



Underlag för dialog om långsiktig planering för Samordningsbron/Insteget

Sammanfattning

Samordningsbron har nu pågått i ett antal år och 2023 löper nuvarande ESF-finansiering ut. Verksamheterna utvecklas på ett bra sätt och resultaten visar oss att samordnade resurser leder till att vi tillsammans kan ge individer som står långt ifrån arbetsmarknaden möjlighet att nå egen försörjning och ökad livskvalitet. Något som också bekräftats genom den stora BIP-studien.

Under våren 2021 har vi intensifierat arbetet med att beskriva den infrastruktur och modell som vi tagit fram. Bro-modellen är den gemensamma nämnaren för hela systemet och till den kommer sedan metodbeskrivningen som mer utförligt berättar om hur vi organiserat oss och vilka delar som ingår i bro-samarbetet. Ett sätt att skapa ordning och visualisera alla de insikter som gjorts och möjliggöra spridning till fler. Dels lokalt och över tid inom vårt egna område, men också till andra delar av landet då nyfikenheten växer kring vad och hur vi gjort.

Och även om det är nästan ett och ett halvt år kvar av projektfinsieringen är det hög tid att blicka framåt. Hur vill vi att detta koncept ska fortleva, ledas och förvaltas på lång sikt.

Styrelsen bad kansliet att ta fram ett antal frågeställningar och scenarion som underlag för dialog i ärendet vilket är bakgrunden till denna skrift.

Målet är att dessa diskussioner ska leda till att styrelsen kan ta beslut i samråd med beredningsgruppen om Bro-konceptets långsiktiga planering. Besluten bör senast vara tagna i samband med upprättandet av verksamhetsplan för 2022, hösten 2021. Vi siktar på att lägga ett färdigt förslag till planeringsdagarna i augusti.

"Samverkan är inte ett tillstånd som går att uppnå vid ett givet tillfälle utan en ständigt levande process som varje dag måste erövrats, etableras och ständigt underhållas"

(Samverkansutredningens betänkande SOU 2000:114)

Fakta i korthet

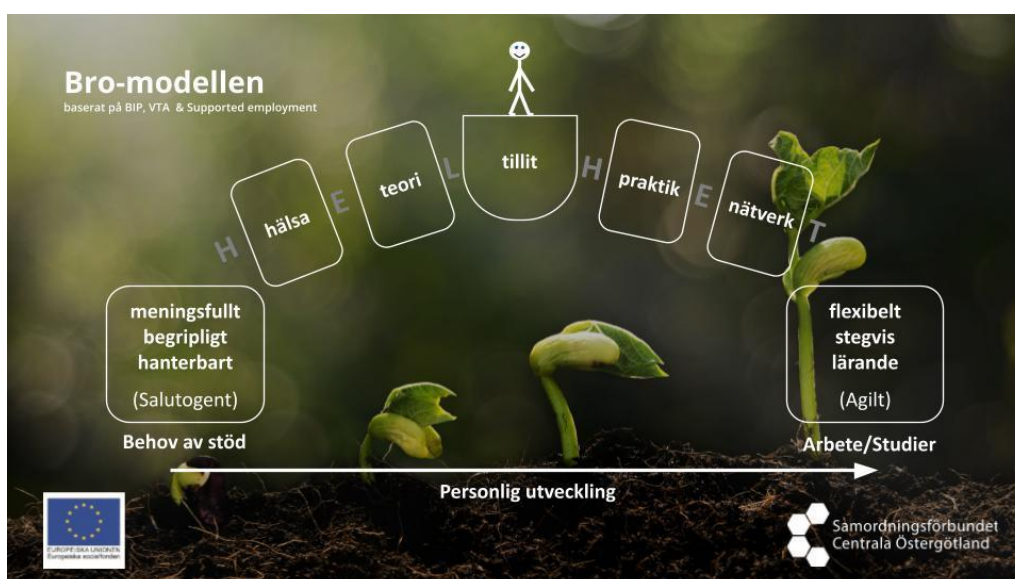
Bro-konceptet Samordningsbron/Insteget påbörjades 2018. Totalt har **200** deltagare fullföljt sin tid och av dessa har **121** gått till arbete/studier.

	2018	2019	2020
Antal deltagare	61	117	201
Antal avslutade	31	63	106
Arbetar/studerar	14	32	75
Ande av avslutade	45 %	51 %	71 %

Mer än hälften av dessa deltagare hade haft offentlig försörjning i mer än 3 år när de skrevs in.

Följande delar ingår idag i Bro-konceptet:

<u>Delprojekt</u>	<u>Servicefunktioner</u>
Drivbänk odling Drivbänk café restaurang och storhushåll	AG-teamet FK-resurs Språkstöd
Jonsbo Ryds Herrgård	Insatskatalogen Välfärdsguiden
Backaberg Insteget Kinda	Design-teamet Samordningskartan
Bron i Åtvidaberg Bron i Kinda	SCÖs kansli (Välfärd i samverkan)



Alternativ för implementering

Scenario 1

Medlemmarna tar över de delar som de idag har personal i och driver sedan vidare dessa på egen hand utan gemensam struktur för ledning och samverkan.

Fördelar:

- Frigör medel i förbundet som kan användas till andra utvecklingsprojekt.
- Var och en styr genom sina organisationer, enkelt och renodlat.

Risker:

- Att samverkan och de smidiga rutiner som byggts upp sakta försvinner.
- Att verksamheterna används till en begränsad målgrupp.

Scenario 2

Medlemmarna tar över de delar som de idag har personal i och bildar nya alternativt använder strukturer för ledning och samverkan utanför förbundet.

Fördelar:

- Frigör medel i förbundet som kan användas till andra utvecklingsprojekt.
- Var och en styr genom sina organisationer, enkelt och renodlat, men kan lyfta ärenden om samverkan i de nya styrgrupperna.

Risker:

- Att det tar tid att bygga upp nya ledningsstrukturer och att de nedprioriteras på samma sätt som vi sett det hända i tidigare projekt (KOLL, Aktivitetssamordnare mm)

Scenario 3

Medlemmarna tar över de delar som de idag har personal i men behåller strukturen för ledning och samverkan i förbundet.

Fördelar:

- Vi kan bygga vidare på det som redan är uppbyggt

Risker:

- Vi låser medel i förbundet som annars kunde ha använts till nya utvecklingsfrågor.

Fördjupning

Här följer ett antal korta texter om implementering och de resonemang som låg till grund för upplägget för Samordningsbron och viljan att bygga förmåga till kontinuerligt gemensamt utvecklingsarbete som medlemmarna i SCÖ strävat efter de senaste åren.

Ta tillvara aggregerad kunskap och erfarenhet

När förbundet valde att skriva ansökan för Samordningsbron hade man under en tid diskuterat för och nackdelar med den projektorganisation som använts sedan starten 2008.

Många av de projekt som finansierats hade då lett till goda resultat för en begränsad grupp, men få lärdomar blev kvarstående och än färre ledde till förändring i ordinarie strukturer där de allra flesta av individerna i behov fanns.

Bilden av projekt som skimrande såpbubblor som lätt sprack efter ett par år när personalen sökte sig vidare och implementeringen haltade blev tydlig.

Men det fanns undantag. De projekt som fungerat bäst hade tillåtits fortsätta mer som pärlband eller följt det som ibland kallas snöbollprocessens logik. I andra ord kan detta kallas agilt arbetssätt där utveckling sker stegvis, mer organiskt, och där varje litet steg leder till nästa. Erfarenhet adderas eller aggregeras till en växande helhet och fördjupad insikt.

En önskan om att bygga central processkapacitet och gemensam förmåga till kontinuerligt utvecklingsarbete och neutralt ägande blev en ny målsättning.

Förändringsarbete tar tid

I strävan att nå samverkan är tiden en faktor för framgång. Samordningsbron är ett utvecklingsarbete med höga ambitioner om förändring i ett samarbete som involverar de fyra medlemmarna (AF, FK, kommun och region) plus det samhälle som finns omkring. Det handlar om starka kulturer och traditioner, men också omdaning och ändrade förutsättningar utifrån helt andra premisser spelar in.

Det har också blivit allt mer tydligt att de utmaningar som vi möter är både av lokal regional och nationell karaktär.

Ett exempel är från 2019 då projektet fick hantera en helt annan situation än tänkt i relation till AF. 2020 och 2021 fortsätter det arbetet och parallellt har pandemin gett en rad nya utmaningar som ingen av oss kunnat förutse.

Ett annat är viljan att skapa smidiga system för dokumentation och planering. De flesta är överens om att mer gränsöverskridande verktyg skulle vara bra, men här sätter lagen stopp. Frågan måste med andra ord hanteras nationellt för att ge projektet rätt förutsättningar.

Vid beslutet att söka medel från ESF talade dåvarande styrelse om att välja former för arbetet som skulle vara långsiktigt hållbara. Målet blev att, i så lång utsträckning som möjligt, arbeta med ordinarie personal och ge dem möjlighet att vara med i utvecklingsarbetet för att den kunskap och de rutiner som byggs upp ska vara mindre sårbara för projektlogikens relativt korta tidscykel. Styrelsen talade också om uthållighet och att man var medveten om att de ambitioner som sattes upp skulle ta lång tid att uppnå.

Att gemensamt äga processkapacitet och sakkunniga för att kunna nå alla nivåer, lokalt regionalt och nationellt sågs som önskvärt. Något som nu ytterligare utvecklats i och med idén om ett innovation och kunskapscenter.

Samordningsbron omfattar hela förbundsuppdraget

Projektidén för själva bron skulle kunna sägas omfatta själva kärnan för förbundets verksamhet. Det är i bron som medlemmarna söker formen för att översätta ord i handling och uppnå samordning och samverkan. Och den kan aldrig sägas vara färdig utan handlar mer om att underhålla och upprätthålla. Målet blir Att skapa en infrastruktur och förmåga att smidigt kunna hantera samverkansproblematik i en föränderlig värld.

Medlemmarna drog slutsatsen att använda förbundet som en arena för gemensamt ägande av ledning, styrning och de servicefunktioner som krävs. Detta för att tidigare insatser visat att samverkan lätt faller när en part tar över och förvaltar vid projektidens slut. Hur vi samordnar och samverkar sker bäst i en dialog med samtliga närvarande som respektfullt följer all annan utveckling och förändring över tid.

Projektet visar på att parterna gemensamt har hittat en bit på väg. Ett arbete som är väl värt att utveckla vidare. Dels genom att befästa och förankra och dels genom att fortsätta lägga till och testa ytterligare förbättringar inom ramen för denna innovativa struktur som bron utgör.

Samtidigt kan de olika Delprojekten mycket väl både ägas och förvaltas av enskilda medlemmar. Det är den sammanhållande Bro-modellen och de samordnande strukturerna som bör vara gemensamma.

Kanske kan det leda till att parterna lokalt upplever sådan trygghet i samarbetet att vi tillsammans kan ta än mer innovativa steg i idéer av mer experimentell karaktär. Införliva fler insatser i samarbetet, testa sömlösa

ersättningsformer är två idéer. Ännu finns mycket kvar att göra för att nå en effektiv samverkan.

Bygg vidare - inte om

Som sagts tidigare är målet med Samordningsbron att åstadkomma en infrastruktur för samordning där förbundets medlemmar och fler kan länka samman sina resurser på ett mer effektivt sätt för ökad inkludering på arbetsmarknaden och i samhället. En ambitiös vision helt i linje med ett förbunds syfte och målsättning. Samtidigt ett högt uppsatt mål som bör hanteras med respekt och ödmjukhet. Inte minst med tanke på den föränderliga värld som vi lever i och den paradox som råder - samtidigt som det talas allt mer om vikten av samverkan och samordning ökar specialiseringen och fokus på den egna kärnverksamheten. Grupperna som lämnas utanför tenderar att öka.

"Det unika med bron är att parterna enats om att skapa tillsammans" Intervju med medarbetare i Samordningsbron.

Att åstadkomma förändring i struktur och kultur hos stora samhällsaktörer, som förbundets medlemmar, tar tid och kräver både ett ekonomiskt utrymme för innovation och test där evidens om samverkans nytta kan påvisas.

För att nå framgång måste också ledarskapet anpassas. Det är lätt att lockas till tankar om reglering och toppstyrning, men samtidigt vet vi att för att nå långsiktig hållbarhet, att få med sig alla inblandade, krävs lyhördhet, tålmod och ett mycket målmedvetet visionärt arbete. Här blir tidsramen helt avgörande.

"Vill du gå fort får du gå ensam. Vill du ha med många - gå långsamt" afrikanskt ordspråk

Vi upplever att vi tagit några steg i riktning att få till en konstruktiv dialog om samordning och samverkan. Samtidigt tar det tid att få igenom så pass stora förändringar som det kräver. Här kommer en rad faktorer in som är minst sagt svåra att överblicka och/eller förutse. Varje medlem i förbundet har sina olika kulturella lager och system. Att nå hela organisationen, även lokalt, är en utmaning. Personalomsättning, nya förutsättningar, rentav prestige, konkurrens, tradition och en rad andra ingredienser som involverar annat än objektiv logik gör visionen känslig.

Att kunna erbjuda parterna en långsiktig finansiering, där förbundets och snart också fler förbunds ekonomi paras samman med ESF-medel och Vinnovafinansiering i längre samarbeten tror vi skulle kunna vara mycket positivt för att öka chanserna till långsiktig framgång i ett mer omfattande strukturförändringsarbete.

Det som vi påbörjat i bron är ett försök att ta ett sådant helhetsgrepp. Här försöker vi omsätta alla de erfarenheter som gjorts kring samordning och samverkan. Målet är att gå från ord till handling.

I den bästa av världar sker utvecklingsarbetet i ordinarie verksamhet

Redan inledningsvis i bro-samarbetet talade vi om viljan att parterna skulle införliva mer av sin ordinarie verksamhet i konceptet. Ju mer vi kan lägga hela pusslet och säkerställa varje dels plats i systemet desto närmre målet om effektiv resursanvändning tror vi oss kunna komma. Den dag då vi kan ha överblick och varje individ också kan se vilka alternativ som finns tänker vi oss att samordningen kan bidra till att uppnå lagstiftningens vision om en smidigare välfärd till alla. Vi vill gå till källan mer än att lappa och laga i mellanrummen.

Vet vi om samverkan var avgörande för resultaten?

Att dra förhastade slutsatser i ett så komplext system som detta är vanskligt. Bron visar en tendens till att samverkan gör skillnad. Att 71 % av deltagarna som avslutat sin tid i bron når anställning/studier är i jämförelse med rikets 18 % en så pass stor skillnad att det går att ana att modellen spelar roll.

Systemet möter idag fler deltagare och andelen som når arbete/studier har ökat för varje år samtidigt som snitttiden sjunker. Vi skulle med andra ord kunna fortsätta på den inslagna linjen och känna oss ganska trygga med att alla bli vinnare. Men det är inte så arbetsmarknadspolitiken fungerar.

Parallellt med vårt arbete tas beslut någon annanstans som gör att en eller flera i samspelet måste ändra sin roll. Vi tvingas till och med att ta bort väl fungerande delar. Det är långt kvar innan vi har samsyn om fulländad samverkan. Forskningen antyder att det handlar om tålmodigt arbete över decennier för att nå den typen av mål.

Kanske kan det endast ske genom reglering eller så är det trots allt så att stark evidens och tålmodigt arbete som visar att interventionen är stabil till slut kommer att ge önskad effekt – återigen talar tidsperspektivet om att vi måste tänka i nya tidsrymder, mer tid.

Å andra sidan överraskar vi människor ofta oss själva med att plötsligt ta avgörande steg och röra oss väldigt snabbt i nya riktningar. Det som upplevdes som omöjligt igår, blir självklart imorgon utan att någon kan svara på vad som gjorde skillnaden.

Vi har börjat ana att en avgörande faktor är att få till ökad visualisering av

helheten. En annan faktor är att få dialogen om samverkan att ta fäste i hela organisationen. Ett ökat mandat och en enad linje från den högsta ledningen skulle kunna bidra. Behovet av kunskap om varandra samt ömsesidig respekt för var och ens handlingsutrymme är tydligt. Det talas om stuprör, men bilden från bro-samarbetet är att det snarare handlar om pyramider som delvis överlappar.



Det finns alltid en grupp i den konkreta vardagen som inser värdet av myndighetsgemensam samverkan. De söker praktiska lösningar och lyckas väl, men det är inte alltid så att det går i linje med den egna organisationen.

Samverkan är ett tålamodsprövande arbete. Generellt har våra organisationer inte prioriterat det faktiska hantverket att nå dit och ur ett ekonomiskt perspektiv är det inte alltid lätt att se vinsterna med samordning av stora komplexa system. Del av forskningen avråder till och med samverkan i allt som går att fördela i specifika uppdrag. I planeringsstadiet ter det sig ofta så mycket mer hanterbart att gruppera, kategorisera och specialisera. Tankegångar som vanligtvis uppmuntras av krav på snabba resultat, ansvar för fragmenterad finansiering och enskilda enheters isolerade budgetramar samt det faktum att behoven ständigt är momentana i nuet. Vi kan inte studera utmaningen, utvärdera den och sen gå till handling eftersom människor i kris behöver sin lösning nu och varje enskild individs situation upplevs som unik.

Behovet av att behärska drift parallellt med utveckling blir nödvändig

Då vi valt att arbeta agilt och hela tiden hålla en utvecklande dialog inom förbundet, samt med externa utvärderare och vår omvärld, upptäcker vi kontinuerligt nya tillägg och förbättringsmöjligheter som vi skulle vilja testa. Inte minst har behovet av att lyfta frågor högre upp i organisationerna, hela vägen till lagstiftaren visat sig vara nödvändigt. Glappen i systemet skapas inte bland medarbetarna. Det handlar inte heller om målgrupper där vi saknar metod eller resurser. Med effektivare samverkan skulle samhällets resurser kunna nyttjas betydligt mer rationellt och med mer evidensbaserad metodik skapa bättre resultat och långsiktiga effekter. Vi önskar därför att vi får chansen att fortsätta bygga vidare på samma idé hellre än att starta om i helt nya sammanhang. Detta för att undvika personalflykt, uppstarts och nedmonteringskostnader.

Extra tid ger större chans till förankring och därmed en möjlighet att befästa modellerna som tas fram. Med mer tid kan också anpassningar till de nya förutsättningarna i samhället hinnas med på ett bättre sätt.

I skrivande stund är det också näst intill omöjligt att förutse hur pandemin fortsatt kommer att påverka verksamheten. Vi har gjort allt vi kan för att verksamheterna ska kunna rulla på som vanligt, men det är redan flera delar som bromsats in. Dels på grund av personal inte kan ses som tidigare och måste hitta nya former och dels för att arbetsmarknaden radikalt ändrats på kort tid. Att arbetsförmedlingen förändras så i grunden och ej kan ge besked om hur samverkan ska se ut framöver är en annan stor påverkansfaktor.

Det arbete som sker centralt i projektet är också av stort intresse hos parterna. Både lokalt och nationellt. Att varje del i bron blir noggrant dokumenterad och därmed spridningsbar har först nu, när det finns ett resultat, kunnat ta fart på allvar. Ett tjugotal förbund runt om i landet har visat intresse för bron och de nationella kontoren för FK och AF (tjänstedesign) vill vara med och stötta utvecklingen.

Införandet av BIP är också en intressant nyhet som behöver tid för att vi ska kunna säkerställa utbildning, implementering och förvaltning på hög nivå. Förhoppningarna är höga då vi ser att med ett enhetligt sätt att mäta får man för första gången chans till överblick och rättvis jämförelse. Hur denna metodik fungerar i en svensk kontext skulle också behöva studeras noga. Planer på forskning har diskuterats.

Framtida utmaningar/möjligheter

- *Vad händer när vi inför Valfärdsguiden och Samordningskartan?*

Här tror vi att vi inom kort kommer att få ett helt nytt verktyg i vår vardag som med potential att först förbättra för var och en enskilt och på sikt kan underlätta samverkan på ett sätt som vi inte sett förut.

- *Vad ger BIP?*

Metodiken som följer med BIP sprider sig nu i hela landet. Även här finns god potential i att vi kan vara med till positiv förändring.

- *Utökat arbete med CSR, 1 på 20*

Kan den utveckling som AF-teamet och delprojekten i bron kunnat påvisa att skala upp skulle vi kunna se en helt ny situation när det kommer till praktikplatser och framför allt praktikplatser.

- *Stadsdelsnära delprojekt*

Det finns tankar om att kunna ta brommodellens miljöer ännu närmare befolkningen genom att sprida arbetssättet till stadens olika delar.

- *BAS-inkomst*

Skulle bron kunna bli det första testet för bas-inkomst och därmed helt sömlösa flöden?

- *Införliva fler insatser och branscher*

Arbetet att införliva fler insatser från ordinarie verksamhet är påbörjat och bland annat diskuteras hur AMC, AMS och andra delar av det som Linköpings kommun kallar Arena arbetsmarknad ska kopplas samman på ett bra sätt. Att göra alla inblandade medvetna och bekväma i rutiner för erfarenhetsutbyte och smidiga övergångar för deltagare och tjänster gagnar alla.

- *Kopplingen till Statens servicecenter och Externa aktörer genom AFs reformation*

Även här är dialogen i full gång. Hur ska erfarenheterna från Bron kunna tas tillvara nu när AF omdanas. Vikten av väl fungerande samarbeten med AF och dess nya samverkanspartner kvarstår.

- *Intresset för Bro-modellen ökar i landet. Kan den spridas?*