

# Utvärdering samverkan om ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser mellan Svedala och Trelleborg

*“Att samverkan mellan kommuner i sådant här komplicerat område är möjligt men att det krävs ödmjukhet inför att allt inte går att förutse och att en fortlöpande dialog är nödvändig för att få olika organisationskulturer att fungera tillsammans.”*

Ett citat från en av respondenterna på frågan "Din viktigaste lärdom av samverkan"

## **Sammanställd av**

Madelene Johansson

Verksamhetsstrateg

Arbetsmarknadsförvaltningen Trelleborg

Trelleborg 2023-05-26

## **Redovisad i nämnd**

Arbetsmarknadsnämnden Trelleborg 2023-06-12

Socialnämnden Svedala 2023-06-26

## Innehåll

1. INLEDNING	3
2. SAMMANFATTNING	3
3. BAKGRUND	5
Struktur för implementering – gemensam ledningsfunktion samt arbetsgrupper	6
Syfte och mål med samverkan	6
4. METOD FÖR BEDÖMNING AV SAMVERKAN	7
Anonym enkät genom verktyget Forms	7
Respondenter	7
5. RESULTAT	8
Resultat mot målet	8
Reflektioner resultat mot målet	10
Bedömning hur väl samverkan har fungerat	13
Vinster av samverkan	14
Utmaningar med samverkan	16
Lärdomar av samverkan och vad kunde vi ha gjort annorlunda?	18
6. HUR KAN SAMVERKAN FÖRBÄTTRAS OCH UTVECKLAS	25
• Diskussion om och synliggörande av mål och resultat	25
• Diskussion om mandat och samansvar – kommunikation, förankring och koordinering	25
Diskussion om och synliggörande av mål och resultat	25
Diskussion om mandat och samansvar – kommunikation, förankring och koordinering	26
Fortsätta att mötas - progression genom samverkan och möjligheter i olika perspektiv som möts	28
Fortsatt höga förväntningar	29
7. REFLEKTERANDE SLUTSATSER FRÅN DEN GEMENSAMMA LEDNINGSFUNKTIONEN	30
8. BILAGA	32
Bilaga 1 – utvärderingsfrågor	32

## 1. Inledning

Syftet med denna utvärdering är att belysa hur väl målen med samverkan har uppnåtts samt att lyfta fram den upplevda bedömningen av hur väl samverkan har fungerat hittills och hur samverkan skulle kunna förbättras och utvecklas. Underlaget till bedömningen grundar sig på anonyma enkätsvar från berörda medarbetare inom samverkan.

Beslutet om att genomföra denna utvärdering fattades av samverkans gemensamma ledningsfunktion hösten 2021 samt av Arbetsmarknadsnämnden i Trelleborg i februari 2023.

## 2. Sammanfattning

Här följer en kort sammanfattning av rapporten, inklusive en sammanfattning av respondenternas syn på vinster och utmaningar med samverkan samt lärdomar och förslag på hur samverkan skulle kunna förbättras ytterligare.

### Resultat mot målet

Målet med samverkan är att andelen sökande av ekonomiskt bistånd från Svedala som får arbete eller börjar studera (avslut) i genomsnitt är densamma som andelen sökande som får arbete eller börjar studera från Trelleborg.

I den utredning som genomfördes inför samverkan användes statistik från 2019 som underlag, där andelen sökande av ekonomiskt bistånd (sökande) som fått arbete eller börjat studera var 23% i Svedala och 34% i Trelleborg. 31 april 2023 är denna statistik 20 % för Svedala och 33% för Trelleborg. Totalt andel avslut är 40% för Svedala och 49% för Trelleborg. (Statistik fördelat på de senaste 12 månaderna).

Om svaret på frågan ifall samverkan har lett till ökad effektivitet endast synliggörs genom andel sökande ut i arbete/studier så är svaret hittills nej, då båda kommunerna jämfört med resultat från 2019 har minskat. Frågan är dock hur dessa siffror hade sett ut om vi inte hade haft en pandemi längs vägen samt det faktum att ett stort antal av de sökande från Svedala hade ett uppehåll i sina arbetsmarknadsinsatser inför uppstart av samverkan. Flertalet av de sökande hade vid avtalsstart inte haft några arbetsmarknadsinsatser inplanerade det senaste året då flera av personalen som arbetat med detta i Svedala sökt sig till andra arbeten när avtalssamverkan började diskuteras. Enligt BIP<sup>1</sup> studier visar deras analys att om människor i utsatta situationer inte erbjuds några insatser så stannar utvecklingen mot arbetsmarknaden inte bara upp, utan går bakåt. Vidare hade sannolikt även byten av både organisation och handläggare medfört en stor påverkan inledningsvis för att få ut de sökande i arbete eller studier.

Statistiken visar att antalet personer som kom ut i arbete eller studier (avslut) i Svedala har ökat under 2022 samtidigt som antalet hushåll med ekonomiskt bistånd har minskat.

---

<sup>1</sup> Beskæftigelses Indikator Projektet (jobb-/sysselsättningsindikatorprojektet).

En omfattande vetenskaplig progressionsmättningsstudie som har undersökt vilka åtgärder som faktiskt gör att utsatta individer kommer ut i arbete

Från de 37 respondenter som svarat på utvärderingen framkom följande:

#### **Vinster med samverkan**

- För Trelleborg har det varit bra att få genomlysna sin verksamhet, vilket har lett till att man tydliggjort sina processer och utvecklingsområden samt att det har lett till en mindre sårbar organisation genom förstärkning av handläggare.
- För Svedala framkommer vinsten av snabba beslut och en ökad service av arbetsmarknadsinsatser med fler sökande av ekonomiskt bistånd i arbetsmarknadsinsatser, som kan leda till ökad självförsörjning och därigenom ökade skatteintäkter.
- Avtalssamverkan har lett till utökad samverkan inom andra områden, som till exempel inom bosättning och etablering.

#### **Utmaningar med samverkan**

- Ansvars- och rollfördelning har varit otydlig.
- Vi kommer från olika språk och begreppsvärldar - arbetssätt och synsätt skiljer sig åt och det har skapat frustration och bristande förståelse/samsyn på uppdraget och genomförandet.
- Att utöva verksamheter på två platser har krävt en större organisation för Trelleborg än planerat.

#### **Lärdomar**

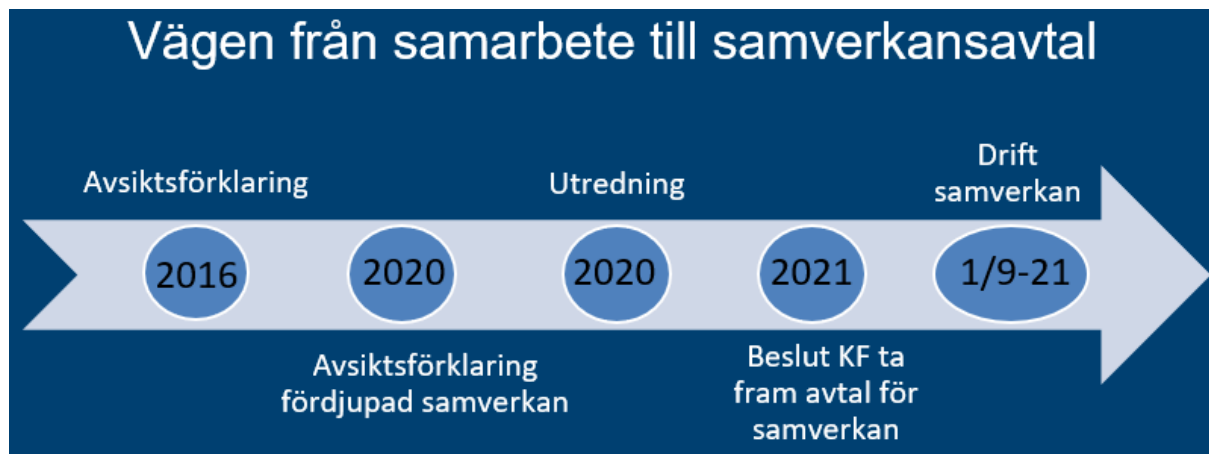
- Det finns mycket som vi inte kan förutse i samverkan och ingen har mandat att styra över en annans verksamhet. Det går inte att planera för allt utan vi måste testa lösningar längs vägen och vi har tvingats att både tänka annorlunda och tänka om.
- Det finns inga genvägar – för att uppnå bra resultat i samverkan måste vi avsätta tid för att förstå varandras kontexter och arbetssätt för att kunna nyttja potentialen i de olika perspektiven som möts. Tillit och relationer blir viktiga för att bära samverkan framåt.
- Vi har fått nya kollegor och fått med oss andra perspektiv så att vi kan reflektera över den egna verksamheten och det nya som skapas i samhandling inom samverkan.

#### **Hur skulle samverkan kunna utvecklas?**

- Att kontinuerligt synliggöra och prata om resultat. Då inte enbart målet andel sökande ska komma ut i arbete, utan även vad vi har lärt oss och utvecklats av från samverkan och kommunicera detta inom såväl samverkan som inom den egna organisationen, på tjänstmanna och politisk nivå.
- Att kontinuerligt diskutera och reflektera över hur vi kan nå resultat och vilken rollfördelning och vilket samansvar som krävs, i såväl den gemensamma ledningsfunktionen som inom och mellan olika arbetsgrupper.
- Att fortsätta avsätta tid och planera för att medarbetare ska kunna få insikt i och förstå varandras erfarenheter och kontexter, för att kunna skapa något nytt i samhandling när olika perspektiv möts.
- Fortsatt höga förväntningar i alla nivåer: att politiken har höga förväntningar och tilltro till organisationsledningen, att förvaltningen har höga förväntningar och tilltro till medarbetarna, att medarbetare har höga förväntningar och tilltro till deltagarna samt att deltagarna har höga förväntningar och tilltro till egen kompetens och resurser.

### 3. Bakgrund

Först en kort bakgrund kring hur och varför samverkan mellan kommunerna initierades och vilka mål som sattes upp.



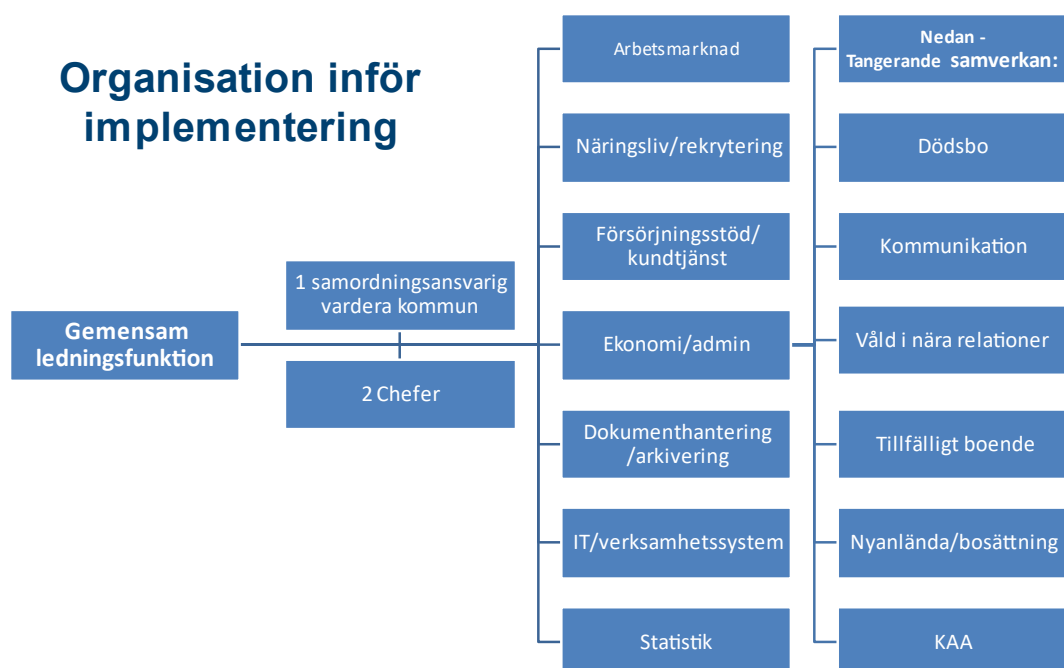
2016 skrev socialnämnden i Svedala kommun och arbetsmarknadsnämnden i Trelleborgs kommun en avsiktsförklaring och fattade beslut om ett gemensamt projekt - att implementera Trelleborgs modell och metod inom Arbete och integration och individ och familjeomsorgen i Svedala under projektiden 2017-01-01 – 2018-06-30. Delar av modellen och metoder infördes på Arbete och integration i Svedala i form av digital ansökan och nysamtal.

I juni 2020 fattade socialnämnden i Svedala och arbetsmarknadsnämnden i Trelleborgs kommun beslut om en avsiktsförklaring om fördjupad samverkan mellan kommunerna. Avsiktsförklaringen innebar att socialnämnden i Svedala kommun och arbetsmarknadsnämnden i Trelleborgs kommun avsåg att gemensamt projektera möjligheterna till närmare samverkan inom verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser. Avsiktsförklaringen omfattade två områden: ekonomiskt bistånd, inkluderat "beslut imorgon" (BIM), digital ansökan, automatiserad handläggning samt arbetsmarknadsinsatser.

En utredning om möjlighet till samverkan genomfördes hösten 2020 som låg till grund för beslut i Svedala kommunfullmäktige 9 december 2020 och i Trelleborgs kommunfullmäktige januari 2021 om att ta fram ett avtal för samverkan. Avtalet beslutades i nämnderna i juni 2021 och därefter i kommunernas KF. Samhandlingen började tillämpas fullt ut från den 1 september 2021 och har nu pågått i ett och ett halvt år.

Inför framtagandet av avtalet om samverkan anlätades en advokatbyrå samt att ett stort antal av kommunernas medarbetare involverades för att ta fram underlag till avtal och bilagor, men också för att ta fram rutiner och flöden för samarbetet.

## Struktur för implementering – gemensam ledningsfunktion samt arbetsgrupper



Ett 50 tal medarbetare från de två kommunerna involverades i 13 olika arbetsgrupper. En gemensam ledningsfunktion initierades som bestod av socialchef samt områdeschef IFO från Svedala samt arbetsmarknadsförvaltningschef och avdelningschef arbetsmarknad från Trelleborg. Enligt avtalet ska förvaltningscheferna ha avstämning 2ggr/år och avdelningscheferna 4ggr/år. I praktiken har den gemensamma ledningsfunktionen träffats 1gång/vecka (med undantag från sommar och juledigheter) från 18 augusti 2021 till och med maj 2022, därefter varannan vecka och sedan 1g/månaden från och med november 2022.

Syftet med den gemensamma ledningsfunktionen är att samverka i frågor rörande ekonomiskt bistånd, arbetsmarknadsinsatser och kvalitetsarbete. Enligt samverkansavtalet framgår att "... den gemensamma ledningsfunktionen, ska utbyta erfarenheter och kunskaper i syfte att gemensamt följa upp och förbättra kvaliteten avseende arbetet med ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser för båda Parters räkning."

Då detta är en samverkan och inte ett projekt med ett förväntat avslut utsågs ingen projektledare. De två personer som skrev utredningen om samverkan, en från varje kommun, ansvarade för att initiera de 13 arbetsgrupperna och deltog vid deras första möten för att initiera gruppernas arbete och samverkan. Inom vissa arbetsgrupper deltog utredningsansvariga vid ett flertal tillfällen. Arbetsgruppernas uppdrag var att synliggöra processer för hur respektive kommun arbetat i frågan och hur vi skulle kunna arbeta gemensamt framöver. Detta för att kunna beskriva processer i bilagor kopplat till samverkansavtalet. Vidare skulle grupperna hitta arbetssätt och strukturer för hur samverkan och samordning skulle kunna se ut framåt utifrån uppdraget.

### Syfte och mål med samverkan

Syftet med samarbetet/samarbetsavtalet är att: "Genom Uppdraget ska Trelleborg verka för att sökande når en snabbare väg mot självförsörjning."

Målet är att uppnå samma resultat i båda kommunerna gällande den genomsnittliga andel sökande av ekonomiskt bistånd som får arbete eller börjar studera, för att sedan bibehålla de uppnådda resultaten.

För Trelleborgs del lyftes följande fram som vinster med samverkan:

Årsanalysen 2020: "Genom en gemensam hantering av ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder ska kommunerna gemensamt nå en mer effektiv organisation och bättre resultat."

Årsanalysen 2021: "Effekterna av den gemensamma hanteringen ska leda till mindre sårbarhet och att det gemensamma underlaget av arbetssökande och arbetsgivare ska ge bättre möjligheter till god matchning och kompetensförsörjning."

## 4. Metod för bedömning av samverkan

### Anonym enkät genom verktyget Forms

Den gemensamma ledningsfunktionen för samverkan landade i beslutet att genomföra anonyma enkäter med utförliga frågor som metod för utvärderingen. Se bilaga 1 \_ utvärderingsfrågor.. Inledningsvis diskuterades även djupintervjuer med berörda medarbetare, men valet föll på anonyma enkäter för att respondenterna ska uppleva att de helt fritt kan berätta om sin syn på samverkan. Detta då utvärderingen genomförs av verksamhetsstrateg från Arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborg, som också var involverad i framtagandet av utredningen om möjligheter till samverkan samt att initiera arbetsgrupperna.

Såväl respondenternas svar som utvärderingen har granskats av kvalitetsstrateg på socialförvaltningen i Trelleborg.

Enkätformuläret skickades ut 7 mars 2022 och var öppen i 16 dagar.

### Respondenter

#### Urval

Den gemensamma ledningsfunktionen beslutade att skicka enkäten till 77 personer, se urval nedan:

- Samtliga personer som deltog i en eller flera av de 13 arbetsgrupper som startades vid initieringen av samverkan.
- Samtliga arbetsmarknadssekreterare, rekryterare och handläggare på arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborg som har en direkt beröring av samverkan samt de på förvaltningen som har en indirekt beröring - de som arbetar med det kommunala aktivitetsansvaret, etableringen samt SFI-rektor. Enkäten skickades även till dem som arbetar i kundtjänst i Trelleborg.
- De som idag berörs av samverkan från Svedala där inte all personal deltog i arbetsgrupper, t.ex. ytterligare personal från IFO, kundservice, kundvård och etableringen.

#### Svarsfrekvens

Av 77 utskick var det 37 personer som valde att besvara enkäten, en svarsfrekvens på 48%.

Genomsnittlig svarstid på frågorna var 25 minuter.  
31 utskick i Svedala (15 respondenter). 48,39% svarsfrekvens  
46 utskick i Trelleborg (22 respondenter). 47,83% svarsfrekvens

Av Svedalas respondenter har 47% varit involverade i samverkan under hela perioden sedan start 2021, 20% under år 2022–2023 och 33% var enbart involverade av samverkan i uppstartsfasen under år 2021.

Av Trelleborgs respondenter har 50% varit involverade i samverkan under hela perioden sedan start 2021, 27% under år 2022–2023, 9% under år 2021–2022, 9% var enbart involverade av samverkan i uppstartsfasen år 2021 och 5% enbart år 2023.

#### Bortfall

Flertalet av deltagarna från de arbetsgrupper som involverades inför samverkans start deltog i s.k. ”tangerande arbetsgrupper”, dvs var inte direkt berörda av avtalssamverkan. Flera av dem har meddelat att de har valt att inte svara på enkäten då de inte kände sig direkt berörda av samverkan.

I utvärderingen nedan används citat från respondenterna rakt av, där endast direkta stavfel är korrigerade.

## 5. Resultat

Nedan följer en sammanfattning av resultaten från utvärderingen, med en bedömning av hur väl samverkan har fungerat och hur väl målen har uppnåtts, dvs en utvärdering av samverkansresultaten i förhållande till de uppsatta målen enligt samverkansavtalet och vilka förbättringar som skulle kunna genomföras framöver.

### Resultat mot målet

Har samverkan lett till en ökad effektivitet? Är andelen sökande av ekonomiskt bistånd från Svedala som får arbete eller börjar studera (avslut) i genomsnitt är densamma som andelen sökande som får arbete eller börjar studera från Trelleborg. Svaret på fråga två är, inte än.

I den utredning som genomfördes inför samverkan användes statistik från 2019 som underlag, där andelen sökande av ekonomiskt bistånd (sökande) som fått arbete eller börjat studera var 23% i Svedala och 34% i Trelleborg<sup>2</sup>. Den 31 april 2023 är denna statistik 20 % för Svedala och 33% för Trelleborg. Totalt andel avslut är 40% för Svedala och 49% för Trelleborg. (Statistik fördelat på de senaste 12 månaderna).

---

<sup>2</sup> Även procentsatsen 16% ut i arbete och studier för Svedala nämndes, men i denna procentsats ingick inte beräkningar för ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser för flyktingar.



## Statistik rullande 12 månader bakåt

<b>Svedala</b> 1 april 2022 till 31 mars 2023		<b>Trelleborg</b> 1 april 2022 till 31 mars 2023	
Inskrivna i arbetsmarknadsåtgärd	306	Inskrivna i arbetsmarknadsåtgärd	1029
Totalt avslutade	122	Totalt avslutade	507
<b>Andel avslut</b>	<b>40%</b>	<b>Andel avslut</b>	<b>49%</b>
Antal hushåll	246	Antal hushåll	729
<b>Avslutade i arbete/studier</b>	<b>62</b>	<b>Avslutade i arbete/studier</b>	<b>337</b>
Arbete	53	Arbete	279
Studier	9	Studier	58
<b>Andel i arbete/studier</b>	<b>20%</b>	<b>Andel i arbete/studier</b>	<b>33%</b>
Övrigt	60	Övrigt	170

Om svaret på frågan ifall samverkan har lett till ökad effektivitet endast synliggörs genom andel sökande ut i arbete/studier så är svaret hittills nej, då båda kommunerna jämfört med resultat från 2019 har minskat. Frågan är dock hur dessa siffror hade sett ut om vi inte hade haft en pandemi längs vägen samt om inte flertalet av sökande från Svedala hade haft ett långt uppehåll i sina arbetsmarknadsinsatser inför uppstart av samverkan.

Nedan tabell visar **antalet personer som kommit ut i arbete eller studier (avslut) i Svedala**.

<b>2021</b>													
Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni	Juli	Augusti	September	Oktober	November	December	Sammanl	Månadssnitt
1	2	2	2	1	0	0	1	1	5	3	7	25	2,1
<b>2022</b>													
Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni	Juli	Augusti	September	Oktober	November	December	Sammanl	Månadssnitt
2	4	4	6	7	11	4	9	4	7	3	1	62	5,2

Antal personer som kom ut i arbete eller studier ökade under hösten 2021 och 2022. Orsaken till att ett färre antal individer kom ut i arbete under första halvan av 2021 förklaras av att många av de sökande inte hade några arbetsmarknadsinsatser under denna period. Flera handläggare som hanterade ekonomiskt bistånd och som hade ansvar för arbetsmarknadsinsatser i Svedala sökte sig till andra arbeten under den tid som det tog från utredningen hösten 2020 till att de båda kommunerna fattat beslut om samverkan i maj/juni 2021 och att avtalet sedan började gälla 1 september 2021.

**Antal hushåll, antal inskrivna individer med ekonomiskt bistånd, inskrivna i arbetsmarknadsinsatser och ekonomiskt bistånd i Svedala**

Statistik Svedala per år	2019	2020	2021	2022
<b>Antal hushåll</b>	281	299	(252) Statistik i 2 system	263
<b>Antal individer med ekonomiskt bistånd (vuxna och barn)</b>	614	646	(510) Statistik i 2 system	444 unika individer 289 vuxna 146 barn
<b>Antal individer inskrivna i arbetsmarknadsinsatser</b>	235	310	Oklart Statistik i 2 system	318 <sup>3</sup>
<b>Totalt utbetalt EB (ekonomiskt bistånd)</b>	17 281 110 kr	18 318 045 kr	16 700 729 kr	16 018 559 kr

I tabellen ovan kan vi följa att antalet hushåll samt antal individer med ekonomiskt bistånd i Svedala är lägre 2022 än 2019. Siffror från 2021 kan inte säkras då de hämtades från två olika system. Antalet individer inskrivna i arbetsmarknadsinsatser har dock ökat, vilket också kan leda till ökad självförsörjning och därigenom ökade skatteintäkter för kommunen, då samtliga som söker ekonomiskt bistånd också är inskrivna i olika arbetsmarknadsinsatser. Det är också få individer som är avslutade mot arbete eller studier som återkommer för att ansöka om ekonomiskt bistånd.

## Reflektioner resultat mot målet

### *Uppstartsfas med byte av handläggare*

Flera av de sökande av ekonomiskt bistånd (sökande) hade vid samverkansstart få eller inga pågående arbetsmarknadsinsatser. Delvis p.g.a. att personal hade sökt nya arbeten på annat håll inför avtalssamverkan. Detta medförde att de inskrivna sökande hade tagit ett antal steg längre bort från arbetsmarknaden.

Vidare hade sannolikt även byte av organisation och handläggare en stor påverkan inledningsvis för att få ut de sökande i arbete eller studier. Perioden september-december 2021 gick åt till att träffa samtliga sökande från Svedala och skriva in dem för arbetsmarknadsinsatser samt att ta fram individuella

Enligt tidigare nämnda BIP studie har det visat sig att handläggarbyten påverkar individers chanser att få jobb eller att de börjar studera. Det visar sig att individernas jobbchanser minskar väsentligt varje gång de byter handläggare. I studien i Danmark var det i genomsnitt 6 % av dem som hade ekonomiskt bistånd som fick arbete inom ett år. Vid byte av handläggare minskade jobbsannolikheten med 1,3 procentenheter – den genomsnittliga sannolikheten för att få jobb

<sup>3</sup> Orsaken till att det kan vara ett högre antal individer inskrivna i arbetsmarknadsinsatser än antal unika vuxna med arbetsmarknadsinsatser förklaras av att en individ som återkommer inom 3 månader efter avslut till arbete och studier åter skrivs in i arbetsmarknadsinsatser. Söker individen ekonomiskt bistånd inom 3 månader trots avslut till arbete eller studier öppnas ärendet åter och räknas inte som ett avslut.

minskade således från 6 % till 4,7 % för individer som har bytt handläggare en gång. Enligt BIP minskar således varje handläggabyte arbetslösa individers chanser för att hitta arbete med 22 %. Gällande servicenivå för de sökande har Trelleborg erbjudit en hög grad av service för Svedalas kommuninvånare, där individen efter en arbetsdag från ansökan har fått träffa en arbetsmarknadssekreterare för att ta fram en arbetsmarknadsplan i sin väg mot självförsörjning.

#### *Omvärld – pandemin: minskad andel avslut samt ökade kostnader för ekonomiskt bistånd*

Corona-pandemin påverkade stora delar av resultaten inom ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser. Detta tydliggörs bland annat i årsanalyser för arbetsmarknadsnämnden i Trelleborg 2020 och 2021, med minskad andel sökande till avslut för arbete och studier - 31% till avslut år 2022. Detta då möjligheten till instegsjobb inom t.ex. hotell, restaurang och butiker minskade då dessa branscher drabbades hårt av pandemin. Möjligheterna till praktik som arbetsmarknadsinsats var starkt begränsade på grund av smittspridningen. Med anledning av detta ökade också kostnaderna för ekonomiskt bistånd under året.

2020 prognostiserade Sveriges kommuner och regioner (SKR) en ökning av det ekonomiska biståndet med mellan 15 till 20 procent 2020 och mellan fem och tio procent 2021 till följd av den ökande arbetslösheten. Då många inte var kvalificerade för den inkomstrelaterade arbetslöshetsersättningen belastades således detta kommunernas ekonomi.

De som först blir arbetslösa när efterfrågan på arbetskraft minskar är personer med tillfälliga anställningar och nyanställda personer, främst unga, kortutbildade och utrikes födda. Situationen försvårades ytterligare för dessa, då krisen drabbade privata tjänster som hotell, restauranger och handel där tillfälliga anställningar är vanliga och där det finns många instegsjobb. Unga och utrikes födda är överrepresenterade både i dessa branscher och bland dem med tillfälliga anställningar.

Under 2020 ökade kostnaderna för försörjningsstöd med drygt sju procent i Trelleborg och sex procent i Svedala. Antal nyinskrivna i Trelleborg var dock inte större än ett vanligt år, men antalet avslut till egen försörjning minskade markant, vilket bidrog till det ökade försörjningsstödet.

Även 2021 fortsatte mycket att kretsa kring hanteringen av pandemin och effekterna av denna. Mycket av den service som erbjöds de sökande fortsatte att erbjudas på distans. Under andra halvan av 2021 testades hybrida upplägg för att hitta ett nytt normalt läge med tillgänglighet både fysiskt och på distans. Under pandemin fick såväl planeringsveckan som vägledning med de sökande i hög grad hållas digitalt, som också kan ha påverkat resultaten.

Under 2021 ökade dock antalet avslut ut i arbete eller studier i Trelleborg och i slutet av 2021 även för Svedala och kostnaderna för försörjningsstöd stabiliserades. Men effekterna av pandemin ledde till att långtidsarbetslösheten ökade och inskrivningstiden för dem med ekonomiskt bistånd blev längre och konsekvenserna av detta slog mot verksamheten. Dessutom togs extratjänsterna bort i Arbetsförmedlingens budget för 2022, vilket innebar ytterligare minskning av möjliga insatser för de sökande.

Pandemin påverkade även samverkan i sig, då flertalet av alla samverkansmöten fick genomföras digitalt. Något som påverkar möjligheten att skapa relationer och tillit, som är en förutsättning för samverkan då ingen har mandat att bestämma över den andra organisationen.

## Att styra mot målet mellan organisationer

Anna Zingmark & Karoline Bottheim från företaget Länka Consulting har lång erfarenhet som organisationskonsulter och av samverkansprocesser. De beskriver i boken "Att lyckas leda i samverkan", 2021, att det krävs ett annat arbetssätt i samverkansprojekt mellan organisationer än det som vi är vana vid när vi arbetar inom våra organisationer. Detta kan dock vara en utmaning då vi är vana vid de logiker som gäller inom en organisation, med specialisering på ett område i taget som till exempel mål och resultatstyrning. De menar att dessa inte räcker i komplexa och rörliga sammanhang som samverkan innebär. De förklarar i bilden nedan hur mål och resultat kan behöva hanteras i samverkan.

### Mönster i samverkan



Vänster sida visar på gången inom en organisation där vi kan sätta mål som vi håller, genomför enligt plan med tidsram, möjlighet att styra, planera för utvärdering i slutet av projekt, där vi följer resultat enligt plan.

Mönster i samverkan visas på höger sida och Zingmark och Bottheim menar här att det är en framgångsfaktor att målen förändras under resans gång. Vi kan ha planerat för en process men att den ofta behöver ändra sig under resans gång beroende på vad som kommer in som inspel från olika aktörer. Att vi inte på förhand kan ha en heltäckande förståelse för hur alla olika aktörer kommer att se på processen och ha inspel till den. Detta kommer fram och sker under samverkansprocessen. De beskriver också att tidsplaner förmodligen kommer att behöva justeras och att olika aktörer kan ha olika tidshorisonter att förhålla sig inom.

De betonar att styrning inte är möjlig för ingen kan styra över en annan i samverkan och att lärandet sker hela tiden. De betonar att det är viktigt att under hela resans gång prata om vad vi har lärt oss och vad detta har betytt för hur vi ska fortsätta processen. Även resultaten skiljer i samverkan då vi i kan komma fram till saker som vi inte hade planerat för. Att det kan uppstå oväntade resultat när vi kombinerar våra perspektiv som vi behöver fånga upp.

I den linjära logiken, som illustreras på vänster sida i bilden ovan, finns en förutsägbarhet medan den högra sidans cirkulära logik är mer komplex där det är svårare att förutse saker och svårare att planera, vilket vi också har upplevt genom samverkan.

Zingmark och Bottheim betonar att man i samverkan ger sig ut på ny mark där det inte är klart vad vi kommer att uppnå från början och där vi inte vet vad som kommer att hända och hur vi bäst ska gå tillväga. De betonar att detta är spännande men att det också kräver en hel del i form av kompetens och förmågor men också mod.

Då ingen i Sverige tidigare har genomfört detta uppdrag åt en annan kommun har vi också fått testa oss fram i detta arbete. Vi har fått ändra arbetssätt och processer under resans gång och tidsramar har fått justeras. Vi fick tidigt i samverkan bygga nya sätt att lösa utmaningar längs vägen samtidigt som vi har prövat och utvecklat dem. Till exempel hur vi på bästa sätt kan lösa den första kontakten in till processen att söka ekonomiskt bistånd, till exempel genom att tillsätta kundvärdar i Svedala. Här testar vi oss fortfarande fram gemensamt för att hitta en så bra lösning som möjligt för såväl våra kommuninvånare som för våra medarbetare.

Genom det lärande som har uppstått har vi fått justera olika lösningar längs vägen, vilket har krävt sitt mod men det har också blivit en större arbetsinsats och påfrestning för de båda organisationerna än vad vi hade förväntat när beslutet togs om att Trelleborg även skulle ta emot sökande av ekonomiskt bistånd från Svedala.

Att utföra arbetet enligt Trelleborgsmodellen har krävt justeringar av såväl lokaler för möten med de sökande som ett nära samarbete med s.k. "tangerande verksamhet", som i Trelleborg har etablerats genom att samla arbetsmarknad, vuxenutbildning och näringsliv under ett tak i samma organisation samt genom tid upparbetade samarbeten med andra verksamhetsdelar.

Med ovan mönster för samverkan som referens för denna utvärdering menas inte att vi ska bortse från våra uppsatta mål och syfte med samverkan, men vi kan löpande behöva diskutera och revidera HUR vi på bästa sätt tillsammans kan nå dessa mål. Att det kan ta tid att nå fram till dem då oförutsedda saker sker längs vägen i samverkan och där våra olika kontexter påverkar synen på vad avtalssamverkan innebär.

## Bedömning hur väl samverkan har fungerat

Vad har respondenterna identifierat för vinster av och utmaningar i vår samverkan? Hur har samverkan påverkat kommunernas verksamhet och vilka lärdomar tar vi med oss för att förbättra samverkan framåt?

Nedan följer röster från utvärderingen, där svar från respondenter från Svedala markeras med (S) och (T) från Trelleborg.

I den utredning som genomfördes hösten 2020 togs följande SWOT fram gällande ett överlämnande av arbetsuppgifter från Svedala till Trelleborg.

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Högre andel avslut till arbete eller studier i Svedala och därmed sänkta kostnader för ekonomiskt bistånd.</li> <li>- Hög service, även till dem som inte har rätt till försörjningsstöd i ett första skede.</li> <li>-Trelleborg arbetar proaktivt under de två år som personer har etableringsersättning för att undvika försörjningsstöd.</li> <li>- Rättssäkert och likvärdigt bedömningssystem.</li> <li>- Svedala kan dra nytta av Trelleborgs investeringskostnader i BIM/digitaliseringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk för övertalighet av personal i Svedala.</li> <li>- Att Svedala inte lyckas upprätthålla kompetens i de aktuella frågorna och att denna kompetens minskar över tid.</li> <li>- Kommunerna (målgrupperna) ingår inte i samma FINSAM förbund.</li> </ul>
Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sårbarheten minskar för båda kommunerna med fler handläggare gemensamt.</li> <li>- God service och tillgänglighet för Svedalas kommuninvånare genom digitala lösningar och personal på plats i Svedala någon tid varje dag.</li> <li>- Den ekonomiska ersättningen från Svedala till Trelleborg kvalitetssäkras och kopplas till resultatmål.</li> <li>- Svedala är kvar som huvudman med uppföljningsansvar, där uppföljningskompetens är viktigt samt möjligheten att kunna medverka vid diskussioner om utformande av riktlinjer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Övertalighet av personal för Trelleborg vid ev. uppsägning av avtal.</li> <li>- Vid en eventuell uppsägning av avtalet från någon part kan det ta tid för Svedala att bygga upp en organisation med rätt kompetens (ska beaktas för uppsägningstiden i avtalet).</li> </ul>

#### Vinster av samverkan

- Fler i självförsörjning i Svedala
- Ett större utbud och service för Svedalas kommuninvånare
- Ett utvecklat arbetssätt,
- stärkt organisation och
- fler arbetstillfällen för Trelleborg där Trelleborgsmodellen sätts på kartan

Som summeras i ovan punkter gällande vinster av samverkan lyfter respondenterna fram mycket av det som togs fram som styrkor och möjligheter i SWOT analysen i utredningen inför samverkan.

#### Vinster för Svedala

På frågan vad de har sett som den största vinsten av samverkan för Svedala framkommer följande:

##### Fler personer ut i arbete eller annan självförsörjning

Detta nämns av 9 respondenter från Svedala och 9 från Trelleborg:

- *"Snabba beslut och snabbt in i sysselsättning"* (S)
- *"Ny trend mot självförsörjning."* (S)
- *"Effektivare process som leder till fler i självförsörjning och kortare tid med stöd."* (T)
- *"Det närmare samarbetet med den enskilde för att denne så snabbt som möjligt ska nå självförsörjning."* (T)

#### Större utbud av aktiviteter och service:

Detta nämns av 4 respondenter från Svedala och 5 från Trelleborg:

- *"Svedala får tillgång till duktiga handläggare och ASK som är engagerad samt att det kan finnas fler resurser vad det gäller arbetsmarknaden i Trelleborg än i Svedala."* (S)
- *"Trelleborg har fler insatser mot arbetsmarknaden och sysselsättning och det är bra för klienterna. Klienterna kan komma igång snabbt med sysselsättning."* (S)
- *Tydlig linje avseende arbetsmarknadsinsatser, tydlig linje mot självförsörjning. Att man upprättat samverkanskanaler med vård, AF, FK m.fl.* (T)
- *"Man får en effektiv arbetsmarknadsenhet med fullt fokus på att få sökande till arbete eller studier."* (T)

#### Lägre kostnader för försörjningsstöd

Detta nämns av 1 respondent från Svedala och 3 från Trelleborg:

- *Att de får mindre kostnader för försörjningsstöd och sökande som får bättre service.* (S)
- *Sänkta kostnader för försörjningsstöd samt öka skatteintäkter* (T)

Övriga röster handlar om vinster av samverkan i sig och utveckling av arbetssätt:

- *Ett utökat samarbete som generar bra resultat och goda relationer som i slutänden gynnar både arbetssökande och näringslivet.* (T)
- *"Man tvingas göra annorlunda och utvecklas."* (T)
- *"Att göra sökande mer aktiva i det svenska samhället genom att ha fullt ansvar."* (T)

En av respondenterna från Svedala nämner att den inte ser någon vinst för Svedala:

- *"Inget - spretigt. Kommer längre bort från interna samarbete..."* (S). Samma person nämner också att *"Det finns ingen samverkan."* på frågan om lärdomar av samverkan.
- *"Tycker det är bättre att varje kommun har sin egen sektion för ekonomiskt bistånd och arbetsmarknads insatser. Geografisk närhet är bra."* (S)

Två respondenter från Svedala och tre respondenter från Trelleborg lämnar blankt på frågan "Vad anser du är den/de största vinsterna för Svedala i denna samverkan?"

#### Vinster för Trelleborg

##### Utvecklat arbetssätt

Detta nämns av 3 respondenter från Svedala och 5 från Trelleborg:

- *"Trelleborg har genom samverkan fått granska sin egen verksamheter och genom detta bedriva ett utvecklingsarbete som gynnat både personal och kommuninvånare."* (S)
- *"Svedala som mindre kommun kan vara mer flexibel och erbjuda annan typ av hjälp eller resurser till klienter, samarbete mellan kommunerna kan göra att större kommun hittar andra sätt att jobba som kan vara effektiva. Man kan inspireras av varandra."* (S)
- *"Ett större upptagningsområde och förhoppningsvis har samarbetet lett till en större förmåga att lära nytt och justera verksamheten utifrån att den bedrivs i två kommuner."* (S)
- *"nya idéer, nya erfarenheter"* (T)
- *"Att jobbet kan bli enklare, lättare och smidigare."* (T)
- *"Utveckling! Vi testas på en mängd olika plan."* (T)
- *"Vi har fått genomlys alla våra processer, arbetssätt och digitala system som synliggjort våra förbättringsområden/utvecklingsområden och detta leder till en ökad kvalitet både för Svedala och Trelleborgs medborgare."* (T)

##### Fler arbetstillfällen, minskad sårbarhet med stärkt egen organisation och stärkt varumärke

Fler arbetstillfällen för Trelleborg nämns av 4 respondenter från Svedala och 3 från Trelleborg. 2 från Svedala och 5 från Trelleborg nämner stärkt varumärke/Trelleborgsmodellen.



- "Fler arbetstillfällen för Trelleborgs kommun samt chans till att stärka samarbetet som kommunerna idag redan har." (S)
- "Kan troligtvis locka/rekrytera mer kompetent personal till uppdragen." (S)
- "Att Trelleborgsmodellen förankrats ytterligare." (S)
- "Att Trelleborg kan använda detta i sin marknadsföring." (T)
- "Jag tror att den största vinsten för Trelleborg i den här samverkan är att jobbmöjligheterna ökar för så många anställda som möjligt och att medarbetarna får en chans att dela mer av sina erfarenheter." (T)
- "Fler handläggare som ger mindre sårbarhet." (T)

#### Samverkan i sig genererar bra resultat och goda relationer

- "Ett utökat samarbete som generar bra resultat och goda relationer som i slutänden gynnar både arbetssökande och näringslivet." (T)
- "Samverkan om samma uppdrag med annan kommun, digitalisera välfärdens administration." (T)
- "Samarbete mellan två kommuner och erfarenhetsutbyte ger bättre resultat för kommunerna när det gäller att skapa självförsörjande medborgare." (T)

Tre respondenter från Trelleborg nämner att de i dagsläget inte ser någon vinst för Trelleborg, att det är "Lättare att se vad Svedala vinner än fördelar för Trelleborg." (T)

En respondent från Trelleborg och två från Svedala svarar "vet ej" på frågan "Vad anser du är den/de största vinsterna för Trelleborg i denna samverkan?" Ytterligare fyra personer från Trelleborg och en från Svedala lämnar blankt på denna fråga. Fyra av dessa lämnar även blankt på samma fråga gällande den största vinsten för Svedala.

#### Utmaningar med samverkan

De svagheter som togs upp i SWOT analysen i utredningen hösten 2020 inför samverkansavtalet var bland annat en risk för övertalighet av personal i Svedala och att Svedala inte lyckas upprätthålla kompetens i de aktuella frågorna och att denna kompetens minskar över tid. Tidigare nämndes att flera av Svedalas personal i frågan sökte sig till andra arbeten innan avtalssamverkan hade startats. Det var därför också viktigt att snabbt komma igång med samverkan efter beslutet om avtalssamverkan.

Vad har vi mött för utmaningar hittills med samverkan och hur har detta påverkat verksamheterna? I respondenternas svar gällande utmaningar med samverkan framgår följande:

- Otydlighet i ansvars- och rollfördelning, förankring samt brist i kommunikation
- Olika synsätt/arbetssätt
- Förändrade krav/stöd för den sökande
- Utmaning att finnas på två platser samt praktiska hinder

#### Otydlighet i ansvars- och rollfördelning, förankring samt brist i kommunikation

Detta nämns av 8 respondenter från Svedala och 5 från Trelleborg:

- "Det har varit svårt ibland att veta vem gör vad och vem har ansvar för klienten och var går gränserna." (S)
- "Hela implementeringen av Trelleborgsmodellen har varit katastrof. När frågor har uppkommit så har det funnits luddiga svar och ena dagen kan man ha fått ett svar och nästa dag ett helt annat svar på samma fråga." (S)
- "Det är mycket som blivit bättre under resans gång men initialt var det undermåligt, både personal och sökande blev ledsamt behandlade." (S)
- "Det har varit svårt att få kontakt med ekonomihandläggare när det har behövts." (S)



- "Att hitta rätt med funktionen kundservice, den har varit mer komplicerad än vi trodde från början." (S)
- "Utmaningar med att implementera kundtjänst i Svedala" (T)
- "Att det saknats tydlighet i ansvarsfördelningen och att belastningen är större än vad man kunnat förutse." (T)
- "Att bli insläppt i de interna grupperna i Svedala kommunhus" (T)
- "Förankringen ut i organisationen och de enskilda medarbetarna" (T)
- "Att få ett samarbete som fungerar med alla arbetsgrupper i den andre kommunen, det har varit tydligt att det funnits vissa brister i kommunikation när det gäller vad samverkan kommer innebära för den enskilde i varje arbetsgrupp i Svedala och Trelleborg samt vad det kommer innebära för medborgaren." (T)

#### Olika synsätt/arbetssätt

Detta nämns av 3 respondenter från Svedala och 8 från Trelleborg:

- "Förståelse mellan olika enheter och att dess ingångsvärde är olika." (S)
- "Att samverkan med externa aktörer är annorlunda i Svedala, t.ex. SFI." (S)
- "Att kundservice i Svedala inte fungerar på samma sätt som kundservice i Trelleborg." (S)
- "Olika synsätt, svårt att tänka nytt" (T)
- "Att få Svedala kommun att se individen och inte hinder" (T)
- "Bristande förståelse och samsyn på uppdraget samt genomförandet." (T)
- "Skapa förståelse hos medarbetarna i de båda kommunerna så att det bildas en kultur som främjar samverkan och gemensamma mål istället för en kultur där man arbetar på sin egen kammare och svär över det jobb som andra gör." (T)

#### Förändrade krav/stöd för den sökande

Detta nämns av 5 respondenter från Svedala och 3 från Trelleborg:

- "Ekonomiskt bistånd - mycket svårigheter kring processen. En rigid och fast handläggning som inte passar alla klienter, till exempel de med diagnoser och som har svårigheter med strukturen. Många klienter som ser en stor försämring i kontakten med handläggare." (S)
- Stor omställning för sökande där informationen kunde varit bättre/tydligare tex i fler kanaler och på fler språk." (S)
- "Att få en ny trend på väg mot självförsörjning för individen." (S)
- "...Det svåraste har varit det ekonomiska biståndet, dels att man inte är van att själv ta ansvar i Svedala och sedan har det funnits svårigheter med det tekniska, läsa beslut etc." (T)
- "Det har funnits en del motstånd från medborgarna, de hade fått information att inget skulle bli annorlunda trots att det tidigt var tydligt att det skulle ske en hel del förändringar. Det är en stor förändring att slå ihop två kommuner som arbetar olika och det var en utmaning att arbeta mot i stället för med den sökande och den föreställning som denna hade över hur samverkan skulle påverka dem." (T)
- "Den största utmaningen var att få de sökande att kunna fylla i sina ansökningar själva och stödja handläggaren genom att svara på sökandes frågor utan att hänvisa till handläggaren om det inte är nödvändigt." (T)

#### Utmaning att finnas på två platser samt praktiska hinder

Övriga röster från Trelleborg handlar om utmaningen att finnas på två platser:

- "Att även behöva bemanna kontoret i Svedala. Det borde inte behövas." (T)
- "Att man internt fortfarande ser det som två separata delar/områden istället för att se oss som en enhet." (T)
- "Känns inte som att vi räcker till, stället för att vi ska fokusera på Trelleborgborg så måste vi även fokusera på Svedalabor. Vi måste etablera ett kontaktnät i Trelleborg precis på samma sätt som i

*Svedala. Vi blir en splittrad arbetsgrupp. Allt här i Trelleborg är inte på sin plats och tycker inte att det är rimligt att vi ska sköta en annan kommuns arbete när vi befinner oss i sådant här läge.” (T)*

*- ” Blev mycket bättre med fast personal i Svedala samt tack vare samordningen och samverkan av vårt arbete av Micke” (T)*

*-”Samordning av villkor samt praktiskt lokaler, behörigheter mm” (T)*

*-”Hjälpa via telefon, sökande från Svedala har inte fått information om pinkod.” (T)*

*- ” Bättre lokal, vårt största hinder är att hitta intervju rum” (T)*

*- ”...lokalerna är inte anpassade utifrån våra behov och insatser,...” (T)*

## Lärdomar av samverkan och vad kunde vi ha gjort annorlunda?

Vad har vi då lärt av samverkan hittills, och vad skulle vi göra annorlunda om vi fick göra om denna resa?

- Organisering för att uppnå samansvar
- Möjligheter i olika perspektiv som möts - vikten av att förstå varandras kontexter
- Samverkan är komplex och oförutsägbart
- Tydliggörande av uppdrag, vikten av intern och extern förankring och koordinering
- Samverkan tar tid och kräver nya förmågor
- Vikten av tidig språkinläring och ansökan av ekonomiskt bistånd på flera språk

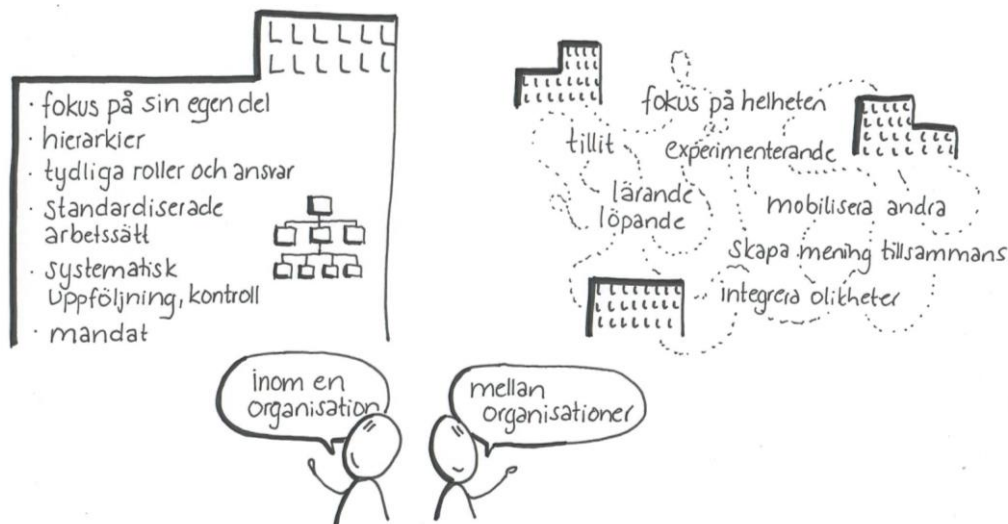
Respondenternas svar är kategoriserade utifrån hur Zingmark och Bottheim förklarar hur vi kan förstå fenomenet samverkan som de beskriver i boken ”Att lyckas leda i samverkan”. Detta då det stämmer väl överens med de svar som lyfts fram av respondenterna i denna utvärdering. Först en kort summering vad som kan vara en skillnad gällande att leda i samverkan.

### **Att leda inom och mellan organisationer**

Zingmark och Bottheim beskriver att det krävs ett annat arbetssätt i samverkansprojekt mellan organisationer än det vi är vana vid när vi arbetar inom våra organisationer.

Trots att det är bestämt att man ska samverka så märker man ofta efter ett tag att samverkan inte är så enkel och att det ställer särskilda krav på dem som deltar i samverkan. Det räcker inte med att samla de viktigaste ”experterna” i frågan utan det är när aktörerna väl har samlats som arbetet börjar på riktigt. De betonar att det är HUR vi möts och HUR vi pratar med varandra och HUR vi lägger upp processen tillsammans som visar hur långt vi kommer i samverkan.

De synliggör i bilden nedan skillnaden med hur man vanligen leder/arbetssättet inom en organisation (till vänster) och hur man kan leda mellan organisationer (till höger).



Vi har oftast en vana av att arbeta utifrån en logik *inom* en organisation. Här tar vi mest ansvar för att lyckas med våra egna delar som till exempel en sakfråga eller sin enhet/avdelning/uppdrag i sin organisation, där man också har en hierarkisk beslutsordning. Här är ofta mandat och roller tydliga och där någon kan hållas ansvarig. De menar att detta "sitter i ryggmärgen" då vi under många år har utarbetat standardiserade arbetssätt, där vi har en verksamhetsplanering och uppföljning med kontinuitet och där det ofta finns en del som ansvarar för kontrollen av de resultat som vi skapar.

I samverkan och när vi leder mellan organisationer finns en annan logik. Här behöver vi ta ett helhetsperspektiv på en fråga, vilket innebär att vi till viss del behöver bortse från våra egna delar för att kunna driva denna del till perfektion. De betonar att det kan vara utmanande att ta ett helhetsansvar och integrera våra olikheter med varandra och att det är något som vi ofta inte har tränat så mycket på. Vidare, eftersom ingen kan styra över någon annan i en samverkan i detta "organisatoriska mellanrum", behöver vi vara bra på att mobilisera andra och att skapa tillit för att nå framgång i samverkan. Det är svårt att kontrollera eller styra oss fram till något och det blir i stället tillit och relationer som kan bära samverkan framåt. De betonar att det i samverkan ofta inte finns några givna arbetssätt eller beslutsordning utan detta behöver tas fram tillsammans. För att göra detta behöver man experimentera sig fram och testa vad som fungerar och inte fungerar. Något som vi också har sett exempel på i vår avtalssamverkan och som inte heller underlättades av att vi inledde samverkan under en pandemi där såväl arbetsgrupper som den gemensamma ledningsgruppen nästan uteslutande träffades digitalt.

Zingmark och Bottheim betonar att det i samverkan krävs ett arbetssätt och förhållningssätt som stärker ett samansvar, där alla aktörer känner ett ägandeskap för den gemensamma samverkansprocessen. När vi kommer från olika språk och begreppsvärldar behöver vi lägga mycket mer tid på att förstå varandra och skapa mening tillsammans än vad vi behöver göra i våra befintliga organisationer där de flesta "talar samma språk" och har gemensamma referensramar och tolkningar.

### Organisering för att uppnå samansvar

Inför framtagande av samverkansavtal och implementeringen av avtalssamverkan involverades ett 50 tal medarbetare från de två kommunerna i 13 olika arbetsgrupper. Vissa arbetsgrupper sågs som s.k. "tangerande" verksamheter som inte var direkt berörda av samverkansavtalet. Det är bland

annat här som vi i efterhand har insett behovet av att dessa medarbetare behöver ökad kännedom om varandras kontexter och begreppsvärldar, arbetsuppgifter och av att skapa mellanmänniska relationer då samverkan krävs för att underlätta den sökandes väg in i självförsörjning. Detta är något som synliggörs i flertalet av respondenternas svar över såväl utmaningar som lärdomar och förslag till lösningar framåt.

Det finns också olika erfarenheter och röster från sättet vi valde att implementera och organisera samverkan, utan en tydlig projektledare men med uppdrag och önskemål till arbetsgrupper att själva tydliggöra varandras kontexter och finna vägar till samverkan:

*- "Bra planerad struktur i arbetet inför samverkan." (T)*

*- "mer samverkansgrupper" (T)*

*- "Att det har varit svårt att få ihop helheten. För många olika samverkansgrupper." (S)*

*- "Om man startar en så här stor samverkan mellan kommuner måste det finnas en tydlig projektplan som kan presenteras för samtliga medarbetare. En handlingsplan som alla kan följa, ett informationsflöde och ett avtal som alla kan ta del av." (S)*

*- "... Att göra en riskanalys där man lyssnar på alla leden. Bra idéer eller oro kommer inte bara ifrån chefer. Lyssna på hela ledet från chefer till de som faktiskt ska möta sökande." (S)*

*- "Hur mycket vi än planerar kommer vi ändå upptäcka helt uppenbara saker som vi missat... Men nyckeln är att börja göra så löser sig resten." (T)*

Vissa röster från Trelleborg önskar organisatoriskt att fler av mötena med de sökande bör ske i Trelleborg och vissa ser hellre en större organisation på plats i Svedala:

*- "Utifrån min synvinkel så har Svedala tagit mer resurser än vad som tänkt från början vilket också gör att kvalitén på vårt arbete blir sämre i Trelleborg. Om vi ska fortsätta vara i Svedala så tycker jag att allt som finns i Trelleborg ska finnas i Svedala. Trelleborg behöver en [namn ASK som jobbar med aktivt jobbsök] i Svedala, plocka inte bort [namn ASK som jobbar med aktivt jobbsök] från Trelleborg, behovet har inte minskat i Trelleborg. Ha 2 rekryterare som är stationerade i Svedala. Bygg ett mini Trelleborg i Svedala så det är blir stabilt upplägg. Kanske en enhetschef i Svedala som har både askar och rekryterare som medarbetare. (T)*

*- "... Operativa chefer (alla 3) bör vara på plats i Svedala regelbundet eftersom inget mandat att utveckla verksamheten finns. Mer samverkan med rekryterare för sökande i Svedala." (T)*

*- "Förstärkt arbetsgruppen av arbetsmarknadssekreterare i Svedala, en stabil grupp tror jag ger större möjlighet till snabb och långvarig utveckling i arbetet med arbetstagare och arbetsgivare. Bättre möjligheter att hitta lösningar anpassade till Svedala och dess omgivning." (T)*

*- "Varit stationerad i Svedala, två dagar i veckan" (T)*

*- "Sett till att ALLA fysiska möten sker i Trelleborg." (T)*

*- "Vi skulle haft arbetsmarknadsinsatserna i Trelleborg från start. Hade möjligen använt Trelleborgs kundtjänst istället för Svedalas kundtjänst från start." (T)*

Som tydliggjorts ovan beskriver Zingmark och Bottheim att olika aktörer i en samverkan tolkar situationer, problem och möjligheter på olika sätt, bland annat utifrån de organisationskulturer, arbetssätt och rutiner för styrning och ledning som vi har med oss från den egna organisationslogiken. De menar att det är integrationen och kombinationen av våra olika perspektiv och kontexter som är kärnan i samverkan där vi med olika referensramar kan kombinera våra perspektiv, men också det som kan vara det mest utmanande. I en samverkansprocess utvecklar vi ett gemensamt språk som möjliggör nya tankar och lösningar tillsammans.

De menar att det är viktigt att stanna upp lite efter att man synliggjort varandras kontexter och prata om likheter och skillnader i våra perspektiv och därigenom synliggöra kulturkrockar. De ger exempel på att motstånd mot nya mönster kan vara att processer ifrågasätts, att deltagare inte förstår varför de ska lägga sin tid på detta/möten, önskemål om att snabbare komma till konkret planering och aktivitet. Däremot betonar de att det är avgörande att lägga tid på att synliggöra dessa krockar för att samverkan ska nå resultat – att vi inte kommer undan krockar i perspektiv när vi samverkar på riktigt.

En viktig lärdom av vår avtalssamverkan var att vi snabbt gick in i genomförande och aktivitet inom samverkan, även om den hade diskuterats och utretts under en längre tid. Verksamheterna hade inte mycket tid på sig under perioden april till augusti 2021 att sätta sig in i varandras kontexter. Arbetsgrupperna hade kort tid på sig att ta fram underlag till samverkansavtalet och dess bilagor för att få fram ett beslut inför sommaren så att avtalssamverkan skulle kunna inledas 1 september 2021. Det fanns inte tillräckligt med tid för att dela kontexter med varandra i form av studiebesök och att följa varandras sätt att arbeta, att mer i detalj diskutera och jämföra varandras syn på olika viktiga nyckelord, att synliggöra kunskap som är självklar inom den egna organisationen som behövde synliggöras för den andra. Därför har vi också i efterhand stått med olika uppfattningar om innehållet i olika bilagor till avtalet, och vem som har ansvaret i olika frågor.

Respondenternas svar visar på att samverkan inte har varit helt enkel, men att de har fått ta del av varandras kontexter och verksamheter och även de betonar vikten av förståelse för varandras kulturer.

Lärdomar av samverkan och vad vi hade kunnat göra annorlunda:

- *"Jag hade gått in med förförståelsen att kommunerna inte är uppbyggda på samma sätt. I arbetsgrupperna hade jag förtydligat uppdraget, vad som skulle hända och vad som förväntades av gruppdeltagarna. Kundservice i Trelleborg har jag förstått är en nyckelspelare i processen, i Svedala fungerade det inte på samma sätt."* (S)
- *"Samverkan mellan de olika kommunernas enheter för bättre lärande och erfarenhetsutbyte på alla plan."* (S)
- *"Vikten av att ha förståelse för varandras kulturer, vilket skapade stora problem första 4 månaderna, blev bättre med fast arbetsgrupp på plats. Ett bättre förberedelsearbete hade varit önskvärt, inget resultatvisade sig dom första månaderna."* (T)
- *"Att respektive part har en förståelse för vikten av samverkan, hela vägen från planering till genomförande"* (T)
- *"Jag är alltid positiv till samverkan och de positiva effekter som det innebär för alla parter."* (T)
- *"Samverkan är ALLT"* (T)

### *Samverkan är komplex och oförutsägbar*

Zingmark och Bottheim beskriver komplexiteten i samverkan genom att det är många aktörer med olika uppdrag, logiker och målsättningar som samverkar. Kommunerna har olika uppdrag och målsättningar såväl mellan olika förvaltningar som inom en förvaltnings olika enheter. Det finns också olika chefsnivåer inom samverkan, där vi i detta fall har ett samverkansavtal beslutat av politiken med sin förväntan på samverkan och en tjänstemannanivå som är genomförande av avtalet, med sina förväntningar av samverkan. Vi har ett avtal som berör två nämnder, arbetsmarknadsnämnden i Trelleborg och socialnämnden i Svedala och där en part som omfattades av samverkan – kundservice i Svedala – tillhör en annan nämnd och förvaltning.

Vidare är det många faktorer som vi inte kan känna till i förväg innan vi går in i samverkan, menar Zingmark och Bottheim, varken gällande själva uppdraget eller möjligheten/problemet med samverkan. "Detta kan vi enbart närma oss och utforska tillsammans".

Detta uttrycks också av respondenterna som viktiga lärdomar i utvärderingen:

- *"Att samverkan mellan kommuner i så sådan här komplicerat område är möjligt men att det krävs ödmjukhet inför att allt inte går att förutse och att en fortlöpande dialog är nödvändig för att få olika organisationskulturer att fungera tillsammans."* (S)
- *"Att samverkan är svår och klienter kommer i kläm."* (S)
- *"Jobbat betydligt mer med funktionen kundservice."* (S)
- *"Att det är möjligt att samverka kring dessa frågor trots att ingen gjort det tidigare!"* (S)

*"Då detta varit ett pilotprojekt har brister och misstag varit förväntade, jag tycker att både Svedala och Trelleborg har gjort stora framsteg i samarbetet och i arbetet med att hitta lösningar på de problem som uppstått. Min åsikt är att de största svårigheterna har varit att arbetsgrupperna inte varit medvetna om vad samverkan kommer innebära för dem. Det är alltid svårt med omställning, och speciellt när den kommer från ett håll."* (T)

- *"Den viktigaste lärdom av samverkan att skaffa extra erfarenhet."* (T)

- *"Att det alltid finns barnsjukdomar som inte går att förutse."* (T)

### *Tydliggörande av uppdrag och vikten av intern och extern förankring och koordinering*

Som nämnts flera gånger ovan är det ingen som har mandat att bestämma över de andra i samverkan. De hierarkier och delegationsordningar som vi är vana vid från våra organisationer existerar inte på samma sätt i en samverkan, även om vi i detta fall har ett samarbetsavtal som talar om vem som är ansvarig för vad. Dock har vi i efterhand insett att vi vid framtagandet av detta avtal hade olika kontextbakgrund som gjort att vi tolkar dessa begrepp olika och att det också därför har uppstått situationer där båda aktörerna vill driva igenom sina egna perspektiv på hur vissa frågor ska förstås och lösas, vilket också är vanligt förekommande i samverkan, enligt Zingmark och Bottheim. Att samtalen får karaktär av förhandling.

De poängterar att samverkan mellan organisationer ställer höga krav på förankring hos medverkande aktörer. Vidare att det i samverkan uppstår nya idéer och lösningar som ofta innebär förändringar för de medverkande organisationerna. Att det kan finnas en samsyn i samverkansgrupperna men där hemmaorganisationerna inte alltid delar denna förståelse. Därför blir det viktigt att implementeringen av nya lösningar kräver ett eget fokus även i hemmaorganisationen, och där dessa kan krocka med befintliga strukturer och arbetssätt. "Organisationer är sällan förberedda på de förändringar som samverkan kan föra med sig för deras del, utan kan snarare utgå från att samverkan ska ske som ett sidospår parallellt med att den övriga verksamheten fortsätter som

vanligt.” (Zingmark & Bottheim, 2021, sid 20). De skriver också om att vi inte från början kan veta vilka aktörer som bör involveras samt om och på vilket sätt de kommer att engagera sig i frågan.

Respondenterna i utvärderingen nämner också vikten av att tydliggöra roller och förväntningar av dem som omfattas av samverkan, och att bli involverad och förankra i alla led. Uppenbarligen var inte de insatser som planerades och genomfördes enligt handlingsplan och kommunikationsplan tillräckliga.

- *”En tydligare beskrivning och inventering av egen verksamhet hade behövt göras för att bättre kunna förutse och förbereda för förändringar. Det har också blivit tydligt att förberedelserna i den egna verksamheten, men även ”kringverksamheter” är viktig för ett smidigt införande. Vikten av ställningstagande inför förändringen är stor.”* (S)

- *”Någon från varje grupp som kommer att hantera modellen när den är igång ska vara med från början för att kunna ge input, ställa frågor som man kanske inte tänkt på samt sätta upp ramar för hur det ska fungera. Att inte ha ett tydligt projekt med en handlingsplan, kommunikationsplan och informationsplan funkar inte. När projektet sedan var igång så upplevde jag att det inte fanns någon flexibilitet för frågor eller ändringar i saker som inte fungerade. Varken personal från Svedala eller Trelleborg fick rätt förutsättningar för att kunna hantera försörjningsstödet på ett bra sätt, vilket medförde en hel del stress och slitningar hos personalen på båda ställena. Än idag, 1,5 år senare, finns spåren kvar av detta.”* (S)

- *”Vikten av att alla berörda blir involverade och hörda samt att det ges möjlighet ge input och påverka processen innan implementering”* (S)

- *”Att alla i gruppen bör få samma förståelse kring förväntningar och vad uppdraget innebär/ska resultera i.”* (S)

- *”Tydliggöra förväntningar av medarbetarna, klienter, etc. för både kommunerna.”* (S)

- *”Att det finns tydliga riktlinjer och processer för kommunikation mm.”* (S)

- *”Förberedelse hela vägen ner i arbetskedjan, inte bara arbetsgrupper för att hitta övergripande samverkan.”* (T)

- *”Ökat delaktighet hos de enskilda medarbetarna från start. Förankra samtliga delar av processen i relevanta delar i organisationen”* (T)

- *”Jag hade säkerställt att alla delar hade varit representerade med rätt personer i de tretton arbetsgrupperna. Det tydligaste exemplet är gruppen för Kundservice där medarbetarna i Svedala inte var med på banan när vi startade och chefen med ansvaret för gruppen inte var involverad i processen.”* (T)

Det är fler av Svedalas respondenter än från Trelleborg som lyfter behovet av representation och förankring och de har också haft få deltagare i den avstämningsgrupp som skapades mellan berörda aktörer från Svedala och Trelleborg, och som träffats 1g/vecka från 31 augusti 2021, och varannan vecka från och med augusti 2022 och därefter 1/g månaden från och med december 2022.

Det var bland annat i syfte från Svedalas chefer att värna om medarbetares tid, men har därigenom också påverkat känslan av insyn och delaktighet. Team Svedala (arbetsmarknadssekreterare från Trelleborg med placering i Svedala) har däremot initierat avstämningar/möten med flera olika verksamhetsdelar i Svedala.

Vidare lyfter en av Svedalas respondenter fram att uppdraget är eller bör vara större än just

hantering av ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser:

- *"Största utmaning är att Trelleborg har fått en väldigt liten del av uppdraget med arbetsmarknad vilket innebär att Svedala medborgare inte få ta del av hela paket som Trelleborg erbjuder sina egna medborgare."* (S)

- *"Även ansvar för uppföljning av aktiviteter hade fått ingå. Även för de som är i etableringen, alla arbetslösa i kommunen hade fått ingå. Vi är kritiska mot Arbetsförmedlingens sätt att organisera sig i målgrupper men vi/ni är inte bättre. Vuxna-nyanlända, Vuxna-etablerare, Vuxna- med försörjningsstöd, Vuxna - utan försörjningsstöd. Vem jobbar med alla dessa? Om jag hade initierat en samverkan mellan två kommer så hade alla dessa ingått. Säkerställt vilka uppdrag ska ingå var? vilka mandat det finns olika aktörer? Säkerställa ekonomin på utbildning...mm"* (S)

Enligt avtalet ska Trelleborg enbart arbeta med de som har ekonomiskt bistånd, ej genom "serviceärenden" som görs i Trelleborg. Dessa hänvisar Svedala till Arbetsförmedlingen.

#### *Samverkan tar tid och kräver nya förmågor*

Zingmark och Bottheim understryker att samverkan alltid tar mer tid än vad vi tror. Att det tar tid att förstå varandra och ens olika perspektiv och att därigenom förstå potentialen av de olika perspektiven. Att det tar tid att involvera människor och att sedan också förankra de insikter och nya lösningar som tas fram i samverkan i hemmaorganisationerna. Detta visas även i respondenternas svar:

- *"En av de viktiga lärdomarna är att implementeringen behöver få mer tid än vad vi hade".* (T)  
- *"Jag hade gjort denna resa på längre tid och startat med att få ordning på systemen."* (T)

I samverkan mellan organisationer måste arbetssätt, rutiner, arbetsprocesser samskapas av medverkande aktörer, menar Zingmark och Bottheim och lyfter bland annat följande som viktiga förmågor för att skapa goda relationer och samtal:

- kunna hantera osäkerhet
- kunna utveckla nya arbetssätt under resans gång
- kommunicera och skapa förståelse mellan olika språkkulturer och olika logiker/kontexter
- kunna bygga tillit och relationsbyggande
- lägga tid på gemensam reflektion och lärande

#### *Vikten av tidig språkinläring och ansökan om ekonomiskt bistånd på flera språk*

Flera av respondenterna tar upp kopplingen till språk som en viktig lärdom och lämnar medskicket att information om att ansöka om ekonomiskt bistånd bör finnas på flera språk:

- *De klienter som har kognitiva eller andra svårigheter har svårt att ansöka och svårt att förstå besluten."* (S)  
- *"..informationen till sökande bör finnas på fler språk än svenska. Detta skulle spara otroligt mycket tid och frustration ifrån både personal och sökande."* (S)  
- *"Vikten av att lära sig det språk i det land man kommer till och självansvar."* (S)  
- *"Jag hade använt mig av Trelleborgsmodellen samt omgående och omfattande språkinsatser för de*



*som kommit till Sverige.” (S)*

*– ”SFI policy i Svedala kan vara hinder för nyanlända som behöver mer stöd och hjälp med att lära sig språk.” (S)*

*– ”Snabbare väg för utrikesfödda till start av SFI” (T)*

*– ”tydlighet, lättspråket på beslut meddelande och Att kunna ha mer än ett språk vid användning av E-tjänster.” (T)*

I samband med att Trelleborg kommer att gå över till nya medborgartjänster kommer också en ny film om hur man fyller i ansökan om ekonomiskt stöd att tas fram, som kan översättas till flera språk.

## 6. Hur kan samverkan förbättras och utvecklas

Utifrån ovan resultat och reflektion kring vad som har fungerat bra och mindre bra i samverkan mellan de två kommunerna har detta avsnitt fokuserat på vad som kan förbättras och hur samverkan kan stärkas, även om detta också har tagits upp i flera av de lärdomar som redan belysts.

Nedan redogörs flertalet av respondenternas svar på frågan ”Vad ser du fram emot ska förbättras ytterligare inom samverkan 2023?”. Dessa kopplas till vad som lyfts fram som framgångsfaktorer för att leda samverkan framåt i Zingmark & Bottheims ”Att lyckas leda i samverkan”.

- Diskussion om och synliggörande av mål och resultat
- Diskussion om mandat och samansvar – kommunikation, förankring och koordinering
- Fortsätta att mötas - progression genom samverkan och möjligheter i olika perspektiv som möts
- Fortsatt höga förväntningar

### Diskussion om och synliggörande av mål och resultat

Zingmark och Bottheim betonar vikten av att kontinuerligt prata om vad vi vill uppnå med hjälp av samverkan men också vikten av att synliggöra resultat under vägen. Att detta är viktigt för motivation och samdrift. De menar att mål ibland formuleras för tidigt i början av en samverkansprocess, innan tillit och öppenhet har skapats mellan dem som ska samverka. Detta kan leda till att målen inte är förankrade samt att ”eventuellt underliggande målkonflikter inte synliggörs” (”Att lyckas leda i samverkan”, s 84). Vidare att vi ofta anser att när väl målet är nedskrivet utgår vi ifrån att det redan finns en samsyn kring detta och att det inte behöver diskuteras vidare.

För vår del handlar behovet kanske mer av en diskussion och samsyn över HUR vi ska nå målet än själva målbilden i sig, som Zingmark och Bottheim menar kan förändras över tid och att vi inte alltid på förhand kan veta vad samverkan kommer att leda till. De pekar också på att omvärldsförändringar, förändringar i respektive aktörs organisation eller verksamhet och nya perspektiv från nya deltagare kan vara anledningar till att dessa målbilder förändras och att nya målbilder uppstår.

För vår avtalssamverkan spelade pandemin en stor roll för möjligheten att nå målet andel i arbete eller studier, även om det inte bara är detta mål som är viktigt och som ska kommuniceras ut kontinuerligt. Zingmark och Bottheim pekar på vikten av att lyfta fram olika resultat som förstärkta kontakter, informations- och kunskapsspridning och nya samarbeten som skapas i samverkan. De menar att dessa resultat är lika viktiga att synliggöra som till exempel nya processer då det är när vi

pratar om vilka resultat som åstadkommits som samverkan kan få nytt bränsle och vi blir mer motiverade att samverka. Då stärks också förmågan att berätta om resultaten utanför samverkansgruppen så att vi kan kommunicera dem även inom våra egna organisationer.

I spåren av vår avtalssamverkan har en ökad dialog mellan dem som är ansvariga för SFI från vardera kommun initierats samt att ett gemensamt projekt har planerats och genomförs nu mellan bosättning och integration från de två kommunerna.

En arena att kommunicera och reflektera kring de resultat som uppnås är vid de avstämningsmöten som hålls kontinuerligt mellan Svedala och Trelleborg för samverkan. Sedan en tid har dessa möten fokus på statistik från samverkan och att reflektera över denna. Här deltar dock endast en person från Svedala, varför det då blir extra viktigt med förankring i hemmaorganisationen. Här behövs en kontinuerlig avstämning göras av vilka som bör delta samt hur vi kan förankra det som kommer fram från dessa reflektioner internt och externt.

### Diskussion om mandat och samansvar – kommunikation, förankring och koordinering

Utöver att vi kontinuerligt behöver samtala om roller, rollfördelning och samansvar - hur kan vi medvetet skapa gynnsamma förhållningssätt genom mellanmänsklig kommunikation mellan våra medarbetare? Vad kan vi tänka extra mycket på för att skapa konstruktiva dialoger så att vi kan tänka klokt tillsammans?

Respondenterna lyfter fram att roller och förväntningar behöver förtydligas. Vidare att vi behöver se över det material som kommuniceras till sökande och medarbetare samt vissa rutiner:

*"- Mycket har blivit bättre under resans gång och det är fantastiskt. Jag tror att man skulle behöva se över brevmallar som går ut till sökande i Svedala ifrån Trelleborg. Kan vara otydligt var de ska vända sig ibland. Både vad gäller ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadssekreterarna."* (S)

*- "Ser också ett behov i perioder då telefontiden till ekonomiskt bistånd i Svedala skulle kunna utökas. Arbeta mer proaktivt genom att man tex i god tid skicka ut information till kundservice hur utbetalningar kommer att ske vid helgdagar. Om någon har planerat för semester eller annan ledighet eller liknande."* (S)

*- "Någon form av regelbunden avstämning hade varit bra för att ha en öppen dialog kring saker som händer/ge förståelse mellan varandra. Om det t.ex. är något specifikt som händer i Trelleborg som påverkar utbetalningar för svedalasökande så kan detta flaggas upp och vi kan lättare ge information innan det blir en frustrerad situation."* (S)

Zingmark och Bottheim betonar vikten av gemensam koordinering för att den kollektiva intelligensen från samverkan ska kunna komma fram. För vår samverkan mellan Trelleborg och Svedala kan det vara viktigt att avsätta gemensam tid för att ta in allas referensramar för att få till det vi behöver kunna göra i samhandling. Att synliggöra varandras referensramar som är de som påverkar vår verklighetsuppfattning. Detta kan till exempel ske genom inchecknings och utcheckningsfrågor på våra gemensamma möten där alla kommer till tals med sina viktiga perspektiv, och där vi avsätter tid för gemensam reflektion. Zingmark och Bottheim summerar en mängd olika frågor som kan lyftas för att säkra konstruktiva dialoger. Frågor att ställa och diskutera såväl inom samverkan som med

nyckelpersoner och chefer inom organisationer.

- "Vilka kopplingar och ömsesidiga beroenden har vi fått syn på mellan våra organisationer och verksamheter? Vilka kopplingar fungerar bra idag och varför? Vilka kopplingar behöver förstås bättre, stärkas och utvecklas?"
- "Hur säkrar vi kontinuerliga feedback-loopar mellan våra organisationer? Hur ska vi göra när vi märker effekter av andras agerande inom systemet? Hur signalerar vi i tid? Hur tar vi emot sådan information av varandra?"
- "Hur kan den här samverkan hjälpa oss att förnya oss inom vår organisation?"<sup>4</sup>

#### *Tydliggörande av rollfördelning genom kundresor*

Genom avtalssamverkan synliggjordes behovet av att arbeta gemensamt eller på liknande sätt även inom tangerande verksamhet som till exempel med etableringen av nyanlända.

Här såg vi ett behov av förstärkt erfarenhetsutbyte och samhandling mellan kommunerna och för att uppnå en snabbare etablering av de nyanlända arbetar vi nu gemensamt i ett §37 projekt (med stöd från Länsstyrelsen) för att öka kunskapen om såväl varandras verksamheter och sätt att arbeta med målgruppen, som målgruppen i sig. Här arbetar vi med ett utökat kundperspektiv på det vi gör för att förbättra vårt stöd till de nyanlända. Vi går detaljerat igen vad de nyanlända faktiskt gör i dialog/samarbete med oss, vad och hur vi gör inom organisationen och hur vi tar stöd i olika verksamhetssystem/digitala stöd i detta arbete. Denna metod kallar vi för "Kundresa".

Med en gemensam bild från "kunden" och hur vi gemensamt kan förenkla och förbättra våra verksamheter när vi samlar in information om vad som kan förbättras och förenklas i våra respektive verksamheter kan utifrån perspektivet från den andra kommunen och våra målgrupper hjälpa oss att synliggöra och sätta fokus på vad vi behöver förändra i vårt "görande" för att uppnå en snabbare etablering av de nyanlända.

Flera av de områden som detta projekt har identifierat som utmaningar nämns också av respondenterna i utvärderingen som viktiga områden att arbeta med under 2023. De 3 områden som prioriterats högst inom §37 projektet för att förenkla och förbättra för kunden är:

- Komma igång med SFI
- Bli samhällsorienterad
- Fylla i ansökan om försörjningsstöd / ta del av (och förstå) beslut gällande ekonomiskt bistånd

Dessa kundresor har varit ett bra sätt att sätta sig in i varandras kontexter och synliggöra roller och rollfördelning. Inom kundresa "försörja mig själv", har Trelleborg stegat igenom vägen för ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser och synliggjort kontexter såväl mellan enheter i Trelleborg som externt genom att följa upp med intervjuer hos sökande, främst gällande bemötande. I detta detaljerande stegande genom kundens resa har en mängd förbättringar och förenklingar identifierats och en stor del har genomförts och resterande är samlat i ett gemensamt planeringsverktyg där åtgärder betas av.

Kundresa som metod kan användas för fler processer eller områden för samverkan. Här är det också viktigt att förankra insikter och erfarenheter in i den egna organisationen och mellan olika samverkansytter.

---

<sup>4</sup> Att lyckas leda i samverkan, 2021, s. 120–121

Fortsätta att mötas - progression genom samverkan och möjligheter i olika perspektiv som möts

Även här ger Zingmark och Bottheim förslag på bra frågor att ställa, bland annat för att involvera hemmaorganisationerna (sidan 110):

- "På vilket sätt kan din verksamhet (eller ditt kompetensområde/ditt perspektiv) vara värdefullt att involvera i den här frågan?"
- "Vad skulle vara viktigt att tänka på ur ditt perspektiv?"
- "Hur skulle du ta dig an komplexiteten i frågan?"

Frågor som aktiverar tankar om lösningar och lockar till ny förståelse för den egna organisationen. De betonar vikten av att bjuda in andra till att lösa kluriga frågor då det kan skapa mobilisering. Här behöver vi inom vår samverkan, precis som vi har gjort i olika mötessammanhang, med jämna mellanrum ställa oss frågan vilka andra delar som saknas/borde vara representerade i en viss frågeställning.

Första april 2021 skapades ett fast team av arbetsmarknadssekreterare i Svedala, då vi tydligt märkte att samverkan med olika instanser krävde kontinuitet. Detta lyfts fram i utvärderingen:

*"Blev mycket bättre med fast personal i Svedala samt tack vare samordningen och samverkan av vårt arbete av [namn ASK från Trelleborg ur Svedala team]"* (T)

Respondenterna tydliggör att de inför 2023 gärna vill få en ökad förståelse för varandras kontexter, vilket kan stärka samverkan:

*- "Ökad förståelse för hur kommunernas verksamheter påverkar varandra samt fortsatt och utvecklad diskussion om hur Svedala kan komma att behöva få insyn i organisatoriska beslut som fattas i Trelleborg som kan påverka Svedala."* (S)

*- "Samverkan med SFI."* (S)

*- "Samverkan med Svedala kommuns övriga förvaltningar. Samarbetet har bara börjat att ta form. Det behöver bli känt inom alla delar av Svedala kommun att Arbetsmarknadsförvaltningen finns och vilka möjligheter detta skapar för Svedala. Allt från samplanering med IFO och SFI till praktik och rekryteringsmöjligheter."* (T)

*- "vi behöver komma närmre LSS enheten, IFO, familjeenheten"* (T)

*- "Samarbetet med Utbildningen i Svedala och Bransch-SFI i Trelleborg. Det hade varit spännande att utveckla en digital kundtjänst."* (T)

*- "Förhoppningsvis kan vi fortsätta samverka med arbetsgrupper i Svedala. Framför allt socialförvaltningen och etablering, det saknas idag ett fungerande samarbete vilket i tid kan påverka den enskilde negativt. Det finns kunskapsluckor både från Trelleborg och Svedalas håll när det kommer till hur den andre arbetar och hur det påverkar den andre gruppen. Det finns förhoppningsvis också möjlighet och tid att sitta ner för att lära sig från varandra för att hitta utvecklingsområden där man kan gemensamt hitta lösningar. Det har tyvärr inte funnits tid ännu att ta lärdom av varandra. Gärna att detta sker mellan arbetsgrupperna och inte bara mellan högre chefer."* (T)

*- "Mer samverkan mellan Svedala och Trelleborgs kommun."* (T)

Samverkan har således fött samverkan inom fler arbetsområden och vi utmanade vår identifierade svaghet i utredningen inför samverkan - att kommunerna inte ingår i samma FINSAM förbund - genom att söka medel från Länsstyrelsens §37 medel för att gemensamt avsätta tid tillsammans för att genomföra en "Kundresa bosättning och integration med stärkt fokus på självförsörjning".

### Fortsatt höga förväntningar

Vikten av tilltro och att höga förväntningar leder till resultat för de sökande lyfts fram av respondenterna i utvärderingen av vår samverkan:

*" Viktigt att i tidigt läge lägga krav på individ. Bistånd är samhällets sociala skyddsnät men med det så följer också ett ansvar som individen har för sig själv och för sin egen situation." (S)*

*- "Språkkunskaper och självansvar." (S)*

BIP studien påvisar ett starkt samband mellan handläggarens (den som möter den sökande) tro på individens jobbchanser och individens faktiska framgång med att få jobb eller börja studera. I studien var det bara 1 % av individerna vars handläggare inte tror på att de kommer att få jobb inom ett år som faktiskt fick jobb ett år senare. 27 % av individerna vars handläggare tror på det har fått jobb ett år senare. De menar att det är tydligt att handläggarens bedömning av individens jobbchans på ett eller annat sätt hänger ihop med individens framtida sysselsättningssituation. Att vår tilltro till den sökande också påverkas av hur vi pratar om deltagare, då de ord vi använder när vi pratar med varandra kan påverka våra förväntningar.

De som står bakom BIP studien, Växthusets forskningscenter och Århus universitet, visar i bilden nedan att det är viktigt att det finns höga förväntningar i alla nivåer:

- att politiken har höga förväntningar och tilltro till organisationsledningen
- att förvaltningen har höga förväntningar och tilltro till medarbetarna
- att medarbetare har höga förväntningar och tilltro till deltagarna
- att deltagarna har höga förväntningar och tilltro till sina egna kompetens och resurser



## 7. Reflekterande slutsatser från den gemensamma ledningsfunktionen

*Rehanna Ståhlstierna, avdelningschef Arbetsmarknadsförvaltningen Trelleborg:*

Samverkan mellan Svedala och Trelleborg har haft som mål att uppnå samma andel sökande av ekonomiskt bistånd som får arbete eller börjar studera i Svedala som i Trelleborg. Statistiken visar att andelen sökande som fått arbete eller börjat studera har minskat både i Svedala och Trelleborg jämfört med 2019. Det är svårt att bedöma om samverkan har lett till ökad effektivitet då pandemin påverkade i hög grad. Arbetsplatsbaserade insatser fick stängas ner och påverkade resultaten både i Svedala och Trelleborg. Pandemin påverkade också hela implementeringen av samverkan då det relationella, som är en viktigt byggsten i samverkan, ej fick utrymme.

Under 2022 ökade antalet personer ut i arbete eller studier i Svedala samtidigt som antalet hushåll med ekonomiskt bistånd minskade.

Vinster med samverkan inkluderar tydliggörande av processer och utvecklingsområden då Trelleborg fått genomlysna sin verksamhet i samband med införandet av samverkan med Svedala.

Organisationen har även fått förstärkning av handläggare. För Svedala har medborgaren som sökt ekonomiskt bistånd fått snabba beslut och ökad service av arbetsmarknadsinsatser, fler har kommit i arbete vilket leder till ökade skatteintäkter.

Utmaningar med samverkan har varit otydlig ansvars- och rollfördelning, språk- och begreppsrelaterade svårigheter samt behovet av en större organisation för att kunna hantera försörjningsstödet och arbetsmarknadsinsatser för Svedala än vad som vad tänkt.

Syftet var att Svedalabor skulle få tillgång till en modell som arbetar på ett visst sätt - *Trelleborgsmodellen*. Trelleborgsmodellen i sig är inget utan sitt sammanhang i kommunen. I Trelleborg har samverkan byggts upp under en lång tid med bland annat bildnings- och socialförvaltningen. Vi har dessutom en organisation där både näringsliv och vuxenutbildningen ingår inom förvaltningen, vilket möjliggjort integrerade processer för den arbetssökande med tillgång till såväl individuell coachning som Bransch SFI, olika jobbspår och branschlösningar. Det är en utmaning att hitta rätt i samverkan för att kunna erbjuda liknande service i Svedala. Vi flyttade delar av Trelleborgsmodellen in i en annan kontext där inga samarbeten var uppbyggda och skulle byggas upp på kort tid. Det är först under 2022 som vi börjat se effekter av vårt arbete.

### **Lokalisering av arbetsmarknadsinsatser och kundvärdars arbete**

För att få till en mer effektiv organisation kring arbetsmarknadsinsatser ser jag ett behov av att se över lokaliseringen av arbetsmarknadsinsatser i Svedala. Att ha tre arbetsmarknadssekreterare på plats i Svedala samt att alla inskrivna har tillgång till rekryterare och vägledningsinsatser i Trelleborg är inte en resurssmart lösning. Att ha en kundvärd på plats i Svedala blev en lösning när arbetet med kundservice inte blev implementeringsbart. Detta är sårbart och vi behöver hitta en mera hållbar lösning för den initiala vägen in för den sökande.

Kommunikation tycks vara ett återkommande tema i utvärderingen. Forum för kontinuerligt bra kommunikation behöver ses över för eventuella förbättringar.

*Mattias Olsson, Områdeschef (Individ- och familjeomsorgen och Biståndshandläggning SoL/LSS), Svedala kommun:*

Ett viktigt incitament för Svedala kommun att ingå samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen i Trelleborg har varit att kommuninvånare som har sin försörjning genom ekonomiskt bistånd snabbare blir självförsörjande genom arbete och studier. Detta ska i sin tur leda till lägre kostnader för ekonomiskt bistånd. Genom att kommuninvånarna får tillgång till en mer omfattande service som exempelvis coaching, branschspår, aktivt jobbsök och jobbspår ska det göra vägen till självförsörjning kortare.

Förberedelserna som gjordes inför införandet av Trelleborgsmodellen var omfattande men det är tydligt att dessa hade behövt vara än mer djupgående för snabbare resultat. Det går i efterhand att se att en tydligare jämförelse mellan kommunernas verksamheter och deras arbetssätt troligtvis kunnat effektivisera införandet av Trelleborgsmodellen. Att förbereda och genomföra en omfattande samverkan under pågående pandemi visade sig vara en stor utmaning då flera olika verksamheter från de respektive kommunerna behövde involveras och få till stånd ett effektivt samarbete. Att inte kunna träffas utöver videokonferenser har påverkat alla delar i införandet samt i samverkan och har fått negativa kvardröjande effekter för samverkan mellan Trelleborg och olika verksamheter inom Svedala kommun under hela 2022.

Andelen kommuninvånare som blir självförsörjande har gradvis ökat men målet med att uppnå effektivitet som innebär att samma andel sökande av ekonomiskt bistånd blir självförsörjande i Svedala som i Trelleborg har inte uppnåtts. Pandemin har haft en negativ påverkan på hur snabbt Trelleborg har kunnat inleda arbetet med de sökande. Samtidigt hade den gradvisa avvecklingen av Arbete och integration under 2021, där personal avslutade sina tjänster, gjort att vid Trelleborgs övertagande av handläggningen hade många av de sökande inte aktuella arbetsmarknadsplaneringar.

Det finns vissa svårigheter att jämföra resultatet från 2019 med 2022 och 2023 utifrån att skilda förutsättning rått under de två senaste åren, som exempelvis pandemi och lågkonjunktur. Det krävs dock ytterligare analys för att kartlägga orsaken till varför andelen sökande i Svedala som avslutas till självförsörjning inte är lika höga som i Trelleborg. En fördjupad analys kan i sin tur leda till förändrade arbetssätt och samverkan med andra verksamheter och myndigheter.

Den framtida utmaningen är att fortsätta arbetet med att säkerställa resurseffektiva samverkansformer mellan Trelleborg och Svedalas verksamheter som exempelvis utbildning, individ- och familjeomsorgen samt näringslivsenheten för att kunna öka andelen sökande som blir självförsörjande.

## 8. Bilaga

### Bilaga 1 – utvärderingsfrågor

1. På vilket sätt har du varit involverad i samverkan?
2. Din viktigaste lärdom av samverkan?
3. Vad anser du har varit den största utmaningen hittills med denna samverkan?
4. Vad anser du är den/de största vinsterna för Svedala i denna samverkan?
5. Vad anser du är den/de största vinsterna för Trelleborg i denna samverkan?
6. Om du hade fått göra om denna resa att initiera samverkan kring ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsinsatser mellan två kommuner, vad hade du gjort annorlunda eller verkligen behållit/förstärkt?
7. Vad ser du fram emot ska förbättras ytterligare inom samverkan 2023?
8. Är din huvudanställning inom Svedala eller Trelleborgs kommun
9. Under vilken tid har du varit involverad i samverkan samt förberedelser av samverkan