera.

Vårt syfte med detta var att presentera ett konkret exempel på hur en implementerad version av Samordningsbron *skulle* kunna se ut. Framför allt för att lägga något konkret (och i våra ögon relevant och görbart) på bordet som respektive ägare i Samordningsförbundet kunde börja diskutera internt och gemensamt. För utan ett gemensamt förslag på detaljerad nivå, tillsammans ett aktivt beslut hos var och en att ställa sig bakom förslaget, är en implementering inte möjlig.

5.3 Vilken väg borde väljas gällande implementering?

Innan vi presenterar kärnan i det aktuella förslaget vill vi skicka med ett avslutande inspel som vi upplever är av betydelse. Det handlar om i vilken grad samordningsförbundets olika medlemmar har ett intresse och ansvar för de olika delarna av Samordningsbron. Detta har vi försökt illustrera i nedanstående figur, där en mörkare blå färg innebär ett större intresse, medan en ljusare innebär ett svagare intresse.



Även om den något schabloniserade fördelningen i diagrammet ovan ser ut som den gör, är det viktigt att respektive aktörer har ett generellt intresse för helheten, och därmed för Samordningsbron som sådan. Annars finns det egentligen ingen anledning att vara en del av bron, för utan ett helhetsperspektiv kommer en nödvändig samverkan knappast kunna realiseras mellan aktörerna. Vi ser dock inget motsatsförhållande mellan att ha ett större intresse av specifika delar av Samordningsbron, samtidigt som det finns ett generellt intresse för helheten.

Poängen med bilden ovan är därför att kommunicera det centrala i att alla involverade parter ställer sig positiva till helheten i Samordningsbron, och därmed vill jobba för att den ska fungera. Även om det specifika intresset finns i en mer avgränsad del. De som är med i Samordningsbron behöver vara det fullt ut för att få en väl fungerande strategi, oavsett vilken typ av inriktning som väljs.

Det finns många utmaningar i att implementera en gemensam helhet. Till exempel kan det vara svårt att hitta en målgrupp att jobba med som alla känner delaktighet i, eller att utföra verksamheter med huvudman från en av ägarorganisationerna som ska arbeta för annan ägarorganisationens verksamhet. Dessa utmaningar kan bara överbyggas genom tydliga gemensamma överenskommelser om vad som ska gälla för de operativa verksamheterna. Det handlar både om vilket fokus som verksamheterna ska ha, och vad det är som ska samordnas dem emellan. Det är genom dessa överenskommelser som det också ska klargöras vad mervärdet av Samordningsbron som helhet är. Helt enkelt att synliggöra vad en Samordningsbron gör för skillnad jämfört med om varje part enbart genomför sin egen operativa verksamhet. Handlar det om de samordnade operativa verksamheterna, de snabbare besluten eller

till och med målbilden kring att alla organisationer tjänar på att ha ett helhetsperspektiv på arbetsintegration av personer med behov av samordnade insatser?

För att kunna samlas kring den huvudsakliga frågeställningen om hur en implementerad version av Samordningsbron skulle kunna se ut, finns det enligt oss två aspekter som är av stor vikt att landa i.

Först och främst anser vi att det är viktigt att ha en smal och tydlig definition av den målgrupp som Samordningsbron ska vända sig till. Och här ser vi egentligen ingen anledning till att det skulle vara någon annan än just den målgruppen som Samordningsförbundet är avsett att jobba med, det vill säga de personer som har ett behov av samordnat stöd och samordnad rehabilitering. Dessa är kärnan i ett samordningsförbunds verksamhet, och rimligen bör de därför vara det också i Samordningsbron. Helt enkelt för att det är för den målgruppen som det framför allt saknas bra stöd idag. För en bredare målgrupp finns det redan olika stödinsatser, särskilt på sikt genom Linköpings kommuns arbete med Arena Arbetsmarknad eller det reformerade arbetsmarknadssystemet inom Arbetsförmedlingen.

För det andra behöver det finnas en övergripande idé om vilken grad av *samordning* som behövs i Samordningsbron. Att benämningen är *Samordningsbron*, som i grunden ska vända sig till personer med behov av *samordnat* stöd, gör att just en tydlig och nära *samordning* bör vara central, och då både på en övergripande och mer operativ nivå.

Som externa utvärderare ser vi också väldigt goda möjligheter till en tydlig (och rätt omfattande) samordning som kan vara till stor nytta för samordningsförbundets primära målgrupp. Utifrån vårt perspektiv ser vi också egentligen bara en väg framåt när det gäller implementering av Samordningsbron som helhet, och det är en implementering av ett tydligt sammanhängande system med individens resa mot studier eller arbete i fokus. Med detta som utgångspunkt presenterar vi i den resterande delen av kapitlet ett konkret förslag på hur Samordningsbron skulle kunna implementeras efter projektavslut. Vi baserar detta förslag på vår sammantagna bild av de två ESF-projekt som genomförts kopplat till verksamheten, inklusive all den information vi samlat in under den tiden.

5.3.1 De ingående operativa verksamheterna

En implementerad version av samordningsbron består lämpligen av följande operativa verksamheter: Jonsbo, Backaberg, Drivbänk (Café och Odling) samt Herrgården, likväl som eventuellt fler sammanlänkande insatser. Mellan dessa finns det då en uttalad överenskommelse om att en betydande del av deltagarna som finns i Samordningsbron kommer in via insatskatalogen och placeras där individen hör hemma (beroende på om hen kan arbeta mer än tio timmar eller inte).

Just förstegsverksamheter som Jonsbo och Backaberg upplever vi vara önskvärda hos ägarna i Samordningsförbundet, framför allt för att erbjuda individer med behov av den typen av stöd ett relevant alternativ för att hjälpa dem framåt i den situation de befinner sig. Vi upplever att det idag saknas liknande insatser på annat håll. Både Regionen och Försäkringskassan har också pratat uttryckligen om att dessa verksamheter är relevanta och viktiga för deras deltagare. Därmed är det onekligen viktigt att implementera dem som en ordinarie operativ verksamhet. Det finns dock svårigheter och direkta

hinder för att de ska implementera i de egna organisationerna, varför andra lösningar på detta i så fall behöver hittas.

Här ser vi att den mest framkomliga vägen för att bibehålla Jonsbo och Backaberg långsiktigt är att finansiering av den sker via Samordningsförbundet, självklart utan att de för det skulle bli operativa verksamheter inom just Samordningsförbundet. Jonsbo och Backaberg är fungerande och önskvärda verksamheter, som dessutom fyller en långsiktig funktion, både som sådana och som en del av Samordningsbron. Det är därmed inte försvarbart att förlita sig på eventuella projektmedel för att driva dem, utan givet deras mervärde på kort och lång sikt behöver de bli permanenta verksamheter med stabil finansiering. Här krävs det sannolikt ett löpande tillskott från ägarna till Samordningsförbundet för att hantera detta. Tveklöst skulle en sammanslagning av verksamheterna kunna ske nu när de är samlokaliserade till Annexet. Att följa Drivbänks inriktning med näringslivsfokus, samt arbeta med externa uppdragsgivare och fokusera arbete, skulle underlätta ytterligare i konstruktionen av sammanhängande verksamheter i en Samordningsbro. Men det innebär också att de viktiga delarna av Jonsbo behöver omhändertas i fortsatt utveckling.

När deltagarna i Jonsbo eller Backaberg utvecklats så pass mycket att de är redo att ta nästa steg ska Herrgården eller Drivbänk vara den naturliga verksamheten för dem. De två sistnämnda verksamheterna ska därmed vara anpassade efter att ta emot just den typen av individer. Men de behöver även vara anpassade för att ta emot individer inom målgruppen totalt sett – personer med behov av samordnat stöd – som inte har behov av förstegsverksamheter, utan befinner sig lite närmare arbetsmarknaden. I de fall det för stunden inte finns plats på Herrgården eller Drivbänk för deltagare från Jonsbo/Backaberg behöver andra externa alternativ hittas. Det är då viktigt att deltagaren får det stöd den behöver från personer inom Samordningsbron.

För att det fullt ut ska fungera att nyttja relevanta externa alternativ krävs dock en egen finansiering av det stödet. Båda ESF-projekten för Samordningsbron visar nämligen tydligt vilka hinder som uppstår när personer finansierade med projektmedel vill stötta deltagare i aktiviteter som ligger utanför projektets ram. I de allra flesta fall innebär det att stödet inte kan genomföras, helt enkelt för att deras tid i projektet enbart får läggas på aktiviteter i just projektet. Sådana hinder måste självklart undanröjas i Samordningsbron; det centrala är att individen får bästa möjliga stöd utifrån sina behov. Det behöver därför finnas en flexibilitet att gå utanför det sammanhängande systemet för att åstadkomma just det.

En annan viktig anledning till att det behöver finnas möjlighet att gå utanför Samordningsbron är för att det inte är rimligt att bygga en komplett Samordningsbro som har alla tänkbara stödfunktioner som målgruppen behöver. Snarare behöver det finnas en genomtänkt kärna som utgör själva systemet, och till det ett nätverk utanför det som kan nyttjas vid behov. Men för att kunna göra det behöver det finnas en frihet att *få* göra det. Lösningen på det är att samordna verksamheten med egna resurser; det ger den frihet som Samordningsbron behöver (och som projektmedel vanligen hindrar).

För att kort återgå till "deltagarresan" genom Samordningsbron så kommer deltagare som tillhör Herrgården och Drivbänk att över tid utvecklats så pass mycket att de är redo för nästa steg. Vanligt är då

att extern praktik är aktuellt. Av naturliga skäl behöver detta ske utanför Samordningsbron, men sannolikt kommer det krävas stöd från personer inom Samordningsbron för att övergången till den externa praktiken ska fungera bra. Det finns också behov av en samordnad ansats mot de företag eller andra organisationer som tar emot individerna för praktik, och det behöver finnas en frihet att agera gentemot så många aktörer som möjligt (utan att projektmedel sätter upp hinder för vad som får göras). Även här är egna resurser av vikt.

Vi upplever att samtliga verksamheter är anpassade till ett arbetssätt för Samordningsbron som helhet. Vi anser också att Samordningsbron behöver implementera tänket i mellanrummen mellan kommun, Arbetsförmedling, Försäkringskassa och Regionen. Det är dock viktigt att strukturen och organisationen hos Samordningsförbundet blir mer behovsanpassat, vilket är på väg att hända när delprojektledare deltar i beredningsgrupp. Det operativa och strategiska föras samman på ett tydligare sätt, och Samordningsförbundets organisation måste användas för samtal och lösningar mellan ägarna. Processen, samtalen och mötena i beredningsgrupp och styrgrupp skapar förutsättning för gemensamt ägande och styrning. Det är samtidigt viktigt att det inte sker samma sak på alla ställen, vilket kräver en central styrning av verksamheten, och att dessa grupperingar dessutom innefattar personer som känner att de har mandat att fatta beslut i frågorna.

Avslutningsvis kan vi konstatera att det i skrivande stund finns några operativa verksamheter som är en del av Samordningsbron som vi inte nämnt i det här kapitlet. Det handlar om Stenvallsbron (Åtvidaberg) och Kinda lärcentrum. Utmaningen för dessa är den geografiska distansen till övriga operativa verksamheter i Samordningsbron. Med idén om att Samordningsbron är en sammanhängande helhet där individens resa genom den är i fokus blir det svårt att inkludera Stenvallsbron och Kinda lärcentrum. Det är helt enkelt för långt att ta sig rent geografiskt för många av deltagarna. Det är därför mer naturligt att betrakta dessa som nära "kunskapsutbytespartners" till Samordningsbron, så att de delar med sig av, och får till sig, erfarenheter om hur individer med behov av samordnat stöd kan stöttas på ett bra sätt.

5.3.2 Kärna i samordningen – slussnings- och arbetsgivarkoordinatorer

I föregående avsnitt fokuserar vi på de operativa verksamheterna och deltagarens "resa" genom Samordningsbron. För att få en sådan samordning på operativ nivå att fungera behöver det finnas en grupp av slussningskoordinatorer som fokuserar på att se till att varje person i målgruppen i Samordningsbron är i en verksamhet som passar det enskilda behovet. Slussningskoordinatorn är på så vis en central roll i samordningen inom Samordningsbron.

Det första steget i en individs resa genom Samordningsbron är att möta en slussningskoordinator då denna har till uppgift att se till att individen hamnar på rätt ställe i bron, det vill säga i den verksamhet som bäst matchar behovet. Men koordinatoren ser också till att individer som har utvecklats tillräckligt mycket på ett ställe får möjlighet att komma till ett annat ställe för fortsatt utveckling utifrån sitt nyläge. Det handlar då också om att slussningskoordinatorn följer med deltagaren till det nya stället för att vara en trygg punkt i övergången, och ser dessutom till att stötta på det sätt som behövs för att underlätta för deltagaren att landa i den nya situationen.

Finns det inte plats för en deltagare inom Samordningsbron, identifierar slussningskoordinatoren en annan extern verksamheten som skulle kunna vara lämplig. Är det då Samordningsförbundet som finansierar betydande delar av Samordningsbron, snarare än exempelvis ett ESF-projekt, kommer det finnas få juridiska hinder för en slussningskoordinator att följa med och bistå deltagaren i den nya kontexten. I arbetet med att vid behov identifiera en lämplig extern verksamhet kan insatskatalogen, välfärdsguiden och andra verktyg som utvecklats inom Samordningsbron utgöra ett naturligt stöd.

En annan central (och relaterad) roll som bör finnas i samordningen inom Samordningsbron är en grupp med arbetsgivarkoordinator. Deras uppdrag handlar då om att upprätthålla, och utvidga, ett nätverk av arbetsgivare som kan tänka sig att ta emot individer från Samordningsbron för extern praktik. Det handlar om att föra en dialog med dem, stötta och utbilda, samt finnas där som stöd för dem utifrån deras behov i praktikmottagandet. Genom att alla arbetsgivarkontakter för individerna i Samordningsbron går via dessa arbetsgivarkoordinatorer ökar förutsättningarna för en lyckad praktik, där både deltagare och arbetsgivare får sina behov tillfredsställda. Framför allt då det ger möjlighet till ett genomtänkt och systematiskt arbetssätt som gynnar Samordningsbron som helhet.

5.3.3 Icke-förhandlingsbara förutsättningar

Givet det som beskrivs i avsnitt 5.3.1 och 5.3.2 finns det alltså några gemensamma förhållningsregler som behöver följas för att en operativ verksamhet ska vara en del av en implementerad Samordningsbro. Det handlar om att de måste acceptera följande:

- Att målgruppen för den operativa verksamheten alltid är målgruppen för Samordningsbron som helhet. Det innebär att den operativa verksamheten behöver vara anpassad så att det finns möjlighet till ett betydande flöde av individer genom hela Samordningsbron. Det är deltagarens resa genom helheten som är den viktiga, inte verksamheterna i sig.
- Att alla deltagare som blir en del av Samordningsbron förmedlas via slussningskoordinatorerna, och att de senare också ansvarar för slussning av deltagare mellan verksamheter. Detta självklart i dialog med verksamheterna.
- Att kontakt med arbetsgivare för extern praktik för personer i målgruppen med behov av samordnat stöd och rehabilitering, primärt sker via arbetsgivarkoordinatorerna, eller som stöd när verksamheterna själva har egna nätverk av arbetsgivare för målgruppen som de skickar deltagare till. Detta i syfte att skapa tydlighet på en övergripande bro-nivå.

Det som vi hittills presenterat i avsnitt 5.3.1–5.3.3 skulle utgöra kärnan i samordningen inom en fortsatt Samordningsbro. Som synes handlar det i grunden om aspekter som finns i det organisatoriska mellanrummet, det vill säga mellan de operativa verksamheterna. Det är kittet som ska göra att det blir en sammanhängande helhet med fokus på *individens* behov av samordnat stöd i sin resa mot studier eller arbete.

För att en sådan samordning ska fungera krävs dock en hög grad av tillit mellan de ingående verksamheterna. Så tillitsfrågan är central att jobba med gemensamt under och efter en implementering. Vi-

dare behövs en ledningsstruktur för att säkerställa att nämnda "krav" löpande uppfylls hos de ingående operativa verksamheterna. Det skulle kunna vara en person inom Samordningsförbundet som ges ett samordningsansvar för Samordningsbron som helhet, exempelvis i form av en spindel-i-nätet-roll. Denna kan då i en grupp tillsammans med en ansvarig person per ingående operativ verksamhet utgöra en form av ledningsgrupp för hela Samordningsbron. I den behöver samordningsfrågorna hanteras, och avvikelser diskuteras (inklusive åtgärder).

Förutom samordning av aspekter *mellan* de operativa verksamheterna är det lämpligt med viss samordning av aspekter *inom* verksamheterna. Det handlar då om sådant som behövs för att göra en sammanhängande resa genom Samordningsbron möjlig för individerna. För det blir det nödvändigt med gemensamma rutiner för individuell planering samt uppföljning av deltagarnas progression. Att verksamheterna dessutom bygger på både teoretiska och praktiska inslag blir också viktigt för att rusta individen på bästa sätt. Lämpligen finns också det salutogena förhållningssättet som ett genomgående perspektiv i de operativa verksamheterna. Sammantaget gör detta att Samordningsbron bygger på en samordning gällande hälsa, teori, praktik, tillit och nätverk, alltså i linje med den modell för Samordningsbron som utvecklats inom projektet.

Sen finns det självklart möjlighet till samordning av betydligt fler aspekter inom de operativa verksamheterna, men givet den styrning som hittills tillämpats med fokus på det decentraliserade ansvaret för de operativa verksamheterna är det klokt att hålla samordning av aspekter inom verksamheterna till ett absolut minimum, där enbart det viktigaste ingår. För det är trots allt samordningen *mellan* verksamheterna som kommer ge det största tillskottet till nyttan för deltagarna.

För att summera handlar vårt förslag alltså om följande:

1. Skapa en Samordningsbro som är en sammanhängande helhet för personer med behov av samordnat stöd och samordnad rehabilitering. Detta ska självklart inte begränsa de operativa verksamheterna att arbeta bredare, men verksamhet behöver finnas tillgängliga för att möta just denna målgrupp.
2. Skapa en grupp av slussningskoordinatorer med ansvar för intag, vidarelussning och individuellt stöd i helheten (inklusive i relation till externa verksamheter). Koppla arbetsgivarkoordinatorerna nära slussningsgruppen i samband med arbetsgivarkontakter, och tydliggör arbetsbeskrivning för dessa båda rollerna, inklusive ansvar för "in- och utskrivning" i Samordningsbron.
3. Fastställ gemensamma förhållningsregler för alla operativa verksamheter i Samordningsbron, där verksamheter anpassas efter dels den beslutade målgruppen, dels gemensamma rutiner för individuell planering och uppföljning av deltagarnas progression.
4. Strukturera samordningen av de operativa verksamheterna utanför ett ESF-finansierat system, samt utveckla relationer och möjligheter till placering i verksamheter utanför Samordningsbron.
5. Säkerställ lärande utifrån Samordningsbrons övergripande system till samtliga ägare av Samordningsförbundet, likväl som till andra samarbetspartner och i utbyte med andra Samordningsförbund.
6. Utveckla insatskatalogen och välfärdsguiden som naturliga verktyg för slussningskoordinatorerna.

Som vi beskriver ovan kan och bör denna typ av Samordningsbro finansieras av ägare i Samordningsförbundet. Vår bedömning är att det inte skulle kosta mer än vad genomförandet av de två ESF-projekt gjort, då administrativa projektkostnader faller bort. Likaså upplever vi att det går att effektivisera verksamheterna i Samordningsbron.

5.4 Vilken väg har faktiskt valts gällande implementering?

Vårt sammantagna förslag på en kommande Samordningsbro har framförts till Samordningsförbundet och projektledningen. Det förs också aktiva diskussioner mellan parterna i projektet om hur en fortsatt samverkan kan se ut för målgruppen, med Samordningsförbundet som en viktig plattform. Förbundets medlemmar har ambitionen att innan år 2023 är slut ha skapat ett samverkansavtal för hur de ordinarie verksamheterna hos parterna ska kunna samverka på ett sätt som drar stor nytta av det upparbetade arbetssätten inom projektet. För att få fram ett sådant avtal har en arbetsgrupp formats med chefer från medlemmarna. Vad det arbetet kommer mynna ut i återstår att se, men vi uppfattar att samtliga parter är överens om att de ska hålla i och säkerställa att de arbetssätt som testats i projektet, på något sätt får ta form i ordinarie verksamhet. Det är en viktig grundförutsättning för att kunna lyckas.

I skrivande stund kan vi även konstatera att delprojektet Insteget Kinda har implementerats i det närmaste fullt ut i ordinarie verksamhet, och att det i Åtvidabergs kommun finns en ambition att bygga vidare på delprojektet Stenvallsbron i ordinarie verksamhet. Dessutom kommer verksamheterna i Drivbänk att drivas vidare i kommunal regi i Linköpings kommun, och detsamma gäller språkutvecklingarna och Arbetsgivarkoordinatorerna. Därmed finns också goda möjligheter till vidare spridning av upparbetade erfarenheter från projektet inom Linköpings kommun. Allt detta är väldigt positivt!

Samtidigt kommer hela verksamheten i Backaberg och Jonsbo att avslutats i mars i år, och detsamma gäller Herrgården under juni månad. Det gör att en betydande del av det sammantagna arbetssätt som skapats under projektet inte fortlöper direkt efter projektavslut, vilket i sin tur gör att det för stunden inte finns några möjligheter till en sammanhållen koordinering i linje med det som framgår av tidigare avsnitt i den här rapporten.

Vi upplever att det är väldigt olyckligt att det direkt efter projektavslut inte sker en implementering av en Samordningsbro i sin helhet, särskilt som detta innebär att det därmed finns en målgrupp som högst sannolikt kommer få det än svårare framöver att röra sig mot egenförsörjning. För samordnat stöd kräver ett strukturerat, gediget och samordnat arbete som med detta beslut inte kommer att finnas på åtminstone kort sikt.

Vi hoppas självklart att de pågående diskussionerna mellan förbundets medlemmar gällande ett långsiktigt samverkansavtal faller väl ut, så att all den upparbetade erfarenheten, arbetssätten och de gemensamma ramarna för Samordningsbron tas tillvara. För kan ett gemensamt arbetssätt skapas, av motsvarande slag som en utvecklad form av Samordningsbron, finns möjligheter till ett innovativt system som på riktigt kan hjälpa den målgrupp som Samordningsförbundet ska jobba med – personer i behov av samordnat stöd. Men för att realisera detta behöver förbundets medlemmar agera mycket skyndsamt; ju längre tiden går desto svårare kommer det vara att ta vara på resultaten från projektet.

6. SUMMERANDE SLUTSATSER

ESF-projektet Samordningsbron 2.0 har arbetat utifrån det övergripande målet om att fler i målgrupperna når arbete tack vare att de medverkande parterna samordnar sina tjänster och bygger en långsiktigt hållbar infrastruktur för samverkan och utveckling. Vi kan konstatera att projektet kommit rätt långt i sitt arbete mot detta mål. Det finns bland annat gemensamma övergripande ramar som de olika verksamheterna utgår ifrån, där bromodellen är den centrala utgångspunkten. Deltagarna bemöts utifrån sina förutsättningar och behov, vilket gör att de allra flesta utvecklas i positiv riktning. För en betydande del av dem leder utvecklingen också hela vägen till ett arbete eller studier. Många av de andra underliggande projektmålen har dessutom realiserats.

Med tiden har de olika verksamheterna närmats sig varandra, och en implementeringsbar version av en sammanhängande Samordningsbron har skapats, men då med behovet av viktiga tillägg för mer operativ samordningen. Som utvärderare av de båda ESF-relaterade projekten har den utvecklingen varit glädjande att se. Och än mer glädjande hade det varit om projektet faktiskt nått hela vägen fram till målet, och redan i skrivande stund därmed skapat en "långsiktigt hållbar infrastruktur för samverkan och utveckling".

Ett flertal delar av projektet implementeras nu i ordinarie verksamhet, vilket är väldigt positivt. Men åtminstone på kort sikt sker inte en implementering av en sammantagen och koordinerad Samordningsbro i form av ett sammanhängande system av verksamheter. Framför allt betyder det att det direkt efter projektavslut försvinner en viktig plattform för personer i behov av samordnat stöd – något som är väldigt olyckligt, framför allt för just den redan utsatta målgruppen.

I stället behöver den målgruppen ställa sitt hopp till att de pågående diskussionerna mellan förbundets medlemmar kommer landa i ett samverkansavtal som bygger vidare på de erfarenheter, arbetssätt och gemensamma ramar som byggs upp under projektet. Vi upplever att ambitionen hos parterna är god och det finns förutsättningar att erfarenheter från projektet kommer att implementeras på längre sikt. Det är både glädjande och uppmuntransvärt! Vi anser dock att det finns all anledning för medlemmarna att agera skyndsamt, för vi har sett alltför många exempel på positiva projektresultat som inte implementerats på grund av för utdragna diskussioner om fortsatt samverkan. En kraftsamling bör därför ske här för att detta inte ska bli en realitet också för Samordningsbron 2.0.