

Mot arbetslivet med skyddsnet

Slutrapport från den externa utvärderingen av Tänk Om,
ett projekt i Linköping och Norrköping finansierat av Europeiska Socialfonden
2008–2011

Susanne Urban
Rurik Holmberg
Giulia Ray
John Boman
Ulrik Lögdlund
Christer Johansson



Linköpings universitet

Mot arbetslivet med skyddsnet

Slutrapport från den externa utvärderingen av Tänk Om,
ett projekt i Linköping och Norrköping finansierat av Europeiska
Socialfonden 2008–2011

Copyright © Susanne Urban, Rurik Holmberg, Giulia Ray, John Boman,
Ulrik Lögdlund, Christer Johansson 2011
Omslagsbild © Tänk Om

Rapport 2011:3
ISBN: 978-91-7519-995-5
ISSN 1402-876X

Centrum för kommunstrategiska studier
Linköpings universitet
601 74 Norrköping

www.liu.se/cks
Telefon 011-36 30 00 (växel)

Tryck: LiU-Tryck, Linköpings universitet 2011

Förord	5
Sammanfattning	7

Susanne Urban

Mot arbetslivet med skyddsnet	11
1. Inledning	12
2. Målsättningar och mått på framgång – kullerbyttor i retorik och statistik	22
3. Samverkan och egenmakt – magiska ord med olika innebörd	31
4. Mellan vägledning och coachning – en balansgång på slak lina	39
5. Tänk Om som en del av arbetsmarknadsutveckling, urban utveckling och integration	50
6. Summering	54
Källor och refererat material	60

Bilaga 1. Rurik Holmberg

Utvärdering av samverkan inom ESF-projektet Tänk Om	63
1. Inledning	64
2. Metod och indelning	66
3. Teoretisk inramning	69
4. Bakgrund och syfte	71
5. Samverkan för vem?	75
6. Målgruppen	79
7. Den sociala ekonomin och näringslivet	83
8. Betydelsen av Tänk Om för samverkan	90
9. Återstöd och framtid	95
10. Slutsatser	97

Bilaga 2. Giulia Ray

Ur ett deltagarperspektiv	101
1. Underlag till kapitel om deltagarnas perspektiv	102
2. Vilka är deltagarna?	102
3. Olikhet berikar: vad betyder det i realiteten?	105
4. Genomförandet – hur deltagarna beskriver projektet och innehållet	107
5. Vem är projektet till för – enligt deltagarna	111
6. Förväntningar	113
7. Att vänta på sin tur	115
8. Motivation och drivkraft kopplat till praktik	117
9. Det är något speciellt med det här projektet	119

Bilaga 3. John Boman, Ulrik Lögdlund & Christer Johansson

Projektet Tänk Om: Att arbeta med OCN-metoden	121
1. Inledning	122
2. Metod	126
3. I det arbetsmarknadspolitiska fältets frontlinje	129
4. Resultat	132
5. Slutsatser	140
Litteratur	144

Tabeller och figurer

Tabell 1. Befolkning och andel födda utomlands 31 december 2009	25
Tabell 2. Personer som är aktivt arbetssökande och inte är sysselsatta inom praktik eller arbetsmarknadsprogram, 18–64 år. 31 mars respektive år. Andel av befolkningen (%).	26
Tabell 3. Deltagare per stadsdel. Andel kvinnor; andel med utländskt namn; andel under 26 år.	27
Tabell 4. Deltagare per anvisande myndighet. Antal och andel.	27
Tabell 5. Orsaker till avslutat deltagande. Antal och andel.	28
Tabell 6. Orsaker till avslutat deltagande, kvinnor respektive män. Andel (%).	28
Tabell 7. Orsaker till avslutat deltagande, svenskt respektive utländskt namn. Andel (%).	28
Tabell 8. Orsaker till avslutat deltagande, per anvisande myndighet. Antal och andel (%).	29
Tabell 9. Genomsnitt antal dagar i Tänk Om	29
Figur 1. Tre stadier i grupputveckling enligt FIRO-modellen.	103

Förord

Människor i olika stadsdelar lever under skilda villkor. Att försöka förbättra för dem som är mest utsatta är grundtanken i det projekt som fick namnet Tänk Om, vilket ska uttydas som Trygghet, Ändrade förutsättningar, Näringsliv, Kunskap – Områdesutveckling. Syftet var ytterst att skapa försörjningsmöjligheter och inflytande över den egna livssituationen för dem som stod utanför arbetsmarknaden genom uppbyggnaden av jobb- och praktikverkstäder. Projektet konkretiserades i stadsdelarna Klockartorpet och Ringdansen i Norrköpings kommun samt Ryd och Skäggetorp i Linköpings kommun.

Tänk Om pågick under perioden juli 2008 till juni 2011. Norrköpings kommun sökte, och blev beviljad, projektmedel från Europeiska Socialfonden på sammanlagt 48 miljoner kronor. Enligt ansökan skulle Europeiska socialfonden bidra med 18 miljoner och Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och de båda kommunerna skulle bidra med motfinansiering på resterande summa. I varje stadsdel skapades grupper om 25–30 personer, långtidsarbetslösa, under ledning av en processledare. Deltagarna i grupperna byttes ut efter hand. Totalt deltog 318 personer. Vid projektets slut hade 26 procent av dem fått arbete eller gått vidare till studier.

Denna rapport är en utvärdering av projektet. Uppdraget för utvärderaren var att granska projektets arbetsprocesser och metoder, hur projektets olika intressenter samverkade och projektets strategiska möjligheter att påverka. Utvärderaren påbörjade sitt arbete i mars 2009 och förväntades föra en dialog med de parter som var involverade i projektet samt med medarbetarna.

Utvärderingen visar att viktiga lärdomar kan dras av projektet, till exempel att det tar tid att starta ett projekt och att anpassa det till de olika regler som omgärdar ett projekt som är knutet till flera olika institutioner. De som arbetade som vägledare i projektet måste bygga upp en tillitsfull kontakt med deltagarna, vilket tar tid och kräver flexibilitet och lyhördhet för dessas behov. Vägledarna fick gå en balansgång mellan att vara just vägledare eller lärare och att coacha fram egenmakt hos deltagarna. De arbetade mycket ensamma och deras arbetssituation blev påfrestande, vilket visar att det inte var ett uthålligt arbetssätt i längden. Dock uppskattades arbetssättet av många deltagare och verkar ha fyllt en viktig funktion som mellanstation på vägen mot arbetslivet. Sammantaget konstaterar utvärderaren att mycket angeläget arbete utfördes.

Trots det hade projektet marginella möjligheter att påverka stadsdelarnas sociala förhållanden eller att bidra till strukturella förändringar.

Projektet har genererat mycket värdefulla erfarenheter och kunskaper, vilka bör studeras i detalj av dem som ska driva ett likartat projekt eller arbetar med likande problem i olika myndigheter.

Tora Friberg
Vetenskaplig ledare, CKS

Kent Waltersson
Föreståndare, CKS

Sammanfattning

Denna text är slutrapporten från den externa utvärderingen av ett projekt som i huvudsak bestod av så kallade jobb- och praktikverkstäder belägna i fyra stadsdelar i Norrköping och Linköping. Projektet finansierades delvis av Europeiska Socialfonden och pågick under perioden juli 2008 till juni 2011 i stadsdelarna Klockartorpet och Ringdansen i Norrköping samt Skäggetorp och Ryd i Linköping. Sammanlagt 318 personer deltog i projektet under perioden. Den viktigaste målsättningen för Tänk Om var att skapa förutsättningar för individer i de berörda stadsdelarna att få större inflytande över sin egen livssituation och möjlighet att försörja sig själva. 26 procent av alla deltagare fick arbete eller gick vidare till utbildning efter projektidens slut. Rapportens slutsatser vilar på intervjuer, observationer, informella och formella samtal som gjordes från våren 2009 till slutet av 2010, samt ett flertal olika dokument. Sammanlagt utfördes 48 intervjuer och 18 deltagarobservationer.

Några särskilt viktiga lärdomar från projektet Tänk Om är följande.

1. Det finns behov av en lokal plattform, möten för dialog. Många deltagare var nöjda med den sociala delen i jobb- och praktikverkstäderna. Många lärde känna nya människor och blev trygga i en grupp av människor de inte skulle ha pratat med annars. Behov av möten och dialoger mellan olika grupper finns troligen hos flera än de som är arbetslösa och har samhällsförsörjning. En vidareutveckling av en plattform för lokal dialog skulle även kunna ta tillvara på engagemang från andra boende, lokala föreningar, etcetera. Samtidigt med erbjudande om studiebesök och föreläsningar på olika tema skulle man kunna erbjuda större inflytande i lokala frågor.

2. Det finns behov av ”personligt ombud light”, som processledarna har kallat sig. Människor som varit arbetslösa länge kan ha många olika problem. Det kan ta lång tid och behöva flera olika professioner för att kunna komma närmare arbetslivet. Att bygga nära kontakt med en representant för ”myndigheterna” kan underlätta vägen till olika vård och insatser som individen behöver. Erfarenheterna från Tänk Om visar också att sjukvården behöver bli mera lättillgänglig.

3. Det finns kraft. Många som varit arbetslösa länge har fått jobb. Känslan är att dessa personer inte skulle ha fått det om de inte deltagit i Tänk Om. Deltagarna visade initiativförmåga och kraft både i att förändra sig själva, på-

verka lokalområdet och i att medverka i gruppens aktiviteter.

Rapporten tar upp och diskuterar projektets målsättningar och hur de omformulerades över tid, redogör för statistik kopplat till projektets kvantitativa mål, lyfter fram relationen mellan projektets organisation och deltagarnas perspektiv samt personalens balansgång mellan styrning och vägledning och för en diskussion kring denna typ av projekts möjligheter att bidra till lokal och strukturell omvandling. Avslutningsvis summeras projektets viktigaste lärdomar. I två bilagor finns separata rapporter, dels en med intervjuer med samverkande parter om samverkan, dels en intervjustudie med projektdeltagarna.

Utvärderingen har lyft fram att arbetssättet som utvecklats var lyckosamt på så sätt att många av deltagarna har fått arbete eller gått till utbildning. Jobbverksstäderna gav en trygg utgångspunkt för deltagarna. Man arbetade med ett helhetsperspektiv och strävade efter att kunna hjälpa deltagarna med i princip alla sina problem. Intensiv personlig kontakt upprättades och man hade ett längre och intensivare stöd än vad som annars är brukligt. Målsättningen angående antalet deltagare uppnåddes, medan andelen som gick till vidare till arbete eller studier efter projektet blev lägre än vad som angavs i ansökan.

Under projektets genomförande förflyttades målsättningarnas betoning från område till individ. Deltagarna blev inte heller dem som man förväntade sig. De huvudsakliga förklaringarna till att mål och metod förändrades uppgavs vara dels att en del av metoderna inte gick att genomföra på grund av organisatoriska eller juridiska hinder, dels på grund av lågkonjunkturen. Ett problem som framkom i detta projekt är att ett öppet och flexibelt arbetssätt kan göra så att målgrupp och målsättning blir otydlig. Eftersom mål och verksamhet skulle utformas i dialog med deltagarna kunde man inte fastställa vare sig mål eller verksamhet innan deltagaren var på plats. Samverkande aktörer blev därmed osäkra på vilka personer som de skulle remittera till projektet, eftersom de inte visste vad verksamheten innebar och vilken målsättning som skulle gälla för deras klient.

Arbetssättet var uppskattat av många deltagare och verkar ha fyllt en viktig funktion som en mellanstation eller skyddsnet på vägen mot arbetslivet. En nackdel var att arbetsuppgifterna var alltför omfattande för personalen. Arbetssättet betraktades inte som hållbart i längden. I sin roll som processledare balanserade de mellan styrning och coachning samt mellan att vara privat och professionell dialogpartner. Tillsammans med deltagarna utvecklades en kunskap om mångkulturell dialog som är svår att föra vidare. Det leder till frågan om hur de lärdomar som dragits från detta projekt ska kunna implementeras i andra verksamheter. Å ena sidan finns en risk att det arbetssätt som utvecklades är alltför resurskrävande för att rymmas inom ramen för parternas budget. Å andra sidan har man kunnat visa att verksamheterna gav önskade effekter för deltagarna. De metodologiska fördelarna som framkommit i projektet har i huvudsak riktats till de deltagande individerna. Samtidigt har

samtliga deltagare från samverkande parter till processledare och deltagare i jobb- och praktikverkstäderna diskuterat och kommit närmare frågan om hur lokal social ekonomi kan stimuleras. Utvärderingens generella slutsats är att man inom Tänk Om har lyckats med många av sina ambitioner, men att man skulle ha kunnat uppnå mer långsiktiga resultat med en tydligare styrning och om det breddade samarbetet hade kunnat uppnås till fullo. Jag tror att det är kunskaper som kommer att komma väl till användning i det fortsatta lokala utvecklingsarbetet.

Nyckelord

Socialt arbete, lokal utveckling, integration, arbetsmarknad, lokala arbetsmarknadsprojekt, Europeiska socialfonden, egenmakt, arbetslöshet, jobb- och praktikverkstäder, social ekonomi, lärande utvärdering.

Susanne Urban
Mot arbetslivet med skyddsnät

1. Inledning

Bakgrund

Den här texten handlar om ett projekt som i huvudsak bestod av så kallade jobb- och praktikverkstäder belägna i fyra stadsdelar i Norrköping och Linköping. Projektet var delvis finansierat av Europeiska Socialfonden och pågick under perioden juli 2008 till juni 2011. Som grund för utvecklingen av projektet låg de lokala urbana utvecklingsavtal som respektive kommun tecknat med staten för stadsdelarna Klockartorpet (Norrköping) och Skäggetorp (Linköping). I projektet ingick även Ringdansen (Norrköping) och Ryd (Linköping). Enligt avtalet mellan kommunerna och Europeiska Socialfonden skulle en extern utvärdering av projektet ske. För detta syfte tecknade Tänk Om ett avtal med Centrum för kommunstrategiska studier vid Linköpings universitet. Susanne Urban anställdes som projektledare för utvärderingen från och med 1 mars 2009. Detta är utvärderingens slutrapport vilken har författats av Urban.

Syftet med utvärderingsarbetet var att:

- Utvärdera projektets *arbetsprocesser och metoder* med utgångspunkt i ett *individperspektiv* på målgruppen där genus, etnicitet med mera beaktas.
- Utvärdera *samverkan* mellan projektets olika intressenter, dess former och utvecklingsmöjligheter.
- Utvärdera projektets *strategiska (strukturella) påverkansmöjligheter*.
- *Återkoppling och dialog* med de medverkande parterna och med projektets medarbetare för att utvärderingsarbetet ska fungera som ett kvalitetsverktyg under projekttiden.

Tänk Om står för: Trygghet, Ändrade förutsättningar, Näringsliv, Kunskap – Områdesutveckling. Projektet använde cirkusinspirerade bilder i sitt informationsmaterial som föreställer personer som gör halsbrytande akrobatiska övningar tillsammans. I projektet gjorde man också många övningar tillsammans, vissa personer upplevde dem som våghalsiga, andra upplevde dem inte lika spännande. En mera träffande metafor lånad från cirkusens värld vore kanske att tala om ”skyddsnet”. Projektet kan sägas ha fungerat som ett förstärkt skyddsnet för personer som försöker närma sig arbetslivet från ett ganska långt avstånd. Ambitionen i rapporten är att lyfta fram de viktigaste lärdomarna som kan dras efter de tre år som projektet pågick.

I rapporten tar jag upp och diskuterar projektets målsättningar och hur de omformulerades över tid, redogör för statistik kopplat till projektets kvantitativa mål, lyfter fram relationen mellan projektets organisation och deltagarnas perspektiv samt personalens balansgång mellan styrning och vägledning och för en diskussion kring denna typ av projekts möjligheter att bidra till lokal och strukturell omvandling. Avslutningsvis summeras projektets viktigaste lär-

domar. I två bilagor finns separata rapporter, dels en med intervjuer med samverkande parter om samverkan, dels en intervjustudie med projektdeltagarna. I den tredje bilagan granskas hur man i projektet använt OCN som metod i projektet.

Presentation av projektet Tänk Om

Tänk Om beviljades drygt 18 miljoner kronor från Europeiska socialfonden för perioden juli 2008 – juni 2011. Villkoret för att projektet skulle kunna erhålla den totala summan på 18 miljoner var att projektet stod för en medfinansiering på minst lika stort belopp. Den största delen av medfinansiering bestod av stöd till projektdeltagarnas försörjning från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunerna. I Tänk Om ingick även lön till stadsdelsutvecklare i medfinansieringen. Enligt ansökan var projektets totala budget, inklusive medfinansiering, nästan 48 miljoner kronor. Även om projektets budget har reviderats och minskats något under perioden (fem miljoner av det beviljade bidraget utnyttjades inte) så är det budgetmässigt ett av de större projekten inom Socialfonden (på plats 24 av alla 615 Socialfondens projekt i landet och som fjärde största projekt av 64 i regionen Östra Mellansverige). Då utvärderingens uppdrag inte innefattar någon ekonomisk analys kommer de finansiella aspekterna inte att kommenteras vidare i den här rapporten.

Projektet genomfördes av Norrköpings och Linköpings kommuner (där den förra var projektägare) samt med deltagande av de lokala försäkringskassorna och arbetsförmedlingarna, samordningsförbunden i Norrköping och Linköping, Coompanion Östergötland och Industrikompetens AB. Industrikompetens AB har varierat sitt engagemang under projektets gång.

Den huvudsakliga verksamheten bestod av så kallade jobb- och praktikverkstäder i de fyra stadsdelarna Kockartorpet och Ringdansen i Norrköping, samt Ryd och Skäggetorp i Linköping, där grupper på 25–30 långtidsarbetslösa träffades dagligen tillsammans med en processledare. Sammanlagt 318 personer deltog i projektet under perioden. Deltagarna hade någon form av samhällsfinansiering såsom aktivitetsersättning, ekonomiskt bistånd, sjukersättning, etcetera, och processledarna var anställda av kommunerna med hjälp av projektmedel. Processledarna arbetade även individuellt med deltagarna. Utbildning och praktik ingick också som viktiga delar i projektet. En coach och näringslivsansvarig ingick i projektet och projektet samarbetade nära med områdesutvecklare i respektive bostadsområde. En projektledare samt en ekonomiansvarig ingick också i projektets personal.

Tänk Om låg organisatoriskt under Linköpings och Norrköpings respektive kommunstyrelses administration och hade inledningsvis två styrgrupper: en politisk och en verkställig. I den politiska ingick respektive kommunstyrel-

ses arbetsutskott tillsammans med suppleanter fram till val av kommunfullmäktige år 2010. Ingen ny grupp övertog uppdraget efter valet. I den verkställiga styrgruppen ingick förutom Linköpings och Norrköpings kommuner, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och samordningsförbunden (som i sig inkluderar kommunerna, AF, FK, och Landstinget) samt Coompanion i Östergötland och Industrikompetens AB vilka representerade den sociala ekonomin respektive näringslivet. Inom styrgruppen har ett arbetsutskott verkat. I detta ingick en tjänsteman för respektive kommun samt en företrädare för Coompanion i Östergötland. Styrgruppen träffades ungefär en gång i månaden för att utbyta information samt ta viktiga beslut angående projektets inriktning.

I rapporten används begreppen *personal* och *medarbetare* synonymt för att referera till gruppen processledare, coach- och näringslivsansvarig, samt projektledare. Denna grupp samarbetade tätt och hade gemensamma möten varje vecka. I rapporten kallas personerna som ingått i styrgruppen, inklusive processledaren, för *ledningen*. Begreppet *ledning och samverkande parter* används som ett samlingsbegrepp som innefattar medlemmar i styrgruppen men även andra representanter för de myndigheter som Tänk Om samarbetade med (det vill säga de personer som blivit intervjuade i den separata studien av samverkan, se vidare i kapitel 3 och bilaga 1).

Deltagarna anvisades från arbetsförmedlingen, kommunerna och försäkringskassan. Den viktigaste målsättningen för Tänk Om var att *skapa förutsättningar för individer i de berörda stadsdelarna att få större inflytande över sin egen livssituation och möjlighet att försörja sig själva*. De viktigaste verktyg och arbetsätt som skulle användas för att nå målet bestod av jobb- arbetsverkstäder, validering av kunskap samt breddad samverkan som även inkluderar bland annat den sociala ekonomin. Projektet satte också upp kvantitativa målsättningar. 26 procent av alla deltagare fick arbete eller gick vidare till utbildning efter projektens slut. De kvantitativa målen och resultaten redovisas mer utförligt i kapitel 2, avsnittet Reviderade mål.

Arbetsättet blev mer strukturerat under perioden, och anpassades efter vad processledare, coach- och näringslivsansvarig, projektledare samt även styrgruppen uppfattade vara deltagarnas behov. Många av deltagarna som remitterades från kommunerna bedömdes befinna sig väldigt långt från arbetsmarknaden. Tänk Om hjälpte flera av deltagarna att få ordning på sina liv i flera olika dimensioner med målsättningen att kunna stå till arbetsmarknadens förfogande. Verksamheten i Tänk Om kan beskrivas som ett första trappsteg upp mot arbetsmarknaden. En processledare uttryckte det så här:

Och för mig är det här som att bygga hus. Och taket så att säga är jobb. Men först måste man ju bygga grunden. Kan personen till exempel inte konversationsvenska då är det det här som blir

grunden i det här huset. Sen är det det här att rusta dom, som vi gör, med CV personligt brev, intresseanmälan, hur ser arbetsmarknaden ut och såna saker. För en del kanske det handlar om en praktik för att komma ut, både för att stärka språket och få en inblick i hur det ser ut på svenska arbetsmarknaden. En del behöver arbetsträning för att se hur mycket dom orkar och klarar av. Sen är det alltid det här runt om att se till att man har barnpassning och såna saker, att mannen i huset faktiskt accepterar att hon jobbar, alltså alla dom här bitarna. Sen kanske det behövs utbildning för en del för att få det här jobbet. Men alltså just nu är det bara jobbet man tittar på, man glömmer bort det här. Och det jobbar ju vi med. (Personal 2010)

Verksamheten bestod av en blandning av aktiviteter för att lära känna det omgivande samhället, demokrati och kultur samt aktiviteter för att närma sig arbetslivet som kartläggning av nätverk, CV-skrivande och praktikplatser. Grupperna arbetade gemensamt på förmiddagarna, på eftermiddagarna hade processledarna individuella möten med deltagare eller så erbjöds deltagarna kurser av olika slag som konversationssvenska, data eller friskvård. Aktiviteterna anpassades efter utbud, deltagarnas egna initiativ samt efter behov som processledarna uppmärksammade. Exempel på aktiviteter var besök på olika museer, arbetsplatsbesök, besök på offentliga parker, friskvårdsföreläsning, föreläsningar om socialt företagande eller deltagande i pepparkakshustävling. Personalen uppfattade det som att verksamheten ofta bidrog till att ge deltagarna en struktur i vardagen, en meningsfull sysselsättning, vilket framgår av detta citat.

Bra att vara här varje dag, för man (deltagarna) kommer upp på morgonen och man (processledarna) får se hur de (deltagarna) faktiskt funkar. Om man träffar dom varje dag får man se dens begränsningar, funkar det med tider, funkar det att vara social alla dom sakerna, som är viktigt i arbetslivet. De får ett socialt sammanhang. Det är viktigast för dem som är här. (Personal 2009)

I princip alla intervjuade deltagare beskrev projektet som något unikt och speciellt. De pratade om den positiva stämningen och många är de framgångs-sagor som återges, vilket nedanstående uttalande från utredningen av Ray (se Bilaga 2) belyser.

Jag vet en person ... de har hittat en praktikplats för honom. Jag hoppas att det leder någonstans.[...] För en person som inte ens kan behärska språket är det en stor framgång och väldigt positivt. (Deltagare 2010)

Det var exempelvis en man som på 20 år inte hade jobbat. Han lärde sig CV och fick praktik och nu har han jobb. Han var sjuk, men öppnade sig. Han jobbar och nu mår han bra. Kanske han tänkte: ingen vill ha mig, de negativa tankarna kom. Och kanske var han också lite lat. Och så blir man less av alla nej. (Deltagare 2010)

Idealt sett kan man tänka sig att ett projekt av detta slag skulle kunna utveckla verksamheter som bidrar till ömsesidigt förstärkande utvecklingsprocesser på flera parallella nivåer. Om verksamheten i jobb- och praktikverkstäderna gör att projektets deltagare mår bättre och får jobb påverkas stadsdelen, antingen genom att de flyttar eller genom att de bor kvar och kan fortsätta att bidra till den lokala utvecklingen. Stadsdelen påverkas också om fler lokala sociala kontakter knyts. Om personal och styrgrupp utvecklar sitt arbete och samarbete, kan det gynna både stadsdelen och projektets deltagare. Ett lyckat projekt bygger upp kunskap fortsatt vidareutveckling av lokala arbetsmarknadsåtgärder. *Utvärderingens generella slutsats är att man inom Tänk Om har lyckats med många av sina ambitioner, men att man skulle ha kunnat uppnå mer långsiktiga resultat med en tydligare styrning och om det breddade samarbetet hade kunnat uppnås till fullo.*

Utgångspunkter från tidigare forskning och utvärderingar

I projektet Tänk Om riktades utvecklingsarbete mot bostadsområden kombinerat med socialt arbete riktat mot individer. Det finns en mängd forskning och tidigare utvärderingar utförda i Sverige och internationellt som är av relevans för utvärderingen av det här projektet. I denna rapport lyfts några studier fram som är av särskilt värde för att sätta Tänk Om i relation till tidigare erfarenheter.

Till att börja med ställs frågan hur väl andra projekt med liknande målsättningar har lyckats uppnå de kvantitativa målsättningarna om andelen deltagare som går vidare till arbete eller utbildning.

Utvärderingar från andra arbetsmarknadsprojekt som pågick under 90-talets ekonomiska kris i olika delar av landet redovisar varierande andelar av avslutade deltagare som gått vidare till jobb eller utbildning: ganska höga, exempelvis 55 procent i södra Stockholm (Franzén 1998) och 44 procent i Botkyrka (Tunevall 1989), och lägre, exempelvis 13 procent i Botkyrka (Hertzberg 1998). I en rapport från AMS (1999) redovisas utfall från 1 850 projekt från EU-finansierade mål 3 fonder under programmet Employment. En fjärdedel av deltagarna i dessa projekt avaktualiserades från arbetsförmedlingarna och andelen öppet arbetslösa av deltagarna minskade med 45 procent.

Om dessa siffror ska betraktas som positiva eller inte beror förstås på vad som skulle ha hänt med individerna om de inte varit med i projekten i fråga.

I ett projekt riktat till långtidsarbetslösa invandrare i Rinkeby följde man upp de som varit inskrivna i projektet år 1998 under fyra mättillfällen åren 2000 och 2001. Mellan 22,5 och 36,0 procent av de tidigare deltagarna var vid mättillfällena självförsörjande (Hallsten med flera 2002). I denna utvärdering jämfördes resultaten mot en jämförelsegrupp öppet arbetslösa bosatta i en annan del av staden med ungefär lika förutsättningar, men som inte deltagit i det utvärderade projektet. Andelen bland jämförelsegruppen som var självförsörjda vid samma mättillfällen varierade från 41,6 procent till 50,4 procent. Det vill säga att vid samtliga uppföljningstillfällen var det vanligare att personer i jämförelsegruppen hade fått arbete jämfört med dem som hade deltagit i det utvärderade projektet. Utvärderarna drog därför slutsatsen att projektet *inte* bidrog till positiva sysselsättningseffekter för dess deltagare, jämfört med personer som deltog i andra arbetsmarknadspolitiska åtgärder i norra Storstockholm. Detta till trots att referensgruppen som skapades för utvärderingen hade uppfattningen att det var ett effektivt projekt. En viktig lärdom från detta är att det är viktigt att utveckla metoder för att på ett mer systematiskt sätt ta hänsyn till eventuella sociogeografiska skillnader när utfall av olika projekt jämförs.

I föreliggande utvärdering har det inte funnits någon möjlighet att jämföra resultaten med en jämförelsegrupp, varför värderingen av om uppnådda resultat är bättre eller sämre än i andra projekt enbart blir grova uppskattningar.

Den så kallade arbetslinjen och aktiveringskrav på socialbidragstagare har kritiserats för att lösningarna och därmed även problemen läggs på de arbetslösas personliga motivation, kompetens och ansvar. Det gör att fokus förskjuts från de strukturella problem som orsakar arbetslöshet (se vidare till exempel i Johansson & Hornemann Møller 2009 och Dahlstedt 2009). Möjligheten att bryta segregationen i städer genom att "lyfta" enskilda bostadsområden har också ifrågasatts av en mängd forskare (se diskussion bland annat i Urban 2005). Med denna typ av kritik i botten åskådliggörs problem även i detta projekts målsättningar och möjligheter. Även om samtliga deltagare i Tänk Om skulle få jobb är det inte rimligt att anta att projektet skulle kunna göra någon större skillnad vad gäller andelen arbetslösa eller segregationen i de två deltagande städerna. *Därför inriktades utvärderingen av Tänk Om-projektet i huvudsak på att undersöka hur projektets upplägg och arbetssätt fungerade.*

Green och Hasluck (2009) sammanfattar de viktigaste förutsättningarna för att lokala arbetsmarknadsprojekt ska lyckas i åtta olika punkter. Dessa punkter var vägledande för utvärderingen av Tänk Om.

1.) *Betydelsen av att vidga horisonten* ("the role of outreach") – Individer behöver känna sig trygga för att känna att det är realistiskt att närma sig arbetsmarknaden. Lokala nätverk och informella nätverk är viktiga för att påverka

attityder till arbete och utbildning. För mycket tillgång till service i grannskapet kan få en negativ effekt genom att individerna inte ser möjligheter utanför sitt eget bostadsområde.

2.) *Ett holistiskt angreppssätt* – De individer som står längst bort från en anställning har ofta flera olika hinder för att ta sig in på arbetsmarknaden. Det behövs lättillgängligt stöd som ser till att hinder övervinns utan att individer riskerar att hamna mellan stolar eller att det uppstår glapp mellan olika sorters stöd. Åtgärderna behöver individualiseras. Man behöver vara öppen för att individen behöver stöd med sådant som inte direkt är kopplat till arbetsmarknaden, såsom hemlöshet, hälsa och problem inom familjen.

3.) *Individualisering och vikten av att ha en personlig rådgivare*. Intensiv personlig kontakt med en person upplevs av många som betydelsefullt.

4.) *Långsiktigt stöd*. Det är viktigt att fortsätta stödja deltagarna även sedan de påbörjat en anställning eller praktikplats. De kan vara ovana vid att hantera händelser som stör den normala rutinen, som att barnen blir sjuka, bussen är försenad etcetera. De kan därför vara i behov av stöd för att hantera sådana situationer. Det kan också vara viktigt att veta att någon bryr sig om hur det går.

5.) *Flexibel organisation*. Om organisationer har tillräckligt med autonomi för att anpassa sig till den lokala kontexten och särskilda omständigheter blir åtgärderna mera effektiva. Studier har visat att samarbete med lokala partner gör att arbetet med att minska långtidsarbetslöshet i utsatta bostadsområden blir mera effektivt.

6.) *Motivation och förväntningar*. Individens motivation att delta i arbetsmarknaden som företagare eller anställd är en nyckelfaktor i alla former av metoder för att minska arbetslöshet. Det finns forskning som tyder på att koncentration av arbetslöshet kan skapa lokala arbetslöshetskulturer och att de boende kan drabbas av diskriminering på grund av sin adress. Effekten av bostadsområdet kan vara upplevd eller faktisk, men får ändå negativa konsekvenser. Forskningen rekommenderar därför åtgärder som stimulerar självförtroende, ökar förhoppningarna och ger positiva förebilder.

7.) *Partnerskap och hänvisning*. Om olika projekt, som arbetar för att motverka arbetslöshet konkurrerar med varandra istället för att samarbeta, ger det negativa konsekvenser för målgruppen. Givet den komplexa problembild, som många deltagare har, är det viktigt att de kan hänvisas vidare till de instanser där de kan få bäst hjälp.

8.) *Arbetsgivarna*. Det är till syvende och sist arbetsgivarna som kontrollerar tillgången på jobb och anställningar med möjlighet till vidarebefodran. Deras attityder och rekryteringspraktiker påverkar möjligheterna för arbetslösa att få arbete, och det påverkar möjligheterna för lokala arbetsmarknadsprojekt. Aktivt samarbete med arbetsgivare kan leda till att det skapas lediga anställningar som passar deltagare från projektet.

I slutet av rapporten återkopplar jag verksamheten i Tänk Om till dessa åtta punkter.

Utvärderingens genomförande

Huvudinriktningen för utvärderingen var att följa processerna i det arbete som genomfördes i Tänk Om och analysera projektets möjligheter att påverka bostadsområdena och dess invånares möjligheter på arbetsmarknaden.

I utvärderingen av projektet användes olika perspektiv med varierande närhet till verksamheten och dess deltagare. I ett första, något distanserat perspektiv, granskades projektet som en del av kommunernas arbete. Kopplingen till andra verksamheter som bedrevs i kommunerna och samverkan inom projektet var då viktiga aspekter vilket granskades i samarbete med Rurik Holmberg (se bilaga 1). I ett närmare perspektiv undersöktes hur medarbetarna uppfattade och såg på arbetssättet inom Tänk Om. Jag ställde mig också, främst med hjälp av Giulia Ray (se bilaga 2), ansikte mot ansikte med verksamheten och deltagarna för att undersöka vad som hände i verksamheten genom att beskriva hur verksamheten uppfattades av deltagarna själva.

I tidigare delrapporter har ett antal förslag från dessa tre perspektiv presenterats vilket har kunnat återknytas till verksamheten och till det fortsatta lokala arbetet. I föreliggande rapport fokuseras istället de generella lärdomar som kan dras från projektet. Slutligen reflekterar jag över projektet som sådant ur ett fågelperspektiv, som en del i välfärdsstaten och en föränderlig arbetsmarknad. Den kritik som framkommer från ett sådant perspektiv står utanför projektägarnas kontroll och får betraktas som extern i denna utvärdering.

Rapportens slutsatser vilar på intervjuer, observationer, informella och formella samtal som gjordes från våren 2009 till slutet av 2010, samt ett flertal olika dokument. Sammanlagt har 48 intervjuer och 18 deltagarobservationer utförts. Jag har följt projektet i ett övergripande perspektiv sedan mars 2009, och har bland annat intervjuat medarbetarna i flera omgångar med fokus på hur mål och metod beskrivs, medan experter på de olika perspektiven har deltagit i utvärderingen under kortare perioder. Sommaren 2009 studerade Ali Osman projektet som en del av den svenska integrationspolitiken. Våren 2010 granskade Rurik Holmberg på vilket sätt som samverkan fungerat inom projektet (Bilaga 1). Giulia Ray undersökte projektet ur ett deltagarperspektiv under hösten 2010 (Bilaga 2). Bidragen från utvärderingarna av Holmberg och Ray ingår som underlag till huvudrapporten och finns med som bilagor i slutet av rapporten. Bidraget från Osman har använts som inspiration för flera resonemang som finns med i rapporten, men finns inte med som separat bilaga.

Johan Boman, Ulrik Lögdlund och Christer Johansson undersökte vali-

deringsmetoden OCN (Open College Network) inom ramen för ett separat forskningsprojekt (Bilaga 3).

Återkopplingen till projektets medarbetare och styrgrupp skedde genom halvårsvisa muntliga och skriftliga redogörelser. Redogörelserna innefattade beskrivningar och tolkningar av projektet ur olika perspektiv, samt även konkreta rekommendationer.

Utvärderingen fokuserades på att följa processer, men även på hur de uppställda målen uppnåddes. Eftersom effekterna av ett förändringsarbete blir mätbart först långt senare lades störst vikt vid att studera arbets sättet och processerna inom projektet, inte att mäta vilka långsiktiga effekter projektet kommer att få för stadsdelarnas utveckling och deltagarnas fortsatta arbetsliv. Den så kallade bieffektsmodellen är relevant att nämna här, det vill säga att man är uppmärksam även på andra effekter än de som ingår i projektets formella målsättningar (se vidare i Vedung 1998, se även diskussion av Holmberg, bilaga 1). Projektets målsättningar utgjorde givetvis viktiga utgångspunkter för utvärderingen, men det är viktigt att betona att denna utvärdering främst syftade till att ta tillvara på lärdomar från processerna inom projektet. Lärdomarna som redovisas i den här rapporten har skapats i en kontinuerlig dialog med personalen i den bestämda sociokulturella kontext som detta projekt utgör (se till exempel Säljö 2010).¹ Jag bedömer att de många diskussioner som ägt rum inom ramen för detta utvärderingsarbete har bidragit till en ömsesidig lärandeprocess där utvärderare, medarbetare och styrgrupp tillsammans har vidareutvecklat sin kunskap och bild av projektet. Medarbetarna och styrgruppen delar många av mina synpunkter men inte alla. Jag har försökt ta hänsyn till alla kommentarer och rättat de felaktigheter som jag fått information om. Alla eventuella återstående felaktigheter i huvudrapporten vilar fullständig på mitt ansvar.

Rapporten fokuserar på generella lärdomar som kan komma till nytta i andra sammanhang, och inte på sådana som handlar om individers (varken personal eller deltagare) eller bostadsområdes specifika förutsättningar. I rapporten redovisas även kvantitativa mått på de indikatorer som är kvantifierade i ansökan.

Rapportens disposition

Rapporten disponeras enligt följande: I detta första kapitel gavs en kortfattad introduktion till projektet som har utvärderats. Tidigare forskning samt utvärderingens metod presenterades. Kapitel två ger en mer utförlig presentation och diskussion av projektets målsättningar och hur de omformulerats över

¹ Se även litteratur om lärande utvärdering, till exempel i Svensson m.fl. (2009).

tid. Kvantitativa mått på områdesnivå och på projektets deltagare redovisas. Kapitel tre för en sammanfattande diskussion med utgångspunkt från delstudierna om samverkan och deltagarperspektiv. Kapitel fyra tar utgångspunkt i intervjuer med medarbetarna och diskuterar balansgångar i deras roller i projektet mellan styrning och coachning, och mellan privat och professionell. I kapitel fem diskuteras projektets roll som en del av storstadsutveckling, arbetsmarknadsutveckling och lokal integrationspolitik. Det sjätte kapitlet återkopplar till det som benämns som framgångsfaktorer i tidigare forskning, och de viktigaste lärdomar som detta projekt resulterat i sammanfattas. Ett antal mer konkreta erfarenheter avslutar kapitlet. Bilaga 1 innehåller utvärderingen av samverkan utförd av Rurik Holmberg. Bilaga 2 innehåller utvärderingen med deltagarperspektiv utförd av Giulia Ray. Bilaga 3 innehåller utvärderingen av metoden Open College Network utförd av John Boman, Ulrik Lögdlund och Christer Johansson.

2. Målsättningar och mått på framgång – kullerbyttor i retorik och statistik

De formella målen

I ansökan till Europeiska socialfonden beskrevs syftet med Tänk Om:

Projektet ska prioritera att *skapa förutsättningar för tillgänglighet* i samhällets alla delar för att *underlätta anställbarhet* av människor med *olika etniska bakgrunder, nationella minoriteter, ungdomar och personer med funktionsnedsättning*. Detta ska uppnås genom *nya innovativa metoder* av arbete, personella resurser, individuellt stöd och rehabiliteringsinitiativ. Kommuninvånare med olika etnisk bakgrund, funktionsnedsättningar, trosuppfattning och / eller kön som står närmare arbetsmarknaden ska ges möjlighet att utveckla och få användning för sin yrkeskompetens samt vara i reguljärt arbete eller studier inom 12 månader. *Praktik/jobbverkstad ska testas som metod* för att stadsdelsfokuserat arbeta med målgruppen som är mest diskriminerad från arbetsmarknaden i berörda kommuner.

Arbetet i Tänk Om ska *underlätta för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden* att träda in och stanna kvar på arbetsmarknaden genom innovativa socioekonomiska insatser, entreprenörskap samt samverkan mellan myndigheter och det civila samhället. Arbetet ska även förebygga långtidssjukskrivningar och underlätta en återgång till arbete för personer som är utanför den reguljära arbetsmarknaden genom innovativa praktikinsatser.

(Ansökan s. 8–9, min kursivering)

Målet att uppnå till projektets slut år 2011 beskrevs så här:

- Förvärvsfrekvensen i Skäggetorp och Ryd samt Klockaretorpet och Navestad/Ringdansen har ökat och behovet av försörjningsstöd har minskats.
- Skäggetorp och Ryd samt Klockaretorpet och Navestad/Ringdansen är områden som värderar och tar till vara de boendes kompetenser och drivkrafter.
- Skäggetorp och Ryd samt Klockaretorpet och Navestad/Ringdansen är attraktiva bostadsområden.

- Segregationen och sysselsättningsproblemen i stadsdelarna har minskats.
- Boende i stadsdelarna känner delaktighet och ansvar i enighet med Lissabonstrategin samt det nationella initiativet om storstadssatsning (regleringsbrev).
- Positiva erfarenheter från arbetet i Skäggetorp och Ryd samt Klockaretorpet och Navestad/Ringdansen har spridits till Hageby och Berga samt nationellt till storstäder med liknande behov och utmaningar likväl som till europeiska städer.

Kortfattat tolkade jag projektets övergripande målsättning som att projektet både syftade till att bidra till att deltagarna kommer närmare arbetsmarknaden *och* att bidra till lokal områdesutveckling.

De behov som pekades ut i ansökan, och som projektets mål vilade på, uppgavs vara baserade på erfarenheter från dialog med arbetslösa. Ansökans problem och målbeskrivning påverkades också av Europeiska Socialfondens krav och av statliga och kommunala politiska målsättningar. I ansökan stod också att en omfattande förundersökning hade genomförts i stadsdelarna där boende, föreningsliv och näringsliv deltog. I den användes enkäter, intervjuer och undersökningar, samt tidigare arbete inom ramen för storstadssatsningen (lokala utvecklingsavtal) (Ansökan s. 5).

I ansökan beskrevs en växande oro för att lokalsamhället ska upplösas till följd av brist på sysselsättning och socialt utanförskap. De individer och grupper som påverkas mest hamnar allt mer utanför, utestängda från det vanliga samhället och arbetsmarknaden. För att förhindra detta är det ”avgörande att lokalsamhällena mobiliseras för att bekämpa arbetslöshet och fattigdom” (Ansökan s. 3). Behov av förbättrad information och samordning av den sociala ekonomins resurser lokalt beskrevs också (Ansökan s. 6). I ansökan fastslogs att jobb- och praktikverkstäderna med fördel skulle upprättas som arbetskooperativ (Ansökan s. 12). Denna inriktning på någon form av ekonomisk verksamhet var entydig (se även Bilaga 1):

En praktik-/jobbverkstad ska alltså upprättas i varje stadsdel där deltagare erbjuds möjlighet att utföra enklare uppdrag. Uppdraget kan vara alltifrån enklare jobb åt företag till hushållsnära tjänster. /.../ Företagare ska bjudas in till jobb-/praktikverkstaden så att mötet sker, i den för arbetssökanden, känd miljö. Förhoppningen är att dessa möten kan leda till praktik i företagets lokaler, vilket i sin tur kan leda till jobb. /.../ Praktik-/jobbverkstaden blir på det sättet en mellanväg och möjlighet för de människor som inte är redo att göra praktik på arbetsplatsen direkt. (Ansökan s. 11)

Reviderade mål

Detta avsnitt bygger delvis på texten i Bilaga 1. Ganska tidigt i projektet insåg både styrgrupp och personal att verksamheten inte skulle kunna bedrivas exakt på det sättet som beskrevs i ansökan samt att de formella målsättningarna i projektansökan inte skulle kunna uppnås. Tänk Om lämnade en skrivelse till Europeiska Socialfonden (daterad 01-07-2009) där en omfattande revision av verksamheten beskrevs. Det övergripande målet om att deltagarna ska komma närmare arbetsmarknaden fanns kvar, medan aktivitetsplanen var omarbetad. I den reviderade projektbeskrivningen formulerades målsättningarna enligt följande:

- De boendes kompetenser och drivkrafter värderas och tillvaratas.
- Segregationen i berörda områden har minskat.
- Förvärvsfrekvensen i respektive stadsdel har ökat.
- Behovet av försörjningsstöd i respektive stadsdel har minskat.
- Ingen är långtidsberoende av försörjningssystemen.

Jämfört med hur målsättningarna beskrevs i ursprungsansökan föll tre punkter bort 1) stadsdelarna ska bli attraktiva bostadsområden, 2) de boende ska känna delaktighet och ansvar i enighet med Lissabonstrategin samt det nationella initiativet om storstadssatsning (regleringsbrev), 3) positiva erfarenheter från arbetet i stadsdelarna har spridits till Hageby och Berga samt nationellt till storstäder med liknande behov och utmaningar likväl som till europeiska städer. Eftersom revideringen främst gjordes för att motivera en förändrad aktivitetsplan behöver det inte innebära att dessa punkter blev mindre viktiga i Tänk Om. I utvärderingsarbetet har jag ändå valt att fokusera på de punkter och aktivitetsplaner som fanns kvar i den reviderade verksamhetsplanen. Den största förändringen i den reviderade verksamhetsplanen i jämförelse med ursprungsansökan var att den planerade utformningen av jobb- och praktikverkstäder som arbetskooperativ togs bort.

I den reviderade ansökan motiverades detta främst med en rad juridiska aspekter gällande kooperativ inom ramarna för Tänk Om.

Jobb- och praktikverkstäder som utförare av enklare uppdrag eller hushållsnära tjänster, organiserade som arbetskooperativ samtidigt som de är en del av projektet Tänk Om har valts bort.

Tänk Om projektet kan inte ta juridiskt ansvar gentemot uppdragsgivande företag. Norrköpings kommun skulle då vara juridiskt ansvarig och detta har inte setts som realistiskt. Att juridisk starta kooperativ under pågående projekt skulle innebära att det inte längre är Tänk Om/Norrköpings kommun som bedriver verksamheten. (Ansökan om revidering, s. 5)

Vidare fastslogs i ansökan om revidering att även om huvudmannen för ko-

operativen skulle ha stått utanför projektet, skulle det föreligga en fråga om kostnaderna för utrustning och material, som inte skulle kunna täckas med medel från Europeiska Socialfonden. Ett alternativ hade varit att erbjuda verksamheten som en tjänst till exempelvis något företag som i sin tur skulle ha stått för kostnaderna, men denna lösning bedömdes som alltför tidkrävande och ineffektiv i förhållande till målsättningen. Dessutom uppgav man att de tillgängliga lokalerna för Tänk Om inte var funktionella för detta ändamål. I stället föreslogs en alternativ form av jobb- och praktikverkstäder (det viss säga den form som i praktiken redan hade utvecklats) samtidigt som fortsatt samarbete med befintliga lokala kooperativ i Ryd och Skäggetorp (se även Bilaga 1).

Statistisk beskrivning av områdena och projektets måluppfyllelse

Stadsdelarna som ingick i Tänk Om hade vid projektets start olika stor befolkning och olika stor andel födda utomlands.

Tabell 1. Befolkning och andel födda utomlands 31 december 2009

	Befolkning	Andel utrikes födda (%)
Skäggetorp	8580	39,9
Ryd	8619	32,9
Klockartorpet	5012	32,5
Navestad*	4241	48,5

*Ringdansen ingår i stadsdelen Navestad.

Källa: statistik från Norrköpings och Linköpings kommuners hemsidor.

Statistiken visar att områdena hade relativt hög andel utrikes födda i jämförelse med genomsnittet både för kommunerna och för riket. Områdena hade även olika stora andel aktivt arbetssökande, och utvecklingen av arbetslösheten över tid varierade mellan stadsdelarna.

I hela landet ökade andelen aktivt arbetssökande från år 2007 till 2009. Särskilt under Tänk Oms programtid ökade arbetslösheten i landet. Dock minskade andelen arbetslösa från 2007 till 2008 i Linköping och Norrköping, 2009 ökade den något. Förändringarna var inte alls lika påtagliga som för hela landet. Orsakerna till detta ligger utanför vad denna rapport behandlar.

I den områdesvisa statistiken framgår tre förhållanden som har betydelse för utvärderingen. För det första var andelen öppet arbetslösa, det vill säga målgruppen eller ”rekryteringsbasen” för Tänk Om, ungefär lika stor under planeringsfasen som under genomförandet. Det vill säga antalet personer som projektet hade att rekrytera deltagare ifrån var ungefär lika stort när projektet skulle genomföras som vid planeringen.

Tabell 2. Personer som är aktivt arbetssökande och inte är sysselsatta inom praktik eller arbetsmarknadsprogram, 18–64 år. 31 mars respektive år. Andel av befolkningen (%).

	2007	2008	2009	2010
Linköping	3,6	2,8	3,2	3,8
Skäggetorp	8,4	7,4	8,0	9,3
Ryd	4,1	3,0	3,5	3,6
Norrköping	5,2	4,0	4,9	4,8
Klockartorpet	6,1	5,3	6,1	6,0
Navestad	9,3	7,8	7,9	7,4

Källa: statistik från Norrköpings och Linköpings kommuners hemsidor.

För det andra ökade andelen arbetslösa något under verksamhetsperioden, mest i Skäggetorp. Det skulle kunna tolkas som ett projektmisslyckande eftersom ett av målen för Tänk Om var att öka förvärvsfrekvensen i områdena. Men det är viktigt att betona att det inte är möjligt att säga vilken effekt projektet har haft på andelen arbetslösa i områdena. Alla områden hade nämligen även en hög omflyttning, vilket också påverkar statistiken. Därutöver finns ett flertal andra faktorer som påverkade områdenas arbetslöshetsandel såsom den lokala arbetsmarknaden och andra lokala arbetsmarknadsprojekt.

För det tredje varierade befolkningens storlek och andelen arbetslösa betydligt mellan stadsdelarna samtidigt som jobb- och praktikverkstäderna planerades ha samma storlek, vilket kan tänkas påverka på vilket sätt deltagare kunde rekryteras till jobb- och praktikverkstäderna.

Några av målen som angavs i Tänk Oms ansökan specificerades även kvantitativt: Minst 300 personer skulle ha deltagit i aktiviteterna, med lika fördelning på de fyra stadsdelarna. 65 procent av deltagarna skulle vara utrikes födda och 15 procent skulle vara ungdomar. Minst 180 personer skulle 90 dagar efter sin tid vara i arbete, vidarestudier eller företagande. Minst 85 procent av deltagarna skulle uppleva att möjligheten att få arbete genom projektet har ökat. Vidare skulle bostadsområdenas lokala ekonomi utvecklas (Ansökan s. 9).

Statistik som sammanställts av underlag från projektet visar att sammanlagt 318 personer deltog i projektet under hela projekttiden. Det var något fler kvinnor än män särskilt i Norrköpings två stadsdelar. Projektet har inte uppgift om födelse-land, men åtminstone 66 procent av deltagarna har namn som inte låter som ursprungssvenska (kodningen av detta gjordes av en sekreterare i projektet ansvarig för ekonomi och statistik). Enbart ca 3,5 procent av deltagarna var under 26 år gamla år 2011. När det gäller deltagare har projektet med andra ord uppnått sina mål, förutom vad gäller andelen ungdomar där andelen blev avsevärt lägre än vad som angavs i målsättningarna.

Tabell 3. Deltagare per stadsdel. Andel kvinnor; andel med utländskt namn; andel under 26 år.

	Antal deltagare	Andel kvinnor (%)	Andel med utländskt namn (%)	Andel under 26 år (%)
Klockartorpet	83	65	55	4
Ringdansen	78	64	77	1
Ryd	68	46	63	7
Skäggetorp	89	53	67	2
Totalt	318	57	66	3,5

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

I båda kommunerna kom de flesta deltagarna till projektet genom att bli remitterade antingen från Arbetsförmedlingen eller kommunen, se tabell 4. I Norrköping var även en stor andel, 11 procent, anvisade från Försäkringskassan. I Linköping däremot var det enbart tre personer (2 procent) som anvisades från Försäkringskassan.

Tabell 4. Deltagare per anvisande myndighet. Antal och andel.

	Linköping		Norrköping		Samtliga	
	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)
Arbetsförmedlingen	94	63	78	48	172	54
Försäkringskassan	3	2	18	11	21	7
Kommunen	53	35	65	40	118	37
Uppgift saknas					7	2
Totalt	150	100	161	100	318	100

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

När projektet avslutades hade 56 personer fått arbete och 26 gått vidare till studier, vilket motsvarar sammanlagt 26 procent av samtliga deltagare. Ytterligare fem personer fick arbete efter en förlängd praktik som hade anordnats av Tänk Om. Övriga personer avslutades på grund av regelverk ("projekt tid fullgången") eller på grund av "Annan orsak". Av samtliga 45 personer som avslutades med koden "Annan orsak" var det elva personer som fick jobb senare eller fick annan försörjning, tolv avslutades på grund av hälsoskäl och fyra på grund av drogproblem, övriga hade varierande anledningar allt från att bli gravid, hoppa av, jobbar svart till att bli avstängd på grund av hot mot personalen.

Fördelningen mellan kvinnor och män när det gäller de avslutningskoder som rapporterades skiljer sig inte särskilt mycket åt. Bland männen var det cirka en och en halv procentenhet fler som avslutades till arbete. Bland kvinnorna var det en och en halv procentenhet flera som avslutades till studier.

Tabell 5. Orsaker till avslutat deltagande. Antal och andel.

	Antal	Andel (%)
Arbete	56	17,6
Studier	26	8,2
Projekttid fullgången	176	55,3
Fick jobb efter förlängd Tänk Om praktik	5	1,6
Annan orsak	45	14,2
Okänd orsak	10	3,1
Totalt	318	100,0

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

Tabell 6. Orsaker till avslutat deltagande, kvinnor respektive män. Andel (%).

	Kvinnor	Män
Arbete	17,0	18,4
Studier	8,8	7,4
Projekttid fullgången	54,9	55,9
Fick jobb efter förlängd Tänk Om praktik	1,6	1,5
Annan orsak	13,2	15,4
Okänd orsak	4,4	1,5
Totalt	100,0	100,0

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

Det var vanligare bland personer med svensklingande namn att avslutas till arbete. Av de med utländskt klingande namn var det istället vanligare att avslutas till studier. Den sammanlagda procenten som avslutades till antingen arbete eller studier var dock lika stor, 26 procent, för båda grupperna.

Tabell 7. Orsaker till avslutat deltagande, svenskt respektive utländskt namn. Andel (%).

	Svenskt namn	Utländskt namn
Arbete	22,0	15,3
Studier	3,7	10,5
Projekttid fullgången	55,0	55,5
Fick jobb efter förlängd Tänk Om praktik	0,9	1,9
Annan orsak	14,7	13,9
Okänd orsak	3,7	2,9
Totalt	100,0	100,0

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

Personer som anvisades från Arbetsförmedlingen avslutades oftast till arbete. 27 procent av dem som anvisades från Arbetsförmedlingen i någon av kommunerna avslutades till arbete. Av dem som kom till Tänk Om genom att bli anvisade från Försäkringskassan eller kommunen var det enbart fem respektive sex procent som gick vidare till arbete efter projektets slut. En person (fem procent) anvisad från Försäkringskassan och 14 personer (12 procent) anvisade från kommunen gick vidare till studier. Ungefär lika stor andel avslutades med koden "projekt tid fullgången" från respektive myndighet (dock en större andel från Försäkringskassan). Att bli avslutad på grund av "Annan orsak" var relativt vanligt bland dem som anvisats av kommunen.

Tabell 8. Orsaker till avslutat deltagande, per anvisande myndighet. Antal och andel (%).

	Arbetsförmedling		Försäkringskassan		Kommunen		Uppgift saknas	
	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)
Arbete	47	27,2	1	4,8	7	6,0	1	14,3
Studier	10	5,8	1	4,8	14	12,0	1	14,3
Projekt tid fullgången	94	54,3	13	61,9	65	55,6	4	57,1
Fick jobb efter förlängd Tänk Om praktik	2	1,2	0	0,0	3	2,6	0	0,0
Annan orsak	14	8,1	3	14,3	27	23,1	1	14,3
Okänd orsak	6	3,5	3	14,3	1	0,9	0	0,0
Totalt	173	100,0	21	100,0	117	100,0	7	100,0

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

I genomsnitt deltog deltagarna i projektet i 228 dagar, det vill säga i sju och en halv månad. Kvinnor och personer med utländskt klingande namn hade i genomsnitt något längre deltagartid. Det var vanligast att avslutas efter sex månader eller ett år, vilket speglar tidsgränserna från de anvisande myndigheterna.

Tabell 9. Genomsnitt antal dagar i Tänk Om

	Genomsnitt antal dagar
Samtliga deltagare	228
Kvinnor	233
Män	221
Med svenskt namn	214
Med utländskt namn	235

Källa: bearbetade data från Tänk Om.

Liksom Holmberg (Bilaga 1) menar jag att bedömningen av om projektet ska betraktas som lyckat eller inte måste avvägas mot målsättningen, men även i

jämförelse med utfallet i andra projekt och sättas i relation till utvecklingen på arbetsmarknaden i stort. Om man jämför med projektets målsättning, som anger att 60 procent ska ha arbete eller starta utbildning efter deltagandet i Tänk Om, är den uppnådda andelen på sammanlagt 26 procent som fått avslutningskoderna arbete eller studier alltför lågt. Om man däremot tar hänsyn till att deltagarna ofta hade varit borta från arbetsmarknaden under lång tid och jämför med andra projekt, framstår projektets resultat som relativt ”normalt”. Även om det är svårt att jämföra effekterna av olika typer av projekt, som genomförts vid olika tidpunkter med olika konjunkturmässiga förhållanden, i olika kommuner och med olika målgrupper, förefaller utfallet från Tänk Om motsvara vad som kan förväntas givet målgrupp och den aktuella arbetsmarknadssituationen.

Statistiken som framtagits av Tänk Om-projektet är dock något osäker vad gäller vilken typ av arbete och utbildning som deltagarna gått till. Det finns ingen planerad systematisk uppföljning av deltagarna där information inhämtas från registrerad sysselsättningsstatus.

Sammanfattning

Projektets målsättning och verksamhet förändrades under tidens gång. Särskilt stor förändring var att jobb- och praktikverkstädernas planerade funktion som en mellanform av praktik inte genomfördes.

De mätbara målen på projektnivå om antal deltagare hade uppnåtts vid projekttidens slut. Däremot hade målet om andel deltagare som gått vidare till arbete eller utbildning inte uppnåtts. Inte heller hade målsättningarna på stadsdelsnivå om minskad arbetslöshet och minskad andel personer som är beroende av försörjningsstöd uppnåtts. Det kan dock till viss del förklaras med en betydligt svårare situation på arbetsmarknaden än vad man kunnat förut säga (även om arbetslösheten i respektive stadsdel var lägre det år projektet sjösattes jämfört med året innan). Trots detta är det viktigt att framhålla att projektets resultat, mätt som andel av deltagarna som gått vidare till arbete eller studier, inte utmärker sig vare sig i positiv eller i negativ riktning vid en jämförelse med andra projekt. Projektets personal och styrgrupp menar dock att deltagarna stått jämförelsevis långt från arbetsmarknaden, vilket då kan innebära att 26 procent borde tolkas som ett relativt gott resultat. Kvinnor och personer med utländska namn deltog i genomsnitt längre tid i projektet i jämförelse med män och med personer med svenska namn. Personer som anvisades från Arbetsförmedlingen fick oftare arbete efter projektet än de som anvisades från kommunerna eller försäkringskassan.

3. Samverkan och egenmakt – magiska ord med olika innebörd

Inledning

Både samverkan och egenmakt är laddade med positiva innebörder. Motsatserna skulle kunna benämnas som motverkan och maktlöshet. I den här utvärderingen har det visat sig att det finns en mängd olika tolkningar av dessa begrepp. Med dessa två ord kan två personer med markant olika åsikter tro att de är överens. Exempelvis kan man tänka sig att en person vill att myndigheter ska arbeta tillsammans, dela all information och erfarenheter med varandra. Liksom att samma person vill att invånarna tillsammans ska skapa sociala rörelser där de själva utvecklar verksamheter som utvecklar området och sig själva. En annan person vill att myndigheterna ska anpassa sin verksamhet efter varandra och utbyta information (men inte på individnivå, för att skydda deras integritet), och ge individerna kunskap och vård så att de ska få kunskap och möjlighet att själva förverkliga sina mål. Båda håller med om att förbättrad samverkan och egenmakt till invånarna är viktigt, men de menar helt olika saker. En av lärdomarna man kan dra av detta är hur väsentligt det är att verkligen klargöra vad man menar, för att undvika att bli missförstådd och för att samtliga parter ska veta vad målet är.

Det här kapitlet fokuserar på relationen mellan det institutionella ramverket och deltagarnas upplevelse av projektet. Först beskrivs hur de olika samverkansparterna har uppfattat samverkan, samt några andra observationer vad gäller projektets organisation. Därefter lyfter jag upp några teman från intervjuerna av deltagarna som jag menar är särskilt intressanta i sammanhanget. Sammantaget belyser dessa två olika perspektiv både problem och möjligheter med samverkan och att arbeta med ett egenmaktsperspektiv.

Projektets organisering och struktur

Utvärderingen av samverkan utfördes av Rurik Holmberg under hösten 2010 (se Bilaga 1). Hans huvudsakliga slutsatser var följande:

- Inledningsvis uppfattades projektet inte vara tillräckligt väl förankrat. Många av de tilltänkta aktörerna upplevde att de var tvungna att anpassa sig till en verksamhet de inte varit med att planera.
- Målgruppen blev inte som planerat. Deltagarna som anvisades till projektet stod betydligt längre ifrån arbetsmarknaden än vad som ursprungligen var tänkt.

- Även om det har funnits ett aktivt samarbete med näringsliv och med befintliga kooperativ blev samverkan med näringslivet och uppbyggnad av kooperativ betydligt svagare än vad som skisserades i ursprungsansökan. Holmberg (Bilaga 1) menar att detta kan bero på att de flesta aktörer inom Tänk Om finns inom den offentliga sektorn och att man därför, kanske oavsiktligt, i första hand samverkat med andra inom den offentliga sektorn. Liknande observationer kan göras om distinktionen mellan företagande och social verksamhet, där det senare fått överhanden.

Enligt Holmbergs undersökning hade de samverkande aktörerna olika uppfattning angående Tänk Oms betydelse för samverkan i allmänhet och specifikt för aktörerna. Vissa aktörer talade om en ökad samverkan, medan andra ansåg att Tänk Om inte märkbart ökat samverkan. Här fanns dock en tudelning av svaren. Det var främst på ledningsnivå man inte ansåg att samverkan intensifierats, medan i synnerhet handläggare uppfattade Tänk Om som ett tillskott. Förklaringen till detta, menar Holmberg, står sannolikt att finna i att personer i ledande ställning i vilket fall som helst kommer i kontakt med varandra, medan handläggare mera sällan gör det. Inom ramarna för Tänk Om upplevde man på verkställighetsplanet en ökad samverkan. Liknade iakttagelser gäller verksamheten på fältet i stadsdelarna, där Tänk Om samverkade med såväl andra projekt som flera offentliga och vissa privata aktörer.

Holmberg ger avslutningsvis följande förklaring till de svårigheter som Tänk Om fick tampas med:

Inledningsvis lyckades man av en rad orsaker inte till fullo få med sig flera viktiga aktörer. Detta kan ha berott på strävan efter att komma igång alltför snabbt, liksom också begränsat intresse från aktörernas sida. I vilket fall som helst resulterade detta i att projektet inte blev tillräckligt förankrat överallt, vilket i sin tur skapade oklarhet om projektets tillvägagångssätt och målsättningar. Handläggarna vid de organisationer som skulle anvisa deltagare hade under sådana omständigheter givetvis en ännu otydligare bild av Tänk Om och anvisade deltagare som de inte kunde finna andra lösningar för. Detta medförde att deltagargruppen blev en annan än vad man ursprungligen föreställde sig, vilket i sin tur ledde till minskat intresse från näringslivets sida samtidigt som tanken på kooperativ måste uppges. Sammantaget ledde detta (tillsammans med den ekonomiska nedgången) till att Tänk Om ändrade karaktär. (Se vidare i Bilaga 1, s. 99.)

Förbättrad samverkan mellan myndigheter framställs ofta nästan som ett magiskt trick som med självklarhet leder till förbättrad service för deltagarna. Förbättrad samverkan finns så gott som alltid med i måldokument som gäller

lokal områdesutveckling. Även när det gäller Tänk Om var förbättrad samverkan ett framträdande mål, som ingick som en viktig ingrediens i verksamhetens utformning. När det gäller Tänk Om verkar det som om samverkan mellan olika myndigheter inte upplevdes vara ett särskilt stort problem. Däremot var en viktig lärdom att deltagarna fick bättre service genom att en kontaktperson, det vill säga processledaren, utgjorde länk till alla olika myndigheter. Processledaren byggde upp tillit för att lyckas genomföra en dialog med deltagaren för att nå fram till vilken vägledning som behövdes. Jag menar att Tänk Om har lyckats bra med att etablera en sådan typ av vägledning som kombinerar coachning och styrning genom en ömsesidig dialog. Till skillnad från lokala medborgarkontor, som också har som syfte att vägleda mellan olika myndigheter, byggde Tänk Oms vägledning på att skapa en nära dialog och tillit mellan vägledaren (processledaren/kontaktpersonen) och deltagaren. Detta är dock inget cirkustrick som på något enkelt vis kan läras ut till andra, utan är resultatet av att vägledaren och deltagaren hade relativt gott om tid tillsammans. Kunskap i att föra en bra dialog är också en viktig lärdom liksom att den tar tid i anspråk.

Samverkan kan också bidra till ett lärande på en högre nivå. I samarbetet mellan de två kommunerna i det här projektet – Norrköping och Linköping – blev skillnader i handläggning tydlig. Detta kan i längden bidra till att kommunerna kan lära sig att det är möjligt att vara mer flexibel till exempel vad gäller tidsbegränsningar.

Det institutionella ramverket påverkar möjligheterna för utvecklingsarbete på flera sätt. På grund av Europeiska socialfondens regler om motfinansiering kan projektet bara ta emot personer med samhällsersättning. De olika reglerna för samhällsersättningen avgör hur lång tid deltagarna kan vara med i projektet. Personer som varit utan arbete längst tid har lägst ersättning, vilket gör att det projekt som har flest personer med lång arbetslöshet får mindre budget per deltagare än projekt som rekryterar fler nyarbetslösa som har lättare att ta sig vidare till sysselsättning. Socialfondens regler angående den ekonomiska redovisningen och antal deltagare per vecka har också påverkat projektet. Dels tvingades personalen ägna mycket tid till att korrespondera med socialfonden angående tillsynes oändliga detaljer och återupprepade frågor. Dels blev det väldigt bråttom att få in rätt antal deltagare i projektet inledningsvis vilket var en av anledningarna till att man inte fick de deltagare som var planerat.

Eftersom det var bråttom att få in deltagare i projektet hade man löpande intag. Löpande intag och olika långa deltagartider gjorde att gruppens sammansättning kunde ändras flera gånger per vecka. Folk började och slutade. Enligt intervjuerna med deltagare upplevde många att de inte förstod varför folk ”försvinner”. En förklaring till detta kan vara de stora språksvårigheter som många av deltagarna hade. Enligt intervjuerna med personalen innebar det kontinuerliga flödet av deltagare både fördelar och nackdelar. Fördelarna

med att blanda nya och gamla deltagare var att de nya lättare kunde komma in i en fungerande grupp, en nackdel var att processledarna måste hitta på nya aktiviteter så att de gamla deltagarna inte behövde gå på samma museum eller göra samma studiebesök om igen. Det blev svårt att upprepa de särskilt lyckade aktiviteterna för de nya deltagarna så länge som flera av de gamla redan hade deltagit i en sådan aktivitet.

Under projektets tid införde man en begränsning av nyintaget till en veckodag, samt samordnade grupperna mera så att man kunde ha olika aktiviteter med mindre grupper inom den samordnade gruppen.

Reglerna angående hur lång tid man fick lov att delta i projektet gjorde att själva projekttiden styrdes av regler snarare än behov. I intervjuerna med deltagarna framkom en osäkerhet om vad man skulle göra efter projektet. För en person som inte haft en anställning på 20 år, som har sociala och fysiska svårigheter i kombination med låga kunskaper i svenska, kan sex månader eller ett år uppfattas som en kort tid för att nå ända fram till en egen försörjning.

Utbudet av projekt inom kommunerna påverkade även vilka deltagarna blev till just detta projekt. Särskilt vad gäller unga personer fanns andra projekt att välja mellan. På grund av flera anledningar kom deltagarna i Tänk Om att bestå av äldre personer ofta födda i utomeuropeiska länder. Det var också vanligt att deltagarna hade värk eller sociala problem av olika slag. De intervjuer med handläggare som kommit i kontakt med Tänk Om genom sin yrkesverksamhet (främst vid kommunerna, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan) tyder på att det inte fanns någon tydlig policy för anvisningar till Tänk Om. I stället verkar övervägandet skett från fall till fall. Det är oklart om det var en inledande betoning på det sociala (på bland annat näringslivssamverkans kostnad) som påverkade rekryteringen av deltagare eller det var de deltagare man fick som styrde mot en mera socialpolitisk insats. Deltagarnas komplexa problembild gjorde att de inte passade in i något annat projekt, och kunde ha varit inskrivna hos en eller flera myndigheter under lång tid utan att komma vidare.

Många hade läst svenska för invandrare under flera år men hade stora svårigheter att kommunicera på svenska. Olika religioner och kulturella bakgrunder utgjorde både utmaningar och möjligheter för Tänk Om. Det kunde skapa konflikter men även utgöra grunden för fruktsamma dialoger. Utmaningen var att skapa dialog på svenska mellan människor med så pass stora brister i det svenska språket.

Andra aspekter i själva organisationen av projektet var för det första att processledarna inledningsvis arbetade i stort sett ensamma i sin grupp, vilket innebar både en riskfylld och arbetskrävande arbetsituation. För det andra var lokalerna och möblerna i vissa av jobb- och praktikverkstäderna inte anpassade till verksamheten. För det tredje fanns det inte datorer till deltagarna i de dagliga lokalerna. För det fjärde planerades jobb- och praktikverkstäderna

att vara lika stora fast bostadsområdena varierade i storlek. Och för det femte hade Tänk Om bara en coach- och näringslivsansvarig som skulle ordna praktikplatser för samliga deltagare. Dessa brister försökte man åtgärda under projekttidens gång. Processledarna utvecklade mera samarbete, genom att bland annat samordna flera aktiviteter. Man tog in mera personal i projektet så att processledarna inte lika ofta behöver arbeta ensamma med en grupp, och under en period fanns det två personer istället för en i rollen som coach- och näringslivsansvarig. Trots detta var problemet med lokaler, bristande tillgång till datorer och en uppfattning – både hos deltagare och personal – att personalen inte räcker till, betydande.

Deltagarnas tolkning

Giulia Ray fick i uppdrag att bidra med en studie av projektet ur ett deltagarperspektiv (se Bilaga 2). Alltför ofta görs utvärderingar där deltagarnas röster helt saknas. Men det är inte helt lätt att tolka vad deras utsagor står för. Även om utvärderaren inte har möjlighet att påverka deras chanser till arbete eller ekonomi, och utlovar anonymitet, finns det en risk att den intervjuade personen undviker att uttala sig kritiskt om projektet och dess personal. Så kallad intervjuareffekt, det vill säga att intervjuaren påverkar vad den intervjuade säger på ett eller flera sätt (se till exempel Trost 2004) finns säkerligen även i intervjuerna med personal, ledning och samverkansparter, men deltagarnas situation är mera utsatt. Det finns flera anledningar för deltagarna att förmedla en positiv bild av sig själva och projektet. För det första får deltagarna lära sig just detta – att presentera sig själv på ett positivt sätt – som en del i projektet. För det andra är det naturligt att man vill framställa sin dagliga sysselsättning meningsfull för sig själv och andra. Och för det tredje kan deltagarna oroa sig för att eventuell kritik kan skada deras chanser att få jobb eller en praktikplats.

På basis av Rays rapport lyfter jag här fram några olika teman ur deltagarnas berättelser som jag menar är speciellt intressanta.

– *Frivillig eller inte?* I intervjuerna med processledarna framhölls betydelsen av att deltagarna medverkade frivilligt i projektet. Personalen hävdade att deltagarna alltid hade ett val, det fanns andra projekt att välja mellan. De kunde också välja att inte delta (med indragen ersättning som följd). Handläggaren, den tilltänkta deltagaren och processledaren hade alltid en gemensam diskussion om deltagandet i Tänk Om var lämpligt för individen i fråga. I Rays intervjuer framkom att deltagandet inte alltid upplevdes som frivilligt. En återkommande berättelse var att det inte fanns några andra valmöjligheter, men när deltagarna väl varit med ett tag *blev* deltagandet frivilligt, och när den anvisade tiden tog slut ville de inte sluta. Personalen berättade också att flera av deltagarna själva tagit kontakt med Tänk Om för att få delta, efter att de hört talas

om verksamheten genom bekanta.

– *Meningsfull aktivitet eller inte?* I intervjuerna med deltagarna framträdde både ros och ris vad gäller hur de uppfattade verksamheten i jobbverkstaden. Att lära sig skriva ett personligt CV och öva sig på att söka jobb per telefon och arbetsintervjuer uppfattades av många som meningsfullt, medan några menade att de redan hade den kunskapen. En del kritiska röster framkom också angående andra aktiviteter. En intervjuperson sa att personalen behandlade deltagarna som onormala och utan livserfarenhet. Praktikplatser uppfattades av en del som gratisjobb som inte skulle leda någonstans. Samtidigt lyftes den sociala biten i projektet upp av nästan samliga som både jag och Ray talade med. Här knöts kontakter som inte skulle ha funnits annars, deltagarna stöttade varandra, och gruppen utgjorde en trygg plattform för att söka sig vidare. Kunskaper och erfarenheter från inbjudna föreläsare, studiebesök och gruppens dagliga dialoger uppfattades som värdefulla. För en del deltagare innebar aktiviteten att de bröt en isolering i hemmet. Dagliga rutiner och socialt sammanhang plus kontakt med andra instanser såsom sjukvård, tandvård, kronofogden, socialtjänst har för några personer inneburit stora förändringar i livet. Det finns ett antal solskenshistorier i projektet som även fungerade som inspiration för andra deltagare.

– *Språket.* Baserat på deltagarobservationer och intervjuer var det tydligt att många av deltagarna hade mycket dålig kunskap i svenska språket. Några av personerna, som hade invandrat till Sverige, hade gått igenom alla kurser (A B C och D) på Svenska för invandrare (SFI) samt Svenska som andra språk på Komvux (SAS) men hade ändå svårt att konversera. Andra hade klarat ett par nivåer. En del förstod helt enkelt inte vad processledaren sa. Det bildades interna språk-grupper inom gruppen där man hjälptes åt att översätta och försöka förstå vad man skulle göra, var man skulle mötas och vilka uppgifter man skulle utföra. Deltagarna från de med svenska som modersmål var inte alltid lika motiverade att hjälpa andra med språket. För de som fick hjälp med översättningen blev det positivt och man kunde på det sättet lära sig några svenska ord till varje dag. För de som hade svenska som modersmål eller som inte talade samma språk som majoriteten i gruppen kunde det parallella samtalet, som fördes på ett annat språk, uppfattas som störande. Processledarna försökte på olika sätt få deltagarna att hålla sig till svenska, men det var svårt.

Eftersom processledarna var tvungna att anpassa sitt språk så att så många som möjligt av deltagarna förstod vad som sades, blev språket i gruppen anpassat till dem som inte kunde så mycket svenska. Å ena sidan var det ett dilemma att blandade grupper avseende språkkunskaper blev en fördel för dem som behövde lära sig bättre svenska, och en nackdel för dem som hade svenska som modersmål. Å andra sidan har personer med ursprung från andra länder mycket kunskaper att bidra med vilket berikade en dialog, som bidrog till en ömsesidig förståelse i gruppen. Projektets olika medarbetare var övertygade om

att olikheterna i språkkunskaper och kulturella bakgrunder var övervägande positiva för gruppens dialog och deltagarnas (även medarbetarnas) lärandeprocess. En ökad förståelse av och respekt för olikheter var ett viktigt resultat – eller bieffekt – av jobb- och praktikverkstäderna. En lärdom från verkstäderna är också att det finns ett stort behov av att diskutera olikheter och att skapa en arena för möten och dialog mellan personer från olika grupper.

– *Oklara mål?* Enligt medarbetarna var ett viktigt mål i projektet att verka för att öka deltagarnas egenmakt. Med det menade man, enligt min tolkning, att deltagaren skulle bli medvetna om sina egna styrkor och lära sig använda dessa för att ta sig närmare arbetsmarknaden. I diskussioner angående detta menade personalen att målet om egenmakt var alltför abstrakt för att förklara för deltagarna. Det innebär att projektets målsättning delvis var dolt för deltagarna. I Rays intervjuer (Bilaga 2) framkommer att många deltagare var besvikna på att de ännu inte fått jobb eller ens en praktikplats. Förväntningen var främst att få jobb och inte att komma i ett socialt sammanhang eller att föra en dialog kring olikheter, även om dessa två senaste aspekter blev mycket uppskattade. Att de individuella målsättningarna skulle upprättas inom projektet tillsammans med deltagaren gjorde också att de anvisade myndigheterna inte på förhand kunde veta målsättningen för den individ de tänkt anvisa till projektet.

Sammanfattning

De samverkande parterna upplevde inledningsvis projektet som svagt förankrat. Det fanns en osäkerhet angående målsättning och målgrupp för Tänk Om. Grupperna kom att bestå av deltagare som stod längre bort från arbetsmarknaden än vad som var tänkt när de kvantitativa målsättningarna fastslogs. Grupperna blev också väldigt heterogena.

Osäkerhet angående mål och målgrupp fanns även hos deltagarna som inte var säkra på om de passade in och varför de inte fick jobb eller praktikplats snabbare. Deltagarna var inte helt medvetna om målsättningen att öka egenmakten. Under projektets gång utvecklades samverkan och skillnader mellan rutiner och tolkningar av regelverk synliggjordes. Verksamhetens organisation förbättrades och anpassades till deltagarnas förutsättningar.

Intervjuer med samverkande parter och deltagare visade att flera viktiga lärdomar kan dras från Tänk Om:

- Det tar tid att starta ett projekt och att anpassa det till de olika strukturella ramverk som omgärdar ett projekt och som överlappar flera institutionella gränser.
- Regler kan tolkas med varierande flexibilitet för att anpassa verksamheten till de behov som identifieras.

- Det finns behov av att skapa en tillitsfull kontakt mellan vägledare och personer med olika sorts behov.
- Det finns också behov av att skapa och stötta dialog mellan personer från olika kulturella/religiösa grupper.

4. Mellan vägledning och coachning – en balansgång på slak lina

Underlag till kapitel om medarbetarnas perspektiv

Jag har intervjuat medarbetare som direkt arbetade med deltagarna, processledare och coach- och näringslivsansvarig, ett flertal omgångar sedan utvärderingens start. Sammanlagt har 15 intervjuer genomförts. Deltagandeobservation vid sammanlagt sju tillfällen har kompletterat underlaget. Därtill ingår veckobrev, månadsbrev, information på styrgruppsmöten och annan dokumentation i det empiriska underlaget. Medarbetarna har tillfrågats om sin uppfattning om målet med verksamheten och om de anser att målet uppnåtts. De har fått beskriva den metod de använt. Intervjuerna har följt några fasta punkter men det fanns också stort utrymme för den intervjuade att komma med egna åsikter om det som personen i fråga anser vara viktigt. Jag använder även delar av utvärderingen av samverkan (Holmberg, Bilaga 1) med intervjuer av samverkande aktörer i detta kapitel. Citat från medarbetare refereras som (Personal år), medan citaten från intervjuer av samverkande aktörer refereras till enbart med en siffra.

Metoden enligt medarbetarna

Processledarna är de personer som har haft störst inflytande i verksamheten på jobb- och praktikverkstäderna.

Metoden är ju vi. (Personal 2009)

Processledarna fungerade både som yrkesvägledare, lärare i samhällskunskap och arbetssökarkunskap, som vägledare till olika instanser inom kommunen, sjukvården, försäkringskassan och arbetsförmedlingen, och som inspiratörer eller coacher både på grupp- och individnivå. De jobbade parallellt med gruppdynamik, stadsdelsutveckling och individuell vägledning. De samarbetade med både myndigheter och näringsliv, stöttade entreprenörskap och bildande av sociala kooperativ. De arbetade dessutom utan arbetskamrater i närheten flera dagar i veckan och mötte många olika människor som ofta befann sig i svåra och komplicerade livssituationer.

Sammantaget var det ett väldigt utmanande arbete som processledarna och coach- och näringslivsansvarig utförde. I intervjuerna ansåg ingen av medarbetarna att arbetssättet var hållbart i längden. Projektet hade en relativ hög personalomsättning, vilket skulle kunna bero på den krävande arbetsbelastningen.

En av stadsdelarna var inne på sin fjärde processledare, en annan på sin tredje, en hade haft två. Endast i en av stadsdelarna var det samma processledare över hela perioden. Personalomsättningen kan dock delvis förklaras med att det var ett projekt och en del medarbetare prioriterade fasta tjänster. Andra passade inte in i projektet. En person var barnledig.

De höga förväntningarna på medarbetarna och riskerna med ensamarbete har påtalats i tidigare delrapporter. Under projekttidens gång vidareutvecklade Tänk Om samarbetet mellan olika stadsdelar, processledarna gick in i varandras grupper och ibland hade man gemensamma aktiviteter. Projektet hade också olika kompetensutvecklande åtgärder och rekryterade flera medarbetare. Den ena av de två processledarna som var med från start kom att fungera som en stödresurs för samtliga stadsdelar. Det gjorde verksamheten i respektive jobbverkstad mindre sårbar och mindre beroende av en enda processledare.

Arbetsförhållandena måste beaktas vid en eventuell implementering av detta arbetssätt i andra verksamheter. Enligt min tolkning av vad som berättades i intervjuerna var uppgifterna som medarbetarna hade alltför omfattande, antingen borde verksamheten begränsats eller antalet deltagare minskats. Mera inbördes lika grupper skulle kunnat ha minskat behovet av medarbetarnas flexibilitet. Under periodens gång började man arbeta med mindre grupper inom gruppen. Ändock verkar arbetet inom projektet vara alltför påfrestande för att kunna vara en permanent arbetsuppgift.

Medarbetarna om målgruppen

Målgruppen var långtidsarbetslösa mellan 16 och 65 år. Enligt syftet i ursprungsansökan skulle verksamheten i Tänk Om rikta sig både mot personer nära arbetsmarknaden, och mot personer som stod längre bort. Enligt den reviderade projektbeskrivningen var huvudsyftet med Tänk Om ”att underlätta för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden att träda in och stanna kvar”. Det är delvis en omformulering av målgruppen mot hur den beskrivs i ansökan. Omformuleringen av målgruppen var ett medvetet val baserat på organisationens behov ”att hitta något för dem som står längst bort från arbetsmarknaden” (medarbetare). Projektledaren invände dock mot denna tolkning och hävdade att målgruppen genomgående varit ”alla”, och att ”Vid ett av de första styrgruppsmötena genomfördes en workshop kring mål och målgrupp där styrgruppen formulerade det så att målgruppen för projektet skulle vara alla utan de med pågående missbruk.” (projektledarens kommentar till tidigare version november 2010)

Inom projektets ramar innebar ”en meningsfull sysselsättning” i huvudsak att få arbete eller utbildning. Enligt medarbetarna hade så gott som alla något eller några medvetna eller omedvetna hinder för att direkt kunna gå till arbete

eller utbildning. Det diskuterades om även andra sysselsättningar, som exempelvis ideellt socialt arbete, skulle kunna betraktas som meningsfulla, men den typen av sysselsättningar kunde inte rapporteras in som resultat till Europeiska Socialfonden.

Medarbetarna betonade att det måste upplevas som frivilligt hos deltagarna att delta. Samtidigt så "är man inne i ett sånt här projekt så får man inte vara ledig på sommaren" (medarbetare) och frånvaro kan medföra ekonomiska konsekvenser. Inte många av deltagarna var med helt frivilligt från början. Deras försörjning var villkorad med deltagandet i Tänk Om eller någon annan verksamhet.

Tänk Om som projekt är en arbetsmarknadsåtgärd för den som anvisas från arbetsförmedlingen. Då gäller regler för utbetalning av a-kassa och aktivitetsstöd, det vill säga man ska stå till arbetsmarknadens förfogande. Alltså kan var och en välja att vara ledig på sommaren MEN om man har en försörjning som villkorar aktivitet i syfte att nå arbete så kvalificerar man sig oftast inte för det om man är på semester. (Medarbetare 2010)

Det var en mycket heterogen grupp som deltog i projektet. Tidigare i rapporten har jag till exempel pekat på nivåskillnaderna i språkkunskaper bland deltagarna. Rekryteringen av deltagarna påverkades inledningsvis till stor del på vilka kontakter processledaren hade. Den som tidigare jobbat inom socialtjänsten fick mest deltagare därifrån, och den som jobbat på arbetsförmedlingen fick mest deltagare därifrån. Detta jämnade ut sig med tiden och intaget från de olika myndigheterna beskrevs under våren 2010 komma som i vågor: ibland mest från ekonomiskt bistånd (det vill säga kommunen) och ibland mest från Arbetsförmedlingen. Processledarna berättade att deltagarna hade olika utbildningsnivå, olika arbetserfarenhet, varierande etnicitet och ålder. Återkommande var dock att många av deltagarna hade sociala/medicinska problem och eller hög ålder. Man förklarade bristen på unga personer med att andra projekt konkurrerade om deltagarna. Jag har tolkat deras berättelser om olikhet som att deltagarnas heterogenitet var en av projektets största utmaningar, även om medarbetarna ständigt återkom till att olikhet berikar.

Vid flera av intervjuerna av ledning och samverkande parter (se Holmberg, Bilaga 1) framkom att man inte hade förväntat sig att så stor del av deltagarna skulle komma från länder med avsevärt annorlunda kultur, till exempel i synen på relationen mellan individ och kollektiv. Vid minst tre tillfällen i Holmbergs intervjuer påpekade intervjupersonerna att grundläggande uppfattningar om individ och samhälle kan skilja sig så pass mycket (från vad som förväntas i en svensk kontext) att beprövade arbetssätt inte fungerar. Denna oväntade annorlunda hos deltagarna uppfattar jag även att processledarna upplevde.

Utredningen om samverkan (se Holmberg, Bilaga 1) drog följande slutsats kring de samverkande parternas uppfattning om målgruppen.

Målgruppen var enligt ansökan personer som behöver (åter-)integreras på arbetsmarknaden. Denna grupp är naturligtvis skiftande, men det verkar som om man inledningsvis hade räknat med att få fler personer som bara skulle behöva en handräckning för att komma vidare. Att målgruppen, det vill säga deltagarna, sedan visade sig vara en annan än man ursprungligen föreställt sig är sannolikt en av nycklarna till förståelse av utvecklingen av Tänk Om. Inledningsvis föreställde man sig att deltagarna skulle ha skiftande bakgrund också såtillvida att en del förväntades befinna sig nära arbetsmarknaden och bidra till att dra med sig dem som befann sig längre ifrån. Detta skulle skapa en viss dynamik i projektet på stadsdelsnivå. Att så inte skedde är omvittnat i intervjuvarna.

I några intervjuvar i utredningen av Holmberg karakteriseras utvecklingen så här:

Startsträckan var utdragen och det förekom olika uppfattningar om målgruppen. Målsättningen för antalet personer som skulle komma ut i arbetslivet var högt uppsatta. Det finns dock inte så stort behov av hjälp för personer som står nära arbetsmarknaden, utan draghjälp behövs med dem som står långt från jobb. (4)

Vi har i Tänk Om sett personer som upplever sig som sjuka och som därför inte jobbar. Av den här anledningen har vi tillsammans med Tänk Om försökt utveckla nya metoder. Detta gäller även vissa grupper utrikesfödda. En annan grupp som behöver nås är de med tidsbegränsad sjukersättning som nu fasas ut. (5)

Det gäller att finna en lämplig plats för personerna i målgruppen, det vill säga att matcha med insatserna. De som placerats i Tänk Om har man varit lite osäker på var de står och vad de vill. Alternativ till Tänk Om är till exempel studier, praktikplatser eller språkpraktik. Tänk Om är såtillvida ett sårbart projekt att det kräver mycket handledningsinsatser för målgruppen och därför måste man vara tydlig med vilka grupper som finns och vilka behov de har samt känna väl till vilka insatser som redan finns. (13)

Jag minns tydligt när Tänk Om körde igång. Det var ett utpräglat arbetsmarknadsprojekt med någon form av stadsdelsutveckling genom verkstäderna. Sedan fick emellertid Tänk Om en social

slagsida. Det visade sig att verkligheten inte var sådan som man hade tänkt sig. Vissa grupper är sådana att man nästan kunde säga att det vore billigare att låta dem gå på bidrag. Här kunde Tänk Om vara en möjlighet, men detta är inte den målgrupp man initialt föreställde sig. Tänk Om fick helt enkelt nöja sig med den målgrupp som erbjöds, vilket har lett till en viss frustration hos de anställda i projektet. (6)

Man fick en ”tyngre” målgrupp än vad man hade räknat med och därigenom otroligt komplexa situationer. (8)

Vidare konstaterar utvärderingen med formuleringar av Holmberg (bilaga 1) följande:

Ur de flesta intervjuer som genomfördes i utvärderingsarbetet framträdde bilden av deltagarna i Tänk Om som antingen svenskfödda med olika sjukdomsbeskrivningar (främst neuropsykiatriska eller självupplevda) eller utrikesfödda med svaga kunskaper i svenska och ett begränsat nätverk på arbetsmarknaden. Vissa gruppsspecifika företeelser bland utrikesfödda förekom också.² Ur Tänk Oms perspektiv ställdes man bland annat inför dilemmat att finna lösningar som passade såväl svenskfödda med helt andra problem än språket och de utrikesfödda med språket som uttryckligt problem.

Hälsoproblemen bland deltagare gjorde att åtminstone en person i styrgruppen ansåg att även primärvården borde ha varit anknuten till Tänk Om från början. Faktum är att det i ansökan till ESF-rådet uttryckligen stod att landstinget planerades vara med som samverkande part. I och för sig kan man förstås hävda att landstinget indirekt var representerat via Samordningsförbunden men också här ligger betoningen på ordet indirekt.

Trots att projektets mål var att deltagarna skulle nå fram till en egen försörjning hade flera deltagare små eller inga möjligheter att bli anställningsbara under projekttiden eller före pensionsåldern. Det minskade möjligheten att nå projektmålet, även om verksamheten i sig kunde ge positiva konsekvenser även för denna grupp. Enligt medarbetarna och styrgruppen var detta inte något

2 I projektledarens slutrapport (under publicering) kategoriseras deltagarna i sex olika grupper: 1. En grupp kvinnor med fokus på hem och barn, 2. En grupp nysvenskar med högre utbildning, 3. En grupp vars yrkeskunskaper inte längre efterfrågas, 4. En grupp som ligger runt 30 och ännu inte etablerat sig på arbetsmarknaden, 5. En grupp med oklar kapacitet när det gäller förmågor över huvudtaget, och 6. En grupp med missbruk i olika former.

problem. Det viktigaste med verksamheten var att den skulle göra så att deltagarna kom närmare arbetsmarknaden. Man anpassade verksamheten och de ”operativa” målen till realiserbara mål.

Balanser mellan styrning, vägledning och coachning

Grundtanken i Tänk Om var att använda deltagarnas egna styrkor för att utveckla sig själva samt bidra till utveckling av sina egna bostadsområden. Talet om egenmakt och deltagarnas delaktighet i att utforma verksamheten gav intrycket av att det handlade om coachning snarare än vägledning. Tänk Om kan sålunda ses som en form av grupp-coachning där deltagarna även skulle bidra till coachningen av varandra. Samtidigt fanns det målsättningar som innefattade styrning och vägledning där processledaren hade en starkare roll.

Inom ramen för projektet som sådant uppfattar jag att det fanns ett antal olika inneboende konflikter som processledarna behövde balansera emellan. En av dem var balansgången mellan att å ena sidan låta deltagarna styra och ta initiativ (coachning), och å andra sidan styra och leda deltagarna för att uppnå det uppsatta målet med verksamheten (vägledning, se vidare diskussion om skillnaden mellan coachning och vägledning i Engstrand och Vesterberg 2011). Syftet med verksamheten var att påverka deltagarna på olika sätt. De intervjuade medarbetarna återkom ofta till att många av deltagarna saknade motivation för att söka arbete. Genom att bygga upp deltagarnas självkänsla ville Tänk Om skapa motivation, vilket sågs som en nödvändig förutsättning för att få och behålla ett jobb. Självkänsla och motivation ansågs också behövas för att deltagarna skulle vilja satsa på den utbildning och praktik som många, enligt projektets medarbetare, behövde.

Det var inte bara självkänsla och motivation som deltagarna ansågs behöva. Från medarbetarnas berättelser, egna och de andra utvärderarnas observationer, uppfattar jag att en stor del av verksamheten gick ut på att lära deltagarna normer i det svenska samhället. Deltagarna ansågs behöva lära sig hur man beter sig på en arbetsplats, men även i hemmet och som samhällsmedborgare, till exempel att jämlikhet är normen, respekt för olika religioner och hur demokrati fungerar. Deltagarna behövde förstå att i Sverige är det jämställdhet som gäller, att vi jobbar tills vi är 65, har respekt för andra kulturer och andra olikheter mellan människor (till exempel olika sexuella läggningar), kan ta och ge kritik, och kan bjuda på oss själva i fikarummet. Deltagarna fick också reda på att i Sverige är det många som har svårt att acceptera att kvinnor vill bära sjal som täcker delar av ansiktet, och deltagarna kunde få lära sig strategier för att ändå kunna få arbete trots att man bär sjal.

Med anledning av att många av deltagarna upplevde värk och sjukdom

som stora hinder för att ta sig vidare mot arbetslivet, men utan att vara sjuk-skrivna, kopplades ett projekt med kognitiv beteendeterapi (KBT) till Tänk Om under hösten 2010.

Skapande av självkänsla, uppbyggnad av motivation, förändring av värderingar och förbättring av hälsa är långsamma processer som inte kan tvingas fram. Om deltagarna inte är motiverade eller har ”rätt” värderingar från början måste styrningen ske på ett sådant sätt att det upplevs som frivilligt.

Deltagarnas behov uttrycktes av deltagaren själv, men definierades även av processledare och coach- och näringslivsansvarig. Ett återkommande tema hos medarbetarna var att deltagarna saknade motivation och drivkraft.

Så det är väl ingen egentligen, från den gruppen [som är remitterade från ekonomiskt bistånd], som är aktuell för ett jobb så det är egentligen att få ordning på sin tillvaro, fixa lägenhet, allt möjligt.. /.../ Det är lite livscoachning också, det är att man måste prata med deras barn därhemma som inte vill gå till skolan, följa med till tandläkaren. /.../ och plötsligt finns det Tänk Om där vi sitter och lyssnar och försöker hjälpa dom. (Personal 2010)

Som motvikt mot processledarnas positionellt betingade makt fanns stora möjligheter för deltagarna att komma med egna initiativ om vad de skulle diskutera eller göra inom ramen för projektets verksamhet. Deltagarnas initiativ kom till uttryck på olika sätt i grupperna, och varierade även inom grupperna. Några hade många förslag på aktiviteter, andra inga. I någon av grupperna kom flera förslag på vad processledaren uppfattade som seriösa förslag, i en annan av grupperna kom mest förslag på aktiviteter för nöjes skull. I slutändan var det ändå processledaren som tog ställning till om förslaget skulle genomföras och på vilket sätt.

Egenmakt är viktigt, jag tycker inte att jag ska komma med ett program. Men ibland som sagt är det bra att ha alternativ, att man känner att dom ser att det finns ett tydligt mål åtminstone, sen kan man komma överens om hur man ska nå målet. Men inte bara 'Vad vill ni?' För då kommer det inte mycket fram. Eller det som kommer fram är 'Kan vi inte åka till Stockholm att shoppa?', alltså man tänker roligt inte... Eller bowling eller 'kan vi inte åka och äta middag?', det är såna saker som kommer när man frågar. Det är ju inte det som. Det måste ju ändå passa in i programmet. (Personal 2010)

Och det är förvånansvärt alltså hur seriösa dom är. Man skulle tro att: 'ja men då kan vi väl få vara lediga en dag', eller att man bara ska vara ut och roa och, men dom kommer ju verkligen med konkreta förslag. Alltifrån att fackföreningen, eller arbetsgivare

eller vad det nu kan vara, så att på det sättet har det funkar bra.
Sen kommer ju vi med förslag också. (Personal 2010).

Som en andra motvikt var det tydligt att många deltagare inte ville sluta när deras tid i projektet tar slut, på grund av regler hos arbetsförmedlingen eller kommunen, vilket kunde uppfattas som att deras deltagande *blir* frivilligt. Sociala relationer mellan deltagarna uppfattades som det mest värdefulla som de fick med sig. Kontakter mellan personer från olika religioner och kulturer, som aldrig annars skulle uppstå, etablerades inom ramen för Tänk Om. Medarbetarna beskrev mötet mellan olika kulturer och diskussionerna i grupperna som väldigt värdefulla. De upplevde att Tänk Om bidrog till att öka öppenheten mellan människor. Motsättningar, och möjligen främlingskap, mellan grupper byttes mot en öppenhet och respektfull dialog. Mycket av diskussionerna i Tänk Om handlade just om detta, att förstå och respektera olikheter.

Etnicitet är en del av människors identitet som utvecklas i dialog med omgivningen. Det finns ingen biologisk eller genetisk ras som styr människor. Samtidigt får föreställningarna som finns i samhället om etnicitet och ras i högsta grad påtagliga och ”verkliga” konsekvenser. I utvärderingen har särskilt fokus riktats mot hur etnicitet skapas i verksamheten. Bilden av ”svenskarna” enligt förstudien var att majoriteten av dem erbjuds arbete, trygghet, möjlighet att kommunicera (Förstudien s. 4). I motsats till ”svenskarna” och deras områden finns segregerade områden, det vill säga platser där det finns särskilda problem med att få arbete, känna trygghet och att kommunicera. Problemet görs rumsligt, det vill säga knyts till platser istället för grupper av människor till exempel ”invandrare”.

I ansökan poängterades att det är den svenska arbetsmarknaden som deltagarna skulle närma sig. I ansökan stod det att deltagarna skulle lära sig svensk arbetsplatskultur, att anpassa sig till värderingar och normer på svenska arbetsplatser. Det fanns med andra ord en normativ positiv laddning kopplat till vad som betecknades som ”svenskt”.

I verksamheten upplevdes problem, främst inledningsvis, som motsättningar baserat på religiös grund. En av processledarna beskrev det som en stimulerande startpunkt för vidare diskussioner, medan det i andra grupper blev mera konfliktartat. Grupperingar bildades inom verksamheten. För att kunna arbeta bättre med de problem som uppstod i relationen mellan olika grupper köpte projektet in en konsult som utbildade både medarbetare och deltagare i interkulturell dialog. Utbildningen var uppskattad både av personalen och av deltagarna. På frågan av vad medarbetarna har lärt sig genom sitt arbete i Tänk Om återkom svaret att arbeta med olikheter och att de själva blivit mera ödmjuka inför olikheter.

I det sista veckobrevet från projektledaren stod det bland annat:

Gemensamt har vi lärt oss oändligt mycket. Jag anser att processledarna och deltagarna tillsammans har byggt ny kunskap bland annat inom området interkulturell kommunikation. När olikhet ska präglade lärandet i grupp har vi måst ifrågasätta vår egen sanning liksom vårt sätt att lära ut och lära in. (Veckobrev 113)

Det märktes också i intervjuerna att fokus på konflikter mellan olika delgrupper inom respektive stadsdelsgrupp inte beskrevs som ett problem i det andra årets intervjuomgång.

Medarbetarna upplevde att de gav en viktig kunskap till deltagarna som handlade om det svenska samhället. Det innefattade både en demokratisk aspekt; det vill säga att lära sig vara en aktiv medborgare som medskapare av det gemensamma samhället, men även att anpassa sig till det samhälle som redan finns. Att passa in. En av medarbetarna menade att detta "borde vara obligatoriskt". Som en medborgarskola? "Ja, typ". Det är inte helt enkelt att kategorisera detta som styrning, vägledning eller "empowerment". Mera rätt blir det kanske att beskriva det som om metoderna innehöll mer eller mindre av samtliga dessa kategorier.

Att skapa privata diskussioner på ett yrkesmässigt sätt

Den andra balansgången som jag reflekterat över under utvärderingens gång är balansen mellan att mötas på ett privat plan för att förstå varandra och samtidigt bevara den yrkesmässiga rollen. Processledarna beskrev att de uppfattades som lärare, samtidigt som det fanns ambitioner om att föra diskussioner på lika villkor. Processledarna var tvungna att bjuda på sig själva. De tillbringade hela dagarna med deltagarna och fikade tillsammans med gruppen. Gränsen mellan att mötas på lika villkor men samtidigt behålla gränsen mellan yrkesrollen och det privata kunde vara svår. Processledarna umgicks dagligen med deltagarna, fick förtroenden om allt i deras liv – och förväntades kunna lösa allt. Det är rimligt att tänka sig att det kan vara svårt att låta bli att själv bli förtrolig tillbaka, särskilt som det inte fanns andra kollegor i närheten att prata med om privata saker. Processledarna fick oerhört mycket av deltagarna. Bildligt och ibland nästan bokstavligt, lade deltagarna sitt liv i processledarnas händer.

Det blir en konstig roll. Man kommer dom väldigt nära, men man är inte myndighetsperson men inte kompis heller. Lite familjärt. Så den där gränsen gäller ju från vår sida att balansera.

Vi blir väldigt viktiga för dem.

Processledarna fick hjälpa till att ordna bostad, kontakta tandläkare, hantera

problem med barnen, blev inblandade i äktenskapskonflikter, och att ordna så att deltagarna fick jobb.

Dialogerna under förmiddagarnas aktiviteter behövde föras respektfullt, men samtidigt styras av processledaren. Det var en balansgång mellan att lyssna och att styra dialogen. Som utvärderare är det väldigt svårt att bedöma hur den här balansgången lyckades – om det var bra styrning eller inte – men i samtliga stadsdelar verkade stämningen vara god i gruppen. Processledarna beskrev också att de har lärt sig väldigt mycket om att föra dialog i grupper med så mycket olikheter.

Processledarnas arbetsmetod kan beskrivas som om de använt både sin privata medmänskliga sida för att föra dialog på till synes lika villkor och överföra normer och värderingar till deltagarna, och sin position för att även med maktresurser styra deltagarna till exempel till rätt sorts attityd (att respektera andra kulturer, och att verkligen vilja arbeta på heltid), att acceptera rätt sorts praktikplats (där man lär sig svenska och där det finns chans att verkligen få anställning). Det handlade inte bara om att bli anställningsbar utan om att bli frisk, kunna presentera sig själv och uppföra sig ”rätt” – att uppfattas och uppfatta sig själv som en person som kan arbeta.

Det kunde också handla om att få deltagaren medveten och motiverad att lösa andra hinder för att kunna fungera på en arbetsplats. Det kunde vara olika fysiska och psykiska besvär, missbruk, bostadsproblem, språk etcetera. Flera av deltagarna ansåg inte själva att de var kapabla att arbeta: de hade värk eller ansåg att de var för gamla. Här tog processledarna på sig en roll att påverka deltagaren att inse sitt värde på arbetsmarknaden trots värk och ålder.

När processledarna utgick ifrån sin privata övertygelse om arbetets värde och deltagarnas värde som arbetskraft (vilket jag här utgår ifrån är positivt) och samtidigt använde sina maktresurser som fanns inbyggda i deras position som samtalsledare, kunde de använda dialogen för att överföra sina egna normer och värderingar. Jag och övriga utvärderare som varit inne i verksamheten uppfattade dock att dialogen inte alltid fungerade på ett jämlikt och kommunikativt vis. Även om medarbetarna inte ville beskriva sig som lärare så betraktade deltagarna dem som så.

Intervjuerna och deltagarobservationerna visade att processledarnas balansering mellan att vara dialogpartner, livscoach, gruppcoach, vägledare och lärare varierade. Det varierade beroende på situation, över tid och mellan olika processledare. Mitt intryck är dock att de använde mycket av sitt privata engagemang och även en hel del maktutövning vilket resulterade i att de kunde överföra normer och värderingar på ett sätt som deltagarna kunde uppleva som ett resultat av gemensamma diskussioner. Jag tolkar det som att man upprättade en tillsynes jämlik dialog med en delvis dold agenda som resulterar i ett samförstånd i ”rätt” riktning. På så sätt kunde projektet lyckas med att få deltagare mera motiverade och bli mera anställningsbara.

Sammanfattning av medarbetarnas perspektiv

Arbetet inom Tänk Om riktades i första hand mot att hjälpa deltagarna i jobb- och praktikverkstäderna att komma närmare arbetsmarknaden. En person hade i uppgift att ordna praktikplatser till de deltagare som uppfattades vara redo för detta. Arbets sättet uppfattas som flexibelt och lyhört genom att det tog tillvara deltagarnas kompetenser och drivkraft. Processledarna ansåg att de anpassade verksamheten efter deltagarnas behov, men det framgick också att arbetsmetoderna påverkades av medarbetarnas kunskaper och resurser.

I jobb- och praktikverkstäderna arbetade man gruppvis på förmiddagarna med en bred variation av aktiviteter. Man arbetade parallellt med vägledning och information från processledare och andra, och med gruppcoachning där gruppen möttes i dialog. Medarbetarna kände sig nöjda med arbetet, men samtidigt ansåg de flesta att det var en alltför påfrestande situation för att det i längden skulle vara ett uthålligt arbetssätt. Under projektiden omstrukturerades arbetet och mera personal rekryterades för att lindra detta problem.

Min tolkning av medarbetarnas beskrivningar samt observationer på jobb- och praktikverkstäderna är att arbets sättet innebar en balansgång mellan att å ena sidan vara vägledare eller lärare och å andra sidan coacha fram egenmakt genom att låta gruppen och individen styra mot sina egna mål. Det fanns även en balansgång eller asymmetri i relationen mellan deltagarna och medarbetarna på så sätt att deltagarna förväntades kunna vara privata och låta sina egna övertygelser och normer komma fram i dialogen, medan medarbetarna inte kunde bli alltför privata.

Rickard Ulmestig diskuterar i rapporten "I arbetslinjens skugga" (2009) kring relationen mellan respekten för deltagarnas olikhet å ena sidan och kontroll och makt å den andra sidan. Han menar att deltagarna i den här typen av projekt förväntas delta i samma aktiviteter trots att de har olika behov. Även i Tänk Om fanns denna problematik. Processledarna hade makten att bestämma hur tiden skulle spenderas, vad som skulle diskuteras och vad deltagarna skulle ha i tankarna. Ulmestig förvånades över att socialsekreterarna som han intervjuade inte själva upplevde att de hade mycket makt med motiveringen att de utgick ifrån deltagarnas behov. I Tänk Om uppfattar jag dock att det fanns en medvetenhet om denna typ av maktrelation.

5. Tänk Om som en del av arbetsmarknadsutveckling, urban utveckling och integration

Skrivningarna i ansökan leder tankarna till socialt kapital i Putnams (1993, 1995) mening, det vill säga som ett kapital som finns inom ett geografiskt område eller region.³ Jag tolkar skrivningarna i ansökan som att man ville använda egenmakt och lokal samverkan för att på så sätt ge kraft till individer och grupper att tillsammans bryta segregation och ojämlikhet. Ansökan kan tolkas som att man ville utveckla det sociala kapitalet i de fyra stadsdelarna på så sätt att även de, som själva inte hade ett stort socialt kontaktnät, skulle gynnas av en ökad lokal social sammanhållning. Det vill säga att man hade ett mål riktat kollektivt till lokalområdena. På så sätt tolkar jag att man ville skapa en positiv process som skulle kunna leva vidare även efter projekttiden. Med cirkusmetaforen, som tidigare använts i denna rapport, kan man formulera det som att man ville bygga ett skyddsnet, eller möjligen en trampolin, som skulle finnas kvar även efter projektets slut.

Jag menar att Tänk Om i sitt förverkligande i stort sett avvecklade samtliga idéer som har med kollektivet att göra till förmån för verksamheter riktade till enskilda individer som blivit utvalda att vara med. Skyddsnetet blev beroende av projektet och främst på processledarna. I ansökan om revidering framgår det tydligt att de kollektivistiska metoderna i tur och ordning läggs ned:

- Att rekrytera deltagare genom rekryteringsseminarier med öppen inbjudan utvecklades till förmån för ordinarie remittering samt spontan rekrytering genom deltagares nätverk.
- Att tillsammans skapa en kooperativ verksamhet med lokala arbeten och tjänster övergavs till förmån för individuellt anpassade utvecklingsplaner.
- Att bygga upp en praktikpoolverksamhet ersattes med att utveckla personlig coaching.

Jag tolkar det som att istället för att satsa på att stötta uppbyggnad av en kollektiv process i stadsdelen satsade man på att ge ”personligt stöd kompletterat med gemensamma aktiviteter” (vilket är en av rubrikerna i den reviderade projektplanen). Det finns givetvis rimliga motiveringar till varför de kollektivistiska metoderna inte genomfördes. Som jag har beskrivit tidigare var det främst organisatoriska och juridiska hinder som användes som förklaring till den förändrade verksamheten i ansökan om revidering.

3 Putnam (1993, 1995) menade att lokal social sammanhållning, engagemang i föreningsliv och på andra sätt bidrar till att stärka civilsamhället och bidra till en positiv demokratisk utveckling. Hans resonemang har kritiserats för att vara ett cirkelresonemang (se vidare i Portes 2000).

Stadsdelsutveckling

Målsättningarna som handlar om stadsdelsutveckling hade inte särskilt stora chanser att uppnås, eftersom projektet i huvudsak bara arbetade med de sammanlagt 68–89 individer per stadsdel som ingick i projektet under perioden. Dessa individer utgjorde inte tillräckligt stor andel av den lokala befolkningen för att de kunna förväntas påverka stadsdelen i helhet. Det är också oklart vad som avsågs med de två första punkterna i formuleringarna av projektets mål i ansökan: ”De boendes kompetenser och drivkrafter värderas och tillvaratas”, och ”Segregationen i berörda områden ska minska”. Trots detta gav projektet vissa effekter för stadsdelarna som kanske är större än vad processledarna själva var medvetna om.

Samtliga processledare samarbetade med områdesutvecklarna. I Ryd, Klockartorpet och Ringdansen anordnades öppna möten för de boende som samlade 55–110 deltagare från områdena. Dessa möten dokumenterades, men utan några specifika löften om vad som skulle göras och av vem (dokumentationen finns på Tänk Oms hemsida <www.tankom.eu>). Mötena hade ingen särskild koppling till jobb och praktikverkstäderna, och det är troligt att någon typ av liknande möten skulle ha anordnats av stadsdelsutvecklarna även om Tänk Om inte hade varit igång.

Områdesutvecklarnas uppfattning om samarbetet varierade, någon menade att det fungerade bra och att Tänk Om har bidragit mycket till det lokala utvecklingsarbetet. En annan menade att det kunde ha varit betydligt bättre. En relevant synpunkt som kom fram i en e-postenkät till områdesutvecklarna var att ingen av medarbetarna i Tänk Om hade utländsk bakgrund, vilket områdesutvecklaren i fråga menade var en brist. Utländsk bakgrund är dock ingen garanti för att förståelsen för deltagarnas situation skulle öka, men det kanske skulle ha kunnat fungera som en förebild.

Erfarenheterna från utvärderingen visar att deltagare i projektet etablerade nya sociala kontakter som sannolikt kommer att leva vidare efter projektens slut. Det kan bidra till att idéer och kunskaper om till exempel socialt företagande sprids och får konkreta resultat även efter projektens slut.

Som tidigare nämnts var en central aspekt av Tänk Om tanken om att de lokala jobb- och praktikverkstäderna skulle utvecklas till arbetskooperativ där människor som inte hade full kapacitet, skulle kunna få arbete utefter sina egna förutsättningar. Problemet var att i Linköping fanns redan arbetskooperativ, som Tänk Om inte ville konkurrera med. Men dessa kooperativ drevs på ett affärsmässigt sätt och krävde ändå full kapacitet av dem som arbetar där. Dessutom, påpekade processledarna, hade deltagarna ofta så pass omfattande problem av olika slag att företagande eller startande av kooperativ inte var ett realistiskt första steg. Målsättningen om företagande och socialt företagande finns ändå kvar i form av föreläsningar och information om vilka möjligheter det finns. I Klockartorpet bildades med stöd från Tänk Om en ideell fören-

ing som drev caféverksamhet med syfte att vidareutveckla detta till en ekonomisk förening. Båda kommunerna hade dessutom omfattande verksamhet för arbetsträning och praktik som Tänk Om samarbetade med. Tanken i Tänk Om, som den formulerades i ansökan, var dock att lokala verksamheter skulle utvecklas och på så sätt bidra till stadsdelsutvecklingen. Kanske hade dessa idéer kunna genomföras med en mer genomtänkt start och starkare styrning av projektet.

Strukturell påverkan

Det blev inte några nya arbetsplatser i stadsdelarna med ”mellan-praktik” så som det beskrevs i ansökan. Som redan påtalats på flera ställen i rapporten handlade förklaringarna om juridik, om konkurrens med befintliga kooperativ, att man inte kunde köpa in verktyg för projektets pengar på grund av regler och att lågkonjunkturen gjorde att det lokala näringslivet inte var lika intresserade av samarbete som när ansökan skrevs. Kanske var det för många som stod långt ifrån arbetsmarknaden som behövde hjälp. Några upplevde att projektet inte var tillräckligt förankrat.

Tanken bakom Tänk Om var att projektet skulle starta en positiv spiral som fortsätter snurra av sig själv när det väl fått fart. Det blev inte förverkligat. Trots detta bidrog Tänk Om till flera positiva arrangemang för områdets utveckling och inte minst till många människors personliga utveckling.

Jag menar att det skulle ha behövts en starkare styrning av projektet om man menade allvar med syftet att skapa ett lokalt baserat arbetskooperativ där arbetslösa kunde praktisera och utföra tjänster lokalt. Det skulle ha behövts en styrgrupp med starkare mandat som kunde se till att regler, lokaler, deltagare och andra villkor som krävdes kunde uppfyllas. Det gäller både i planeringsstadiet och genom hela processen.

Som Tänk Om nu blev utformat kunde resultatet ha blivit en mellanstation i gränslandet mellan kommuner, arbetsförmedlingen, försäkringskassan, social ekonomi och arbetsmarknaden, med rollen att tillfälligt ta över arbetsuppgifter som andra traditionella verksamheter egentligen borde utfört – som ett slags outsourcing av ordinarie verksamhet – förstärkt med EU-pengar. Men min tolkning är istället att viktiga samhällsuppgifter, som annars inte skulle ha blivit utförda, genomfördes. Verksamheten innebar en mer intensiv social rehabilitering än vad som annars skulle kunna vara möjlig. För många deltagare innebar det en väg ut i arbetslivet.

Trots att angeläget arbete utfördes i Tänk Om resulterade det dock enbart i marginella möjligheter att påverka stadsdelarnas sociala struktur eller att bidra till strukturella förändringar. Ökad satsning på den sociala ekonomin är en

möjlig vidareutveckling av projektet för att öka möjligheterna till strukturell påverkan. Men då krävs troligtvis en förändrad målgrupp med individer som har de individuella resurser som behövs för att starta arbetskooperativ.

6. Summering

Framgångsfaktorer

Enligt min analys av hela det empiriska underlaget och diskussioner med parter, medarbetare och deltagare uppfyllde Tänk Om flera internationellt erkända framgångsfaktorer för lokala arbetsmarknadsprojekt. Följande punkter utgår från den tidigare presenterade sammanställningen av Green och Hasluck (2009).

1. *Betydelsen av att vidga horisonten.* Tänk Om satsade på att få deltagarna att känna sig trygga i sin hemmiljö, och att förstärka det lokala sociala kapitalet genom att deltagarna i projektet lärde känna varandra. Därigenom byggdes broar mellan olika grupper i samhället som kanske aldrig skulle ha hälsat på varandra annars. Med tryggheten i gruppen som grund begav man sig ut på studiebesök i den egna kommunen och till grannkommunen Norrköping eller Linköping. Flera av deltagarna hade aldrig förut varit i den andra kommunen och därmed vidgades deras syn på vad som var bekanta områden.

2. *Ett holistiskt synsätt.* Tänk Om arbetade med ett holistiskt synsätt och stod till tjänst med stöd för deltagarnas samtliga problem. Man hjälpte till med att lösa praktiska problem såväl som hjälp att hitta relevant sjukvård eller lösningar på ekonomiska problem. Även familjerelationer som påverkade deltagarnas upplevda möjligheter på arbetsmarknaden var något som Tänk Om arbetade med. Man förmedlade också kontakt med hälsovård, eller andra instanser som deltagarna behövde få kontakt med för att förbättra sin situation.

3. *Individualisering och vikten av att ha en personlig rådgivare.* I Tänk Om upprättades en personlig relation mellan processledarna och deltagare. Hög personalomsättning påverkade dessa relationer negativt, men med tanke på den täta kontakten som fanns mellan processledarna och deltagarna i den dagliga verksamheten, kan man betrakta det som att Tänk Om erbjöd en individualiserad och personlig kontakt med rådgivare.

4. *Långsiktigt stöd.* I Tänk Om höll man kontakten med deltagare som var ute på arbetsplatser, och det fanns en viss uppföljning av dem som fick jobb eller gick vidare med utbildning. Ansvaret för den kontakten låg främst på en coach- och näringslivsansvarig vilket inte var tillräckligt för att hålla frekvent kontakt med alla före detta deltagare i projektet. Många före detta deltagare kom på spontanbesök, men projektet fanns främst till för dem som hade samhällelig försörjning och var inskrivna i projektet. Efter individens projekt-tid upphörde även tillgången till individuell rådgivning och gruppcoaching inom ramen för Tänk Om.

5. *Flexibel organisation.* Flexibiliteten varierade bland de samverkande organisationerna inom Tänk Om. Ett exempel är anvisningstiderna. Enligt reg-

lerna fick deltagare från arbetsförmedlingen vara inskrivna max sex månader, men i vissa fall förlängdes tiden om det behövdes. Det visar att det fanns möjlighet till en flexibel tolkning av regler, men de kommunala och statliga organisationerna som medverkade i projektet var inte särskilt autonoma och följde oftast strikt gällande regelverk och rutiner. Samarbete med lokala organisationer som lokala kooperativ påverkades av de förutsättningar som det innefattar att driva verksamhet med vinstsyfte. Lokala företag tog emot praktikanter och studiebesök från projektet och presenterade sig själva som arbetsgivare på jobbverkstaden. Andra lokala organisationer såsom befintliga föreningar deltog i form av att dess deltagare varit med i Tänk Oms verksamhet och genom deltagande i de öppna mötena i stadsdelarna. Svårigheterna kring möjligheten att påverka vilken typ av deltagare som anvisades till projektet, samt de juridiska hinder som uppstod kring frågan att utveckla arbetskooperativ inom Tänk Om var tecken på bristande flexibilitet hos offentligt finansierade organisationer.

6. *Motivation och förväntningar.* Jag uppfattar att detta varit en av grundbultarna i Tänk Oms verksamhet. Man arbetade dagligen med att stimulera deltagarnas självförtroende och att visa på möjligheter. Positiva förebilderna lyftes fram. Men jag uppfattar också att lokalerna, och begränsade resurser, till exempel vad gäller tillgång till datorer, kan ha förmedlat en negativ bild till deltagarna om vad organisatörerna ansåg att deltagarna var värda. Flaskhalsen, som verkar ha uppstått för att få tillgång till praktikplatser, kan också ha fungerat hämmande på deltagarnas motivation. Vidare kan det vara riskabelt att bygga upp förväntningar på socialt företagande utan att vara säker på att kommunerna var beredda att fortsätta stötta de sköra sammanslutningar som skulle komma att bildas. Inom Tänk Om var målsättningen att vidareutveckla verksamheten till arbetskooperativ vilket inte skedde. Validering av kunskap som sker inom ramen för OCN⁴ (Open College Network, se Bilaga 3), kan också bygga förväntningar som riskerar att inte realiseras på en arbetsmarknad där det är osäkert hur OCN-intyget kommer att uppfattas. Likaväl som det kan uppfattas som ett intyg på kunskaper, kan det komma att uppfattas som ett intyg på att formella kunskaper saknas och att individen är så pass långt ifrån arbetsmarknaden att denne har varit inskriven på ett projekt riktat till den målgruppen.

7. *Partnerskap och hänvisning.* Inom Tänk Om samarbetade man intensivt med andra myndigheter och vissa andra projekt (de som erbjuder arbetsträning), men inte med alla projekt som riktades till arbetslösa. Man konkurrerade om deltagare särskilt när det gäller unga, där det fanns flera andra alternativ. Betydelsen av att nå upp till uppsatta mål om antalet deltagare kan ha lett till

4 OCN innebär att deltagarna kan erhålla poäng och kursintyg på informella kunskaper genom olika kursmoduler och en panel där flera samhällssektorer är representerade. Se vidare på <www.ocn.se>.

att deltagare som egentligen skulle få bättre hjälp i ett annat projekt eller med en annan åtgärd, inte hänvisades vidare. När det gäller sjukvård (KBT med syfte att behandla av smärta) kan det finnas anledning att fråga sig om det vore bättre att hänvisa vidare till sjukvården än att bygga upp en behandling inom ramen för ett arbetsmarknadsprojekt.

8. *Arbetsgivarna.* Tänk Om samarbetade med flera olika arbetsgivare. Några av arbetsgivarna såsom bostadsföretag delade målsättningen om lokal utveckling, men för övrigt var det företagets egna målsättningar som styrde deras samarbete med Tänk Om. För att skapa en riktigt effektiv insats för att förändra segregationsmönstren i de två städerna skulle det behövs ett mycket kraftfullare engagemang från arbetsgivare.

*

Erfarenheterna ifrån Tänk Om resulterar i ytterligare två punkter som jag vill betona som viktiga lärdomar.

Projektets ledning. För att förändring gentemot tidigare rutiner ska kunna ske behövs tydliga riktlinjer och mandat från ledningen av projektet. Inom Tänk Om intog styrgruppen en relativt passiv roll. Min uppfattning är att det är projektledaren som haft initiativet, medan styrgruppen har förmedlat information. Det har inte funnits någon tydlig ambition eller mandat hos styrgruppen att genomföra förändringar i sina egna organisationer. Detta förklarar bristen på flexibilitet i de strukturer och ramar som omger jobb- och praktikverkstäderna.

Lokaler och datorer är viktiga för deltagarna och verksamheten, som utvärderaren Giulia Ray sade vid ett möte med medarbetare och styrgrupp apropå att en av processledarna kommenterade vår kritik mot lokalerna med ”det ju hade gått bra ändå ”: ”Men tänk hur bra *det hade kunnat bli* om ni hade haft kreativa lokaler med bra utrustning och datorer”.

Slutsatser och rekommendationer

I årsrapporten december 2009 skrev jag att projektet Tänk Om var en del av kommunernas arbete att bygga broar och menade bland annat att projektet byggde broar mellan Norrköping och Linköpings kommuner, mellan de samverkande parterna: kommuner, Arbetsförmedling, Försäkringskassa och mellan näringsliv och social ekonomi. Efter genomlysningen av samarbete av Holmberg måste den bilden revideras till att säga att många broar redan var byggda. Jag vidhåller dock att ett viktigt resultat av projektet är att broar mellan deltagare, och mellan deltagare och samhälle, byggdes upp.

Utvärderingen har lyft fram att arbetssättet som utvecklats har varit lyckosamt på så sätt att många av deltagarna har fått arbete eller gått till utbildning. Jobbverksstäderna gav en trygg utgångspunkt för deltagarna. Man arbetade

med ett helhetsperspektiv och strävade efter att kunna hjälpa deltagarna med i princip alla sina problem. Intensiv personlig kontakt upprättades och man hade ett längre och intensivare stöd än vad som annars är brukligt. Målsättningen angående antalet deltagare uppnåddes, medan andelen som gick till vidare till arbete eller studier efter projektet blev lägre än vad som angavs i ansökan.

Under projektets genomförande förflyttades målsättningarnas betoning från område till individ. Deltagarna blev inte heller dem som man förväntade sig. De huvudsakliga förklaringarna till att mål och metod förändrades uppgavs vara dels att en del av metoderna inte gick att genomföra på grund av organisatoriska eller juridiska hinder, dels på grund av lågkonjunkturen. Ett problem som framkom i detta projekt är att ett öppet och flexibelt arbetssätt kan göra så att målgrupp och målsättning blir otydlig. Eftersom mål och verksamhet skulle utformas i dialog med deltagarna så kunde man inte fastställa vare sig mål eller verksamhet innan deltagaren var på plats. Samverkande aktörer blev därmed osäkra på vilka personer som de skulle remittera till projektet, eftersom de inte visste vad verksamheten innebar och vilken målsättning som skulle gälla för deras klient.

Arbetsättet var uppskattat av många deltagare och verkar ha fyllt en viktig funktion som en mellanstation eller skyddsnät på vägen mot arbetslivet. En nackdel var att arbetsuppgifterna var alltför omfattande för personalen. Arbetsättet betraktades inte som hållbart i längden. I sin roll som processledare balanserade de mellan styrning och coachning samt mellan att vara privat och professionell dialogpartner. Tillsammans med deltagarna utvecklades en kunskap om mångkulturell dialog som är svår att föra vidare. Det leder till frågan om hur de lärdomar som dragits från detta projekt ska kunna implementeras i andra verksamheter. Å ena sidan finns en risk att det arbetssätt som utvecklades är alltför resurskrävande för att rymmas inom ramen för parternas budget. Å andra sidan har man kunnat visa att verksamheterna gav önskade effekter för deltagarna. De metodologiska fördelarna som framkommit i projektet har i huvudsak riktats till de deltagande individerna. Samtidigt har samtliga deltagare från samverkande parter till processledare och deltagare i jobb- och praktikverkstäderna diskuterat och kommit närmare frågan om hur lokal social ekonomi kan stimuleras. Jag tror att det är kunskaper som kommer att komma väl till användning i det fortsatta lokala utvecklingsarbetet.

Några särskilt viktiga lärdomar från projektet Tänk Om är att:

1. *Det finns behov av en lokal plattform, möten för dialog.* Många deltagare var nöjda med den sociala delen i projektet. Många lärde känna nya människor och blev trygga i en grupp av människor de inte skulle ha pratat med annars. Behov av möten och dialoger mellan olika grupper finns troligen hos flera än de som är arbetslösa och har samhällsförsörjning. En vidareutveckling av en plattform för lokal dialog skulle även kunna ta tillvara på engagemang från andra boende, lokala föreningar, etcetera. Samtidigt med erbjudande om

studiebesök och föreläsningar på olika tema skulle man kunna erbjuda större inflytande i lokala frågor.

2. *Det finns behov av "personligt ombud light"*, som processledarna har kallat sig. Människor som varit arbetslösa länge kan ha många olika problem. Det kan ta lång tid och behöva flera olika professioner för att kunna komma närmare arbetslivet. Att bygga nära kontakt med en representant för "myndigheterna" kan underlätta vägen till olika vård och insatser som individen behöver. Erfarenheterna från Tänk Om visar också att sjukvården behöver bli mera lättillgänglig.

3. *Det finns kraft*. Många som varit arbetslösa länge har fått jobb. Känslan är att dessa personer inte skulle ha fått det om de inte deltagit i Tänk Om. Deltagarna visade initiativförmåga och kraft både i att förändra sig själva, påverka lokalområdet och i att medverka i gruppens aktiviteter.

Många av aktiviteterna och samvaron var uppskattad av deltagarna. Men tänk om man ägnat mera tid av den dagliga verksamheten till att försöka lösa lokala problem i området, samordning av motstånd av diskriminering på arbetsmarknaden, stötta lokala sociala rörelser för erkännande, stötta lokala företagare och företagsnätverk etcetera. Vad hade det lett till?

Jag menar att det kunde ha blivit mer. För att uppnå de högre målen om positiva spiraler och områdesutveckling som bygger på de boendes engagemang krävs tydligare styrning: tydliga mål och politisk vilja för att ge utrymme för invånare i en stadsdel att ta ansvar och bidra till utvecklingen. Det är mera än att genomföra utomordentligt fint socialt arbete, även om det också är viktigt i en stadsdel.

Men det finns en motsättning mellan en sådan typ av direktdemokrati och ett demokratiskt system uppbyggt på offentliga val där politiker väljs för att representera folkets vilja. Underifrånperspektiv och boendedialog som får konkret makt riskerar att utmana den representativa demokratin eftersom det är de mest resursstarka och mest högljudda och/eller välformulerade personerna som får mest inflytande i en sådan dialog. Rapporten måste därför avslutas med frågan: Att stötta social mobilisering – är det möjligt inom ramen för kommunalt arbete?

Nedan följer ett antal konkreta erfarenheter som bör komma till nytta i utvecklingen av verksamheter med liknande innehåll.

Projektorganisation

Nackdelen med extra resursförstärkning till aktiviteter i lokaler, avgränsade från andra ordinarie verksamheter, är att det blir svårt att implementera verksamheten i ordinarie verksamhet efter projekttidens slut.

Fördelen med att samarbeta mellan olika kommuner är att man uppmärksammas på olika arbetsmetoder och kan lära sig av varandra.

Det behöver redan från början finnas en systematisk plan för avveckling av

projektet. Metoder utvecklas, strukturer upprättas, men hur ska de avslutas?

Arbetsbelastning och miljö för processledarna

En nackdel är de stora krav som ställs på processledarna när de ensamma ska arbeta med en grupp personer. Frågan är om det är ett i längden uthålligt arbetssätt. Fördelen för deltagarna är att de möter och lär känna en person som kan hjälpa dem med "allt".

Det är också en viktig arbetsmiljöfråga att processledarna arbetar ensamma med 30 personer med olika psykiska, sociala och missbruksproblem. Det skulle kunna uppstå hotfulla eller farliga situationer som inte går att hantera på egen hand (detta förändrades delvis under det sista projektåret).

Heterogena grupper med löpande intag

Fördelen med att arbeta i heterogena grupper är att individer med olika resurser kan hjälpa varandra. Utmaningen är att få gruppmedlemmarna att samarbeta. Denna dynamik har fungerat olika bra i de olika grupperna, men verkar ha utvecklats positivt över tid. Denna kunskap blir en del av medarbetarnas egen kunskap, men denna kunskap skulle behöva spridas till annan personal som kommer att arbeta i heterogena grupper.

En nackdel med de heterogena grupperna är att individer med projekttrötthet kan smitta av sig, fördelen är förstås att "smittan" även kan gå i andra riktningen så att de projekttrötta får ny inspiration av nya deltagare.

Löpande intag av nya deltagare innebär att det blir svårt för gruppen att avancera till en högre nivå. Det blir svårt att arbeta längs en utvecklingslinje där man etappvis arbetar sig fram emot nya mål. Man kan inte upprepa lyckade aktiviteter förrän gruppen helt har bytts ut. Fördelen med detta är att varje deltagare måste ha en individuell utvecklingsplan och mäta sin egen utveckling från den egna nivån. Det är också en fördel att det finns en trygghet i gruppen som gör det lättare att "komma in i" verksamheten för nya deltagare.

Källor och refererat material

Projektets dokumentation

Ansökan till ESF, Norrköpings kommun.

Ansökan om revidering av ESF-projektet TänkOm

Förstudie

Lägesrapporter till ESF

Veckobrev

Protokoll från styrgruppsmöten

Utskrifter utdelade på Tänk Oms styrgruppsmöten

Dokumentation på Tänk Oms hemsida: www.tankom.eu

Utkast till slutrapport av projektledaren den 17/6 2011

Empiriska underlag

Rapporten vilar på intervjuer, observationer, informella och formella samtal, samt ett flertal olika dokument (se projektets dokumentation). Underlaget har hämtats in från våren 2009 till slutet av 2010. Sammanlagt har 48 intervjuer och 18 deltagarobservationer utförts.

Utförda av Ali Osman:

Fältarbete juni–augusti 2009.

Utförda av Rurik Holmberg:

Totalt 24 intervjuer genomfördes mellan februari och april 2010 med personer i styrgruppen för Tänk Om, anställda samt utomstående som på olika sätt kommit i kontakt med Tänk Om (till exempel handläggare vid myndigheter).

Utförda av Giulia Ray:

Nio formella intervjuer och deltagandeobservation under drygt tio dagar mellan 1 september och 5 oktober 2010.

Utförda av Susanne Urban:

Totalt 15 intervjuer främst med processledare, men även med en viktig person i styrgruppen och med projektledaren. Fem intervjuer gjordes under våren 2009, fem under hösten 2009, fyra under våren 2010, och en under hösten 2010. Urban deltog i verksamheten som observatör i sammanlagt åtta halvdagar under hösten 2010. En mängd samtal vid olika möten med styrgrupp, projektledare och processledare ingår även som underlag.

Webbsidor

MittLedarskap.se <www.mittledarskap.se/firo.php>

Områdesbeskrivningar, Linköpings kommun, <www.linkoping.se>
Områdesbeskrivningar, Norrköpings kommun, <www.norrkoping.se>
Open College Network Sweden, <www.ocn.se>
Tänk Oms hemsida, <www.tankom.eu>

Refererad forskning (inkluderar även referenser i bilagorna)

- AMS (1999) *Uppföljning av Mål 3 inom EU:s strukturfondsarbete*. Solna: Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Dahlstedt, Magnus (2009) *Aktiveringens politik: demokrati och medborgarskap för ett nytt millennium*. Malmö: Liber.
- Engstrand, Åsa-Karin och Viktor Vesterberg (2011) *Att få dom att förändras. Jobbcoachning för arbetslösa i socialfondsprojekt*. Linköping: Temagruppen för integration i arbetslivet, REMESO, Linköpings universitet.
- Franzén, Elsie C. (1998) *Invandrare lär sig svenskt arbetsliv - i reell miljö : uppföljning och utvärdering av en pedagogisk verksamhet för arbetslösa invandrare i södra Stockholmsområdet under tiden augusti 1996 - december 1997*. Stockholm: Pedagogiska institutionen Stockholms universitet.
- Green, Anne E. och Chris Hasluck (2009) "Action to Reduce Worklessness: What Works?", *Local Economy*, Vol. 24, Nr 1, s. 28–37.
- Hallsten Lennart, Andersson Helene, Isaksson Kerstin (2002) *Rinkeby Arbetscentrum – verksamhetsidéer, genomförande och sysselsättnings effekter av ett projekt för långtidsarbetslösa invandrare*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Hertzberg, Fredrik (1998) *Kraftsamling?* Tumba: Mångkulturellt centrum.
- Johansson, Håkan och Iver Hornemann Møller (red.) (2009) *Aktivering – arbetsmarknadspolitik och socialt arbete i förändring*. Malmö: Liber.
- Portes, Alejandro (2000) "The two meanings of social capital", *Sociological Forum*, Vol. 15, Nr 1, s. 1–12.
- Putnam, Robert D. (1993) "The prosperous community: Social capital and public life", *The American Prospect*, Vol. 4, nr 13, s. 34–48.
- Putnam, Robert D. (1995) "Bowling alone: Americas declining social capital", *Journal of Democracy*, Vol. 6, Nr 1, s. 65–78.
- Sandberg, Bo och Sven Faugert (2007) *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson och Karin Sjöberg (red) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Säljö, Roger (2010) *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Andra upplagan. Stockholm: Norstedts.
- Tunevall, Carl Magnus (1989) *Botkyrkaprojektet för invandrare: samverkansprojekt mellan Af, Ami och Kommunförvaltningen i Botkyrka*. Stockholms län. Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen, Vägledningseenheten.
- Trost, Jan (2004) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

- Ulmestig, Rickad (2009) *I arbetslinjens skugga – en studie av relationer och strukturer i ett kommunalt arbetsmarknadsprojekt*. Växjö: Växjö universitet.
- Urban, Susanne (2005) *Att ordna staden*. Lund: Arkiv.
- Vedung, Evert (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1.

Rurik Holmberg
Utvärdering av samverkan
inom ESF-projektet Tänk Om

Tänk Om gör inte allt rätt, men försöker se till att folk hamnar rätt
(intervjusvar i denna utvärdering)

1. Inledning

Tänk Om är ett ESF-projekt som pågår under perioden juni 2008 – juni 2011. Projektet genomförs av Norrköpings och Linköpings kommuner (där den förre är projektägare) samt med deltagande av de lokala försäkringskassorna och arbetsförmedlingarna, samordningsförbunden i Norrköping och Linköping, Coompanion Östergötland och Industrikompetens. Det sistnämnda var dock inte längre aktivt i projektet vid tidpunkten för genomförandet av denna utvärdering. Från kommunernas sida är det främst samordningsförbunden samt Jobbtorget i Linköping och arbetsmarknadskontoret i Norrköping som är aktörer i Tänk Om. Projektet har beviljats totalt drygt 18 miljoner kronor från ESF-rådet,⁵ medan Norrköpings och Linköpings kommuner står för övrig finansiering.

Föreliggande utvärdering, som genomfördes under perioden februari–april 2010, är en av flera utvärderingar som antingen gjorts eller som kommer att göras kring Tänk Om. Utvärderingen har genomförts av Rurik Holmberg. Tyngdpunkten för denna utvärdering är samverkan, även om temat kan uppfattas så pass brett att det uppstår överlappning med andra områden.

Tänk Om har utvärderats vid ett antal tidigare tillfällen, senast av Susanne Urban i form av en årsrapport daterad den 17 december 2009.⁶ En annan utvärdering har gjorts av Ali Osman.⁷

Samverkan är ett något undflyende begrepp, eftersom nästintill all verksamhet på något sätt kan ges utrymme inom dess ramar. Jag är medveten om denna svårighet, men har heller inte velat dra upp några alltför tydligt markerade råkångar, eftersom det föreligger en risk för att sådana blir exkluderande till sin karaktär. Som grundregel för vad som kan betecknas som samverkan har i denna utvärdering tillämpats en bred definition som kunde lyda ”växelverkan mellan två eller flera jämbördiga parter i akt och mening att uppnå ett visst mål”. Orden ”jämbördiga parter” är såtillvida centralt att samverkan inte omfattar t.ex. fall där en myndighet anvisar en enskild individ att delta i Tänk Om. För att det ska handla om samverkan måste varje part åtminstone i teorin kunna dra sig ur utan att behöva ta samtliga konsekvenser.

Tänk Om genomförs av Norrköpings och Linköpings kommuner tillsammans, vilket måste ses som ett uttryck för samverkan i projektets grundstruktur. Norrköping och Linköping skiljer sig från varandra dels strukturellt, dels genom de former man arbetar med när det gäller de utmaningar som Tänk Om är inriktat mot. Bland de stadsdelar som projektet omfattar kan nämnas

5 ESF-rådet som lyder under Arbetsmarknadsdepartementet förvaltar Socialfonden och Integrationsfonden (se www.esf.se)

6 Urban, Susanne (2009) TänkOm – att bygga broar. Årsrapport 17 december 2009. Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet.

7 Denna presenterades i form av en muntlig diskussion med skriftligt underlag.

att i Linköping skiljer sig Skäggetorp markant från kommunens genomsnitt i fråga om t.ex. ohälsa och arbetslöshet, medan stadsdelarna Klockaretorpet och Navestad i Norrköping inte utgör exempel på lika stora avvikelser från kommunens genomsnitt. I en intervju för denna utvärdering framfördes att i Norrköping borde Hageby ha ingått p.g.a. sin specifika sociala sammansättning, men eftersom befintliga strukturer vägde tyngre vid urvalet kom Hageby inte att tas med.

I bakgrunden för Tänk Om ligger regeringens satsning på urban utveckling, som inte direkt medförde någon finansiering, men tack vare denna satsning kunde man i planeringsstadiet av Tänk Om räkna med att stöd från ESF-rådet sannolikt blev mera lättillgänglig. Det unika för Tänk Om är samverkan inom stadsdelar och i viss utsträckning samverkan mellan stadsdelar. Således kan man i Tänk Om se en utveckling från Storstadssatsningen, som sedan 2007 varit öppen också för andra kommuner än de tre storstadsregionerna under konceptet urban utveckling.

En av avsikterna med Tänk Om har varit att skapa ett verktyg för genomförandet av stadsdelsplaner för samverkan mellan statliga och kommunala myndigheter, men även t.ex. polis och bostadsföretag har varit tilltänkta samverkanspartner. Stadsdelarna Klockaretorpet och Skäggetorp deltog redan före ansökan om Tänk Om i urban utveckling och för dem har det utarbetats stadsdelsplaner, för vilkas måluppfyllelse projektet Tänk Om ansågs ändamålsenligt.

Denna utvärdering gjordes när det fortfarande återstod nästintill ett år av Tänk Om, dvs. vintern 2010, vilket gjorde det möjligt för projektledningen att inympa sådana iakttagelser från denna utvärdering som verkade relevanta för fortsättningen.

En faktagranskning av denna utvärdering har gjorts av projektledare Margareta Wandel i samråd med mig, Rurik Holmberg. Wandels roll var uttryckligen att påtala bristfälligheter i faktaunderlaget samt eventuella otydligheter, inte att bedöma värderingar. Likaledes har jag samtalat med Lisbet Paulsson från Norrköpings kommun kring ett utkast till utvärdering. Eventuella kvarstående felaktigheter är dock uteslutande på mitt ansvar.

2. Metod och indelning

Som huvudsaklig metod för denna utvärdering har använts intervjuer med 1) personer som genom sin tjänst är direkt engagerade i Tänk Om, 2) personer som är anställda för att driva Tänk Om samt 3) personer som på ett eller annat sätt genom sin tjänsteutövning kommit i kontakt med Tänk Om, t.ex. handläggare.

Intervjuerna med grupperna har skett antingen vid ett personligt möte eller per telefon. Inledningsvis var avsikten också att intervjua projektets så kallade politiska styrgrupp, som består av respektive kommunstyrelses presidium, men personerna i denna grupp har under de tidsramar som satts upp för utvärderingen inte gått att nå. Gruppen har fått tre frågor skickade med e-post, men svaren har uteblivit. Telefonledes har kontakt inte heller gått att etablera. En medlem i styrgruppen som intervjuats (nr. 21) och som har insyn i den politiska styrgruppen bedömer dess medverkan som mest symbolisk. Eftersom ytterligare ansträngningar att genomföra dessa intervjuer sannolikt skulle resultera i endast marginellt mervärde har jag avstått från fortsatta försök.

Inalles har 24 intervjuer genomförts, varav 11 med styrgruppsmedlemmar (exklusive representanten för projektägaren samt projektledaren), 8 med anställda eller ansvariga för Tänk Om (inklusive de två nyss nämnda, vilka inte är numrerade eftersom de främst handlar om bakgrundsfakta), 5 med personer som genom sitt yrke kommit i kontakt med Tänk Om, men som inte är aktiva deltagare i projektet (företrädevis handläggare).

Vid de muntliga intervjuerna har inte använts något i förväg fastställt frågeformulär. I slutändan baserade sig detta beslut på en avvägning. Om jag som intervjuare hade formulerat frågor i förväg hade risken funnits att intervjun hade letts in på frågor som ur intervjupersonens perspektiv hade varit mindre relevanta. Dessutom kan i förväg formulerade frågor i denna typ av situation uppfattas som exkluderande, dvs. frågorna definierar diskussionen i stället för intervjupersonens erfarenheter. Vid denna typ av utvärdering kan det vara motiverat att inte ”avkräva” svar på frågor som intervjupersonen inte självmant tar upp. Jag har dock i den mån det varit möjligt ställt samma inledande frågor till samtliga intervjuade, dvs. vilka typer av samverkan som uppstått ur Tänk Om ur den egna organisationens perspektiv. En ytterligare orsak till att färdigt formulerade frågor kan ge ett missvisande resultat är att perspektiven varierar från instans till instans. Däremot har jag ställt vissa identiska uppföljningsfrågor under själva intervjun som t.ex. hur intervjupersonen själv skulle strukturera ett motsvarande projekt. Avsikten med denna fråga är självfallet att reflektera över vad som överlag kunde vara möjligt.

Vid intervjuerna gjorde jag noggranna anteckningar, dvs. intervjuerna är inte bandade. Orsaken till att jag föredrog detta förfaringssätt är att en påslagen bandspelare kan uppfattas som begränsande för det lediga samtalet.

Citaten som anförs i texten kopplas inte ihop med någon namngiven person, vilket jag klargjorde för samtliga intervjuade. Detta för att undvika en känsla hos de intervjuade att lösryckta citat, i synnerhet kritiska sådana, skulle kunna missuppfattas. För det uppriktiga samtalet torde ett sådant tillvägagångssätt vara det mest ändamålsenliga. Varje intervju har nummerats av och denna siffra anges efter varje citat. Jag har upptecknat vilka intervjuer som getts vilket nummer, men denna information hålls separat från utvärderingen. Avsikten med denna utvärdering är uteslutande att skapa en helhetsbild, inte att utröna vad enskilda personer tycker och tänker.

För att undvika begreppsförvirring är det på sin plats att omedelbart definiera två termer. De deltagande instanserna – Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, kommunerna, samordningsförbunden, Coompanion Östergötland och Industrikompetens – kallas hädanefter aktörer eller instanser. De personer som deltar i verksamhet ordnad av Tänk Om kallas deltagare eller målgruppen.

Som det kommer att framgå nedan, uttrycker flera intervjupersoner en mer eller mindre oförblommerad kritik mot projektet. Det är viktigt att denna kritik uppfattas rätt och i synnerhet att denna utvärdering inte under några omständigheter legitimerar att kritiken riktas mot samtliga eller enskilda anställda. I stället ska kritiken ses som de involverades (på olika plan) kritiska synpunkter på den verksamhet de själva varit med om att bygga upp och driva vidare.

Denna utvärdering har ett tematiskt upplägg, dvs. indelningen följer i stort sett de helheter som intervjupersonerna själva föredragit att diskutera. Ett sådant förfarande kunde tänkas resultera i ett lapptäcke av åsikter, men vid genomförandet av intervjuerna framträdde nästan omgående ett mönster. Intervjupersonerna talade i regel om följande aspekter.

- 1) Samverkan vid den inledande planeringen (stycke 5)
- 2) Samverkan och förståelsen av målgruppen (stycke 6)
- 3) Samverkan med näringslivet och kring de sociala företagen (stycke 7)
- 4) Tänk Oms betydelse för samverkan i allmänhet och specifikt för aktörerna (stycke 8).

Som det kommer att framgå nedan skiljer sig denna indelning från de aspekter på samverkan som nämns i den ursprungliga ansökan till ESF-rådet. En utvärdering borde i regel utgå från de målsättningar som den utvärderade själv satt upp. I detta fall föreligger dock ett antal omständigheter som gör att det finns fog för ett annat upplägg. Dessa omständigheter diskuteras också nedan, men här kan bland annat nämnas den djupa ekonomiska kris som började hösten 2008, vilken Tänk Om självfallet inte kunde rå på. Av bl.a. denna anledning skedde förändringar i projektets verksamhet. För att göra Tänk Om rättvisa utvärderas de faktiska formerna för samverkan medan vissa andra mål som

nämns i ansökan och som av uppkommen anledning inte kunnat fullföljas lämnas i stort sett därhän.

Från Tänk Oms sida har man i en skrivelse till ESF-rådet daterad den 1 juli 2009 ansökt om en omfattande revision av målsättningarna, delvis utgående från ovan nämnda omständigheter. Eftersom ESF-rådet inte besvarat skrivelsen är dess funktion i sammanhanget något otydlig. Å ena sidan har ansökan inte godkänts, men å andra sidan kan avsaknaden av svar inte heller automatiskt tolkas som ett avslag. I själva genomförandet av Tänk Om tycks de riktlinjer som stakats ut i revideringsansökan för närvarande vara riktgivande. Således kommer denna revideringsansökan att behandlas delvis parallellt med den ursprungliga ansökan. Ur ett utvärderarperspektiv är situationen en aning delikat. Den icke-godkända revisionsansökan ligger alltså som grund för verksamheten, inte den ursprungliga, i dagsläget orealistiska, godkända ansökan. I detta fall är det min bedömning att verksamheten måste utvärderas mot en realistisk bakgrund, men problematiken kvarstår, åtminstone på det principiella planet. Som en form av kompromiss har jag tagit stor hänsyn till den reviderade ansökan, men också behållit den ursprungliga ansökan som bakgrund. Denna kompromiss är långt från idealisk, men torde utgöra den mest ändamålsenliga grunden i detta läge.

3. Teoretisk inramning

Inom utvärderingsgenren förekommer ett antal modeller som kan tillämpas på den här typen av projekt, dvs. projekt med en viss mer eller mindre uttalad målsättning.

Den vid en första anblick kanske mest lämpliga vore *måluppfyllelsemodellen*, med vilken man strävar efter att jämföra de faktiska resultat som åstadkommits genom en viss insats med inledningsvis definierade målsättningar. I sådana fall mäter man målöverensstämmelse (dvs. hur väl de uppsatta målen nåtts) samt effekter (dvs. om det är själva insatsen som lett fram till resultatet). Denna nästan föredömligt enkla modell är dessvärre svår att fullt ut tillämpa på samverkan inom Tänk Om, eftersom målen inte är entydiga (se stycke 4). Enligt Evert Vedung⁸ är problemet med måluppfyllelsemodellen ofta att man på grund av många frågors natur helt enkelt inte kan uppställa så konkreta mål att uppfyllandet skulle gå att mäta på ett meningsfullt sätt. Bland de viktigaste argumenten mot denna modell nämner Vedung oklarhetsargumentet och bieffektsargumentet. Det förra innebär i korthet att man i verkligheten ofta ställer upp ett flertal mål, som rentav kan vara sinsemellan motstridiga samtidigt som de inte är entydiga. I sådana fall leder denna modell snabbt fel vid en utvärdering. Det senare argumentet, bieffektsargumentet, innebär att en viss insats leder till konsekvenser som man inte räknat med (och inte heller rimligen kunde ha gjort). Om en utvärderare under sådana omständigheter enbart fokuserar på de ursprungligen avsedda resultaten kommer utvärderingen att ge en missvisande bild av processen. Detta oaktat utgör måluppfyllelsemodellen en väsentlig ingång i de resonemang som kommer att presenteras i denna utvärdering.

Måluppfyllelsemodellen utvidgad med hänsyn till sidoeffekter kallas *bieffektsmodellen*. Denna modell innefattar såväl positiva som negativa bieffekter och även så kallade perversa effekter, dvs. effekter som innebär att man uppnår ett resultat som går stick i stäv med de ursprungliga avsikterna. Man kunde t.ex. föreställa sig ett projekt för samverkan som leder till att deltagarna blir mer oense än före projektet. Det finns även nolleffekter att uppmärksamma, dvs. att man inte kan observera någon förändring. Vedung hävdar att bieffektsmodellen är underskattad inom forskningen på området, vilket kan verka överraskande, eftersom den rent intuitivt verkar omfatta de företeelser man ofta tycker sig stöta på. Bieffektsmodellen är viktig vid denna utvärdering.

En ytterligare modell av relevans för denna utvärdering är *erbjudandemodellen*. Enligt denna kan det som utvärderas (t.ex. ett projekt) ses som ett slags erbjudande, vilket aktörerna på olika sätt kan dra nytta av eller rätta sina handlingar efter. Fördelen med denna modell är, enligt Bo Sandberg och Sven Faugert, att aktörerna uppfattas som självständigt agerande med sina egna

8 Vedung, Evert (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur.

drivkrafter och motiv.⁹

I detta fall kan man alltså föreställa sig Tänk Om som ett erbjudande som aktörerna får för att komma åt en viss typ av social problematik. Föremålet för utvärderingen blir då hur dessa aktörer agerar för att dra nytta av erbjudandet. Det kan också hända att erbjudandet visserligen uppfattas som attraktivt, men att man av någon anledning inte kan dra nytta av det vid det givna tillfället.

Man kan vid denna typ av metodik tänka sig ett basscenario, ofta refererat till som "business-as-usual" mot vilket man ställer erbjudandet och dess effekter. Kan man observera någon skillnad? Naturligtvis kan man aldrig med säkerhet uttala sig om vad som skulle ha ägt rum utan projektet, men ett rimligt antagande vid denna typ av situationer är dock att ingenting omvälvande skulle ha skett. De förändringar som i denna utvärdering tillskrivs Tänk Om är alltså sådana som antagligen inte skulle ha skett utan detta projekt (även om det alltså åtminstone i teorin går att argumentera mot sådana slutsatser).

En grundläggande fråga kring samverkan är naturligtvis om de deltagande instanserna själva uppfattar att samverkan antingen skapats eller påverkats i någon riktning. Det är av denna orsak huvudsakligen aktörerna själva som kommer till tals i denna utvärdering. Ytterst få personer utanför Tänk Om kan uttala sig om i vilken utsträckning samverkan påverkats genom projektet.

Den process som ska utvärderas kan visa sig inte ha lett till önskat resultat. Detta kan bero på antingen *teori- eller implementeringsfel*. I det förra fallet sätter genomförandet igång en orsaksmekanism, men denna leder inte fram till det önskade resultatet, t.ex. därför att resultatet är beroende av någon annan faktor som man inte räknat med. I det senare fallet kommer själva orsaksmekanismen inte igång. Ett sådant utfall handlar det om när t.ex. målgruppen för någon åtgärd inte är tillräckligt väl identifierad för att åtgärden skulle ha någon inverkan (Sandberg & Faugert 2007). I fallet Tänk Om handlar det alltså om det finns andra faktorer än Tänk Om som påverkar samverkan (vilket det naturligtvis finns, men verkar de t.ex. mot projektet?).

Sammanfattningsvis kan sägas att den teoretiska inramningen trots sin till synes något eklektiska form är avsedd att täcka den komplexitet som präglar samverkan kring Tänk Om. I slutändan är det mest centrala att projektet får möjligast heltäckande utvärdering, inte att försöka pressa in det i någon bestämd teoretisk ram.

9 Sandberg, Bo & Faugert, Sven (2007) *Perspektiv på utvärdering*, Studentlitteratur.

4. Bakgrund och syfte

Ursprungligt syfte

Samverkan är ett av sex insatsområden inom Tänk Om, enligt ansökan till ESF-rådet (Dnr 2008-5020004). Dessutom ska samverkan återkomma *som ett viktigt inslag under varje insatsområde för att fokusera verksamheterna och samverka mellan myndigheter och mellan myndigheter, boende, den sociala ekonomin och företagen* (s. 5). De sex insatsområdena är 1) framtidstro och självförtroende, 2) svenska språket och anställbarhet, 3) kompetensutveckling och ökad anställbarhet, 4) fler arbetstillfällen, 5) trygghet och medling, samt 6) samverkan.

I avsnittet ”Främja samverkan” (s. 21) uttrycks målsättningen för samverkan så här:

Tänk Om prioriterar samverkan då bakgrundsanalyserna, undersökningarna och SWOT visar på att många hinder för integrering av kvinnor och män att (åter-)integreras på arbetsmarknaden kan undvikas och överbryggas genom en mer målfokuserad och effektiv samverkan mellan myndigheter. Ett genomgående perspektiv är att involvera den sociala ekonomin, företagen och medborgarna i samverkansprocessen. /.../ Detta arbete bör leda till ytterligare samverkan och samarbete med stadsdelsutvecklingsperspektiv och målgruppsfokuserad arbetsintegrerade mål och verksamheter. /.../ Utöver den strategiska implementerings-samverkan för gemensam målbild och instrument prioriterar Tänk Om en effektiv, legitim och målgruppsfokuserad samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Kommunen och Landstinget där närvaro och information utgör en viktig del. Samverkansförbunden utgör även en viktig resurs i detta arbete.

Således fastslås det i ansökan att projektet syftar till en mer målfokuserad och effektiv samverkan mellan **myndigheter**. Enligt denna ska visserligen den sociala ekonomin, företag och enskilda medborgare involveras, men tonvikten ligger på myndigheter såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommun och landsting.

Man kan (och bör) ställa sig frågan om samverkan myndigheter emellan är det mest centrala för ett projekt av detta slag, eftersom vissa myndigheter redan har samverkansansvar. Å andra sidan kan man se Tänk Om som en förstärkning av denna samverkan. Dessutom säger man sig sträva efter samverkan med stadsdelsutvecklingsperspektiv, vilket åtminstone ur Arbetsförmedlingens

och Försäkringskassans perspektiv är en ny om än något problematisk synvinkel, eftersom dessa myndigheter jobbar med ett i huvudsak nationellt och centralt perspektiv. Samtidigt kan man hävda att ett försök att närma sig problematiken ur ett stadsdelsperspektiv kan ge dessa myndigheter insikter och erfarenheter som längre fram kan omformas för att passa in i deras traditionella verksamhetsram. Ur ett individperspektiv upplevs sällan skillnaderna mellan olika myndigheter som särskilt framträdande, vilket betonare behovet av samverkan.

Under avsnittet ”genomförande” i ansökan finns en längre beskrivning av samverkan. Förutom ovan nämnda allmänna ordalag konkretiseras vissa moment (s. 16):

- Kontaktpunkt i stadsdelarna för samhällets resurser
- Lokal handläggningspool i samverkan med den sociala ekonomin och de ideella krafterna.
- Effektivare utnyttjande av lokaler som redan finns (t.ex. skolan under tiden den inte används som undervisningslokal).
- Undvika att individer flyttas mellan system i ett moment 22, utan gemensamt arbeta för full sysselsättning och delaktighet i stadsdelarna.
- Skapande av boenderåd för dialog och sammanförande av aktiva personer från de olika stadsdelarna för utbyte av erfarenheter och resultat samt kollektiv ansats gentemot sin egen vardag är viktigt för att öka delaktigheten. Utan delaktighet saknar individer ansvarskänsla för sin omgivning, situation och handlingar.

Samverkan i Tänk Om handlar om mycket mer än den traditionella samverkan. Aktivt deltagande av näringslivet, företagen, industrin, föreningarna, den sociala ekonomin och de boende själva är av yttersta vikt i samverkansprocessen för att uppnå uppsatta mål.

Slutligen, under avsnittet ”Sammanfattning” finner man följande (s. 26):

Samverkan är en mycket väsentlig del i projektet ”Tänk Om” och återkommer under alla aktiviteter i projektets genomförande med fokus på en effektiv, legitim och målgruppsfokuserad samverkan. Det är viktigt att understryka att samverkan ska breddas till att inkludera den sociala ekonomin, skolor och universitet samt det lokala näringslivet. Det är av yttersta vikt att stärka förningslivets roll, framför allt bostadsföreningarna där individerna lever och verkar för att uppnå projektets mål.

Samverkan, sådan den uttrycks i ansökan till ESF-rådet, är vittomfattande och delvis kanske ”sprettig”. Här ryms allt från myndighetssamverkan till boenderråd, skolor och bostadsföreningar och självfallet individerna. Samverkan ges en ”mycket väsentlig del i projektet”. Att i denna utvärdering ta fasta på alla planer som inte infriats eller inte kunnat infrias vore att inte ge projektet rättvisa. Som senare kommer att diskuteras har projektet pågått under en tid av avsevärda förändringar i omvärlden, vilket inneburit en rad omprioriteringar och således vore en genomgång punkt för punkt av ovan nämnda målsättningar mot uppnådda resultat missvisande. I stället kommer denna utvärdering att lyfta fram de områden som varit **föremål för faktiska insatser** och nöja sig med att konstatera inom vilka områden insatser bortprioriterats. Dessutom säger det sig självt att en ansökan omöjligtvis kan beakta alla former av samverkan som ett projekt av detta slag kan ge upphov till och i synnerhet av denna anledning blir det viktigt att lyfta fram de aspekter som av en eller annan anledning **aktualiserats under projektets gång**.

Det som däremot kan utläsas ur ansökan är att de tilltänkta resultaten i första hand utgår från en ökad sysselsättning eller snarare ökad egenmakt, vilket gör att denna aspekt bör vara vägledande vid en utvärdering. Eftersom denna utvärdering enligt uppdrag begränsar sig till själva samverkan och inte till de efterföljande effekterna måste själva utvärderingsfrågan formuleras med detta i åtanke. Följaktligen utgår denna utvärdering från frågan:

Har Tänk Om bidragit till uppkomsten av sådana former av samverkan som kan antas öka egenmakten i de områden där projektet genomförs?

Den tidigare nämnda ansökan om revidering till ESF-rådet från den 1 juli 2009 definierar samverkan för Tänk Om på följande sätt:

Grundvalen för projektet Tänk Om är samverkan i olika former. Ansökan springer ur ett nationellt samverkansuppdrag kring urbant utvecklingsarbete. Detta kopplas samman med tankarna på myndighetssamverkan ur ett individperspektiv. Uppdraget – att gemensamt över myndighetsgränserna utveckla verksamhet har även samordningsförbunden.

Inom ramen för Tänk Om blir det styrgruppen som får ansvar och uppdrag att strategiskt arbeta med samverkan ur detta perspektiv. Detta ska på intet sätt förändra projektets syfte; att vi som projekt ska bidra till att utveckla den lokala ekonomin.

I detta ligger som en grundläggande förutsättning samverkan för allt arbete lokalt.

I ansökan om revidering lyfts den ekonomiska krisen fram som en av de huvudsakliga orsakerna till behovet av revidering, i synnerhet beträffande vissa

enskilda punkter. Som övergripande utmaning anges att fokusera på deltagarna och utvecklandet av metoder för att nå egenförsörjning, vilket innebär mindre fokus på stadsdelutveckling och mera på individer.

Externa faktorer

Varje projekt som strävar efter att påverka samhället på ett eller annat sätt och som sträcker sig över en längre tidsperiod (som i detta fall - tre år) kommer nästan säkert att bli tvunget att anpassas efter förändringar i omvärlden. Man kan självfallet inte kräva att man i planeringsstadiet skulle kunna förutse dessa förändringar. Det man däremot kan förutsätta är att projektet är flexibelt nog att hantera vissa förändringar.

Efter att Tänk Om lanserats kom världen att uppleva en av de värsta ekonomiska nedgångarna i modern tid. Sålunda måste all utvärdering ske med detta faktum i bakhuvudet. Tänk Om kunde självfallet inte vara anpassat till förändringar av denna magnitud.

Ett annat händelseförlopp som stod bortom Tänk Oms horisont var den kraftigt ökande invandringen från vissa länder med avsevärt annorlunda kultur, t.ex. i synen på relationen mellan individ och kollektiv. Som en konsekvens har flera instanser lagt ner stora resurser på att integrera dessa invandrargrupper och här är även Tänk Om med på ett hörn. Det är knappast kontroversiellt att påpeka att integration av människor som kommer från ett i grunden annorlunda samhälle än Sverige är en komplicerad fråga som ofta förutsätter helt andra grepp än vad man i regel har erfarenhet av. Denna fråga kom fram i flera av intervjuerna. Det påpekades vid minst tre tillfällen att grundläggande uppfattningar om individ och samhälle kan skilja sig så pass mycket att beprövade arbetsätt inte nödvändigtvis fungerar. Detta faktum har Tänk Om också nödgats anpassa sig till efter bästa förmåga.

5. Samverkan för vem?

Samverkan vid planeringen

Bland de intervjuade lyder en vanlig bedömning att Tänk Om åtminstone inledningsvis inte var speciellt väl förankrat hos de tilltänkta deltagande organisationerna. Således blev implementeringen ibland mer eller mindre improviserad. Med facit i hand kan man fråga sig om inte detta ledde till onödiga dröjsmål. I detta stycke behandlas huvudsakligen frågor som motsvarar insatsområde 6) samverkan, i ansökan.

Ett problem med Tänk Om är att det damp ner på deltagarna [dvs. aktörerna – tillägg av mig, RH]. I stället kunde det ha blivit bättre implementerat i organisationerna från början. (2)

Tänk Om har inte sprungit ur organisationerna. I de flesta fall har projekt utgått från behov, men Tänk Om är inte förankrat i verksamheten. Idag är alla så pass upptagna och har nog med eget och därför blir nya projekt lätt en belastning. Man kunde dessutom ha utvidgat Tänk Om med t.ex. primärvården eller Stadsmissionen, eftersom dessa har insikt i den problematik man ofta stöter på bland deltagarna. (3)

Tänk Om kom uppifrån och ner och var inte förankrat hos aktörerna. (5)

Vi hade ingen aning om Tänk Om, utan läste om det i tidningen. Sedan fick vi veta att vi behövdes som medfinansier. (6)

Det rädde bred samverkan vid ansökningsprocessen och man försökte få med möjligast många synpunkter och nå fram till en syntes mellan offentlig sektor, näringsliv och social ekonomi. (1)

Det rädde vissa oklarheter om vad regelverket tillät och dessutom hade man inte från Tänk Oms sida pratat med oss om vad som förväntades och vilken ambitionsnivå vi förväntades ha. Dessutom tycktes vår del av medfinansieringen vara hög. Vi kom in i slutskedet och kunde därför inte längre ändra på något i projektbeskrivningen. (8)

Det var mycket tal om samverkan mellan de olika offentliga organisationerna, medan näringslivet var mindre framträdande och det rädde oklarheter om målgruppen. Syftet med Tänk Om är oklart. Handlar det om samverkan mellan kommunen,

Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen? (12)

Detta problem vidkänns också av en anställd vid Tänk Om:

Inledningsvis gick inte allt så smärtfritt som man hade föreställt sig. Vissa myndigheter tyckte kanske att man trängde sig in på deras område. Man hade heller inte fört ut målet tydligt. Detta borde ha diskuterats i förväg med bland annat ESF-rådet. (7)

Den bild som framträder ur dessa intervjuer är att Tänk Om möjligen förbisaåg att vid själva upplägget i god tid fråga de tilltänkta deltagande organisationerna om deras behov. Det är likaså möjligt att vissa organisationer inledningsvis inte var intresserade och därför inte prioriterade att förankra Tänk Om i den egna organisationen. En intervjuperson som var aktivt med i planeringskedet konstaterade följande:

Med facit på hand kan man säga att det stora misstaget var att man inte gjorde en förstudie. Då skulle tempot i starten varit ett annat och det skulle ha funnits tid att förankra projektet i de olika organisationerna. Å andra sidan hölls ett antal möten med representanter för de deltagande organisationerna, men det kom ständigt olika personer, som uppenbarligen inte hade tydliga mandat. Det kan hända att detta berodde på att man var otydlig med vad som förväntades samtidigt som man inte riktigt insåg betydelsen av att personerna skulle ha ett mandat. (22)

I detta sammanhang vågar jag inte uttala mig om de specifika omständigheter som låg bakom planeringen av Tänk Om, men i generella termer kan man hävda att det finns fall där man i planeringsstadiet utgår ifrån att man tror sig veta hur deltagande aktörers verksamhet är beskaffad och vilka deras målsättningar är. I detta specifika fall ansåg bara en intervjuad att upptakten präglades av ett samverkansperspektiv. Det måste visserligen betonas att inte alla intervjuade uttryckte någon åsikt alls om detta skede av projektet, men på basen av utsagorna ovan är en fråga speciellt relevant: Kan det finnas en risk för att man vid planering av den här typen av projekt utgår ifrån att man i förväg tycker sig känna till de deltagande aktörernas verksamhet tillräckligt väl för att tillskriva dem funktioner, dvs. man anser sig veta vad t.ex. kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan etc. sysslar med och därför drar man den förhastade slutsatsen att ens projekt per automatik blir positivt mottaget. I det här fallet kom flera av de tilltänkta aktörerna att känna sig överkörda redan från början.

Det finns skäl att ställa två tillvägagångssätt mot varandra: Å ena sidan kunde man från början ha gått in för en betydligt mindre grupp aktörer, vilket skulle ha gjort förberedelserna smidigare och således ökat möjligheterna till

påverkan i planeringsskedet för dessa aktörer. Å andra sidan skulle man med färre aktörer inte ha kunnat sträva efter den breda samverkan som utgör en av de bärande idéerna för Tänk Om. Men med många aktörer blir det svårare att tillgodose alla aktörers preferenser. Ett möjligt tillvägagångssätt hade varit att bereda mera tid för förberedelserna och förankringsarbetet, men i detta fall fanns en påtaglig risk för att projektet inte alls skulle bli lanserat, eller att centrala element skulle gå förlorade i förberedelserna. De åsikter som framförts om Tänk Om tyder dock entydigt på att samverkan i planeringsskedet måste ges mera utrymme, t.ex. genom en förstudie.¹⁰ Det är heller inte uteslutet att det förekom ett visst revirtänk i de olika organisationerna och att Tänk Om kan ha uppfattats som ett intrång på dessa revir. Här kunde en förstudie ha rett ut åtminstone en del av sådana farhågor.

När aktörerna uppfattar ett projekt som någonting som kommit ”uppi-från” kan de framöver bli tvingade att brottas med strukturella, interna problem som sätter sin prägel på projektets fortsättning. Detta tycks i en ganska stor utsträckning ha varit fallet med Tänk Om.

Fortsatt samverkan

I fallet med Tänk Om tycks man åtminstone delvis ha klarat av att få en rätsida på de svårigheter som uppstod vid inledningen. Ett axplock intervjuvar ligger som grund för påståendet:

I dag har det vänt och Tänk Om tog med tiden en positiv vändning och uppvisar nu mycket goda och högkvalitativa resultat. (4)

Det var avgörande att den person som anställdes vid X [den anställdas funktion – min anmärkning RH] hade så pass goda kontakter. (6)

Styrgruppen, inte bara genom möten, men också t.ex. seminarier, har utvecklats till en arena för samverkan och skapar kunskap och förståelse som inte fanns förr. Gruppens arbete är mer än bara möten. (1)

Samverkan är att enskilda aktörer lyfter blicken mot ett medborgar- eller samhällsekonomiskt perspektiv. (8)

Projektledaren är däremot helt fantastisk! (9)

Många i Tänk Om är entusiastiska och denna energi smittar av

¹⁰ Det finns uppgifter om att någon form av förstudie faktiskt gjordes, men i sådana fall kom den inte till allas kännedom.

sig. Rekryteringen av coacher har varit lyckad, vilket är en central framgångsfaktor. (4)

Av svaren att döma har lyckade rekryteringar kraftigt bidragit till att Tänk Om kunde ta sig vidare efter en mindre framgångsrik start. Ur detta kan man dra två slutsatser. För det första visar det hur viktigt det är med genomtänkta rekryteringar och betydelsen av att de personer som arbetar med projektet har ett genuint intresse för frågorna. För det andra är det dock skäl att påpeka det självklara, dvs. att man inte kan förlita sig på ett likartat utfall i samband med andra projekt .

En generell slutsats man kan dra från de intervjuer som gjorts inför denna utvärdering är att myndigheterna (Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan) i regel uppfattar Tänk Om som ytterligare ett projekt. I den mån de personer som de anvisat till Tänk Om fått någon form av nystart i livet har projektet varit lyckat. Som statliga myndigheter har de inget direkt ansvar för utvecklingen i enskilda stadsdelar (vilket förstås inte ska uppfattas som om de vore ointresserade i allmänhet) .

Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är jobbfokuserade, men många människor talar knappt svenska så det gäller att börja i rätt ända. Det finns neuropsykiatriska faktorer i bakgrunden, bostadslöshet, personliga kriser. Många vill nog ha ett jobb, men de kan helt enkelt inte, till exempel de med ångestproblematik. Systemet tar inte hänsyn till sådant. Folk som kommer till Tänk Om har låg motivation och dålig självkänsla och då blir det också svårare att motivera dem att ta tag i sina egna problem. Det vore önskvärt att man på Arbetsförmedlingen var mera alert. Folk anpassar sig nämligen till arbetslöshet. (10)

Syftet här är dock inte att ställa olika synpunkter mot varandra för att ge någon rätt. Citatet ovan kan dels ses som intäkt för att problematiken kan se annorlunda ut på det konkreta planet än hos myndigheterna och dels som en bekräftelse på att Tänk Om har en tydlig social sida.

6. Målgruppen

Målgruppen är enligt ansökan personer som behöver (åter)integreras på arbetsmarknaden. Denna grupp är naturligtvis skiftande, men det verkar som om man inledningsvis hade räknat med att ha fler personer som bara skulle behöva en handräckning för att komma vidare. Att målgruppen, dvs. deltagarna sedan visade sig vara en annan än man ursprungligen föreställt sig är sannolikt en av nycklarna till förståelse av utvecklingen av Tänk Om. Inledningsvis föreställde man sig att deltagarna skulle ha skiftande bakgrund också såtillvida att en del förväntades befinna sig nära arbetsmarknaden och bidra till att dra med sig dem som befann sig längre ifrån. Detta skulle skapa en viss dynamik i projektet på stadsdelsnivå. Att så inte skedde är omvittnat i intervjuvar.

I detta stycke behandlas företrädesvis insatsområde 1) framtidstro och självförtroende, i ansökan men även insatsområdena 2) svenska språket och anställbarhet samt 3) kompetensutveckling och ökad anställbarhet.

I några intervjuvar karakteriseras utvecklingen så här:

Startsträckan var utdragen och det förekom olika uppfattningar om målgruppen. Målsättningen för antalet personer som skulle komma ut i arbetslivet var högt satta. Det finns dock inte så stort behov av hjälp för personer som står nära arbetsmarknaden, utan draghjälp behövs med dem som står långt från jobb. (4)

Vi har i Tänk Om sett personer som upplever sig som sjuka och som därför inte jobbar. Av den här anledningen har vi tillsammans med Tänk Om försökt utveckla nya metoder. Detta gäller även vissa grupper utrikesfödda. En annan grupp som behöver nås är de med tidsbegränsad sjukersättning som nu fasas ut. (5)

Det gäller att finna en lämplig plats för personerna i målgruppen, dvs. att matcha med insatserna. De som placerats i Tänk Om har man varit lite osäker på var de står och vad de vill. Alternativ till Tänk Om är t.ex. studier, praktikplatser eller språkpraktik. Tänk Om är såtillvida ett sårbart projekt att det kräver mycket handledningsinsatser för målgruppen och därför måste man vara tydlig med vilka grupper som finns och vilka behov de har samt känna väl till vilka insatser som redan finns. (13)

Jag minns tydligt när Tänk Om körde igång. Det var ett utpräglat arbetsmarknadsprojekt med någon form av stadsdelsutveckling genom verkstäderna. Sedan fick emellertid Tänk Om en social slagsida. Det visade sig att verkligheten inte var sådan som man hade tänkt sig. Vissa grupper är sådana att man nästan kunde säga att det vore billigare att låta dem gå på bidrag. Här kunde

Tänk Om vara en möjlighet, men detta är inte den målgrupp man initialt föreställde sig. Tänk Om fick helt enkelt nöja sig med den målgrupp som erbjöds, vilket har lett till en viss frustration hos de anställda i projektet. (6)

Man fick en ”tyngre” målgrupp än vad man hade räknat med och därigenom otroligt komplexa situationer. (8)

Kommunerna har varit tröga med att skicka deltagare. (21)

Flera intervjupersoner ställde frågan om vilka grupper det i första hand handlar om. Detta är inte platsen för en detaljerad beskrivning av deltagarna, men grovt taget framträder bilden av svenskfödda med olika sjukdomsbeskrivningar (främst neuropsykiatriska eller självupplevda) samt utrikesfödda med svaga kunskaper i svenska och ett begränsat nätverk på arbetsmarknaden. Vissa grupp-specifika företeelser bland utrikesfödda förekommer också. Det är i regel denna mycket tudelade deltagargrupp som intervjupersonerna syftar på. Ur Tänk Oms perspektiv handlar det om att finna lösningar som passar såväl svenskfödda med helt andra problem än språket och de utrikesfödda med språket som uttryckligt problem. Att näringslivet under kärva tider visar marginellt intresse för deltagarna i Tänk Om är mot denna bakgrund fullt begriplig. Av denna anledning kunde jobb- och praktikverkstäderna ha fått en avgörande betydelse. Å andra sidan såg situationen inte alls lika besvärlig ut vid uppstarten och följaktligen kan det ha setts som ett rimligt tillvägagångssätt att försöka få deltagarna i direktkontakt med näringslivet i stället för mellanformer. Förutsättningarna för samverkan med i synnerhet näringslivet har således förändrats avsevärt under projektets lopp.

Vilken var egentligen ingången till Tänk Om, hur tänkte man ta ut personalen och deltagarna? Nu har man fått lov att finna formerna när projektet väl är igång. (3)

Den ovan citerade personen tillade även att primärvården borde ha varit anknuten till Tänk Om från början, eftersom olika typer av ohälsa var så vanligt förekommande bland deltagarna. Faktum är att det i ansökan till ESF-rådet uttryckligen skrivs att man planerar ha landstinget med i samverkan, vilket sedermera har uteblivit. I och för sig kan man förstås hävda att landstinget indirekt är representerat via samordningsförbunden, men också här ligger betoningen på ordet indirekt.

Man borde göra en ordentlig kartläggning av behoven och varifrån målgruppen kommer. Som det blev nu upptäckte man först efter start att behoven var vidare än man hade räknat med. Det är lättare att rekrytera rätt om behoven är kartlagda. (8)

Tänk Om har helt enkelt fått det som erbjudits, vilket kan ha lett till en viss frustration bland de anställda. (6)

Här föreligger en aspekt som måste lyftas fram. I ansökan nämns landstinget som uttrycklig samverkanspart. Å andra sidan infinner sig frågan varför, eftersom flera av de ursprungligen tilltänkta deltagarna skulle ha befunnit sig relativt nära arbetsmarknaden och sålunda skulle de kanske inte i någon större utsträckning ha varit i behov av speciella insatser från landstingets sida. Tänk Om fick dock deltagare som inte motsvarade de ursprungliga avsikterna och därför skulle en annan typ av insatser varit befogad – och då skulle landstingets roll ha varit tydlig. I denna fråga är flera intervjupersoners minnesbilder otydliga och delvis motstridiga, vilket kan antas bero på att frågan om landstingets medverkan inte tillskrevs någon större betydelse inledningsvis och eftersom samordningsförbunden i vilket fall som helst var med.

De intervjuer med handläggare som kommit i kontakt med Tänk Om genom sin yrkesverksamhet (främst vid kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan) bekräftar bilden att man inte kan tala om någon tydlig policy för anvisningar till Tänk Om. I stället verkar övervägandet ske från fall till fall. Detta skulle kunna förklara att man i Tänk Om fick deltagare som man från början inte var förberedd på. Man måste fråga sig om inte denna utveckling i sin tur kan härledas tillbaka till planeringsskedet då de deltagande aktörerna upplevde att deras synpunkter inte nådde fram i tid. I dagsläget kan handläggarnas perspektiv se ut t.ex. så här:

Det är viktigt att blanda både invandrare och svenskar. Det är också viktigt att nyanlända inte lämnas att älta det förflutna, utan att man i stället blickar mot framtiden. (16)

Följaktligen måste den som vill reflektera över utvecklingen av Tänk Om fråga sig huruvida det förhöll sig på så sätt att en inledande betoning på det sociala (på bl.a. näringslivssamverkans bekostnad) ledde till att deltagarna anpassades till detta eller huruvida det omvända skedde – att de deltagare man fick styrde projektet bort från den ursprungliga prioriteringen mot en mera socialpolitisk insats. Att en betydande grupp dessutom har betydande språksvårigheter torde ytterligare understryka frågeställningens relevans.

Blandade grupper ger en speciell dynamik. Vi jobbar utifrån deltagarnas behov och frågar deltagarna vad de vill, känner för och önskar. Till skillnad från många andra projekt och insatser jobbar vi inte mot någon speciell grupp. (20)

Den slutsats som ligger närmast till hands är att frågan om målgrupp inte var tydligt definierad från början, åtminstone inte tillräckligt tydligt för att man skulle ha kunnat hålla en klar linje gentemot de aktörer som skickade deltagare

till Tänk Om. Det har redan konstaterats att externa faktorer som bland annat förändringar i de nyanländas bakgrund kan ha haft en betydande påverkan på vilka personer som varit tillgängliga för projektet. Denna utveckling ligger emellertid utanför Tänk Oms påverkan.

7. Den sociala ekonomin och näringslivet

Omformuleringen av målsättningen

Samverkan inom den sociala ekonomin respektive samverkan med näringslivet är delvis separata frågor, men samtidigt finns det flera element som binder dem samman i detta sammanhang och av den anledningen behandlas de här i samma kontext. I termer av de sex insatsområdena som definieras i ansökan faller dessa frågor huvudsakligen inom insatsområdena 3) kompetensutveckling och ökad anställbarhet och 4) fler arbetstillfällen, men även 2) svenska språket och anställbarhet.

Det handlar dock i grova drag om två trådar. Den första är vilken utsträckning näringslivet har blivit engagerat i egenskap av arbetsgivare, t.ex. genom att erbjuda praktikplatser för deltagarna i Tänk Om. Den andra handlar om att näringslivet kan bidra till utvecklandet av den sociala ekonomin, främst i form av kooperativ, vilkas verksamhet är besläktad med näringslivets och vilkas tillkomst och drift förutsätter vissa insikter i näringslivets verksamhet. I den ursprungliga ansökan fastslås att jobb- och praktikverkstäderna med fördel ska upprättas som arbetskooperativ (s. 12). Denna inriktning på någon form av ekonomisk verksamhet är entydig enligt ansökan (s. 11):

En praktik-/jobbverkstad ska alltså upprättas i varje stadsdel där deltagare erbjuds möjlighet att utföra enklare uppdrag. Uppdragen kan vara alltifrån enklare jobb åt företag till hushållsnära tjänster. /.../Företagare ska bjudas in till jobb-/praktikverkstaden så att mötet sker, i den för arbetssökanden, känd miljö. Förhoppningen är att dessa möten kan leda till praktik i företagens lokaler, vilket i sin tur kan leda till jobb. /.../ Praktik-/jobbverkstaden blir på det sättet en mellanväg och möjlighet för de människor som inte är redo att göra praktik på arbetsplatsen direkt.

I den reviderade ansökan poängteras problemen med en rad juridiska aspekter gällande kooperativ inom ramarna för Tänk Om (sid. 5)

Jobb- och praktikverkstäder som utförare av enklare uppdrag eller hushållsnära tjänster, organiserade som arbetskooperativ samtidigt som de är en del av projektet Tänk Om har valts bort.

Tänk Om projektet kan inte ta juridiskt ansvar gentemot uppdragsgivande företag. Norrköpings kommun skulle då vara juridiskt ansvarig och detta har inte setts som realistiskt. Att juridisk

starta kooperativ under pågående projekt skulle innebära att det inte längre är Tänk Om/Norrköpings kommun som bedriver verksamheten.

Vidare fastslås i den reviderade ansökan att även om huvudmannen för kooperativen skulle ha stått utanför projektet, skulle det föreligga en fråga om kostnaderna för utrustning och material, som inte är kan täckas med ESF-medel. Ett alternativ hade varit att erbjuda verksamheten som en tjänst till exempelvis något företag som i sin tur skulle ha stått för kostnaderna, men denna lösning bedöms som alltför tidkrävande och ineffektiv i förhållande till målsättningen. Dessutom är de tillgängliga lokalerna för Tänk Om inte funktionella för detta ändamål. I stället föreslås att Tänk Om utvecklar sina jobb- och praktikverkstäder samtidigt som man samarbetar med befintliga lokala kooperativ i Ryd och Skäggetorp (s. 6)

Via Tänk Om prövas olika former för samverkan utifrån deltagarnas behov. Dessa sammanställs och utvärderas och blir en grund i utvecklingen av framtida samverkansformer mellan ordinarie strukturer och kooperativa initiativ /.../ Kooperativen och dess verksamhet blir på detta sätt en aktiv del i genomförandet av Tänk Om och utgör därmed en del i den kommunala medfinansieringen.

Jobb- och praktikverkstäderna ska enligt den reviderade ansökan fokusera på att deltagarna enskilt eller tillsammans med hjälp av näringslivsansvariga skapar en handlingsplan för sig själva, vilken inkluderar kartläggning och målsättningar. På basen av detta ska deltagarna erbjudas kortare och längre praktik samt yrkesrelaterad utbildning. Ledstjärnor för projektet blir då personlig coaching, näringslivskontakter och matchning. Man eftersträvar motivation till förändring hos deltagarna.

Det är uppenbart att den reviderade ansökan ställer upp andra mål än den ursprungliga i detta hänseende. Man kunde kalla dessa nya mål mindre ambitiösa, men resonemanget i den reviderade ansökan är tydligt, inte minst de avsnitt som gäller det juridiska. Å andra sidan kan det tyckas att den reviderade ansökan alltför lättvindigt avfärdar det alternativ som trots allt nämns, nämligen att lägga ut hela verksamheten på entreprenad. Som det kommer att framgå ur intervjuцитaten nedan tycks inte heller betydande delar av styrgruppen ha varit fullt införstådda med den ändrade verksamheten. Huruvida ansvaret för detta ligger på styrgruppsmedlemmarna själva eller på projektledningen är det vanskligt att bestämt uttala sig om.

Näringslivet och kooperativen

En ursprunglig tanke bakom Tänk Om var alltså att betona den sociala ekonomin i form av kooperativ, vilka skulle ge deltagarna inte bara praktiska färdigheter för fortsatt yrkesverksamhet utan även bidra till att stärka självförtroendet hos dem som stått länge utanför arbetsmarknaden. Man kunde alltså uppfatta deltagarnas erfarenheter från kooperativen som ett första handfast steg mot anställningsbarhet. På denna punkt har Tänk Om inte uppnått, men heller inte strävat att uppnå de ursprungligen uppsatta målen. Kooperativen har nämligen, som det konstateras i den reviderade ansökan, inte skapats. Det råder dock olika uppfattningar om orsakerna till detta. Utöver de motiveringar som presenterats i den reviderade ansökan har det bland annat nämnts i intervjuerna svårigheter att finna lämpliga lokaler för Tänk Om. Visserligen kan man fråga sig om kooperativen hade varit av avgörande betydelse för samverkan, men det är befogat att påstå att en knutpunkt med någon form av skapande verksamhet (i bred bemärkelse) främjar de aspekter på lokal samverkan som lyfts fram som målsättningar för Tänk Om. Denna knutpunkt behöver dock inte nödvändigtvis bedriva kooperativ verksamhet.

Ett problem är att man ville bygga på sociala kooperativ, men sådana kan inte byggas på ingenting. Det borde ha funnits något att sätta tänderna i. Ingen av dragarna har någon tidigare erfarenhet av att driva ett företag och därför är man mest intresserad av att dra grupperna. Man borde ha haft någon entreprenör med, eftersom verksamheten kräver idéer, erfarenheter och stöd. (3)

Det hade varit önskvärt med större aktivitet inom vissa framgångsmodeller som till exempel experimentverkstäderna. För många deltagare handlar det om ett jobb till varje pris. Det förekommer en viss slagsida till förmån för samverkan inom offentliga strukturer, medan samverkan med näringslivet bygger på enskilda personers förmåga och intresse. Man känner inte riktigt till vad sociala företag kan göra. För den enskilde arbetssökanden, liksom för nya företag, tar det tid att "sälja in sig på marknaden". I detta hänseende är experimentverkstäderna lite som inkubatorer, som överbryggar denna period. (1)

Praktikverkstäderna är viktiga, man måste ha ett underlag för att umgås. Detta är nu bara en liten del av verksamheten. Ett större antal deltagare hade behövts samtidigt som det hade varit viktigt att få med företagen och företagarorganisationer. Offentliga aktörer samverkar i vilket fall som helst. Det är svårare att få med företagen på sådant här, men viktigt. Man borde från början stäl-

la frågan: Hur ska vi jobba mot företagen? Vi är bra på att jobba med personer, men inte bra på företagen. (11)

Praktikplatserna har varit en besvikelse, de borde ha förekommit i större omfattning. (17)

Att döma av ovanstående kommentarer skulle man kunna resonera som så att representanter för näringslivet kunde ha intagit en aktivare roll för att undvika den situation som nu uppkom, dvs. att kooperativen inte kom igång. Som bidragande orsak anges att man bl.a. inom Tänk Om saknade erfarenhet från företagsvärlden samtidigt som man inte lyckades skapa behövliga kontakter. Detta påstående är dock knappast helt sant. Enligt vad utvärderaren fått erfara har åtminstone tre personer som är eller har varit anställda vid Tänk Om erfarenhet av eget företagande, medan projektledaren har arbetat med starta-egget bidrag vid Arbetsförmedlingen och gjort bedömningar av företagsplaner.

Det finns givetvis flera förklaringar till att resultatet för samverkan med näringslivet inte levt upp till förväntningarna.

- 1) En kraftigt bidragande orsak till att företagen inte varit lika involverade som man initialt kunde hoppas beror självfallet på den kraftiga konjunkturedgång som började hösten 2008. En konsekvens av denna var att ett betydande antal mycket kvalificerade anställda förlorade sina jobb och kom sålunda att konkurrera med personer som stod längre ifrån arbetsmarknaden. Nu när arbetsmarknaden visar tecken på att repa sig, är det i första hand de mer kvalificerade som kan räkna med jobb. Uppgångens effekter för dem som befinner sig längre bort lär dröja ännu.
- 2) Ett mera direkt problem är, som antyds i några av kommentarerna ovan, att det för de medverkande tedde sig naturligare att samverka med den offentliga sektorn än att skapa och upprätthålla kontakter med näringslivet. Här handlar det inte om enskilda individers agerande, utan om en helhet där samverkan med näringslivet kom att ägnas alltför lite uppmärksamhet. Näringslivets kultur är en annan än den offentliga sektors och kanske av denna anledning har man inte nått fram. Denna förklaring motsägs åtminstone delvis av det faktum att erfarenhet från näringslivet faktiskt finns hos en del anställda vid Tänk Om. Dessutom har Tänk Om lyckats hitta praktikplatser och jobb vid bl.a. kommunala företag.
- 3) En ytterligare aspekt är att de personer som blivit anvisade Tänk Om befunnit sig så pass långt från arbetsmarknaden att näringslivet inte uppfattat dem som potentiell arbetskraft inom en rimlig framtid. Det verkar

som om man inledningsvis skulle ha räknat med att ge deltagarna motivation, självförtroende och erfarenhet för att sedan kunna fungera mer eller mindre självständigt på arbetsmarknaden. I stället kom de flesta deltagarna i Tänk Om att befinna sig betydligt längre från arbetsmarknaden än så, vilket försvagade näringslivets intresse för projektet.

- 4) Det kan finnas fog för att fråga sig om helhetsbilden blivit återgiven i alltför dystra termer. Den ursprungliga målsättningen för Tänk Om var att 60 % av deltagarna skulle nå egenförsörjning. Enligt statistik t.o.m. 31.3.2010 har 28 % av deltagarna nått detta, dvs. måluppfyllelsen är knappt hälften av det ursprungliga målet.¹¹ Här kommer två faktorer in, nämligen lågkonjunkturen och det faktum att deltagarna visat sig stå längre från arbetsmarknaden än vad man inledningsvis räknade med. Frågan är alltså om inte resultatet mot denna bakgrund ändå måste ses som åtminstone acceptabelt.

En slutsats man kan dra är att de sociala företagen borde ha blivit involverade på ett annat sätt från början. En annan faktor är att utgångsläget var ett annat i Linköping än i Norrköping. I den förra kommunen existerade redan arbetskooperativ, men inte i den senare. Att skapa sociala företag är självfallet lättare sagt än gjort, men framför allt handlar det om att känna till var sådana kan vara till nytta. Å andra sidan bör dock framhållas att Tänk Om involverade både Industrikompetens och Coompanion bland annat för att undvika just ett sådant utfall, vilket skulle tyda på att man nog vidtog lämpliga åtgärder, samtidigt som några anställda vid Tänk Om har erfarenhet som egenföretagare. I vilket fall som helst kvarstår faktum att man inte verkar ha nått sina målsättningar vad beträffar jobb- och praktikverkstädernas funktion och att man här från Tänk Oms sida måste granska sitt upplägg och sina arbetsmetoder kritiskt.

Kooperativen och Tänk Om

Flera intervjupersoner anförde att sociala företag i form av kooperativ kunde ha utgjort det bestående elementet som Tänk Om lämnar efter sig. Det har redan diskuterats varför denna modell i slutändan kan te sig mindre ändamålsenlig för Tänk Om, men invändningarna mot tillvägagångssättet förblir viktiga.

Tänk Oms organisation har blivit för tung. Det borde ha funnits personer som är ansvariga för kooperativen. I förberedelsearbetet borde kooperativen ha undersökts bättre, vilket hade varit viktigare än utbildningstillfällen. Nu är man i halvtid, men inga koo-

¹¹ Statistik deltagare Tänk Om. Dokument utdelat av Margareta Wandel vid styrgruppens möte 20 april 2010.

perativ finns ännu. Man borde också ha undersökt marknaden i förväg. Nu blev det så att man i stället fokuserade på personer. Hade man haft basverksamheten färdig, hade man kunnat experimentera med anställningar. Det är för långt borta att börja från ”scratch” och därför hade ett fungerande kooperativ varit viktigt. Dessutom var det illa att man inte hade lokaler från början, något handfast. (3)

Lokalfrågan borde ha ordnats från början, men man antog väl att den skulle lösas efter hand. (6)

Man har tappat bort något som fanns i ansökan, nämligen att starta upp kooperativ. Det är svårt att bedöma hur framgångsrikt Tänk Om egentligen är och om goda erfarenheter kan fortleva. Av denna anledning hade kooperativen varit viktiga, för de kunde ha haft verksamhet även efter Tänk Om. Redan tidigare har man inom styrgruppen diskuterat kooperativens betydelse. (5)

Den kritik som anförs i citaten ovan är såtillvida intressant att den påtalar ett potentiellt strukturellt problem hos Tänk Om, vars organisation sägs vara för tung. Visserligen har problemet med kooperativen dryftats av styrgruppen, men utan att detta har fått något genomslag, vilket delvis bekräftar utsagan att det finns ett organisatoriskt problem. Det handlar visserligen om enskilda påståenden, men är inte desto mindre värda att notera. Om det faktiskt föreligger ett strukturellt problem, kan en del av förklaringen till den uppkomna situationen stå att finna här.

En förklaring till att frågan om lokalerna inte var löst när projektet startade lyder:

Hyresbostäder var engagerade, så varför gick det inte att genast få tag på lokaler? Eftersom det inte fanns tillgängliga lokaler blev projektet fördröjt. Denna fördröjning kunde ha undvikits om förankringsprocessen hade fått mera tid genom till exempel en förstudie. (22)

En aspekt som intervjupersonerna uppgett var att fokus låg vid det sociala samt myndighetssamverkan på bekostnad av skapandet av kooperativ. Här finns en potentiellt betydelsefull lärdom att dra för framtida projekt och andra insatser. I den utsträckning den första planeringen görs från den offentliga sektorns sida skulle det vara av avgörande betydelse att aktivt koppla in personer med ett annat perspektiv på verksamhetens karaktär, dvs. att ännu aktivare än nu varit fallet få med personer med erfarenhet och engagemang från näringsliv och den sociala ekonomin, eller som saken uttrycktes av en intervjuperson:

Man hade fått ett helt annat fokus om målet från början hade varit fyra kooperativ som hade gått in för samarbete med befintliga kooperativ i stadsdelarna. Nu blev rollerna otydliga. (7)

Nu har man i praktiken samarbetat med befintliga kooperativ i Skäggetorp och Ryd (vilka bildades i början av år 2009), vilket kan ses som en flexibel lösning. Dessutom har man samarbetat med en ideell förening i Klockaretorpet som driver ett café och som är på väg att ombildas till ett socialt företag. Man kan rentav se vinster i att inte driva konkurrerande verksamhet på så begränsade områden som enskilda stadsdelar. Men i sådana fall bör det framhållas att Tänk Om inte varit den skapande parten, utan varit ett stöd för det som redan skapats. I Ringdansen finns till dags dato inget kooperativ.

En ytterligare aspekt är att det varit hög omsättning på personalen i Tänk Om. Vilka orsaker som kan ligga bakom detta ska inte spekuleras i här, men de tycks ha varit skiftande och ingen särskild orsak framträder. Faktum kvarstår dock att den här typen av utveckling inte främjar skapandet av mera bestående resultat.

En fråga som självfallet bör lyftas fram i detta sammanhang är att de personer som blivit anvisade till Tänk Om inte tillhörde de grupper som man inledningsvis föreställde sig att skulle driva sociala företag. Eftersom de huvudsakliga problemen tycks handla om dels neuropsykiatriska problem samt språksvårigheter torde det utan tvivel varit omöjligt att de sociala företagen kunde ha drivits såsom man ursprungligen föreställde sig.

Drivkraften bland deltagarna för att starta ett kooperativ är låg och att driva ett kooperativ är inte vad deltagarna har vilja till och engagemang för. För att det skulle ha fungerat med kooperativ borde deltagarna ha varit både piggare och friskare. (20)

8. Betydelsen av Tänk Om för samverkan

Allmänt

Detta stycke motsvarar i stort sett insatsområde 6) samverkan i ansökan.

Deltagarna i Tänk Om var anvisade av kommunerna, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. En generell iakttagelse är att som verktyg för dessa aktörer är Tänk Om litet, dvs. det finns större projekt vad beträffar antalet deltagare.

Det råder inget jätteengagemang kring Tänk Om från vår sida. Man har så många andra projekt.(11)

Jag kan inte påstå att Tänk Om skulle ha jättestora effekter, men det bidrar nog med möjligheter för enskilda individer. Tänk Om kan komma att synas. Vi har sällan de personer som lämpar sig för Tänk Om, men man måste prova sig fram. (9)

Vi har effektivare instrument att nå den avsedda målgruppen. Nyttan med Tänk Om är inte så stor. (6)

Andelen personer som anvisas till Tänk Om är låg och rent generellt har Tänk Om haft svårt med att rekrytera deltagare, eftersom själva upplägget varit oprecist. Tänk Om visste inte själva vad som eftersträvades. Metoderna i Tänk Om är inte obekanta, skillnaden är volymen. Så här skulle också vi vilja arbeta, men vi måste jobba med betydligt större grupper. (4)

Man kan dra slutsatsen att Tänk Om kan vara ett effektivt instrument för ett mindre antal personer, men att samma koncept är svårt att tillämpa i större skala. Även i denna fråga hamnar man tillbaka till ett av grundproblemen, nämligen att projektet tagit en annan vändning än vad som ursprungligen var avsikten. I det stora hela har Tänk Om blivit ett specialiserat utbildningsprojekt, där deltagandet styrs på en aning oklara grunder. Men samtidigt bör det poängteras att genom Tänk Om framträder deltagarnas livshistoria tydligare och därmed själva grundorsakerna till att de hamnat så pass långt ifrån arbetsmarknaden. Således kan Tänk Om bidra till att finna effektiva individanpassade lösningar, för såvitt man får relevant information.

Det finns för lite bakgrundinformation om deltagarna när de kommer till Tänk Om. Senare kan man få veta att det finns en hel utredning eller journal och att informationen alltså finns någonstans. Men utan tillräcklig information dröjer det länge inn-

an man förstår var problemen ligger. Deltagarna blir passiva och ger upp när de inte nås av rätt insatser. (10)

Således kan det alltså finnas en del glapp i samverkan mellan aktörerna och Tänk Om när det gäller konkret information om deltagarna. I dessa sammanhang finns dock ofta olika former av sekretess inblandad, men kanske går det att skapa ett mera strömlinjeformat informationsflöde.

En fråga för framtiden som kan vara värd att fundera vidare på är om det går att göra generaliseringar utgående från denna sorts erfarenheter. Finns det t.ex. någon metod med vilken man kunde leverera åtminstone en del av Tänk Oms arbetssätt till ett betydligt större antal personer?

Samverkan mellan deltagande parter

På en direkt fråga om de intervjuade som ingår i styrgruppen fått nya bekanskap genom verksamheten i Tänk Om är svaret genomgående negativt, med ett fåtal undantag. Detta måste ses som en indikator på att de deltagande instanserna åtminstone på personplanet är hyfsat samkörda från tidigare. Samtidigt innebär detta att samverkan förekom redan före Tänk Om och att projektets bidrag till ökad samverkan står att finna på ett annat plan.

Som det är nu kommer jag inte att kunna säga att Tänk Om skulle ha inverkat på samverkan. Projektet lades upp utifrån. Norrköping och Linköping beslutade sig för ett gemensamt projekt, vilket är ovanligt, men man kan inte säga att resultaten skulle ha uppnåtts tillsammans. Var och en ville göra något åt sina egna problemområden. (4)

På ledningsnivå är det mycket samverkan, men det är svårt att avgöra om detta gäller även på handläggarnivån. Genom Tänk Om har samverkan Linköping-Norrköping påverkats i en viss utsträckning genom att man möts och pratar informellt med varandra. De statliga myndigheterna är mera samkörda och behöver ingen ytterligare samverkan. (5)

Samverkan mellan Norrköping och Linköping är inne i en ny fas då man hittar mycket tillsammans. Tänk Om har bidragit till detta, i synnerhet har projektledarens person varit av stor betydelse. Dock är Tänk Om en pendang och inte fullt utvecklat som koncept. (6)

Jag kan inte påstå att Tänk Om skulle ha jättestora effekter på samverkan. I en viss mån dock tack vare att Coompanion är med

samt stadsdelsutvecklarna. Men på en strukturell nivå berikar Tänk Om genom sina nya perspektiv, som sociala företag och kooperativ. (9)

Samverkan mellan statliga myndigheter och kommun har varit god genom åren och inte nämnvärt påverkats av Tänk Om. Men genom Tänk Om har ett annat perspektiv kommit med och man sitter ner och pratar med olika aktörer, men det har inte handlat om att utveckla befintlig verksamhet. Å andra sidan diskuteras samma frågor som också annars. (11)

Det är inga överraskningar intervjuvaren bjuder på. Tvärtom vore det snarast förvånande om personer på ledande poster inom kommun och statliga myndigheter i kommunerna Norrköping och Linköping inte hade samordnat åtminstone delar av sin verksamhet i andra sammanhang. Tänk Om är således ett ytterligare forum, vars betydelse i sammanhanget dock är sekundär. Mot bakgrund av den målsättning som anges i ansökan måste detta naturligtvis ses som mindre framgångsrikt. Här är det dock skäl att upprepa att detta i sin tur beror på att det sociala företagandet och kooperativen inte utvecklats på det sätt som man ursprungligen hade hoppats på.

Processledarna som är anställda vid Tänk Om i de fyra stadsdelarna uppger att de har nära kontakt med stadsdelsutvecklarna där en sådan finns, men även t.ex. Hyresbostäder och polisen. Samverkan är självskriven också i de tre fall där man gått in i befintliga kooperativ. Det som däremot är kännetecknande för denna samverkan är att den i regel inte är initierad av eller genom Tänk Om, utan representanter för Tänk Om deltar i den samverkan som fanns redan före projektet. Utöver detta har man från Tänk Oms sida tagit initiativ till samverkan med bland annat somaliska föreningen samt juniorhandelskammaren och tillsammans utarbetat ett program för mentorskap. Dessutom är Tänk Om initiativtagare till utvecklingsprogrammet Open Space tillsammans med projektet CADDIES.

Samverkan ur handläggarperspektiv

För denna utvärdering genomfördes, som tidigare beskrivits, även en rad telefonintervjuer med handläggare (eller motsvarande) vid några av de instanser som deltar i Tänk Om. De intervjuade har inte varit aktivt engagerade i Tänk Om, utan kommit mer eller mindre sporadiskt i kontakt med projektet. Kontakten med dessa personer har baserat sig på rekommendation från någon representant i styrgruppen. Avsikten med att kort intervjua dessa personer var att få ett utifrån-perspektiv på Tänk Om av personer som ändå kunde förvän-

tas känna till projektet.

Samverkan kring Tänk Om är i stort sett densamma som förr, det är samma aktörer. Precis som alla andra projekt skapar Tänk Om samverkan, men det är inget unikt med det. Tänk Om är i första hand ett alternativ för dem som man är lite osäker på var de lämpligast skulle platsa. Tänk Om kräver mycket handledningsinsatser för målgruppen och därför måste man känna till vad som redan finns. Målgruppen å sin sida behöver mycket nätverksbyggande. (13)

Tänk Om har ganska blandade deltagare och är inte helt kravlöst som vissa andra projekt. Deltagarna lär sig till exempel skriva sitt CV. Ett annat projekt vistas i samma utrymmen och detta har gjort att vissa aktiviteter sammanfallit, som t.ex. informationstillfällen. I grunden handlar samverkan mellan grupper i olika projekt om deltagarnas behov och intressen och om grupperna har en sådan sammansättning att det är motiverbart. (14)

Tänk Om är mycket beroende av att ha drivkraftiga personligheter, vilket man för närvarande har. På det här sättet har det varit möjligt att skapa kontakter med arbetsgivare och andra relevanta aktörer. Det är mycket möjligt att dessa kontakter kommer att bestå. Tänk Om fungerar för deltagarna som ett jobb, som man går till på morgonen. (15)

Många har fått struktur på sin tillvaro tack vare Tänk Om. Vi har dessutom fått feedback i en rad fall och trots att en stor del inte nått egenförsörjning så finns det exempel på framgång. Deltagarna står så långt från arbetsmarknaden att uppgiften inte är lätt. Tänk Oms koncept är unikt, men tyvärr är praktikplatserna alltför få. Men deltagarna har fått en struktur på sin tillvaro. (17)

Tänk Om har ett helhetsgrepp som kunde utvecklas ytterligare. Man kunde till exempel satsa på andra typer av helheter än enbart stadsdelar. Ett förslag vore att inkludera även ideella föreningar, studentorganisationer, privata företag samt myndigheter i egenskap av arbetsgivare. Man kunde arbeta med motivationshöjande åtgärder men se till att ha blandade grupper, så att man inte får t.ex. grupper bestående enbart av personer från ett visst land. (16)

Det är värt att notera att tonfallet i handläggarnas utsagor är övervägande po-

sitivt (några direkt negativa utsagor förekom över huvud taget inte). Detta kan visserligen bero på att kontakten med Tänk Om i samtliga fall varit sporadisk. I de flesta fall har det handlat om handläggare som anvisat ett fåtal personer till Tänk Om som de inte hittat rätt plats för i andra projekt eller program. Men trots detta kan man relativt tryggt dra slutsatsen att samarbetet med Tänk Om ur dessa handläggares perspektiv varit smidigt och att Tänk Om genom sitt upplägg erbjudit något nytt genom att fylla en nisch där utrymme funnits. En tänkvärd utveckling av Tänk Om finns i citatet ovan (se 16), dvs. att i ett framtida projekt inkludera även ideella föreningar, studentorganisationer och myndigheter i egenskap av arbetsgivare.

Det bör dock påpekas att det verkar som om många handläggare som anvisar deltagare till Tänk Om har en ganska oklar bild av Tänk Oms målsättningar och något förenklat kunde man kanske hävda att de uppfattar Tänk Om som den instans dit de kan anvisa personer som inte får plats inom andra projekt. I den ursprungliga projektansökan slås det fast att avsikten är att individer inte ska flyttas mellan olika system, vilket lätt kan uppfattas som att personer som man inte finner plats för kan hänvisas till Tänk Om. Detta kan vara av avgörande förklaringsvärde för den utveckling som beskrevs i samband med diskussionen om målgruppen, dvs. att den blivit en annan än man inledningsvis föreställde sig. Man måste dock fråga sig i vilken utsträckning handläggarna har varit tillräckligt införstådda i projektets målsättningar. Ifall de inte varit det finns det anledning att dra lärdom av detta och i framtiden förvissa sig om att alla känner till det grundläggande syftet med projektet.

9. Återstod och framtid

Tänk Om pågick fram till juni 2011, alltså i cirka ett år efter denna utvärdering. Således fanns det fortfarande utrymme för vissa förändringar. Vissa intervjupersoner hade konkreta synpunkter på vad som borde göras:

Hälsoaspekten är viktig. Med tanke på målgruppen kunde råd om kost och motion vara betydelsefulla med tanke på anställningsmöjligheter. En annan viktig fråga är vardagsliv och familjeekonomi. Banker kunde medverka. (1)

OCN kan vara en fråga som blir betydelsefull för samverkan.¹² Detta är en gemensam ingång. (2)

Deltagarna har ofta kontakt med Kronofogden, vilket är ett problem som borde uppmärksammas. (3)

I dagsläget vore det viktigt att specificera målgruppen, t.ex. unga män. (4)

För framtiden borde Tänk Om få fler ”lätta personer” samt utnyttja den smidigare lagstiftningen för utbetalning av ersättning. På det sättet kan fler personer anvisas till Tänk Om. (8)

Det har inte fungerat helt bra med pågående processutvärdering. Vi hade förväntat oss mer återkoppling under arbetets gång för att veta åt vilket håll processen skulle styras. Det stödet skulle ha behövts. (9)

Konsten är att få Tänk Om att bli något som stannar kvar. Hur kan man på organisationsnivå ta till vara erfarenheterna? Hittills har den politiska styrgruppen inte varit särskilt aktiv, men dess medverkan skulle vara viktig om Tänk Om ska föras in i organisationerna. Samordningsförbunden har lättare att ta till okonventionella metoder och kan vara viktiga för att föra Tänk Om vidare. (21)

Det vore viktigt att lyfta fram vad som förändrats i stadsdelarna, vilka problem som eliminerats. Dessutom vore det viktigt att säkerställa dokumentation från utbildning. (11)

Bland dessa synpunkter är det värt att speciellt notera dem som påtalar behovet av insatser inom områden som man inledningsvis inte uppfattade som centrala för deltagarna i Tänk Om. Detta beror dock inte på förbiseende, utan som inledningsvis konstaterades, att målgruppen blivit en annan än den man tänkte

12 OCN (Open College Network) är ett sätt att kvalitetssäkra utbildningar och verksamheter utanför det formella utbildningssystemet, se t.ex. <www.ocn.se>.

sig. Således kan deltagares problem med Kronofogden omöjliggöra aktiva insatser för förbättrad anställbarhet liksom också livsstilsanknuten dålig hälsa. Förslaget att be banker medverka kan bidra till att deltagare får upp ögonen för eventuella lösningar på sina ekonomiska problem. Å andra sidan har man hållit utbildning kring både ekonomi och hälsa inom projektets ramar.

Det verkar även som styrgruppen efterfrågat tydliga signaler om vilken inriktning projektet tagit. Mot bakgrund av de olika inriktningar som nämns i ansökan är det naturligtvis svårt att hålla sig uppdaterad. Någon form av kontinuerlig utvärdering kunde ha avhjälpt problemet. Flera av ändringarna av inriktningen har emellertid sin bakgrund i de förändrade förhållandena p.g.a. den ekonomiska krisen, vilket antagligen har inneburit att också de mest involverade har haft svårt att avgöra åt vilket håll projektet utvecklas. Dyliga utvärderingar är alltid en fråga om resurser och man måste ställa frågan huruvida ytterligare utvärderingar hade varit befogade ur ett rent ekonomiskt perspektiv.

Det föreslås också att den politiska styrgruppen, som består av respektive kommunstyrelsens presidium, skulle bli aktivare engagerad för att ge tyngd åt projektet i organisationerna. Resonemanget är rimligt, men i sådana fall borde man från Tänk Oms sida framföra vilka delar som är mest lämpade. Det har bland annat framkommit i intervjuvaren att en av erfarenheterna är att deltagarnas problematik är betydligt mera mångfacetterad än vad man föreställt sig. Kunskapen om målgruppens behov och vad åtgärder kostar och vad samhället får i gengäld måste räknas som en av de viktigare lärdomarna från projektet.

10. Slutsatser

Denna utvärdering av projektet Tänk Om har med utgångspunkt i den ansökan som riktats till ESF-rådet utgått ifrån de former av samverkan som specificerats i denna. Dessutom har hänsyn tagits till ansökan om revidering från juni 2009. På grund av betydande externa förändringar som ägde rum (främst den ekonomiska krisen) kan det dock bedömas som skäligt att modifiera uppbygget för att bättre motsvara de faktiska åtgärder som vidtagits inom ramarna för projektet. Detta har skett delvis mot bakgrund av den reviderade ansökan. Således har denna utvärdering följt följande indelning.

- 1) Samverkan vid den inledande planeringen (stycke 5), inbegripet insatsområde 6)
- 2) Samverkan och förståelsen av målgruppen (stycke 6), inbegripet insatsområdena 1), 2) och 3)
- 3) Samverkan med näringslivet och kooperativen (stycke 7), inbegripet insatsområdena 2), 3) och 4)
- 4) Tänk Oms betydelse för samverkan i allmänhet och specifikt för aktörerna (stycke 8), inbegripet insatsområde 6)

I denna utvärdering har inte insatsområde 5) trygghet och medling, behandlats över huvud taget. Detta emedan det endast i begränsad omfattning framkommit exempel på verksamhet som direkt skulle kunna hänföras till denna typ av insatser (det handlar om ett seminarium kring social medling). Detta utesluter inte att ytterligare sådan verksamhet faktiskt bedrivits, men om så är fallet var den inte av sådan omfattning att någon bland de intervjuade skulle ha omnämnt den.

Under punkt 1) måste konstateras att man vid den inledande planeringen inte tillräckligt beaktade tilltänkta aktörernas intressen, utan många upplevde att Tänk Om var något som de såg sig nödgade att anpassa sig till. Denna åsikt var nästan dominant bland de intervjuade i styrgruppen. Mot detta kan ställas uppgifterna att en del av aktörerna själva inte deltog aktivt i planeringen och därigenom i formuleringen av det projekt de skulle medverka i. Trots denna inledning lyckades Tänk Om vända utvecklingen och i så småningom kom merparten av aktörerna att se Tänk Om som ett konstruktivt inslag. Denna utveckling ska i en betydande utsträckning ha berott på lyckade rekryteringar.

Målgruppen, som är föremål för punkt 2, kom att bli en annan än man ursprungligen hade räknat med. Deltagarna i Tänk Om har helt enkelt befunnit sig längre från arbetsmarknaden än vad man hade förväntat sig. Denna omständighet kan också förklara tillkortakommanden under punkt 3) nedan. Orsaken till att det blivit så här står med största sannolikhet att finna i det faktum att man inledningsvis inte i tillräcklig grad skapade samverkan mellan Tänk Om och de aktörer som skulle förse Tänk Om med deltagare. Således kom detta initiala förbiseende att präglade en avsevärd del av projektet. Orsaken

till att detta skedde är dock komplicerad och måste sökas i t.ex. olikheter mellan myndighetskulturer, hur tungt engagemang Tänk Om inledningsvis tilldelades av de olika aktörerna samt hur själva projektet drevs vid denna tidpunkt. Det är sannolikt att en tydlig förstudie, som skulle ha distribuerats till samtliga aktörer, skulle ha givit mera tid för denna inledande samverkan och därigenom bidragit till ett mera komplikationsfritt genomförande av projektet.

Gällande punkt 3) har Tänk Om misslyckats med att starta kooperativ av det slag som skisserades i den ursprungliga ansökan. Detta problem ligger i fokus för den reviderade ansökan. Å andra sidan har man i tre stadsdelar samarbetat med befintliga (eller vardande) kooperativ och därigenom kunnat bedriva verksamhet som till vissa delar är lik den man ursprungligen avsett. Att effekterna på stadsdelsnivån verkade bli mindre än vad som räknades med i ansökan är sannolikt en följd av denna utveckling, men samtidigt ska det påpekas att denna typ av effekter är ytterst svåra att förutsäga. Det är skäl att dra lärdom av detta vid författandet av framtida ansökningar, dvs. att man endast diskuterar utvecklingsscenarier i termer av möjliga effekter och då i allmänna ordalag. Likaså blev kopplingen till näringslivet möjligen svagare än vad man ursprungligen räknade med. Detta kan bero på att de flesta aktörer inom Tänk Om finns inom den offentliga sektorn och att man därför, kanske oavsiktligt, i första hand samverkade med andra inom den offentliga sektorn. Liknande observationer kan göras om distinktionen mellan företagande och social verksamhet, där det senare fick överhanden. En sådan utveckling måste betecknas som åtminstone ett partiellt misslyckande, även om det kan ha sina förklaringar i målgruppens sammansättning.

Beträffande punkt 4) är bilden inte entydig. Vissa aktörer talar om en ökad samverkan, medan andra anser att Tänk Om inte märkbart ökat samverkan. Här finns dock en tudelning av svaren. Det är främst på ledningsnivå man inte anser att samverkan intensifierats, medan i synnerhet handläggare uppfattar Tänk Om som ett tillskott. Förklaringen till detta står sannolikt att finna i att personer i ledande ställning i vilket fall som helst kommer i kontakt med varandra, medan handläggare mera sällan gör det. Inom ramarna för Tänk Om upplevde man på verkställighetsplanet ökad samverkan. Liknade iakttagelser gäller verksamheten på fältet i stadsdelarna, där Tänk Om samverkade med såväl andra projekt som olika offentliga och vissa privata aktörer.

Den fråga man hade att grundligt dryfta inför det återstående året var huruvida Tänk Om faktiskt bidrog till att skapa samverkan eller om man fortsatte eller i vissa fall fördjupade befintlig samverkan. Utvärderingsfrågan i denna rapport lyder:

Har Tänk Om bidragit till uppkomsten av sådana former av samverkan som kan antas öka egenmakten i de områden där projektet genomförs?

Som framgår av ovanstående redogörelse är det tveksamt om frågan kan

besvaras entydigt jakande. Man kan visserligen påvisa enskilda goda resultat och nya uppslag, men på fundamentala punkter har resultaten uteblivit. Detta kan åtminstone delvis förklaras med förändringar i omvärlden, men samtidigt borde styrgruppen ha lagt ner engagemang på att finna de former av samverkan som kan lämna bestående avtryck. Flera medlemmar av styrgruppen riktade kritik av sådant slag mot projektets genomförande att de i denna egenkap själva borde ha bidragit till att åtgärda problemen. Det handlar sannolikt om frågor som hänger kvar från projektets inledande planering. Det finns ett par kommentarer från personer anställda vid Tänk Om enligt vilka de ansvariga för vissa instanser representerade i styrgruppen tenderar att omedelbart slå ifrån sig kritik. Avsikten här är dock varken att möta eller bekräfta denna kritik, utan snarare påtala dess existens.

Sammantaget kan man skönja i stort sett följande förklaring till de svårigheter som Tänk Om fick lov att tampas med. Inledningsvis lyckades man av en rad orsaker inte till fullo få med sig flera viktiga aktörer. Detta kan ha berott på strävan efter att komma igång alltför snabbt, liksom också begränsat intresse från aktörernas sida. I vilket fall som helst resulterade detta i att projektet inte blev tillräckligt förankrat överallt, vilket i sin tur skapade oklarhet om projektets tillvägagångssätt och målsättningar. Handläggarna vid de organisationer som skulle anvisa deltagare hade under sådana omständigheter givetvis en ännu otydligare bild av Tänk Om och anvisade deltagare som de inte kunde finna andra lösningar för. Detta medförde att deltagargruppen blev en annan än vad man ursprungligen föreställde sig, vilket i sin tur ledde till minskat intresse från näringslivets sida samtidigt som tanken på kooperativ måste uppges. Sammantaget ledde detta (tillsammans med den ekonomiska nedgången) till att Tänk Om ändrade karaktär.

Jag vill i detta sammanhang än en gång betona att det inte handlar om att identifiera några syndabockar (eftersom sådana inte rimligtvis kan utpekas i en större process), utan i stället hoppas jag att denna iakttagelse i framtiden används för att undvika likartade svårigheter. Utöver detta betonar jag betydelsen av att styrgruppen och dess enskilda medlemmar aktivare framför förslag på åtgärder som skulle kunna ändra på sådant man uppfattar som mindre ändamålsenligt. Här skulle antagligen en direkt och konkret diskussion inom styrgruppen kunna bidra med åtskilligt.

Man måste fråga sig om inte den situation som uppstod på arbetsmarknaden hösten 2008 borde ha gjort det lättare att rekrytera personer till Tänk Om som stod nära ett nytt jobb. Men om insatserna inom Tänk Om uppfattades som avsedda främst för dem som stod längst bort skulle konsekvenserna av ett deltagande bland dem som befann sig nära ha kunnat bli ödesdigra i termer av möjligheter till återanställning. Att man under sådana omständigheter helst inte ska ta med personer ur denna grupp ter sig självskrivet, men faktum är att situationen uppstod strax efter att Tänk Om hade kört igång. Således fanns

det vad potentiella deltagare beträffar en möjlighet att styra in Tänk Om på en annan utvecklingsväg, vilket man avstod från – antingen som ett aktivt val eller, eftersom man inte nått fram med projektets syfte, till dem som anvisade deltagare.

Tänk Om bedrev en verksamhet i stadsdelarna som i individuella fall tycktes öka egenmakten, men för att detta skulle ha spridits i stadsdelarna hade det krävts att man hade utvecklat metoder för att generalisera erfarenheterna eller utvecklat tillvägagångssätt för en tillämpning i större skala av de arbetsmetoder man använde sig av.

Bilaga 2.

Giulia Ray
Ur ett deltagarperspektiv

1. Underlag till kapitel om deltagarnas perspektiv

Underlaget till den här bilagan är främst hämtat från en delrapport utförd av Giulia Ray. Rapporten har tidigare redovisats som separat rapport, men är här delvis redigerad. Insamling av material skedde mellan 1 september 2010 och 5 oktober 2010. Under denna period deltog utvärderaren i verksamheten drygt tio dagar och utförde nio intervjuer med deltagare.

2. Vilka är deltagarna?

Deltagarna är personer som inte har arbete av olika anledningar, men som har någon form av samhällsersättning såsom a-kassa, ekonomiskt bistånd, sjukersättning, aktivitetsersättning etc. Ett enkelt sätt att dela in och beskriva deltagarna skulle kunna vara ”gruppen som kommer från Arbetsförmedlingen”, ”gruppen från Försäkringskassan” och ”gruppen från kommunal arbetsmarknadsenhet/försörjningsstöd”. I det här kapitlet har jag valt att inte göra det så enkelt. Dels för att det är ganska vanligt att ha flera ”anledningar” till sin arbetslöshet, man kan ha fysiskt ont i kroppen och ändå kommit som deltagare från AF, dels för att det är helt andra saker som skiljer deltagarna åt. Både i behov och vad projektet betyder för enskilda individer.

De faktorer som skiljer är betydelsefulla när man diskuterar verksamhetens innehåll och upplägg och deltagarnas erfarenheter av detta. Men först – vad är det som är gemensamt? Man har varit en del av systemet ett tag, man har från sin handläggare på någon av de tre instanserna fått information om – och sedan fått erbjudande om att delta. Alla erbjudanden har inte upplevts som särskilt frivilliga. Ansvarig handläggare har informerat om att projektet finns, men ibland har det inte varit möjligt att tacka nej. Då skulle man förlorat sin ersättning.

Så det var via Arbetsförmedlingen jag blev hänvisad hit då. [Intervjuaren: Fick du det som ett erbjudande?] Det var liksom mer – åk dit – de ville att jag skulle pröva på det här. (Intervju D)

Man är deltagare i projektet på lite olika lång tid, inte heller det är upp till en själv. Kommer man via Arbetsförmedlingen till projektet är det vanligt med 2–3 månader, max 6 månader. Kommer man från Försäkringskassan gäller samma sak. Har man däremot kommit som deltagare från ekonomiskt stöd på kommunen verkar det inte finns någon begränsning i tid. Ett år verkar vanligt, ett år som kan förlängas.

Intaget i projektet sker kontinuerligt. Folk börjar och folk slutar, en del försvinner iväg ett tag på praktik. Andra kommer aldrig tillbaka. Förvånansvärt många beskriver att de inte riktigt vet när eller varför folk slutar. De bara för-

svinner. Här väcks frågor om både gruppprocesser och kommunikation till deltagarna, som dessvärre inte har blivit fokus vare sig i fältarbetet eller föreliggande redovisning. Nämnas kan dock en grundläggande relationsteoretisk modell, FIRO¹³, som skulle kunna användas för att bara kort belysa hur gruppprocesser, ledarskap och kommunikation påverkar en grupp.

Figur 1. Tre stadier i grupputveckling enligt FIRO-modellen.



Källa: Bilden är från <www.mittledarskap.se/firo.php>.

För att en grupp skall bli en grupp måste alla medlemmar i gruppen känna att de är en del av den. Först efter det inleds gruppens utveckling genom rollsökning och konflikter och mot mer och mer harmoni. En stabil grupp är sedan de bara så länge inget nytt kommer in – som ett nytt ledarskap, en ny uppgift, en ny medlem kommer till eller en gammal försvinner. I dessa lägen är det extra viktigt med ett tydligt ledarskap med kommunikation och ramar som stöd i att gruppprocessen får börja om. Fältarbetet med deltagande observationer varade dock inte tillräckligt länge för att kunna utveckla detta närmare i nedanstående text.

Däremot framkom det i en del av intervjuerna att gruppens harmoni rubbades med ojämna mellanrum. Att folk slutar tycks inte påverka alla deltagare, mer än att man undrar var de tog vägen och konstaterar att man faktiskt inte hört något om det, men däremot upplever några deltagare att det är jobbigt att det så ofta kommer in nya personer. Dels för att man än en gång får presentera sig själv (vilket kan upplevas som jobbigt) och dels för att innehållet i verksamheten blir påverkat. En del deltagare påpekar just att man får börja om, fast till synes mer i verksamhetens innehåll. Andra deltagare beskrev hur fokus för en tid blir mer på den/de nya. Det senare tyder visserligen på ett medvetet ledarskap med syfte att få in den nya personen i gruppen, få den vilja vara med i

13 FIRO-modellen (Fundamental interpersonal relations orientation) utvecklades av den amerikanske psykologen Will Schutz. Detta är en teori om vad som händer i grupper som man ofta hänvisar till vad gäller gruppprocesser och ledarskap.

gruppen, men det skulle också kunna tyda på att ledarskapet glömmmer resten av gruppen och att hela gruppen börjar om – inklusive med att fundera över om de vill vara med i gruppen.

Att själv sluta tycks inte heller vara särskilt roligt, flera deltagare skulle nog gärna vara med i projektet lite till, men beslutet tycks avhängigt vilka lagar och regler som gäller och ligger hos den handläggare i ordinarie verksamhet från vilken man kom till projektet. Deltagare som tillfrågats om detta, att beslutet ligger utanför deras kontroll, verkar acceptera det.

Processledarnas funktion som förhandlare gentemot handläggare om en förlängning är inte helt tydlig, men av intervjuerna framkommer det att det finns en förhandlingsprocess. Och att regler och lagar har ett tolkningsutrymme.

3. Olikhet berikar: vad betyder det i realiteten?

Projektet och dess anställda arbetar utifrån devisen att olikhet berikar. Med ett av syftena att bidra till att deltagarna skall komma närmare arbetsmarknaden kan jag som observatör konstatera att olikheten verkar berika på ett socialt plan, men hur berikar olikheten vad gäller att närma sig arbetsmarknaden? Några av deltagarna har synpunkter på att alla deltagare står förhållandevis långt från arbetsmarknaden, men de har olika tankar om det är bra eller dåligt.

Det gör man kanske inte i och för sig – kommer närmare arbetsmarknaden [av en blandad grupp]. Det skulle vara då att, man blir mer öppen och får lättare att prata med människor av olika slag när man är en blandad grupp och speciellt olika åldrar, från de yngre till de äldre och det kan hjälpa till när man kommer ut att kunna kommunicera med människor från olika kulturer och olika åldrar. Är det bara pensionärer så är det ju bara pensionärer. Nej, jag tror inte det är någon nackdel att blanda. (Intervju I)

Om jag vill förändra mig så söker jag mig inte till dom som har det som jag. Skulle jag komma i en grupp som var mer som jag som person [...] Ibland känns det som att om jag tillbringar min tid här, så hamnar jag bara längre bort från arbetsmarknaden. (Intervju B)

Tänk Om är bra för en del personer. De lär sig prata svenska, säga till. Lär sig vad Sverige är. Lagar. Disciplin, passa tider, gå upp på morgonen. [...] Alla har ett bekymmer, det är därför de kommer till Kom Hem ... eller Tänk Om. [...]. Hundar förstår hundar, kråkor förstår kråkor. Arbetslösa vrakmänniskor – de förstår varandra. [...] Det är bäst att det är likadana människor. Det är samma koder. Det tar 5 minuter så har jag koll på dig. Du kan inte spela teater för mig. Du måste säga vad som är problemet. [...] Vi kan lösa problem för varandra. Om jag är hög och du är här nere då är det svårt, men är vi nere båda, då förstår vi varandra. Jag kan ge råd åt en arbetslös mycket bättre än en arbetsförmedlare. (Intervju C)

[Intervjuare: Spelar det någon roll vilka som finns i gruppen?] ”Jag kommer hit för någonting. Inte för vem som är här.” (Intervju G)

Det skulle behövas ett projekt som hjälpte olika grupper. Till exempel med information [om vad som gäller i Sverige] för olika yrkesgrupper. Och det kunde vara en grupp för praktik, en grupp för CV osv. [Det är] också viktigt att få prata ensam och få säga målet. Och dom försöker hjälpa, men om de delade grupperna,

ex CV, praktik [...] så kunde det bli bättre. (Intervju H)

Detta att dela grupperna är också något som projektet testar från och med den här hösten. Det har bland annat startats grupper för praktik och en grupp för socialt företagande.

4. Genomförandet

– hur deltagarna beskriver projektet och innehållet

Alla intervjupersoner fick svara på frågan om hur de skulle beskriva Tänk Om för en utanförstående. Det som är gemensamt i deras svar är det är vissa hållpunkter som man skall bocka av när man ”tänker om”. Den första är trepartssamtal med handläggare, den processledare man kommer arbeta med och ibland även med coach/näringslivsansvarig. Den andra hållpunkten som alla beskriver är CV-skrivning och personligt brev. Som belyses med intervjuutdragen nedan reagerar deltagarna lite olika på CV-skrivandet. Vanligtvis ser man det som något bra, medan några menar att de redan kunde detta med CV och redan hade ett som fungerade bra.

[Intervjuaren: Jag har förstått att alla går igenom den processen, att skriva CV och alla jag har intervjuat har pratat om den delen av Tänk Om, att det är någonting bra.] Javisst, och det är nånting som alla behöver. [Intervjuaren: Varför skall man då behöva komma ända hit för att få hjälp med det, kan man ju undra?]. Ja, och sen tror jag det betyder en hel del att när man får hjälp av [processledare y], så blir det mer ”det är *mitt* CV det handlar om”. På arbetsförmedlingen sitter du i en grupp och så står det en man framför där och så pratar han om vad du skall göra. Och sen får man liksom, bara fylla i uppgifterna – och sen är det inte mer. Det blir väldigt opersonligt. (Intervju I)

Det har varit väldigt brett, så att säga. Många olika saker, som har behandlats. Det har inte bara varit direkta jobbfrågor, utan mycket annat också. [Intervjuaren: Och vad tänker du om det?] Jo, det blir ju lite mer bredd på det hela, man får insikt i flera saker. Det har inte bara handlat om jobb och jobb och jobb hela tiden, utan det har varit lite kultur och politik och samhällsfrågor, studiebesök och sådana saker. Så man har gjort lite av varje inom Tänk Om. [Intervjuaren: är det ett bra upplägg att det är brett?] Jo, det är det ju, för skulle det bara handla om *en* sak hela tiden skulle det kanske blivit att man ... ja, inte tröttnar på det, men det kanske skulle blivit för mycket. Det blir för ensidigt om det bara är en sak det handlar om. Även om jobb är det som är målsättningen, som skall vara liksom huvudpunkten. [Det som är mer inriktat på jobb] har varit det här med jobba på datan och skriva CV och sådana saker och kanske personliga brev. Och hur man lägger upp det så man kommer in på datan med sitt CV och sådana saker. Mailadresser och sådant som man använder direkt då när man söker jobb. (Intervju D)

Innan Tänk Om, kunde jag inte en massa saker. Som CV, visa vem jag är, personligt brev [...] De hittar på grejjer hela tiden. Ger inte känslan att man blir trött på dem. [Processledaren sa]: ok, studiebesök – ni får ringa. När man ringer, blir man van att prata. Samma med telefonen, datorn. Första gången jag ringde slog hjärtat i 120 – men nu när jag ringer är jag lugn. [Det är bra att] kunna ringa. Då kan man ringa arbetsgivare också på samma sätt. En del fick jobb efter studiebesöket – man kommer dit, får se hur det är, ”aha, det verkar vara en bra arbetsplats” – och man har träffat dem. Man kan ringa och söka jobb där sen. (Intervju G)

Alla är dock inte lika positiva:

Det som är negativt med projektet är bland annat att det är ett vuxendagis. Alla har livserfarenhet, men behandlas inte så. Jag är normal. De behandlar oss som mongon. Exempel: ”egenskaper som du har”. De vill stoppa in dig i ett fack. [...] ”Vad är det som du är bra på?” och jag tänker, jaha, de skall skicka mig till [någon praktikplats] i sex månader och sen ”hej då”. [...] Praktik är gratisjobb. Man har varit på 100 praktikplatser redan.

Men samma person säger också:

[Samtidigt], här lär man känna varandra, får lära sig öppna upp. Och man får komma och prata av sig. [...] Vi pushar varandra och det är bra och ger energi till varandra. Stödet i att vi är alla vrak, vi ger energi till oss själva. Det är bra. Vi är ett gäng. Du är med! (Intervju C)

Även om inte alla deltagare håller med om att det skulle behöva vara så centralt i Tänk Om, tycks det ändå vara ett viktigt moment för majoriteten av deltagarna. I princip alla nämner CV-skrivandet och nästan alla har fått ut något av det. Just detta att få jobba med sitt CV med individuell handledning verkar vara det som gör skillnad mot CV-skrivning från exempelvis jobbcoacher eller arbetsförmedlingen. CV-skrivande i Tänk Om innebär *inte* att man följer samma mall som alla andra eller utlämnas till att själv att lyfta fram sina förmågor på ett kreativt sätt. Processledarnas engagemang och intresse för var och en poängteras inte bara i exemplen ovan utan i flertalet andra intervjuer och det tycks som om majoriteten av deltagarna får ut mer av själva CV-skrivandet med den här metoden. Att sälja sig själv är inne, men det att under handledning få tänka igenom vad *mina* förmågor och erfarenheter är, det ger mer än att kunna sälja in sig själv till för arbetsgivare. Det blir sammanvävt med processen att påminna sig om vem man är och bidrar till att återupprätta själv-

känslan som flera deltagare uttrycker.

Ytterligare exempel på detta är deltagaren i nedanstående citat som beskriver hur viktigt det är att komma till ett projekt där man blir lyft och bekräftad i en känsla av att man är någon, kan något. Och hur viktigt det är att bli påmind om den känslan. Att gå hemma och grubbla för sig själv skapar ofta en ond spiral och en negativ självbild. Projektet och de processledare man möter dagligen påminner en om att ”Ingen kan ta min själ”, som en av deltagarna uttryckt det. Att möta människor i liknande situation kan också bidra till att en negativ spiral vänder. Det sociala sammanhanget är minst lika viktigt som vad innehållet eventuellt kan leda till på arbetsmarknaden.

[För en som var i en liknande situation] skulle jag beskriva det som att de försöker leda oss till där det finns vatten. Hitta våra gnistor. För att kunna simma är det upp till var och en. Men man måste också *kunna* jobba/simma, vilja simma. [...] För att bryta mönstret behövs hjälp. Och Tänk Om är ett bra projekt. Processledarna äger stort tålamod. (Intervju A)

Jag gick först på Arbetsförmedlingen i ungefär två år utan att det hände någonting, sen fick jag ny handläggare som föreslog att jag skulle gå hit. Så gick jag hit och träffade [processledare x och y] och då var jag väldigt skeptisk. Och det märkte dom. Så sa [processledare x], ”behöver du tänka på det” och så sa jag – ”nä, jag börjar på måndag”. Och det har jag inte ångrat. [Intervjuaren: Näe, berätta, vad hände?] De gör ju en oerhört stor social insats för alla som inte kommer hemifrån. Och det har varit väldigt intressant och lärorikt. Mycket studiebesök, och folk som har kommit hit och pratat om intressanta saker. [...] Alltid något intressant ämne som tagits upp och diskuterats. Plus att man träffar människor från många olika kulturer. Så jag tycker att det varit mycket, mycket givande. Och både [processledare x och y] är helt underbara människor. Även [processledare z, i den andra gruppen]. Vi har ju varit där också någon gång i veckan. Så att för mig har det varit en väldigt positiv upplevelse. Plus att jag har fått vänner, och vi träffas då och då och tar en kopp kaffe, vi som är ute på praktik. Och så ledde det ju till praktik så småningom, och det har ju inte varit negativt det heller. (Intervju I)

Jag gick på SFI, klarade inte av det på grund av min svaghet: läsa och skriva. Mina timmar tog slut, så jag kunde inte gå vidare. [I Tänk Om] lärde jag mig mer och mer språket. [...] Projektet är bra först och främst för den sociala biten. Förut var jag ensam och det var inte bra. Man tänker mycket. Man kommer hit

och man glömmer bort. Tänker inte sådana tankar längre. [...] Vi pratar med varandra, äter, dricker kaffe. [Det handlar också mycket om] hälsa, hur man skall ta hand om sig. Varför man är sjuk. [De]berättar om samhället också [...] frågar också om vad man tänkt i framtiden. Jag tänker att jag måste bli frisk. Jag vill jobba. (Intervju F)

Flera av de intervjuade deltagarna understryker vad alternativet skulle vara – om de inte var med i Tänk Om och vad man skulle ha sysselsatt sig med då. Och farhågor om vad som väntar när projektet är slut kommer också upp, som den deltagare som allvarligt sa ”Vi tänker mest på var skall vi ta vägen någonstans, om det inte finns projekt?”, när jag som utvärderare ställde frågor om vilka de viktigaste lärdomarna man borde ta upp i en utvärdering nu när projektet snart är slut. En annan deltagare sammanfattar projektet så här:

[Projektet] är till stor hjälp för många människor som behöver komma ut i arbetslivet, som behöver komma ut överhuvudtaget, och känna att de har ett människovärde. För det gör man inte om man går hemma och rotar själv. Man tappar självkänslan. Och även om det [projektet] inte leder till ett jobb – här ... respekterar man varandra, pratar man med varandra, man har respekt och man känner sig helt annorlunda. Man får faktiskt sitt människovärde tillbaka. Och jag tycker det är viktigt i alla sammanhang. [Intervjuaren: och varför lyckas man inte skapa den känslan av människovärde i den ordinarie verksamheten?] Jag tror att dom inte bryr sig helt enkelt. De som leder projektet bryr sig om. Och det är viktigt. Dom bryr sig om och är måna om att alla skall trivas, få uttrycka sig, tala om hur de känner sig och hur de mår och vad de vill prata om. Och det är inte många ställen du får göra det på. Och det gör ju att, med hjälp av [coach/matchningen] så leder det någonstans. Arbetsförmedlingen är ju bara ”jaha, nu var du här. Kom tillbaka om en månad”. Det är ingen som ger sig tid att lyssna på människor. Det är mycket, mycket sällsynt. [Tänk Om] lyssnar faktisk på vad man vill göra. Och man vågar ha åsikter. [...] Det är en väldigt stor skillnad [mot ordinarie verksamhet för arbetslösa], jag tror inte att det finns något jämförbart med det här. Som gör så mycket för andra människor. [...] Och trots att jag tycker att det är jätteskönt att vara ute på praktik, så saknar jag detta. Jag saknar [processledarna] och medlemmarna här som man känner. Och gemenskapen i en större grupp, för det blir en speciell gemenskap. (Intervju I)

5. Vem är projektet till för – enligt deltagarna

Frågar man deltagarna är det inte helt tydligt vem projektet egentligen är till för. Alla och ingen särskild. Sammansättningen i grupperna skiljer sig något lite åt, men är tillräckligt lika i sin sammanfattning för att det skall vara intressant att påpeka att majoriteten av de intervjuade deltagarna nämner att projektet i många delar verkar utformat mest för dem som inte kan så mycket svenska.

Det är väldigt många människor som behöver just den här kontakten. Invandrarna får en chans att prata svenska, lära sig lite om svenska seder och vice versa. Vi får ju veta lite om var dom kommer ifrån och hur saker och ting fungerar där. Så jag tycker att [projektet] fyller en väldigt viktig roll. Det är många andra som sagt samma sak. Det känns ju bättre, att komma ut och träffa andra människor, det gör det. Och det är flera stycken som gått i projektet som sagt samma sak, som har varit ganska isolerade innan, kanske gått arbetslösa en längre tid osv. (Intervju I)

Intressant är att flera deltagare antyder att de nog inte tillhör den avsedda målgruppen för projektet, något som blir *extra* intressant om man kopplar ihop det med utsagor som kommer från projektet självt. Man har uttryckt att projektet fått en annan målgrupp än vad som var tänkt. Anledningarna till varför nedanstående deltagare inte anser sig vara målgruppen för projektet varierar. Deras behov är helt enkelt olika. Projektet kan naturligtvis inte passa alla – inte med mellan förhållandevis många deltagare per grupp – men frågan är hur övriga deltagare, alla de som inte blivit intervjuade, upplever projektet och vem som är målgruppen. Hur många känner att projektet *är* till för dem?

Jag undrade ibland i början vad som var syftet med vissa saker. Kanske passar projektet bättre till dom som inte kan så mycket svenska. Som behöver utbilda sig lite mer med dator och så. (Intervju E)

De hade nog inte tänkt sig mig som målgrupp. Jag har försökt reda ut hur man fått ihop den här skaran med människor. [...] Många har kommit från sjukskrivning. Det är en skara som knappt kan språket. Projektet är också bland annat till för att nysvenskar skall få en inblick i samhället. Det vore bra med gruppindelning oftare, och att processledarna tar hand om olika områden, som CV, praktik som det också är ibland numera. Jag lider av att jag inte får något resultat. (Intervju B)

En stor andel av deltagarna har inte ordförråd som räcker till för att förstå och kunna uttrycka sig i en verksamhet som bedrivs helt på svenska. Det visar

inte bara intervjuerna utan också observationerna. En del deltagare sitter helt tysta, andra pratar med sina bordsgrannar på ett annat gemensamt språk. Det är också vanligt att deltagare får översätta instruktioner från processledaren för varandra. Projektet som helhet har valt att ”anpassa verksamheten efter dess deltagare”, vilket i praktiken innebär att processledarna ibland får prata mycket långsamt, ibland får ta om och förklara. Det innebär också i praktiken att några deltagare uppfattar att nivån är ”för låg”. Men frågan är om ens den nuvarande anpassningen är tillräcklig för några av deltagarna. Ingen av processledarna är kunniga i de språk som deltagarna pratar och det verkar vara ytterst ovanligt att man tar in en tolk. En deltagare säger med hjälp av en tolk följande:

Om det fanns en tolk skulle det vara mycket bättre. Det fanns mycket jag inte förstår, men jag skämdes, ville inte hämta en tolk. Förut hade jag träff med [processledare x]. Jag hade ingen tolk och jag förstår en hel del, men inte allt. [...] Ibland när de pratar förstår jag inte. Det finns vissa som kan skapligt bra. De förklarar för oss andra. (Intervju F)

Variationer i kunskap i det svenska språket påverkar förståelsen i gruppen och kan uppfattas som ett hinder både för de med goda kunskaper och de med låga. Det är nog framför allt de deltagare med svenska som modersmål som uppfattar bristande svenskakunskaper som ett hinder.

6. Förväntningar

Så gott som alla intervjuade deltagare beskriver att de hade mer eller mindre höga förväntningar att Tänk Om skulle leda till praktik, eller egentligen – jobb. Och här finns ingen skillnad i beskrivningar utifrån ålder, kön, om man kommer från försäkringskassan eller har sämre språkliga förutsättningar. Även den deltagare som till synes stod längst från arbetsmarknaden uttryckte sådana förväntningar. Här är några exempel:

Jag pratade med arbetsförmedlingen om det fanns någon praktikplats eller något i den stilen. Och sen var det en person från arbetsförmedlingen som ringde och sa att jag kunde delta i ett projekt, Tänk Om. [...] Jag hade själv frågat efter om det fanns någon praktikplats. [Intervjuaren: men det här är ju inte en praktikplats.] Nej, men de tänkte väl liksom att det kunde, eventuellt, leda vidare till en praktikplats om jag började här. (Intervju D)

Jag visste genom [en jag kände] att det var ett bra projekt. Jag presenterade mig [när jag kom till Tänk Om] och sa att ”jag vill börja praktik någonstans”. [...] Sen hade jag samtal med [coachen] under första veckorna. Och jag sa ”Mitt mål: jag vill börja praktik någonstans och det är därför jag är här i Tänk Om”. (Intervju H)

[Intervjuaren: Vad hade du för förväntningar på projektet?] Att jag skulle få mer hjälp och stöd att komma tillbaka till arbete. Och mer coaching. Alltihop finns, men det finns inte tillräckligt. (Intervju B)

Handläggaren sa om Tänk Om att de skulle ge mig jobb. Tänk Om förbereder en person för att få ett jobb. (Intervju F)

I mitt hemland jag var sekreterare [...] därför ville jag få en praktik för jag har inte stor erfarenhet här i Sverige. Jag behövde jobba. Få lite praktik, från början. Jag är medveten om att jag inte kan få jobb på en gång, eftersom erfarenheten är jätteviktig. [...] Jag var på ett informationsmöte om Tänk Om. De sa att vi skulle tänka lite mer om vi och de andra ville bli deltagare eller inte. Det var min handläggare som sa till mig att de skall hjälpa mig att få jobb. [...] Som jag förstår är projektet Tänk Om till för att förbereda en person att få jobb. Men jag behövde inte det, på något sätt ... tror jag. [Intervjuaren: På vilket sätt försöker de förbereda en person på att få ett jobb?] Skriva CV ... Och det var olika ämnen som vi pratade om. Angående jobbet. Det finns många

som behöver hjälp tror jag, fast det är lite svårt för att några av dom kan inte svenska. Men många får lära sig svenska, eller dom som inte kan data, får gå på kurs. Men jag tror att jag kan – jag är inte så duktig, men jag kan jobba med data. Och språket – ja, jag kanske behöver lite mer svenska, men den kursen de hade på Tänk Om, verkade vara lite mer grundläggande. Men jag skulle inte säga att jag inte har lärt mig något. Det fanns saker jag lärde mig, det var inte bara att slösa bort tiden. [...] Och nu är jag på gång, vi får se vad det kommer bli. Så klart vill jag få ett jobb där. (Intervju E)

De flesta deltagarna vill komma in i arbetslivet, men deras förväntningar speglar även en känsla av att även dom har rätt att ställa krav.

[En processledare] frågade om vi var beredda att jobba på allting, på det som erbjöds. Ja, sa ”Ja, varför inte om jag *trivs*”. Jag kan inte jobba allt som helst om jag inte trivs där. Till exempe på praktiken om de bjuder någonting jag kan jobba med, varför inte? Det behöver inte bli exakt [de arbetsuppgifter som motsvarar det jag gjorde i mitt hemland]. Det handlar om att man får ett jobb. (Intervju E)

Har förväntningarna infriats? Ja, för hälften av de intervjuade – de var vid intervjutillfället ute på praktik, men enligt projektets senaste statistik för samtliga deltagare som avslutat projektet är siffran ut i jobb eller utbildning lägre, ca 35 %. En deltagare trodde att det berodde på att inte alla är beredda att ta praktik eller jobb där det finns. Att somliga har för höga förväntningar på arbetsmarknaden och sin plats på den.

Det finns duktiga människor [här] med de väljer bara ett jobb [som inte finns]. [De] vågar inte ta andra jobb. Sen finns det språkliga problem. [...] Om jag inte kan språket och vill jobba inom vården. Det går inte. (Intervju G)

De som var ute på praktik var alla nöjda för matchningen, trivdes bra och hade goda förhoppningar om fortsatt anställning. För de övriga var situationen lite mer långsam och i väntans tider.

7. Att vänta på sin tur

Tänk Om har ett antal processledare som leder den dagliga verksamheten i grupperna och har den kontinuerliga kontakten med deltagarna i respektive grupp. Under fältarbetet var endast en resurs coach- och näringslivsansvarig anställd i projektet. Denna enda resurs hade som ansvar att träffa alla deltagare, efter att de skrivit CV, och coacha dem i en målsättning vad gällde jobb eller praktik. Och sedan – utifrån sitt eget kontaktnät – matcha ihop deltagarna med en arbetsgivare. Nästan alltid sker denna matchning först som en praktik, för att både deltagare och arbetsgivare skall få prova på. Resursen coach/näringslivskontakt bestod tidigare av ännu en person, som senare slutat. Och under tiden för fältarbetet bestämdes att en av processledarna skulle ta ansvar för en grupp av deltagarna vad gäller coaching. Med tanke på vilken förväntan och motivation flertalet deltagare gav uttryck för, så verkar den resursfördelningen lite skev. Möjligen sammanföll fältarbetet för den här utvärderingen med en tillfällig flaskhals, men det gör inte nedanstående beskrivningar mindre kännbara för deltagarna själva. En del tog det med ro, andra hade svårt för situationen. Deltagaren i det första citatet var en av dem som varit ute på praktik.

Jag fick vänta till jag fick den där [samtalet. Coachen] hade inte tid. Jag vill inte pressa [coachen]. [...] Jag säger till de andra som är frustrerade[och vill ut på praktik]: Andas lite, vänta lite. Det kommer. (Intervju G)

Jag visste inte så mycket vad [projektet] skulle handla om, men jag förstod att man skulle försöka komma ut på någon praktikplats. Och i bästa fall kunna få ett jobb. Och då har vi en som [är coach/näringslivskontakt] som skulle försöka få ut mig på någon praktikplats. Men än så länge har det inte blivit något. Men jag skall träffa [coachen] på måndag, men då skall vi mest träna anställningsintervjuer. Men det har inte varit tal om någon praktikplats eller så, för min del. Än så länge. [Intervjuaren: Är du besviken att det inte hänt något?] Inte direkt besviken, är jag inte direkt, men man hade kanske *hoppats* lite på en praktikplats eller så. Men nu vet jag ju det att det är svårt att få tag på. Så jag är införstådd med det att det är inte så lätt att få fram praktikplatser och jobb. Jag förstår att det är svårt. Men om man hade möjligheter till det vore det kul att pröva på. [...] Det är ju många [deltagare] och träffa och försöka ordna med. Och det är klart att [coachen] får mindre tid för var och en när [det är flera att] tänka på. Det är naturligt. Det blir ju mer jobb för [coachen] när det är flera. (Intervju D)

Under tiden jag väntat, har jag tvingats reflektera över min situation. Jag skulle vilja ha ännu mer verktyg. Och praktik. Det känns som om man bara väntar på saker. Vet inte om man kanske skall ta för sig lite mer. Tanken var väl att vi skulle prata om praktik ganska direkt i början. Men jag har redan varit här tre månader nu. Det är bra med coachning [nu när jag har haft ett sådant samtal]. Vem är jag, och hur det skall det passa på ett arbete. Förhoppningsvis får jag hjälp nu, att hitta något att göra. (Intervju B)

8. Motivation och drivkraft kopplat till praktik

Något som är tätt sammanvävt med förväntningar, och med om förväntningarna infriats, är motivationen och drivkraften hos den enskilde deltagaren. Det kommer fram i flera av intervjuerna, och då särskilt hos dem som ”lyckats” och kommit ut på praktik.

[Intervjuaren: Varför är inte alla på praktik?] kanske jag är lite mer [drivkraft]. [...] Jag vill se om jag kan lära mig något nytt. Men andra kanske inte ser det som en möjlighet. (Intervju F)

På fredagarna jobbade vi med datorn, man provar. När man går igenom de här sakerna, man har en känsla att man själv vill jobba. [...] Här, på Tänk om kämpar man. Man undrar varför han och inte jag [fixat till en bra CV, kommit ut på praktik]. Datorsalen på fredagar – då måste man hinna allt! (Intervju G)

Jag gjorde det [deltog i verksamheten], men man tänkte hela tiden på [den hägrande arbetsplatsen] och så. Jag var hela tiden där i mina tankar. (Intervju H)

Men det är inte bara den enskilde individens drivkraft, utan även sammanhanget och bemötandet som avgör. Och inte minst den matchning som görs mellan deltagare och arbetsgivare. Och det beskriver en av deltagarna bäst själv. Tillägas bör att just denna deltagare var en av dem som var på praktik, och som också hade goda förhoppningar om att det skulle leda till en anställning.

Det beror mycket på vilken inställning man själv har. Om man verkligen vill göra det [komma ut i praktik eller jobb] eller om det bara är en tillfällig sysselsättning att gå hit [till projektet]. Jag tror det är väldigt olika hur man ser på det. Och dom som kommit ut på praktik – alla är väldigt positiva, tycker att de tär jätteskönt att ha. Och det är ju tack vare projektet som ... det har hänt. Det är ju [coachen] som hittar de här praktikplatsen. Det är väldigt svårt att få någonting sånt själv. Och det är definitivt HOPPLÖST att få via Arbetsförmedlingen. Jag höll på i två år med en handläggare och till sist förstod jag att hon tröttnade, för hon sa ”Du behöver inte komma hit, du kan bara ringa eller skriva en email”. Så jag ... gav upp, helt enkelt, det var meningslöst. [Intervjuaren: varför gav *hon* upp då, tror du?] Hon sa rent ut att – ”du är för gammal, du kommer inte att få något jobb” [...] Hon sa att visserligen så får inte arbetsgivare diskriminera, men det finns alltid vägar att kringgå det [...]. Så jag sa ”ok, då är jag utslagen – bara till att gå hem och sätta sig och vänta på att dö”.

[Intervjuaren: Och det bidrog ju hon till, hon på arbetsförmedlingen.] Ja, precis, man kände sig ... det kändes liksom som att "det är över" och jag har ju jobbat i så många år och så plötsligt har man ingenting. [...] Känslan jag hade då för handläggaren på arbetsförmedlingen var att hon bara gjorde sitt jobb. Hon hade ju träffat mig eller hört ifrån mig och då räckte det. Hon behövde inte bry sig. (Intervju I)

Samma deltagare fortsätter med att fundera om den kritik som en del av deltagarna framför både i diskussionerna i verksamheten och på fikarasterna vad gäller praktik:

Det är väldigt många som kommit ut på praktik. Och även om det inte leder till jobb, så har man ju den erfarenheten och det kan ju hjälpa till att hitta ett annat jobb inom samma bransch. Så det är absolut inte negativt att gå ut på praktik. [Det finns ju dom som hävdar att det är utnyttjande av gratis arbetskraft] Ja, jag *vet*, så säger [den och den], men det är vad man själv vill ha ut av det också. [...] men båda [både arbetsgivare och praktikant] har ju ut någonting av det, så det är ju ömsesidigt. Och jag har inte hört någon annan [av de som är ute på praktik] som uppfattat det så att det är ett utnyttjande. (Intervju I)

9. Det är något speciellt med det här projektet

[Projektet] är väldigt unikt och något som utanförstående inte ser. (Intervju A)

I princip alla beskriver det här projektet som något unikt och speciellt. Och de är alla typer av deltagare som beskriver projektet så. Vad beror det på?

En av de faktorer som tycks skapa bilden av det speciella projektet tycks vara den närhet som finns mellan deltagare och processledare. Verksamhetens upplägg att erbjuda ett sammanhang och aktiviteter varje dag i förhållandevis små grupper gör att varje deltagare känner sig sedda. Processledarna har också beskrivit hur personligt det blir i mötet med deltagarna.

[Det verkar vara en väldig närhet i det här projektet, beror det på att rollen är lite friare – de är inte myndighetsutövare, eller att de har tid. Eller är det deras personlighet?]. Jag tror det är alla tre kombinerat faktiskt. Men personligheten har ju väldigt mycket med det att göra, det är väldigt varma människor. Det har väldigt stor betydelse, för personkemin är viktig. [Vad är det för typ av personlighet, som behövs för att ha den här rollen?] Åh, då måste jag tänka. Vara öppen, och de är ju öppna för förslag, öppna för vad man är intresserad av. Det har ju blivit så att alla kan dra sitt strå till stacken. Innehållsförslag. De är öppna för allt vad vi föreslår att vi vill göra. Det har ju varit mycket så att förslagen har kommit från medlemmarna i gruppen. [...] Och sen är det klart att [processledarna] haft en hel del saker själv att komma med, men mycket har gått ut på att *aktivera* och det tror jag är en egenskap som är viktig. Att kunna aktivera människor, göra dem intresserade. (Intervju I)

Det fungerar bra att blanda kunskap som processledarna har och tillsammans hjälpa en individ. [processledare x] är terapeut, [processledare y] och den typen av coaching [coachen] erbjuder. Och att det finns någon som har mer personal- och CV-kunskaper. [Intervjuaren: Vad är de här kompetenserna för skillnad mot AF och de stöd man kan få där?] Man är här hela tiden, så man får en starkare relation till processledarna. På arbetsförmedlingen vill man inte öppna sig för nya man aldrig träffat. (Intervju B)

Men det är inte bara projektet, utan rekryteringen av personal som tycks ha varit en framgångsfaktor. Tålmodet hos processledarna återkommer flera av deltagarna till, både vad gäller att förklara saker för enskilda individer och vad gäller att hantera olika uttryck för negativitet eller konflikter i gruppen.

Slutligen går det inte att undgå att så många beskriver projektet som så lyckat. Deltagarna pratar om den positiva stämningen och många är de framgångssagor som återges.

Jag vet en person ... de har hittat en praktikplats för honom. Jag hoppas att det leder någonstans. [...] För en person som inte ens kan behärska språket är det en stor framgång och väldigt positivt. (Intervju A)

Det var exempelvis en man som på 20 år inte hade jobbat. Han lärde sig CV och fick praktik och nu har han jobb. Han var sjuk, men öppnade sig. Han jobbar och nu mår han bra. Kanske han tänkte: ingen vill ha mig, de negativa tankarna kom. Och kanske var han också lite lat. Och så blir man less av alla nej. (Intervju G)

Bilaga 3.

John Boman, Ulrik Lögdlund & Christer Johansson

**Projektet Tänk Om:
Att arbeta med OCN-metoden**

1. Inledning

Det pågår strukturförändringar i svensk arbetsmarknadspolitik. En betydande förändring under de senaste 10–15 åren är den Europeiska unionens satsning på att skapa fler arbetstillfällen för i första hand medlemsländernas medborgare. Vid sidan och parallellt med detta sker andra förändringar som är mer globala och kanske också mer långsiktigt strukturerpåverkande. Det handlar om förändrade anställningsformer och arbetsvillkor. Det handlar om en stark politisk styrning mot att upphäva bidragsberoende till att främja och stödja människors försörjningsförmåga. (SOU 2009: 89).

En viktig del i Europeiska unionens satsning på att skapa fler arbetstillfällen är socialfonden (ESF). Den svenska förgreningen av ESF är en statlig myndighet som sorterar under Arbetsmarknadsdepartementet. Sedan 1995 har den svenska socialfonden finansierat projekt där fler än en miljon människor varit föremål för insatser. Sverige har av socialfonden tilldelats 6,2 miljarder kronor under perioden 2007–2013, tillkommer gör motsvarande summa i svensk medfinansiering. Enligt ESF kommer dessa miljarder att fördelas mellan cirka 4000 projekt och omfattar motsvarande cirka 315 000 deltagare. Socialfonden stödjer projekt under områdena ökad kompetensutveckling (PO 1) och ökat arbetskraftsutbud (PO 2).

Det ESF-projekt som är av intresse för denna studie återfinns under det senare området.

Det finns ett antal utmaningar som dessa ESF-projekt står inför och som också påtalats av ett flertal forskare (Engstrand *et. al.* 2010, Johansson *et. al.* 2011 a). En första utmaning handlar om att projekten är tidsbegränsade och att lärdomar och erfarenheter inte överlever projektets slutdatum. En andra utmaning är att arbetsvillkoren och arbetssituationen för människor som arbetar i projekten riskerar glömmas bort när så mycket handlar om hur många deltagare som respektive projekt lyckats stryka från bidragsstatistikens staplar. En tredje utmaning är att de arbetsmetoder som används i projekten inte sällan saknar vetenskaplig och kunskapsbaserad grund.

Syfte

Syftet med denna rapport är att granska hur ESF-projektet *Tänk Om* använt *OCN* som metod.

Tänk Om

Tänk Om är ett ESF-projekt som avslutades våren 2011. Bokstäverna i Tänk Om representerar projektets utgångspunkter: Trygghet som grund för per-

sonlig utveckling; Ändrade förutsättningar via samverkan och personligt engagemang; Näringslivet som part i utveckling av kompetens; Kunskap om yrken och egen förmåga för att ta steget till arbete, studier eller företagande; Områdesutveckling tillsammans med bostadsbolag och övriga aktörer. Projektet är ett samarbete mellan Linköpings och Norrköpings kommun. Målgruppen för projektet är människor som befinner sig utanför arbetsmarknaden. Verksamheten bedrivs i fyra s.k. förortsstadsdelar: Ryd, Skäggetorp i Linköping och Klockaretorpet och Ringdansen i Norrköping. I respektive stadsdel leds verksamheten av en processledare. Projektets målsättningar är att:

1. Deltagarna ska nå arbete, studier eller eget företagande.
2. Tänka innovativt med syfte att stärka människor så att de blir medvetna om och använder sin egenmakt.
3. Utveckla den lokala ekonomin.
4. Arbeta för samverkan över organisatoriska gränser.
(UR Tänk Oms programblad)

I Tänk Om projektet arbetar en projektledare, fyra processledare och ett antal biträdande processledare (har varierat under projektiden) och slutligen en näringslivssamordnare.

Tänk Om projektet har utvärderats i sin helhet (Urban, 2011). Urban lyfter i rapporten särskilt fram att Tänk Om bidragit till att skapa lokala plattformar för deltagarna och att deltagarna uppskattat det stöd de fick i projektet. Avslutningsvis menar Urban att Tänk Om utvecklat deltagarnas egenmakt.

OCN-metoden integreras i Tänk Om

När projektet passerat halvtid började OCN-metoden att användas. OCN står för Open College Network vilket på svenska översätts som öppet kollegialt nätverk. OCN utvecklades ursprungligen i Storbritannien med främsta syfte att lyfta fram det informella lärandet och föra det i någon form av på arbetsmarknaden användbart bevis. I Sverige används OCN-metoden av ett flertal kommuner och organisationer. Ledorden för svenska OCN är: "Säkerställer kvalitet och ger erkännande till lärande som äger rum utanför det formella utbildningssystemet." (Se <OCN.se>). OCN är ett aktiebolag vilket innebär att det kostar pengar att använda OCN-metoden.

För att undvika felaktiga generaliseringar är det viktigt att poängtera att det är Tänk Om projektets arbete med OCN-metoden som är i fokus för denna granskning. Det är inte OCN-metoden i sig som granskas. En viktig anledning till denna markering är att OCN-metoden utgör en ram som projektägaren fyller med innehåll.

Ramverket består av nio steg: 1.) Utbildning av processledarna i OCN-metoden; 2.) Utbildning av kvalitetssäkrare; 3.) Utarbetande av kursmoduler; 4.) Upprättande av programplan; 5.) Panelmöte; 6.) Eventuella korrigeringar av plan och moduler; 7.) Lärandemoment; 8.) Examination (bevis på lärande); 9.) OCN-ackreditering och upprättande av intyg.

Processledarna gick en (steg 1) utbildning på två dagar i OCN-metodiken. Utbildningsanordnare var OCN AB och utbildningen innehöll en introduktion till historiken om OCN och om metodens centrala delar.

Till projektet (steg 2) utbildades projektledaren till intern kvalitetssäkrare. Dennes roll är att säkerställa att processledarna arbetar utifrån de kvalitetskrav som OCN AB ställer på anordnarna.

I nästa steg (3) arbetade processledarna fram sex kursmoduler: Sveriges samhälle och demokrati; Arbetsmarknadskunskap; Personlig utveckling; Marknadsföra sig själv mot arbetsmarknaden; Socialt företagande/styrelsearbete (endast i Norrköping) och slutligen Personlig kompetens i praktik. Kurserna utformades i syfte att de skulle rama in den verksamhet som redan pågick i projektet. Processledarna skrev fram läranderesultat och bedömningskriterier för respektive kurs. Sedan delades kurserna in i olika nivåer. Inom ramen för respektive kurs bestämdes också hur många OCN-poäng som deltagarna skulle tilldelas efter genomgången kurs. Nedan ges ett exempel på en kursmodul:

Modulens namn var Sveriges samhälle och demokrati. Processledarna placerade den på nivå 1 av 3 möjliga vilket innebär att det var elementär kunskap som deltagaren skulle tillägna sig. Ju högre nivå desto mer avancerat bör innehållet vara. Poängtilldelningen följer samma logik. Exemplifierad modul gav deltagaren 1 OCN-poäng av 3 möjliga. Ett läranderesultat för modulen var att deltagarna skulle lära sig Demokratibegreppet. För att uppnå detta skulle deltagaren bedömas utifrån kriterierna att kunna:

- Identifiera var och när demokratin uppkom
- Uppge betydelsen av ordet demokrati
- Namnge två andra sätt att styra ett land.

När samtliga kursmoduler utformats på detta sätt skrevs de in i en programplan. Denna ligger till grund för den presentation som sker inför panelen. Programplanen är ett formaliserat styrdokument med fördefinierade uppgiftsfält som projektägaren ska fylla i.

Programplanen diskuteras sedan vid ett panelmöte (steg 5) där representanter från företag, myndigheter och organisationer ska medverka. Det är OCN AB som ansvarar för mötet och som också kallar representanterna. Efter mötet skriver projektägaren in eventuella synpunkter från panelen (steg 6). Därefter skickas programplanen till OCN AB (extern kvalitetssäkrare) för slutligt godkännande.

I detta skede påbörjas arbetet med att operationalisera kursmodulerna till lärandemoment för deltagarna (steg 7). Processledarna anordnar t.ex. föreläs-

ningar och studiebesök med inriktning mot bedömningskriterierna. Efter dessa moment ska deltagarens tillägnade kunskap föras i bevis i form av examinationer (steg 8). I exemplifierad modul fick deltagarna göra ett skriftligt prov där frågorna utgick från bedömningskriterierna. Det avslutande steget (9) utgörs av att deltagaren får ett intyg på att denne blivit godkänd på kursen ifråga.

2. Metod

Tillvägagångssätt

Granskningen av Tänk Om projektets användande av OCN-metoden började med inledande samtal med projektledaren. Sedan genomfördes ett gruppsamtal med processledarna. Tidpunkten för dessa samtal var när arbetet med OCN-metoden stod i startgroparna. Samtalen inriktades mot att skapa en övergripande förståelse av vad processledarna stod inför när OCN-metoden skulle initieras i det större projektet. Vid tidpunkten för samtalen påbörjade processledarna arbetet med att ta fram kursmoduler.

Nästa steg i granskningen handlade om att närvara vid och observera viktiga händelser i projektet såsom panelmötet, undervisnings- och examinationsmoment. Syftet med detta var att få en inblick i OCN-metodens konkreta praktik. Vid undervisnings- och examinationstillfällena fördes också formella och informella samtal med deltagare i projektet.

När projektet började gå från planering till igångsättande intervjuades samtlig personal i projektet, dvs. projektledare, processledare och näringslivsamordnare. Intervjufrågorna behandlade upplevelser av och uppfattningar om OCN-metodens olika steg. I anslutning till dessa samtal genomfördes också två stycken gruppintervjuer med deltagare i projektet. Av praktiska skäl intervjuades deltagare från de två stadsdelarna i Linköping. Det var processledarna som i en diskussion med utvärderarna valde ut deltagare. Urvalsprincipen som sattes upp var att de deltagare som intervjuades så långt möjligt skulle vara representativa gentemot den totala populationen.

I projektets slutfas genomfördes en gruppintervju med personalen som inriktades på att fånga upp lärdomar från och kritiska moment i deras arbete med OCN-metoden.

Granskningens avslutande moment var att intervjua ansvariga på OCN AB i Stockholm. Närvarande vid denna intervju var Tänk Om projektets externa kvalitetssäkrare samt VD för OCN.

Undersökningsgrupp

Processledarnas utbildning och yrkeserfarenhet är heterogen. Exempel på utbildningsbakgrund är psykoterapi, socionom, statskunskap, PA-vetare. Exempel på yrkesrelaterad bakgrund är tidigare arbete i verksamheter som Arbetsförmedling, Samhall, kommun, landsting och funktioner i ideella föreningar. Ungefär hälften av processledarna hade tjänstledigt från sitt ordinarie arbete, medan de övriga sökte tjänsten på reguljärt vis.

Deltagarnas heterogenitet består av skillnader i ålder, etnisk härkomst, språkkunskaper i svenska, tidigare arbetslivserfarenhet, utbildningsbakgrund, psykosocial problematik och rekryteringsväg in i projekten. Ytterligare en dimension som pekar på deltagarheterogenitet är sjukdomsbakgrunden. Vissa deltagare hade med sig en medicinsk problematik in i projektet, t.ex. olika fysiska- och psykiska funktionshinder.

Datainsamling, bearbetning och analys

De datainsamlingsmetoder som användes var samtal, observationer, intervjuer enskilt eller i grupp samt dokumentstudier. Samtalen och observationerna dokumenterades i form av minnesanteckningar. Intervjuerna spelades in och transkriberades. Inför intervjuerna konstruerades en tematiskt uppbyggd guide. Temana för de enskilda intervjuerna med personalen var:

- Att lära sig OCN-metoden
- Att använda OCN-metoden
- Att förstå OCN-metoden
- OCN i sin helhet

Sammanlagt intervjuades fyra processledare, en biträdande processledare, näringslivsamordnaren och projektledaren. Intervjuerna varade i 1 till 1,5 timme. Intervjuerna skedde i Tänk Oms lokaler i Skäggetorp.

Gruppintervjun med personalen följde temana:

- Tillbakablick på arbetet med OCN-metoden
- Kritiska moment
- Erfarenheter och lärdomar
- Framåtblick

Vid gruppintervjun deltog tre processledare, två biträdande processledare, näringslivsamordnaren och projektledaren. Gruppintervjun tog cirka 2 timmar och genomfördes i Tänk Oms lokaler i Skäggetorp.

De två gruppintervjuerna med deltagarna genomfördes i Tänk Oms lokaler i Skäggetorp och varade i cirka 1 timmar vardera. I ena gruppen deltog 3 personer och i den andra fem personer. Temana var:

- Introduktionen av OCN metoden
- Arbeta med OCN-metoden
- OCN och framtiden.

Den avslutande intervjun med ansvariga för OCN AB genomfördes i Stockholm och varade i cirka två timmar och temana var:

- Vad är OCN?
- Tillbakablick på Tänk Oms användande av OCN-metoden
- Kritiska moment

- Erfarenheter och lärdomar
- OCN i framtiden.

Samtligt insamlat material lästes igenom och diskuterades inom forskargruppen. Centrala innehållsliga och analytiska aspekter togs fram.

Forskningsetiska aspekter

Tänk Om projektet har under tre år i egenskap av ESF-projekt utvärderats utifrån ett flertal perspektiv. Föreliggande rapport granskar OCN-metoden i Tänk Om. Personalen och deltagarna har i princip från projektstarten varit föremål för andra utvärderares granskande blickar. Vid ett av dessa andra tillfällen upplevde personalen att de blivit felaktigt behandlade och felciterade. I allmänhet fanns det också en viss utvärderingströtthet bland såväl personal som deltagare när granskningen av OCN-metoden skulle påbörjas. Mot denna bakgrund bestämdes det att utvärderarnas arbete skulle underlättas om det så långt möjligt kunde garanteras full konfidentialitet i föreliggande avrapportering. Allmänt sett faller detta givetvis inom vedertagen forskningsetisk praxis med tillägget att forskare så långt möjligt använder men i sådana fall anonymiserar citat från intervjuer eller liknande.

Beslut togs av utvärderarna att inte återge citat från intervjuerna med personal eller deltagare. Eftersom både personalen och deltagarna arbetade nära varandra ansågs det att anonymiserade citat inte var tillräckligt för att garantera konfidentialitet. Mot denna bakgrund blir kommande resultatdel summarisk snarare än expansiv.

Innan observationerna och intervjuerna genomfördes informerades samtliga inblandade om syftet med undersökningen och hur insamlade data skulle användas i form av rapportering och kunskapsspridning.

Vid intervjuerna tillfrågades samtliga om proceduren kring inspelning och transkribering av samtal. Med något undantag (en gruppintervju med deltagarna) gavs godkännande till inspelning av intervjuerna.

3. I det arbetsmarknadspolitiska fältets frontlinje

Den här granskningen behöver sättas in ett vidare sammanhang för att göra rättvisa för de människors som arbetar med att hjälpa människor ut i arbetslivet och därmed bryta deras utanförskap. Dessa människor inryms inom gruppen projektledare och processledare. Det är dessa människor som i praktiken ska omsätta de miljarder som ESF delar ut i syfte att bekämpa utanförskapet. Projektledarna och processledarna (i fortsättningen benämns dessa för projektarbetare i denna del) ska göra praktisk verklighet av politisk vilja och retorik. I många fall skickas projektansökningar in till ESF-råden med stora och ambitiösa planer och målsättningar. Ansökningarna byggs ofta upp utifrån de direktiv som står uppställda på programområdenas hemsidor. Projekten ska bl.a. visa att just deras metoder leder till att t.ex. 60 % av deltagarna efter projekttiden kommit ut ur sitt utanförskap. När sedan projekten ska rekrytera deltagare blir det avgörande vilka deltagare de blir anvisade av t.ex. arbetsförmedlingen. I varje fall om sysselsättningsmålen ska nås. I föreliggande projekt samlas t.ex. deltagare som knappt förstår svenska med personer som har universitetsexamen.

Det har skapats en underliggande kamp mellan projekt om att få rätt deltagare. Det gäller här för projektarbetarna att övertyga myndigheterna om vilka personer som ska skickas till projekten. Det är ju skillnad på en person med svaga kunskaper i svenska språket och på någon som mer eller mindre förutan projektet snart är ute i arbetslivet sett till möjligheten att nå uppställda sysselsättningsmål.

Projektarbetarna arbetar också i en verksamhet som utvärderas och granskas utan och innan. Inte sällan är det just deras sätt att arbeta som granskas. Föreliggande text är ett tydligt exempel på detta där vi som utvärderare observerat deras arbete, intervjuat dem om deras erfarenheter och slutligen analyserat och skrivit om deras arbete.

En utvärderingsrapport – oavsett hur utförlig den än är – kan aldrig åter skapa alla de beslut och överväganden som tas i ett projekt. Det utvärderaren strävar efter är att så långt möjligt i avrapporteringen göra projektet och projektarbetarna rättvisa. I fallet Tänk Oms användande av OCN-metoden har det varit svårt att förstå vad som föranledde vad eftersom OCN-metoden är en integrerad del i ett större projekt. Det har också, som visas i resultatdelen, varit olika bud om vad OCN egentligen är för en metod.

Det finns också en annan problematik med dessa ESF-projekt och det är att styrningen av arbetsmarknadspolitiken aldrig haft så få riktningar. Det är arbetslinjen som gäller. Projektarbetarna ska följa devisen att arbete ska skapas till vilket pris som helst, dvs. oavsett vad detta kostar för den enskilda deltagaren i form av personliga uppoffringar.

Sociologen Pierre Bourdieus begrepp fält är här användbart för att för-

stå det samhälle som projektarbetaren ska försvara med alla till buds stående medel i den dagliga kontakten med deltagarna.

Med fält menas att det inom ett område pågår en kamp om vad som ska gälla för sanning, vad som definieras som ett problem och slutligen hur detta ska hanteras (Bourdieu & Waquant, 1992). Inom ett fält varierar styrkeförhållandena över tid vilket resulterar i att nya maktkonstellationer kontinuerligt skapas och att problem omdefinieras eller tonas ned.

När alliansen tog över regeringsmakten 2006 förändrades styrkeförhållandena på det arbetsmarknadspolitiska fältet drastiskt. Det började talas om det nya utanförskapet och den s.k. Arbetslinjen blev mer och mer framträdande som en bärande politisk symbol i kampen mot höga utgifter inom arbetsmarknads- och välfärdssektorn.

Människor som befinner sig i det nya utanförskapet är de som inte är i reguljär sysselsättning på arbetsmarknaden; öppet arbetslösa, latent arbetssökande, individer i åtgärder, undersysselsatta och människor med någon form av sjuktillstånd med ersättning därefter (Reinfeldt *et. al.* 2006; Prop. 2008, s. 39–40). I en SOU-rapport (SOU 2009:92) fastslogs det att den offentliga förvaltningens verksamheter och dess service ska utformas så att de bidrar till att motverka och bryta människors utanförskap.

Men enligt Lundgren *et. al.* (2008) är det inte oproblematiskt att avgöra vilka människor som befinner sig i ett utanförskap. Riksrevisionens granskning av ekonomiska propositioner kommer också den fram till slutsatsen att termen utanförskap saknar en tydlig definition (RiR 2008).

Utanförskap kan och bör beskrivas och studeras utifrån perspektiv som kanske är mindre sprungna från arbetsmarknadsområdet, t.ex. som att det omfattas av individens subjektiva upplevelse, självvalt utanförskap, annat medborgarskap, segregation i boende eller hemlöshet, missbruk, funktionshinder, språksvårigheter, informations- och kunskapsmässigt utanförskap samt socialt och ekonomiskt utanförskap (Abrahamsson, 2009; Davidsson, 2009; Fahlgren, 2009).

I Johansson *et. al.* (2011 a) poängteras att utanförskap bör behandlas intersektionellt, dvs. att en individ kan omfattas av flera typer av utanförskap. Utanförskap kan även studeras hierarkiskt, som exempel den politiska Jobb- och utvecklingsgarantins olika faser där människor i fas 3 anses vara mer utanför än människor i fas 1 (SFS).¹ Sammanfattningsvis är de individer som räknas in i det nya utanförskapet inte en särskilt homogen grupp.

1 *Jobb- och utvecklingsgarantin* är indelat i tre faser kopplat till antal dagar den sökande befinner sig i programmet. I fas ett (1–150 dagar) sker kartläggning, jobbsökaraktiviteter med coaching och förberedande insatser. Aktiviteterna i fas två (151–450 dagar) överensstämmer med den första fasen, men kan exempelvis utvidgas med aktiviteter som arbetsplatspraktik. I fas tre, efter 450 dagar, kan den sökande erbjudas en sysselsättning hos en anordnare efter överenskommelse med Arbetsförmedlingen.

Problemet i detta sammanhang är att projektarbetaren finns inom ett politiskt område där utanförskap är detsamma som arbetslöshet eller bidragsberoende. *Workfare* är detsamma som *Welfare*. Alla andra variabler får stå åt sidan. Detta innebär – enligt det politiska utanförskapsfältet – att människan ska lönearbeta eller placeras i arbetsmarknadspolitiska åtgärder även om detta leder till en kraftigt reducerad individuell livskvalitet, eller med Ulrich Becks ord (som kanske bör förstås som en varning snarare än en faktisk samhällsdiagnos):

The worst case in the social market economy is personal care: it does too little, makes too little profit, for others. Capitalism is youthful and hates crutches, prostheses and wheelchairs. An ill person is an anticapitalist and a nuisance to the company. A very ill person abuses the social safety-net and the employer's goodwill. To continue paying wages during sickness leads to socialism. It has to stop! (Beck, 2000, s. 57.)

När det på fältet nästintill är omöjligt att tänka och tala i termer av att vissa människor skulle vara arbetsoförmögna eller oanställningsbara riskerar fältet att omvandlas till en apparat:

Ett fält bli en apparat när alla rörelserna går från toppen till botten, och när effekterna av dominansen är sådana att kampen och dialektiken som är konstitutiva för fältet upphör. (Bourdieu, 1991, s. 154.)

Ett annat viktigt kännetecken för en apparat är att den är maskinmässigt tvingande och irreversibel. En apparat vidmakthålls genom att samtliga som arbetar i den måste följa reglerna och bidra till att dessa också efterföljs.

Om nu projektarbetarnas arbetsområde är på väg att omvandlas till en arbetsmarknadspolitisk apparat styr Europeiska Socialfonden och svenska myndigheter denna genom t.ex. programutlysningar (ESF-direktiv) och regelverk (Jobb- och Utvecklingsgarantin). Projektarbetarna huvudsakliga uppgift är att arbeta som apparatens maskinister och reparatörer. Det är nämligen projektarbetarna som ska dagligen ska se till så att apparatens kugghjul snurrar.

Mot denna bakgrund är det hög tid att granska projektarbetarnas arbete med OCN-metoden, men först bör noteras att kunskapen om arbetet och arbetsrollen för projektarbetarna, dvs. de människor som har hand eller har haft om den dryga miljon människor, som enligt det politiska resonemanget befinner sig i det nya utanförskapet, behöver utvecklas. Det finns dock några studier som närmat sig denna problematik, t.ex. Engstrands *et. al.* "Bortom Lissabonstrategin" (2010), Johansson *et. al.* "Entreprenörskap och Företagande – Förutsättningar i projekt" (2011 a) och Johansson *et. al.* "ESF-projektet SPIK!" (2011 b).

4. Resultat

Tid

Projektet Tänk Om har under hela projekttiden arbetat under tidspress med OCN-metoden. Den främsta anledningen till detta var att arbetet med att ta fram kursmoduler tog längre tid än beräknat. Det fanns dock färdiga kursmoduler som Tänk Om kunde köpa in från OCN AB men projektledaren och processledarna ville anpassa modulerna till den verksamhet som redan pågick i projektet. Det processledarna upplever i detta sammanhang var att det som tog tid var att lära sig grundtänkandet i OCN-metoden och att konstruera moduler som bidrog till att föra projektet vidare och deltagarna närmare ett tänkt arbetsliv. Modulerna som togs fram blev sedermera traditionella arbetsmarknadsinriktade miniutbildningar i samhälls- och arbetsmarknadskunskap, personlig marknadsföring och slutligen praktik.

Under arbetet med att integrera OCN-metoden i verksamheten uppger processledarna att de arbetat under stark tidspress med att:

- Förstå metoden
- Arbeta fram relevanta moduler
- Undervisa och examinera deltagarna.

I detta sammanhang är det tydligt att OCN-metoden är ett operativsystem som köpande projekt ska fylla med programinnehåll. Alternativet var att köpa in redan befintliga moduler som OCN har samlat i en databas. I fallet OCN ville processledarna använda OCN på redan befintlig verksamhet vilket motiverade att det utarbetades egna moduler från grunden.

Utvärderarens kommentar

OCN-metoden togs in alldeles för sent i projektet. Processledarnas tvingades arbeta mer med att ta fram moduler och mindre med att i praktiken med deltagarna arbeta med det faktiska innehållet. Framtagna moduler ansluter dock till vad som projekt brukar arbeta med inom arbetsmarknadssektorn. Tidspressen var å andra sidan inte planerad eftersom processledarna inte kunde föreställa sig vilket arbete de hade framför sig när de gick in i projektet. Det fanns dock ytterligare processtöd att få från OCN AB men även det kostade pengar.

Panelen

Utifrån samtal med företrädare för OCN AB ska panelen garantera att framtagna moduler är anpassade utifrån arbetsmarknadens krav. Panelen bör bestå av företrädare från lokalt näringsliv, fackföreningar och utbildningsväsendet.

Det var OCN AB som sammankallade panelen men först efter överläggningar med processledarna i Tänk Om. Panelen kom att bestå av 10 personer från utbildningsföretag, fackförbund, försäkringskassan, arbetsförmedling och lokala företag. Panelen fick ett kortare informationsbrev för påläsning innan mötet. Brevet innehöll programplan och kursmoduler samt information om OCN AB och OCN-metoden och slutligen om panelprocessen.

I praktiken fick näringslivssamordnaren i Tänk Om använda sina kontakter för att panelen skulle bestå av tillräckligt många relevanta personer. Vid panelmötet diskuterades modulernas verkningsgrad gentemot arbetsmarknaden och smärre justeringar gjordes.

Ett problem i detta sammanhang var att panelen (trots informationsbrevet) hade låg kännedom om vad OCN-metoden stod för, vad det innebar och vilken roll de hade som paneldeltagare. Vid mötet var det snarare språkliga formuleringar som diskuterades än kursmodulernas faktiska innehåll. Det saknades också representanter från skol- och universitetsväsendet. Efter mötet fick paneldeltagarna hemskickat justeringar i programplanen och sedan var deras arbete slutfört. Ingen fortsatt kontakt med panelen togs.

Utvärderarens kommentar

Paneldeltagarna var inte tillräckligt insatta i OCN-metoden. Flera var inte klara över vilken uppgift de hade vid mötet. I princip är panelmetoden ett bra grepp eftersom utbildningen får en förankring ute i samhället, men det krävs mer arbete från OCN AB för att panelen ska bidra med en riktig verkningskraft för projektet. En stor brist var också att inte arbetslivsforskare eller utbildningsforskare var inbjudna.

Kursmodulerna

Processledarna arbetade fram modulerna med två övergripande syften: 1.) Modulerna skulle spegla den verksamhet som redan bedrevs och därmed utifrån befintlig personalkompetens. 2.) Innehållet i modulerna skulle bidra till att deltagarnas anställningsbarhet vidgades. Processledarna arbetade fram innehåll i modulerna och tog fram lärandemoment. Deltagarna fick gå på studiebesök, höra på föreläsningar, studera material och slutligen blev deras kunskap prövad i form av examinationer. Detta var också sådan verksamhet som bedrevs innan OCN-metoden togs in i projektet förutom examinerandet.

Modulernas innehåll speglar den verksamhet som många andra ESF-projekt bedriver. Och i likhet med andra projekt kämpade Tänk Om med mycket heterogena grupper. I modulen Sveriges samhälle och demokrati – som i huvudsak gick ut på att deltagarna skulle lära sig grundläggande samhällskunskap såsom statsskick och politiska partier var deltagarnas förkunskap mycket olika.

Det fanns deltagare med universitetsexamina och deltagare med stora språksvårigheter i tal och skrift. Att bedriva undervisning under sådana förhållanden utmanade givetvis processledarna och deltagarna.

Utvärderarens kommentar

Kursmodulerna var framtagna för att vidga deltagarnas anställningsbarhet. Huruvida detta mål uppfylldes är en fråga som bör prövas med ytterligare empiriska studier. Det som var problematiskt var dock deltagargruppens mycket olika förkunskaper och förutsättningar. Enligt processledarna och några av deltagarna bidrog dock denna heterogenitet till lärande t.ex. när demokratiaspekter diskuterades av deltagare från olika kulturer och med olika livserfarenheter. Utifrån en individuell nyttoaspekt passade dock några moduler bättre för vissa deltagare och sämre för andra. I detta sammanhang är det slutligen viktigt att komma ihåg att heterogenitetsproblematiken är något som de flesta ESF-projekt lever med.

Examinationer och intyg

Efter genomgången kursmodul examinerades deltagarna i form av olika prov. I några fall handlade det om regelrätta skrivningar och i andra om muntlig framställning. Deltagare som underkändes på examinationerna fick hjälp och stöd från processledarna eller av andra deltagare. Enligt processledarna var det deras uppgift att ge den hjälp som den enskilde behövde för att bli godkänd på proven. Vissa kanske behövde översättningsstöd och andra hjälp med att förstå frågornas innehåll. Synen på examinationerna präglades mindre av kunskapskontroll och mer av att processledarna tillsammans med de deltagare som hade svårt med uppgifterna hjälptes åt att nå målen. Processledarna var i detta sammanhang tydliga med att de inte var lärare och att de inte bedrev en skolverksamhet. Å andra sidan var det en reguljär skolverksamhet som bedrevs med kursplaner, kursmål, undervisningsmoment och examinationer.

När deltagaren godkänts på kursmodulen erhåller denne ett formellt intyg från OCN AB. Intyget innehåller följande uppgifter:

- Deltagarens namn
- Hur många OCN-poäng som tagits och på vilken nivå.
- Information om Tänk Om projektet.
- Anordnaren (Norrköpings kommun)
- Paneldeltagarna
- Uppgifter om vilken kunskap deltagaren tillägnats sig i modulen.

För att förtydliga intygets karaktär ges ett exempel på den sista punkten. Deltagare som godkänts i modulen ”Marknadsföra sig själv mot arbetsmarknaden”

... har god kunskap om att marknadsföra sig själv gentemot arbetsmarknaden, olika ansökningshandlingar för olika arbeten, syfte/funktion, samt att synliggöra dessa genom att låta dem skilja sig från mängden. Deltagaren har god kunskap om skillnader mellan formell/informell kompetens och kan presentera sin informella kompetens i ett brev, skriva en komplett arbetsplatsanpassad CV, samt använda egna nätverkets olika delar. Deltagaren har god kunskap om arbetsplatskultur och i att följa kulturell/sociala normer på en arbetsplats. (Exempel från ett intyg).

Utvärderarens kommentar

Det finns ett övergripande problem med Tänk Oms användande av OCN-metoden och det är att formerna och innehållet i modulverksamheten är att betrakta som en formell skolverksamhet. Deltagarna går kurser, de undervisas och de examineras. Att processledarna inte vill benämna verksamheten som en skola är förvisso inget större problem. Problemet inträder när deltagarnas kunskaper ska examineras gentemot det som faktiskt står på det intyg som deltagaren får med sig och senare eventuellt packar in i ansökningshandlingar till en arbetsgivare. Frågan som bör ställas här är: Kan deltagarna det som utlovas i intyget? Har deltagarna examinerats på samtliga delar i intyget? Har deltagare som t.ex. inte behärskar svenska i tal och skrift godkänts på kursen? I exemplet ovan – och även i andra moduler – borgar t.ex. intyget för att deltagaren har en god språklig medvetenhet, god uttrycksförmåga i såväl tal som skrift. Slutsatsen av detta är att steget från deltagande i kurser till examination och intygsskrivande för vissa deltagare varit alltför kort.

Denna problematik finns givetvis inom all undervisningsverksamhet men i många fall är transparensen mellan kursmål och examinationen av dessa mycket mer genomlysta och kvalitetssäkrade i form av läroplaner och högskoleutbildade och erfarna lärare. Och denna sista anmärkning är viktig i sammanhanget. Processledarna bedrev något som liknar en skolverksamhet men de är inte utbildade lärare.

Notera dock att det inte är processledarna som brister i detta sammanhang utan snarare innehållet i det uppdrag de antog. Ett uppdrag som ställde krav på att utveckla en verksamhet där en mycket heterogen skolklass skulle undervisas i en och samma lokal under en mycket begränsad tid.

Det finns knappt någon lärare som överhuvudtaget skulle anta eller ro i land en sådan pedagogisk utmaning. Att bedriva skola för en grupp elever av Tänk Om deltagarnas karaktär (vad avser förutsättningar och förkunskaper) kan inte bli annat än utmanande. Sedan föder en heterogen deltagargrupp med olika förkunskaper krav på en stor flexibilitet i undervisningsformer och individanpassat läromedelsunderlag.

Processledarnas upplevelse av arbetet med OCN-metoden

Processledarna är en mycket engagerad grupp personer som frivilligt sökt sig till Tänk Om projektet. De har utmanats från dag ett i projektet. Processledarna har arbetat med personer som i många fall blivit beordrade till projektet av myndigheterna, t.ex. socialtjänsten (en del deltagare anmälde sig dock frivilligt). De har arbetat med personer med mycket varierande erfarenheter, förutsättningar och förkunskaper. Processledarna stod i frontlinjen mellan samhällets krav på att bryta människors utanförskap och dessa människors individuella problem, svårigheter och framtidsdrömmar. De har på ett sätt fäktats mot arbetsgivarnas väderkvarnar. På ett annat sätt har de kämpat för att människor måste behandlas med respekt oavsett vad stela arbetsmarknadspolitiska regelverk antyder. Processledarna har slagits i motvind med OCN-metoden; tiden har oftast inte räckt till. I intervjuerna berättar de om att det svåraste med OCN-metoden varit att få tid till att utveckla ett bra innehåll. De efterfrågade också mer utförlig guidning av OCN AB under arbetets gång.

Processledarna är dock samtliga positivt inställda till OCN-metoden. De ser stora fördelar med att deltagarna får ett bevis som intygar vad de kan. I många fall har de hört deltagare berätta att de har gått CV-kurser om och om igen utan att någon har kontrollerat om kunskapen redan finns eller inte. Processledarna lyfter också fram att panelens medverkande bidrar till att göra verksamheten mer arbetsmarknadsanpassad. De ser dock att OCN-intygets betydelse för den enskilde deltagaren står och faller med huruvida intyget är känt och tas emot av eventuella arbetsgivare. Marknadsföringen av OCN-intyget lokalt och regionalt anser de är mycket viktigt för att det arbete de lagt ner tillsammans med deltagarna ska bära frukt i framtiden. Vem som ska bära detta ansvar är dock en svårare fråga att hantera ansåg de.

OCN-metoden skapade enligt processledarna en tydligare ram kring den verksamhet som de bedrev. Metoden innebar också att de tvingades vara mer systematiska i såväl planering som genomförande av verksamhetens olika delar. OCN metoden införande bidrog också till en mer systematisk dokumentation av varje deltagares prestationer. De blev också mer uppmärksamma på det egna lärandet som processledare. Flertalet upplevde att de vidareutvecklade sin yrkesroll och kompetens i projektet när OCN metoden började användas.

Utvärderarens kommentar

Processledarnas engagemang är inte att ta miste på. De är engagerade och professionella i mötet med deltagarna. De skulle dock ha behövt mer tid för att utveckla OCN-metoden i relation till Tänk Om projektets förutsättningar. Deras oro för hur deltagarnas intyg uppfattas av potentiella arbetsgivare är befogad. Men å andra sidan kan det vara bättre för deltagarna att kunna visa upp vad de kan än att inte göra det. Processledarna starka tro på OCN som metod ska i sammanhanget inte underskattas eftersom denna tro mer eller mindre

fanns hos samtliga. Deras goda omdöme om OCN-metoden bör dock placeras in ett sammanhang där många andra processledare- eller projektarbetare befinner sig, nämligen att det inom ramen för ESF-projekten sällan går till så som projektplanerna anvisat. Det kan handla om att projekten blir tilldelade en annan deltagargrupp än planerat eller att utlovade lokaler inte är tillräckligt anpassade för verksamhetens behov. Detta var också något som flera processledare kommenterade. Det som var bra med OCN-metoden, var förutom det ovan sagda, att det skapades en tydlig struktur som hela personalstyrkan kunde arbeta utifrån.

Deltagarnas upplevelse av OCN-metoden

Deltagargruppen var heterogen, så även deras upplevelser av OCN-metoden. Åsikterna och erfarenheterna gick isär på många olika punkter. Ett mönster som trots detta kunde läsas ut var att deltagarna i början hade svårt att förstå vad OCN-metoden egentligen innebar. Medan några uppfattade att projektet handlade om att deras informella och tidigare kompetenser skulle synliggöras uppfattade andra att de skulle lära sig nya saker som de skulle få ett intyg på. Några deltagare upplevde OCN-metoden som mycket bra och som ett tillskott medan andra såg OCN-metoden som fullständigt onödig. Samtliga uppskattade dock att deras tid i projektet resulterade i ett intyg och att deras kunskaper kunde visas upp inför en potentiell arbetsgivare. Denna senare anmärkning yttrades å andra sidan med en oro över hur känt OCN är hos arbetsgivarna. De anslöt således här till processledarnas uppfattning. Flera deltagare upplevde dock att Tänk Om projektet blev mer strukturerat när OCN-metoden började användas.

Utvärderarens kommentar

Deltagarnas upplevelser gick gravt isär. Några mönster i åsikter vad gäller deltagarbakgrund gick inte identifiera. Mot denna bakgrund är det svårt att återge deltagarperspektivet i denna granskning. Några var positiva, några var negativa och ytterligare andra var relativt svalt intresserade av att delge sina upplevelser och erfarenheter. Sammantaget är det dock viktigt att på ett tidigt stadium informera deltagarna vad OCN innebär och vilka fördelar detta kan tänkas få för deltagarna. Problemet med detta är att det i Tänk Om projektet inte fanns en tidsmässig kontinuitet i deltagargrupperna. Medan några deltagare slutar på t.ex. en fredag börjar andra på nästföljande måndag och då är det svårt för processledarna att hålla samtliga deltagare uppdaterade om vad syftet är med verksamheten.

OCN-metoden/rna

Företrädarna från OCN AB var mycket tydliga med att föra fram budskapet att OCN-metoden används av många företag och organisationer och att dessa har stora friheter att inom ramen för respektive projekt forma sin egen OCN-verksamhet. Det OCN-metoden innehåller är, menade företrädarna, en för samtliga projekt gemensam ram innehållande Programplan, Kursmoduler utformade utifrån olika OCN-nivåer och poäng, Panelförfarandet och utfärdande av intyg. Det OCN AB ansvarar för är att projekten rättar sig efter denna ram, sedan ansvarar respektive projekt för innehållet i ramen. Det OCN ansvarar för är vidare att utbilda projektarbetarna i ramtänkandet. Innehållstänkandet får respektive projekt stå för, t.ex. när det gäller val av och innehåll i moduler samt hur examination av erhållen kunskap ska gå till.

Samtalet med företrädarna från OCN AB handlade mycket om vad OCN-metoden är för något och vilka poänger det finns med OCN. OCN-metoden handlar för det första om att lyfta fram de kunskaper och färdigheter människor har tillägnat sig utanför det formella utbildningssystemet. Ett exempel som nämdes var att en sexbarnsmamma förmodligen kan en hel del om projektledning. Det OCN-metoden skulle kunna bidra med i detta sammanhang är att validera mammans familjekunskap utifrån några grundläggande krav (t.ex. hålla många bollar i luften, logistisk förmåga etc ...) som en projektledare kan tänka behöva i arbetslivet. Mamman erhåller i detta exempel OCN-poäng utifrån de framtagna projektledarkraven.

OCN-metoden handlar för det andra om att utveckla kurser för deltagare som har svårt att komma in i det ordinarie utbildningssystemet och/eller som behöver korta justeringar av tidigare utbildningsbakgrund. Om en person t.ex. befinner sig långt från arbetslivet kan en kortare kurs i CV-skrivande och arbetsmarknadskunskap vara mer lämplig än en längre reguljär utbildning som denne inte skulle komma in på.

OCN-metoden har således två inriktningar. Medan den första fokuserar på tidigare färdigheter, kunskaper och förmågor fokuserar den andra på att skapa nya dito. När det gäller Tänk Om projektets användande av OCN-metoden var det från början valideringstanken processledarna föll för. Detta kan förklaras av att OCN AB lyfter fram detta spår (framför det andra) i informationsmaterial och vid muntliga presentationer men också att det är detta spår som förefaller vara mest originellt och nyskapande i OCN-metodens budskap. Problemet var att valideringsspåret inte lät sig arbetas in i Tänk Oms pågående verksamhet. Det fanns helt enkelt inte tid och resurser till detta.

Utvärderarens kommentar

Utifrån en utvärderingsaspekt har det varit svårt att ha insyn i detta ESF-projekts alla delar. Det som dock har framträtt är det har funnits två projekt i projektet. Det finns ett projekt som projektledaren, processledarna och deltagarna

pratad om i termer av att det är viktigt att identifiera och lyfta fram människor informella kunskaper. Framförallt deltagare som var utrikesfödda talade sig varma om detta projekt eftersom de räknade med att deras tidigare erfarenheter kanske skulle kunna valideras i OCN och att de också skulle få ett intyg på detta. Även processledarna pratade i de inledande intervjuerna om betydelsen av att validera s.k. tyst kunskap.

Utvärderarna förstod först inte vad deltagarna och processledarna menade med validering eftersom vi samtidigt granskade deras arbete med att ta fram kursmoduler och examinationer om t.ex. svensk arbetsmarknad och demokrati. Vid uppföljande intervjuer med processledarna framstod det dock klart att processledarna och därmed deltagarna i ett inledande skede uppfattat att OCN-projektet skulle handla om något annat än vad det faktiskt sedan blev. Ursprungstanken om att validera deltagarnas tidigare färdigheter, kunskaper och förmågor övergavs kanske inte i teorin men absolut i praktiken. Detta kan också förklara varför processledarna inte gärna betraktade sig själva som organisatörer av en i många hänseenden traditionell kunskapsförmedlande skolverksamhet.

Sammantaget kan undras om inte projektägarna och projektledningen kontrakterade och betalade för valideringsspåret i OCN men i praktiken arbetade processledarna med något helt annat.

5. Slutsatser

Slutsatser dragna från utvärderingen kan sammanfattas i tre områden:

- Det finns problem med hur OCN-metoden använts inom projektet.
- Upplevelsen av OCN-metoden skiftar mellan olika projektaktörer.
- Det finns både generella fördelar och nackdelar med att använda OCN-metoden inom Tänk Om projektet.

Dessa punkter diskuteras nedan utifrån ett antal teman.

Tidsbrist som följd av oväntad arbetsbelastning

OCN-metoden fanns inte med i de inledande projektplanerna utan verkar ha kommit in i en fas då man haft behov av att utöka sin verktygsarsenal i projektet. OCN-metoden krävde också en större och mer genomtänkt arbetsprestation för att komma till sin fulla rätt. En ökad arbetsbörda var inte något man förutsett i projektet. Tidsbrist i samtliga moment blev följd och man kan konstatera att tidigare erfarenhet av OCN-metoden närmast är en förutsättning för att lyckas fullt ut. Det gäller inte minst användandet av redan befintliga moduler som hade kunnat modifieras istället för att skapas från grunden. Arbetet med att skapa nya moduler kom att bli mycket tidskrävande och utgöra en onödig belastning i projektet.

Panelen används inte fullt ut

En rimlig slutsats rör ett bristfälligt användande av panelen inom projektet. Här ser vi som utredare hur panelsammansättningen saknat viktiga aktörer, t ex skolan, högre utbildning, nyförtagarrepresentanter och fler arbetsgivarorganisationer. Den sistnämnda gruppen hade kunnat göras betydligt större i panelarbetet; dels för att vidga synen på olika former av anställningskrav från arbetsgivare och dels för att panelen skulle ha fått tillgång till fler potentiella arbetsgivare och deras synpunkter på innehållet i modulerna och OCN som metod.

Modulerna bygger på kunskapsförmedling snarare än validering

Vidare kan OCN-modulernas innehåll diskuteras utifrån flera utgångspunkter. Modulerna bygger främst på kunskap som kan relateras till en teoretisk dimension. Den praktiskt inriktade kunskap som skulle kunna ha ”validerats” med hjälp av OCN-metoden saknas i stor utsträckning. Fokus hamnade istället på

att lära ut önskvärda teoretiska kunskaper istället för att validera redan befintlig färdighetskunskap hos deltagarna. Det leder oss in på frågan vilken kunskap som är önskvärd i modulerna för att deltagarna ska kunna få jobb, fortsätta till vidare studier eller starta eget företag (se projektmålen). Innehållet i vissa moduler ligger närmare en allmänbildning, vilket förvisso kan vara relevant men saknar troligen djupare relevans för ökad anställningsbarhet. Vidare är OCN-intyget deltagarna erhåller inte behörighetsgrundande för vidare studier och allmänbildningen som avspeglas i modulerna har ringa betydelse för möjligheterna till eget företagande. Sammantaget kan man fundera på vem som är bäst lämpad att avgöra innehållet i de olika modulerna. Här ser vi återigen hur panelen hade kunnat bidra med värdefull kunskap om mer praktisknära och vardagliga kunskaper i arbetslivet. En tänkbar slutsats som vi utvärderare ser i sammanhanget är att modulerna snarare speglar processledarnas egen utbildningserfarenhet och därmed kunskap man anser sig behärska och tryggt kan lära ut än vad som kan vara värdefullt för deltagarna.

En positiv upplevelse av OCN-metoden hos processledarna

Processledarnas upplevelse av OCN-metoden är mycket positiv även om implementeringen i projektet varit kantat av tidspress och svårigheter att tillgodogöra sig processens olika steg. Framförallt tycks nyskapandet av innehållet i modulerna ha utgjort ett extra besvärligt hinder. Processledarnas arbete får inte underskattas i projektet. Högt ställda förväntningar inom projektet samt en heterogen deltagargrupp har i praktiken inneburit att processledarna axlat flera roller samtidigt. Man har fungerat som jobbcoach likväl som livscoach parallellt med att man undervisat och tagit rollen som examinerande lärare. OCN-metodens användande i projektet har således ökat processledarnas arbetsprestation ytterligare. En extra arbetsbelastning tycks dock ha kompensats genom att processledarna upplevt tydligare och mer regelmässiga arbetsformer tillsammans med ökad likformighet till följd av OCN-metoden.

En splittrad bild av OCN-metoden hos deltagarna

Deltagarnas upplevelser är som tidigare nämnts mycket svåra att generalisera. Vi som utvärderare kom att möta disparata uppfattningar om betydelsen och värdet av OCN-metoden i Tänk Om projektet. Överlag skiftade inställningen till OCN-metoden mellan mycket positiv till påtagligt negativ. Om vi försöker se några gemensamma synpunkter bland deltagarna handlar det framförallt om svårigheten att särskilja OCN-metoden från övriga aktiviteter i projektet.

Flera deltagare efterfrågade här en tydligare indelning mellan de olika aktiviteterna i tid och rum (skilda lokaler på olika tider). Vidare såg många av deltagarna vi intervjuade det som viktigt att få ett skriftligt intyg på sina kunskaper och att därmed slippa behöva repetera samma kunskapsmoment gång efter annan i olika projekt. Vidare var man relativt eniga om att om OCN-metoden skulle få genomslag skulle det krävas mer marknadsföring riktad mot arbetsgivarsektorn.

OCN-metoden kan reducera osäkerhet och öka projektstrukturen

Ser vi till OCN-metodens övergripande användning i projektet vill vi fästa uppmärksamheten på frågan om nödvändighet. Vilka behov förväntades OCN-metoden uppfylla inom ramen för projektet? Som tidigare nämnts menar projektledare och processledare att OCN-metoden ökat strukturen inom projektet och tydligare utpekat målen och metoderna för kunskapsprocessen. OCN-metoden har troligen också fyllt ett behov av att fungera som ett mer konkret verktyg för kunskapsvalidering. Vi kan se hur högt ställda mål inom projektet och därmed motsvarande förväntningar från omgivande intressenter kan ha skapat en efterfrågan på en beprövad metod eller tillvägagångssätt. OCN-metoden har därigenom bidragit med någon form av trygghet för att motverka osäkerhet inom projektet. Vi kan således som utvärderare se hur OCN-metoden bidragit med positiva *externa* effekter för projektet. När det gäller de *interna* projektmålen kan man dock ifrågasätta värdet av att införa OCN-metoden. Utvärderarnas uppfattning är att projektet förmodligen klarat sig lika bra utan OCN-metoden för att uppfylla sin målsättning. Ett problem är att OCN-metoden kan uppfattas som flexibel, formbar och anpassningsbar för vitt skilda syften och projektsammansättningar. Vi ser dock att OCN-metoden kräver såväl erfarenhet som omfattande handledning för att fungera som tänkt.

Den nya arbetslinjens pionjärer

Projektledaren och processledarna har under tre år arbetat med att förbättra deltagarnas förutsättningar för inträde på arbetsmarknaden. De har fungerat som coacher, stödpersoner, lärare, examinatorer och som OCN-metodens förlängda arm. I samtal och intervjuer med projektledaren och processledaren har de visat entusiasm och handlingskraft.

De har under tre års tid arbetat i det arbetsmarknadspolitiska fältets frontlinje i kampen mot utanförskapet. Projektledaren och processledarna har varit den nya arbetslinjens pionjärer där de har tagit på sig det stora ansvar och de

problem som detta för med sig. De har bokstavligen kämpat mot utanförskapet. Men utvärderarnas uppfattning är att de inte fullt ut låtit sig tvingas in i EU-apparatens tjänst. De har berättat för oss utvärderare att ett arbete till vilket pris som helst inte bör betraktas som en över allt rådande naturlag. Oavsett vad centralpolitiska apparatföreträdare vill påskina finns det fortfarande människor som kanske inte bör (åtminstone inte oreflekterat och direkt) tvingas ut i arbetslivet.

Projektledaren och processledarna har även visat att det i många fall är möjligt att hjälpa människor bort från ett utanförskap. Projektledaren och processledarna talade i detta sammanhang om betydelsen av att stärka deltagarnas självkänsla och egenmakt.

Användandet av OCN-metoden bör, som avslutning på denna rapport, betraktas som en av de metoder som projektledaren och processledarna prövat för att bistå och stödja deltagarna i deras strävan efter ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.

Litteratur

- Abrahamsson, K. (2009) "Förord", i Fahlgren, M. (2009) *Att uppleva utanförskap*. Populärvetenskaplig kunskapsöversikt 2009:1. Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. <<http://www.fas.se>>
- Beck, U (2000). *The Brave New World of Work*. Polity Press: Cambridge.
- Bourdieu, P. (1991). *Kultur och Kritik*. Göteborg: Daidalos.
- Bourdieu, P. & Loic Waquant. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Davidsson, T. (2009) *Utanförskapandet: En diskursanalys av begreppet utanförskap*. Göteborgs universitet: Institutionen för socialt arbete. <http://gu-pea.ub.gu.se/bitstream/2077/21071/1/gupea_2077_21071_1.pdf>
- Engstrand Å-K., Andersson J., & V. Vesterberg (2010) *Bortom Lissabonstrategin. Om projektarbetares erfarenheter av inkluderingsarbete*. Linköpings universitet, REMESO, Temagruppen integration i arbetslivet 2010:1. <<http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:356977>>
- Fahlgren, M. (2009) *Att uppleva utanförskap*. Populärvetenskaplig kunskapsöversikt 2009:1. Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.
- Johansson, C. & Niklasson, L. & Norrman, C. (2011a) *Entreprenörskap och företagande – Förutsättningar i projekt. En förstudie av socialfondsprojekt 2010*. Rapport 85. Stockholm: Tillväxtverket.
- Johansson, C. & Boman, J. & Lögdlund, U. & Melander, E. (2011b) *ESF-projektet SPIK! – Studier, Poolarbete, Idrott, Kompetens*. Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköpings universitet. <<http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:442586>>
- Lundgren, S. & Behrenz, L. & Edquist, H. & Flood, L. (2008) *Vägar till full sysselsättning*. Stockholm: SNS Förlag. <<http://www.sns.se/sites/default/files/kr-2008-rapport.pdf>>
- Prop. (2008) *2008 års ekonomiska vårproposition*. Förslag till riktlinjer för den ekonomiska politiken och budgetpolitiken. Regeringens proposition 2007/08:100. <<http://www.regeringen.se/content/1/c6/10/28/08/9bac7fd3.pdf>>
- Reinfeldt, F. & Odenberg, M. & Ask, B. & Westerberg, P. & Bill, P. & Carlsson, G. & Elmsäter-Svärd, C. & Hedquist, L. & Husmark Pehrsson, C. & Kjellberg, B. & Lennmarker, G. & de Pourbaix-Lundin, M. & Tolgfors, S. (2006) *Motion 2005/06:Fi8 (m016)*. Stockholm: Sveriges Riksdag. <http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=410&dok_id=GT02Fi8>
- RiR (2008) *Utanförskap och sysselsättningspolitik – regeringens redovisning*. Riksdagsrevisionen 2008:26. Stockholm: Riksdagstryckeriet.

SOU 2009:92. Se medborgarna – för bättre offentlig service. Slutbetänkande av Utveckling av lokal service i samverkan. 2009:92. Stockholm: Fritzes.
<<http://www.regeringen.se/content/1/c6/13/55/48/b69bdbb0.pdf>>

Urban, S. (2011) *Mot arbetslivet med skyddsnet.* (Ingår i denna rapport.)
Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet.