

---

# LÄRPROJEKT TRELLEBORGSMODELLEN

## – FRÅN REBELL TILL MODELL

En processutvärdering genomförd av  
Fredrik Rakar, april 2018



**RHETIK  
FABRIKEN**

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## **SAMMANFATTNING..... 2**

## **INLEDNING ..... 4**

Uppdragets avgränsningar ..... 4

Utförande ..... 5

Upplägg ..... 5

## **BAKGRUND ..... 6**

Framväxt ..... 6

Konceptuellt ramverk ..... 7

Verktyg, rutiner och principer ..... 11

Digitalisering ..... 12

## **ANALYS GENOMFÖRANDE..... 13**

Projektets struktur och innehåll ..... 13

Lärträffarnas utformning ..... 14

Lärandets progression ..... 16

Projektteamet ..... 18

Slutsatser och reflektioner ..... 19

## **BAKGRUNDSLITTERATUR OCH MATERIAL..... 21**

Böcker ..... 21

Trycksaker Trelleborgs Kommun ..... 21

Websidor ..... 21

## SAMMANFATTNING

Föreliggande processutvärdering har genomförts på uppdrag av Trelleborgs kommun, för att ge en bild av lärandet inom ett projekt samfinansierat av Vinnova och i samarbete med SKL. Nedan följer en sammanfattning av slutsatserna från utvärderingen.

### **Mål**

I projektplanen anges införandet av Trelleborgsmodellen hos deltagande kommuner som ett mål för projektet, något som utvärderaren anser ligga utanför projektets omfång (scope). Det underliggande syftet med lärprojektet må vara att sprida Trelleborgsmodellen till deltagande kommuner (modellöverföring), men målet med aktiviteterna inom projektet är att överföra den kunskap och kompetens som gör detta möjligt.

Införandet av modellen hos deltagande kommuner kräver beslut på chefsnivå, samverkan med fackliga representanter osv, något som projektet i sig inte kan genomföra. Liknande projekt bör i framtiden beakta denna skillnad och tydligt avgränsa målet med projektet i sig, i detta fall lärande och kompetensöverföring. I annat fall krävs ett helt annat mandat (se nedan).

### **Genomförande**

Det är utvärderarens bedömning att projektet har lyckats väl med att överföra både den kunskap och den kompetens som krävs för att deltagarna ska kunna införa Trelleborgsmodellen på hemmaplan. På det hela taget har teamet som genomförde projektet gjort så på ett imponerande bra sätt. De har tagit fasta på lärandet som praktik och överfört kunskap i ett socialt sammanhang genom ett gott teamarbete. Det är stor skillnad på att lära sig *om* något och att lära sig *göra* något; projektteamet har på ett föredömligt sätt fokuserat på det senare.

### **Koherent kollegialt lärande**

Det framgångsrika genomförandet har enligt utvärderaren berott på att det kollegiala lärande varit koherent med innehållet av det som lärts ut. De som i sin vardag lett de olika processerna på arbetsmarknadsenheten i Trelleborg har även deltagit som handledare inom lärprojektet. Istället för att *berätta* om hur de gör i Trelleborg, har de därför kunnat *utföra* de olika momenten som ingår i modellen tillsammans med deltagarna. Detta har gjorts ytterst konsekvent, där samma mötesmetoder, ledningsprinciper, rutiner och planeringsverktyg har använts inom lärprojektet som inom förvaltningens ordinarie arbete. Det har alltså inte varit någon skillnad på vad som informeras om, mot det som praktiskt utförts. Deltagarna har såtillvida både fått *lära sig om* och *upplevt* Trelleborgsmodellen.

## Ställningstagande och mandat

Det framgår tydligt att deltagandet i detta lärprojekt varit mest meningsfullt när kommunerna tydligt tagit ställning för sin medverkan. Deltagande bör därför förutsätta ett tydligt ställningstagande och åtföljas med ett tydligt mandat att genomföra de organisatoriska och innehållsmässiga förändringar i verksamheten på hemmaplan som kan behövas.

Utifrån diskussionen ovan bör det i framtiden bli tydligare om målet med projektet är införandet av en modell (modellöverföring) **eller** lärande för att möjliggöra införandet av nya arbetssätt, rutiner, verktyg och dylikt (kompetensutveckling). Enkelt uttryckt blir fokus då antingen mer på den individuella kompetensen eller på den institutionella kapaciteten. Mandatet bör följa målsättningen *och* vara i linje med ställningstagandet. För att säkerställa detta framöver, bör en samfinansiering med deltagare via avgift övervägas.

## Implementering

Det är utvärderarens samlade bedömning att de kommuner som deltagit fullt ut i projektet i hög grad införlivat de verktyg och arbetssätt som tillsammans kallas Trelleborgsmodellen och anpassat dessa till lokala förutsättningar. Denna bedömning bygger dock bara på intervjuer och ytliga observationer i och med avgränsningar av uppdraget.

Fokus i denna utvärdering har varit lärandeprocesserna inom projektet och har inte löpande följt arbetet ute i de enskilda kommunerna eller gjort en grundlig undersökning av utgångsläget (noll-mätning) för att se graden av förändring.

En mer samlad bedömning av själva modellöverföringen som ett resultat av deltagande i projektet skulle kräva en fördjupad studie och en analys utförd på plats hos de aktuella kommunerna. En fördjupad studie av detta slag skulle också kunna fånga hur modellen översatts, anpassats och utvecklats lokalt genom deltagande i detta spridningsprojekt, förutsatt att en adekvat utgångspunkt kan återskapas genom offentliga dokument, statistik och kompletterande intervjuer av nyckelpersoner som *inte* varit delaktiga i lärprojektet.

En sådan studie bedöms behöva betydligt fler resurser och annat angreppssätt än denna processutvärdering.

Degerfors, april 2018

Fredrik Rakar

## INLEDNING

Trelleborgsmodellen har utvecklats inom arbetsmarknadsenheten i Trelleborgs kommun. I ljuset av dess relativt radikala förändringstanke och positiva resultat har den rönt stort intresse från övriga kommuner och blivit vida omtalad i Sverige och utomlands. Fler än hundra kommuner har varit på studiebesök i Trelleborg och företrädare för modellen har blivit inbjudna att berätta om den i många olika publika sammanhang. Den har vunnit priser för sitt förändringsarbete och innovationer och även blivit uppmärksammas i EU-sammanhang.

Som en konsekvens av det stora intresset från andra kommuner har Trelleborgs kommun ansökt om medel från Vinnova till ett lärprojekt, där Trelleborgsmodellen ska kunna spridas systematiskt och under mer strukturerade former än bara studiebesök och föreläsningar. Projektet beviljades 1 245 000 kr i extern finansiering av Vinnova inom ramen för den överenskommelse gällande innovationer i offentlig verksamhet mellan Vinnova och SKL som funnits sedan 2012. Av dessa var 150 000 kr öronmärkta för en extern följeforskare och/eller processutvärdering av projektet.

Projektet har under 12 månader haft 6 lärträffar fördelat på 7 heldagar under perioden mars 2017 till mars 2018, samt ett öppet informationsmöte i januari 2017. Under det öppna informationsmötet deltog representanter från ett tiotal kommuner, 14 valde att anmäla sig till projektet och av dessa kan 9 kommuner sägas ha fullföljt lärprojektet.

Den första lärträffen omfattade två heldagar och hölls i Trelleborg. Därefter hölls 3 lärträffar hos SKL i Stockholm, en i Göteborg och den avslutade lärträffen åter i Trelleborg. De deltagande kommunerna har haft möjlighet till löpande kontakter, handledning och besök av genomförandeteamet mellan lärträffarna.

### Uppdragets avgränsningar

Utvärderingen har haft som utgångspunkt att följa lärandet inom projektet och har fokuserat på genomförandet och utvecklingen av projektet under lärträffarna. Därmed har de efterföljande spridningseffekterna av modellen i de 14 kommunerna inte kunnat följas på plats eller analyseras djupare än genom uppföljande intervjuer.

Mer långsiktiga effekter av deltagande i projektet på individnivå, utvecklingen av eventuella lokala varianter, eller strukturella anpassningar av Trelleborgsmodellen hos deltagande kommuner, har genom den valda metodologin och avgränsningar i uppdraget inte kunnat fångats i denna utvärdering.

## Utförande

Rhetikfabriken AB anlitas i januari 2017 för att utföra en extern processutvärdering av insatsen. Med en total budget på 150 000 kr över 12 månader har utvärderaren i samråd med projektledningen valt att avgränsa uppdraget till att i huvudsak följa lärandet under projektetiden och vara på plats som en resurs under själva utförandet.

Underlag för utvärderingen har, förutom deltagande observation, även inhämtats genom det skriftliga material som har tagits fram av arbetsmarknadsenheten, minnesanteckningar, resultatsammanfattningar och den konceptuella grunden för Trelleborgsmodellen. Gruppsamtal har genomförts med projektgruppen och följts upp med enskilda telefonintervjuer.

Utvärderaren har deltagit på samtliga lärträffar och då både följt genomförandet och aktivt varit bollplank när så efterfrågats. Processutvärdering skiljer sig på denna punkt från strikt effektutvärdering såtillvida att utvärderaren kan gripa in och stödja processen medan projektet fortgår, istället för att bara bedöma dess effekter ex-post. För en vidare diskussion kring lärande utvärderingar av detta slaget, se den bilagda referenslistan.

## Upplägg

Den föreliggande rapporten är skriven som löpande text, utan akademiska referenser i texten. Allt material i tryck eller digital form är listat i slutet av rapporten, där även tips på fördjupande läsning kring den metodologiska och teoretiska ansatsen vald av utvärderaren finns. Bilder är tagna ur projektets presentationsmaterial när inget annat anges.

Rapporten ger en kort bakgrundsbeskrivning av Trelleborgsmodellens utveckling och innehåll, så att läsaren ska kunna följa med i beskrivningen av genomförandet. Denna är översiktlig och gör inte anspråk på en fullgod analys eller utvärdering av modellen i sig självt, även om det går att ana en underliggande bedömning om dess effektivitet i relation till mer traditionellt kommunalt arbetsmarknadsarbete. Sedan följer en analys av lärprojektets genomförande och slutsatser för framtida organisering av liknande projekt. Slutsatserna och rekommendationerna är utvärderarens egna.

Det är viktigt att poängtera, särskilt i ljuset av den uppmärksamhet Trelleborgsmodellen och dess införande i andra kommuner har rönt i media, att denna rapport inte utvärderar modellen i sig, utan lärprojektet kring dess spridning, som finansierats av Vinnova i samverkan med SKL.

## BAKGRUND

Trelleborgsmodellen är inte utvärderingsobjektet i denna rapport, men för att analysen av läroprojektet ska kunna förstås i sitt sammanhang, följer en kort beskrivning av hur utvärderaren har uppfattat Trelleborgsmodellen, dess principer, verktyg och konceptuella ramverk.

### Framväxt

Det som idag kallas Trelleborgsmodellen har vuxit fram och utvecklats över en längre tid på arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborgs kommun. De två individer som närmast kan kopplas till dess utformning och uppkomst är förvaltningschefen Cecilia Lejon och arbetsmarknadschefen Ola Johnsson.

Mellan 2006 och 2013 så var Trelleborg den kommunen i landet som minskade sina utgifter för långvarigt försörjningsstöd mest i landet, procentuellt sätt. Detta möjliggjordes genom ett antal omskrivna och relativt framgångsrika projekt så som Navigatorcenter, där fokus låg på aktiviteter med det uttalade målet att deltagarna skulle komma in på arbetsmarknaden. De sociala aspekterna av utanförskap och långvarigt försörjningsstöd sågs som symptom snarare än orsak till ett lågt arbetskraftsdeltagande i målgruppen. Kommunen och förvaltningen hade antagit ett tydligt jobbfokus.

Detta skifte från kommunens traditionella kompetens inom sociala frågor till att anta ett utpräglat arbetsmarknadsperspektiv och hjälpa sökande att skaffa en inkomst via jobb, var i sig inte ovanligt bland Sveriges kommuner efter 1990-talskrisen. Men att göra de institutionella och organisatoriska förändringarna som följer av detta perspektivskifte har enligt utvärderaren blivit mer konsekvent genomfört i Trelleborg än i många andra jämförbara kommuner.

## STRATEGISKA VÄGVAL - TVÅ OLIKA SYNSÄTT

### SOCIALT PERSPEKTIV

Fokus på biståndsrätt  
Fördjupad individkartläggning  
Omhändertagande  
Tillitsfull/ Beprovad  
Långa processer  
Specialistkompetens eftersträvas

### ARBETSMARKNADSPERSPEKTIV

Fokus på självförsörjning  
Arbetsplats först  
Eget ansvar – matchning  
Utmanande  
Snabba insatser  
Generalistkompetens eftersträvas

En tydlig indikator på att detta ställningstagande även institutionaliserats var att kommunen efter valet 2010 valde att skapa en arbetsmarknadsnämnd med egen förvaltning (ej längre bara en enhet) som fick ta över ansvaret för ekonomiskt bistånd, en myndighetsutövning som normalt ligger under socialförvaltningen.

Trelleborg drog detta perspektivskifte så långt att de under 2013 även ansökte hos regeringen om att få överta ansvaret inom arbetsmarknadsområdet från den statliga Arbetsförmedlingen och formellt bilda en kommunal arbetsförmedling, något som dock avslogs av regeringen. Denna process ackompanjerades av en nationellt spridd studie som bland annat presenterades i Almedalen, där kommunerna i Sverige sades lägga över 4 miljarder kronor årligen på arbetsmarknadsåtgärder – trots att detta rent förvaltningstekniskt är ett statligt ansvar. Idag ligger siffran troligtvis närmare 10–12 miljarder.

Detta engagemang i frågan om jobb och egenförsörjning som en kommunal service till invånarna fördjupades trots avslaget från regeringen. Den dåvarande förvaltningschefen tog ett för modellens utveckling avgörande beslut om att verksamheten helt skulle införlivas i ordinarie verksamhet, istället för att drivas i projektform. De många projekten hade i och för sig varit framgångsrika och rönt stor uppmärksamhet, men genom projektformen tappade de ändå kraft, då projekt till sin natur är designade för att vara temporära. Det blev enligt förvaltningschefen uppenbart efter så många år att denna fråga inte var av temporär art, utan att kommunen skulle komma längre genom att erkänna behovet av service inom arbetsmarknadsområdet som permanent, så länge ansvaret för försörjningsstödet var kommunalt.

Genom att se frågan som en del av den ordinarie kommunala verksamheten, möjliggjordes en grundläggande genomgång av alla processer inom arbetsmarknadsförvaltningens verksamheter och en omorganisering utifrån att sätta de sökande i centrum. Hela arbetsmarknadsförvaltningen organiserades om till en processtyrd organisation i samtliga delar av förvaltningens område – försörjningsstöd (myndighetsutövning), boende och arbetsmarknad.

Det är inom ramen för denna omorganisering som förvaltningen kom i kontakt med de ledarskaps- och verksamhetskonsulter som bidragit med de konceptuella verktygen som tillsammans med arbetssättet nu sammantaget kallas Trelleborgsmodellen.

### Konceptuellt ramverk

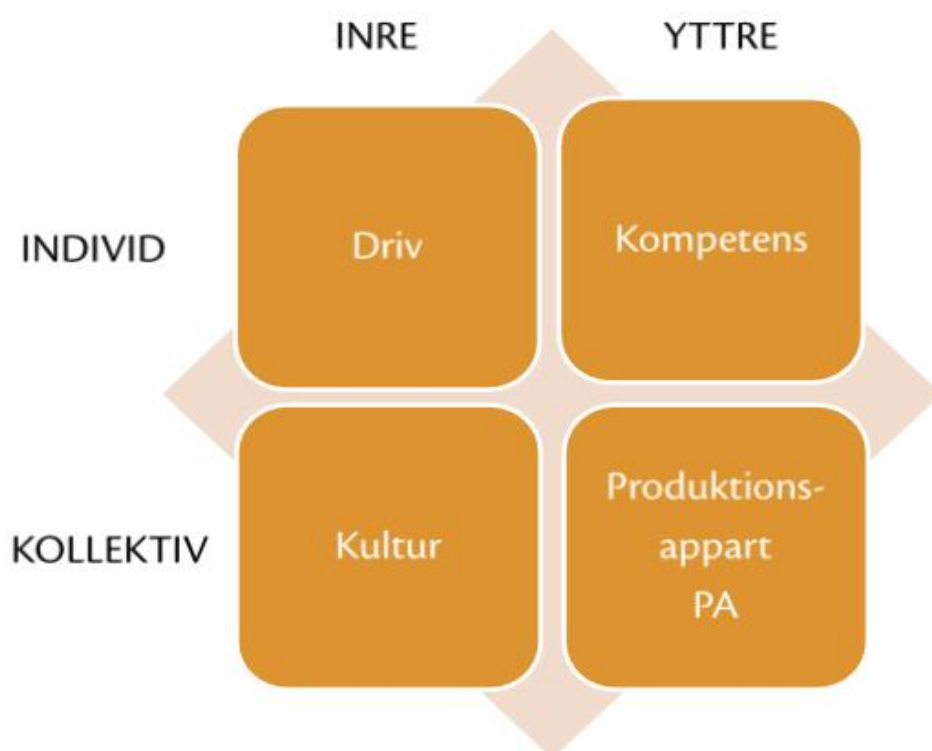
Trelleborgsmodellen kan sägas vara en sammansmältning av de erfarenheterna som arbetsmarknadsförvaltningen gjort under de senaste tio åren och det ledarskaps- och organisationsutvecklingskoncept som utarbetats av Janne Carlsson & Maxi Tropé. Det är svårt att utreda ursprunget av varje del av modellen utan att göra en analytisk djupdykning i det enskilda fallet, något som



ligger utanför denna utvärderings avgränsning. Därför kommer denna rapport bara beskriva de grundläggande delarna av det som förvaltningen själva anger att de arbetar efter, utan att försöka härleda eller analysera de teoretiska rötterna av detta tankegods.

Det finns två huvudsakliga konceptuella tankemodeller som är centrala för att förstå Trelleborgsmodellens beståndsdelar och när det gäller dess praktiska organisering av verksamheten: *Fyrfältaren* och *4FP-modellen*.

Fyrfältaren åskådliggör de fyra fält som kan användas analytiskt för att förstå en organisation. Den består av fälten Individ – Kollektiv på ena axeln och fälten Inre – Yttre på den andra axeln.



Denna till synes enkla indelning skapar ett ganska komplett verktyg för att praktiskt och analytiskt se var i organisationen de främsta utmaningarna finns för att nå bättre resultat. Inför varje större förändringsarbete så är det lättast att börja i den nedersta högra rutan och arbeta sig uppåt.

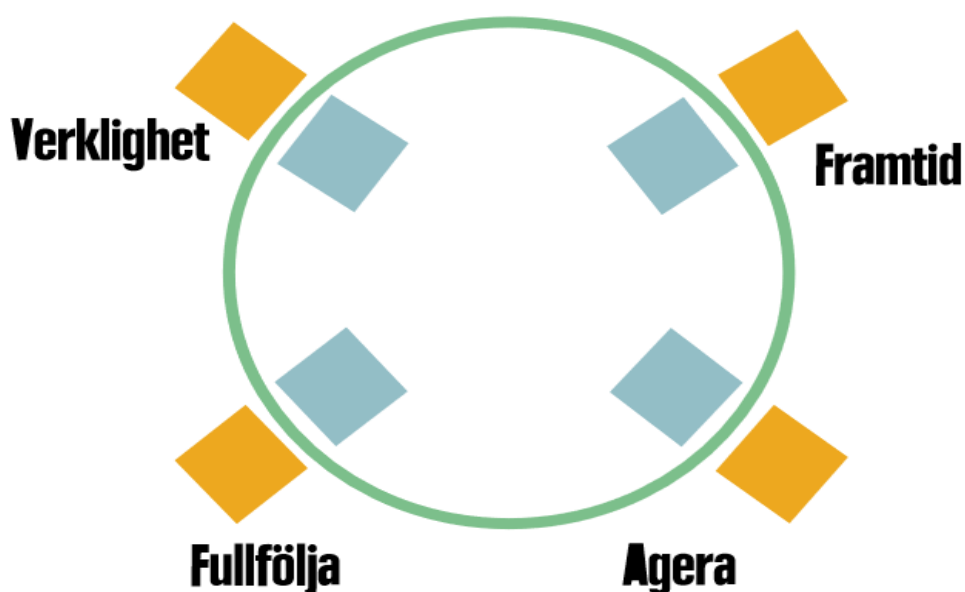
Genom att först kartlägga hur vi egentligen strukturerar verksamheten (vår produktionsapparat) kan vi se om vi verkligen är organiserade på ett adekvat sätt för det vi vill åstadkomma. När produktionsapparaten väl blivit synliggjord och eventuellt schematiskt justerad, blir det lättare att se om vi har rätt kompetenser inom organisationen för att bemanna den. Vi kan också utröna om vi har en kultur som stödjer arbetet mot de målsättningar vi beslutat om och på vilket sätt vi skapar framåt drift (driv) i organisationen.

De tre senare områdena utöver produktionsapparaten hänger ihop och kan förändra/påverka varandra starkt, då t ex olika yrkesgrupper kan var präglade av olika kompetenser och olika former för arbetsplatskultur samt inre/yttre incitamentsstrukturer (motivation eller driv).

Som exempel kan vi ta Trelleborg, där skiftet från ett socialt perspektiv till ett jobbperspektiv och dess efterföljande institutionalisering innebar att produktionsapparaten behövde skruvas om. Perspektivskiftet innebär helt andra aktiviteter och processer med de sökande och krävde också andra kompetenser från medarbetarna, till exempel mindre av den traditionella socialarbetarens socionomkompetens eller ärendehandläggarens och boendestödjarens byråkratiska förmåga, till mer kunskap om arbetsplatsmatchning, näringslivskontakter och stöd i CV skrivning.

Detta medförde i sin tur att det behövde ske ett kulturellt skifte inom arbetsplatsen – från att se de sökande som sociala fall till arbetssökande individer med kraft till egenförsörjning. Till viss del skedde detta kulturella skifte när produktionsapparaten struktureras annorlunda och andra kompetenser tillfördes, med det var ändå viktigt att ta ställning för det nya perspektivet och bygga en ny kultur kring detta. Den sista rutan – Driv – handlar därför om att få den nya produktionsapparaten, kulturen och alla de kompetenta medarbetarna att arbeta effektivt mot resultat, vilket inte minst kräver ett personligt ställningstagande och ett system för att stärka incitamenten för individen att välja ett mer resultatinriktat förhållningssätt i den organisatoriska vardagen.

Just resultatfokus och att sätta ambitiösa mål för verksamheten är den andra väldigt centrala tankemodellen 4FP:

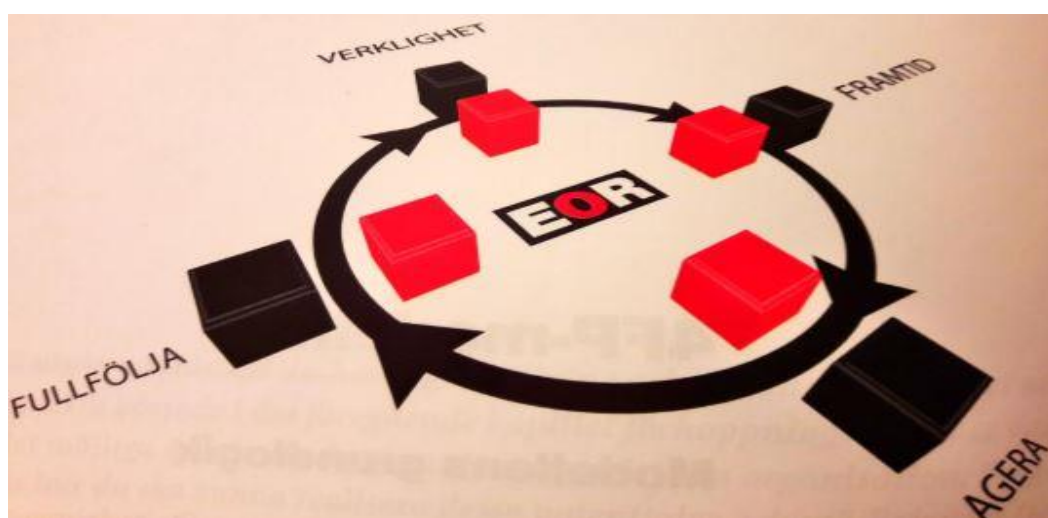


Modellen ska egentligen ses som cyklisk med en framåtsyftande riktning, där klossarna (blockeringar) är inre och yttre motstånd. Att arbeta med förändring är att möta motstånd av olika slag och motståndets styrka ska förstås som ett kvitto på att verklig förändring håller på att ske. Motståndet kan ta sig olika uttryck och kan vara inre hos både utföraren och organisationen, eller komma från yttre aktörer vars verksamhet på något sätt riskerar påverkas av förändringen. Motståndet kan både gälla att omfamna nya saker som att släppa en stor del av det gamla.

I mitten av 4FP modellen läggs sedan det Extra Ordinära Resultat (EOR) som organisationen väljer att vilja uppnå. Det extraordinära resultatet fungerar som nav och motor i hela processen och det är viktigt att detta mål ägs gemensamt och att det finns ett klart ställningstagande för det. Sedan arbetar organisationen stegvis, systematiskt och cirkulärt för att nå dessa resultat genom 4FP modellen.

Cirkeln startas genom att se verkligheten som den är, inte som vi önskar den vara eller som det är bekvämt att se på den. Den första blockeringen att komma igenom är alltså att våga vara obekvämt och se saker som de är i förhållande till det extraordinära resultat vi önskar. Nästa steg är att formulera en framtid som vi vill nå gemensamt, hur det ser ut när vi når vårt EOR. Den ska vara konkret och meningsfull, inte ett luftslott eller "visionsarbete".

Den tredje passagen kallas Agera och står för att sätta igång med arbetet mot EOR. Att släppa loss förändringarna och handla i enlighet med de uppsatta målen, trots motståndet. Till sist behövs en systematik och ett driv för att orka fullfölja handlandet och manifestera förändringarna fullt ut, inte låta sig nedprioriteras eller att undvika den friktion det nya handlandet kan leda till. När det gått ett varv och EOR är nått, så är det bara att fortsätta med ett nytt EOR som driver på verksamheten.



*Ur For Full Potential (2016)*

Dessa två konceptuella modeller, Fyrfältaren och 4FP, är centrala för att förstå hur Trelleborgs arbetsmarknadsförvaltning arbetar med organisatoriskt förändringsarbete och utgör själva grunden i det tankegods Trelleborg velat sprida till andra kommuner under projektet.

Men till dessa två konceptuella modeller finns även en mängd mindre omtalade förvaltningstekniska verktyg, rutiner och principer kopplade, som ska underlätta arbetet med att ta hela organisationen genom förändringsprocessen och fortlöpande arbeta vidare mot de uppställda målen (EOR). Dessa spelar en minst lika viktig roll och har även de ingått i kunskapsöverföringen under lärprojektet.

### Verktyg, rutiner och principer

Trelleborgsmodellen har sin grund både i det konceptuella ramverk som redovisats ovan och det praktiska sätt att arbeta som utvecklats över längre tid på arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborg. Dessa verktyg, rutiner och principer för arbetet kan sägas utgöra mikroprocesser som möjliggör implementeringen av de mer abstrakta delarna av modellen i det dagliga arbetet. Om det konceptuella ramverket kan ses som Trelleborgsmodellens skelett, så är de praktiska verktygen, rutinerna och principerna dess kött och blod. De är svårare att fånga då de inte är lika tydligt kodifierade, men här är ett urval av några av de vitala bitarna som har lyfts fram under lärprojektet.

*Bakåtplanering* – när ett mål är satt och en önskad framtid definierad, så ska stegen för att nå dit planeras bakåt, d v s *vad* som behöver hända för att målet ska kunna uppnås, *när* delmålen ska vara nådda och i vilken *ordning*.

*Stödstruktur* – för att ständigt kunna mäta och följa upp verksamheten behövs en bra stödstruktur som kan bestå av administrativa verktyg och rutiner som förvaltningen använder sig av för att se att den är på rätt väg. I denna ingår en mängd egenutvecklade målstyrnings- och uppföljningsverktyg baserade på Excell, men också mer analytiska verktyg och strategier.

*Mötetekniker* – den processbaserade och oerhört målstyrda verksamheten lämnar få saker till slumpen och har även inkorporerat olika mötetekniker för att säkerställa att tid inte slösas på aktiviteter som inte gagnar måluppfyllelsen, eller som kan användas som försvar för att undvika nödvändig förändring. Möten hålls ofta schematiskt och med starkt reglerade former, tidsatta och effektiva.

*8 Teser* – är en samling meningsskapande stickrepliker som sammanfattar de gedigna lärdomarna som gjorts av förvaltningen under utvecklingsresans gång. Dessa fungerar både som ledord i utformningen av verksamheten och som ställningstaganden för att stärka den målinriktade arbetsplatskulturen.

## Digitalisering

Trelleborgsmodellen har uppmärksammats särskilt för sin digitaliseringskomponent. Att införa en digital granskning och bedömning av ansökningar inom försörjningsstödet är ett banbrytande arbete inom området och förtjänar väl denna uppmärksamhet. Men det är utvärderarens bedömning att digitaliseringen inte har varit en drivande komponent i Trelleborgsmodellen, utan snarare ett positivt resultat av det genomgripande förändringsarbete mot en processtyrd och resultatorienterad förvaltning som modellen inneburit.

Istället för att se digitaliseringen som en startpunkt för nya sätt att arbeta och möta de sökande på, så är den en direkt konsekvens av ett flerårigt arbete med EOR och med att införa de konceptuella ramverk och rutiner, principer och verktyg som Trelleborgsmodellen innebär. Dessa har tydliggjort rutinmässiga arbetsmoment som sedan har kunnat automatiserats och digitaliserats.

Som ett levande exempel kan nämnas försörjningsstödsansökan. När arbetsmarknadsförvaltningen tog över försörjningsstödet började de med att skapa sig en bild av den faktiska produktionsapparaten. De satte som mål att ta beslut inom 48 timmar (nästa EOR blev 24 timmar) och erbjuda de sökande att träffa en handläggare så snart som möjligt, vilket satte igång en systematisk effektivisering av handlägningsprocesserna. Det första steget var att kapa ledtiderna i själva ansökningsmomentet, vilket innebar att erbjuda ansökan via kundtjänst istället för att bara kunna söka under det gamla socialkontorets mottagningstider.

Nästa steg blev ett elektroniskt formulär via internet, vilket innebar en mottagning av ansökan dygnet runt och att den sökande slapp att fysiskt ta sig till kommunens lokaler. Vid inlämning av den elektroniska ansökan fick den sökande direkt välja en av tre lediga tider hos en arbetsmarknadssekreterare redan dagen efter, för att diskutera möjligheterna till jobb. Detta sparade ytterligare tid, då processen att stödja till jobb (se strategiska vägval ovan) kunde gå igång parallellt med utredning av rätt till försörjningsstöd, vilket sparade viktiga veckor. Till slut utvecklades det elektroniska ansökningsformuläret till att även bedömningen kunde ske med hjälp av algoritmer, en så kallad robotisering av handläggningen.

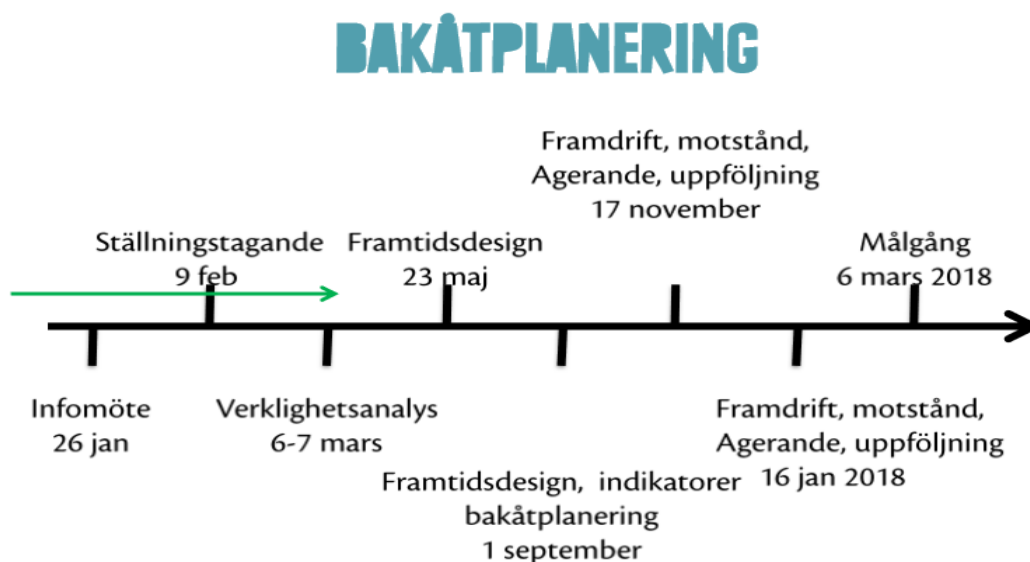
Digitaliseringen sker alltså som en logisk följd av ett avancerat organisatoriskt effektiviseringsarbete, inte tvärtom. Trelleborgsmodellen kan därför beskrivas som en ypperlig metod för att skapa en *kapacitet* för att digitalisera delar av verksamheten, snarare än att vara ett *resultat av* att ha digitaliserat ett arbetsmoment. Den organisatoriska kapaciteten att systematiskt effektivisera gör digitaliseringen möjlig när väl modellen är etablerad, men digitaliseringen i sig självt är inte en nödvändig del av Trelleborgsmodellen.

## ANALYS GENOMFÖRANDE

Utvärderaren valde att delta i samtliga lärträffar under projekttiden. Nedan följer en analys av hur projektgruppens valt att strukturera lärträffarna, en bedömning av genomförandet och tankar kring lärdomar inför liknande projekt. Då följeforskaren även kan fungera som bollplank under själva lärträffarna och därmed "riskerar" att påverka genomförandet till viss del, skiljer sig denna typ av utvärdering från en klassisk effektutvärdering, som mer ser till resultaten och effektiviteten i utförandet.

### Projektets struktur och innehåll

Form och innehåll i lärträffarna var noga planerade i förväg och ett utkast till struktur finns redan i projektansökan. Detta innebar inte att innehållet var låst, utan sista minuten-ändringar och anpassningar kunde ske med relativt kort varsel, helt i enlighet med Trelleborgsmodellens målorienterande planeringsmodell; I och med att det kan råda bred enighet kring vad som ska uppnås med dagen, går det att ändra i den precisa planeringen och byta ut segment eller aktiviteter beroende på om detta ökar sannolikheten att komma närmare målet. Detaljerad planering innebär således inte rigiditet kring planen, utan underlättar insatserna och revideringar av planen med bibehållen precision.



Efter att ha förstått mer av modellen, så blir det tydligare också för utvärderaren att modellens verktyg har använts för att planera själva utförandet av projektet. Denna koherens gör att deltagandet i lärträffarna får en ny dimension i analysen, då planerandet och justerandet av planen som av utvärderaren har kunnat följas i realtid, går att hänföras till ett modellverktyg som samtidigt lärs ut. Innehåll och form smälter ihop på ett pedagogiskt sätt.

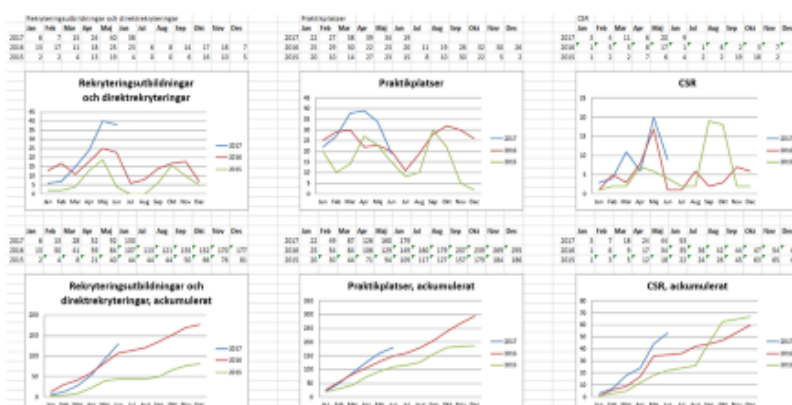
## Lärträffarnas utformning

Den första lärträffen lades över två dagar i Trelleborg. Övriga lärträffar var endast heldagar, de flesta av dem i Stockholm. Projektteamet gick från sina ordinarie arbeten vid lunch dagen innan och ägnade eftermiddagen till planering och förberedelser. Sedan en gemensam middag och sista ändringar i schemat inför morgondagen. Utvärderaren kom i de flesta fall till träffarna under kvällen innan och kunde följa med under de sista förberedelserna och diskussionerna inför den aktuella lärträffen.

En typisk lärträff startade med att projektteamet gick gemensamt till mötesrummet från hotellet och höll en "incheckning" innan de andra deltagarna kom för morgonkaffe och mingel vid halv nio på morgonen. Det ordinarie programmet började sedan vid 09.00 med en "incheckningsövning" för samtliga deltagare. Denna övning, som ofta innehöll en fysisk komponent, var designad för att se var alla i gruppen befann sig inför processen som skulle avhandlas under dagen. Genom att ta ställning till olika påståenden kunde deltagarna placera sig på olika avstånd till kort utlagda i rummet. Vid de första tillfällena uppfattade utvärderaren inte den direkta kopplingen till materialet som avhandlades under dagen, men efter några lärträffar blev denna koppling tydligare och tydligare. Ett bra och fysiskt inslag som "tog tempen" på deltagarna och snabbt åskådliggjorde vem som kämpade med vad.

Senare följde typiskt en presentation från någon i teamet kring dagens tema som kunde vara både förklarande (teoretisk) och exemplifiera hur denna del utfördes i Trelleborg (praktisk), t ex hur stödstrukturen ser ut och hur den används för att styra strategiskt.

**Diagram för att kunna jämföra med föregående år, både per månad och ackumulerat**



Under de första två lärträffarna tog denna förklarande del ett något större utrymme av dagen, men detta minskades sedan succesivt för att ge mer plats åt egna övningar och grupparbeten. De deltagande kommunerna delades redan från start in i grupper 2-3 kommuner och kunde under varje lärträff arbeta med sin handledare i projektteamet i mindre grupper fram till lunch.

Efter lunch följde först mer grupparbete och sedan en genomgång i helgrupp av ett tema kopplat till nästa lärträff. Detta gav deltagarna chansen till en bra introduktion till ett ämne de senare skulle arbeta med till nästa lärträff, till exempel formulera ett EOR eller göra en "bakåtplanering" av det de ville uppnå i respektive förvaltning. Den växelvisa användningen av grupparbete och föreläsningar i helgrupp skapade en dynamik under lärträffarna.

Presentationerna i helgrupp gjordes av samtliga ur projektteamet, vilket under de första lärträffarna innebar en något splittrad bild, med många presentatörer och korta pass. Men vid de senare lärträffarna, när det blivit tydligare vilka processer de olika medlemmarna av projektteamet var ansvariga för på hemmaplan och vokabulären blivit mer gemensam, var detta ett välkommet ombyte. Det innebar att samtliga i projektteamet var delaktiga, samtliga bidrog både till helgrupp och som handledare till sina grupper, vilket skapade en positiv allsidighet, där materialet blev belyst av ett flertal individer.

Grupparbetet följde de mötes- och avrapporteringsrutiner som används internt på arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborg. Det är en mötesteknik med fasta tidsintervaller, där den rapporterade kommunen får presentera sitt material under en överenskommen tidsrymd (5 min), handledaren får ge feedback (5 min), de övriga kommunerna kan komma med frågor och kommentarer (10 min) och sedan den presenterande kommunen kan kommentera, svara och förklara under ett visst antal minuter. Denna mötesstruktur gav stadga till grupsamtalen och var ett tydligt exempel där innehållet i Trelleborgsmodellen överfördes samtidigt som dess form, i detta fallet ett feedbackverktyg.

#### Design feedback EOR-rapporter i tre steg:

- 5 minuter per kommun
- 5 minuter feedback från Trelleborg
- 10 minuter feedback från övriga kommuner

Först kaffe, återsamling 10.45 i "kommunklustren".



TRELLEBORGS KOMMUN



Efter det andra grupparbetet så samlades alla igen för en helgruppsgenomgång som summering av dagen och introduktion till nästa lärträff. Därefter hölls ofta en "utcheckningsövning" som speglar dagens första övning och gav en indikation på hur mycket gruppen hade förflyttat sig under lärträffen. Vid 16-tiden så avslutades lärträffen och alla reste hemåt, varpå projektteamet träffades för sin egen "utcheckning" och för feedback till hela gruppen från utvärderaren.

Lärträffarna var enligt utvärderarens bedömning väl strukturerade och följde den övergripande planeringen av hela projektet. Med en bättre förståelse och kunskap om Trelleborgsmodellen blir det också tydligt att projektet är planerat, strukturerat och genomfört i enlighet med modellens verktyg, vilket ger hela projektet ytterligare en dimension.

Koherensen mellan modellens innehåll och lärträffarnas genomförande stärker argumenten för modellens funktion och omsluter deltagarna i modellens tankegodsd genom ett upplevt koherent och autentiskt agerande från projektteamets sida. Att komponenterna av lärprojektet, så som mötesrutiner, feedbackverktyg och in/utcheckning utgörs av arbetsätt som ingår i det dagliga arbetet inom Trelleborgsmodellen, gör att kompetens- och modellöverföringen byggs in i själva utförandet av projektet och kontinuerligt förstärker förståelsen för innehållet. Det skapar en ömsesidigt förstärkande effekt som ökar i takt med progressionen i lärandet och förståelsen av modellens innehåll. Denna lärandeprocess sker inte bara på det individuella planet, utan kan också ses som en social process, då individen agerar i ett sammanhang som erbjuder en gemensam och kollektiv tolkning av begrepp och begreppsvärld.

### Lärandets progression

Varken de enskilda komponenterna av Trelleborgsmodellen eller dess underliggande principer/filosofi är i sig svåra att förstå. De flesta verktygen, ställningstagandet, rutinerna och arbetsmoment är relativt enkelt uppbyggda och logiskt stringenta. Med basal förvaltningsvana så kan de flesta förstå principerna att arbeta efter uppsatta mål, följa resultat och förstå sambanden mellan kultur, kompetens och prioriteringar i verksamheten. Varianter av "bakåtplanering" finns i vanlig programteori, LFA, eller används till vardags av coacher och personliga tränare. Att skissa på "produktionsapparaten" är vanligt inom olika Lean-influerade metoder, designteori och processkartläggningar som de flesta offentliga organisationer i dagens Sverige på ett eller annat sätt har kommit i kontakt med.

Men det enkla är inte alltid lätt och när deltagarna under de första lärträffarna skulle applicera Trelleborgsmodellen på sina egna förvaltningars arbete, så blev det tydligt att en vanlig ytförståelse för dessa till synes enkla modellverktyg inte på långa vägar räckte till. Genom att delta i gruppmötena och studera de

inlämnade hemuppgifterna så kunde den gradvisa progressionen i lärandet och förståelsen av modellen följas av utvärderaren.

Att t ex sätta ett tydligt mål för den aktuella verksamheten inom ramen för Trelleborgsmodellen eller att göra en väl genomlyst processkarta av den faktiska produktionsapparaten på hemmaplan visade sig vara betydligt svårare än förväntat och denna kompetens uppnåddes egentligen inte av de deltagande kommunerna förrän under den senare hälften av lärträffarna. Att på ett realistiskt sätt teckna upp den egna produktionsapparaten visade sig också att vara en utmaning.

Utvärderaren bedömer att det helt enkelt kan vara relativt svårt för de flesta individer att förstå och analysera den vardagliga organiseringen av den egna verksamheten ur ett radikalt nytt perspektiv, oavsett hur enkel, komplicerad eller komplex verksamheten egentligen är. Det kräver en del omprövningar av det vi själva "vet" och av den egna verklighetsuppfattningen kring till synes oproblematiske och bärande delar av vardagen. Denna omprövning kan ses som något som sker utöver den individuella processen av kunskapsinhämtning. Den är snarare en social process som till stor del sker i interaktion med det lokala sammanhang individen befinner sig i.

Enligt utvärderarens bedömning så var det först under den senare delen av lärprojektet som deltagarna hade tagit till sig modellens verktyg och arbetssätt på ett meningsfullt och användbart sätt. Projektets utformning visar därmed vikten av att inte bara informera kring modeller, verktyg och rutiner som är nödvändiga för att kunna arbeta på ett annat sätt inom förvaltningen, utan också att låta denna kunskap övergå till en kompetens, där den nya kunskapen omsätts i praktiken. På så sätt är denna typ av lärande mer jämförbar med att lära ut ett hantverk än med en mer akademisk/analytisk tradition av lärande, där kunskapen kan överföras genom ett berättande eller intellektuellt resonemang.

Denna distinktion är avgörande, då våra byråkratiska organisationer strukturellt är mer och mer förankrade i ett abstrakt och linjärt tänkande, vilket ofta får arrangörer av liknande projekt att organisera lärandet baserat på tanken kring överföringen av information förpackad som kunskap, med en klar sändare och en klar mottagare (ofta en individ, om än sittandes i en grupp). Istället kan vi välja att se det kollegiala lärandet som en social process, där utförare och deltagare samverkar genom ett kollegialt agerande och tillsammans skapar en förståelse för olika praktiker inom ramen för en gemensam förståelse av (i det här fallet, det offentliga) uppdraget.

Kulmen av detta agerande och förhållningssätt kan sägas ha nåtts under lärträff 5 i Göteborg, när projektteamet under förmiddagen valde att hålla sitt egna ledningsgruppsmöte inför deltagarna, fullt ut med data från stödstrukturen och skarpa uppföljningstal i relation till EOR för varje process inom förvaltningen.

Det gav samtliga deltagare en möjlighet att observera ett levande EOR möte och se hur de verktyg, begrepp och rutiner de fått lära sig om under det senaste året applicerades omaskerat och autentiskt av samma individer som agerat projektteam. En klar och tydlig inblick i modellens hjärta, vilket stärkte deltagarnas förmåga att själva applicera de verktyg, rutiner och tankesätt som de fått förmedla av projektteamet.

## Projektteamet

Att Trelleborg valde använda hela ledningsgruppen i den processorganiserade arbetsmarknadsförvaltningen som utförande team i projektet, bedömer utvärderaren som en framgångsfaktor. Genom att ställa processledarna till förfogande och tilldela ansvaret för kontakten med de deltagande kommunerna till enskilda processledare, skapades ett rutinmässigt "satelitförhållande" mellan den deltagande kommunen och processledarna inom förvaltningen i Trelleborg.

Detta förhållande speglade relationen mellan en vanlig enhet inom ramen för kommunal förvaltning och efterliknade därmed en processledande funktion som båda parter kunde känna igen från sin vardag. Den enda reella utmaningen med detta arbetssätt var att enstaka individer bland deltagarna själva hade chefs- eller koordinatorsroller på hemmaplan och kan ha varit lite ovana med att inta en "medarbetarroll" i den fiktiva satelitenheten inom projektet. Men denna observation är av mer sociologisk natur och bedöms inte ha haft någon större effekt på projektets utfall.

I starten av lärprojektet befarade utvärderaren att det relativt stora antalet individer i projektteamet riskerade störa lärandet genom att göra det mer svåröverblickbart, fragmenterat och rörigt jämfört med ett mer traditionella lärprojekt. Dessutom riskerade resursåtgången vara betydligt större än projektbudgetens omfattning och därigenom svår att motivera trots den planerade kvalitetssäkringen genom ett större projektteam. Istället blev det tydligt under projekttidens gång och lärandets progression att detta kan ha varit viktig framgångsfaktor.

Projektteamet kunde följa "sina" kommuner över en längre tid, agera som handledare och processledare inom sina respektive grupper och vidhålla kontakten mellan lärträffarna. Dessutom kunde samtliga i projektteamet hålla storföreläsningar på gemensamma teman, som därmed belystes utifrån olika processer inom förvaltningen, med en mångfald röster och lite olika infallsvinklar. Att facetterna och nyanserna av samma modell kan belystas utifrån en mängd olika användningsområden, processer och perspektiv, ökar förståelsen för materialet och visar dess många möjliga tillämpningar.

Under projekttiden så har denna analys även stärkts av det "naturliga experiment" som uppstod när de två initiativtagarna och nyckelpersonerna i

Trelleborgsmodellens utvecklande bytte jobb och därmed avslutade sitt officiella engagemang inom lärprojektet. Både förvaltningschefen och arbetsmarknadschefen försvann mitt i lärprojektet med 3 utförda och 3 återstående lärträffar. Då detta inte var känt eller planerat vid projektets start, skedde mitt i den pågående projektiden (bokstavligen) och innebar en väsentlig förändring av projektet med ett tydligt "före och efter", har utvärderaren fått en möjlighet att göra en bedömning kring modellens styrka och beroende av projektteamets sammansättning.

Alla "modeller" löper risken att vara nära förknippade med sina frontfigurer och i detta fall även formella chefer. Utvärderaren anser därför det väldigt framgångsrika genomförande av den senare delen av projektet är en tydlig indikator på modellens styrka och att dess kollektiva ägande från projektteamets sida. Under de sista tre lärträffarna satte sig modellen verkligen hos de kvarvarande kommunerna och det är ingen tvekan om att samtliga deltagare under den sista lärträffen hade förstått och fångat grundelementen i Trelleborgsmodellen.

Det går därför att argumentera att detta "naturliga experiment" stärker bilden av att både Trelleborgsmodellen och projektteamet var starkt nog att mista sina båda förgrundsgestalter och drivande parter, utan att det invercade menligt på projektet. Om Trelleborgsmodellen hade varit mer person- eller auktoritetsberoende, hade både lärprojektet och den ordinarie verksamheten på arbetsmarknadsförvaltningen hamnat i olag efter ett avhopp av två så centrala individer i sammanhanget. Dels på grund av dessa tvås nyckelroll i att utveckla och bära upp modellen institutionellt på hemmaplan, dels som chefer för den förvaltning som lagt så mycket av sin kapacitet på att leda och genomföra projektet.

## Slutsatser och reflektioner

Ett väl genomfört lärprojekt som på ett förtjänstfullt sätt använde sig av ett teambaserat och kollegialt lärande, där modellen som skulle läras ut också utgjorde grunden för organiseringen och planeringen av lärprojektet. Att gå från en teoretisk förståelse av modellens innehåll till en praktisk förståelse för hur den kan användas i den egna verksamheten, kräver ett socialt sammanhang där modellens alla delar kan levandegöras och ges mening. Detta har uppnåtts genom återkommande träffar över en längre tid, där modellen demonstrerats och upplevs, med kontinuerlig kontakt och praktiska uppgifter mellan lärträffarna, så att modellen kan absorberas, anpassas och appliceras på hemmaplan.

Förhållningssättet att planera, organisera och utföra lärträffarna användades av modellens principer och verktyg innebar ett fruktbart klimat för lärande och att deltagarna omslöt av modellen inom ramen för projektet. Det innebar också att ett slentrianmässigt eller bara måttligt intresserat deltagande blev meningslöst och näst intill omöjligt. Deltagandet krävde ett tydligt ställningstagande och ett praktiskt inriktat arbete med att införa modellen i de delar av förvaltningen på hemmaplan som var aktuella. Kommuner som bara var nyfikna, ville veta mer, eller deltog av symbolpolitiska bevekelsegrunder (kanske med individer som tagit ställning utan åtföljande mandat) föll snabbt ifrån projektet.

Att ha en så tydlig målsättning inom projektet att deltagande kommuner ska implementera modellen på hemmaplan (modellöverföring) kan ha varit nyttigt och kanske avgörande för dess framgång, men ligger trots detta utanför projektets egentliga ramar. Varken projektets utförare eller deltagare äger implementeringsfrågan och kan inte utgå ifrån detta som mål för projektet, även om det skulle kunna fungera som en fruktbar organiseringsprincip i sig.

För ett mer effektivt resursanvändande borde det övervägas ett mer tydligt ställningstagande med åtföljande mandat, för att slippa det stora bortfall som drabbade detta lärprojekt. Låt vara att just detta lärprojekt kan ha innehållit kontroversiella inslag och systemutmanande aspekter som kan ha uppfattats som kontroversiella i den offentliga debatten och därmed riskerat att politiseras lokalt, men detta bör ha varit klart för de anmälda kommunerna från start.

För att undvika missförstånd kring denna fråga kan en anmälningsavgift stor nog att kräva ett chefsbeslut vara en väg att försäkra sig om att deltagande kommuner redan har fått ta ställning till effekterna av deltagande vid anmälan. En direkt monetär kostnad kan också ses som ett starkare åtagande från kommunernas sida och därmed en tydligare indikator på att implementering av kunskaper och kompetens från lärprojektet önskas på hemmaplan.

## BAKGRUNDSLITTERATUR OCH MATERIAL

### Böcker

Augustinsson S, Ericsson U, Rakar F, 2018 (pending): *Organisation ur nya och gamla perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Carlsson J & Tropé M, 2016: *For Full Potential*, 4FP Consulting AB, Belgien

Czarniawska, B. 2015: *En teori om organisering*, Studentlitteratur, Lund

Johnson, B 2003: *Policyspridning som översättning*, avhandling Lunds Universitet, Lund Political Studies 130, Malmö

Svensson, L et al 2013: *Att fånga effekter*, Studentlitteratur, Lund

Weick KE (1995): *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Wenger E et al (2014): *Learning in Landscapes of Practice*. Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning. ISBN 9781138022188.

Whitaker G (1995): *Win-lose and Win-win Interactions and organisational Responses to Scarcity*. Abonnemangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

### Trycksaker Trelleborgs Kommun

Trelleborg mot trenden

Orka Fullfölja

10 Teser om Arbetsmarknaden

En berättelse om jobb och ett annat sätt att jobba

### Websidor

[www.4fp.se](http://www.4fp.se)

[www.kraftsamlingtrelleborg.se/](http://www.kraftsamlingtrelleborg.se/)

[www.skl.se](http://www.skl.se)