



**Management AB**  
www.ioumanagement.com

# Utvärdering projekt Bryggan

Slutrapport 2010-12-30

Clas Ottne

IOU Management AB  
Björknäs 2117  
761 92 Norrtälje

E-post: [clas@ioumanagement.com](mailto:clas@ioumanagement.com)  
Mobil: 070-7608770

## Sammanfattning

Utvärderingen avser arbetsmarknadsprojektet ”Bryggan till arbetslivet, Vetlanda – Sävsjö i samverkan”. Bakgrunden till projektet är enligt projektplanen att det krävs en utveckling av metoder som gör att den resurs som unga och utlandsfödda utgör bättre kan tas tillvara för att utbudet av arbetskraft ska kunna öka. Området som Bryggan arbetat med är mycket angeläget, såväl i avseende på att målgrupperna snabbare skall kunna nå ut på arbetsmarknaden, men även i avseende på att hitta och utveckla nya vägar, arbetssätt och kompetenser som gör att samhället på ett effektivare sätt kan tillvarata resurser i form av tillgänglig arbetskraft.

IOU Management AB har haft uppdraget att genomföra utvärderingen av projektet Bryggan och ansvarig för arbetet är utvärderaren Clas Ottne. Utvärderingen har genomförts under perioden april – november 2010 med syftet att fungera som en lärande utvärdering (jmf ”följeforskning”). Detta innebär att utvärderingens resultat skall kunna komma projektet tillgodo under avslutningsfasen. Lärdomar från projekt Bryggan skall också kunna användas som kunskapsunderlag inför ett eventuellt fortsatt projekt, där Bryggans arbetssätt och metoder tas tillvara och vidareutvecklas tillsammans med flera grannkommuner i regionen.

Utvärderingen bygger på intervjuer och träffar med de som är närmast berörda av projektet. Detta är de två projektgrupperna i Vetlanda respektive Sävsjö, projektets styrgrupp och ett urval av deltagarna. Utvärderaren har till viss del följt arbetet och deltagit vid styrgruppsmöten. Därutöver har utvärderaren tagit del av dokumentation från projektet. En delrapport har redovisats i augusti/september 2010 med resultatet från den första delen av utvärderingen.

Från intervjuer med projektgrupp och deltagare i Bryggan har överlag en positiv bild framkommit av projektet. De intervjuade upplever i stort att projektet fungerade bra och att man åstadkommit de resultat som var målet med projektet. Den verksamhet som har etablerats genom Bryggan både i Vetlanda och i Sävsjö kommer i vissa former även att kunna fortleva i de befintliga organisationerna efter projektperioden.

Projektet Bryggan har aktivt arbetat med att stötta invandrare och ungdomar som står långt ifrån arbetsmarknaden. Projektets bärande idé har varit att genom ett antal coacher i både Vetlanda och Sävsjö kommun stötta målgrupperna att närma sig arbetsmarknaden. Utifrån de uppsatta målen kan utvärderingen konstatera att Bryggan i stort har fullföljt sin uppgift, såväl projektgrupperna som deltagare är nöjda med insatserna.

De som arbetar i projektet känner att arbetet kommer till nytta för målgrupperna. Detta är en bild som även bekräftas av deltagarna själva. Den hjälp som erbjuds genom projektet ger deltagarna en tilltro och förstärkning som de behöver för att snabbare kunna nå ut på arbetsmarknaden. Många i målgruppen invandrare är också mycket angelägna om att så snabbt som möjligt kunna få ett arbete. Den vägledning gentemot arbetsmarknaden, i synnerhet den lokala arbetsmarknaden, som projektet erbjudit, gör att deltagarna får en mer realistisk introduktion än vad som hittills ges med ordinarie resurser. Bryggans arbetssätt har således visat sig fungera bra.

När det gäller deltagare i målgruppen ungdomar bekräftas resultatet i de intervjuer som har gjorts. De intervjuade upplever att det stöd som Bryggan erbjudit har gett dem en tilltro som de tidigare inte har haft till sin egen förmåga till fortsatta studier. Just möjligheten att få träffa lärare/coach på en annan plats än i skolan har för dem inneburit en enorm skillnad och studieförutsättningar som inte funnits tidigare.

Ifrån de två berörda gymnasieskolorna så varierar upplevelsen av projektets effekter. I Vetlanda anser gymnasieskolan att den verksamhet som berört dem varit så lyckad att de i samarbete med Arbetsmarknadsenheten redan har permanentat verksamheten sedan hösten 2010. I Sävsjö blev gymnasieskolans behov av särskilda insatser från Bryggan inte lika stort, då man värderade att de redan befintliga resurserna med specialpedagoger för att ta hand om den specifika målgruppen var tillräcklig.

Representanter för de ordinarie verksamheter som möter projektets målgrupper ser i regel mycket positivt på de insatser som Bryggan inneburit. Flera av dessa upplever att behovet av Bryggans tjänster är stort och något som inte kunnat erbjudas tidigare. Både i Vetlanda och i Sävsjö bekräftas den positiva upplevelsen av projektet från representanter för SFI lärarna. Ett stort behov av jobbcoachning och praktik behövs för att få de SFI-elever som är Bryggans målgrupp att närma sig arbetsmarknaden. Likaså AF upplever Bryggans insatser som värdefulla.

Projekt Bryggan har både i Vetlanda och i Sävsjö bedrivit sin verksamhet inom ramen för kommunernas arbetsmarknadsenheter. Projektet har till viss del inneburit en organisatorisk anpassning för att integrera Bryggans arbetssätt i de två kommunernas etablerade verksamhet på arbetsmarknadsenheterna. Genom Bryggan har kommunerna fått en tydligare profil på sina respektive ”arbetsmarknadshus”; i Vetlanda det s.k. *Gröna Huset* och i Sävsjö det s.k. *Jobbhuset*. Den verksamhet som bedrivs inom husen, som även har en grund i tidigare projekt, är något som flera önskar fortsätta utveckla, i syfte att renodla kommunernas och de lokala aktörernas arbetsmarknadsaktiviteter för de invånare som behöver särskilt stöd för att komma in på arbetsmarknaden.

Projektet startade i en djup lågkonjunktur med hög arbetslöshet, vilket självfallet försvårade möjligheterna för Bryggan att nå arbetsmarknaden med sina deltagare. Förutom detta övergripande problem för projektet framkommer i utvärderingen även vissa andra problem. Dessa kan delas in i tre huvudområden:

1) projektspecifika, 2) organisatoriska/politiska, och 3) specifika för målgrupperna som projektet arbetat med. Till viss del hänger dock problemen ihop med varandra.

Ett projektspecifikt problem uppkom i början av projektets genomförande. Flera personer i projektgruppen upplevde att starten av genomförandet blev problematisk bl.a. på grund av att det saknades arbetsstruktur och fasta arbetsplatser. Problemen var mestadels av praktisk och operativ natur men hade ändå en inverkan på projektet och hur det upplevdes för flera av projektmedarbetarna.

Som ett organisatoriskt/politiskt problem måste konstateras att projektet inte har lett till det engagemang som hade behövts i kommunernas ledning och näringsliv. Projektet har därför kanske inte fått den organisatoriska legitimitet som hade krävts för att Bryggans arbetssätt skulle ha fått ett ännu större genomslag i kommunerna.

Ett annat problem specifikt för målgruppen som upptäcktes i början av projektet, var den stora betydelsen av kunskaper i svenska språket hos invandrare. Initialt kom det till projektet personer som i princip inte kunde kommunicera något alls på svenska, förutom med tolk. Personer utan nämnvärda kunskaper i svenska upplevde man från projektets sida som mycket svåra att närma arbetsmarknaden.

Projektet Bryggan har uppnått flertalet av sina mål och till de mest positiva effekterna hör att verksamheten vid de respektive kommunernas arbetsmarknadshus har utvecklats. På arbetsmarknadsenheterna i både Vetlanda och Sävsjö har som en effekt av projekt Bryggan vuxit fram en vision för vad man skulle kunna åstadkomma med sina respektive arbetsmarknadshus. Visionerna behöver dock ett tydligare stöd från kommunledningarna än vad som erbjuds idag.

Ett mål enligt projektplanen som inte har uppnåtts, åtminstone inte i den mening som projektplanen beskriver, är arbetet med att etablera minst 20 st. s.k. mentorsföretag inom näringslivet. Syftet med ”mentorsföretag” var att det vid projektslutet skulle ha funnits en eller flera utbildade mentorer (anställda) på var och ett av de 20 företagen. Ett flertal aktiviteter för att engagera företagen har dock genomförts, men det har inte resulterat i det mål som funnits. En effekt av aktiviteterna är dock att flera företag har blivit upplysta om behovet av praktikplatser och den roll företagen spelar i att skapa förutsättningar för invandrare att komma in på den lokala arbetsmarknaden. Projektet har emellertid fått mer erfarenheter om hur man taktiskt skall närma sig företagen med denna frågeställning. Tyvärr hade dock det krävts längre tid för att bryta den ”barriär” som det innebär för företag att åta sig att bli mentorsföretag.

Projektets effekter på det omgivande samhället kan värderas i en vågskål. Om ett av de stora effektmålen är att få ett bra och effektivt tillvaratagande av de kunskaper och erfarenheter som har kommit ur projektet, så har detta bl.a. skett genom att verksamheterna vid de etablerade ”arbetsmarknadshusen” har utvecklats med hjälp av Bryggan. Vidare har kunskap och erfarenheter utvecklats hos de personer som arbetat i projektgrupperna men även hos personer som arbetat i projektets närhet. Därutöver har erfarenheterna inneburit att nya försök och konkreta idéer har uppstått om hur invandrare på ett effektivare och snabbare sätt skall komma in på arbetsmarknaden. Samarbetet mellan berörda organisationer har också utvecklats med en tydligare fokus på att skapa förutsättningar för invandrare och ungdomar att nå arbetsmarknaden. För de som arbetat i projektet och dess närhet skulle man tolka det som att begreppet ”arbetslinjen” har fått en tydligare innebörd.

Om det föregående var i den positiva vågskålen så måste det i den negativa vågskålen värderas att engagemanget för projektet verkar ha varit lågt från de respektive organisationsledningarna och näringslivet. Detta är kanske något som också kan framskyntas i det avtagande deltagandet i projektets styrgrupp under hösten 2010. Intresset för invandrades integrering på arbetsmarknaden från främst kommunernas sida, borde vara större med hänsyn till det ansvar och de kostnader som finns. Att invandrare/flyktingar är en resurs i form av arbetskraft borde vara något som kommunledningarna skulle intressera sig mer för. Att det nuvarande systemet har stora brister som gör att invandrades integrering på arbetsmarknaden tar alldeles för lång tid och genererar stora kostnader, borde prioriteras.

Projektet Bryggan var i den meningen ett seriöst försök som innebar att hitta och pröva nya vägar och arbetssätt för att hantera målgrupperna. Tyvärr måste det konstateras att de insatser som prövats och utvecklats genom Bryggan inte tillräckligt verkar ha intresserat ledningarna för att prioritera, legitimera och tillvarata projektets erfarenheter till ett organisatoriskt lärande. Att intresset och engagemanget för projektet varit stort på enhetsnivå och där inneburit organisatoriska anpassningar är förstås positivt. För att få hela processen med invandrades integrering på arbetsmarknaden att fungera bättre, krävs övergripande insatser som ställer krav på organisationsledningarnas engagemang.

I Bryggan har man prövat ett arbetssätt för att snabbare kunna hjälpa ungdomar och invandrare som står långt ifrån arbetsmarknaden, att kunna närma sig arbetsmarknaden. Erfarenheterna från Bryggan visar att detta går att göra bättre än vad som vanligen sker idag. Processen skulle kunna styras effektivare och det finns mycket att tjäna på en smidigare lokal samverkan mellan berörda organisationer. Erfarenheterna från Bryggan visar också att det krävs att en av aktörerna tar på sig en aktivare roll som "processägare". Detta skulle lämpligast vara kommunerna genom sina arbetsmarknadsenheter, då det är kommunerna som oftast får ta de långsiktiga kostnaderna för en ineffektiv process.

Upplevelsen hos flera är att arbetsmarknadsenheterna därmed skulle behöva en självständigare roll än den som finns genom att vara organisatoriskt placerade under socialförvaltningarna. Kopplingen till socialförvaltningen riskerar att göra stödet från kommunernas arbetsmarknadsenheter till ett passiviserande "bidrag". Stödet från en arbetsmarknadsenhet bör ha syftet att skapa aktivering, en lokal "arbetslinje". Redan från den första dagen skall deltagarna aktiveras i nödvändiga insatser för att snabbare kunna komma in på arbetsmarknaden. Om kommunernas arbetsmarknadsenheter var processägare med ansvar för att alla aktörer samordnas, skulle processen kunna bli effektivare.

I denna process kommer självfallet coacher och pedagoger, med det arbetssätt som utvecklats i Bryggan, att ha en stor betydelse. Viktigt är dock att även SFI:s insatser kan förstärkas. Många, även invandrare själva, påpekar nämligen det orimliga med den tid det tar för dem att få nödvändiga kunskaper i svenska språket som gör att de kan komma in på den svenska arbetsmarknaden.

Är man deltagare i en sådan process som arbetsmarknadsenheterna samordnar, bör det redan från början motsvara ett heltidsarbete för deltagaren. Individens arbetsmarknadsprocess kan göras effektiv och individanpassad visar erfarenheterna från projektet Bryggan. Att AF framöver kommer att ha en viktig roll minskar inte betydelsen av att någon tar ansvar för att insatserna samordnas lokalt. Alla aktörer från individen själv, SFI, gymnasieskolan, kommunen, AF till det lokala näringslivet kan bidra till att processen blir effektiv. Erfarenheterna från projekt Bryggan har pekat ut möjligheterna, nu är det upp till respektive ledning att ta sitt ansvar i frågan.

Clas Ottne

2010-12-20

# Innehållsförteckning

## Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>6</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>7</b>
Bakgrund.....	7
Utvärderingens syfte .....	8
<b>Genomförande</b> .....	<b>8</b>
Uppläggnig av utvärderingen.....	9
Tillvägagångssätt .....	10
<b>Resultat</b> .....	<b>12</b>
Projektets bakgrund och initiering .....	12
Projektets genomförande .....	13
Projektets mål.....	14
Övriga mål och effekter .....	20
Projektets planering .....	22
Projektets organisering.....	26
Projektledning.....	27
Projektets ekonomi.....	27
Alternativa kostnader .....	28
<b>Analys</b> .....	<b>29</b>
<b>Slutsatser</b> .....	<b>31</b>
<b>Reflektioner</b> .....	<b>33</b>
<b>Rekommendationer</b> .....	<b>35</b>
<b>Bilaga: Invandringen bör inte innebära sju svåra år</b> .....	<b>36</b>

## Inledning

Arbetsmarknadsprojektet ”Bryggan till arbetslivet Vetlanda – Sävsjö i samverkan” är ett projekt medfinansierat av ESF, Vetlanda och Sävsjö kommun. Projektet har bedrivits i samverkan mellan de två kommunerna. Vetlanda kommun har fungerat som projektägare. Organisatoriskt har projekten varit inordnade i de arbetsmarknadsenheter som finns inom respektive kommuns socialförvaltning. IOU Management AB har i sin tur haft uppdraget att utvärdera projektet. Ansvarig för utvärderingen är Clas Ottne (utvärderaren).

Utvärderingen har genomförts under perioden april – december 2010 med avsikten att vara en lärande utvärdering i enlighet med ESF:s riktlinjer (jmf begrepp är ”följeforskning”). Detta innebär att utvärderingens resultat skall kunna komma projektet tillgodo under avslutningsfasen och eventuellt kunna användas som kunskapsunderlag inför fortsatta aktiviteter och förändringar samt eventuella framtida projekt.

## Bakgrund

Bakgrunden till projekt Bryggan är enligt projektplanen; att det krävs en utveckling av metoder som gör att den resurs som unga och utlandsfödda utgör bättre kan tas tillvara för att utbudet av arbetskraft ska kunna öka.

Målgrupperna för projekt Bryggan är deltagare enligt följande två definitioner:

### 1. Ungdomar 16-20 år

- 1) Ungdomar som genomgår gymnasieutbildning på det individuella programmet.
- 2) Speciellt elever med invandrarbakgrund (ca 40 % av målgruppen har invandrarbakgrund)
- 3) De elever som efter ett år på det individuella programmet inte har kommit in på ett nationellt program.
- 4) Ungdomar i gymnasieåldern som står utanför gymnasieskolan är också en prioriterad grupp.

### 2. Invandrare 16-64 år

- 1) Nyanlända flyktingar med flyktingstatus
- 2) Övriga nyanlända invandrargrupperingar, men saknar flyktingstatus och som riskerar att hamna i ett utanförskap beroende på språkliga och kulturella barriärer.

Målsättning för projekt bryggan enligt projektplanen är:

1. Minst 65 % av deltagarna inom målgruppen gymnasieungdomar som har stått utanför utbildning på nationellt program och som står till arbetsmarknadens förfogande efter projekttiden ska ha fått jobb eller påbörjat studier.

2. Minst 70 % av nyanlända flyktingar/invandrare inom åldersgruppen 16-64 år skall erbjudas aktiviteter som syftar till att integrera dessa på arbetsmarknaden, senast sex månader efter kommunplacering.
3. Samtliga (100 %) nyanlända flyktingar/ invandrare i projektet skall genomgå kartläggning av medhavda kompetenser från sitt hemland.
4. Minst 20 st. arbetsställen inom näringslivet har vid projektslutet en eller flera utbildade mentorer (anställda på företaget).
5. Samtliga deltagare i projektet (100 %) skall genomgå utbildning i metoder hur man söker, finner och behåller ett arbete.
6. Vid projektslutet skall en lokal överenskommelse upprättats om samverkan mellan Vetlanda och Sävsjö kommun för samordning av insatser gällande projektets målgrupper.

## Utvärderingens syfte

Utvärderingen av projekt Bryggan skall enligt uppdraget ske som en lärande utvärdering med fokus på följande områden:

1. Mål och resultat
2. Planering och genomförande
3. Projektgrupp och organisation
4. Projektledning
5. Projektets ekonomi
6. Alternativa kostnader om projektet inte genomförts

## Genomförande

Utvärderaren påbörjade sitt arbete den 13 april 2010. Som underlag användes dels den dokumentation som genererats i projektet och dels intervjuer med intressenter till projektet. Besök i Vetlanda har gjorts vid fem tillfällen och i Sävsjö vid tre tillfällen. Utvärderaren har också deltagit vid styrgruppsmöten den 24 maj, 12 augusti, 7 september och den 6 oktober. I uppdraget har utvärderaren träffat projektledaren vid ett flertal tillfällen för att redogöra och diskutera utredningens fortskridande och resultat.

Utvärderingen har innefattat sammanlagt ett trettiotal intervjuer med representanter från projektets medverkande parter. Därutöver har utvärderaren tagit del av tillgänglig dokumentation från projektet. Företrädesvis dokumentation under projektets genomförande, inte sådan dokumentation som initierade projektet. Utvärderingen har skett genom principerna för s.k. lärande utvärdering som innebär att utvärderaren skall ge kontinuerlig information till projektets intressenter om projektets resultat. Utvärderingen har också inriktats på att ge styrgruppen och projektägaren ökade möjligheter att styra projektet i önskvärd riktning under projektets avslutningsfas.



## Uppläggning av utvärderingen

Utifrån förfrågningsunderlaget har utvärderingen av projekt Bryggan således skett utifrån följande områden:

### 1) Mål och resultat

I detta avseende handlar det om en kombinerad mål- och effektutvärdering. Dels utvärderas projektet utifrån de konkreta mål som satts upp för projekt Bryggan och dels de förväntade effekterna enligt projektplanen. Även bieffekter som kanske inte hade förväntats kommer att hanteras i utvärderingen

### 2) Planering och genomförande

Denna del avser projektets uppläggning och planering under själva genomförandet. Här har utvärderingen använt olika former av dokumentation, information och korrespondens. Även intervjuer användes för denna del av utvärderingen.

### 3) Projektgrupp och organisation

Projekt Bryggan är till stora delar ett samverkansprojekt där en rad olika intressenter samverkat i syfte att uppnå så bra resultat som möjligt utifrån de mål som uppställts för projektet. I samverkansprojekt finns det alltid en viss inneboende konflikt oavsett om konsensus råder omkring de övergripande målen. I detta fall fokuserades utvärdering på hur projektgruppen och organisationen i övrigt har fungerat i projektet. För detta område använde utvärderingen dokumentation, men även intervjuer med berörda intressenter i de respektive organisationerna.

Resultatet av denna del i utvärderingen kan komma att vara värdefull inför framtida projektsatsningar och samverkansprojekt mellan de berörda aktörerna, men kanske även för mer generell kunskapsuppbyggnad omkring hur projekt skall organiseras.

### 4) Projektledning

Projektledningen är en av de viktigaste ingående delarna i ett projekt och kanske den del som har störst betydelse för projektets framgång. Projektledning är dock inte enbart en personlig, ledarskapsaspekt hos de personer som är projektledare, utan även en integrerad del i hela styrningsfunktionen av ett projekt. Projektledning måste därför utvärderas rättvist som en effekt av alla de funktioner som styr och påverkar ett projekt. Projektledning kan då även betraktas som ett resultat av hur pass väl samarbetet med och inom styrgruppen har fungerat. I en utvärdering av projektledning måste därför en helhetssyn på projektledning studeras och utvärderas. Detta görs företrädesvis genom intervjuer med de främst berörda intressenterna men även i viss mån genom att studera material, kommunikation och styrdokument.

## 5) Projektets ekonomi

En viktig del i ett projekt är hur projektets ekonomi har fungerat och hanterats. Ekonomin utgör själva ramen för projektet och är avgörande för ett projekts omfattning men även för hur resurshanteringen styrs i ett projekt. Ett dyrt projekt är ett sådant projekt där resurserna inte hanteras på ett optimalt sätt. Denna del av utvärderingen har studerat styrdokument, protokoll och intervjuer med berörda intressenter. Även återkoppling måste göras mot utvärderingsområde 1; mål och resultat.

## 6) Alternativa kostnader om projektet inte genomförts

I ett samhällsekonomiskt perspektiv är detta kanske den viktigaste frågan i utvärderingen, då projekt Bryggan är en investering för samhället och dess olika aktörer. Frågan är också viktig inför framtida samhällsekonomiska investeringar. Huruvida utvärderingen kan ge ett rättvist svar på frågan är tveksamt i och med att alternativkostnader alltid bara kan spekuleras. För att utvärdera rättvist krävs att alla andra omvärlds- och framtidsfaktorer är konstanta. I denna del gör utvärderingen därför enbart reflektioner som bygger på skattningar, omvärldsanalyser och jämförelser samt intervjuerna med berörda aktörer.

## **Tillvägagångssätt**

Utvärderingen påbörjades den 13 april 2010 då utvärderaren träffade projektledaren och projektgruppen i Vetlanda för första gången. Vid mötet med projektledaren introducerades utvärderaren i projektet. Därefter har projektledaren bistått utvärderaren med all framtagen dokumentation i projektet.

Ett första möte med styrgruppen skedde den 24 maj då utvärderaren deltog för att dels presentera sig och dels att sätta sig in i styrgruppens arbetssätt. Utifrån det första underlag som samlats in tog utvärderaren fram ett antal frågeställningar som provades vid intervjuer med projektgruppen i Vetlanda den 25 maj. De intervjufrågor som därefter tagits fram skickades sedan till projektledaren för godkännande och eventuella kompletteringar. Denne hade dock inte något att erinra mot frågorna.

Genom mail togs kontakter med deltagarna i styrgruppen under vecka 22 så att intervjuer kunde planeras och bokas för att kunna ske under vecka 23. Bifogat brevet till deltagarna fanns intervjufrågorna så att möjligheter fanns att förbereda sig innan intervjun. Under onsdagen den 9 till fredagen den 11 juni skedde intervjuer i Vetlanda och den 11 juni även i Sävsjö. Under torsdagen den 17 juni samt den 21 juni genomfördes även intervjuer över telefon.

Samtliga ordinarie deltagare i styrgruppen, förutom Mikael Porss och Helena Gill har intervjuats. Mikael Porss som varit sjukskriven under projektets senare del och utvärderingsperioden har lämnat kommentarer via mail.

I personal-/projektgrupperna i Vetlanda och Sävsjö har samtliga intervjuats vid ett till två tillfällen. Projektgruppen i Vetlanda har även medverkat i en gruppintervju, där alla fyra tillsammans med utvärderaren gemensamt diskuterade frågorna.

Den första delen av utvärderingen avrapporterades till styrgruppen vid möte den 12 augusti. Därefter inriktades utvärderingen att följa upp de förändrade metoder, arbetssätt och organisatoriska lösningar som projektet Bryggan har lett till samt intervjuer med deltagare i projektet. Detta har skett genom intervjuer och dokumentinläsning under september till november.

Under hösten genomfördes nya intervjuer och möten med projektgrupperna och projektledaren. Bland annat följdes det arbetssätt som utvecklats i Bryggan. Då 3 personer i projektgruppen i Vetlanda slutade under hösten gjordes även intervjuer med dem. De flesta av intervjuerna ägde rum under september och oktober 2010.

Intervjuer har under hösten även genomförts med 18 projektdeltagare. Detta har varit 5 personer i målgruppen ungdomar 16-20 år som genomgår gymnasieutbildning på det individuella programmet. Resterande 13 personer har varit intervjuer med personer i målgruppen invandrare.

Vidare under hösten har utvärderaren deltagit i styrgruppsmöten den 7 september och den 6 oktober samt slutligen den 6 december då utkastet till utvärderingens slutrapport presenteras. Efter den 6 december har ytterligare synpunkter inhämtats från projektledaren och projektets ordförande vilket lett till ytterligare justeringar och kompletteringar av rapporten.

## Resultat

Utifrån intervjuerna med de som är närmast berörda av projektet Bryggan framkommer en överlag positiv bild av projektet. De intervjuade upplever att projektet hittade bra arbetsformer, att samverkan fungerat bra och att man i princip åstadkommit det resultat som varit målet med projektet. Sammantaget ges intrycket att projekt Bryggan har etablerat en väl fungerande verksamhet både i Vetlanda och Sävsjö som i vissa former även kommer att fortleva i de befintliga organisationerna även efter projektperioden.

De som intervjuats har alla varit antingen medarbetare i de två projektgrupperna, representanter i styrgruppen eller deltagare i projektet. När de första intervjuerna ägde rum i slutet på maj-början av juni 2010 var det ett halvår kvar av projekttiden och man stod inför ett sommaruppehåll. För flera av de intervjuade i projektgruppen var det också mer eller mindre tydligt att de börjat fråga sig vad de skulle göra efter projektet. Under hösten 2010 slutade 3 av projektmedarbetarna i Vetlanda och i december är det därmed kvar två i projektgruppen i Vetlanda, inkluderat projektledaren, samt de två ordinarie projektmedarbetarna i Sävsjö. En anledning till att projektmedarbetarna slutat i förtid är att de har upplevt en osäkerhet huruvida det blir någon fortsättning på projektet eller inte.

## Projektets bakgrund och initiering

Tankarna bakom projektet Bryggan initierades 2007-2008 av dåvarande ansvarig chef för arbetsmarknadsfrågor i Vetlanda kommun. Vid denna tidpunkt låg ansvaret på arbetsmarknadsfrågor på kommunledningskontoret. Man var mycket angelägen om att bygga vidare på de goda erfarenheterna som erhållits av det tidigare ESF-projektet, Fixit, som i första hand var inriktat på ungdomar upp till 24 år.

I Sävsjö kommun var man intresserade av Fixit och dess resultat och ville därför göra samma sak. Sävsjö kommun tog därför kontakt med personalkontoret i Vetlanda som initierat Fixit och bad att få vara med i nästa ansökan. ESF hade samtidigt aviserat att man ville stimulera till större projekt vilket gjorde att denna samverkan passade bra. Avsikten blev därmed att göra ett nytt Fixit för invandrare och det gjordes därför en ansökan till ESF. Projektet skulle denna gång göras i samverkan mellan Vetlanda och Sävsjö kommun. En drivande person i ansökningsarbetet och initieringen av projektet blev rektorn för SFI i Vetlanda kommun som hade mycket erfarenhet av integrationsarbete.

I bägge kommunerna ansåg man att det fanns fördelar med att utveckla samverkan mellan de två kommunernas arbetsmarknadsenheter. Vetlanda och Sävsjö sökte därmed tillsammans till projekt Bryggan som beviljades. Förutom invandrare riktades projekt Bryggan in på de målgrupper bland ungdomarna som man sett haft svårast att komma in på arbetsmarknaden, ungdomar som gick på gymnasietts individuella program. I både Vetlanda och Sävsjö såg man att ungdomskullarna var betydligt större under de närmaste åren, då Bryggan skulle verka. Lika såg man att

bägge kommunerna under de närmaste åren skulle ta emot ett större antal flyktingar/invandrare med permanent uppehållstillstånd.

Under hösten 2008 beslutade kommunfullmäktige i Vetlanda att arbetsmarknadsfrågorna från och med årsskiftet 2008/09 skulle inordnas i en gemensam flykting- och arbetsmarknadsenhet under socialförvaltningen. Då omorganiseringen i Vetlanda kom i samband med starten av projektets genomförande fick det effekter på projektet. Bl.a. innebar det osäkerhet kring projektets organisatoriska hemvist, samt förändringar i projektets styrgrupp då chefen för arbetsmarknadsenheten i Vetlanda byttes. En annan chef från socialförvaltningen kom därmed in i projektets styrgrupp som inte hade samma bakgrund till projektet.

På grund av omorganiseringen, bytet av chef och förändringen av projektets organisatoriska hemvist i Vetlanda uppkom en del problem som fick effekter på projektets start. I Sävsjö var projektets organisatoriska hemvist mer tydlig från början. Där verkar det snarare som att projektet inte var tillräckligt förankrat hos den egna personalen, varken i den berörda gymnasieskolan eller i det hus där det lokaliserades.

Projektledaren rekryterades inom Vetlanda kommun från det tidigare projektet Fixit. Denne fick dock byta förvaltning på grund av projektets och projektägarens nya organisatoriska hemvist. Under projektperiodens två år kom därefter flera av deltagarna i styrgruppen att bytas ut, samtidigt som ordförande i styrgruppen efter 8 månader olyckligt blev långtidssjukskriven. Detta medförde att kontinuiteten i projektets styrgrupp inledningsvis blev störd och att flera av de som arbetade i projektgrupperna upplevde att starten av projektet blev fördröjd.

## **Projektets genomförande**

Att ordföranden i styrgruppen blev sjukskriven och sedermera inte återkom till projektet innebar att projektet tappade kraft. Denne person var en av initiativtagarna till projektet och som varit aktiv och engagerad i projektets initiering. Ett intryck som kan uppfattas från några av de intervjuade i styrgruppen är att engagemanget i styrgruppen inte riktigt återkom. Några av de personer som varit med i styrgruppen har sällan deltagit på mötena. Under hösten 2010 som utvärderaren har följt, är det tydligt att engagemanget för styrgruppsmötena har varit lågt från vissa personer.

De omorganisationer som skedde i Vetlanda innebar att arbetsmarknadsenhetens roll förtydligades efter halva projektperioden. En av de chefer som varit med att initiera projektet kom nu åter till styrgruppen och som ansvarig chef för projektägaren. Flera i projektgruppen i Vetlanda uppfattade detta som en viktig vändpunkt för projektet. Samtidigt byttes projektgruppen i Sävsjö med nya medarbetare vilket gjorde att projektet som helhet fick en ”nytändning” i början på 2010. Enligt projektgruppernas tolkning hade nu både arbetssättet och samarbetet med övriga organisationer och företag etablerats, samtidigt som man uppfattade att projektet började ge resultat.

I viss mån utkristalliserades under 2010 olika arbetssätt för projektgrupperna i Vetlanda respektive Sävsjö. Mycket kan detta förklaras av de olika förutsättningar som fanns i de omgivande miljöer, ”arbetsmarknadshusen”, som projektgrupperna lokaliserades i.

Den djupa lågkonjunkturen då projektet startade var också en faktor som under projektets första halva hämmade möjligheterna att närma sig företagen. Även om företagen initialt visade intresse för mentorsträffar så dök de sällan upp. Projektgrupperna upplevde även att det kunde vara svårt att hitta projektplatser i början av projektet, då företagen oftast var hårt pressade av den egna verksamhets-situationen. Under 2010 har konjunkturen vänt och möjligheterna för projektet att hitta praktikplatser har blivit något bättre dock med den situationen att företagen istället är fullt upptagna med att rekrytera personer som snabbt kan komma in i arbetet. Även i denna situation står då projektets målgrupp ofta allt för långt ifrån arbetsmarknaden på grund av låga kunskaper i svenska.

## **Projektets mål**

När det gäller projektets mål är det ingen av de intervjuade som kan återge målen i sin helhet. Ofta besvaras frågan om målet med att det finns detaljerade mål för vad projektet skall uppnå, men att de övergripande målen handlar om att de två målgrupperna skall få hjälp att närma sig arbetsmarknaden. Beroende på vilken målgrupp i projektet som den intervjuade själv främst är engagerad i nämns den målgruppen först. Antingen nämner man således först att det är ungdomar i gymnasieskolans individuella program som skall få hjälp, eller att det är invandrare/flyktingar utan arbetserfarenheter i Sverige.

När det gäller målet för projektet, verkar det således inte vara några större konstigheter för de intervjuade. Alla gör i princip samma övergripande beskrivning av projektets mål, och ingen verkar direkt kunna redogöra för de detaljerade målen utan hänvisar då till de ”nedtecknade” målen. Lika är uppfattningen avseende huruvida målen kommer att uppnås. Överlag uppfattar de intervjuade att målen i princip kommer uppnås, men då få direkt verkar veta exakt vad de detaljerade målen är, handlar detta troligen mer om projektets övergripande mål.

Ett av målen som de flesta anger att projektet inte ännu riktigt har lyckats med är det som handlar om mentorsföretagen. Enligt projektplanen skall minst 20 st. arbetsställen inom näringslivet vid projektslutet ha en eller flera utbildade mentorer (anställda på företaget). Här har projektet haft svårt att intressera företag. Delvis förklaras detta av att man inte har hittat rätt form att komma i kontakt med företagen. Flera träffar har arrangerats efter att inbjudan har skickats till ett stort antal företag. Flera visade intresse men tyvärr uteblev många företag från de träffar som arrangerats. I början av projektet medförde detta att motivationen för att arbeta mot målet minskade för projektgrupperna. Under hösten 2010 ändrades strategin för att möta företagen och båda projektgrupperna, främst den i Sävsjö, inriktade sitt arbete på att närma sig företagen för att utveckla en mer långsiktig relation där mentorsaspekten är en del.

Redan tidigt upplevde de som arbetade i projektet att många av de som kom till projektet i målgruppen invandrare/flyktingar tillhörde en grupp som stod alldeles för långt ifrån arbetsmarknaden. De kunde knappt förstå svenska och var därför mycket svåra att ens hitta en praktikplats för. Många av dessa har också sådana bakgrundssituationer att deras hälsa är nedsatt både fysiskt och psykiskt.

Uppfattningen hos flera av de intervjuade är därför att målgruppen för projektet inte hade definierats tillräckligt tydligt. Alldeles för många av de som kom till projektet var av den anledningen inte tillräckligt preparerade för att närma sig arbetsmarknaden. En åsikt hos flera är att det nästan är ett krav hos företagen, för att komma i fråga för en praktikplats, att en invandrare/flykting någorlunda kan det svenska språket. Kan denne inte språket tillräckligt väl är inte heller företagen särskilt intresserade av att erbjuda praktikplats.

För projektet blev det därför viktigt att tydliggöra för de andra samverkansaktörerna vilken deras målgrupp var och vilka man därför från Bryggan hade störst förutsättningar att kunna hjälpa. Alla de som t.ex. inte ännu hade tillräckligt med språkkunskaper i svenska skulle då behöva ytterligare utveckling av ett ”arbetspråk” på svenska som kunde fungera på en arbetsplats.

Ett viktigt övergripande mål som fanns med projektet var att samverkan mellan de två kommunerna Vetlanda och Sävsjö ska öka. Projektet i sig är ju ett sådant samarbete, men några menar att erfarenheterna och arbetet i projektet skulle ha som mål att samarbetet ökade ytterligare inom flera områden. Bland annat skulle detta kunna gälla samarbetet omkring de lokala arbetsmarknaderna.

Någon menar att samarbetet mellan kommunerna inte har fungerat helt lätt då de två kommunerna har olika förutsättningar från utgångsläget. Bland annat har gymnasieskolorna lite olika profiler och arbetssätt. Det som fungerar bra i Vetlanda är inte säkert att det fungerar lika bra i Sävsjö och vice versa. Vetlanda har varit projektägare och då menar någon att projektet gärna har haft ett Vetlandaperspektiv på frågorna. I Sävsjö upplever man som exempel att målgruppen invandrare var viktigare att arbeta gentemot, då man relativt sett har fler invandrare. I Sävsjö har man också en vana att arbeta med elever på det individuella programmet vilket gjorde att behovet av Bryggans pedagog inte blev så stort i praktiken.

## **Måluppfyllelse**

### Målgruppen gymnasieungdomar

Målsättning för projekt bryggan var enligt projektplanen att minst 65 % av deltagarna inom målgruppen gymnasieungdomar som har stått utanför utbildning på nationellt program och som står till arbetsmarknadens förfogande efter projekttiden ska ha fått jobb eller påbörjat studier.

Statistik från Bryggan visar att under perioden 2009-01-15 –2010-09-30 har projektet haft 29 gymnasieungdomar inskrivna från Vetlanda kommun. 23 deltagarna har hittills blivit utskrivna från projektet Bryggan då:

- 5 är antagna på nationellt program (22 %)
- 4 är på Folkhögskola eller Komvux (17 %)
- 4 har sökt sig ut på arbetsmarknaden (17 %)
- 2 har flyttat, vet inte deras nuvarande situation (9 %)
- 8 gör klart sina studier på det individuella programmet (35 %)

Måluppfyllelse för denna del av projektet är enligt detta resultat 79 %. I Vetlanda har gymnasieskolan därför beslutat att permanenta verksamheten som bedrivits i Bryggan och gör detta i anslutning till arbetsmarknadsenhetens ”Gröna huset” från och med hösten 2010.

#### Målgruppen nyanlända flyktingar/invandrare inom åldersgruppen 16-64

Målsättning för projekt bryggan var enligt projektplanen att minst 70 % av nyanlända flyktingar/invandrare inom åldersgruppen 16-64 år skall erbjudas aktiviteter som syftar till att integrera dessa på arbetsmarknaden, senast 6 månader efter kommunplacering. Detta mål innebar i en operativ tolkning att kontakt skulle etableras med coach från Bryggan och en eventuell möjlighet till praktikplats skulle kunna erbjudas.

Erfarenheterna i Bryggan blev dock tidigt att detta mål var svårt att uppfylla inom en 6 månaders period. Kompetensen i svenska språket visade sig vara en viktig nyckel för att kunna uppnå målet; integration i arbetslivet. Projektmålet att ”deltagaren skall erbjudas aktiviteter som syftar till att integrera dessa på arbetsmarknaden, senast 6 månader efter kommunplacering” visade sig därför vara mycket svår att genomföra på grund av deltagarnas i regel låga nivå i svenska språket. I vissa fall visade sig även deltagarnas sviktande hälsa vara ett hinder för att hitta lämpliga aktiviteter.

En aktivitet som påbörjades för att öka kunskaperna i svenska språket var därför ett försök med en Språkverkstad. Projektet beslutade dock att sluta med Språkverkstaden då det inte låg inom projektets ram och då man inte avsåg att utföra språkutbildning. En överenskommelse gjordes därför om att enbart deltagare med en viss kunskapsnivå i svenska språket skulle vara aktuella för Bryggan, även om detta innebar att 6 månaders gränsen var passerad för deltagaren.

Statistik från Bryggan visar att under projektperioden, 2009-01-15 –2010-09-30 har man sammanlagt haft 261 projektdeltagare varav 88 deltagare är kvar i projektet. 173 deltagare är hittills utskrivna från Bryggan då:

- 20 deltagare har fått jobb (12 %)
- 47 deltagare har börjat på utbildning (27 %)
- 106 deltagare har slutat av annan känd orsak; kvar i SFI, flyttat, sjukdom etc (61 %)



Av de som fått jobb så är fördelningen:

- Industriarbete, 8 personer
- Livsmedelsarbete, 3 personer
- Bemanningsföretag, 2 personer
- Offentlig sektor, 4 personer
- Övrigt privat, 3 personer

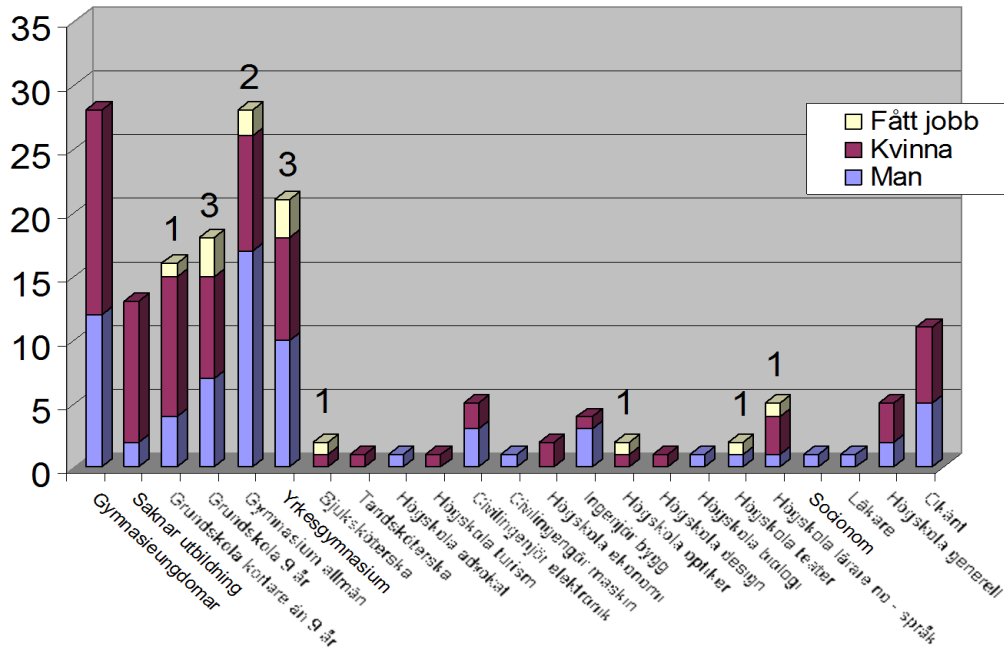
Vidare skulle samtliga (100 %) av nyanlända flyktingar/ invandrare i projektet genomgå kartläggning av medhavda kompetenser från sitt hemland. Därutöver skulle samtliga deltagare i projektet (100 %) ha genomgått utbildning i metoder hur man söker, finner och behåller ett arbete.

Detta är något av det första som upprättats i dialogen med coachen. Kanske redan vid något av de första samtalen. Genom kartläggningssamtalet kan projektet tydliggöra medhavd kompetens hos den nyanlända. Kartläggningen ökar därmed möjligheten för deltagaren att använda sina medhavda meriter inom ”rätt” område på arbetsmarknaden. Kartläggningen underlättar också för coachen att inrikta aktiviteterna så att dessa kan matcha arbetsmarknaden.

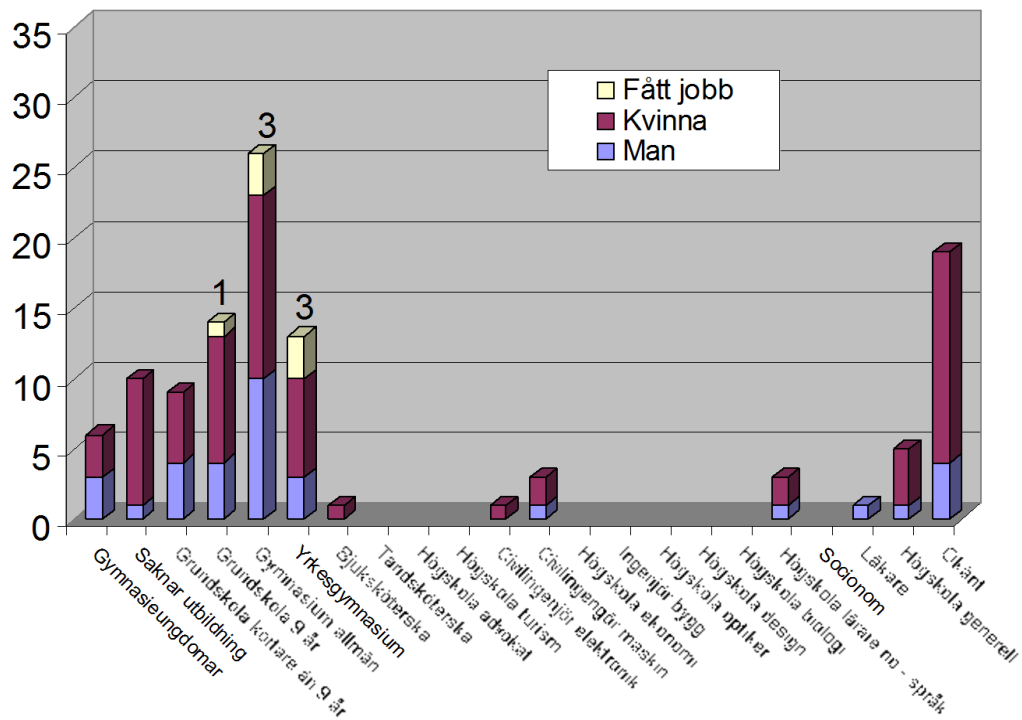
Resultatet av kartläggningen dokumenteras i Procapitas arbetsmodul och databas för användning av arbetsmarknadsenheten och socialförvaltningen inom kommunerna. Procapita installerades i Vetlanda juni 2009 och i Sävsjö september 2009 vilket medförde att samtliga kartläggningar innan dessa datum inte har dokumenterats inom projektet. För de deltagare som anmälde till projektet efter dessa tidpunkter har dock samtliga medhavda kompetenser kartlagts. Som ett resultat, delvis av projektet, kartlägger numera båda kommunerna medhavda kompetenser hos alla invandrare.

Följande diagram visar utbildningsbakgrunden hos projektdeltagare i Procapitas fram till och med sista september 2010 för Vetlanda respektive Sävsjö kommun:

Utbildningsbakgrund samtliga inskrivna Bryggan tom 2010-09-30  
157 deltagare 16-64 år, Vetlanda kommun



Utbildningsbakgrund samtliga inskrivna tom 2010-09-30  
104 deltagare 16-64 år, Sävsjö kommun



### Mentorsföretag

Ett mål för projektet var som tidigare nämnts att minst 20 st. arbetsställen inom näringslivet (Mentorsföretag) vid projektslutet skulle ha en eller flera utbildade mentorer (anställda på företaget). Från projektgruppen har man upplevt att detta mål blev svårt att uppfylla. Från starten har ett företag i Vetlanda varit mycket beaktansvärt engagerat i projektet; Stålov. Från Stålov har man också varit representerade i styrgruppen och som företagsrepresentant vid träffar med företagen. Troligen fanns det vid projektstarten en målbild att mentorsföretagen skulle kunna vara företag som liksom Stålov starkt engagerar sig i den här typen av arbetsmarknadsprojekt. Erfarenheterna i projektet blev att det var svårt att få företag engagerade på samma sätt som Stålov.

Under våren, främst i Sävsjö, och hösten 2010 ändrades strategin för att möta företagen. Nu inriktade man sig istället på att upplysa företagen om frågeställningen för att utveckla en mer långsiktig samarbetsrelation där mentorsaspekten utifrån Bryggans definition är en del av närmandet. Erfarenheterna från projektgrupperna är att detta angreppssätt varit mer givande än den ursprungliga planen. Ett flertal aktiviteter för att engagera företagen har genomförts både i Vetlanda och i Sävsjö.

En effekt av dessa aktiviteter är att flera företag har blivit upplysta om behovet av praktikplatser och den roll företagen spelar i att skapa förutsättningar för invandrare att komma in på den lokala arbetsmarknaden. Projektgruppen har också fått mer erfarenheter om hur man taktiskt skall närma sig företagen med denna frågeställning. Tyvärr hade dock det krävts en betydligt längre tid för att bryta den ”barriär” som det innebär för företagen att göra åtagandet att vara mentorsföretag i den mening som det ursprungligen fanns med projektplanen.

### Lokal överenskommelse om samordning

Ett annat mål enligt projektplanen är att det vid projektslutet skall ha upprättats en lokal överenskommelse om samverkan mellan Vetlanda och Sävsjö kommun för samordning av insatser gällande projektets målgrupper.

Denna överenskommelse är inte upprättad vid tidpunkten för denna slutrapport, utan var en del i det tilltänkta gemensamma fortsättningsprojektet; ”Bryggan 2”. Dock finns som en tydlig effekt av samarbetet i såväl detta projekt ”Bryggan” och det tidigare ”Fixit” en längre tids samarbete, där framförallt de två arbetsmarknadsenheterna har ett nära praktiskt samarbete omkring utvecklingsfrågor. Som resultat av erfarenheterna från Bryggan bör det dock kunna växa fram mer konkreta former av samordning mellan de två kommunernas arbetsmarknadsenheter och det sätt man arbetar med målgruppernas ”arbetsmarknadsprocesser”.

## Övriga mål och effekter

De som arbetar i projektet upplever att de fått en mycket bra respons från deltagarna i projektet. De känner att arbetet kommer till nytta för individerna. Detta är också något som bekräftas av de intervjuade deltagarna. Oavsett vilken av målgrupperna de arbetar med är upplevelsen att den coachning som erbjuds i projektet ger deltagarna den tilltro och förstärkning som de behöver för att snabbare nå ut på arbetsmarknaden. Många i målgruppen invandrare är mycket angelägna om att så snabbt som möjligt få ett arbete, så den vägledning in på arbetsmarknaden som projektet erbjuder, gör att dessa får en mer realistisk introduktion än vad som hittills givits med ordinarie resurser.

När det gäller deltagare i målgruppen ungdomar bekräftas liknande av de intervjuer som har gjorts. De intervjuade upplever att det stöd som erbjöds genom Bryggan har gett dem en tilltro till deras egen förmåga och till fortsatta studier som de tidigare inte har haft. Just möjligheten att få träffa lärare/coach på en annan plats än i skolan har gjort en enorm skillnad. De intervjuade menade att om inte denna möjlighet hade funnits hade de inte gått till skolan överhuvudtaget. Nu har ungdomarna med stöd av sina coacher gjort en individuell plan med målsättning för var de vill komma med sin fortsatta utbildning.

Bryggan har haft som ambition att pröva olika åtgärder, vägar och aktiviteter som kan stötta målgrupperna till en smidigare integrering på arbetsmarknaden. Till exempel har Bryggan främst i Sävsjö genomfört riktade aktiviteter för projektets kvinnor med fokus på att pröva arbetsmarknaden, då många saknar arbetslivserfarenhet från det reguljära arbetslivet. Många av dessa önskar precis som hela målgruppen att så snabbt som möjligt komma in på arbetsmarknaden, även om det för vissa just i denna grupp kan te sig avlägset.

Både i Vetlanda och i Sävsjö bekräftas den positiva upplevelsen av projektet från representanter från SFI lärarnas sida. För SFI har ett bekymmer varit hur invandrare/flyktingar som är i språkträning skall aktiveras under den tid de ej är i språkutbildning. En grupp av dessa SFI-elever har upplevts vara svåra att hitta lämpliga uppgifter för och lärarna har därför sett ett stort behov av jobbcoachning och praktik för att få dessa SFI-elever att snabbare närma sig arbetsmarknaden. Från SFI:s sida såg och ser man därför Bryggan som ett tydligare och mer engagerat komplement till de insatser som kan sker under SFI-utbildningen eller hos de ordinarie insatserna från de kommunala arbetsmarknadsenheterna.

Initialt drevs projektet relativt självständigt i förhållande till de omgivande intressenterna. En uppfattning hos intervjuade, i såväl styrgruppen som projektgruppen, är att detta också var strikt utifrån de mål som var uppsatta i projektplanen för Bryggan. Dock uppstod i projektets start en del praktiska problem. Både i Vetlanda och i Sävsjö tog därför kommunernas arbetsmarknadsenheter ett tydligare organisatoriskt ansvar för projektet vilket innebar att projektet mer praktiskt organiserades in i respektive kommuns arbetsmarknadsenhet. Både i Vetlanda och i Sävsjö är arbetsmarknadsenheterna organiserade under socialförvaltningarna.

Genom denna tydligare organisatoriska anpassning kan fler nu se hur projektets verksamhet tydligare skulle kunna integreras och införlivas i en ordinarie verksamhet efter projektperioden. I både Vetlanda och Sävsjö har man valt lite olika modeller för arbetet i projektet, men på båda orterna har två specifika hus avdelats specifikt för denna del av arbetsmarknadsenheternas utåtriktade verksamhet. En påtaglig effekt av projekt Bryggan är att detta har påverkat den befintliga verksamheten som bedrivs i husen som helhet. I både Vetlanda och Sävsjö har de arbetsbefrämjande aktiviteterna som bedrivs i husen kunnat utvecklas som en helhet på ett sätt som inte var lika tydligt tidigare.

Denna effekt av projektet var inte planerad, men blev en ”lösning” som växte fram efterhand och har troligen inneburit ett stort steg i både en lärande- och utvecklingsprocess, för de aktörer som arbetar med projektet eller i dess omgivning. En framtida effekt av detta skulle kunna innebära att de kommunala arbetsmarknadsenheterna i både Vetlanda respektive Sävsjö kan komma att tydligare kliva fram som ”processägare” i de lokala arbetsmarknadsfrågorna. Som sådana ”processägare” skulle de i kommunerna kunna ta ett tydligare ansvar för de åtgärder som gör att de invånare som står längst ifrån arbetsmarknaden kan ges olika former av stöttning för att snabbare och effektivare närma sig arbetsmarknaden.

I projektet Bryggan kan en sådan rollfördelning tydligare skönjas. En annan effekt är också att de som arbetat inom Bryggan har fått både pröva och lära sig mer om vilka åtgärder/aktiviteter som fungerar bra respektive dåligt. I Bryggan har utvecklats ett arbetssätt med de respektive målgrupperna som därför kan vara viktigt att ta med sig i den framtida utformningen av verksamheter riktade mot målgrupperna. I avseende på målgruppen ungdomar så har detta redan skett då Bryggans verksamhets permanentats i Vetlanda. För målgruppen invandrare har man i Sävsjö tagit fram ett projekt i samarbete med Gjuteriföreningen riktat mot företag inom gjuteribranschen med en kombinerad utbildning och språkträning.

Som en effekt av Bryggan har således samverkan utvecklats mellan de olika aktörerna. Projektet har tydliggjort de respektive aktörernas roller i det sammanhang där de utsatta målgrupperna skall närma sig arbetsmarknaden. Även om denna process inte verkar fungera optimalt så har erfarenheterna från Bryggan tydliggjort behovet av en bättre fungerande arbetsmarknadsprocess för att få in målgrupperna på arbetsmarknaden. T.ex. är det tydligt att det lokala näringslivet, som inte i någon större omfattning engagerat sig i projektet, kan spela en mycket viktig roll som länk i att förse arbetsmarknadsprocessen med praktikplatser. Dessa praktikplatser är en viktig förutsättning för att målgruppen skall närma sig och utvecklas på den svenska arbetsmarknaden.

Genom att tydliggöra rollerna för de olika aktörerna; Gymnasieskolan, SFI, Arbetsmarknadsenheterna med lokala aktiviteter (som Bryggan), AF och det lokala näringslivet, kommer samförståndet dem emellan att kunna öka. Lokalt i respektive kommun ökar möjligheterna att utveckla effektivare vägar och åtgärder för att underlätta målgruppernas närmande till arbetsmarknaden, då de berörda organisationerna/-parterna tydligare vet sin roll och uppgift i processen. Detta är viktigt för att ”samarbetet” inte ska riskera att bli ett spel där någon får ”Svarte Petter” eller att alla skyller

på alla utan att någon tar på sig ansvaret att göra något för de utsatta målgrupperna. Arbetsmarknadsenheternas centrala roll som ”processägare” borde därför tydliggöras.

Effekten av projektet skall dock inte bara kopplas till de organisatoriska enheterna som ingår. I projektet Bryggan har också många personer engagerats och en lärandeprocess har uppstått även på ett individuellt plan. Detta är också en viktig effekt av projektet; det lärande som har uppstått om metoder, åtgärder och processer som gör att målgruppen lättare kan komma in på arbetsmarknaden. Detta lärande är svårt att hitta motsvarande utbildningar för, då sådana inte finns. De coacher som ingått i projektet har genom arbetet skaffat sig unika erfarenheter om de används på rätt sätt. Projektet har erbjudit möjligheter till en lärandeprocess. Om man således betraktar det lärande som uppstått som effekt av projektet, så är det troligen motsvarande en stor utbildningsinsats för de personer som varit engagerade inom Bryggan. Denna kunskap är också något som är viktigt att ta tillvara i efterhand så att den inte försvinner iväg helt när projektet är slut.

Förtjänsten av projektet Bryggan skall därför sättas i relation till de mål och effekter samt det lärande som uppnått. Sammantaget är det något som troligen skulle ha tagit betydligt längre tid att utveckla i den ordinarie verksamheten, utan projektets inverkan.

## **Projektets planering**

Som utgångsläge för projekt Bryggan fanns det projekt som drivits tidigare i Vetlanda; Fixit. Det projektet var inriktat på arbetslösa ungdomar 18-24 med syfte att underlätta ungdomars inträde på arbetsmarknaden. Vetlanda kommun, personalkontoret, var projektägare och ensamt drivande tillsammans med arbetsförmedlingen och försäkringskassan. I Fixit användes coacher som utifrån ett lösningsfokuserat arbetssätt lotsade enskilda ungdomar till arbete eller studier. Fixit anses av de flesta ha haft ett mycket gott resultat. I Vetlanda blev Fixit en viktig grundsten till att skapa det specifika hus för kommunens arbetsmarknadsenhet som sedermera blev ”Gröna Huset” där även projekt Bryggan senare inhyestes. Med goda erfarenheter från den coachning som man arbetat med i Fixit beslutades att arbetet i Bryggan skulle ske på samma sätt.

En viktig utgångspunkt i projektet var även att man skulle länka samman de olika aktörer som målgrupperna möter i sin ”process” att närma sig arbetsmarknaden; skolväsende, arbetsliv med mentorer, myndigheterna i de två kommunerna och Arbetsförmedlingen. De samverkande parterna, förutom de två kommunernas arbetsmarknadsenheter, var just därför Arbetsförmedlingen, Komvux Sävsjö, Lärcentrum Vetlanda, Njudungsgymnasiet i Vetlanda och Aleholmsskolan i Sävsjö.

Samarbetet med näringslivet skulle skapas genom ett aktivt närmande i form av att tillskapa mentorer i s.k. ”mentorsföretag”. Just mentorerna som skulle finnas på arbetsplatserna var en av de innovativa delarna med Bryggan. Mentorerna skulle ges utbildning för att vara handledare och kunna introducera projektdeltagarna/-praktikanterna på arbetsplatsen. Vidare skulle ambulering pedagoger som svarade för undervisning även kunna förlägga denna till arbetsplatserna vid behov. Genom tät samverkan mellan coach, mentor, arbetsplats och pedagog skulle enligt planen

en plattform för inläring skapas där teori och praktik kunde knytas ihop över de två kommunerna.

Projektplanen ger en bra beskrivning av de övergripande och strategiska målen med projektet. I den del som beskriver metod framkommer en del av målen för projektet men inte så mycket om arbetssättet. Utpekad är också personerna som skall ingå i projektets styrgrupp. En brist som kanske skulle kunna påpekas i projektplanen är avsaknaden av mer operativa mål och om projektets tillvägagångssätt. Några av de intervjuade påpekar också att detta var problemet initialt när projektet skulle komma igång. Någon uttrycker det som att projektet skulle ha haft mera tid att förankras i starten så att alla de deltagande parterna hade kunnat vara med mer från början och vetat bättre hur man skulle arbeta. Uppfattningarna bland de intervjuade är olika huruvida det krävdes en för lång tid att komma igång med detta eller inte.

Från flera av de intervjuade framkommer att det uppstod problem efter att projektet startats. Dessa problem var inte av den karaktären att de på något sätt var ödesdigra för projektet utan snarare att starten upplevdes ta lång tid. Totalt sett måste projektet ändå bedömas vara väl uttänkt och målsatt utifrån den plan som gjorts. De problem som uppstod var således mestadels av praktisk och operativ natur och mest besvärande för personerna i projektgruppen. Utifrån intervjuerna framkommer följande faktorer ha påverkat genomförandet av projektet:

### **Ordförande långtidssjukskriven**

En av de personer som från början hade varit med och initierat projektet var chefen för Vetlanda lärocentrum och SFI. Han blev också naturligen utsedd till ordförande i styrgruppen för projektet. När projektet kommit igång blev denne dock långtidssjukskriven. Att en central person som varit med och initierat projektet försvinner påverkar och förtar förstås en del av den drivkraft som hade kunnat behövas i projektstarten. Därutöver blev det också en del personbyten i projektets styrgrupp som påverkade kontinuiteten i gruppens arbete.

### **Lokaler**

Flera av de intervjuade beskriver de problem som fanns initialt med lokaler för projektets verksamhet. Bristen på arbetsplats innebar att man upplevde svårigheter att komma igång med den coachande verksamheten, då det saknades lämpliga lokaler att arrangera samtalsmöten för coachningen. Både i Vetlanda och i Sävsjö blev projektet några månader efter starten lokaliserade till de respektive Arbetsmarknadsenheternas hus för den utåtriktade verksamheten, Gröna Huset och Jobbhuset, vilket alla parter ansåg var den bästa lokallösningen för projektet.

### **Personalgrupp/projektgrupp**

Från flera av de intervjuade framkommer att det varit jobbigt för personalgruppen i början. Någon nämner uttrycket kris. Flera tycker att det var oklart när projektgruppen skulle kunna starta upp sitt arbete. Lokalisering och organisationstillhörighet var några frågetecken och i Sävsjö blev inte den lokala projektgruppen till en början riktigt accepterade av de övriga personalgrupperna där de lokaliserades.

En oro spred sig initialt i projektgrupperna och sjukskrivning uppstod hos projektmedarbetare. Projektledaren fick själv fylla ut de luckor som uppstod i projektgruppen, vilket gjorde att han fick ägna tid åt sådana frågor som inte löste projektets övergripande frågor. Några av de intervjuade menar att detta fick till följd att personer i projektgruppen kände sig utlämnade, vilket påverkade förtroendet för projektledaren när denne, som de uppfattade inte tog problemen på tillräckligt allvar.

Flera intervjuade tyckte också att målgruppens definition i projektplanen var för diffus, vilket gjorde att både SFI och AF skickade för många personer i målgruppen invandrare som de själva hade problem att hitta åtgärder för. Många av de som initialt kom till Bryggan hade därför stora brister i svenska språket och bristande hälsa, vilket gjorde det svårt för coacherna att motivera såväl personen som praktikplatserna att ta emot denne.

### **Organisationstillhörighet**

I och med de problem som uppstod för projektgruppen initialt var upplevelsen hos flera att de var utlämnade och inte fick något stöd uppifrån. Projektgruppen upplevde att de inte fick direktkontakt med styrgruppen och kunde påpeka de problem som fanns. Behovet av att projektet skulle ha en tydligare organisationstillhörighet blev därmed större och ett problem i sig. Det fanns således ingen omgivande organisation som tillräckligt tydligt påtog sig det initiala "huvudmannaskapet" för projektet och därmed det övergripande ansvaret för att projektet skulle lyckas. I de omgivande organisationerna pågick även organisationsöversyner och personalförändringar vilket medförde att projektet Bryggan troligen till en början hamnade mellan stolarna hos omgivande organisationer. T.ex. finns i september 2010 bara hälften av deltagarna kvar från den styrgrupp som beskrivs i projektplanen, resterande personer i styrgruppen är utbytta eller frånvarande.

### **Skilda organisationsförutsättningar**

Flera av de intervjuade uppger också att det har varit lite skilda förutsättningar att jobba med projektet i Vetlanda respektive Sävsjö. I Vetlanda har t.ex. gymnasiet skickat flera elever från det individuella programmet än vad man har gjort i Sävsjö. I Sävsjö uppger man att det är flera elever som kräver en specialpedagogik som inte Bryggan har kunnat erbjuda. Den stora skillnaden är dock att den utformning man har för verksamheten i Vetlandas "Gröna Huset" skiljer sig från den verksamhet man bedriver i Sävsjös "Jobbhuset". Likaså är organisationerna annorlunda strukturerade mellan de omgivande organisationerna och samverkande parterna vilket medfört att förutsättningarna för projekt Bryggans verksamhet har blivit annorlunda i respektive kommun.

Från början var tanken med projektet att man skulle kunna arbeta mer likartat. Arbetssättet skulle utvecklas i samförstånd och samverkan mellan de två kommunerna med gemensamma metoder som skulle användas av Bryggan. Detta skulle kunna ge en bra samordning av aktiviteterna i de två kommunerna. I praktiken visade sig dock förutsättningarna annorlunda vilket medförde att det var svårt att jobba operativt enhetligt.



## Näringslivets avvaktande

Från flertalet av de intervjuade framkommer att projektets största tillkortakommande handlar om företagets engagemang och att den innovativa idén om mentorsföretagen inte riktigt lyckades. Flera uttrycker dock det hela som att projektet inte riktigt i tid kom igång med aktiviteter inom detta område. Projektet har dock gjort flera företagsträffar i Vetlanda och i Sävsjö. I förhållande till antalet intresseanmälningar dök tyvärr inte så många företag upp på träffarna som från början meddelat att de varit intresserade.

I styrgruppen finns även företrädare från näringslivsföreningarna i Vetlanda och Sävsjö med. Deras engagemang och deltagande på styrgruppsmötena är dock begränsat. Den företagsrepresentant som finns med i styrgruppen är till skillnad från näringslivsföreningarna mycket engagerad i projektet och har anordnat flera praktikplatser och anställningar inom det egna företaget.

En förklaring som några av de intervjuade anger för näringslivets något avvaktande inställning är det konjunkturläge som varit under det första år då projektet verkat. Det har helt enkelt varit en tuff period där företagets strategier snarare har handlat om att överleva än frågan huruvida man skall engagera sig som ett ”mentorsföretag” inom Bryggan.

Aktivitetserna gentemot det lokala arbetslivet under hösten 2010 pekar på att någon bör fortsätta att vara drivande i arbetet och tillsammans med mottagande organisationer utveckla idén med mentorer på arbetsplatsen. Inte minst är detta centralt för att kunna upprätthålla ett antal praktikplatser som är mycket viktigt för målgruppernas möjligheter att komma in på arbetsmarknaden även efter att Bryggan har avslutats.

## Målgruppens definition

Ett initialt problem som några av de intervjuade upplevde var att målgruppen inte var tillräckligt väl definierad. Detta medförde att de olika samverkansparterna från början skickade personer till projektet som de själva hade svårt att hantera och därför såg som lämpliga för Bryggan. Projektet fick därför en alldeles för stor grupp av deltagare som deras samverkansparter inte själva kunde hantera, personer med för lite språkkunskap i svenska, och/eller med dålig hälsa och som därmed stod alldeles för långt ifrån arbetsmarknaden.

Några beskriver det som att projektplanen inte var tillräckligt tydligt definierad, vilket skapade förväntningar att projektet skulle kunna hantera ”alla” personer i målgrupperna som stod utanför arbetsmarknaden. Ett försök inleddes med en ”språkverkstad” men det slog inte väl ut. Styrgruppen och projektledaren beslöt därför att lägga ner språkverkstaden då språkutveckling inte var Bryggans egentliga uppgift. Istället beslöt styrgruppen att Bryggan inte kunde jobba med samtliga deltagare i Vetlanda, utan i samråd med SFI skulle man ta ut de som blir ”mogna” för Bryggans aktiviteter inom praktik- och söka-jobb-verkstad. De intervjuade i projektgruppen upplevde därmed det blev bättre när alla hade funnit ut hur målgruppen för Bryggan skulle se ut.

## Projektets organisering

Projekt Bryggan är ett samverkansprojekt med en klassiskt uppbyggd projektorganisation. I styrgruppen finns de olika intressenterna representerade med sina respektive företrädare. I var och en av kommunerna finns en lokal projektgrupp och sammanbindande för dessa finns en projektledare.

Hos de intervjuade finns inte några mer genomgående synpunkter på projektets organisering. I det stora hela är de flesta nöjda med projektets organisering efter det att de respektive kommunernas arbetsmarknadsenheter tog ett tydligare övergripande huvudansvar för projektet. Dock finns det några synpunkter som ändå framkommer.

Något som flera återkommer till är att projektet sett lite olika ut i Vetlanda respektive Sävsjö. Någon menar att projektgruppen i Vetlanda respektive Sävsjö inte har speciellt mycket gemensamt längre i projektet, utan att det i det stora hela skulle kunna drivas som två olika projekt. Förutsättningarna för projekten i de två kommunerna är ju dessutom olika menar några. Här menar dock någon att projektet hade kunnat drivas hårdare i avseende på att uppnå en ännu bättre samordning mellan de två kommunerna.

Någon uttrycker att det inte behöver vara samma personal på de två orterna. Skillnaderna är för stora emellan och den som skall arbeta på två orter blir för splittrad och tappar samvaron med projektgrupperna när denne är på den andra orten. Hos några framkommer därför att det bästa vore med fasta personal-/projektgrupper i respektive kommun, utan den splittring som det behövs med att vara uppdelad på att arbeta i två kommuner.

Vidare finns det några som tycker att engagemanget borde varit större i styrgruppen. Det framkommer dock ingen direkt kritik gentemot den vice ordföranden, som fick leda styrgruppen, då den ordinarie ordförande blev sjukskriven. Den vice ordföranden anses ha gjort så gott denne har kunnat för att leda projektets styrgruppsmöten. Det man menar är det olyckliga som uppstod för projektet då den ursprungliga ordföranden, som varit med och initierat projektet blev sjukskriven. Någon anser att styrgruppen kanske hade kunnat göra mer för att bättre stötta projektgruppen och projektledaren då problemen uppstod under projektgenomförandets första halva och stöttningen från den ordinarie ordföranden försvann.

När det gäller rollerna i styrgruppen så är det flera som pekar på att det fanns ett stort behov att de respektive arbetsmarknadsenheterna tydligare klev fram, som de också gjorde, och tog på sig det organisatoriska "huvudmannaskapet" för projektet i respektive kommun. I sin förlängning skulle detta också kunna vara just den organisatoriska lösningen för att utveckla den lokala "arbetsmarknadsprocessen" i framtiden. I samband med detta utvecklades också ett tydligare samarbete mellan Vetlanda och Sävsjö kommuns arbetsmarknadsenheter.

## Projektledning

När det gäller projektledningen framkommer en relativt tydlig bild i intervjuerna. Projektledaren anses av samtliga vara en mycket duktig administratör som har en bra och väldokumenterad koll på projektet. I intervjuerna med projektgrupperna framkommer dock problemen i samband med projektets första halva. Oklarheterna i projektets inledning påverkade projektgruppen i viss utsträckning, vilket för några inverkade på förtroendet till projektledaren under den första perioden.

För de som inte var med under denna period i projektet är bilden annorlunda. För dem har projektledaren en delegerande ledarstil som ger dem möjlighet att få arbeta självständigt, där de själva till stor del får utforma sitt arbetssätt och sina metoder.

Bryggan har till stora delar varit ett komplext projekt med många viljor och intressen som skall samordnas. Troligen hade projektet och projektledningen behov av en bättre stöttning från styrgruppen. En möjlighet hade kunnat vara att någon i styrgruppen även hade haft vissa operativa uppgifter i projektet, för att komplettera projektledningen. En annan möjlighet hade kunnat vara att använda en eller två biträdande projektledare, eller använt sig av definitionerna; projektkoordinator och projektadministratör för en delad projektledning. I framtida projekt är detta nog viktigt att väga in vid utformningen och upplägget av projektet.

## Projektets ekonomi

Projektledaren är den som tillsammans med styrgruppen har haft den fulla kontrollen över projektets ekonomi. Styrgruppen har regelbundet fått återkoppling på det ekonomiska läget i projektet. Att projektet har investerat i att skapa en sammanhållning, identitet och bra arbetsmiljö för projektgruppen efter den tröga starten framkommer. Detta har kanske också varit en av stötestenarna gentemot personal i de omgivande organisationerna, att projektet har haft en god ekonomi i förhållande till linjeorganisationernas något smalare budgetar.

En synpunkt som framkommer är att samverkansparterna till projektet inte lika tydligt har synliggjort sina andelar av finansieringen, vilket skett genom arbetsinsatser från de respektive organisationerna. Denna dokumentation bör dock hanteras i samband med slutredovisningen av projektet.

Utvärderingen har tagit del av de ekonomiska redovisningar som skett i projektet. Även ESF-revision har granskat projektet. I det stora hela verkar Bryggan vara ett projekt där ekonomin har styrts på ett kontrollerat sätt.

## Alternativa kostnader

Projekt Bryggan är en investering för samhället och dess olika aktörer. I det här fallet har två kommuner gått samman för att hitta vägar att effektivare få ut sådana målgrupper som traditionellt sett har haft stora problem med att komma in på arbetsmarknaden. I projektplanen var ambitionsnivån/målsättningen också hög för att göra aktiviteter och åtgärder inom området.

Ett antal personer har också kommit in på arbetsmarknaden och ett stort antal har sökt sig till någon form av utbildning. Hur stor andel av dessa som skulle ha gått samma väg även utan projekt Bryggan är svårt att uppskatta. Det viktiga är dock på sikt vilken hjälp och stöttning deltagarna har haft för att snabbare kunna ta sig in på arbetsmarknaden. Vissa bedömningar påtalar att för målgruppen invandrare/flyktingar kan processen ta 5-7 år för att komma in på arbetsmarknaden. (Se bilaga med ledare från SvD) En möjlighet är därför att de insatser som coachningen från Bryggan har gett till deltagarna, kommer att kunna snabba på deras personliga process in på arbetsmarknaden. Om tiden kan förkortas bara ett till två år för ett större antal personer finns det mycket att tjäna för samhället.

Vidare skall den organisationsutveckling som Bryggan inneburit, mätas i förhållande till de alternativa kostnader det inneburit om inte projektet genomförts. Vidare har ett lärande uppstått i samband med att Bryggan utvecklat sina metoder och arbetssätt. Detta är troligen också en investering som i sig hade haft en alternativkostnad.

I ett samhällsekonomiskt perspektiv är ett projekt som Bryggan lönsamt om även det lokala näringslivet hade ett starkare engagemang i denna process att närma målgruppen till arbetsmarknaden. Företagen, de framtida arbetsgivarna, skulle kunna tillvarata sina möjligheter att påverka och styra inriktningen på de insatser som görs. Detta ökar arbetsgivarnas möjligheter att påverka processen för att finna framtida arbetskraft i målgrupperna som bättre överensstämmer med deras egna behov och önskemål.

Som alternativ kostnad måste också vägas in andra insatser som kanske skulle kunna ge stor effekt på målgruppens möjligheter. T.ex. vad hade det inneburit att tydligare och snabbare försöka lära ut det svenska språket med riktad språkundervisning för vissa arbetsplatser? Även SFI:s insatser kanske skulle kunna göras effektivare för att snabbare få ut målgruppen på arbetsmarknaden med bättre kunskaper i svenska språket.

## Analys

En löpande utvärdering, eller följeforskning, skall enligt ESF:s rekommendationer ta fasta på att vara dels granskande av projektets mål och effekter, dels studera och ge återkoppling på projektets processer och lärande. Denna utvärdering har haft som syfte att vara en sådan löpande utvärdering där ambitionen varit att försöka ge konstruktiva råd till hur projektet skulle kunnat bli så effektivt som möjligt.

Alla projekt innebär mer eller mindre en dos av osäkerhet, försök och prövande, då projekt oftast handlar om att ta fram något nytt, unikt. Om inte denna komponent av försök och prövande finns är det kanske inte ett projekt som åsyftas utan verksamheten kan snarare liknas vid en ordinarie linjeverksamhet, där alla vet vad och hur slutresultatet blir.

I projektsammanhang brukar man därför tala om slutna och öppna projekt. De slutna projekten karakteriseras av att de mycket väl definierar vad som skall åstadkommas, de är ofta ganska tydliga att planera och de flesta i projektet vet sin roll och vad de skall åstadkomma. I princip finns det från beställaren redan från början en kravspecifikation på det som skall verkställas i projektet. Ett slutet projekt är därmed oftast relativt enkelt att utvärdera då det handlar om att granska vad som blev gjort i förhållande till de mål som var uppsatta (jmf byggbesiktning).

Ett öppet projekt däremot är motsatsen till ett slutet projekt. I ett öppet projekt är målen inte så väl definierade utan handlar mer om en inriktning. Projektet kan vara svårt att planera och innehåller en stor del av osäkerhet, man prövar och försöker i projektet. Likaså kan beställaren vara diffus och samtidigt otydlig med vad som skall åstadkommas. Dessa projekt är inte lika enkla att utvärdera då det också måste värderas in vilka effekter som uppstår, vilka processer som sker och utvecklas i projektet samt vilket lärande som projektet resulterar i.

Intentionerna med projektet Bryggan så som det kan uppfattas i projektplanen är att detta från början var tänkt som ett relativt slutet projekt. Målen med projektet är väl definierade och ambitionen verkar ha varit tydlig när det gäller arbetssättet och upplägget. Efter de startproblem som fanns i projektet blev det mer öppet och man accepterade ett mer prövande och lärande arbetssätt. Med utvärderarens perspektiv på projektet kan just denna övergång; från slutet till öppet projekt, vara just förklaringen till varför projektet förefaller lyckat.

Det fanns som underlag till projektplanen ett väl beprövat arbetssätt med coacher som byggde vidare på projekt Fixit. Till detta beprövade arbetssätt kopplades en innovativ idé om de mentorsföretag som skulle knytas till projektet, bl.a. för att förse det med praktikplatser. Tanken var sedan att insatserna i Vetlanda och i Sävsjö skulle samordnas för att uppnå fördelar med gemensamt arbete över kommungränserna. En hög ambitionsnivå sattes också i de detaljerade projektmålen.

På grund av de problem som uppstod i projektet första period fick man revidera i en del av ursprungstankarna. Till stor del blev projektet i praktiken därmed mer öppet och prövande vilket t.ex. innebar att arbetssättet mellan Vetlanda och Sävsjö tilläts se olika ut, på grund av skilda organisatoriska förutsättningar i respektive kommun. Projektet fick också ett tydligare huvudmannaskap i de respektive kommunernas arbetsmarknadsenheter, vilket innebär att det nya arbetssättet lättare kan integreras i den ordinarie verksamheten.

I Vetlanda och Sävsjö har man valt olika vägar att jobba med de nyanlända. I Sävsjö anmäls man till Jobbhuset efter en tid på SFI. Man praktiserar två heldagar i veckan parallellt med SFI tre heldagar, alltså femdagarsvecka åtta timmar per dag. På Jobbhuset är inte kravet på svenska så högt ställt, utan tid finns att bemöta deltagaren på dennes språknivå. Inom Jobbhuset i Sävsjö har Bryggan kunnat rekrytera deltagare som Jobbhusets personal och projektgrupp bedömt mogna för praktikarbete både inom och utanför huset. Bryggan har dessutom kunnat returnera deltagare till Jobbhuset som arbetsgivare bedömt behöver lära sig med svenska.

I Vetlanda läser invandraren SFI halvdagar, fem dagar i veckan för att på eftermiddagen gå hem för att läsa ”hemuppgifter”. Kontakten med deltagaren har därför varit på ett annorlunda sätt i Vetlanda än i Sävsjö. I Vetlanda har Bryggan utvecklat samverkan med SFI för att kunna bedöma vilka som är mogna för projektets insatser. I Vetlanda har man inte jobbat med ”intern” praktik på samma sätt som i Sävsjö utan enbart med externa praktikplatser hos olika lämpliga arbetsgivare. Där har man gjort erfarenheten att svenska C-nivå i princip är nödvändig för att komma in i projektets åtgärder för en extern praktikplats.

Trots, eller kanske på grund av, att man accepterat de i viss mån olika arbetssätten i Vetlanda respektive Sävsjö har man ändå kommit varandra närmare. På ett övergripande plan har det utvecklats ett mer generellt synsätt för hur målgrupperna skall hanteras. I både Vetlanda och Sävsjö har det blivit en tydligare inriktning på de två ”husen”; Gröna Huset i Vetlanda och Jobbhuset i Sävsjö. Genom dessa hus kanaliseras insatserna och verksamheterna som är riktade mot målgrupperna och ”huvudmannaskapet” bärs av kommunernas arbetsmarknadsenheter. I detta huvudmannaskap ingår dock att försöka förena och samordna de intressenter som finns till målgruppernas närmande på arbetsmarknaden; SFI, gymnasieskolan, kommunernas arbetsmarknadsenhet, Arbetsförmedlingen och näringslivet.

Om frågan är huruvida projekt Bryggan bidrar till att ”förändra världen”, så skulle svaret kunna vara att man bidragit till att staka ut en väg. Samtliga intervjuade är trots vissa startproblem positiva till det som hänt i projektet och mycket kan säkert förklaras av de anpassningar som skedde av projektet när det väl hade kommit igång och arbetssättet visade sig fungera. Gymnasieskolan i Vetlanda har med start hösten 2010 permanentat den verksamhet som berört dem och bedrivits inom projekt Bryggan. Även för det arbetssätt med coachning som bedrivits av coacherna inom projektet för flyktingar/invandrare, skulle formerna för ett permanentande kunna ses över. På samma sätt som Fixit övergått i permanent verksamhet bör Bryggan kunna övergå. De etableringslotsar som etableras inom Arbetsförmedlingen skulle mycket väl kunna anamma ett liknande arbetssätt som bedrivits av coacherna inom Bryggan.

## Slutsatser

Utifrån intervjuerna med de som är närmast berörda av projektet Bryggan framkommer en överlag positiv bild av projektet. De intervjuade upplever att projektet, när det väl kom igång och hittade sina former, fungerat bra och att man i princip har åstadkommit de resultat som var målet med projektet.

Projekt Bryggan har etablerat sin verksamhet både i Vetlanda och i Sävsjö inom ramen för kommunernas arbetsmarknadsenheter. Detta har till viss del skett genom en organisatorisk anpassning där Bryggans arbets sätt integrerats i de två kommunernas etablerade verksamhet på arbetsmarknadsenheterna. Detta har i sin tur gett en inverkan på kommunernas arbetsmarknadsenheter som bidragit till en utveckling av verksamheterna. Bland annat har man fått en tydligare ”profil” på sina egna ”arbetsmarknadshus”; Gröna Huset i Vetlanda och Jobbhuset i Sävsjö.

Gymnasieskolan i Vetlanda anser att den verksamhet som berört dem varit så lyckad att de i samarbete med Arbetsmarknadsenheten redan under hösten 2010 permanentade den del av verksamheten som berörde dem och som bedrivits inom projekt Bryggan.

Av de mål som funnits för projektet har de flesta uppnåtts. Projektet Bryggan har därmed varit ett seriöst försök att hitta och pröva nya vägar och arbets sätt för att få målgrupper som står långt från arbetsmarknaden att närma sig den. Effekterna av Bryggans insatser har börjat märkas i det antal personer som har kommit ut på arbetsmarknaden och i utbildning. Förhoppningsvis blir det flera som med den initiala stöttning som Bryggan gett som snabbare kommer in på arbetsmarknaden under de närmaste åren.

Målet att etablera minst 20 st. s.k. mentorsföretag inom näringslivet som vid projektslutet skulle ha en eller flera utbildade mentorer (anställda på företaget) har dock inte fullt uppnåtts. Ett flertal aktiviteter för att engagera företagen har genomförts, men det har således inte resulterat i det mål som fanns. En effekt av aktiviteterna är dock att flera företag har blivit upplysta om behovet av praktikplatser och den roll företagen spelar i att skapa förutsättningar för invandrare att komma in på den lokala arbetsmarknaden.

Förutom detta övergripande framkommer i utvärderingen även vissa specifika problem för projektet. Dessa kan delas in i tre huvudområden:

- 1) projektspecifika,
- 2) organisatoriska/politiska, och
- 3) specifika för målgrupperna som projektet arbetat med.

Till viss del hänger dessa problem ihop med varandra. Ett projektspecifikt problem var att starten av projektet upplevdes oklar. Problemen var mestadels av praktisk och operativ natur men hade ändå en inverkan på projektet och hur det senare utformades. Som ett organisatoriskt/politiskt problem måste konstateras att projektet uppfattats vara dåligt förankrat i kommunernas ledning och näringsliv.

Projektet har därför kanske inte fått den organisatoriska legitimitet som hade krävts för att Bryggans arbetssätt skulle ha fått ett ännu större genomslag i kommunerna.

Ett annat problem specifikt för målgruppen som upptäcktes i början av projektet, var den stora betydelsen av kunskaper i svenska språket hos målgruppen invandrare. Initialt kom det till projektet personer som i princip inte kunde kommunicera något alls på svenska förutom med tolk. Dessa personer upplevde man från projektets sida som mycket svåra att överhuvudtaget närma arbetsmarknaden.

Projektet har varit öppet och prövande till sin karaktär, vilket det har tjänat på. Arbetssättet mellan Vetlanda och Sävsjö ser olika ut, på grund av skilda förutsättningar i respektive kommun.

I Sävsjö använder man sig av sitt Jobbhus dit man kommer efter en tid på SFI. Man praktiserar två heldagar i veckan parallellt med SFI tre heldagar, alltså femdagarsvecka åtta timmar per dag. På Jobbhuset är inte kravet på svenska så högt ställt, utan tid finns att bemöta deltagaren på dennes språknivå. I Vetlanda läser invandraren SFI halvdagar, fem dagar i veckan för att på eftermiddagen gå hem för att läsa ”hemuppgifter”. Kontakten med deltagaren har därför sett olika ut i Vetlanda respektive Sävsjö.

Trots, eller kanske på grund av, att man accepterat de i viss mån olika arbetssätten i Vetlanda respektive Sävsjö har man ändå kommit varandra närmare. På ett övergripande plan har det utvecklats ett mer generellt synsätt för hur målgrupperna skall hanteras.

I både Vetlanda och Sävsjö har det blivit en tydligare inriktning på de två ”husen”; Gröna Huset i Vetlanda och Jobbhuset i Sävsjö. Genom dessa hus kanaliseras insatserna och verksamheterna som är riktade mot målgrupperna och ”huvudmannaskapet” har kommunernas arbetsmarknadsenheter haft. I detta huvudmannaskap ingår dock att försöka förena och samordna de intressenter som finns till målgruppernas närmande på arbetsmarknaden; SFI, gymnasieskolan, kommunernas arbetsmarknadsenhet, Arbetsförmedlingen och näringslivet.



## Reflektioner

Projektets effekter på det omgivande samhället kan värderas i en vågskål. Om ett av de stora effektmålen är att få ett bra och effektivt tillvaratagande av de kunskaper och erfarenheter som har kommit ur projektet, så har detta bl.a. skett genom att verksamheterna vid de etablerade ”arbetsmarknadshusen” har utvecklats med hjälp av Bryggan. Vidare har kunskap och erfarenheter utvecklats hos de personer som arbetat i projektgrupperna men även hos personer som arbetat i projektets närhet. Därutöver har erfarenheterna inneburit att nya försök och konkreta idéer har uppstått om hur invandrare på ett effektivare och snabbare sätt skall komma in på arbetsmarknaden. Samarbetet mellan berörda organisationer har också utvecklats med en tydligare fokus på att skapa förutsättningar för invandrare och ungdomar att nå arbetsmarknaden. För de som arbetat i projektet och dess närhet skulle man tolka det som att begreppet ”arbetslinjen” har fått en tydligare innebörd.

Om det föregående var i den positiva vågskålen så måste det i den negativa vågskålen värderas att engagemanget för projektet verkar ha varit lågt från de respektive organisationsledningarna och näringslivet. Detta är kanske något som också kan framskyntas i det avtagande deltagandet i projektets styrgrupp under hösten 2010. Intresset för invandras integrering på arbetsmarknaden från främst kommunernas sida, borde vara större med hänsyn till det ansvar och de kostnader som finns. Att invandrare/flyktingar är en resurs i form av arbetskraft borde vara något som kommunledningarna skulle intressera sig mer för. Att det nuvarande systemet har stora brister som gör att invandras integrering på arbetsmarknaden tar alldeles för lång tid och genererar stora kostnader, borde prioriteras som fråga. (Se bilaga med ledare från SvD)

Projekt Bryggan var i den meningen ett seriöst försök som innebar att hitta och pröva nya vägar och arbetssätt för att hantera frågan. Tyvärr måste det konstateras att de insatser som prövats och utvecklats genom Bryggan inte tillräckligt verkar ha intresserat ledningarna för att prioritera, legitimera och tillvarata projektets erfarenheter till ett organisatoriskt lärande. Att intresset och engagemanget för projektet varit stort på enhetsnivå och där inneburit organisatoriska anpassningar är förstås positivt. För att få hela processen med invandras integrering på arbetsmarknaden att fungera bättre krävs dock övergripande insatser som ställer krav på ett större engagemang från organisationsledningarna, främst kommunledningarna.

I Bryggan har man prövat ett arbetssätt för att snabbare kunna hjälpa ungdomar och invandrare som står långt ifrån arbetsmarknaden, att kunna närma sig arbetsmarknaden. Erfarenheterna från Bryggan visar att detta går att göra bättre än vad som vanligen sker idag. Processen skulle kunna styras effektivare och det finns mycket att tjäna på en smidigare lokal samverkan mellan berörda organisationer. Erfarenheterna från Bryggan visar också att det krävs att en av aktörerna tar på sig en aktivare roll som ”processägare”. Detta skulle lämpligast vara kommunerna genom sina arbetsmarknadsenheter, då det är kommunerna som oftast får ta kostnaderna för en ineffektiv process.

Upplevelsen hos flera är att arbetsmarknadsenheterna därmed skulle behöva en självständigare roll än den som finns genom att vara organisatoriskt placerade under socialförvaltningarna. Kopplingen till socialförvaltningen riskerar att göra stödet från kommunernas arbetsmarknadsenheter till ett passiviserande ”socialbidrag” som detroniserar individen.

Stödet från en arbetsmarknadsenhet som kan agera självständigare bör ha syftet att skapa aktivering, en lokal ”arbetslinje”. Redan från dag 1 skall deltagaren kunna aktiveras i de nödvändiga insatser som krävs för att komma ut på den ordinarie arbetsmarknaden. Med kommunernas arbetsmarknadsenheter som processägare, som tar ansvar för att alla aktörer samordnas, skulle detta kunna bli betydligt effektivare och gagna alla intressenter.

**Processägare:** Kommunens Arbetsmarknadsenhet

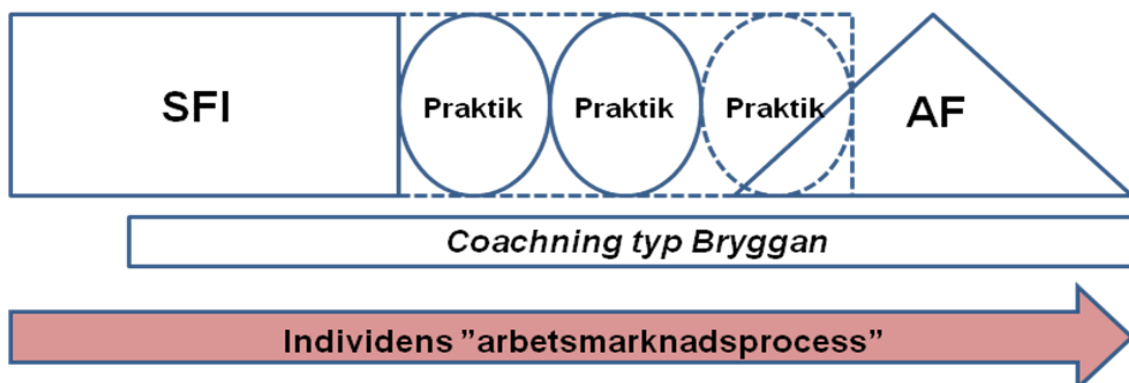
**Målgrupp:** Invandrare/flyktingar ”heltidsaktiverade”

**Övriga intressenter:**

SFI

Näringslivet

AF



I denna process kommer självfallet coacher och pedagoger, med det arbetssätt som utvecklats i Bryggan, att ha en stor betydelse. Viktigt är dock att även SFI:s insatser kan förstärkas. Många, även invandrare själva, påpekar nämligen det orimliga med den tid det tar för dem att få nödvändiga kunskaper i svenska språket som gör att de kan komma in på den svenska arbetsmarknaden.

Är man deltagare i en sådan process som arbetsmarknadsenheterna samordnar, bör det redan från början motsvara ett heltidsarbete för deltagaren. Individens arbetsmarknadsprocess kan göras effektiv och individanpassad visar erfarenheterna från projektet Bryggan. Att AF framöver kommer att ha en viktig roll minskar inte betydelsen av att någon tar ansvar för att insatserna samordnas lokalt. Alla aktörer från individen själv, SFI, gymnasieskolan, kommunen, AF till det lokala näringslivet kan bidra till att processen blir effektiv. Erfarenheterna från projekt Bryggan har pekat ut möjligheterna, nu är det upp till respektive ledning att ta sitt ansvar i frågan.

## Rekommendationer

När nu projektet Bryggan avslutas finns det ett antal viktiga strategiska frågor som bör ställas. Målet måste vara att få ett bra och effektivt tillvaratagande av den kunskap och de erfarenheter som har gjorts i projektet.

Utifrån min bedömning som utvärderare och efter att ha samtalat med de flesta berörda i projektet så handlar det om tre områden som behöver klargöras:

- Organisationsimplementeringen
- Metodbeskrivning och erfarenhetssummering
- Råd till det eventuellt nya projektet

Arbetet med dessa strategiska frågor kommer troligen att kräva mer av organisationsledningarna och styrgruppens engagemang, då medarbetarna i projektet kommer att försvinna eller övergå till andra arbeten.

### Organisationsimplementeringen

Vad kommer att hända efter projektet? Är man i de respektive organisationerna beredda att ta tillvara de erfarenheter, kunskaper och kompetenser som skapats under projekt Bryggan. Här behöver man i varje respektive organisation, lokalt i varje kommun samt generellt för både Vetlanda och Sävsjö ta ställning till hur man skall gå vidare. Alltså frågan måste ställas i varje respektive organisation huruvida en organisatorisk implementering skall ske av en effektivare arbetsmarknadsprocess som Bryggan pekat ut. Kommunledningarna måste härmed ta sitt initiativ och visa på vem eller vilka som skall ansvara för detta. Lämpligen är det kommunernas arbetsmarknadsenheter som får ta det övergripande ansvaret för frågan. Möjligen skall också arbetsmarknadsenheterna ges en mer självständig organisatorisk placering i kommunerna för att tydligare markera enhetens profilering gentemot såväl individen som näringslivet. Utvärderingen och utvärderaren kan här tas med som stöd för att hjälpa till att driva frågan till nödvändiga förändringar.

### Metodbeskrivning och erfarenhetssummering

I projektet har mycket erfarenheter, kunskaper och metoder vuxit fram som kan tillvaratas efter projektet. Detta behöver samlas in, dokumenteras och spridas efter projektet så att det kan komma till fortsatt generell nytta. Bl.a. finns det erfarenheter som bör kunna användas och samordnas med AF:s etableringslotsar.

### Råd till det eventuellt nya projektet

Dra lärdomar av det avslutade projektet för att bättre integrera dessa erfarenheter i ett eventuellt nytt projekt. Vissa av de områden som bl.a. påpekats i denna utvärdering kan vara värdefulla. Framförallt är det troligen viktigt att förankra det nya projektet hos alla berörda aktörer i de kommuner som blir involverade. Det är även viktigt att bygga projektet så att de lokala förutsättningarna och möjligheterna tillvaratas, något som är en framgångsfaktor tydligt under Bryggans andra halva.

## **Bilaga: Invandringen bör inte innebära sju svåra år**

Publicerad: 27 november 2009, 04.43. Senast ändrad: 27 november 2009, 18.32  
SIGNERAT | PER GUDMUNDSON (per.gudmundson@svd.se)

### **Invandringen bör inte innebära sju svåra år**

7 år. Så lång tid tar det från det att en invandrare får uppehållstillstånd tills dess att densamme har ett arbete, om man tar mediantiden som riktmärke.

Hälften av männen har jobb efter fem år. För kvinnorna är bilden ännu dystrare. Efter fem år i Sverige står nästan två av tre invandrarkvinnor fortfarande utan arbete. Och för en stor del tycks arbetslivet aldrig komma närmare hur lång tid som än går. Omkring var fjärde invandrare har efter nio år i Sverige fortfarande inte hittat sitt första jobb.

De uppgifterna förklarar varför professor Jan Ekberg nyligen i Invandringen och de offentliga finanserna – en rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi kunde konstatera att invandringen har inneburit en belastning på svensk ekonomi de senaste decennierna.

På grund av det låga deltagandet i arbetskraften blir inbetalningar i skatter och avgifter betydligt lägre än utbetalningar för bidrag och ersättningar – någonstans mellan cirka 40 och 60 miljarder kronor per år, för att vara konkret. Bortom transfereringarna finns förstås vinster, som i ökad handel, men det räcker inte. Enligt Ekberg skulle 10 procents högre sysselsättningsgrad ge 18,9 miljarder kronor mer till de offentliga finanserna.

Igår överlämnade integrationsminister Nyamko Sabuni propositionen Nyanlända invandrades arbetsmarknadsetablering till riksdagen. Där föreslås en rad förändringar för att korta tiden mellan uppehållstillstånd och arbete. De viktigaste är att Arbetsförmedlingen görs huvudansvarig för introduktionsinsatserna och åläggs att ge personlig planering och vägledning, samt att en särskild etableringsersättning nu ska skapa incitament för individens ansträngningar.

Reformförslagen passar väl med regeringens arbetslinje och är ett välkommet steg mot ett farväl till den socialdemokratiska passiviseringspolitiken. Tyvärr behövs mer för att lyckas.

De stora svårigheterna ligger sannolikt inte inom integrationspolitikens räckvidd. I det EUtäckande Migrant Integration Policy Index är Sverige det land som får högst snittbetyg. Vad gäller invandrades lika tillgång till arbetsmarknaden bedöms Sverige vara bäst. Där sköter vi oss alltså redan.

Det är det andra som är svårt, som sammansättningen av dem som flyttar hit. 2007 hade Sverige flest asylansökningar av alla EU-länder. Som andel av befolkningen

hade vi åtta gånger fler än hela EU15. De som invandrar på grund av skyddsbehov, och deras anhöriga, är som regel mindre attraktiva på arbetsmarknaden.

Det är inte helt lätt att åtgärda. En inblick i hur det kan se ut gavs när Borlänge kommun kartlade de nyanlända vuxna förra året. 53 procent var analfabeter. De som lyckats ta sig hit – ibland över halva klotet – är knappast några oföretagsamma människor. Men vår arbetsmarknad kan inte dra nytta av det. Vi har en svag tjänstesektor och saknar den typ av lågkvalificerade och lågbetalda jobb som krävs för att öppna arbetsmarknaden för dem. Företagande möter stora och dyra hinder. Och en arbetskraftsinvandring som också skapar jobb tar lång tid att etablera.

Sju svåra år. Det är dyrt, men främst inhumant. Regeringen måste gå längre. En öppnare arbetsmarknad gynnar alla.