



HÖGSKOLAN  
I SKÖVDE

Institutionen för handel och företagande

# **VÄGEN TILL ARBETE**

## **– EN STUDIE AV ETT INTEGRATIONSPROJEKT I SKÖVDE KOMMUN**

**Cecilia Gillgren**

Februari 2018

# Innehållsförteckning

Förord .....	1
Sammanfattning .....	2
Kapitel 1 Inledning .....	3
Integrationsprojektet Pilot bygg .....	3
Nyanländ i Sverige – vad händer.....	5
Kapitel 2 Tillvägagångssätt.....	6
Intervjuer .....	6
Observationer.....	7
Dokument- och litteraturstudier.....	7
Studiens begränsningar.....	8
Kapitel 3 Kontextuella faktorer.....	9
Byggbranschen .....	9
Skövdemodellen .....	11
Samarbetsavtalet mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun.....	12
Kapitel 4 Pilot bygg.....	14
Uppstarten.....	14
Projektstarten .....	16
Pilotens genomförande .....	17
Jämförelse av kommunens slutrapport och informanternas uppfattningar.....	22
Kapitel 5 Diskussion och slutsatser.....	25
Kommunens ansvar för integrationsinsatser.....	25
Ansvarsfrågor inom projektorganisationen .....	26
Kommunikation och marknadsföring.....	26
Avslutande ord.....	27
Referenser.....	28
Intervjuer .....	29
Observationer .....	29

Bilaga 1 Intervjuguide .....	31
Bilaga 2 Utdrag ur projektdirektivet .....	32
Bilaga 3 Utdrag ur lokal överenskommelse .....	33
Bilaga 4 Presentation Skövdemodellen Pilot bygg .....	34
Bilaga 5 Informationsblad Skövdemodellen Pilot bygg .....	36
Bilaga 6 Forskningsöversikt.....	37

## Förord

Fröet till den här studien såddes vid ett möte i slutet av april 2016 mellan medlemmar från forskningsgruppen *Professionella redovisningspraktiker och hållbarhet*, Högskolan i Skövde och Skövde kommun. Från kommunens sida deltog dåvarande kommunalråd Leif Walterum, tf sektorchef socialtjänst Lena Friberg (nuvarande sektorchef socialtjänst) och Hanna Levin (nuvarande stabschef sektor socialtjänst). Vi, Inga-Lill Johansson, Fredrik Lundell och Cecilia Gillgren, ville veta mer om kommunens tankar kring ansvar och arbete för de flyktingar som kommit till Sverige och som sedan kommunplaceras. I juni 2016 träffade vi sedan dåvarande koncernkontroller Therese Kandeman som berättade om ett nytt integrationsprojekt som var på gång inom Skövde kommun med arbetsnamnet Pilot bygg, vars syfte var att få Skövdebor till arbete. Genom bidrag från Skövde kommun har jag, Cecilia Gillgren, fått möjlighet att följa projektet, framförallt under perioden juni till december 2017. Jag vill rikta ett stort tack till alla som på något sätt deltagit och möjliggjort denna studie, såväl anställda och förtroendevalda vid Skövde kommun som övriga informanter.

*Skövde den 22 februari 2018*

## Sammanfattning

Det finns flera grupper i samhället som står långt ifrån den reguljära arbetsmarknaden, exempelvis unga utan fullständig gymnasieutbildning och personer med funktionsnedsättning. Även nyanlända i Sverige brukar ha svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Gruppen nyanlända har ökat beroende på den stora flyktingströmmen till Sverige som kulminerade hösten 2015. Skövde kommun driver olika arbetsmarknadsprojekt i samarbete med den lokala Arbetsförmedlingen under samlingsnamnet Skövdemodellen för att få personer som står långt ifrån arbetsmarknaden i arbete. Det handlar om såväl att möjliggöra för personer att testa på ett yrke och få arbetslivserfarenhet till att kompetensförsörja den egna verksamheten. Inom kommunens egna verksamheter har serviceassistenter anställts tidsbegränsat som ett led i breddad rekrytering. Under 2016 startade integrationsprojektet Pilot bygg under samlingsnamnet Skövdemodellen. Syftet med piloten var att Skövdebor som stod långt ifrån arbetsmarknaden skulle få en möjlighet att testa yrket byggjobbare under tre månader för att sedan läsa en byggutbildning under ett års tid och slutligen kunna komma ut på den reguljära arbetsmarknaden. I första omgången var nyanlända tänkta som deltagare i projektet.

I den här rapporten ges en beskrivning av Pilot bygg, från idé till slutrapport, liksom en diskussion kring uppnådda resultat i förhållande till förväntade. Studien baseras på intervjuer med olika inblandade aktörer i projektet, dokumentstudier samt observationer vid arbetsmarknadsrådet respektive migrationsrådet.

Tre tydliga områden har identifierats som kan förklara utfallet av Pilot bygg och som även kan behöva studeras vidare. Dessa är kommunens ansvar för integrationsinsatser, ansvarsfrågor inom projektorganisationen samt kommunikation och marknadsföring. Exempelvis väcker studien frågor kring lärande i praktiken såväl mellan olika integrationsprojekt i kommunal regi som över tiden i samma projekt, liksom kommunikationen om Pilot bygg internt i kommunen såväl som externt till olika aktörer.

## Kapitel 1 Inledning

I det här kapitlet ges en introduktion till det studerade integrationsprojektet inom Skövde kommun. Likaså presenteras studiens syfte. Kapitlet avslutas med en kortfattad beskrivning av processen för en nyanländ i arbetsför ålder, från asylboende till kommunplacering och etablering.

### Integrationsprojektet Pilot bygg

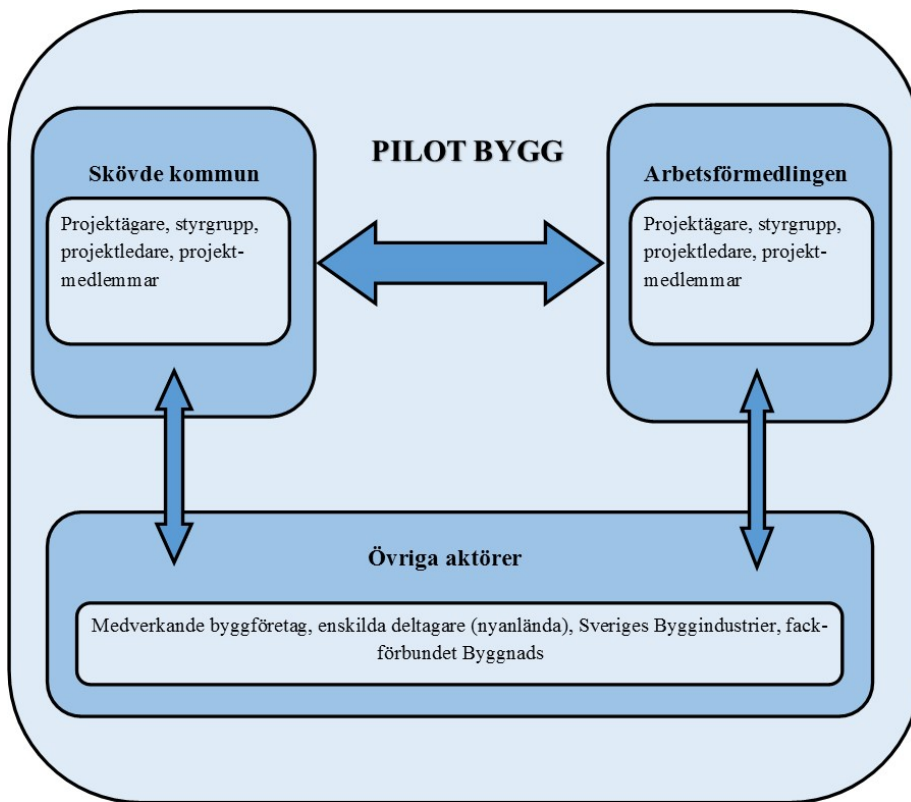
Det blir mer och mer vanligt idag att kommuner tar en aktiv roll i arbetsmarknadspolitiken. De kan vara drivande i olika projekt för att få exempelvis personer med funktionshinder, unga utan avslutad gymnasieutbildning och nyanlända i arbete. Skövde kommun driver till exempel inom ramen för arbetsnamnet Skövdemodellen arbetsdelning inom sin egen verksamhet. Det innebär att Skövdebor får möjlighet att testa ett arbete, få erfarenhet av hur det är att arbeta inom kommunal verksamhet, samtidigt som personerna avlastar de ordinarie anställda. De senaste åren har nyanlända anställts som serviceassistenter inom Skövde kommun för att avlasta den ordinarie personalen, träna sin svenska, få erfarenhet från en svensk arbetsplats samt få känna på om yrkesinriktningen är något för personen i fråga. Alla Skövdebor som står långt ifrån den reguljära arbetsmarknaden kan dock inte arbeta i kommunal verksamhet. Därför startade arbetet under 2016 med att anpassa konceptet så att det även skulle kunna vara applicerbart på det lokala näringslivet. Beslut togs under 2016 att påbörja en pilot inom byggbranschen, där Skövdebor skulle få testa att arbeta som yrkesarbetare inom byggbranschen, för att sedan kunna studera vidare och få de kunskaper som krävs för en lärlingsanställning på den reguljära arbetsmarknaden. I första omgången var det nyanlända som var i fokus.

Pilot bygg kan ses som ett integrationsprojekt där syftet är att få nyanlända i arbete. Men det kan även ses som ett kompetensförsörjningsprojekt. I detta fall handlar det inte om kompetensförsörjning inom kommunal verksamhet, utan om att kompetensförsörja det lokala näringslivet. Många aktörer är involverade i Pilot bygg. De centrala aktörerna är Arbetsförmedlingen och Skövde kommun. (Se även figur 1 för en detaljerad bild.) Även byggföretag, nyanlända, Sveriges Byggindustrier och fackförbundet Byggnads är andra aktörer som har varit aktiva under olika faser i projektet.

Studiens syfte är att ge en beskrivning av Skövdemodellen Pilot bygg för perioden maj 2016 till november 2017 och att diskutera uppnådda resultat i förhållande till förväntade. Studien innefattar därför mer än den formella projekttiden (1 september 2016 till 31 augusti 2017) för att kunna möjliggöra ett lärande från projektet. Föreliggande rapport innehåller en beskrivning och diskussion av förutsättningarna, genomförandet och utfallet av Pilot bygg. Rapporten är också tänkt som ett första steg i identifieringen av ett forskningsområde för ett licentiatprojekt. Metoden för den inledda forskningsöversikten återfinns i bilaga 6.

Det är av stort intresse att studera Pilot bygg inom Skövdemodellen utifrån många olika aspekter. För det första är det intressant att detaljerat studera ett integrationsprojekt för att kunna dra lärdomar från piloten till andra arbetsmarknadsprojekt (inom samma bransch, inom andra branscher, inom kommunal verksamhet). Det möjliggör även jämförelser över tid såväl

inom Skövde kommun som med andra kommuner och deras integrationsprojekt. Att studera integrationsprojekt kan ur ett medborgarperspektiv vara centralt för att bygga medborgarnas förtroende för de centrala aktörerna i projektet.



Figur 1 De olika aktörerna inom Pilot bygg.

Projektet baseras på ett tätt samarbete mellan en myndighet (Arbetsförmedlingen) och en kommun (Skövde). Samverkan över organisationsgränserna inom offentlig sektor är relevant att studera då olika samverkanslösningar blir vanligare. Ett annat skäl för att studera projektet är att Skövde kommun tar ett stort ansvar för en specifik arbetsmarknadsinsats. Det debatteras även kring vilket ansvar kommunerna bör ha för arbetsmarknadsinsatserna och att effekterna av dessa bör kartläggas så att framgångsrika projekt kan skalas upp till nationell nivå (se till exempel debattartikel i Dagens Nyheter 2017-09-27).

Pilot bygg involverar näringslivet (bl a medverkande byggföretag) som en aktör för att i långa loppet kunna få fler nyanlända i arbete. Konstellationen näringsliv, kommun, myndighet, som samarbetar för ett gemensamt syfte, att få fler Skövdebor i arbete, väcker många frågor. Till exempel varför väljer näringslivet att engagera sig, vilket ansvar har kommunen för kompetensförsörjning av det lokala näringslivet.

## Nyanländ i Sverige – vad händer

Hösten 2015 kännetecknas av många asylsökande som kom från krigs- och krisdrabbade länder till Sverige. Vissa veckor var det över 10 000 personer som kom till Sverige och sökte asyl. En stor del av dessa hade lämnat ett Syrien i krig. Vid ankomst blir de asylsökande placerade på ett boende alternativt bosätter sig hos en släkting i väntan på uppehållstillstånd. Efter besked om uppehållstillstånd (tillfälligt/permanent) blir personerna på asylboende placerade i en kommun. När uppehållstillstånd finns måste de nyanlända i arbetsför ålder skriva in sig hos Arbetsförmedlingen i det så kallade etableringsuppdraget. Samtidigt upprättas en etableringsplan. När etableringsplanen är gjord innebär det att de nyanlända erhåller ersättning från Försäkringskassan under en tvåårsperiod samtidigt som SFI-studier, jobsökande och eventuellt ytterligare studier sker.

Trycket på Sveriges kommuner har de senaste åren varit högt. Antalet nyanlända med uppehållstillstånd ute i kommunerna har ökat, vilket innebär ökat tryck på boende, SFI och arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Skövde kommun hade 686 nyanlända med uppehållstillstånd 2014, 549 för 2015 och 614 för 2016.

Under samma period låg arbetslösheten i Sverige på cirka 7,8 % (Arbetsförmedlingen, januari 2017). Det är tufft för vissa grupper att ta sig in och etablera sig på arbetsmarknaden. Det är framförallt fyra stora grupper identifierade som står långt ifrån den reguljära arbetsmarknaden. Det är personer som är utrikes födda, personer med funktionshinder, långtidsarbetslösa 55+ samt unga utan avslutad gymnasial utbildning.

Hos Arbetsförmedlingen finns det ett utbud av arbetsmarknadspolitiska program, exempelvis instegsjobb, jobb- och utvecklingsgarantin och diverse program där arbetsgivaren får ekonomiskt stöd för att anställa en person under en begränsad tid. Etableringsuppdraget innebär att Arbetsförmedlingen bistår med en kartläggning av varje nyanländs kompetens, planerar etableringstiden så att varje nyanländ kan läsa svenska och samhällsorientering, söka jobb eller fortbilda sig. Efter två år försvinner dock detta stöd och har den nyanlända inte etablerat sig på den svenska arbetsmarknaden eller är i utbildning kan kommunen behöva betala ut försörjningsstöd till den nyanlända.



## Kapitel 2 Tillvägagångssätt

Syftet med studien var att göra en beskrivning av integrationsprojektet Pilot bygg. Data har samlats in genom intervjuer, observationer samt dokument- och litteraturstudier. En detaljerad beskrivning av respektive tillvägagångssätt ges nedan.

### Intervjuer

Olika aktörer i projektet har intervjuats i syfte att få en så nyanserad bild som möjligt av Pilot bygg. De första intervjuerna genomfördes med personer inom Skövde kommun för att få en bild av projektets grundidé. Kommunens projektledare och koncerncontroller har intervjuats två gånger vardera. Vid varje intervju har jag avslutat med att fråga vilka som informanten tycker jag behöver intervjuas för att få en så detaljerad bild som möjligt av projektet. Den ursprungliga tanken var att intervjuas personer inom Arbetsförmedlingen, Skövde kommun, deltagare samt medverkande byggföretag. Under de olika intervjuerna framkom även att Sveriges Byggindustrier liksom fackförbundet Byggnads har varit aktörer i projektet. De ekonomiska ramarna för projektet Pilot bygg beslutades av Kommunstyrelsen. Därför har två heltidsarvoderade politiker som representerar de två största partierna intervjuats. I tabell 1 finns en sammanställning över genomförda intervjuer uppdelat på olika kategorier. I slutet av rapporten återfinns mer detaljerad information över informanterna.

*Tabell 1* Antal intervjuade personer uppdelad efter kategori.

Politiker (M)	1	Politiker (S)	1
Skövde kommun	5	Arbetsförmedlingen	3
Byggbranschen	6	Deltagare	3

Intervjuerna har varit semistrukturerade. De har följt en intervjuguide som har utgjort ramen för intervjun (se bilaga 1). Intervjuguiden har sedan anpassats något utifrån informantkategori. Varje intervju har varat mellan 20 minuter och 1,5 timmar. De kortaste intervjuerna har varit med deltagarna, då deras språknivå inte möjliggjort ett djupare resonemang. Majoriteten av intervjuerna har genomförts under september och oktober 2017.

Alla intervjuer, förutom en, har varit besöksintervjuer. En har genomförts via telefon på grund av tidsbrist hos informanten. För att få en så djup förståelse som möjligt har informanterna valts utifrån roll och även rekommendationer från tidigare intervjuade informanter. I efterhand har jag haft möjlighet att ställa följdfrågor, frågor kring förtydligande via e-post eller telefon. Samtliga tillfrågade informanter samtyckte till att ställa upp på en intervju.

Efter genomförd intervju har jag renskrivit de anteckningar som gjorts under intervjun. Vid ett senare tillfälle har sedan drygt hälften av intervjuerna transkriberats fullständigt för att möjliggöra en analys.

## Observationer

Utöver intervjuerna har jag också deltagit vid två olika typer av möten under studien, dels migrationsrådet vid Skövde kommun, dels arbetsmarknadsrådet. De båda råden beskrivs nedan, liksom syftet med mitt deltagande vid dessa möten.

Migrationsrådet i Skövde kommun träffas cirka 10 gånger per år och har under delar av 2016 och hela 2017 letts av en koncerncontroller. Sekreterare är stabschefen för sektor Socialtjänst. Migrationsrådets ledamöter är chefer och kommer från skilda verksamheter, vilket bättrat på förståelsen för kommunens verksamhet. Cheferna från sektorerna Barn och utbildning, Medborgare och samhällsutveckling, Socialtjänst samt ekonomichef ingår. Jag har deltagit och observerat vid 13 möten under perioden september 2016 till november 2017.

Observationerna vid migrationsrådets möten har gett en djupare förståelse för kommunens verksamhet, en möjlighet att bortom de offentliga dokumenten ta del av kommunens verksamheter kring migration.

Arbetsmarknadsrådet etablerades hösten 2016. Det är ett samverkansorgan mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun. Rådet träffas 5-6 gånger per år. Ordförandeskapet i arbetsmarknadsrådet alternerar mellan chef sektor Medborgare och samhällsutveckling, Skövde kommun och chef Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg. Jämna år är kommunens representant ordförande och udda år är Arbetsförmedlingens representant ordförande. Sekreterare är den chef (eller den som efter delegation får ansvaret) som året innan varit ordförande för arbetsmarknadsrådet. Förutom dessa deltar en sektionschef från Arbetsförmedlingen, en verksamhetssamordnare från Arbetsförmedlingen, sektorchef Socialtjänst, näringslivschef, HR-chef samt chef avdelningen för Vuxenutbildning och arbetsmarknad (samtliga Skövde kommun). Vid behov adjungeras ytterligare ledamöter till rådet. Jag har deltagit och observerat vid tre av arbetsmarknadsrådets möten under 2017. Från dessa möten har jag med mig en djupare förståelse för den samverkan som finns mellan kommunen och Arbetsförmedlingen.

## Dokument- och litteraturstudier

Som ett komplement till intervjuerna och observationerna har jag även studerat de dokument som har en koppling till Pilot bygg och som är allmänna handlingar. Det mest centrala dokumentet har varit själva projektdirektivet (Skövde kommun, 2016a). Likaså har även ”Lokal överenskommelse om samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun för åren 2016-2018” (Skövde kommun, 2016b) varit viktigt. Dessa dokument har gett information om de formella förutsättningar som finns för Pilot bygg.

Protokoll från Skövde kommuns kommunfullmäktige, kommunstyrelse, kommunstyrelsens arbetsutskott samt kommunstyrelsens arbetsgivarutskott för perioden september 2016 till december 2017 har studerats med syfte att fånga fattade beslut och gjorda avrapporteringar rörande Pilot bygg.

Skövde kommun och dess verksamhet har varit studieobjekt i två studier genomförda av Förvaltningsakademin vid Södertörns högskola (Castillo, 2017, Castillo & Ljung, 2017). Dessa studier har använts för att kunna få en bild av andra arbetsmarknadspolitiska satsningar i Skövde kommun som bedrivs under arbetsnamnet breddad rekrytering.

Sveriges Byggindustrier ger ut faktablad om sysselsättning inom byggbranschen. På lokal nivå har Sveriges Byggindustrier medlemsmöten där representanter från Pilot bygg har informerat om projektet vid olika tillfällen. Dessa presentationer har jag tagit del av för att kunna få en bild av den information om Pilot bygg som getts till potentiella byggföretag.

### Studiens begränsningar

Min intention har varit att skapa en bild som återspeglar åsikter från olika aktörer i projektet. Ett större antal intervjuer skulle möjligen ha gett ytterligare kunskaper om projektet, till exempel intervjuer med administrativ personal inom kommunen. En annan begränsning är intervjuerna med deltagarna inte kunde genomföras med tolk av ekonomiska skäl. Jag tvingades använda mycket enkel svenska och fick förklara många frågor flera gånger och deltagarna svarade mycket kortfattat på grund av begränsat ordförråd. Här fick jag inte det djup och nyansering som jag fått vid övriga intervjuer.

## Kapitel 3 Kontextuella faktorer

Kapitlet börjar med en presentation av byggbranschen för att ge en djupare förståelse för dess särdrag. Sedan presenteras Skövdemodellen, som kan ses som ett paraply som innefattar olika arbetsmarknadspolitiska verksamheter som drivs av Skövde kommun. Kapitlet avslutas med en beskrivning av den lokala överenskommelsen om samverkan som mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun.

### Byggbranschen

Över 300 000 personer är verksamma inom byggbranschen i Sverige enligt statistik från SCB 2016 (Sjöström, 2017-02-27). Byggbranschen innefattar allt från yrkesarbetare såsom snickare, plattsättare och målare, till arkitekter, byggingenjörer och tjänstemän. I den här studien är det dock yrkesarbetarna som är i fokus, dvs byggjobbarna. Det kan till exempel vara snickare, byggnadsarbetare och plattsättare. Dessa brukar klassificeras som mellanstatusyrken (Ulfsdotter Eriksson och Flisbäck, 2011). Männan dominerar bland byggjobbarna. Relationen är 99 män på 100 byggjobbare (Byggnads och Byggcheferna, 2015).

Byggbranschen anses vara en patriarkalisk bransch (Cooper & Chan, 2010). Lars Bergqvist ordförande för branschföreningen Byggcheferna, och Johan Lindholm, förbundsordförande Svenska Byggnadsarbetareförbundet pekar tydligt på detta i en debattartikel i SvD 2015-05-12. De liknar branschen vid en machokultur där det är mycket svårt för kvinnor, HBQT-personer och utlandsfödda att komma in inom byggbranschen. Av de som börjar är det en stor andel som sedan väljer att byta. Byggcheferna tillsammans med facket Byggnads driver därför sedan våren 2015 kampanjen Stoppa machokulturen nu ([www.stoppamachokulturen.nu](http://www.stoppamachokulturen.nu)).

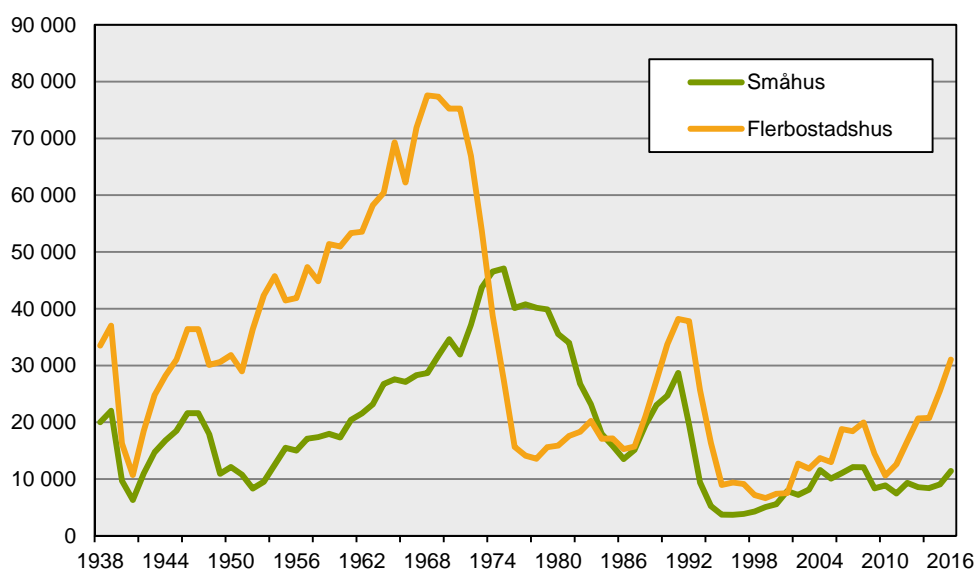
En annan viktig faktor att känna till om byggbranschen är sättet de arbetar på. Företagen arbetar efter projekt, dvs varje bygguppdrag kan ses som ett projekt. Vid ett projekt används vanligtvis en stor mängd underentreprenörer. Det är ett företag som är huvudentreprenör, medan resten är underleverantörer eller till och med underleverantör till underleverantören. Vid ett bygge kanske platschef, arbetsledare och 2-3 yrkesarbetare arbetar hos huvudentreprenören, resten är underentreprenörer. Underleverantörerna kan vara såväl svenska som utländska företag.

Likaså kan det vara svårt för byggbranschen med sina planeringar. Det är vanligt att projekten går inom lott alternativt är en lucka på några veckor mellan olika byggen. Då är det respektive byggföretag som får försöka belägga yrkesarbetarna med andra arbetsuppgifter. Likaså är vissa inriktningar mer väderberoende än andra. Arbeten inom mark och anläggning är mer säsongsbetonat då snörika vintrar kan ställa till stora problem. Det som förenar de olika byggarbetarna är att alla måste ha s k ID06-kort. Det är ett elektroniskt system som kan liknas vid en digital personalliggare. Även de utbildningar och formell kompetens yrkesarbetaren har (t ex kranförarutbildning), framgår av ID06-kortet. Personer som gör praktik på en arbetsplats måste ha ett ID06-kort.

I Sverige och Norge är det höga krav på en byggjobbare, vilket kan förklara den yrkesstolthet som många inom yrket känner. För det första måste byggjobbaren ha en godkänd utbildning (lärlingstid) för att kunna anställas. Yrkesutbildning från Norge accepteras, men inte yrkesutbildningar från övriga länder, exempelvis Danmark eller Finland. Byggjobbarna måste kunna ta emot och förstå säkerhetsföreskrifterna på en arbetsplats, antingen på svenska eller engelska. Säkerhetsföreskrifterna kan vara muntliga såväl som skriftliga.

Vid byggen är det vanligt att yrkesarbetarna arbetar i par om två. Dessa par håller ihop inom hela byggtiden. Tider är viktiga, liksom uppfattningen om att läkarbesök och dyl försöker man hålla till rasterna för att undvika att den andra personen i paret måste arbeta själv, dvs arbetsmoralen är hög. Däremot, inom mark och anläggning är det mer vanligt att en person arbetar tillsammans med någon maskin (exv grävmaskin där föraren och grävmaskinen kommer från en underleverantör). Idag blir det mer och mer vanligt att yrkesarbetarna är föräldralediga och även är hemma för vård av barn (Skoog respektive Fransson, 2017).

Byggbranschen måste alltid vara beredd på tvära kast (se tabell 2 för exempel). När det byggs för fullt ökas kapaciteten genom att arbeta övertid och användningen av fler underleverantörer eller inlåning från varandra. Detta för att snabbt kunna ställa om när orderingången minskar, dvs när det byggs mindre.



Källa: SCB

*Tabell 2* Antal färdigställda lägenheter i flerbostadshus respektive småhus, 1938-2016. (Källa: SCB [www]).

Sveriges Byggindustrier har sammanställt statistik över andelen utlandsfödda inom byggindustrin 2014 från SCB:s statistikdatabas RAMS<sup>1</sup> (Sveriges Byggindustrier, 2017-06-26). Inom kategorin ”arbete utan krav på särskild yrkesutbildning” är det 28,9 % av alla

<sup>1</sup> Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik

anställda som är utlandsfödda. För kategorin ”Hantverksarbete inom bygg och tillverkning” är motsvarande siffra 9,5 %. Av de utlandsfödda inom hela byggindustrin<sup>2</sup> är det cirka 24 000 som kommer från Europa exklusive Norden, cirka 6 000 från Norden exklusive Sverige samt cirka 19 000 från övriga världen.

Utbildning till byggjobbare kan ske på olika sätt. Det finns gymnasieutbildningar som varvar teori och praktik. Det finns även vuxenutbildningar i såväl kommunal regi som i privat regi. Även här varvas teori och praktik under studietiden. Efter avslutade studier kan eleverna gå vidare till en lärlingsanställning på den reguljära arbetsmarknaden. En annan möjlighet är att börja som traditionell lärling på ett byggföretag. Då kombinerar lärlingen praktik på företaget samtidigt som hen läser vissa teoretiska moment som bekostas av företaget.

I Skaraborg finns det många aktörer inom byggbranschen. Till de större räknas Skanska, NCC, Peab, Asplunds bygg, Skeppsviken samt NOVAB.

## Skövdemodellen

Skövdemodellen är ett arbetssätt som Skövde kommun har arbetat fram. Det är ett samlingsnamn för olika arbetsmarknadspolitiska åtgärder där flera aktörer ingår. Kommunen förklarar syftet med modellen som:

Grundidén i modellen är ett arbetssätt där Skövdebor utifrån sin bakgrund får stöd i att hitta vägen till jobb inom rimlig tid. Grundmodellen bygger på nära samarbete mellan kommun, arbetsförmedlingen och arbetsliv, att arbetssättet är anpassat till olika branscher och följer spelreglerna på arbetsmarknaden samt att arbetssättet är enkelt för företagaren. För individen är målsättningen reguljär arbetsmarknad. För de som behöver språkundervisning ska det vara möjligt att studera parallellt.

(Kommunstyrelsen § 178/16, 2016-10-03)

Kommunerna i Sverige står inför en stor utmaning i samband med den pågående generationsväxlingen. Att rekrytera och behålla kompetent personal kommer bli allt viktigare. Enligt SKL kommer Sveriges befolkning öka med cirka en halv miljon människor perioden 2010-2019 (Sveriges Kommuner och Landsting, 2017b). Av denna befolkningsökning beräknas endast 20 % vara i arbetsför ålder. Det får till konsekvens att konkurrensen om arbetskraften ökar, samtidigt som nyanlända, personer med funktionshinder, unga utan fullständigt gymnasiebetyg samt långtidsarbetslösa, står långt från arbetsmarknaden.

Skövde kommun började under 2015 arbeta fram en modell (breddad kompetensförsörjning) för hur personer från grupperna nyanlända, funktionsnedsatta och ungdomar utan fullständigt gymnasiebetyg skulle kunna komma in på arbetsmarknaden. Första steget blev sedan nyanlända i etableringsuppdraget som behövde språkträning. Det var extra viktigt att få ut

---

<sup>2</sup> Uppgifterna gäller för 2015.

dessa eftersom antalet i etablering förväntades öka markant 2016, med anledning av den stora flyktingvågen till Sverige hösten 2015. Breddad kompetensförsörjning innebär att serviceassistenter rekryteras (max 2 års anställning) till den egna kommunala verksamheten för att avlasta ordinarie personal (Castillo, 2017). Nyckelordet i satsningen breddad kompetensförsörjning är arbetsdelning. Personalen ska göra det som den är utbildad för att göra, övriga uppgifter kan en serviceassistent utföra. Exempelvis inom legitimationsyrket sjuksköterska kan en serviceassistent hämta ut recept hos Apoteket och tanka hemtjänstbilen. Kort och gott avlasta sjuksköterskan så att hen kan utföra de uppgifter hen är utbildad för (Castillo & Ljung, 2017).

Det första området inom Skövde kommun som började med serviceassistenter var inom skola och förskola. Arbetsförmedlingen hade identifierat att en stor grupp nyanlända hade en lärarutbildning från sina hemländer. Vårterminen 2016 var tanken att fem serviceassistenter skulle få påbörja tjänst inom sektorn utbildning. Efterfrågan från rektorerna var dock så stor så att 25 stycken rekryterades första omgången.

Organisationen kring satsningen breddad kompetensförsörjning beskrivs av Castillo (2017) i skriften ”Arbete för alla. Att skapa långsiktiga möjligheter i arbetslivet för personer med funktionsnedsättningar”. Det finns tre interna styrorgan, styrgrupp, projektgrupp samt referensgrupp. Styrgruppen består av chef för AMA<sup>3</sup>, avdelningschefer från berörda verksamheter samt adjungerade chefer från HR och Arbetsförmedlingen. Projektgruppen leds av en projektledare. Även en representant från Arbetsförmedlingen ingår i projektgruppen. Gruppen träffas cirka en gång per månad där arbetet i stort följs upp, liksom identifierade hinder och utvecklingsmöjligheter. Sedan finns det möjlighet för serviceassistenter att få individuell coaching från kommunens arbetsmarknadskonsulenter.

Den breddade kompetensförsörjningen beskrivs av många informanter som att det fanns ett ”sug” i den kommunala verksamheten efter avlastning. Intresset var stort inom verksamheterna (skola, förskola, äldreomsorg). Ett återkommande exempel är den första speeddatingen då planerade 5 serviceassistenter landade i 25 serviceassistenter (se även ovan).

### Samarbetsavtalet mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun

Skövde kommun och Arbetsförmedlingen har länge haft ett samarbete. Under många år låg Arbetsförmedlingens Skövdekontor i fastigheten bredvid stadshuset. Det har lång tid tillbaka funnits samarbete mellan kommun och Arbetsförmedlingen som har byggts på informella samarbeten. Nuförtiden trycker regeringen på att arbetsförmedlingen ska samarbeta med kommunerna. I exempelvis Arbetsförmedlingens regleringsbrev för 2016 står det att arbetsförmedlingen ska samverka med kommunerna för att minska ungdomsarbetslösheten,

---

<sup>3</sup> Fr o m 2017 ny organisation där AMA och VUX har slagits samman till Avdelningen för vuxenutbildning och arbetsmarknad (AVA).

liksom i regleringsbrevet för 2014 där det står att arbetsförmedlingen bland annat ska samverka med kommuner.

Under hösten 2016 togs ett samarbetsavtal fram mellan Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg och Skövde kommun. (Lokal överenskommelse om samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun för åren 2016-2018, Skövde kommun, 2016b.) Den är undertecknad av kommundirektören och arbetsförmedlingschef, Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg. I den lokala överenskommelsen uttrycks syftet med samverkan som:

[A]tt samverkan ska leda till att resurser används så ändamålsenligt och kostnadseffektivt som möjligt och att arbetet resulterar i ökad samhällsnytta.  
(Skövde kommun, 2016b)

Överenskommelsen är således tänkt att vara en dörröppnare för samverkan mellan parterna, att bygga relationer och förtroende mellan varandra, att vara en dialogplattform. Samverkan styrs av ett arbetsmarknadsråd som bildades hösten 2016 (se även kapitel 2 för dess sammansättning). Arbetsmarknadsrådet ansvarar bland annat för kunskaps- och erfarenhetsutbyte och agerar styrgrupp för diverse projekt. (Se även bilaga 3 för en beskrivning av arbetsmarknadsrådets uppdrag.)



## Kapitel 4 Pilot bygg

Först ges en presentation av bakgrunden till projektet följt av en beskrivning av projektstarten. Sedan följer en beskrivning av projektets genomförande. Avslutningsvis görs en jämförelse av innehållet i kommunens slutrapport och informanternas uppfattningar.

### Uppstarten

I december 2015 anordnade Skövde kommun tillsammans med Arbetsförmedlingen en speeddating mellan nyanlända med en lärarexamen från Syrien och rektorer från skolor i kommunen. Förhoppningen var att fem nyanlända skulle få chansen att arbeta som serviceassistenter inom skolan. Istället var det fem gånger så många som fick jobb som serviceassistenter. Dels fanns det många nyanlända syrier med lärarbakgrund, dels var det ett ”sug” efter mer resurser i skolorna eftersom många barn kommit från Syrien och behövde språkstöd på sitt modersmål. Serviceassistenter hjälpte till i klasserna, fick möjlighet att öva sin svenska och även ta del av hur den svenska skolan fungerar. Anställningen som serviceassistent varade upp till två år. Under denna tid fick serviceassistenterna även möjlighet att läsa SFI någon dag per vecka. Serviceassistenterna blev anställda enligt BEA-avtal (bestämmelser för arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser) där Arbetsförmedlingen står för en del av ersättningen och kommunen resterande del.

Fler verksamheter inom kommunen var intresserade och såg möjligheten till breddad kompetensförsörjning genom tidsbegränsad anställning av serviceassistenter. Exempelvis anställdes serviceassistenter inom hemtjänsten för att möjliggöra för sjuksköterskor att utföra sin profession och inte behöva lägga tid på att stå i kö på apotek, tanka bil, byta däck och dylikt. Tillsättandet av serviceassistenter möjliggjorde en form av arbetsdelning.

I april 2016 anordnade Skövde kommun en visionsdag med rubriken framtida kompetensförsörjning, som ett led i att nå kommunens vision, att bli 60 000 invånare senast 2025. Inbjudna var bland annat det lokala näringslivet och politiker. Vid visionsdagen presenterades konceptet med serviceassistenter och frågan väcktes om det gick att göra något liknande i näringslivet.

[D]et fanns en tydlig politisk viljeriktning att det skulle inte bara vara kompetensförsörjning inom kommunal verksamhet, som kommunen som arbetsgivare, utan också kompetens och rekrytering till hela Skövde, för visionen att växa.<sup>4</sup>

Under visionsdagens diskussioner tillsammans med näringslivet väcktes idén att kunna starta något liknande i byggbranschen inom ramen för Skövdemodellen. Kommunen hade även märkt av färre anbud per bygge och hade funderingar kring om det berodde på bristen på

---

<sup>4</sup> Intervju, arbetsförmedlare

yrkesarbetare. De första idéerna var kring arbetsdelning i form av hantlangare, dvs nyanlända<sup>5</sup> och unga skulle få möjlighet att få en insyn i byggbranschen under en begränsad period genom ett enkelt jobb, för att sedan kunna vidareutbilda sig inom yrket.

Diskussionerna pågick sedan under sensvåren och sommaren mellan kommunen, Arbetsförmedlingen, bransch- och arbetsgivarorganisationen Sveriges Byggindustrier samt fackförbundet Byggnads angående utformning av modellen som inom kommunen och Arbetsförmedlingen kallades för Pilot bygg. Övriga kallade den för Skövdemodellen. Den initiala tanken kring hantlangare ändrades till en form av utbildningsanställning, där målet för deltagarna var att få testa på yrket för att sedan läsa vidare för att kunna komma in på den reguljära arbetsmarknaden. Samtidigt förde tjänstemän inom kommunen diskussioner med olika politiska konstellationer på kommunnivå för att förankra förslaget inom politiken med medföljande budget.

I de första utkasterna till arbets sätt var tanken att intresserade byggföretag tar en kontakt med Arbetsförmedlingens representant och diskuterar vad för form av praktikplats som kan vara aktuell. Sedan plockar Arbetsförmedlingen ut fem till sex lämpliga kandidater och arrangerar en speeddating mellan kandidaterna och byggföretag, där även Arbetsförmedlingens och kommunens representanter deltar. Efter att byggföretaget har gjort sitt val av kandidat anställs denne av Skövde kommun under en tremånadersperiod (en s k BEA-anställning). Däremot har byggföretaget ett arbetsmiljöansvar under perioden, liksom ansvarar för att förse deltagaren med rätt utrustning (hjälm, skyddsskor m m).

Den slutliga överenskomna modellen återfinns i bilaga 4. Efter urval av Arbetsförmedlingen och aktuellt byggföretag genomför deltagaren en praktik (utbildningsanställning) på 3 månader hos byggföretaget. Under dessa tre månader kan antingen deltagaren eller byggföretaget välja att avbryta anställningen i förtid och då fortsätter deltagaren att praktisera inom kommunens egen verksamhet. När praktiktiden är slut finns det olika val för deltagaren. Denne kan erbjudas en lärlingsutbildning i byggföretagets regi, gå en yrkesutbildning på 12 månader inom bygg (hos en utbildningsleverantör) eller efter studievägledning hos Arbetsförmedlingen gå vidare till annan praktik/utbildning/anställning. De två första alternativen innebär möjligheten till en lärlingsanställning på den reguljära arbetsmarknaden. Sveriges Byggindustrier såväl som fackförbundet Byggnads gjorde bedömningen att tre månaders utbildningstid skulle räcka för en arbetsgivare att se om deltagaren är rätt för branschen, liksom för en deltagare att testa om yrket är något för denne. Kommunen betonade även att en anställning på tre månader inte påverkar konkurrensen på marknaden.

Den tänkta ansvarsfördelningen, dvs vem som gör vad, återfinns i bilaga 4. I den initiala processen (idéstadiet) var det en sektionschef hos Arbetsförmedlingen liksom en avdelningschef hos kommunen som var drivande. Pilot bygg var deras gemensamma idé.

---

<sup>5</sup> Personer i Arbetsförmedlingens etableringsuppdrag

Sedan var det verksamhetsutvecklare, processspecialist och controller inom kommunen som stöttade i arbetet att få fram en fungerande process.

Något som betonades i det initiala arbetet var språknivån hos deltagarna. Tanken var att de tänkbara kandidaterna skulle ha genomgått minst nivå C på SFI, eftersom ett krav från byggföretagen var att personen skulle kunna förstå och ta del av muntliga säkerhetsföreskrifter på arbetsplatsen (på svenska eller engelska).

## Projektstarten

Den officiella projektstarten för Pilot bygg var den 1 september 2016 med projektavslut ett år senare, dvs den 31 augusti 2017. Parallellt skulle processen utvärderas och iterativt utvecklas. Resurser för projektledning (25%) togs från ordinarie budget<sup>6</sup>. Målgruppen var Skövdebor, men i den första fasen beslutade Arbetsförmedlingen och kommunen gemensamt att det var nyanlända i etableringsuppdraget som skulle vara i fokus. Det fanns idéer om att få in tre personer med start i oktober 2016.

Målet var att få igång dom oktober 2016, de första. Men sedan blev det ju någonting som dök upp som inte vi hade räknat med. Det var ID-handlingarna de var tvungna att ha.<sup>7</sup>

De två första kandidaterna rekryterades, men fick sedan vänta innan de kunde påbörja sin utbildningsanställning, eftersom försäkringsfrågan inte var löst, liksom processen kring ID06. Till slut utkristalliserades en arbetsgång. Kommunen som arbetsgivare fick beställa och betala för ett ID06, så att deltagarna fick tillträde till byggarbetsplatsen.

Samtidigt togs beslut om ett gemensamt projektdirektiv för Pilot bygg undertecknat av chefen Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg och sektorchef Skövde kommun, sektor Medborgare och samhällsutveckling. Datum för undertecknande var 2016-10-06, efter beslut i kommunstyrelsen 2017-10-03 (Skövde kommun, 2016a).

Projektdirektivet innehåller rubrikerna bakgrund, målbeskrivning (effektmål, arbetsmål), organisation, rapportering samt projektets start, slut och finansiering. Enligt projektdirektivet var effektmålen att kompetensförsörja den lokala arbetsmarknaden såväl som att stödja Skövdebor till jobb på den reguljära arbetsmarknaden. (Se även bilaga 2.) Målgrupperna var ungdomar samt nyanlända Skövdebor under etablering. I protokollet från kommunstyrelsen (2016-10-03, KS § 178/16) nämns ingenting om att satsningen enbart rör nyanlända Skövdebor under etablering, utan det är underförstått.

I projektdirektivet återfinns även tre arbetsmål (se bilaga 2). Kortfattat handlar målen om att finna ett beprövat arbetssätt, ta fram standardiserade rutiner samt att minst 30 personer har fått

---

<sup>6</sup> Projektledaren arbetade parallellt (75 %) med arbetsmarknadsprojektet ”breddad rekrytering” som fick mycket massmedial uppmärksamhet, samtidigt som han var chef för Arbetsmarknadsenheten (AME).

<sup>7</sup> Intervju, kommunanställd

arbete eller är i studier för jobb i byggbranschen. Projekttiden var totalt 12 månader. Inga mål har funnits kring antalet kontaktade byggföretag eller antalet kontaktade kandidater till utbildningsanställning.

Organisationen är uppbyggd utifrån rollerna projektägare, styrgrupp, projektledare, sakkunniga samt projektmedlemmar. Projektägare var chef Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg och sektorchef Skövde kommun, sektor Medborgare och samhällsutveckling, dvs en chef på hög nivå från de båda aktörerna i den lokala överenskommelsen. Styrgrupp var arbetsmarknadsrådet där medlemmar från såväl Skövde kommun som Arbetsförmedlingen ingår. Projektledare var chef Arbetsmarknadsavdelningen (AMA) Skövde kommun respektive sektionschef etablering Arbetsförmedlingen. Deras uppdrag var att vara ”[a]nsvariga mot projektägare, [a]nsvara[...] för projektplanering och rapportering samt bemanning av projektet” (Skövde kommun, 2016a). De sakkunniga till projektet var processpecialist, Skövde kommun, kommunjuristen, kommunikationschefen Skövde kommun samt chef för Sveriges Byggindustrier Skaraborg. De sakkunniga inom kommunen namngavs så att respektive person ska vara medveten om att denne förväntas agera om ärenden skickas till dem. Slutligen, projektmedlemmarna (ej namngivna) utses av projektledarna och är de som operativt arbetar med projektleverans.

Pilot bygg ska enligt projektdirektivet rapportera löpande till arbetsmarknadsrådet som är styrgrupp. Eventuella hinder i arbetet ska lyftas till respektive projektägare. Vid projektets slut ska en slutrapportering ske till arbetsmarknadsrådet. Det står ingenting om slutrapporteringens form (muntligt och/eller skriftligt) i projektdirektivet.

### Pilotens genomförande

Under hösten 2016 drog projektet i gång. En handläggare hos Arbetsförmedlingen (placering i Arbetsgivargruppen) fick ansvar för branschen bygg och således Pilot bygg. Till sin hjälp hade hon dels den person som arbetat mycket med rekrytering av serviceassistenterna till Skövde kommun, dels etableringshandläggarna som tipsade om lämpliga kandidater. Arbetsförmedlingens projektledare enligt projektdirektivet tog därmed ett kliv tillbaka.

Hos kommunen var det projektledaren (dåvarande chef för Arbetsmarknadsenheten, AME) som arbetade deltid med projektet. Till sin hjälp hade han administrativt stöd i form av personer som bland annat skötte avtal, ansökan ID06 och närvaroregistrering.

I modellen (se bilaga 4) framgick inte vem eller vilka som ansvarar för rekryteringen av byggföretag. Inte heller i projektdirektivet. Ett A4-papper togs fram med mycket kort information om Skövdemodellen och med kontaktuppgifter till två personer hos Arbetsförmedlingen (se bilaga 5). Materialet innehöll ingen information om att det är nyanlända i etablering som är i fokus. I november 2016 hölls en presentation av Pilot bygg vid en branschdag som Sveriges Byggindustrier Skaraborg anordnade. Bildspelet lades sedan ut på Sveriges Byggindustrier Skaraborgs hemsida.

Det framgick tydligt väldigt snart för såväl Arbetsförmedlingen som Skövde kommun att byggföretagen inte stod i kö för att ta emot nyanlända i utbildningsanställning under tre månader. Under hösten 2016 var det ett byggföretag som var med och tog emot två deltagare. Det var samma byggföretag som visade stort intresse vid kommunens visionsdag (april 2016). Detta byggföretag ansåg att alla företag har ett ansvar att ta för integrationen av nyanlända, liksom det är ett sätt att rekrytera yrkesarbetare till branschen.

Kommunens projektledare arbetade parallellt med ett annat stort projekt, samtidigt som han var chef, vilket till slut ledde fram till en ohållbar situation.

Problemet är, [...], jag hade ju inte resurser i form av att arbeta i tid. Så det sa jag rätt tidigt. [...] Jag kan inte driva det här också plus det jag hade redan om man så säger. För det var ju, jag stod emellan, för det jag driver internt i Skövde det är ju breddad kompetensförsörjning. Jag jobbar inom mot Skövde kommun. Och [...] byggpiloten måste någon annan driva eftersom den blir ju, för det jag startade upp, det var ju mot bygg. Sedan skulle vi ju bygga mot industri och mot andra delar och det finns ju liksom inte utrymme.<sup>8</sup>

I januari 2017 fick sedan en person inom kommunen i uppgift att ta samordningsansvaret på 50 %<sup>9</sup>. Han arbetade parallellt med detta uppdrag med sina gamla arbetsuppgifter inom vuxenutbildningen (administration inom YH-utbildningarna). Den nya personen har sedan dess kallats för projektledare såväl inom kommunens organisation som utanför kommunen. Personen har en gedigen kunskap om byggbranschen. Han är ursprungligen elektriker och har arbetat som yrkeslärare under flera decennier.

Överlämningen mellan den ursprungliga projektledaren (enligt projektdirektivet) och den nya skedde vid ett möte i januari 2017. Efter det blev det ett omtag av själva projektet. Processerna sågs över och ett prioriterat område blev att engagera fler byggföretag. Kommunens projektledare såväl som Arbetsförmedlingens kontaktperson arbetade aktivt med att få möjlighet att informera om projektet på diverse arenor där byggföretagen möts. Även chefen för den nya enheten Arbetsmarknad och vuxenutbildning<sup>10</sup> (AVA) deltog vid flera av dessa informationstillfällen. De byggföretag som visade något som helst intresse kontaktades och fick besök av Arbetsförmedlingen och kommunen ihop. Det gick fortfarande trögt under våren 2017. Befintligt byggföretag tog emot ytterligare personer (totalt fem personer under hela projekttiden, därefter ytterligare en under hösten 2017). Sedan tillkom ett företag inom mark och anläggning som tagit emot två personer. Detta företag har även de angett som skäl för att delta, att varje företag måste ta ett ansvar för integrationen i samhället, samtidigt som det är ett sätt att säkra sin framtida kompetensförsörjning eftersom branschen förses med fler

---

<sup>8</sup> Intervju, kommunanställd

<sup>9</sup> Finansierades via de statliga medel för integration som kommunen erhållit.

<sup>10</sup> Fr o m 1 januari 2017 slogs enheterna arbetsmarknad och vuxenutbildning ihop till en avdelning. Samtidigt klev den ursprungliga projektledaren av sitt chefsuppdrag för att kunna fokusera på stora arbetsmarknadsprojekt.

yrkesarbetare. Efter den formella projektavslutet (31 augusti 2017) har ytterligare ett byggföretag valt att ta emot en person.

Rekryteringen av deltagare har skett genom att Arbetsförmedlingens kontaktperson regelbundet scannat av myndighetens interna system respektive fått tips från etableringshandläggarna på lämpliga personer. Finns det ett intresserat byggföretag har hon påbörjat rekryteringsprocessen av deltagare. Hon har bjudit in de potentiella deltagarna till ett informationsmöte där en tolk närvarat. Vid informationsmötet har Pilot bygg presenterats. Det har varit mycket fokus på att piloten rör sig om en utbildningsanställning och att målet är fortsatta studier under 12 månader, för att sedan kunna etablera sig på den reguljära arbetsmarknaden. Samtidigt har de kallade personerna fått fylla i ett papper:

[V]i har även som ett papper med ett antal frågor som de får fylla i och då hjälper tolken till också om det behövs. Och det är frågor vad man har jobbat med innan, vad kan man tänka sig att jobba i byggbranschen nu. Kan man tänka sig att gå en utbildning på ett år, läser man SFI, på vilken nivå, har man ont någonstans som förhindrar att man skulle kunna vara ute och jobba. Vi brukar även fråga om de har löst sin situation med barnomsorg och så.<sup>11</sup>

Totalt har fyra informationsträffar hållits med mellan 10-15 deltagare. Samtliga har varit män med ursprungsland Syrien. En kvinna blev kallad till ett informationsmöte, men tackade nej då byggjobbare i hennes hemland endast var män. Varje deltagare vid informationsmötet har fått en notering i sin akt hos Arbetsförmedlingen så att andra handläggare vet att personen blivit utvald till ett första möte. Efter varje informationsträff har handläggaren valt ut två till tre personer för en så kallad speeddating. Vid det sista informationsmötet var det endast en person som valdes ut, då de andra inte hade kommit så långt i svenska språket:

För vi upptäckte när vi intervjuade i fredags att vi har några som är lämpliga, men som behöver läsa SFI ett par månader till först.<sup>12</sup>

Vid speeddatingen deltog Arbetsförmedlingen tillsammans med byggföretaget. Byggföretaget valde sedan ut den/de kandidater de var intresserade av. Det viktigaste vid valet var att personen i fråga visade ett intresse för att testa yrket, men framförallt var det språket. Det har funnits kandidater med en bakgrund inom byggbranschen från Syrien, men språkkunskaperna har vid informationstillfället varit mycket bristfälliga. Då har de fått läsa vidare på SFI. En viss nivå på SFI har heller inte inneburit en viss nivå på det svenska språket. Utan det handlar mer om personens eget arbete med att lära sig det svenska språket (t ex genom att titta på barnprogram).

---

<sup>11</sup> Intervju, arbetsförmedlare

<sup>12</sup> Intervju, arbetsförmedlare

Byggföretagen har vid respektive speeddating träffat de potentiella deltagarna. Tolk har ibland varit med. Deltagarna har inte haft något CV med sig, vilket hade varit bra enligt byggföretagen.

Tror [...] det hade varit bra med något fotografi och sedan lite kort liksom vad de har gjort, hur länge de har varit här och var de kommer ifrån eller så där. Vad de har gjort innan. Det hade väl säkert varit bra.<sup>13</sup>

Intervjuade byggföretag beskriver att det slutliga urvalet av deltagare har skett via magkänsla.

När en deltagare har blivit utvald av byggföretaget skriver kommunen ett arbetsgivaravtal med deltagaren. Samtidigt skaffar kommunen ett ID06-kort till deltagaren. Även en ombudsman från Byggnads har varit involverad. Vid varje placering på en byggarbetsplats har denne skrivit på ett samrådsintyg. Under våren 2017 har kommunens projektledare besökt de utvalda byggarbetsplatserna i förväg, innan första dagen på deltagarens utbildningsanställning.

Första dagen på utbildningsanställningen började med att kommunens projektledare följde med deltagaren till aktuellt byggföretag och arbetsplats. De medverkande byggföretagen hade aktivt valt arbetsplatser som var lätta att nå utan bil och med platschefer och arbetsledare positiva till att pröva något nytt. Deltagarna kände sig trygga med att ha någon vid sin sida delar av den första arbetsdagen.

Samtliga deltagare har parallellt med sin utbildningsanställning en dag i veckan läst SFI för att förbättra sin yrkessvenska. Såväl medverkande byggföretag som deltagarna själva vittnar om att deras svenska har blivit bättre under utbildningsanställningens tre månader. En återkommande fråga hos deltagarna har varit om de kan bli anställda direkt efter utbildningsanställningen. De kallar själva utbildningsanställningen för provjobb. Det har varit svårt att förstå systemet i Sverige med att du måste ha utbildning (12 månader hos en utbildningsleverantör) för att sedan kunna påbörja en lärlingsanställning (under två års tid). I Syrien lär du dig byggjobbet genom att gå med en kunnig person under ett år och sedan kan du själv arbeta som byggjobbare.

Medverkande byggföretag har några gånger under utbildningsanställningen blivit kontaktad antingen av Arbetsförmedlingen eller kommunens projektledare för att stämma av att allt går planenligt. Det fanns arbetsledare som kände kommunens projektledare sedan lång tid tillbaka och dessa har haft extra tät kontakt. Bland annat lyfte den aktuella arbetsledaren att informationen till deltagarna kring kravet på utbildning för att få fortsätta i branschen är ett måste, det går inte att anställa någon utan utbildning. Det är viktigt att passa tider, då arbetsmoralen är hög bland byggjobbarna. Likaså betonas lagarbetet på en arbetsplats. Exempelvis om du ansvarar för riva en våtrumstapet kan du inte välja bort det och göra det

---

<sup>13</sup> Intervju, byggföretag

senare, för då påverkas alla andra på bygget av förseningen inklusive underentreprenörerna (exempelvis rörmokaren).

Kommunens projektledare har löpande under de tre månaderna varit i kontakt med deltagarna. Han har gjort platsbesök och följt upp om det varit något speciellt. I snitt har han lagt ner tre till fyra arbetsdagar per deltagare. För vissa deltagare har han under pågående utbildningsanställning fått betona att ingen kan bli anställd direkt efter avslutad utbildningsanställning, liksom vikten av att hålla tider. Medverkande byggföretag pekar på att hålla tider och förfrågningar om arbete direkt har blivit bättre hos de som påbörjande sin utbildningsanställning senare.

Inget byggföretag har haft någon speciell handledare för deltagarna. Inga utbildningsplaner för de tre månaderna har tagits fram. Likaså har ingen nämnt att det förekommit individuella utvecklingsplaner, något som var planerat enligt den ursprungliga rollbeskrivningen (se även bilaga 4). Vid utbildningsanställningens slut har medverkande byggföretag inte skrivit något intyg till deltagaren. De medverkande byggföretagen är vana att ta emot praktikanter. Praktikanterna kommer från gymnasiet, vuxenutbildningen och även Galaxen bygg<sup>14</sup>. När en person gör praktik på en byggarbetsplats från Galaxen bygg finns det alltid en handläggare från Galaxen som regelbundet följer upp personerna i praktik.

Löpande har kommunens projektledare (såväl den ursprungliga som nuvarande) fått redogöra för projektet för arbetsmarknadsrådet (styrgruppen). Rapportering har även skett till kommunens migrationsråd vid några tillfällen. Vid båda rådens möten har rapporteringen varit muntlig och ett bildspel har visats. Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) har fått liknande presentation vid några tillfällen (muntligt med tillhörande bildspel).

Skövde kommuns anställning av serviceassistenter har syns mycket i media. I lokaltidningarna har det varit ett återkommande inslag. På Sveriges Kommuner och Landstings hemsida ([www.skl.se](http://www.skl.se)) presenteras arbetet med serviceassistenter som ett exempel på framgångsrikt integrationsarbete. Även en intervju med sektorchef Barn och utbildning finns med. Pilot bygg har inte fått samma mediala utrymme. Det har varit en artikel i Byggvästen (2017, fackförbundet Byggnads lokala medlemstidning) och en i Dagens samhälle (2017-08-31).

Skövdemodellen Pilot bygg möjliggör för såväl medverkande byggföretag som deltagare att avbryta placeringen på byggföretaget i förtid. I de fallen placeras deltagaren inom kommunens egen verksamhet under resterande tid på utbildningsanställningen. En deltagare har avbrutit utbildningsanställningen på grund av allergi. Denne har sedan fortsatt arbeta inom kommunens verksamhet. En person som påbörjade sin utbildningsanställning under hösten 2017 (efter det formella projektavslutet) avbröt utbildningsanställningen i förväg, vilket var ett gemensamt beslut mellan deltagaren och aktuellt byggföretag.

---

<sup>14</sup> Galaxen bygg är en branschgemensam organisation som erbjuder arbetsförlagd rehabilitering av yrkesverksamma inom bygg, väg och anläggning samt bygghantverk.



Den ursprungliga projekttiden var 12 månader. Vid kommunstyrelsens möte den 19 juni 2017 (Skövde kommun, 2017, KS § 130/17) fattades ett övergripande beslut om finansiering av Skövdemodellen som helhet för 2017. I beslutet nämns Pilot bygg och dess totala budget på 1,3 miljoner kronor. I protokollet finns ingen förlängning av projektet angivet, men arbetet med att finna nya lämpliga deltagare såväl som byggföretag har fortsatt, parallellt med arbetet för projektledaren att starta upp liknande projekt inom andra branscher.

### Jämförelse av kommunens slutrapport och informanternas uppfattningar

En slutrapport har tagits fram av kommunen under oktober 2017 för vidare distribution till kommundirektör respektive arbetsmarknadsrådet. En muntlig presentation av utfallet gjordes för kommunstyrelsen den 27 november 2017. Enligt protokollet betraktades slutrapporten som ett anmälningsärende. Slutrapporten har inte spridits till Sveriges Byggindustrier, Byggnads, eller medverkande byggföretag.

Totalt har sju<sup>15</sup> personer deltagit i pilotprojektet. Dessa deltagare är alla män och kommer från Syrien. Av dessa har 6 genomfört hela utbildningsanställningen hos byggföretaget. En har avbrutit i förtid. 5 av 6 som har genomfört utbildningsanställningen har sedan valt att fortsätta utbilda sig inom byggbranschen genom en arbetsmarknadsutbildning hos utbildningsleverantören Lernia. Ingen har valt vägen lärlingsutbildning. Medverkande byggföretag har heller inte varit intresserade av ett sådant spår, då det kräver mycket av såväl deltagare som byggföretag. En svårighet under den fortsatta utbildningstiden har varit deltagarnas språk och flertalet har fortsatt att läsa svenska under sin utbildningstid hos Lernia. Det finns även önskemål från deltagare i Lernia-utbildningen att tolk används då och då. Arbetsförmedlingen har under utbildningstiden haft kontakt med Lernia och följt upp hur det går för de deltagare som gått vidare till utbildning.

Under utbildningstiden hos Lernia ingår praktik. Praktikens omfattning per vecka varierar under en 12-månaders period. Vissa deltagare har gått tillbaka till den arbetsplats där utbildningsanställningen utfördes för praktik. I de fall har Lernia tagit en kontakt med medverkande byggföretag med en förfrågan om praktikplats. Det har således inte varit förutbestämt att deltagaren under tiden av sin lärlingsutbildning ska göra praktik på samma arbetsplats som vid utbildningsanställningen.

Måluppfyllelsen av de tre arbetsmålen (se bilaga 2 för dess utformning) diskuteras i slutrapporten. Det första målet (beprövat arbetssätt) ansågs uppfyllt då etablerad samverkan finns mellan Arbetsförmedlingen, kommunen och byggbranschen. Bland informanterna har åsikter om beprövat arbetssätt handlat om allt från att något nytt testas till att kan arbetssättet anses vara beprövat när ett fåtal har gått igenom utbildningsanställningen.

---

<sup>15</sup> Inom ramen för projektets ordinarie tidsram. Sedan har ytterligare två påbörjat utbildningsanställning under hösten 2017, varav en avbrutit i förtid.

Arbetsmål två (standardiserade rutiner) ansågs uppfyllt. Noterbart är formen på standardiserade rutiner. Vissa informanter har ansett att standardiserade rutiner innebär att det finns steg för steginstruktioner med tydlig ansvarsfördelning, medan andra ansett att standardiserade rutiner innebär att tillvägagångssättet är samma oavsett om det är en pilot inom bygg eller inom någon annan bransch.

Det tredje arbetsmålet, 30 deltagare som genomfört utbildningsanställningen, anges som ”inte uppnått” i slutrapporten. Totalt har sju påbörjat utbildningsanställningen under ordinarie projekt tid och två har påbörjat under hösten 2017. De upplevda orsakerna till detta varierar bland informanterna. Några informanter ansåg att det berodde på att det fanns för få byggföretag som ville medverka. Några har angett den moment 22-situation som uppstått. Färre och färre kandidater med godtagbara svenskakunskaper har funnits inom Skövde kommun, vilket inneburit att ett massivt rekryteringsarbete av byggföretag inte har ägt rum, med rädslan för att inte kunna finna lämpliga deltagare till byggföretagen. Nedlagd tid för Arbetsförmedlingen respektive kommunen per utbildningsanställning har även varit högre i jämförelse med serviceassistenterna. Det har inte funnits det ”sug” från byggföretagen som exempelvis kommunala skolor visat kring serviceassistenter.

Av de deltagare som påbörjat utbildningsanställningen är det fem som har gått vidare till studier. I jämförelse med genomsnittet som efter en arbetsmarknadsaktivitet i kommunal regi går vidare till studier är utfallet högt.

[V]ad jag förstår har dom haft inne sju stycken va. Ungefär. Och fem av dem har väl gått vidare till utbildning. Så utifrån det perspektivet måste man ändå uppleva, då är det ju nästan 80 % som, eller 60-70 % som går vidare. Och det måste man anse vara väldigt väldigt bra. För alla andra typer av andra arbetsmarknadspolitiska insatser ligger ju kanske, där kommunen är involverad, ligger på 20-30 % i arbete och studier. Så att det är ju otroligt bra.<sup>16</sup>

Slutrapporten innehåller även projektets organisation (utfallet). Styrgruppen är densamma som i projektdirektivet. Projektägare anges inte. Projektledare från Arbetsförmedlingen är densamma. I praktiken har hon dock lämnat över till den verksamhetschef som är ansvarig för projektdeltagaren som kommer från Arbetsförmedlingen. Som kommunens projektledare anges chefen för avdelningen för Vuxenutbildning och arbetsmarknad. Det är inte samma person som samtliga informanter benämner som kommunens projektledare. Istället kallas den personen för projektmedlem. Slutligen, rollen sakkunnig används inte, utan under rubriken Övriga nämns chef Sveriges Byggindustrier Skaraborg, fackförbundet Byggnads samt administrativ personal från AVA (avdelningen för Vuxenutbildning och arbetsmarknad). Stadsjurist, processpecialist samt kommunikationschef nämns inte.

---

<sup>16</sup> Intervju, kommunanställd

Slutrapportens sista kapitel heter "Erfarenheter från projektet". Där nämns att antalet medverkande byggföretag är förvånansvärt få, fastän branschens rekryteringsbehov är stort. Likaså tas deltagarnas bristande kunskaper i svenska språket upp, vilket föranlett att deltagarna läst svenska en dag i veckan under utbildningsanställningen. Slutligen nämns önskan om att utvidga Pilot bygg (konceptet) till industrin liksom till att modellen kan anammas över hela Skaraborg ("Skaraborgsmodellen").

## Kapitel 5 Diskussion och slutsatser

Syftet med det avslutande kapitlet är att lyfta fram och diskutera de områden som kan förklara utfallet av Pilot bygg. Följande områden har identifierats: kommunens ansvar för integrationsinsatser, ansvarsfrågor inom projektorganisationen och kommunikation och marknadsföring av projektet.

### Kommunens ansvar för integrationsinsatser

Det är uppenbart att kommunen har skäl att engagera sig i frågor som rör integration av nyanlända. Utrikes födda som inte etablerar sig på arbetsmarknaden innebär ett långt utanförskap för den enskilda individen som kan påverka hela familjer. För kommunen innebär det minskade skatteintäkter, ökade kostnader för försörjningsstöd och risk för att kommuninvånarna tappar förtroende för det offentliga Sverige.

Vilket ansvar har då kommunerna för att sysselsätta kommuninvånarna? Kommunernas formella ansvar är begränsat, men kommunerna tar i praktiken ett mycket stort ansvar och har även incitament till att göra det (se ovan). Enligt Sveriges Kommuner och Landstings rapport ”Kommunerna och arbetsmarknadspolitiken. En redogörelse för aktuell lagstiftning och samverkansformer” (2017a) formuleras kommunens ansvar på följande sätt:

#### *Socialtjänstens ansvar för arbete*

Socialtjänsten har, ingen skyldighet att skaffa arbete åt arbetslösa, men socialnämnden ska främja den enskildes rätt till arbete (3 kap. 2 § socialtjänstlagen). Socialtjänsten ska utifrån sina kunskaper arbeta med generella insatser för att förbättra förhållandena för olika grupper i samhället och arbeta förebyggande för att förhindra att det uppstår nya problem inom kommunen.

Socialnämnden ska medverka i samhällsplaneringen, dvs. påverka hur bostadsområden, offentliga lokaler och kommunikationer utformas (3 kap. 2 § socialtjänstlagen). Ett annat viktigt insatsområde är att försöka påverka arbetslösheten för den grupp som idag inte kan försörja sig själv.

Pilot bygg är ett exempel på att kommunen ser ett behov att ta ansvar för den lokala arbetsmarknaden och dess kompetensförsörjning såväl som för integration av nya Skövdebor. Kunde kommunen ha gjort ytterligare insatser för att få fler i arbete? I dagsläget är det för tidigt att uttala sig om Pilot bygg har varit ett framgångsrikt projekt i detta avseende. För att kunna göra det bör projektet jämföras med andra liknande projekt inom Skövde kommun och i andra kommuner i Sverige.

## Ansvarsfrågor inom projektorganisationen

I projektdirektivet står det att projektledarna ska vara ansvariga mot projektägare och ansvara för projektplanering, rapportering samt bemanning av projektet. Jag noterar att kommunens ursprungliga projektledare inte arbetade operativt med projektet. Projektledaren som tillträdde i januari 2017 fick ett explicit operativt ansvar. Resurserna som tilldelades motsvarade 50 % av en heltid. Samtliga informanter pratar om denne person som kommunens projektledare, medan projektledaren i kommunens slutrapport uppges vara projektledarens chef. Denna oklarhet kan påverka det faktiska ansvar som tas av involverade personer i kommunen. Det medför att styrningen och uppföljningen av projektet försvåras.

Vid en jämförelse av organisationen för de andra interna projekten inom Skövdemodellen (serviceassistenter) konstaterar jag att det finns stora skillnader. Styrgruppen i Pilot bygg har utgjorts av arbetsmarknadsrådet där representanter från kommunen och Arbetsförmedlingen sitter. I övriga interna projekt består styrgruppen endast av deltagare från kommunen. De interna projekten inom Skövdemodellen har haft egna referensgrupper, vilket Pilot bygg har saknat. Det innebär att Pilot bygg inte har fått samma förankring i den kommunala verksamheten.

Sammantaget försvåras kunskapsöverföring mellan projekten och lärandet i praktiken inom kommunen av ovanstående faktorer och kan förklara utfallen jämfört med arbetsmålen. Att projektledarna för de olika projekten inom samlingsnamnet Skövdemodellen inte har haft några gemensamma träffar försvårar också möjligheterna till att ta tillvara erfarenheter från de olika projekten.

Jag ser en relevans i att fortsätta studera verksamheten inom Pilot bygg och samtidigt följa Pilot industri för att kunna bidra till kunskap om lärandet i praktiken.

## Kommunikation och marknadsföring

Det tredje området som kan förklara resultaten i projektet är kommunikationen av Pilot bygg. På lokal nivå har inte sakkunnig från kommunens kommunikationsavdelning anlåtats. Det saknas informationsmaterial om Pilot bygg som kan förklara syftet och projektets innehåll. Det som finns är det som framgår av bilaga 5. Informationsmaterial skulle kunna ha använts av politiker, tjänstemän, Arbetsförmedlingen och även ha distribuerats till byggföretagen.

Skövde kommun och Arbetsförmedlingen har använt namnet Pilot bygg, medan representanter från övriga aktörer har använt Skövdemodellen. Denna begreppsförvirring har inte gynnat marknadsföringen av projektet.

Det är troligt att detta har påverkat möjligheten att rekrytera såväl deltagare som byggföretag. Det hade varit bra med informationsbroschyrer på andra språk. Det hade också varit bra med en specifik informationsfolder till byggföretagen och dess intresseorganisationer.

Det fanns en förväntan att byggföretagen skulle höra av sig till Arbetsförmedlingen och visa intresse för att delta. Ovanstående bidrar till att förklara varför inte det hände. Det fanns helt enkelt inte samma drivkraft hos byggföretagen som inom de kommunala verksamheterna.

## Avslutande ord

Det har varit spännande, inspirerande och lärorikt att följa Pilot bygg. Många frågor väcks kring ansvar, projektuppföljning och lärande i praktiken.

För 2018 ska verksamheten i Pilot bygg tillsammans med övriga verksamheter inom arbetsättet Skövdemodellen rymmas inom samma budget. Det är därför av stort intresse att fortsätta följa Pilot bygg under 2018, såväl som Pilot industri som ligger i startgroparna. Hur sker lärande i praktiken? Vilka lärdomar drar man från Pilot bygg och vilka lärdomar tas med in i Pilot industri? I den här studien finns indikationer på förtroende mellan kommunen och Arbetsförmedlingen Östra Skaraborg, vilket också kan ha betydelse för graden av framgång i projektet. Det finns därför all anledning att fortsätta studera samverkan i integrationsprojekt.

## Referenser

Arbetsförmedlingen (2017) *Arbetsmarknaden i Västra Götalands län, december 2016*, 2017-01-12.

Bergqvist, Lars ordförande för branschföreningen Byggcheferna, Johan Lindholm, förbundsordförande Svenska Byggnadsarbetareförbundet (2015) ”Machokulturen är en belastning”, debattartikel i *Svenska Dagbladet*, 2015-05-12.

Byggnads och byggcheferna (2015) ”Stoppa machokulturen nu”. [Stoppa.machokulturen.nu](http://Stoppa.machokulturen.nu) [www] (hämtad 2018-01-11).

Byggnads (2017) ”Lyckat projekt ger nyanlända byggjobb”, *Byggvästen*, årgång 8, nr 1, mars 2017.

Castillo, D (2017) *Arbete för alla. Att skapa långsiktiga möjligheter i arbetslivet för personer med funktionsnedsättningar*. Förvaltningsakademin, 9. Huddinge: Södertörns högskola.

Castillo, D & Ljung, M (2017) *Arbetsdelning i praktiken. Satsning på nya avlastande tjänster i Skövde kommun*. Förvaltningsakademin, 13. Huddinge: Södertörns högskola.

Chan, P & Cooper, R. (2010) *Construction Futures: Industry Leaders and Futures Thinking in Construction* [elektronisk], USA: Wiley-Blackwell, Tillgänglig: Ebrary Academic Complete International Subscription collection.

Jähnke, Anna, Malmqvist, Josefin, Rosengren, Oliver & Rådén, Lars (2017) ”Lägg ner Arbetsförmedlingen – ge kommunerna huvudansvar”, debattartikel i *Dagens Nyheter*, 2017-09-27.

Regeringen (2014) *Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende Arbetsförmedlingen*. Arbetsmarknadsdepartementet.

Regeringen (2016) *Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende Arbetsförmedlingen*. Arbetsmarknadsdepartementet.

SCB (2017) Antal färdigställda lägenheter i flerbostadshus respektive småhus, 1938-2016, [www](http://www.scb.se), hämtad 2017-12-12.

Sjöström, Anna (2017) ”Rekordmånga anställda inom bygg”, *Byggvärlden*, 2017-02-27 [www].

Skövde kommun (2016a) *Projektdirektiv ”Pilot bygg”*, KS 2016.0269.

Skövde kommun (2016b) *Lokal överenskommelse om samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun för åren 2016-2018*, KS 2016.0400.

Sundling, Jan (2017) ”Gästarbetarna gör jobbet”, *Dagens samhälle*, 2017-08-31.

Sveriges Bygginstrumenter (2017) *Fakta om utrikes födda i byggbranschen*. Faktablad utgiven 2017-06-28.

Sveriges Kommuner och Landsting (2017a) *Kommunerna och arbetsmarknadspolitiken. En redogörelse för aktuell lagstiftning och samverkansformer*. (hämtad 2018-02-20.)

Sveriges Kommuner och Landsting (2017b) *Samhällstrender inom välfärdssektorn*. 2017-12-20 (hämtad 2018-01-18).

Ulfsson Eriksson, Y & Flisbäck, M (2011) *Yrkesstatus: erfarenhet, identitet och erkännande*. Malmö: Liber.

## Intervjuer

Bertilsson Annie, NCC Mark & anläggning

Cannervik Ulla-Karin, chef etablering, Arbetsförmedlingen

Carlsson Stefan, Erlandsson Bygg

Ekman Marie (S), oppositionsråd, Skövde kommun

Fransson Anders, ombudsman, Byggnads

Hallberg Louise, arbetsförmedlare, Arbetsförmedlingen

Häggholm Tobias, NCC Mark & anläggning

Joelsson Maria, chef Arbetsgivare, Arbetsförmedlingen

Johansson Anders, NCC Mark & anläggning

Jonsson Katarina (M), kommunstyrelsens ordförande, Skövde kommun

Kandeman Therese, koncerncontroller, Skövde kommun

Lidström Peter, arbetsmarknadsstrateg, Skövde kommun

Selmosson Rogher, sektorchef sektor Medborgare och samhällsutveckling, Skövde kommun

Skoog Maria, chef Skaraborg, Sveriges Bygginstrumenter

Strömberg Johan, avdelningschef Vuxenutbildning och arbetsmarknad (AVA), Skövde kommun

Tapper Roger, projektledare Pilot bygg, Skövde kommun

Tre deltagare

## Observationer

<b>Migrationsrådet</b>	<b>Arbetsmarknadsrådet</b>
2016-09-22	2017-03-23
2016-10-28	2017-10-09
2016-11-23	2017-11-20
2016-12-15	



2017-01-24	
2017-03-21	
2017-04-18	
2017-05-16	
2017-06-13	
2017-09-06	
2017-10-03	
2017-10-31	
2017-11-28	

## Bilaga 1 Intervjuguide

1. Kan du berätta lite grand om din bakgrund, din utbildning, vad du har arbetat med tidigare?
2. Hur ser du på din roll i ”Till Arbete-projektet”?
3. Hur skulle du beskriva syftet med projektet?
4. Kan du berätta om vad som hänt i projektet hittills?
5. Vilka viktiga steg i projektet har tagits? Vilka viktiga steg behöver tas?
6. Hur bedömer du förutsättningarna för att projektet ska bli lyckat?
7. Hur vet ni om det har blivit framgångsrikt? När tror du ni vet det?
8. Vad kommer utmaningarna bestå i?
9. Hur dokumenteras projektet
10. Vad kommer hända under 2017? Under 2018?
11. (Överlämning av projekt, byte av PL)
12. Varför blev det som det blev, varför har projektet inte kommit längre?

## Bilaga 2 Utdrag ur projektdirektivet

Utdrag ur Projektdirektiv ”Pilot bygg”, KS 2016.0269.

### 2 Målbeskrivning

#### a. Effektmål

Skövdemodellen är ett arbetssätt som syftar till att stödja Skövdebor till jobb på den reguljära arbetsmarknaden. Syftet är både att kompetensförsörja den lokala arbetsmarknaden och att ta tillvara varje individs kompetens. Jobb och bostäder är de strategiskt viktigaste områdena för Skövde att utveckla i strävan mot Vision Skövde 2025.

Pilot bygg omfattar målgrupperna ungdomar samt nyanlända Skövdebor under etablering och som bedöms som lämpliga för arbete i byggbranschen.

#### b. Arbetsmål

- Att det finns ett beprövat arbetssätt för att hitta vägen till arbete i byggbranschen för personer som bedöms som lämpliga och som är arbetssökande.
- Att det finns standardiserade rutiner som sträcker sig hela vägen från att en individ söker arbetet till att individen har ett jobb på reguljär arbetsmarknad, över organisatoriska gränser hos arbetsförmedling, kommun och arbetsgivare.
- Att minst 30 personer har fått arbete eller är i utbildning för jobb i byggbranschen som resultat av piloten.

## Bilaga 3 Utdrag ur lokal överenskommelse

Utdrag ur ”Lokal överenskommelse om samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Skövde kommun för åren 2016-2018”, KS 2016.0400.

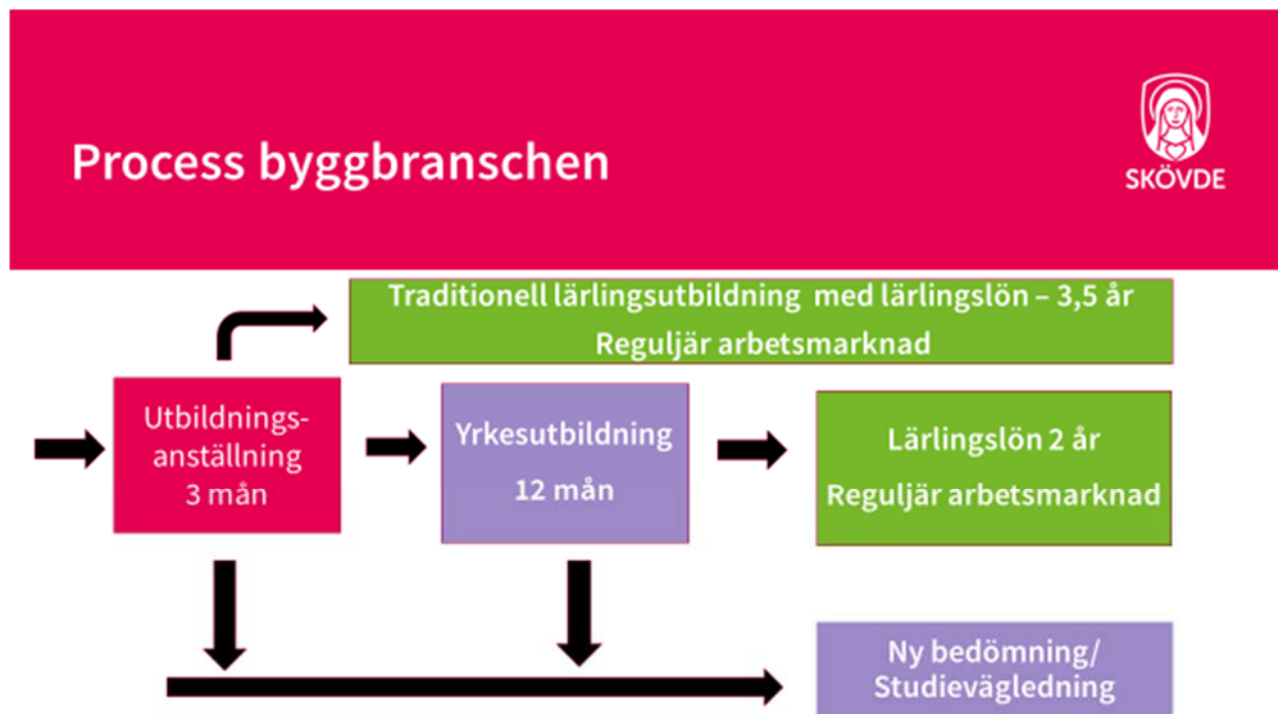
### 4.1 Arbetsmarknadsråd

#### Uppdrag

För att säkerställa att inriktningen i denna överenskommelse om fördjupad samverkan efterlevs skapas ett arbetsmarknadsråd. Rådet har som uppgift att:

- Utbyta kunskap och erfarenheter (se rubrik 3.1)
- Stimulera utveckling inom denna överenskommelses inriktning.
- Verka för god kommunikation inom arbetsmarknadsområdet.
- Fungera som styrgrupp för gemensamma processer och projekt. I denna roll ingår att styra och följa upp det arbete som utförs i underliggande operativa arbetsgrupper eller processteam.

## Bilaga 4 Presentation Skövdemodellen Pilot bygg



Källa: Skövde kommun och Arbetsförmedlingen

# Pilot byggbranschen Skövdemodellen

## – tydliga roller och samspel



- Utbildningsanställning 3 månader efter ansökan
  - Samordnar uppföljning
- 
- Specificerar sitt kompetensbehov.
  - Arbetsleder och har arbetsgivaransvar under utbildningsanställning.
  - Bedömer lämplighet för yrket



- Står för del av lönekostnaden under utbildningsanställningen 3 mån.
- Tar fram och följer upp individuella utvecklingsplaner.
- Erbjuder yrkesutbildning

Samarbete med  
 Arbetsförmedlingen

## Bilaga 5 Informationsblad Skövdemodellen Pilot bygg



*”Skövdemodellen är ett arbetssätt där Skövdebor utifrån sin bakgrund får stöd i att hitta vägen till jobb inom rimlig tid”*

### **Bakgrund**

Det råder en stor brist på arbetskraft inom många branscher samtidigt som vi har en hög arbetslöshet bland vissa grupper. Vi vill med Skövdemodellen utveckla en ny rekryteringsväg för arbetsgivare och samtidigt underlätta för arbetslösa att komma in på arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen och Skövde kommun har i samverkan tagit fram en metod som innebär att arbetsgivare kan rekrytera bland de arbetslösa grupper som finns, utan att ta några egentliga risker.

### **Syfte**

Arbetsförmedlingen och Skövde kommun vill minska arbetslösheten genom en snabb matchning av arbetslösa mot de behov som finns inom näringslivet.

### **Metod – byggbranschen**

Som arbetsgivare har du nu möjlighet att prova en person i anställning under tre månader. Om ni efter tre månader bedömer att personen är lämplig för yrket, kan personen påbörja en arbetsmarknadsutbildning med inriktning mot byggbranschen genom Arbetsförmedlingens försorg.

Anställningens tre första månader finansieras av arbetsförmedlingen och kommunen. Anställningen kan när som helst avslutas om det av någon anledning inte fungerar.

### **Kontaktuppgifter**

Arbetsförmedlare, **Louise Hallberg**, tfn: 010-488 55 94,  
E-post: [louise.hallberg@arbetsformedlingen.se](mailto:louise.hallberg@arbetsformedlingen.se)

Arbetsförmedlare, **Jan Thuresson**, tfn: 010- 487 03 46,  
E-post: [jan.thuresson@arbetsformedlingen.se](mailto:jan.thuresson@arbetsformedlingen.se)

## Bilaga 6 Forskningsöversikt

### Valet av journaler och nyckelord

#### Valet av journaler

För att identifiera vilka journaler forskningsöversikten skulle bygga på utgick vi från *Norwegian Register for Scientific Journals and Series* och sökte efter journaler som hade *public* och *administration/sector/management/policy/organization* i titeln. Sökningen resulterade i följande 14 journaler (siffran inom parentes anger ranking enligt norska listan):

1. International Journal of Public Administration (2)
2. International Journal of Public Sector Management (1)
3. International Journal of Public Sector Performance Management (1)
4. International Public Administration Review (1)
5. International Public Management Journal (1)
6. Journal of Accounting & Public Policy (1)
7. Journal of Accounting, Ethics & Public Policy (1)
8. Journal of Public Administration Research & Theory (2)
9. Public Administration (2)
10. Public Administration & Development (1)
11. Public Administration & Management (1)
12. Public Management Review (1)
13. Public Organization Review (1)
14. Public Performance & Management Review (1)

För att begränsa insatsen valdes endast fyra ut. Valet av dessa baserades på kriterierna 1) hög ranking och 2) forskning med bäring på svenska förhållanden.

Journal of Public Administration Research & Theory (2)  
Public Administration (2)  
Public Administration Review (1)  
Scandinavian Journal of Public Administration (1)

Dessa fyra kompletterades med *Accounting, Organizations and Society* (1) och *Social and Environmental accountability* (1) som båda har som syfte att publicera forskning som bidrar till belysning av redovisning ur bredare perspektiv.

#### Valet av nyckelord

Med hänsyn till studiens syfte övervägdes initialt ett större antal nyckelord. De som övervägdes var följande:

Accountability  
Responsibility  
New public management  
Local government/municipalities  
Project



IOR  
Public/private  
Employment  
Trust  
Confidence  
Performance  
Construction/building (industry) [kontexten]  
Kontexten skandinavisk/europeisk/internationellt

Efter provsökningar i journalerna visade det sig att nyckelorden accountability, responsibility, control, och local government var nyckelord som använts i artiklar som bedömdes som relevanta för studien och därmed för forskningsöversikten. Sökningar påbörjades i valda journaler där nyckelorden kombinerades på följande sätt:

Accountability AND "Local government"  
Accountability AND "Local government" AND Control  
Accountability AND "Local government" AND Responsibility

Responsibility AND "Local government"  
Responsibility AND "Local government" AND Control

Abstrakten för de artiklar som påträffades granskades för att bedöma om artikeln skulle ingå i forskningsöversikten.