

# MALMÖKRAFTEN

## EN BESKRIVANDE UTVÄRDERING



# INNEHÅLL

Förord .....	3
Om rapporten.....	4
Uppdraget.....	4
Avgränsningar.....	5
Disposition .....	5
Om projektet och dess bakgrund .....	6
Malmökraften – en gemensam kraftsamling .....	6
Målgrupp .....	6
Arbetsmetoder .....	7
Prioriteringar och målsättningar.....	7
Projektets organisering och framdrift.....	8
Projektstarten och projektets framåtskridande.....	8
Målgruppen .....	9
Arbets sätt, organisation och samverkan .....	9
Strukturella hinder för samverkan.....	13
Omvärldsförändringar som har påverkat projektet .....	14
Resultat och effekter .....	15
Det är för tidigt att göra en säker bedömning av kvantitativa resultat och effekter.....	15
Projektets kvantitativa resultat .....	15
Brukarna upplever att de får snabbare hjälp och att handläggarna är engagerade.....	15
Det finns vinster med samlokalisering och tätare samverkan .....	16
sammanfattande analys och rekommendationer.....	18
Vår övergripande bedömning.....	18
Utvecklingsområden och rekommendationer för det fortsatta arbetet .....	18

# FÖRORD

Denna rapport har tagits fram av Sweco Society under våren och sommaren 2019 på uppdrag av Finsam Malmö. Swecos team har bestått av Sofia Rönnqvist och Tora Färnström. Mikael Jung på Finsam Malmö har varit beställare.

Vi vill passa på att tacka alla som på olika sätt har bidragit med input till rapporten; Finsam Malmö, projektledningen, styrgruppen och de handläggare som medverkade i fokusgruppsintervjuer. Inte minst vill vi tacka de brukare som delat med sig av sina synpunkter och erfarenheter.

Sofia Rönnqvist, uppdragsledare

Tora Färnström, uppdragsmedarbetare

Sweco Society

# OM RAPPORTEN

## UPPDRAGET

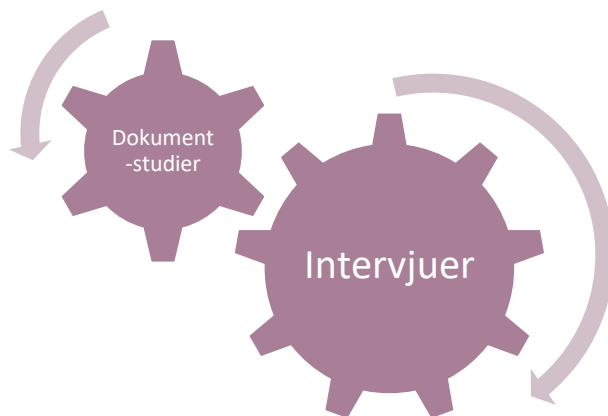
Sweco påbörjade den 6 maj 2019 uppdraget att genomföra en beskrivande utvärdering av Malmökraften. Syftet med utvärderingen har varit tvåfaldigt. Uppdraget har dels syftat till att ta fram en kompletterande beskrivning av hur arbetet i Malmökraften genomförs för att tillföra den uppföljning som finns av projektets resultat. Dels har uppdraget syftat till att undersöka vilka värden Malmökraften bidrar med när det gäller samverkan mellan organisationerna. Utvärderingens övergripande fokus har varit att undersöka hur arbetet för handläggarna inom Malmökraften skiljer sig från handläggarnas arbete i de aktuella myndigheternas ordinarie linjeverksamhet.

Rapporten besvarar bland annat följande frågor:

- Hur arbetar handläggarna i Malmökraften jämfört med ordinarie verksamhet?
- Vad är de deltagande organisationernas upplevelse av vilket värde Malmökraften har skapat när det gäller samverkan i Malmö?
- Hur har insatsen fungerat för deltagarna?
- Hur upplever deltagarna själva att få stöd genom Malmökraften?
- Vilka resultat och effekter kan identifieras utifrån projektet?

Utvärderingsarbetet har genomförts genom följande arbetsmoment:

- **Dokumentstudier.** Inom ramen för utvärderingsarbetet har vi bland annat studerat projektplaner och handlingsplaner, projektets delrapport, projektets statistik.
- **Intervjuer med nyckelpersoner.** Vi har intervjuat 11 nyckelpersoner i projektet. Det handlar då om Finsams förbundschef, representanter för styrgruppen samt projektledningen.
- **Fokusgruppsintervjuer med handläggare.** I juni 2019 genomfördes två fokusgruppsintervjuer med handläggare i Malmökraften. I ena fokusgruppsintervjun deltog sex handläggare och i den andra sju handläggare. I fokusgruppsintervjuerna fanns handläggare för alla samverkande organisationer representerade.
- **Brukarintervjuer.** I juni och augusti gjorde vi 11 intervjuer med brukare som tagit del av Malmökraften. Intervjuerna var telefonintervjuer.



## AVGRÄNSNINGAR

Utvärderingen är en deskriptiv redogörelse för projektets övergripande resultat. De slutsatser som presenteras bör beaktas mot bakgrund av att projektet endast varit fullt verksamt under ungefär ett år. Omorganisationer i samverkande organisationer och förändringar när det gäller arbetsmarknadspolitiska insatser har även påverkat projektet på olika sätt. Vi anser därför att mer djupgående analyser av verksamhetens resultat och effekter bör genomföras längre fram och att det är svårt att i nuläget uttala sig om mer långsiktiga effekter. De material som vi har använt oss av ger dock många uppslag kring hur projektets verksamhet och samverkan kan utvecklas framöver.

## DISPOSITION

Rapporten är upplagd på följande sätt:

- 1) Först följer ett beskrivande kapitel som behandlar projektet och dess bakgrund och hur det är organiserat och finansierat. Kapitlet beskriver även projektets målgrupp, arbetsmetoder och prioriteringar.
- 2) I kapitel två beskrivs och diskuteras projektets organisering och framdrift utifrån ett antal olika teman såsom projektstart samt arbetsätt och metoder.
- 3) I kapitel tre analyseras projektets resultat och effekter samt brukarnas syn på deltagandet i Malmökraften.
- 4) I kapitel fyra redogör vi för våra övergripande slutsatser. Vi redogör även för de utvecklingsområden och rekommendationer för fortsatt arbete som vi har identifierat utifrån de undersökningar som vi har gjort.

# OM PROJEKTET OCH DESS BAKGRUND

## MALMÖKRAFTEN – EN GEMENSAM KRAFTSAMLING

Arbetsmarknaden i Malmö präglas av en stor efterfrågan på arbetskraft. Samtidigt existerar problem i form av segregation och utanförskap bland den arbetsföra befolkningen vilket leder till matchningsproblem. Mer specifikt handlar det om att många individer har svårt att komma in på arbetsmarknaden på grund av att de har låg utbildningsbakgrund, bristande erfarenheter, språkhinder och hälsoproblem. För att sänka långtidsarbetslösheten och förbättra matchningen bedömde ansvariga att det krävdes en myndighetsgemensam kraftsamling för att öka flödet till utbildning och/eller sysselsättning.

Malmökraften är ett samverkansprojekt som drivs genom Malmö stad, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och primärvården i Region Skåne. Projektet drivs som ett Finsam-projekt men skiljer sig från många andra Finsam-projekt genom att det är mer storskaligt. Syftet är att för enkla individens kontakt med de olika myndigheterna, effektivisera ärendehantering, minska byråkratin och stärka fokus på att hjälpa arbetssökande till arbete eller utbildning. Projektet riktar sig till långtidsarbetslösa Malmöbor som är inskrivna i Jobb- och utvecklingsgarantin (hädanefter JOB) samt vissa sjukskrivna och unga med aktivitetsersättning. Målet är att förkorta arbetslöshetstiden och tiden med ersättning från Försäkringskassan för att öka graden av egenförsörjning.

I Malmökraften arbetar ett 40-tal medarbetare från parterna i team för att hitta individuella lösningar för varje brukare. Istället för att ha kontakt med en handläggare på varje myndighet, och därigenom ges parallella handlingsplaner, erbjuder projektet således *en* handläggare och *en* handlingsplan. Tanken är att handlingsplanen ska vara ett resultat av samtliga professioners bedömning av lämpligt stöd för individen utifrån dennes förutsättningar och situation. För att underlätta arbetet i teamen är handläggarna samlokaliserade. Projektet har varit verksamt sedan den 1 februari 2018.

## MÅLGRUPP

Projektets prioriteringar, vilka anges i handlingsplanen, vad gäller målgrupp för insatsen följer ordinarie sammansättning i Jobb- och utvecklingsgarantin i Malmö. Mer specifikt innebär det:

- 20% med funktionshinderkod
- 20% som har minst 450 dagar i Jobb- och utvecklingsgarantin
- 20% individer som har lämnat etableringen

Varav:

40% är kvinnor och 60% är män.

Malmöns tre arbetsförmedlingsenheter skulle således identifiera deltagare enligt ovanstående princip. Därutöver skulle Försäkringskassan identifiera 300 deltagare som är arbetslösa och sjukskrivna på hel- eller deltid. Socialtjänsten skulle i sin tur identifiera 400 deltagare med försörjningsstöd och som är inskrivna i JOB. Dessa skulle ha spridning utifrån socialförvaltningens geografiska indelning.

Genom att löpande ha 1200 deltagare som deltar under 6 månader hoppas projektet kunna nå stipulerade volymmål.



## ARBETSMETODER

Arbetet i Malmökraften är organiserat genom team. I varje team arbetar tre medarbetare; en arbetsförmedlare, en socialsekreterare och en arbetsmarknadssekreterare. Till teamen tillkommer ambulerande resurser i form av rehab-koordinatorer från Region Skåne, studie-och yrkesväglare samt handläggare från Försäkringskassan som agerar konsultativt vid behov. Handläggarna från Försäkringskassan är även ansvariga för samordning av insatser i de ärenden som kommer från den egna myndigheten. Därutöver finns även ett arbetsgivarteam som arbetar med arbetsgivarkontakter för att få fram och erbjuda lediga jobb och praktikplatser till projektets deltagare.

I Malmökraften skapas inga nya insatser. Istället används åtgärder från de ordinarie linjeverksamheterna. Det finns således inga "Malmökraften"-specifika insatser som deltagarna får ta del av. Skillnaden mot ordinarie verksamhet ligger istället i den ökade träffsäkerhet som förmodas genereras av att parterna möter brukaren tillsammans och således får en bättre förståelse för den enskildes behov och förutsättningar. Istället för att få fyra myndighetsspecifika handlingsplaner ges individen då *en* handläggare och *en* handlingsplan, vilket fungerar som en sammanvägd bedömning av personens behov.

## PRIORITERINGAR OCH MÅLSÄTTNINGAR

Projektet hade vid starten ett överordnat kvantitativt mål om att 4 000 individer skulle ha deltagit i projektet. Detta mål reviderades och är nu satt till 3 500 individer. Av dessa ska 1 500 personer ha avskrivits mot arbete eller gått vidare till reguljära studier efter projektets genomförande. Utöver detta kvantitativa mål ska projektet även resultera i att myndigheterna har upprättat en tydlig samverkansstruktur och tagit fram förbättringsområden och förslag som kan implementeras i ordinarie verksamheter.

Delmål för projektet är:

- *Att rätt ersättning beslutas.* Det innebär att en utredning som leder till t ex sjukersättning på hel- eller deltid kan vara positivt.
- Projektet ska bidra till att *minska antalet hushåll som uppbär försörjningsstöd.*

Som övriga prioriteringar nämns att:

- Individens förflyttningar ska vara långsiktiga och kännetecknas av hög delaktighet där deltagarens behov är i centrum.

# PROJEKTETS ORGANISERING OCH FRAMDRIFT

I detta kapitel beskrivs projektets organisering och framdrift. Bland annat redogörs för och diskuteras projektets uppstartsfas, dess arbetssätt och målgrupp för insatsen. Därutöver presenteras och diskuteras även hur samverkan fungerat och hur mål, styrning och omvärldsfaktorer har påverkat projektets resultat.

## PROJEKTSTARTEN OCH PROJEKTETS FRAMÅTSKRIDANDE

I enlighet med beslut som fattades av de samverkande organisationerna startades projektet Malmökraften den 1 februari 2018. Bemanningen skedde löpande och slutfördes i september samma år. Personalstyrkan var således fulltalig cirka sju månader efter projektstart.

Det har under intervjuerna framkommit att både handläggare och representanter för styr- och projektgrupp bedömde att projektet hade gynnats av en längre och mer definierad uppstartsfas. I praktiken startade målsättningarna för uppdraget att gälla från och med projektets startdatum och dessförinnan hade inte några större förberedelser gjorts. Detta påverkade projektets framdrift på en rad olika sätt. Bland annat led man av omfattande tekniska och IT-relaterade problem likväl som bristande samsyn mellan handläggarna och i organisationen i stort.

Flertalet av de intervjuade menade att uppstarten blev särskilt utmanande på grund av den kvantitativa målsättningen. Man förväntades som handläggare att leverera från dag ett, trots att varken arbetssätt eller målsättningar var förankrade i organisationen. Det uppstod betydande oklarheter vad gäller rollfördelningar och förväntningar på de olika aktörerna och på projektet i stort. Situationen försvårades av det faktum att personalstyrkan tillsattes löpande och att det tog lång tid innan alla var på plats. Därutöver valde en projektledare att sluta.

Sammantaget ledde bristen på tidsmässigt utrymme och de praktiska förutsättningarna till att handläggarna inte hann landa i en gemensam samsyn kring arbetssätt, metoder och målsättningar innan man förväntades möta de kvantitativa målsättningarna. Det skapade i sin tur en betydande press på personalen. Frågor om organisationskultur, dokumentationssystem, målsättningar, rollfördelning med mera fick således lösas under projektets genomförande, något som flera beskrev som lärorikt men framför allt energikrävande.

Några respondenter reflekterade även över sammansättningen av aktörer i projektet och om en tydligare rollfördelning hade underlättat projektets uppstart och initiala fas. Någon efterfrågade mer specifikt en stärkt tydlighet kring varför vissa parter skulle vara med och vad organisationerna förväntades bidra med då detta var något som fick arbetas fram under projektets genomförande. En annan person ifrågasatte projektets storlek och korta tidshorisont och menade att volymkrav kan fungera hindrande vid metodutvecklande projekt.

Trots ovan beskrivna utmaningar redogör samtliga intervjupersoner för kontinuerliga förbättringar under projektets genomförande. Många menar att man bara under den senaste månaden (maj-juni 2019) sett förbättringar på en rad olika områden, bland annat vad gäller arbetssätt.



## MÅLGRUPPEN

Malmökraftens målgrupp skiljer sig i viss mån mot den hos "ordinarie" Finsam-projekt. Finsam-insatser riktar sig i regel mot individer i behov av samordnade insatser, merparten står också långt ifrån arbetsmarknaden. Syftet med projekten är att genom samordnat stöd stötta individer till egen försörjning och arbete. Det kan bland annat innebära en gemensam bedömning från inblandade myndigheter, utformande av en gemensam handlingsplan och erbjudande av en kombination av insatser under en samlad period.

Man har i Malmökraften behållit vissa metodmässiga likheter men arbetar utifrån en annan urvalsprocess. Projektet erbjuder plats till ett tvärsnitt av de personer som ingår i jobb- och utvecklingsgarantin (JOB). Dessa identifieras av Arbetsförmedlingen. Därutöver identifierar Försäkringskassan 300 deltagare som är arbetslösa och sjukskrivna på hel- eller deltid. Socialtjänsten identifierar i sin tur 400 deltagare med försörjningsstöd och som är inskrivna i JOB. Dessa ska ha spridning utifrån socialförvaltningens geografiska indelning. Intag till projektet sker löpande utifrån ett mål om 1200 deltagare under sex månader. Man har således inte valt ut de deltagare som har störst behov av samverkan. Om någon sådan prioritering görs utifrån det totala antalet deltagare framkommer inte heller i detta uppdrag.



Det är möjligt att diskutera vilket resultat som genererats om målgruppen sett annorlunda ut. Hade projektet riktats mot den grupp som var i störst behov av samordnade insatser hade sannolikt detta lett till färre avskrivningar och anställningar samt längre beslutstider. Eventuellt hade även en mer avgränsad målgrupp med personer som har behov av samordnade insatser gjort att sammansättningen av teamen blivit mer "logisk", det vill säga att respektive part hade haft en mer naturlig roll i samarbetet. Kanske hade det därigenom varit möjligt att utnyttja vården och Försäkringskassan på ett mer effektivt sätt än vad som görs idag.

Detta måste dock vägas mot Malmöns lokala kontext och de behov och utmaningar som existerar i Malmö. Om målsättningen är att genomföra ett projekt med stor effekt och minskat bidragsberoende kan det sannolikt ge större effekt att satsa på en målgrupp som står närmare arbetsmarknaden än en som kräver mer tids- och budgetkrävande insatser.

## ARBETSSÄTT, ORGANISATION OCH SAMVERKAN

Nedan redogörs för några centrala teman vad gäller arbetssätt, organisation och samverkan. Bland annat beskrivs projektets rollfördelning, dess arbetssätt och metoder samt hur in- och utskrivning av deltagare går till.

### Rollfördelning

Under intervjuerna framkom att det existerat otydligheter i fråga om vilken roll respektive part har i projektet. Det handlar både om otydligheter i hur ett gemensamt arbetssätt ska skapas och om förväntningar på de olika aktörerna och projektet i stort. I linje med vad som nämndes under rubriken "Projektstart och projektets framåtskridande" efterfrågade många intervjupersoner en mer djuplodande initial analys av vilka aktörer som skulle vara med i projektet och varför de skulle delta.

Särskilda utmaningar i rollfördelningen har identifierats i fråga om vårdens ambulera funktion i projektet. Regionen deltar i Malmökraften genom sina rehab-koordinatorer, en profession som alltså fungerar konsultativt till projektteamen. Samtliga intervjupersoner beskriver att det har varit svårt att veta hur man ska använda sig av det konsultativa stödet. Det återspeglas i att rehab-koordinatorernas arbetsbelastning upplevs som låg. Representanter från regionen anger i intervjuerna att de upplever att det fanns en bristande tydlighet när det gäller deras roll i projektet. Ett

problem beskrivs ha varit att regionens grunduppdrag har en annan skärning än Malmökraften varför man tvingades omvärdera sin roll och sitt arbetssätt under projektets gång. Mer konkret handlar det om att vården till exempel inte arbetar mot arbetslösa som grupp utan snarare mot sjukskrivna. Med andra ord har man andra arbetssätt, rutiner och målsättningar. En av handläggarna från Region Skåne beskriver situationen på följande sätt: "Vi rehab-koordinatorer har till skillnad från alla andra för lite att göra, vår kompetens utnyttjas inte, det krävs att någon annan kopplar på oss och har man mycket att göra vil man inte koppla på andra, man vet inte vilka vi är eller vad vi gör. Nu är vi vårdsamordnare och får inte ens gå in i våra egna system".

Därutöver påpekar några intervjupersoner att det varit svårt att få till en jämn arbetsbelastning mellan professionerna. Detta har bland annat att göra med att det är handläggare från Arbetsförmedlingen som fattar de slutgiltiga besluten i ärendena, något som enligt många intervjupersoner också har påverkat deras arbetsbörda. Arbetsförmedlarnas roll beskrivs fortsatt under några intervjuer som den hos en informell projektledare. Under fokusgrupperna framkom även att de andra professionerna upplever att de nu "äntligen" fått tillgång till förmedlarna, något som ytterligare kan förklara trycket på dessa.

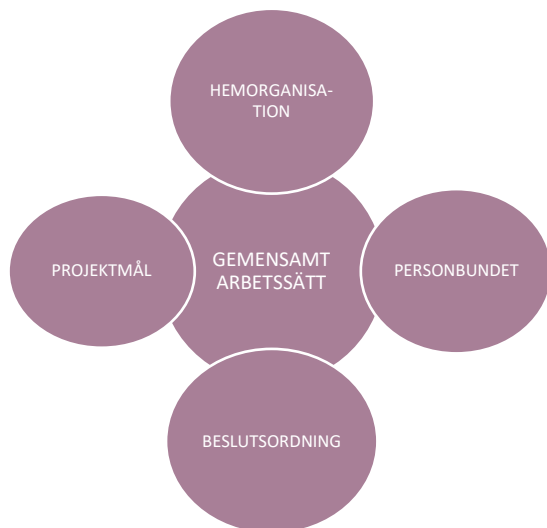
Arbetsförmedlarnas relation till arbetsmarknadssekreterarna har enligt några intervjupersoner präglats av en viss otydlighet, framför allt på grund av att sekreterarna upplever att man gör snarlika uppgifter som förmedlarna. Skillnaden är att de senare verkställer myndighetsutövning och därför agerar som slutgiltiga beslutsfattare, medan sekreterarna kan bistå arbetet med exempelvis kartläggning och uppföljning. Dock menar vissa handläggare har vissa sekretessmässiga begränsningar gjort det svårt för arbetsmarknadssekreterarna att avlasta förmedlarna.

Försäkringskassan beskrivs av en del intervjupersoner som en aktör som är lite vid sidan om i samarbetet i projektet. En av handläggarna beskriver det som att "Försäkringskassan lever nästan sitt eget lit i projektet och har för få beröringspunkter med oss andra". Detta framförallt på grund av att man har svårt att använda sig av de insatser som Arbetsförmedlingen tillhandahåller. Man är därutöver styrd efter regleringsbrev och har således mindre utrymme för speciallösningar än mer snabbfotade organisationer. Dock nämner flera informanter att Försäkringskassan och arbetsmarknadssekreterarna har lyckats identifiera ytor för stärkt samarbete. Försäkringskassan har därigenom kunnat ta del av kommunens insatser på ett sätt man tidigare inte haft möjlighet till vilket upplevs som mycket positivt.

I fråga om efterfrågade professioner som idag inte är delaktiga i Malmökraften påpekar en intervjuperson att det framöver kan finnas behov av ett utökat samarbete med psykiatrin. Detta då många av deltagarna har problem med sitt mående. I dagsläget är koordinationen av den typen av stöd inte på plats.

### Arbetssätt och metoder

Malmökraftens tydligaste förändring i arbetssätt ligger i projektets samlokalisering, det vill säga att medarbetare från samtliga parter arbetar på samma plats. Därifrån är arbetat organiserat genom team bestående av tre medarbetare. Teamen är sedan organiserade genom lag om tre team i varje. Respektive handläggare blir tilldelad en specifik ärendemängd. Därutöver tillkommer ambulerande konsultativt stöd i form av vårdsamordnare (rehab-koordinatorer), studie- och yrkesvägledare, handläggare från Försäkringskassan samt ett arbetsgivarteam. Arbetssättet kan sägas påverkas av de i figuren redovisade faktorerna.



Intervjupersonerna delger att man i projektets initiala fas upplevde att handläggarna arbetade utifrån olika tempon och arbetskultur beroende på vilken **hemorganisation** man kom ifrån. Kommunen hade till exempel ett mer processororienterat arbetssätt med fokus på coaching som upplevs av handläggare att vara svårt att mäta utifrån parametrar såsom effektivitet. Det uppstod därigenom vissa dissonanser i relation till Arbetsförmedlingens uppdrag och resultatorienterad kultur som i mångt och mycket upplevdes vara styrande under projektets första fas. Denna kultur kan även sägas vara mer i enlighet med projektmålet om en överordnade kvantitativ resultatmätning. Det är även en effekt av att teamarbetets **beslutsordning** där Arbetsförmedlingen är den aktör som tar slutgiltiga beslut i ärenden. Arbetsförmedlarna har därför, likt nämndes

tidigare, också en större ärendemängd att hantera i jämförelse med de andra handläggarna.

Det är inte heller helt enkelt att göra en genomsnittlig beskrivning av hur teamen arbetar då det enligt intervjupersonerna ser väldigt olika ut. Många lyfter att det i slutändan är **personbundet** vilket kräver att den enskilda medarbetaren ska vilja kommunicera, be om hjälp och samarbeta samt dela information och arbetsuppgifter. En handläggare beskriver processen i sitt team såhär:

*”Efter att teamet tilldelats deltagare genomförs en kartläggning för att försöka identifiera vad som behöver göras för individen. Detta görs gemensamt i det beskrivna teamet. Efter kartläggning följer planering och aktivitet vilket inte skiljer sig från ordinarie arbetssätt förutom att tillgången och närheten till samtliga myndigheter är effektiviserad. Teamet möter sedan deltagaren i grupp och uppför en gemensam handlingsplan för individen.”*

Syftet med de multikompetenta teamen är inte att skapa nya insatser utan att använda sig av de som redan existerar. Förhoppningen har varit att samarbetet ska göra det lättare att ta del av varandras åtgärder och därigenom undvika att en deltagare blir tilldelad parallellt löpande insatser från flera olika myndigheter. Vad gäller planerandet av deltagarnas handlingsplaner upplever handläggarna att arbetet blivit både mer effektivt och mindre struprörorienterat. Att sitta tillsammans i team har både genererat kortare beslutstider men även att man allt oftare identifierat illegalt arbete. Man ser även att transparensen mellan myndigheterna har ökat.

Enligt intervjupersonerna har det dock varit olika lätt för handläggarna att ta del av andra organisationers insatser, framför allt beroende på vilken **hemorganisation** man tillhör. Försäkringskassans kunder står till exempel i regel långt från arbetsmarknaden varför de har svårt att ta del av Arbetsförmedlingens utbud av insatser. Enligt en intervjuperson lever också Försäkringskassan lite av "sitt eget liv" i projektet och har i regel få beröringspunkter med de andra organisationerna. En representant för Försäkringskassan menar att det möjligen går att säga att det blivit lite lättare att ta del av vissa insatser via kommunen men att det inte skett en utökning av samarbetet med Arbetsförmedlingen. Några andra intervjupersoner beskriver en liknande upplevelse av att man kommit närmare arbetsmarknadssekreterarna och därigenom identifierat ytor för att stärka individer att närma sig sysselsättning. Försäkringskassans svårigheter att fullt ut delta i projektet är delvis ett resultat av lagmässiga begränsningar. Dessa diskuteras mer under "Strukturella hinder för samverkan".

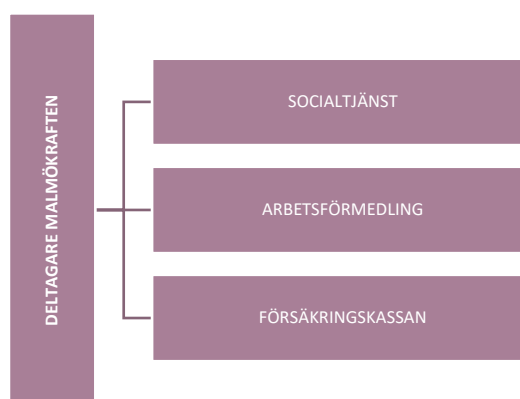
Några intervjupersoner beskriver att det funnits en konkurrenssituation mellan teamen. Vissa har till exempel kommit igång snabbare än andra. Flertalet handläggare beskriver att de kvantitativa målen är en stressfaktor och att det är kontraproduktivt med tanke på att målgruppen i regel behöver mer tid för att hitta en stabil och långsiktig sysselsättning. Därför kan man till exempel behöva lägga mer energi på kartläggning än man gör idag. Några intervjupersoner lyfter också särskilt vikten av att kontinuerlig metodutveckling under projektets gång. Detta för att underlätta eventuell framtida implementering.

Sakteligen har visserligen en gemensam samsyn och ett gemensamt språk vuxit fram men processen har varit både tids- och energikrävande. Under intervjuerna framkom dock att den stärkta samsynen nu lett till en ökad förståelse för hur andras verksamheter fungerar. Flera intervjupersoner menar att man upplever att den egna kompetensen har stärkts av samarbetet.

### In- och utskrivning av deltagare

Respektive organisation har egna antagningsprocesser och kriterier för deltagande i Malmökraften. I en fokusgruppsintervju beskrivs att socialtjänsten väljer ut ärenden utifrån en checklista.

Deltagaren ska till exempel vara inskriven i JOB och inte ha för omfattande social problematik. Ärenden från Arbetsförmedlingen slumpas utifrån procentreglerade kriterier, t.ex. att 20 procent av ärendena ska ha funktionshinderkod och 20 procent ska ha minst 450 dagar i JOB. Försäkringskassan redogör inte i detalj för sitt förfarande men beskriver att man gör succesiva inskrivningar när man träffar personer som är redo.



I Malmökraftens handlingsplan beskrivs ett mer formellt förfarande för intagningarna. Enligt dokumentet sköter exempelvis en verksamhetssamordnare från varje arbetsförmedlingskontor det löpande intaget. I projektet är varje så kallat lag kopplat till ett kontor. Tanken är att 33 deltagare ska föras över från respektive kontor till handläggarna i respektive lag varje månad i enlighet med stipulerade kriterier.

Socialtjänsten arbetar med intag utifrån socialtjänstområde. En kontaktperson i varje område tar om hand om det löpande intaget och i Malmökraften finns det två socialsekreterare per område. När en deltagare skrivs ut ur projektet tar man som handläggare kontakt med respektive kontaktperson som därefter tar emot ärendet och därefter identifierar fem nya ärenden.

Enligt handläggarna har inflödet av deltagare varit ojämnt mellan aktörerna. Detta beror t.ex. på att en del handläggare på Socialtjänsten i staden är nya och inte känner sina ärenden så bra. Därmed har de också svårare att identifiera ärenden. Arbetsförmedlingens process beskrivs som den mest tongivande. Några menar också att det funnits en tendens till att svåra ärenden "puttas över" till Malmökraften, något som i sin tur kan påverka resultatet negativt. Ytterligare en person menar att det "finns en konkurrens med den ordinarie JOB och att man sitter och håller på tjänster för att få ett bra resultat". Att det inte åtgärdats menar vissa handläggare är ett resultat av bristande styrning.

En begränsning med intagsmodellen har, enligt handläggare och en annan intervjuperson, varit att det fanns restriktioner kring hur handläggarna fick jobba med handläggning av familjer. Det resulterade i avgränsningar inom en och samma familj då en familjemedlem kunde vara inskriven i Malmökraften och en inte var det. Enligt utsago var extra personal tvunget att tillsättas för att lösa sådana situationer.

Vad gäller utskrivningar diskuterar flertalet handläggare om de typer av anställningar som erbjuds deltagarna är långsiktiga lösningar på arbetslöshet. Man efterfrågar en resultat- och effektmätning som genomförs längre fram för att verkligen utvärdera om insatserna gett det resultat man önskat. Man lyfter även att resultatmätningen inte tar hänsyn till utskrivningar mot vissa utbildningar då det bara är självförsörjning som räknas. De menar att många studerar med exempelvis aktivitetsstöd vilket inte genererar ett positivt resultat i statistiken i form av en "pinne".

#### Personalomsättning och arbetsmiljö

Därutöver framkommer att personalomsättningen i projektet har varit relativt hög, bland annat som ett resultat av Arbetsförmedlingens omorganisering. Några intervjupersoner lyfter också att Malmökraften har fått ett dåligt rykte bland arbetsförmedlare. En av handläggarna menar att "det ska vara attraktivt att arbeta i Malmökraften men nu flyr folk. Det är ett alldeles för stort tryck". På vilka grunder detta har skett framkom inte. Detta är dock en fråga som bör undersökas närmre av projektet eftersom det är viktigt att man kan behålla medarbetarna.

## STRUKTURELLA HINDER FÖR SAMVERKAN

Projektets framdrift har försvårats av ett antal strukturella hinder såsom restriktioner på grund av sekretess och icke-kompatibla dokumentationssystem. Några av dessa har berörts tidigare i rapporten men beskrivs i detalj nedan.

#### Sekretessbelagd information inom vården

Vårdsamordnarna/Rehab-koordinatorerna stötte tidigt i projektet på sekretessrelaterade hinder relaterade till deltagarnas journaler. Systemet är uppbyggt så att endast den vårdcentral som patienten är listad på har laglig tillgång till dennes journal. För Malmökraften innebar det att man endast kunde läsa de journaler som tillhörde deltagare som var listade på någon av de vårdcentraler som var kopplade till projektet. I praktiken innebar det att koordinatorerna endast hade möjlighet att ta del av en mycket begränsad andel patientjournaler.

Rehab-koordinatorerna blev därmed tvungna att lägga mycket tid på att hitta lösningar på de lagmässiga begränsningarna. Man arbetade bland annat under en tid med ett så kallat samtyckesavtal, där den inskrivna individen i Malmökraften gav koordinatorerna rätt att läsa dennes journal. Man försökte även knyta fler vårdcentraler till Malmökraften och därigenom få tillgång till fler patientjournaler. I dagsläget är det endast regionens vårdcentraler som är knutna till projekt och således inga privata aktörer. En intervjuperson kommenterade att det riskerar att påverka likabehandlingen av deltagare i projektet.

#### Skilda dokumentationssystem

När fyra organisationer går samman sker oundvikligen överlappningar vad gäller dokumentationssystem och liknande. Det finns även sekretessbelagda begränsningar kopplade till vissa system som gör att till exempel en arbetsmarknadssekreterare inte har tillgång till Arbetsförmedlingens system. Detta utgör ett problem i samarbetet då Arbetsförmedlingen är de som fattar beslut i ärenden. För att arbeta runt systemen krävs att arbetet inom teamen är transparent och man bygger vägar för att kommunicera beslut. Vid hög personalomsättning inom Arbetsförmedlingen kan denna del försvagas vilket leder till längre beslutstider och försämrade samverkan.

## OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR SOM HAR PÅVERKAT PROJEKTET

Malmökraften har påverkats av ett antal yttre faktorer och då framför allt relaterade till Arbetsförmedlingens omorganisation och beslutet att avveckla de så kallade extratjänsterna. Flera parter från organisation beskriver att Arbetsförmedlingens omorganisation har skapat oro i projektet. Förändringarna hos myndigheten har bland annat lett till att medarbetare har slutat eller blivit uppsagda. Detta beskrivs i sin tur ha skadat kontinuiteten i projektet och gjort att uppbyggd kunskap gått om intet. Det har sannolikt inte bara försvårat arbetet utan även försenat vissa processer då situationen krävt nyrekrytering av personal likväl som ombildning av team.

Avvecklingen av de så kallade extratjänsterna är ännu en faktor som påverkat projektets framdrift. En stor del av arbetet inom Malmökraften har varit organiserat kring insatsen på grund av dess kapacitet som volymåtgärd. Det goda resultatet från 2018 går också till viss del att härleda till avskrivning mot åtgärden. Avvecklingen genererar således inte bara en omställning i arbetsätt utan påverkar också med största sannolikhet även resultat för 2019. Den beslutade begränsningen av antalet tillgängliga introduktionsjobb skapar förmodligen samma effekt.



## RESULTAT OCH EFFEKTER

### DET ÄR FÖR TIDIGT ATT GÖRA EN SÄKER BEDÖMNING AV KVANTITATIVA RESULTAT OCH EFFEKTER

Flera av de informanter som vi har pratat med uppger att det är för tidigt att göra en säker bedömning av projektets resultat och effekter. Detta är en bild som vi utvärderare delar. Som har diskuterats tidigare i rapporten gör de utmaningar i projektets organisation som har identifierats tidigare, samt en rad påverkande omvärldsförändringar, att det är svårt att bedöma projektets resultat. Det gäller inte minst de effekter som projektet har på brukarnas stegförflyttning och arbetsmarknadsanknytning. För att en bättre bedömning ska kunna göras mellan "före" och "efter" insatser samt hur samlokaliseringen påverkar kvantitativa resultat så behövs en längre period som kan användas som jämförelsepunkt. Då behöver också samtliga aktörer vara på plats.

Många av informanterna anger dock en rad olika positiva resultat och att man har lärt sig mycket under resans gång som projektmedarbetare eller chef. I framställningen nedan diskuterar vi de olika resultat, effekter och lärdomar som vi har identifierat inom ramen för studien.

### PROJEKTETS KVANTITATIVA RESULTAT

I den dokumentation som vi har fått ta del av, såsom den delrapport som lämnades in i åttonde maj 2019, jämförs projektets resultat med resultaten för det ordinarie arbetet med Jobb- och utvecklingsgarantin när det gäller individer som gått till arbete eller studier. Under projektets första fas hade man svårt att komma upp till de resultatnivåer som uppnåtts inom ramen för det ordinarie arbetet med Jobb- och utvecklingsgarantin. Detta är inte heller så konstigt med tanke på att det tog tid innan alla parter var på plats och man har kommit över den initiala uppstartsfasen. Under perioden september 2018 – december 2018 hade man resultat som låg en bit över de som uppnåddes för arbetet med den ordinarie Jobb- och utvecklingsgarantin. Detta förklaras bland annat av vissa informanter med att man lyckats bra med att matcha ut många personer genom extratjänsterna. Under januari och februari 2019 låg resultatet igen under det som uppvisats för det ordinarie arbetet med JOB. Detta förklaras bland annat med att det inte längre gick att anvisa till extratjänsterna.

Enligt uppgifter från projektet har mer än 600 personer gått vidare till utbildning eller arbete efter deltagande i projektet. Därmed har man svårt att uppnå de effektmål som har satts upp för insatsen dvs. att 1500 personer går till arbete eller studier. Hur pass långsiktiga dessa resultat är går det inte heller att uttala sig om i nuläget. En medlem av styrgruppen menar också att det är svårt att mäta vad effekten är på de deltagare som har försörjningsstöd.

### BRUKARNA UPPLEVER ATT DE FÅR SNABBARE HJÄLP OCH ATT HANDLÄGGARNA ÄR ENGAGERADE

Inom ramen för undersökningen har vi intervjuat elva brukare som på olika sätt har tagit del av projektets verksamhet och stöd. De brukare som har intervjuats har vitt skilda bakgrunder. De hade olika nationaliteter, åldrar, kön, nationalitet, hälsostatus, vistelsetid i Sverige, social situation etc. Syftet med denna delen av undersökningen var att få en bild av hur de som tagit del av insatsen upplever den. Vi kan inte, med tanke på att det är en liten del av en större grupp, garantera att den bild som presenteras av dessa personer är representativ för gruppen som helhet. Med tanke på den spridning av bakgrunder som finns bland de intervjuade samt att urvalet är slumpmässigt gör vi dock bedömningen att intervjuerna torde ge en rättvisande bild av brukarnas upplevelser. Den bild som ges i intervjuerna med brukarna ligger också i linje med den bild som

vi får i andra delar av intervjumaterialet, dvs. att handläggarna kan arbeta fokuserat tillsammans gentemot brukarna och att man snabbare kommer framåt.

Den bild som ges av brukarna i intervjuerna är sammanfattningsvis:

- En del av de intervjuade hade varit arbetslösa länge och haft en svår situation, till exempel på grund av sjukdom eller att de avtjänat ett fängelsestraff och haft svårt att komma tillbaka till arbetslivet efter det.
- De upplever att de har fått bra hjälp och stöd att komma vidare mot arbete och studier och att handläggarna verkligen har ansträngt sig för att hjälpa dem. En av informanterna säger t.ex. "De jobbar hårt, de planerar mycket och följer kunderna och ger mycket stöd för att hjälpa en att utveckla sig själv".
- De upplever att de har fått ett bättre bemötande och mer stöd och kontakt än de har fått tidigare, t.ex. av Arbetsförmedlingen. En av informanterna menar t.ex. att "De är hjälpsamma och snabba på att svara, de är bättre än AF".
- Flera av informanterna beskriver att den hjälp som de har fått verkligen har lett till en förändrad livssituation. En av informanterna menar t.ex. att stödet han har fått verkligen har fått det bättre efter många års arbetslöshet och skuldsättning. Han menar att "jag kan inte glömma dem, de har gjort så mycket för mig och för många andra".

De personer som arbetar som handläggare och vårdsamordnare, och som har intervjuats inom ramen för projektet, menar också att responsen från brukarna kan vara väldigt varierad. En handläggare säger t.ex. att "målgruppen kan hantera detta på olika sätt, vissa blir jätteglada att få en samordnad insats och andra blir livrädda för att komma igång". Andra menar också att många brukare blir glada när de ser att flera olika tjänstemän och vårdpersonal samarbetar för att hjälpa dem ur en svår situation och att de då kan känna sig mer motiverade att ta tag i sin situation och arbeta utifrån den plan som de har fått.

## DET FINNS VINSTER MED SAMLOKALISERING OCH TÄTARE SAMVERKAN

De chefer och tjänstemän som har deltagit i undersökningen ser stora vinster med samlokalisering och tätare samverkan. De menar att det arbetssätt som man har använt sig av inom ramen för projektet är ett bra sätt att arbeta av många olika skäl. De fördelar och resultat som framkommer i intervjuerna är sammanfattade nedan.

### Kortare kontakt- och beslutsvägar leder till snabbare ärendehantering

Genom att handläggare och personal från olika organisationer är samlokaliserade och arbetar tillsammans kommer man snabbare framåt i ärenden. Det blir inte så mycket ställtider. Detta är inte minst viktigt för de mest utsatta grupperna på arbetsmarknaden eftersom tiden är mycket avgörande för dem. Enligt en av informanterna innebär det att personer som får vänta länge på en insats inte bara står still och inte gör någon stegförflyttning – det kan till och med innebära att personen backar i sin utveckling och kommer ännu längre från arbetsmarknaden. Flera handläggare menar även att samlokaliseringen frigör tid genom att man inte behöver lägga energi på att leta rätt på samverkanspersoner i andra organisationer.

### Tydlighet gentemot brukaren

Många av informanterna menar att arbetssättet innebär en ökad tydlighet i relation till brukaren. Detta handlar dels om att individen och myndigheterna arbetar i team tillsammans med varje individ och att man gör upp en gemensam handlingsplan. Det handlar också om att myndigheterna på ett annat sätt än tidigare kan enas i en gemensam linje. Det blir då mycket svårare för individen att "spela ut myndigheterna mot varandra". En effekt av detta blir t.ex. att det blir lättare att

komma åt bidragsfusk och personer som har svarta inkomster. Handläggarna menar att de, genom att arbeta tillsammans, har fått ett ganska stort antal personer att gå in på den reguljära arbetsmarknaden. Detta är inte minst viktigt i Malmö som har stora problem med den svarta ekonomin.

#### Samarbete leder till bättre och mer långsiktiga planeringar

Handläggarna menar även att de planeringar som görs blir bättre och mer långsiktiga när man arbetar tillsammans. Detta på grund av att olika parter sitter på olika typer av information som man kan dela samt att de har olika synsätt och infallsvinklar på individens situation och problematik. Det blir då också lättare att se hela den palett av insatser som de olika myndigheterna och organisationerna har tillgång till. En av handläggarna säger t.ex. att "man sitter i ett annat informationsflöde, man kan lättare bedöma tillsammans om den långsiktiga planeringen är den bästa och man kan få stöd i sina bedömningar".

#### Tät uppföljning och kontakt

Ett resultat av samarbetet i projektet är att handläggarna arbetar mycket med uppföljning och att de är aktiva när en planering håller på att ta slut så att individen inte "hamnar mellan stolarna igen". Detta framhålls som en framgångsfaktor både av handläggare och brukare. De intervjuer som vi har gjort med brukarna visar även att detta är uppskattat och att de upplever att de får bra stöd och hjälp.

#### Ökad kunskap och samsyn

I stort sett alla informanter menar att samlokaliseringen och det täta samarbetet i teamen har bidragit till ett ökat kunskapsutbyte, ökad samsyn och förståelse för varandras uppdrag och arbete. Det har också lett till en ökad förståelse för de förutsättningar, t.ex. när det gäller arbetsbelastning, som råder i de samverkande organisationerna. Här menar flera chefer och handläggare att projektet resulterar i ett kunskapsutbyte som påverkar deltagande organisationer positivt även om det inte blir någon fortsättning. Ett konkret exempel på hur kunskapen har ökat är att handläggare på Arbetsförmedlingen och kommunen anger att de har fått ökad kunskap om sjukskrivningar och sjukintyg, hur man kan tolka dessa samt att man har blivit mer noga med att undersöka att intygen inte är gamla. Ett annat exempel är att några intervjupersoner menar att arbetet genom team har stärkt samordningen internt inom staden. Representanter menar att enheten för försörjningsstöd har kommit närmare arbetsmarknadsförvaltningen och därigenom fått lättare att samarbeta.

#### Ökad tillgång till ärenden och insatser

Handläggare och chefer beskriver även att samarbetet i projektet har inneburit att man kunnat arbeta med en ökad tillgång av olika insatser och ärenden. Handläggare på Försäkringskassan menar att man har fått en ökad tillgång till kommunens insatser när det gäller personer som är sjukskrivna eller har behov av rehabilitering. Handläggare och chefer på Socialtjänsten ser det som positivt att man nu även kan arbeta med ärenden där personen är inskriven i Jobb- och utvecklingsgarantin.

# SAMMANFATTANDE ANALYS OCH REKOMMENDATIONER

## VÅR ÖVERGRIPANDE BEDÖMNING

Sammanfattningsvis gör vi bedömningen att:

- Projektet kunde **ha planerats bättre initialt och det hade varit bättre om projektet hade haft en tydligare uppstartsfas**. Detta inte minst sedan det är ett stort projekt som involverar flera olika organisationer och ett stort antal handläggare. Givet projektets volymmål och logistiska utmaningar bör således uppstartsfasen ha varit längre. Det hade bland annat minskat belastningen på projektledningen och gett handläggarna bättre förutsättningar att sätta sig in i nya arbetssätt och rutiner. Inte minst hade det då funnits en större möjlighet att tillsammans bygga en samsyn kring vad projektet syftade till och hur man skulle nå gemensamma mål.
- Att projektet borde haft **en tydligare strategi** när det gäller projektets målgrupp, vilka organisationer som ska medverka i projektet och vad de ska bidra med samt hur projektet ska förhålla sig till volymer och metodutveckling.
- **Samverkan genom samlokalisering och nära samarbete i team upplevs som framgångsrikt av chefer och handläggare**. Informanterna anger en rad olika samverkansvinster med detta arbetssätt. Det är dock svårt att bedöma vilka effekter detta ger på längre sikt för brukare, samverkande organisationer och samhället i stort.
- **De kvantitativa resultaten är svåra att bedöma i nuläget**. Vår bedömning är att det krävs en längre mätperiod för att kunna utvärdera om arbete i team genom samlokalisering är mer kostnadseffektivt och ger bättre resultat när det gäller personer som går till arbete och studier än vad som är fallet som handläggarna arbetar var för sig i ordinarie verksamhet.
- De intervjuer som har gjorts ger dock vissa indikationer på att **handläggningen genomförs med en högre kvalitet**. De brukare som vi har intervjuat har också uppskattat att det sker en tät uppföljning och att handläggarna upplevs som resultatorienterade och hjälpsamma.

## UTVECKLINGSOMRÅDEN OCH REKOMMENDATIONER FÖR DET FORTSATTAR BETET

Satsa på att plocka de lägre hängande frukterna

Som tidigare nämnts har vi gjort bedömningen att projektet inte riktigt har haft en tydlig och sammanhängande strategi när det gäller målgrupp, samverkansparter och projektets syfte. **Med tanke på det akuta behov som finns att minska bidragsberoendet och fattigdomen i Malmö stad är det fullt rimligt att satsa på ett volymprojekt snarare än ett metodutvecklingsprojekt.**

Vad krävs då för att Malmökraften nu och framgent ska lyckas med ett sådant uppdrag? Först och främst krävs en god organisation samt tydlighet och samsyn kring vad som ska göras och hur mellan chefer och handläggare i de olika organisationerna. Alla parter behöver t.ex. ha en tydlig roll och uppgift. Det tar tid för team att arbeta ihop sig och då inte minst när de kommer från organisationer med olika uppdrag, arbetssätt och kulturer. Det är också viktigt att arbetsbelastningen och ärendemängden är någorlunda jämn mellan olika parter/handläggare. Det kan därför vara viktigt att framgent hitta sätt att avlasta de handläggare som kommer från Arbetsförmedlingen. De resultat som vi har fått från utvärderingen indikerar dock att när de väl har arbetat

ihop sig sker handläggningen med en ökad effektivitet och kvalitet. Det är därför viktigt att ha en god arbetsmiljö så att projektet kan behålla medarbetarna. Om teamen hela tiden måste börja om för att personer börjar och slutar kan inte en effektivitet upprätthållas i projekt- eller insatsorganisationen.

Vår bedömning är även, utifrån de erfarenheter som vi har gjort från andra projekt, samt utifrån samtal med arbetsmarknadsforskare, **att man behöver hitta ett sätt att enkelt identifiera personer som är arbetslösa men som har en rimlig chans att få ett arbete utan alltför omfattande insatser.** Det gäller att se till att de snabbt får det stöd och den stöttning som behövs för att de ska få ett arbete – ett arbetssätt som ligger i linje med det arbete som har gjorts inom ramen för Malmökraften. Det är svårt att uppnå att stora volymer av personer som har en alltför komplex problematik uppnår snabba och långsiktigt hållbara resultat när det gäller att gå vidare till arbete och studier. Detta innebär naturligtvis inte att man inte ska arbeta för att uppnå goda resultat för den här gruppen utan snarare att de kan vara fokus för andra insatser och projekt. Om en sådan strategi väljs skulle vården och Försäkringskassan få en något mindre roll i projektet även om det fortfarande skulle vara viktigt att ha dem med.

**En volymstrategi kräver också att det finns flera olika vägar att matcha ut individer mot arbete och studier.** Här krävs dels att man satsar på att bygga upp individer/team som har kompetens och nätverk när det gäller arbetsgivarkontakter. Detta har man gjort inom ramen för projektet med AG-teamet. Vi gör dock bedömningen att man kan satsa ännu mer på AG-teamet och utöka det. Det krävs också att man kan utnyttja de arbetsmarknadspolitiska verktyg och åtgärder som finns såsom olika anställningsstöd och snabbspår mot arbete (exempelvis DUA-spår). Viktigt är att man inte blir alltför beroende av en typ av insats så som har varit fallet med extratjänsterna.

**Samlokalisering kan aldrig vara hela lösningen**

Utifrån undersökningen ser vi att samlokalisering upplevs ge vinster och positiva effekter för brukare och samverkande organisationer. Men, som en av informanterna påpekar i undersökningen, samlokalisering kan aldrig vara hela lösningen i en stor stad som Malmö där det finns så många olika enheter och handläggare. **Att ha en samlokaliserad verksamhet som Malmökraften kan dock vara en motor för ökad samverkan mellan organisationerna genom de relationer som skapas och den kunskap som sprids mellan samverkansparterna.** Tidigare satsningar i staden när det gäller samlokaliserad flerpartssamverkan såsom AUC (Arbets- och utvecklingscenter som drevs inom ramen för Storstadssatsningen) gav också då goda resultat.

Det finns därför skäl att fundera över om staden och dess samverkansparter inte skulle satsa på en sådan verksamhet som var något mer permanent än ett projekt. Detta skulle möjligen göra de olika parterna, som uppenbart har stora behov av att samverka på olika sätt kring olika grupper av utsatta medborgare, blev mindre beroende av temporära projekt som smörjmedel för samverkan. Projekt syftar också ofta till att hitta nya metoder och samverkansvägar men som resultaten från utvärderingen av Malmökraften visar kan det vara nog så viktigt att få olika samverkansparter att bli mer sammansvetsade, arbeta tydligt gemensamt mot samma mål och att bli bättre på att samordna de insatser som redan finns. Ett gott exempel på detta är det ökade samarbete som har uppstått mellan Försäkringskassan och Malmö stad när det gäller arbetsträning och rehabilitering.

### Utan spaning, ingen aning

Flera av de handläggare som vi intervjuade inom ramen för fokusgruppsintervjuerna menade att det skulle vara bra att mäta resultaten på längre sikt. De menade även att studier bara räknas när det gäller studier som ger självförsörjning (t.ex. genom att individen får CSN). Vi anser att det viktig att dels mäta fler faktorer som innebär stegförflyttningar för individerna, dels anser vi att projektet också bör mäta vad som händer med individerna på längre sikt. Det kan då handla om att mäta hur det ser ut för individen efter 12 eller 24 månader. På så vis skulle man också få en mer kvalitativ bild av om de planeringar som görs håller en högre kvalitet i och om de är långsiktigt hållbara.