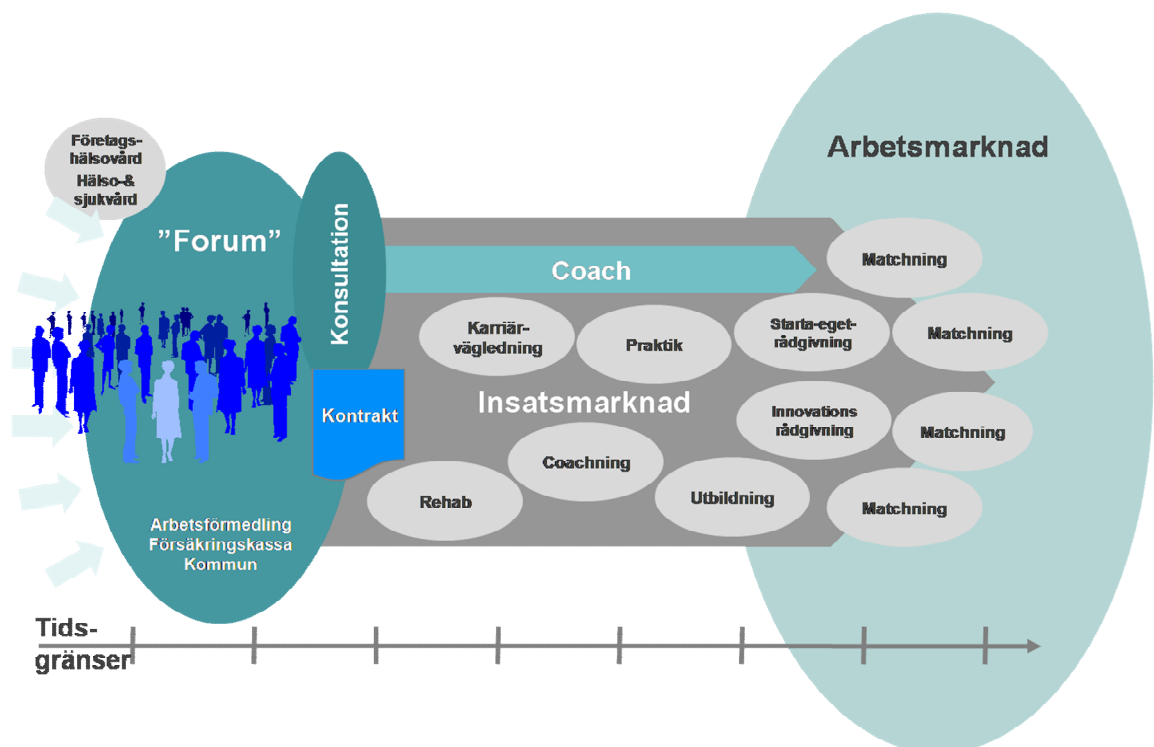


SLUTRAPPORT ARBETSMODELL FÖR FLER FRISKA FÖRETAGSAMMA NACKABOR



080121

Rapporten baseras på det gemensamma arbetet mellan Nacka kommun, Arbetsförmedlingen i Nacka, Försäkringskassan i Nacka och Stockholms läns landsting under hösten 2007. HCM har drivit processen tillsammans med chefer och medarbetare från de deltagande organisationerna.

Förord

Denna rapport bygger på en omfattande, engagerande och mycket intressant diskussion genom en serie av workshops och gruppdiskussioner som har involverat mellan 25 till 30 personer och många gäster under hösten 2007. Arbetet avslutades med en workshop den 17 januari 2008 med inbjudna opponenter och gäster, då hela arbetet redovisades och diskuterades.

Sammanställningen av denna rapport är dock resultatet av vår beskrivning och tolkning i text av de diskussioner och det material som växt fram under arbetets gång.

För oss har det varit en mycket positiv upplevelse och en intressant tid att få möjlighet att lära om de deltagande organisationernas verklighet och delta i detta spännande och viktiga utvecklingsprojekt.

Vi ser fram emot att följa vad som händer i Nacka i det vidare arbetet med att sätta modellen i praktiskt bruk.

Stockholm/Nacka i januari 2008

Margareta Palmberg
+46 70 55 00 448
margareta.palmberg@mementor.se

Dag Norén
+46 70 553 01 08
dag.noren@hcmconsulting.se

Klara Palmberg
+46 70 550 39 77
klara.palmberg@mementor.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Bakgrund och grundläggande idé med detta initiativ	1
2. Syften och målsättningar med initiativet	2
3. Varför behövs det en ny arbetsmodell?	2
4. Bärande principer för arbetsmodellen	4
5. Målgrupperna för en ny arbetsmodell	6
6. Arbetsmodellen; tre viktiga huvudfunktioner som leder till arbete	7
6.1 Forum; den första huvudfunktionen	7
6.2 Konsultation; den andra huvudfunktionen	10
6.3 Insatsmarknaden; den tredje huvudfunktionen	13
6.4 Arbetsmodellen; sammanfattning och överblick	15
7. Kritiska frågeställningar i det fortsatta arbetet	18

BILAGOR:

Bilaga 1 – Arbetsmetod och arbetsprocess

Bilaga 2 – Ordlista

Bilaga 3 – Deltagare och gäster

1. Bakgrund och grundläggande idé med detta initiativ

Att försörja sig själv är varje individs grundläggande ansvar, men när det inte är möjligt av olika skäl, är stödet från samhället nödvändigt. För att detta stöd ska vara effektivt måste insatserna och arbetssättet i första hand anpassas och utformas efter varje individs enskilda behov, inte ur ett organisations- eller förvaltningsperspektiv, så som det kommit att bli idag.

Målsättningarna nationellt är att minska uttagen ur social-, arbetslöshetsförsäkringen och kommunernas ekonomiska bistånd, och detta har till delar åstadkommit de senaste åren. Men Sverige har fortfarande en stor mängd människor som under långa tider står utanför arbetsmarknaden. Därför har Nacka kommun tagit initiativet till ett arbete för att utveckla välfärdspolitiken inom sitt lokala ansvarsområde. Nacka kommun önskar bidra till en ökad fokusering på arbetslinjen för alla; en förskjutning av fokus från försörjning till matchning, och från bidrag till ersättning för utfört arbete. Komponenter i en sådan utveckling ska vara "en dörr in" till en gemensam väglednings- och utredningsfunktion för alla. Detta gäller såväl ungdomar i början på sitt arbetsliv, arbetslösa och sjukskrivna, som individer som uppbär ekonomiskt bistånd, till kommunen nyanlända och andra människor med en idé om att starta ett företag. Kommunen vill pröva att skapa en helt ny marknad på insatssidan; företag och föreningar, ideella organisationer, kyrkor med flera organisationer som kan bistå med olika kompetenser och insatser. Tanken är att dessa organisationer, med sina olika kompetenser, ska kunna ta emot människor som stått utanför arbetsmarknaden länge och stödja dessa individer på ett mer aktivt sätt. Grunden är att det är individen som väljer dessa aktörer via sin egen "check".

Tanken är att angreppssättet ska bygga på en statlig form för "kundval" i enlighet med Nackamodellen med en mångfald av aktörer för insatser av olika slag. Nacka kommun har därför tagit initiativ till att utveckla den nya modellen i ett lokalt projekt inom samverkansorganet "Välfärd i Nacka" tillsammans med Arbetsförmedlingen i Nacka, Försäkringskassan i Nacka och Stockholms läns landsting. Vidare har regeringen visat ett tidigt intresse av att stödja och följa satsningen som ett pilotfall med nationell betydelse. Andra relevanta organisationer och experter (ideella organisationer, företag och forskare/analytiker) har bjudits in under arbetsprocessens gång; i första hand för att säkra andra perspektiv och uppslag till nya möjligheter och lösningar.

Innan arbetsprocessen inleddes (vars resultat presenteras med denna rapport) har Nacka kommun har låtit genomföra en förstudie där aktuellt kunskapsläge inom området beskrivits och internationella erfarenheter belysts. Data om de målgrupper som uppbär försörjningsstöd i Nacka idag har studerats och kartlagts och aktörer lokalt, regionalt och nationellt intervjuats. Slutsatsen är att alltför många människor är i "utanförskap" för länge även i Nacka. Framförallt är andelen som varit sjukskrivna mer än ett år fortfarande mycket hög, och de personer som inte hittat tillbaka till egen försörjning efter 6 månader hamnar ofta i mycket långt utanförskap. Aktörerna, med sina olika stödjande uppgifter, har fokus på i första hand försörjning – inte jobb, och har ett administrativt förhållningssätt till sina kunder. Utrymmet för vägledning och coachning är mycket begränsat. Tidiga, snabba, gemensamma insatser, som gör att människor inte bollas mellan aktörer utan tidigt kommer ut i olika aktiviteter som ger resultat, saknas nästan helt.

Genom att använda ett angreppssätt med att utveckla en *ideal modell* för en ny och modern variant av arbetssätt för välfärdssystemet i Nacka har detta initiativ utvecklats snabbt och i ett nödvändigt delägarskap mellan nyckelaktörerna. Arbetet har skett i en gemensam process under hösten 2007 där 25 chefer och medarbetare från Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Nacka Kommun, Stockholms läns landsting och Nackas näringsliv deltagit. Med ideal modell menas här en optimal modell som inte inledningsvis begränsas av gällande lagstiftning, ansvarsgränser och

förordningar. Denna ideala modell ska främst generera ett konstruktivt underlag för nya perspektiv och idéer snarare än att lösa operativa problem här och nu. I denna rapport presenteras resultatet av detta gemensamma arbete. I nästa fas måste förutsättningarna för att etablera arbetsmodellen i Nacka utvecklas vidare operationaliseras. Förhoppningarna är att det i nästa steg blir en pilotverksamhet med intresse i ett nationellt perspektiv.

Arbetet med att samordna resurserna i Nacka står inför en kritisk fas, då ett Samordningsförbund ännu inte kunnat bildas, och då de statliga medlen för samverkan inte längre prioriteras på ett sådant sätt så att de gemensamma satsningarna som gjorts i Nacka, till exempel genom rehabiliteringsmottagningen InRe och Arbetscentrum i Fisksätra, i dagsläget kan fortsätta som man önskar. Det är därför av stor vikt att arbetet skyndsamt förs in i en operativ fas.

2. Syften och målsättningar med initiativet

Syftet med detta pilotprojekt kan sammanfattas i tre områden:

- Att utveckla en ny arbetsmodell för välfärdssystemet i Nacka med fokus på arbetslinjen
- Att ge aktörerna i Nacka en möjlighet till gemensamt lärande och en gemensam syn (ett ”delägarskap”) på en möjlig utveckling
- Att skapa förutsättningar för att etablera arbetsmodellen i Nacka under 2008 och därmed bli ett pilotprojekt som kan vara av ett nationellt intresse

Målsättningen har varit att skapa en arbetsmodell som snarare är en beskrivning av en ny infrastruktur för samverkan mellan befintliga organisationer i nya former, än en modell som innebär att lagar, regler och myndighetsansvar, och nivåer för olika former av försörjningsstöd behöver förändras för att komma igång. Det innebär att det finns möjligheter att starta det nya arbetssättet mycket snart, utan att förhindras av såväl legala som organisatoriska förutsättningar i de olika ingående myndigheterna.

Arbetsmodellen beskriver ett övergripande arbetsflöde, mellan fyra myndigheter och andra insatsaktörer, med gemensamt fokus på behov och möjligheter hos medborgare/klienter/patienter/försäkrade/skattebetalare och kunder i Nacka.

3. Varför behövs det en ny arbetsmodell?

I ett väl fungerande samhälle har de flesta medborgare möjligheter till att utveckla sig själv och försörja sig fullt ut efter sin förmåga. Detta är också vad de allra flesta individer önskar. När det av olika anledningar är nödvändigt för individen att få extra stöd från samhället, för att kunna bibehålla sin försörjning, ska insatser kunna ske omgående och med mesta möjliga fokus på de individuella behoven och förutsättningarna. Detta är ett viktigt värde för såväl individen som samhället. Att uppnå detta värde är också den grundläggande intentionen med de olika system i form av socialförsäkringen, arbetslöshetsförsäkringen och ekonomiskt bistånd som, många gånger med insatser från vården, ska stödja individen under perioder av tillfällig sjukdom, arbetslöshet, omställningsbehov och försörjningsproblematik.

De stödsystem som finns idag utvecklades under en tid när full sysselsättning ansågs som mer eller mindre givet och i en tid då det fanns något större möjligheter att styra och parera utvecklingen med nationella eller lokala insatser och regleringar. Sedan en tid tillbaka är arbetsmarknaderna i många länder under stora strukturella förändringar och inflytandet från den växande globala ekonomin ökar ständigt. Omvandlingen från industriell varuproduktion till ett näringsliv med tyngdpunkt i tjänsteproduktion har sedan inledningen av 1970-talet förändrat människors möjligheter på den svenska arbetsmarknaden. Under den industriella eran fanns det stora behov av arbetskraft och arbetsuppgifter som passade många. Det medförde inte särskilt stora förändringar med att byta arbete och för många skedde detta sällan. Tjänstesamhället är mer komplicerat; det är inte lika självklart att behålla ett arbete och inte lika enkelt att gå från ett arbete till ett annat. Dessutom har allt fler ungdomar svårare att komma in i en varaktig anställning.

Den snabbt accelererande handeln med varor och tjänster, driven av globaliseringen i form av öppna handelsgränser och med involveringen av nya stora produktionsländer, som exempelvis Kina, driver på konkurrensen och strukturomvandlingen i de tidigare utvecklade länderna som Sverige m.fl. Många lokala arbetsmarknader och industriorter har och kommer att påverkas fortsatt starkt av denna utveckling i form av arbetslöshet, ohälsa och försörjningsproblem. Inte heller storstäderna är undantagna då nästa globaliseringsvåg även kommer att beröra tjänsteverksamhet och såväl låg- som högutbildad arbetskraft.

Den pågående omstruktureringen av arbetsmarknaden påverkar inte bara människors försörjningsmöjligheter utan berör även på djupet människors självkänsla och samspel med den övriga sociala miljön som familj, vänner, arbetsgivare och kontakter med olika stödjande samhällsorganisationer. Som en förstudie har visat finns det utvecklingstendenser som är klart oroande även i kommuner som Nacka som annars har allmänt goda förutsättningar när det gäller tillgång till arbete och utvecklingsinsatser. Det finns en ökande oro hos såväl allt fler medborgare som stödjande samhällsorganisationer hur utvecklingen ska kunna hanteras.

Den samhällsomvandling, när det gäller arbete och försörjningsmöjligheter som beskrivs ovan, ställer allt högre krav på självständiga initiativ och individuellt handlande; att klara det egna ”individuella entreprenörskapet”. Utvecklingen ökar kraven på kompetens och på individens egen förmåga att driva sin utveckling och hitta sina bästa möjligheter till försörjning. Detta är en omfattande utmaning som bidragit till ett ökande utanförskap i olika former av hög arbetslöshet och långtidssjukskrivningar som har ökat markant under hela 1990-talet och vidare under 2000-talet.

Till skillnad från tider av konjunkturell och tidvis strukturell arbetslöshet kräver det nya ”utanförskapet”, eller risken för att individer ska hamna i denna situation, en ännu starkare individuell och processinriktad approach från samhällets stödjande system. Gränsen mellan arbetsmarknadspolitik, socialpolitik och utbildningspolitik blir i det individuella perspektivet av risk för utanförskap betydligt mer flytande. En bättre ”sömlös” samverkan mellan beslut om rätt till försörjning och insatser måste komma till för att individen ska få de hjälp som behövs och för att samhällets resurser ska användas på bästa sätt.

Dagens uppdelning av ansvarsroller i olika organisationer skapar i många fall problem för individens ofta sammanhängande behov av beslut och insatser. Försäkringskassan har sin roll som myndighet inom socialförsäkringen och därmed för de insatser som ges inom detta system. Arbetsförmedlingen har sin roll som myndighet för arbetslöshetsförsäkringen och insatser kopplat till detta system och kommunernas roll är att agera som ”sista instans” för individer med fördjupade försörjningsproblem och sociala problem. Landstingen ansvarar i sin tur för att ge

vårdinsatser som ska skapa förutsättningar för rehabilitering och återgång till hälsa. De ökade utmaningarna av utanförskap och ohälsa har bidragit till att samtliga organisationer har förbättrat och utvecklat sina egna processer men fortfarande kvarstår och ökar antalet fall där individer på olika sätt ”kommer i kläm” mellan dessa organisationer. Detta kan ske på grund av olika bedömningar eller uppfattningar om vem som är ansvarig (inte minst för kostnaderna) och alltför långa ledtider mellan olika insatser; vilket ofta är kritiskt för en individs möjligheter att så snabbt som möjligt åter komma i egen försörjning genom arbete. Undersökningar har visat att insatser ofta ges kompetent och på ett bra sätt var för sig; men för många människor med komplicerade och sammansatta problembilder, som kräver processorienterade kompetensinsatser (över olika ansvarsgränser) under en längre tidsperiod, fallerar det just på grund av bristande individuell kontinuitet i insatserna.

Den stora sammanlagda utmaningen - och grunden i detta arbete med att utveckla en ny arbetsmodell med fokus på att stödja den individuella utvecklingen och möjligheter till egen försörjning hos medborgarna i Nacka - är att ställa om ”stödsystemen” till ett ökat fokus på individuell kapacitetsuppbyggnad och matchning mot arbete efter förmåga. En ny arbetsmodell bör därför integrera insatser inom ramen för socialförsäkringen, arbetslöshetsförsäkringen, vården och kommunernas insatser med försörjnings- och kompetensutvecklingsstöd. Arbetsmodellen ska kunna visa hur ansvarsroller och insatser från samtliga berörda organisationer ges i ett flöde som är rationellt för den övergripande uppgiften och därmed för individen; den faktiske ”kunden” – och som samtidigt är rationellt i ett samhällsekonomiskt perspektiv.

Viktiga grunder för arbetsmodellen, som beskrivs i det följande, kan sammanfattas som:

- Från fokus på ”ärende” till fokus på individ
- Från fokus på försörjningsbeslut till fokus på insatser och matchning mot arbete
- Från fokus på en organisations egen handläggning till fokus på samverkande insatser
- Från fokus på procentsatser till fokus på resultat

4. Bärande principer för arbetsmodellen

Inledningsvis i arbetet med att utveckla en ny samverkansmodell mellan Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i Nacka, Nacka kommun och Stockholms läns landsting, diskuterades ett antal viktiga utgångspunkter för denna modell. En ny gemensam arbetsmodell bör byggas på ett antal bärande principer som ska utgöra ett förhållningssätt och befrämjas av den nya modellen. De bärande principerna kan också beskrivas som grundläggande målsättningar för en ny och utvecklad samverkan mellan organisationerna.

⇒ **Människor kan och vill**

En grundläggande bärande princip för utvecklingen av en ny arbetsmodell är att de människor som är i behov av tjänsterna är människor som i grunden är aktiva och intresserade av att engagera sig för att få fram en bra lösning utifrån sin situation. För att detta ska kunna uppnås behöver dessa individer tas emot och involveras utifrån deras egna förutsättningar, ses som de kunder de är och med hjälp av en aktiv och individuell information och bedömning samt en engagerande vägledning öppna upp för att ta vara på eget inflytande och engagemang. Detta förutsätter samtidigt en genuin tro från ”samhället” och dess organisationer på individens egna vilja och förmåga. Det handlar om att växla perspektiv från ärendehantering och regelsystem till fördjupat individuellt stöd och engagemang. Grundläggande för all effektiv och högkvalitativ

tjänsteverksamhet är en aktiv samverkan mellan den som brukar tjänsten och den som tillhandahåller tjänsten.

⇒ **Fler som kan försörja sig på eget arbete**

Den nya arbetsmodellen har en roll i en större kontext; att med sina tjänster bidra till ett dynamiskt samhälle där individer ges möjlighet att ta vara på sina tillgångar och idéer. Arbetsmodellen ska sammankoppla kunskaper om hur individen kan finna, utveckla och bäst utnyttja dessa tillgångar med kunskaper om arbetsmarknaden och de behov som finns där. För medborgarna utgör de tjänster som erbjuds genom arbetsmodellen ett system för trygghet och försäkring när något inträffar som förändrar tidigare förutsättningar för arbete. För de aktörer som efterfrågar arbetskraft på arbetsmarknaden utgör arbetsmodellen ett system för effektiv förmedling av rätt resurser. I grunden kan arbetsmodellen främst ses som en ”matchningsaktör” som sammanlänkar arbetsmarknadens varierande möjligheter och behov med mänskliga tillgångar och utveckling.

⇒ **Från försörjningsfokus till matchningsfokus**

En ny arbetsmodell måste skapa bättre förutsättningar för att fokusera på den överordnade huvuduppgiften; att medborgare, som behöver stöd på olika sätt, med lämpliga insatser kan komma i egen försörjning genom arbete. Den grundläggande verksamhetslogiken i en ny arbetsmodell ska fokusera på matchning mellan förmåga, behov och möjligheter på arbetsmarknaden snarare än bedömning av rätt till försörjning. För detta krävs ett system av tjänster som är flexibelt, insatsorienterat och processinriktat med god förmåga till uppföljning. För såväl individen som söker tjänster som för medarbetaren som ska tillhandahålla dem ska det vara tydligt att det är matchningen som står i fokus.

⇒ **Ett gemensamt bemötande – en tydlig ingång**

Avgörande för att rätt tjänster ska ges på ett resursorienterat sätt och med den kvalitet som behövs är att bemötandet blir bra från första stund. Ett tydligt och gemensamt system för ingången till de många olika tjänsterna är viktigt för att en så korrekt bedömning som möjligt görs inledningsvis, att människor behandlas på ett rättvist och jämlikt sätt och att insatser så snart som möjligt följer i en planerad kontinuitet – även om flera aktörer involveras. En tydlig ingång och vad som kommer att ske i följande steg är även mycket viktigt för individen som därmed också kan involveras på grunder som skapar effektivitet och värde för samtliga involverade. Om individerna från första stund bemöts på sina villkor, där rättigheter och skyldigheter i det fortsatta är tydliga, finns det en bra grund för en effektiv arbetsprocess.

⇒ **Från passiv väntan till aktivt stöd**

Smarta lösningar och incitament som ger direkt access till en mångfald av tjänster i kombination med ett nytt förhållningssätt som betonar värdeskapande möten och genomströmning är en viktig bärande princip; aktiv process istället för kontrollerande administration är ett nyckelbegrepp. Ett nytt sätt att arbeta måste leda till en betydligt mer aktiv samverkan mellan många olika aktörer och tjänster, och i ett sammanhängande flöde. Detta är mycket viktigt för att kunna skapa bestående resultat för individerna som är i behov av tjänsterna och för att få ut det verkliga värdet av insatta resurser. Otillräcklig långsiktig planering, uppföljning och skilda ansvarsgränser utan tillräcklig samverkan mellan olika aktörer kan skapa närmast förödande långa ledtider mellan olika insatser. Den nya arbetsmodellen ska vara tydligt processinriktad över ansvarsgränser och mellan olika tjänster. Den ska kunna erbjuda snabb access till de många olika

tjänster som kan behövas och ge aktivt stöd när så behövs. Tydliga målsättningar med fokus på att nå ett nytt arbete med genomtänkta insatser inom en viss tidshorisont är styrande för hela processen. Att individer idag kan tvingas till passiv väntan på insatser ser vi snarast som en organisatorisk miss och inte som ett resursproblem.

⇒ **Självständiga, trygga och professionella medarbetare**

En viktig förutsättning för en ny arbetsmodell, som aktivt fokuserar på de individuella möjligheterna och värdeskapande insatser (på de sätt som beskrivits ovan) är självständiga, trygga och professionella medarbetare. De individer som arbetar med tjänsterna inom den nya arbetsmodellen blir engagerade och fokuserade på uppgiften om de ges rätt betingelser och ett friare mandat för att finna optimala lösningar för en individ, om det finns belöningsystem och kompetens för att fatta kloka beslut. Det måste finnas utrymme och tillgänglig kompetens för att då det verkligen behövs engagera sig i den individuella situationen och förstå olika bakgrundsfaktorer (exempelvis kulturella faktorer) på djupet. Detta är viktigt för att skapa uthålliga lösningar för individer. Det handlar också om att främja en positiv grundsyn och attityd samt en stimulerande arbetsmiljö som kan generera den atmosfär som är stödjande för uppdraget.

5. Målgrupperna för en ny arbetsmodell

Många olika individer, med många olika typer av behov är de som kan komma att behöva stöd med hjälp av den nya arbetsmodellen. Dessa kan delas in i fem olika målgrupper där många gånger individerna finns i flera av de målgrupper som beskrivs nedan. Denna indelning i målgrupper bör bidra till att skapa en översikt av vilka tjänster som är viktiga och därmed även underlätta beskrivningen av hur arbetsmodellen fungerar i det följande.

- **Arbetslösa**
Individer som utifrån olika omständigheter är arbetslösa; kort tid eller lång tid
- **Sjuka/Hälsoproblem**
Individer som är sjuka eller har sjukdomssymptom eller olika former av hälsoproblem och funktionshinder, såväl fysiska som psykiska, som påverkar förmågan att långsiktigt upprätthålla ett arbete eller att få ett arbete
- **Försörjningsproblematik**
Individer som av olika anledningar hamnar i försörjningssvårigheter och som med stöd och insatser skulle kunna återfå möjligheterna självförsörjning
- **Starta/Omställning**
Individer som kan behöva ”starta om sin roll” på arbetsmarknaden på grund av olika förändringar eller omständigheter i livet samt individer, främst ungdomar och nyanlända invandrare eller flyktingar, som har svårt att komma in i arbete eller behöver speciellt stöd under en period för att ”hitta rätt” och inte hamna i ett svårare läge i ett senare skede. I denna målgrupp ingår även stöd till dem som tänker sig att starta eller utveckla ett företag kring en affärsidé/innovation. Målgruppen Starta/Omställning innebär tydligare fokus i den nya arbetsmodellen på proaktivitet/prevention (att med insatser minska riskerna med att framöver kommer i ett svårare läge av arbetslöshet eller sjukdom/ohälsa) och entreprenörskap (att ta tillvara på och stödja de idéer och talanger som annars kanske inte kommer att utvecklas).

- **Arbetsgivare**

Arbetsgivare är ytterligare en viktig målgrupp i arbetsmodellen. Dels för att de löpande har behov av försörjning av arbetskraft som kan lösas genom kontinuerlig kontakt och samverkan med aktörer i arbetsmodellen, dels för att kunna få råd i knepiga frågor som rör medarbetare som är sjuka, har svårt att komma tillbaka och andra frågor kring utveckling och stöd till medarbetare. Dessutom kan arbetsgivare som är samhällsengagerade aktörer ha intresse av att bidra genom att ta emot praktikanter, vara coacher osv. Tydlig och mer formaliserad samverkan med aktörer i arbetsmodellen innebär en förhöjd servicenivå till arbetsgivare från aktörer i arbetsmodellen när det gäller access till kompetensförsörjning och information om arbetsmarknaden.

6. Arbetsmodellen; tre viktiga huvudfunktioner som leder till arbete

Arbetsmodellen ska vara tydlig för de individer som är i behov av tjänsterna och vägen mot målet – att komma i arbete – ska kunna överblickas. Vidare ska arbetsmodellen kunna utgöra en bra grund för samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommunen och landstinget. Det måste därför vara tydligt hur samverkan ska ske och att det är gemensamma system, standards och rutiner som man arbetar med. Arbetsmodellen måste kunna skapa utrymme, direktaccess och samverkan mellan en mångfald av aktörer som ska utföra det stöd som individerna behöver för att komma i arbete. Vidare ska arbetsmodellen vara tydligt processinriktad så att samtliga steg och insatser hänger ihop i en kontinuitet – med tydlig resultatnriktning mot ett slutmål.

Med detta betonas således arbetsflödet som en yttre process i form av olika arbetsmoment. De inre processer som är nödvändiga för de individer som får stöd, har inte varit vår uppgift att beskriva, men är naturligtvis viktiga för att resultat ska åstadkommas.

Arbetsmodellen ska inte heller ses som ett hårt styrande ramverk, som på ett nytt sätt ”byråkratiserar” arbetet. Snarare bör arbetsmodellen ses som ett flexibelt stöd för att möjliggöra en planerad samverkan mellan många olika aktörer. Allt i syfte för att stödja personer på ett individuellt sätt.

Tre huvudfunktioner i arbetsmodellen ska kunna bidra till det som beskrivs ovan; Forum, Konsultation och Insatsmarknaden.

6.1 Forum; den första huvudfunktionen

Med den nya arbetsmodellen finns det en tydlig ingång – en dörr in – och ett naturligt centrum för att få access till de tjänster som ska bistå invånarna i Nacka - i deras möjligheter på arbetsmarknaden. Forum kan beskrivas som en mötesplats och en trevlig mottagning med en genomtänkt god atmosfär dit människor av olika skäl söker sig för att få hjälp i frågor som handlar om arbete och försörjning. I denna öppna miljö, med en mångfald av individer som söker stöd för både lättare eller svårare problem – och en del som vill ta vara på en möjlighet utifrån en företagsidé, arbetar mycket erfarna individer i direkt samverkan från verksamhetsområden som berörs inom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunen. De har olika uppgifter men arbetar gemensamt med att utifrån en bred och social kompetens ta emot kunderna och ”sortera upp” behoven hos individerna, så att rätt fråga kommer till rätt plats. En viktig funktion inom Forum är just denna initiala kategorisering och uppdelning av problematik eller ärende samt bedömning om individens behov kan anses av det enklare slaget eller är komplext. Denna ”första linjens” så kallade ”triage-funktion” (triage är ett begrepp för första bedömning och fastställande av behov) är en viktig förutsättning för den fortsatta

planeringen och effektiviteten i det fortsatta arbetet och därför en uppgift som hanteras av mycket kunnig personal.

Forum kan liknas vid en välkomnande butik som ofta finns i centrala knutpunkter med annan service som exempelvis handelsplatser eller större bostadsområden. Det är en öppen plats med kaféer och andra mötesplatser. Ofta genomförs olika föreläsningar och andra presentationer av relevans för de som besöker Forum. Där ges emellanåt kurser och organiserade träffar med arbetsgivare. Forum kan också nås enkelt genom en interaktiv websida men oftast krävs att ett personligt möte genomförs för att möta individen och dennes behov. Detta kan oftast genomföras utan tidsbokning men en tid ska alltid ges inom en vecka.

I frågor som gäller sjukdom eller ohälsa, och som kan ha att göra med förmågan att arbeta på längre sikt, fungerar vård/hälsocentraler och företagshälsovård på samma sätt som Forum. Dessa vårdenheter arbetar med samma bedömningskriterier, administrativa rutiner och informationssystem som Forum och i förplanerade samarbetsprocesser. Exempelvis arbetar dessa "första linjens" organisationer med gemensamma försäkringsmedicinska riktlinjer och samma bedömningsmetoder och instrument. Förutom den rent medicinska bedömningen arbetar man med samma checklistefrågor som vid Forum med att skapa en bild av individens bakgrund, situation och möjliga framtid utifrån förmågan till arbete och försörjning. Att detta fungerar beror på att det finns ett tydligt gemensamt "ägande" i den nya samverkansmodellen i dessa riktlinjer och metoder. För individerna som är i behov av tjänsterna är det tydligt vart man vänder sig, dvs. till Forum eller olika vårdenheter beroende på om problemen är försörjningsproblematik, arbetslöshet eller sjukdom/ohälsa.

Med det fokus som finns inom Forum, på att med kvalificerat bemötande under det första mötet fastställa problematik och möjligheter, kan många beslut om stöd och fortsatta insatser för att nå gemensamt överenskomna mål fastställas. De grundläggande frågorna som ställs i Forum är "Vad vill du?", "Vad kan du?" samt "Vem är du?". Utifrån svaret på dessa tre frågor kan en professionell medarbetare göra en första bedömning och kategorisering av omfattningen av stöd.

Inte sällan kan det dock behövas ytterligare ett möte för att utveckla en individuell plan av insatser för att nå vissa mål i form av ett nytt arbete eller en förändrad arbetssituation. Detta ska i så fall ske inom en vecka. Då och då kan de individuella problemen vara betydligt mer komplicerade och fortsatt utredning och samverkan med individen är viktigt. För att kundens process, och resurshanteringen inom samverkansorganisationen, ska vara fortsatt effektiv och inte blockera genomströmningen av individer lämnar bedömaren vid Forum över till vad som benämns *Konsultation*. Ofta kan detta ske direkt och i samma lokal som Forum. Annars ska en tid till konsultation alltid kunna ges inom en vecka. Konsultation är en andra huvudfunktion i arbetsmodellen och innebär en fördjupad utredning och bedömning av individens situation av mycket kompetenta medarbetare/team specialiserade på just denna uppgift (Konsultationsfunktionen beskrivs längre fram under nästa rubrik).

Med Forum har det införts ett annat sätt att arbeta. Betoningen ligger på att de människor som kommer in ska mötas och få sin situation bedömd omgående, samt att insatser för att förändra situationen ska kunna planeras och startas upp omgående. Både individen som söker och organisationen som arbetar med denne tjänar på detta; och inte minst samhället. Långa ledtider får inte finnas. Vid sidan om förmågan att fatta väl grundade myndighetsbeslut om rätt till olika former av försörjningsstöd finns det ett tydligare och utökad fokus på planering av insatser efter den individuella situationen. Till sin hjälp för att hantera detta har de som arbetar inom Forum (och inom Konsultation) en mycket god överblick av olika tillgängliga insatser. För att det ska fungera finns det en stor och omfattande *Insatsmarknad* (den tredje huvudfunktionen inom

arbetsmodellen) med auktoriserade (kvalitetssäkrade) aktörer som kan engageras av individen enligt en plan och med en utställd *check*. För att insatser ska kunna vara tillgängliga med kort varsel och sys ihop i former som säkerställer individuell anpassning är organiseringen och en mycket smidig access utan ledtider till en väl dokumenterad och kvalitetscertifierad marknad avgörande. (Insatsmarknaden och hur den fungerar beskrivs längre fram som den tredje huvudfunktionen i arbetsmodellen).

Centralt i alla bedömningar om rätt till försörjningsstöd och insatser är *kontraktet*. Detta är en viktig symbol för den partsgemensamma överenskommelsen mellan individen som söker stöd och företrädaren som tillhandahåller stödet. Kontraktet tydliggör att det handlar om rättigheter och skyldigheter för båda parter, att det krävs motprestation av ena parten för en prestation av den andre. Detta är viktigt för att skapa en tydlig involvering och förbindelse mellan ”parterna” om sammanhanget av åtaganden och förpliktelser. Kontraktet är samtidigt planen för de insatser som man överenskommit ska genomföras och inom vilken tidsrymd dessa ska ske. I kontraktet finns, när det gäller längre perioder av insatser, olika delmål och alltid ett tydligt slutmål för vad som ska uppnås och när det ska ske. Kontraktet upphör därefter. Parterna ska vara väl införstådda med de olika målsättningarna och dessa ligger till grund för en aktiv löpande dialog om resultat utifrån de uppföljningar som utförs kontinuerligt. Ett kontrakt ska vara överenskommit och klart inom två veckor och i normalfallet två möten som mest när det gäller fall som hanteras enbart inom Forum (och inte i en vidare konsultation).

Exempel: Karl besöker Forum

Karl har i en olycka på arbetsplatsen fått en nervskada i handen som gör att han inte kan gå tillbaka till sitt arbete som grävmaskinist.

Han får sin akuta behandling efter olyckan inom vården och blir sjukskriven. Karls läkare signalerar till Forum att Karl kommer att behöva hjälp att byta jobb.

Med sin skada faller han inom kategorin aktivt ärende hos Forum (genom Försäkringskassan) och får en personlig handläggare i Nacka som snabbt kallar Karl till ett möte. Möten med handläggaren sker på Forum där arbetsinriktade aktiviteter pågår hela tiden med exempelvis inspirationsföreläsningar, möjlighet att komma förbi och ta en kopp kaffe och träffa bland annat arbetsgivare, eller att gå mindre kurser.

Tillsammans med sin handläggare gör Karl bedömningen att han är i behov av stöd från insatsmarknaden. Dels för att få sin medicinska rehabilitering, men också för att finna vad han ska göra då han inte längre kan försörja sig som grävmaskinist.

Karl och hans handläggare sätter tillsammans upp en plan och mål i ett kontrakt för när han ska vara tillbaka i egen försörjning. Med stöd från sin handläggare kan Karl välja de aktörer som han vill och tror kan hjälpa honom.

Insatserna sätter igång direkt och Karl stämmer av kontinuerligt med sin handläggare, enligt plan, hur aktiviteterna hos insatsaktörerna fungerar för att nå målet.

När kontraktet är klart har individen med behov av stödet en plan och en check ”i sin hand” för att välja mellan olika insatsaktörer. Planen för vilken typ av insatser som är aktuella måste dock följas. Rapporteringssystemet för uppföljningen sköts i de flesta fall av individen som nyttjar tjänsterna och genom rapportunderlag från de olika insatsaktörerna. Det finns alltid en tydlig kontakt inom Forum genom den person som ingått kontraktet med individen som gör fortsatt kontakt enkel när detta behövs. På detta sätt blir processen tydlig och rättfram för den individ

som behöver stöd. Den gemensamma hanteringen och raka rör mellan olika myndighetsbeslut och insatser är en helt annan värld för en individ som tidigare hade studsat runt mellan olika organisationer med varierande rutiner och långa ledtider mellan olika beslut och därmed rätten till stöd samt insatser. Den processorienterade samverkansmodellen som arbetsmodellen utgör bör innebära väsentliga resursbesparingar och att medarbetarna kan känna sig nöjdare med sina insatser.

6.2 Konsultation; den andra huvudfunktionen

Det är endast en liten grupp av individer, med komplexa problembilder, som behöver fortsätta med en fördjupad konsultation. De allra flesta får utmärkt hjälp och en väl planerad process genom insatser från Forum. Det faktum att individerna som söker hjälp involveras och får ta eget ansvar i så mycket större utsträckning, liksom en väsentligt mer långsiktig planering av insatser, bidrar till detta.

Däremot är det viktigt att vara realistisk om de situationer där man bedömer att det finns en större komplexitet och stora men kanske oklara behov. Förenklade eller förhastade lösningar kan innebära att man tvingas starta om processen kanske gång på gång. I dessa sammanhang är det viktigt att en fördjupad bedömning görs snabbt och grundligt och att resurser satsas tidigt så länge det finns fog för antaganden om att individen har möjligheter på arbetsmarknaden utifrån personliga förmågor, även om de inledningsvis kan vara dolda.

De personer som kommer vidare till Konsultation är väl förberedda på detta steg, oftast genom att flera möten har ägt rum på Forum eller på olika vårdenheter (som kan direktremittera personer till Konsultation på samma sätt som Forum). De underlag som nu behövs i den fördjupade konsultationen (exempelvis relevanta delar av patientjournaler, läkarutlåtande, tidigare bedömningar etc.) är sammanställda och klara som underlag i den fortsatta konsultationen. Förutsättningen är som alltid individens eget godkännande genom en fullmakt för detta. Detta är också viktigt för att involvera individen i den fortsatta processen. Detta förberedande arbete inom Forum och från vårdenheter, med att sammanställa all nödvändig dokumentation, är i linje med den övergripande ”verksamhetslogiken” för den nya arbetsmodellen; att genomströmningen är viktig och att onödiga ledtider är förbjudna. Allt handlar om gemensam planering på förhand över olika ansvarsområden. I de fall då nya underlag gällande individen kan komma att behövas i den fördjupade konsultationen har man inom Konsultation direktaccess – en variant av ”heta linjen” - till andra myndigheter för att snabbt få fram den information som behövs för att gå vidare. Som vanligt krävs alltid individens godkännande genom fullmaktskomplettering.

Inom Konsultation arbetar multiprofessionella/disciplinära team, i gemensamma lokaler, som samverkar runt en individ. Förutom att de har olika kompetenser, inom exempelvis arbetsmarknad, medicin, psykologi och beteendevetenskap, har de alla gemensamt att de är tränade att arbeta med individer inte bara för att bedöma utan också för att lyfta fram resurser och terapeutiskt stödja individer i samband med konsultationen. Detta är en viktig grund för att växla från en betoning på bedömning av rätt till stöd till en betoning på värdeskapande för individen och för att nå ett framtida önskat resultat för denne. Samma mönster med fokus på värdeskapande för individen finns även inom Forums arbete fast i ett enklare men dock lika tydligt förhållningssätt.

Det finns fyra fokusområden inom Konsultation som är kompetensmässigt organiserade utifrån fyra generella målgrupper som är i behov av stöd och insatser i olika former:

- Arbetslöshetsproblematik dominerar

Det är främst personer med god kunskap om arbetsmarknad, branscher och arbetsgivare som arbetar med konsultationen.

- ”Sjukproblematik” dominerar

Inom detta kompetensområde arbetar främst personer med relevant medicinsk kunskap och som har god kännedom om vårdssystem och behandlingar.

- Försörjningsproblematik dominerar

I dessa fall är det personer som har god kunskap om ”social problematik” och utifrån detta olika kunskaper om metoder som kan bidra till att förbättra situationen.

- Omställning/Startproblematik dominerar

I dessa speciella fall då fördjupad konsultation har ansetts nödvändigt är det främst personer med god kunskap om vägledning och coachande insatser som bidrar med att ta fram en plan för en individ.

Ett viktigt syfte med den konsultation som utförs i samspel med individen kan uttryckas som att ”komma under skinnet” på denne och att gemensamt förstå det grundläggande i en problematik och inför en kommande utmaning. Det andra viktiga syftet är att engagera och ”få igång” individen att tro på möjligheter som finns och att mobilisera sin vilja. Det är just individer med komplexa problembilder, som man tidigare inte hanterat väl och som därför återkommande ”misslyckas” i sin process, som man vill skapa bättre förutsättningar för inom Konsultation. I dessa fall får det ta tid och resurser inledningsvis för att därefter nå en mer hållbar process för individen. Som i all tjänsteverksamhet är det viktigt att det blir så rätt som möjligt från början annars sjunker kvaliteten i tjänsterna samtidigt som resurser slösas bort.

Den fördjupade konsultationen bedrivs huvudsakligen i en intensiv dialogform mellan en väl förberedd resursperson och individen. Då den nödvändiga dokumentationen i de flesta fall är komplett ska samtalen kunna genomföras i en lämplig följd ifall det krävs flera samtal. En individ, som inleder sin konsultation utifrån en problematik kring exempelvis arbetslöshet, kan mycket väl komma att behöva en annan kompetensuppsättning för konsultation efter inledande samtal, exempelvis med större fokus på social problematik. Det måste då vara möjligt att utan längre avbrott förändra ”kompetensmixen” i det team som arbetar med individen. Denna utmaning måste kunna hanteras inom Konsultation då ledtider i en situation som denna kan vara förödande. En möjlighet för att klara stora fluktuationer är att ytterligare nödvändiga resurspersoner kan tas in genom en kompetenspool; exempelvis genom Insatsmarknaden (vilken beskrivs i det följande).

Då det är ett stort ansvar att hantera de processer som sätts igång för en individ är det viktigt att genomföra konsultationen på ett ytterst kompetent sätt och efter kvalitetsindikatorer utifrån evidens och målsättningar. En process får absolut inte avslutas för tidigt men får heller inte pågå längre än att det är dags att sätta in lämpliga insatser utifrån insatsmarknadens möjligheter. För den person som leder konsultationen är det viktigt att ha en känsla för detta då den fortsatta genomströmningen i arbetsmodellen är viktig. Insatsmarknaden syftar just till att ta över från Konsultation för att nya individer ska kunna komma in i konsultation och därmed undvika köbildning i ”systemet” och ökade ledtider.

Precis på samma sätt som inom Forum, som hanterar ”enklare behovssituationer”, så syftar konsultationerna till att fastställa ett kontrakt (se beskrivningen av kontrakt under rubriken ”Forum; den första huvudfunktionen”) som innehåller det stöd som beviljas i form av check samt vilka insatser som man överenskommit ska genomföras inom en definierad tidsram. I detta

sammanhang är det speciellt viktigt att de personer som arbetar inom Konsultation är väl insatta i vad som erbjuds på Insatsmarknaden. I de mer komplexa problembilder som hanteras inom Konsultation kan det oftare förekomma att individer måste delta i insatser för att få fortsatt försörjningsstöd. Detta måste kunna hanteras väl trots att grunden för ett kontrakt bygger på gemensam överenskommelse. Exempelvis kan dessa insatser hanteras tydligare genom att checkens storlek påverkas eller genom tidslängden för stödet.

När kontraktet och därmed den fortsatta planen för insatser är fastställd är det viktigt att väl hantera känslig dokumentation om individen. Individens rätt till ägande av den personliga informationen och önskad sekretess måste beaktas samtidigt som insatsaktörer kan behöva ta del av vissa uppgifter för att utföra sina tjänster. Med nya informationssystem som är utvecklade för att hantera och dela upp sekretessbelagd dokumentation i så kallade ”flik-system” kan olika underlag, med individens förståelse och samtycke, delas upp på sätt så att bara den aktuella och nödvändiga informationen syns för en insatsaktör.

En grundregel är att individen ska själv sköta sin process så långt det är möjligt. Det upprättade kontraktet är körplanen och körkortet som hjälper individen att planera och hantera sina insatser som ligger i överenskommelsen. Att individen har utrymme för att styra sin egen process är en viktig grund för att skapa motivation och resultat. Detta inbegriper också individens ansvar att löpande återrapportera om aktiviteter och resultat. Många av de individer som kommer till Konsultation kan dock ofta ha svårigheter att klara denna uppgift på egen hand. För vissa kan det leda till blockeringar och djup oro. Därför kan i vissa fall en *coach* utses att stödja en person i dennes fortsatta process. Denne coach ska stödja individen och den investering som görs i individen i form av olika insatser. Det handlar om att vara såväl en lots i processen med att hitta och klara insatser som ska genomföras men också vara ett aktivt psykologiskt och motiverande stöd till en person som verkligen behöver denna hjälp i en svår och ovan situation. Coachen stödjer individen mot att uppnå ett utställt mål och att löpande samla ihop och utvärdera resultat på vägen. Denne coach ingår i en coachpool som Konsultation har knutit till sig och kan vara en läkare, sjukgymnast, psykolog, terapeut, jobbcoach men också en arbetsgivare eller en person som kar egen erfarenhet från en liknande situation, utmaning och process.

Exempel: Berit får hjälp genom Konsultation - att reda ut problemen och hitta en ny plan

Berit har under hela sitt liv arbetat hos en och samma arbetsgivare. Hon har trivts bra och knappt varit sjuk. På grund av omstruktureringar i företaget försvinner Berits tjänst och hon flyttas till en ny avdelning med en ny chef. Den nya chefen och Berit kommer inte riktigt överens. Tillsammans med att de nya arbetsuppgifterna och upplägget inte heller matchar Berits styrkor och förmåga drabbas hon efter en längre period av vantrivsel och efter allt fler konflikter blir hon sjukskriven av sin husläkare.

Läkaren signalerar till Konsultation att Berit kommer att vara ett aktivt ärende som kräver mycket uppmärksamhet. Hon kommer att behöva stöd för att hitta tillbaka till egen försörjning; förmodligen i en ny roll på arbetsmarknaden.

Berits blivande handläggare på Konsultation uppfattar läkarens signal och förbereder Berits första kontakt med ett utvalt team på Konsultation. Här träffar Berit mycket kompetenta personer som hjälper henne att bena ut hennes situation och hitta en väg fram. Denna process får ta sin tid, men är kontinuerlig och aktiv. Efter flera samtal kommer Berit, tillsammans med sin handläggare, fram till vad hon tror skulle kunna vara ett första steg. Tillsammans sätter de upp en plan och ett kontrakt för insatser som de tror kan stödja Berit i

att ta sig tillbaka till egen försörjning. Det blir ett antal parallella insatser från flera aktörer där Berit själv väljer vilka hon vill samarbeta med.

Berit känner att hon har fått ett förnyat självförtroende genom diskussionerna på Konsultation. Hon och handläggaren bedömer att Berit inte behöver en coach i sin fortsatta process. Berit driver därefter sin process vidare på egen hand enligt plan i kontraktet och rapporterar löpande in resultatet av insatserna till sin handläggare.

6.3 Insatsmarknaden; den tredje huvudfunktionen

Den nya arbetsmodellen kan egentligen beskrivas som att den i första hand är ett stöd för att få tillgång till insatser snabbt som hjälper en individ till ett passande arbete – eller att kunna behålla sitt arbete och försörjning. Lika viktigt men ändå i andra hand handlar det om bedömningen av rätten till försörjning, dvs. vilka rättigheter till ekonomiskt stöd som finns utifrån denna gällande situationen. Det är betoningen på individens process, mot ett mål som ska ge bestående resultat, som är den grundläggande verksamhetslogiken för allt som görs – och här spelar Insatsmarknaden en mycket viktig och delvis ny roll. Det får heller inte uppstå situationer där försörjningsstöd och insatser motverkar varandra. Exempelvis måste en insats i form av träning genom en praktikplats inte innebära att försörjningsstödet försvinner (åtminstone helt) och att individens ekonomiska situation därmed upplevs som alltför osäker. I dagens system kan en praktikplats ordnad av Arbetsförmedlingen eller annan förmedlande organisation innebära att försörjningsstödet från Försäkringskassan dras in (pga. att en individ nu uppbär lön/ersättning under en viss begränsad tid) med följd av att individen därför avböjer möjligheten. Detta då den ekonomiska osäkerheten på sikt blir för stor. Stöd och insatser måste därför samspela vilket sker individuellt genom kontraktets formulering.

De insatser som ska vara tillgängliga måste ha en stor bredd och mångfald med tanke på de många olika behoven. Insatserna måste också vara tillgängliga med kort varsel, kompetenta och konkurrenskraftiga samt många gånger kunna samverka effektivt i olika konstellationer över en längre tidsperiod. Det är närmast omöjligt att kunna upprätthålla en sådan bredd och snabb access till insatser inom ramen för ett i förväg ”planerat” system. Den bästa lösningen för att klara detta är en marknad av aktörer som konkurrerar om uppdrag, följs upp på resultat och kvalitet samt styrs av smarta incitamentsystem som korrigerar för kortsiktighet och brister som annars kan uppkomma i en marknadssituation.

Med checksystemet (som inledningsvis beskrivits ovan), och en stor bredd av insatsaktörer, möjliggörs en direkt och individualiserad access till tjänsterna som inte kan fås genom sedvanliga upphandlingar. Det är alltså ett kundvalssystem som är basen för insatserna och där individen som kund, och utifrån vad som överenskommit i kontraktet med handläggaren inom Forum, en vårdenhet eller Konsultation, väljer och sätter samman en serie av insatser utifrån ett uppsatt mål. I de situationer som individen har svårt att välja själv finns det i vissa fall stöd och rådgivning genom en coach (vilket har beskrivits ovan) eller annars alltid genom direktkontakt med handläggaren som var med och upprättade kontraktet.

Insatsmarknadens aktörer kan vara såväl företag, offentliga tjänsteproducenter, ideella organisationer som formaliserade nätverk av kompetenser. Detta möjliggör en stor mångfald av aktörer och att det bästa kan tas in från privata, offentliga och ideella engagemang. Insatsaktörerna arbetar inom områden som exempelvis matchning (mot arbetsmarknaden)/jobbragging, utbildning, karriärvägledning, coachning, validering, vård och hälsa samt rehabilitering med fokus på ”att komma i arbete”, arbetsträning, starta eget/stöd till nyföretagande, innovationsrådgivning samt att tillhandahålla praktikplatser. Alla aktörer arbetar

inom ramen för samma spelregler. I vissa fall kan en aktör ha en koordinerande roll, ungefär som en generalentreprenör som organiserar en serie av insatser från olika ”underleverantörer”. Ett viktigt utvärderingskriterium av insatsaktörerna är att de har förmåga att samarbeta smidigt och utan fördröjning med andra aktörer för att stödja kundens process framåt.

Samtliga insatsaktörer måste auktoriseras innan de får ingå i Insatsmarknaden. Auktorisationen innebär att dessa aktörer måste uppfylla ett antal viktiga kriterier:

- De möter grundläggande ekonomiska kriterier (ekonomisk stabilitet, uppfyllt ekonomiska förpliktelser etc.)
- Driver vederhäftig verksamhet som bygger på vetenskap och/eller beprövad erfarenhet
- Är väl bekanta med och arbetar tydligt efter de bärande principer som ligger till grund för hela arbetsmodellen och där Insatsmarknaden har en viktig huvudroll
- Möter kvalitetskrav efter årliga utvärderingar av kvalitet, samverkan, resultat och tid till resultat
- Väljs i tillräcklig omfattning – klarar hyggligt konkurrensen på marknaden

För att kundvalssystemet ska fungera måste insatsmarknaden, trots sin bredd och mångfald, vara överblickbar och att det finns information tillgänglig som gör det möjligt att på goda grunder välja ut en lämplig aktör. Enkla web-baserade söksystem och andra icke-digitala informationssystem måste finnas tillgängliga. För att klara detta bör insatsaktörerna själva, efter auktorisation, kunna involveras för att utveckla dessa underlag enligt tydliga mallar. Löpande kvalitetsutvärderingar är ett viktigt inslag för att utveckla jämförande information mellan aktörerna. Den öppna insatsmarknaden, som kommer att vara mycket attraktiv för många olika aktörer, möjliggör att nya aktörer löpande kan komma in i kundvalssystemet och bidra med nya tjänster och idéer som är viktiga för den kontinuerliga utvecklingen och konkurrensen.

Exempel: Eva arbetar som karriärcoach på Insatsmarknaden

Eva är företagare i Nacka som under många år drivit eget företag som karriärcoach. Hennes främsta kunder har varit företag och företagshälsovård. När Insatsmarknaden i Nacka öppnades var Eva snabb att auktorisera sig som en aktör. Det var en relativt enkel process där hon fick visa att hon hade kompetens för att driva sin verksamhet, sätta upp och redovisa sina resultat samt att hon inte hade något misstänkt i bagaget.

Hennes första utmaning var att formulera vad hon kunde bidra med för att skapa ”Fler friska företagsamma Nackabor”. Hennes beskrivning av verksamheten finns nu med i utbudskatalogen som medborgare i Nacka, som fått en check att användas inom hennes område, kan välja tjänster ifrån.

När en person med behov väljer Evas företag är hon snabb att se till att få igång processen som ska hjälpa personen framåt. Det ligger i hennes intresse både som medmänniska, professionell coach och som företagare som vill driva sin verksamhet framgångsrikt. Ersättningen som hon får är uppdelad i en grundersättning – som hon får när någon väljer henne som aktör, samt möjlighet till ytterligare, bonusrelaterade ersättningar mot prestation och resultat hon uppnår. Målen är satta utifrån kontrakten som personerna har skrivit med sina handläggare.

Allt eftersom Eva träffat och coachat personer så kan hon redovisa sina resultat för att visa upp sin förmåga och förhoppningsvis locka fler att välja henne.

Marknadsmodeller kan fungera utmärkt i många sammanhang. I detta sammanhang är det dock mer komplicerat då det är viktigt att kunderna i systemet får lika behandling och att det inte är de mest "lönsamma" kunderna som väljs (de individer som är lättare att hantera och som ger mest resultat i förhållande till betalda insatser). Vidare är kortsiktighet och risken för att det långsiktiga resultatet inte sätts i fokus en risk som måste hanteras. Erfarenheterna i Nacka kommun inom andra områden är att ett väl genomfört auktorisationssystem med uppföljning minskar dessa risker. För att Insatsmarknaden ska fungera är det därför viktigt att kombinera marknadens dynamik med en genomtänkt styrning. Ett exempel på ett incitamentsystem, baserat på tre kategorier, är följande:

- ✓ Uppdrag – En grundersättning för åtagandet och den direkta arbetsinsatsen utgår till insatsaktören enligt etablerad prislapp (exempelvis kostnad per timme)
- ✓ Prestation – En bonusliknande ersättning utgår till insatsaktören utifrån att vissa resultat uppfylls. Det kan ske i exempelvis två stegvisa nivåer 1) individen får insatser som leder till att ett delmål nås inom en viss tid, 2) individen får arbete till följd av insatserna
- ✓ Slutresultat; utifrån olika svårighetsgrader – För att undvika risken för så kallad "cream skimming"; att insatsaktörerna väljer de fall som man kan klara på ett enkelt sätt och därmed väljer bort svårare och osäkrare fall, utgår en ytterligare bonus för bestående resultat. Om individen är i arbete efter sex månader erhålls en bonus som är större ju högre svårighetsgraden har bedömts vara.

Som komplement till detta incitamentsystem är det viktigt att också individen, som är föremål för insatserna, har incitament till att vara en aktiv medproducent i insatserna. Förutom det uppenbara och redan givna, att finna en bra lösning för arbete och försörjning, kan det vara viktigt med direkta och tydliga incitament av att nå uppsatta resultat i tid; exempelvis att ett startbidrag utgår när man kommer i arbete inom den utsatta tidsplanen.

Vid sidan av den viktiga huvuduppgiften att välja insatser och att dessa blir utförda på ett bra sätt är en annan viktig uppgift att löpande utvärdera efter kvalitetsindikatorer (för jämförelser) och sammanställa feedback över vad för typ av insatser som fungerar bäst för vissa kategorier av målgrupper eller situationer. Det är en viktig kunskap i samband med Forums och Konsultations insatser med att, tillsammans med individen som behöver stöd, utforma det mest lämpliga kontraktet. För detta behövs kunskaper om vad som verkligen fungerar och vad som fungerar mindre bra. Att utvärdera vilka områden inom Insatsmarknaden som är svaga är också viktigt liksom att aktivt arbeta med att locka till sig kompetensaktörer som bör kunna bidra med viktiga förstärkningar och utveckling av marknaden.

6.4 Arbetsmodellen; sammanfattning och överblick

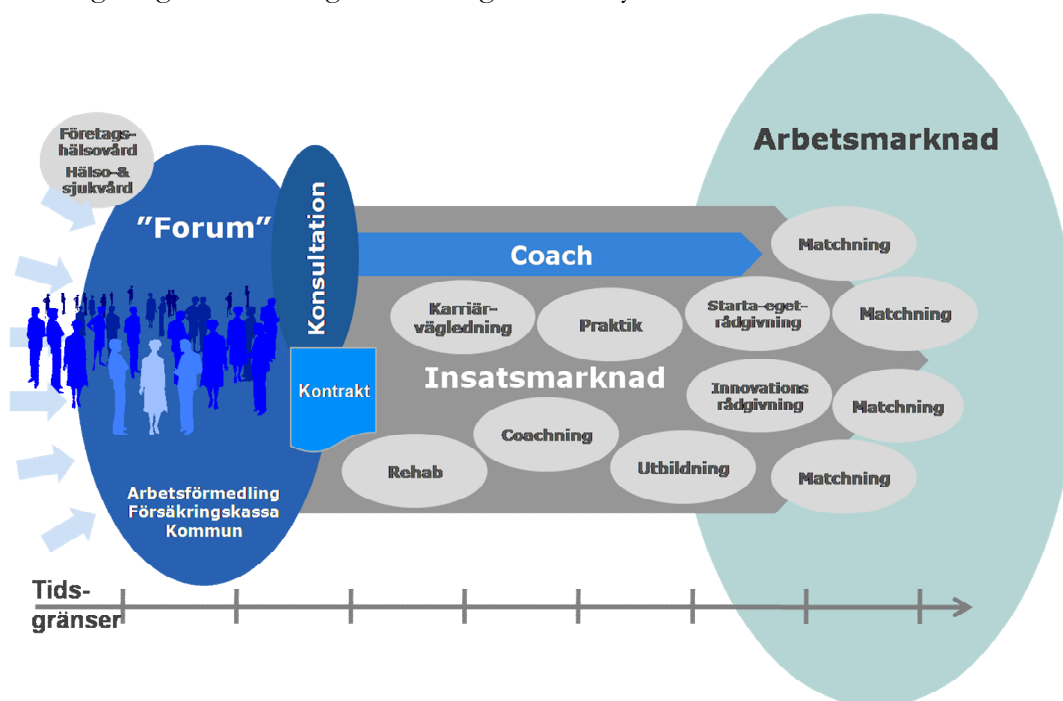
Arbetsmodellen som beskrivits ovan handlar i grunden om en matchning mellan medborgarna i Nacka och arbetsmarknaden. De aktörer som agerar inom arbetsmodellen, i grunden på uppdrag av Nackas medborgare, ska bidra till att denna matchning kan ske så snabbt som möjligt i en process som är såväl effektiv för individen som behöver stöd som när det gäller de samhällsresurser som sätts in. Viktigt att notera är att även arbetsgivarna ska ses som en uppdragsgivare och målgrupp i denna arbetsmodell.

Ett antal viktiga funktioner och begrepp har beskrivits:

- **Forum**; en mötesplats och mottagning dit människor kommer utifrån olika skäl som arbetslöshet och annan försörjningsproblematik, sjukdom eller hälsoproblem, behov av

omställning eller att få ”starthjälp”, arbetsgivare som söker medarbetare eller som vill bidra med olika insatser. Alla behov förenas i att det handlar om målsättningar inom ett arbete och/eller försörjning. Företagshälsovården och hälso- sjukvårdens olika enheter samverkar med Forum i dessa uppdrag.

- **Konsultation**; när fördjupat samtal och planering bedöms som viktigt kring förutsättningar och möjligheter. Ett multiprofessionellt team, skräddarsytt för det aktuella behovet, samverkar med individen för att en hållbar grund för arbete och försörjning ska etableras. En noggrann plan för viktiga insatser planeras och då det behövs finns en coach att tillgå för att få stöd i den fortsatta processen mot att nå målen med arbete och försörjning.
- **Kontrakt**; en överenskommelse mellan individen som behöver stöd genom insatser och handläggaren om vad som ska göras och uppnås inom en viss tid (planen), vilka prestationer och motprestationer som ska göras av ”parterna”, samt omfattningen av den check som ställs ut och vilka områden av insatser denna check möjliggör. Kontraktet är också en grund för den samlade dokumentation som behövs för att insatser ska kunna göras.
- **Insatsmarknad**; ett brett utbud av auktoriserade aktörer som erbjuder insatser för att nå uppsatta mål för arbete och försörjning. Med den utställda checken görs insatserna tillgängliga omgående och i kombinationer genom ett kundvalssystem. Ett smart incitamentsystem säkerställer att insatser ges så att långsiktiga mål för individen uppnås och att alla individer, med enklare eller svårare utmaningar, kan få bra hjälp; ju högre svårighetsgrad desto högre ersättning om man lyckas.



Varför har vi bedömt, i denna arbetsprocess med många involverade, att denna arbetsmodell är viktig? Det grundläggande för initiativet och vår drivkraft har varit att det krävs mer av gemensamma tag och delvis ett nytt tänkande för att möta den utmaning som ökat ”utanförskap” innebär för individen, närstående som samhället i övrigt. Med en blick runt omkring oss finns det också en betydande risk att ”utanförskapet” kan komma att öka – och det snabbt. Idag och framöver kan det vara svårt att komma in på arbetsmarknaden även med goda förutsättningar i bagaget, och ännu svårare att komma tillbaka om man varit utanför för länge.

I denna utveckling, och med risken för att den kan förvärras, är det viktigt att arbeta ännu smartare med att framför allt bistå med att ”bygga upp” individers kapacitet. Arbetsmodellen ska

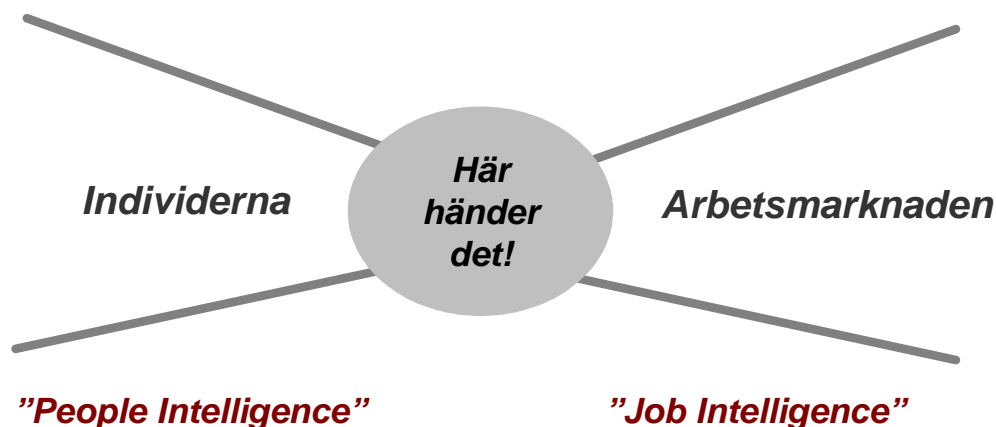
därför i första hand ses som en slags försäkring för insatser riktade mot att arbetslinjen hålls så långt det är möjligt. I andra hand är det en försäkring för försörjningsstöd under den tid man är i ”transfer” mot ett nytt arbete eller för att kunna behålla ett arbete. Det är mindre fokus på utredningar och ett ökat fokus på aktiva insatser som stärker individens förmåga och möjligheter. Först då det är tydligt klargjort att inga möjligheter återstår inträder ett mer permanent försörjningsstöd.

Med dessa utgångspunkter är arbetsmodellen och processen inom denna modell från första början fokuserad på individen. Bedömningen ska ske i ”individuella former” och insatser skraddarsys för att individen på snabbaste sätt ska uppnå målet. För detta krävs i många stycken ett annat sätt att arbeta och framför allt en mycket mer integrerad samverkan mellan viktiga myndighets- och insatsorganisationer än vad som sker idag. Den nya arbetsmodellen ska komma till individen – det är inte individen som ska behöva komma till alla organisationer; det är en ny arbetslogik.

Allt i arbetsmodellen ska ske utifrån ett för individen och resursanvändningen optimalt processtänkande. Det som utmärker effektiva tjänster är att det blir rätt från början. De ledtider som finns idag, mellan olika organisationers beslut och insatser, kan inte vara rätt. Det går att kapa dessa ledtider betydligt om vi är rätt organiserade från början.

Ett viktigt inslag i arbetsmodellen och som behöver förstärkas rent allmänt är de proaktiva inslagen. Att få access till insatser innan det blir betydligt svårare, eller till och med för sent, är oerhört viktigt. Det ska vara lätt, inte svårt, att få access till insatser om det behövs. Omställning och ”starthjälp” är viktigt att få i rätt skede. Kommer detta för sent blir det dyrt för både individen och samhället.

Att utveckla ”delägarskap” är ett viktigt inslag i arbetsmodellen. Det tydliga kontraktet och rätten till insatser som ska leda mot ett klart och uttalat individuellt mål, skapar bättre möjligheter för att göra individen engagerad och till en ”medproducent” i utvecklingen. Detta är en viktig resurs i sig som arbetsmodellen har för avsikt att stödja på ett tydligt sätt.



Traditionellt har de insatser som utförs haft tonvikt på att stödja individen med olika insatser som förhoppningsvis ska leda till arbete (i bilden nedan kallat ”people intelligence”). Med den nya arbetsmodellen tillkommer ett ökat fokus på insatser som hämtas utifrån vad som behövs på arbetsmarknaden och vad arbetsgivare eftersöker (i bilden nedan kallat ”job intelligence”). Det finns en starkare tonvikt på ”matchning” mot arbetsmarknaden genom ytterligare kunskaper om näringsliv, branscher, och ”införsäljning” av individen genom de insatser som ingår inom Insatsmarknaden.

7. Kritiska frågeställningar i det fortsatta arbetet

Den arbetsmodell som har utvecklats och beskrivits ovan är fullt möjlig att etablera utifrån dagens förhållanden av ansvars- och uppgiftsfördelning på olika organisationer, lagstiftning och regler samt nivåer av försörjningsstöd. Befintliga organisationer samt former och villkor för försörjningsstöd behöver inte ändras för att arbetsmodellen ska fungera. Däremot handlar arbetsmodellen om en ny samordning mellan olika myndigheter och uppgifter samt en tydligare uppdelning mellan organisationer som fattar beslut om stöd och insatser och organisationer som utför insatserna. Arbetsmodellen kan dock inte fungera som ett nätverk. Den måste drivas som egen organisation, med egna medel och med en egen ledning och övrig bemanning.

Bildandet av ett **samordningsförbund** (enligt etablerad praxis) i Nacka är därför avgörande för att skapa en nödvändig institutionell bas för samarbetet enligt den nya arbetsmodellen. Samordning av de aktuella ekonomiska medlen måste ske för att samverkan ska kunna ske på det ”sömlösa” sätt som har skisserats. Vidare är det viktigt att säkerställa medel till tidiga insatser genom att granska hur de olika insatsmedel som myndigheterna förfogar över idag kan samordnas, vilka tillskott av medel genom sjukpenninganslaget som kan göras samt hur nya medel kan tillskjutas; exempelvis från ESF-fonden.

Vidare har ett samordningsförbund bedömts vara en förutsättning för att kunna rekrytera nödvändiga ledningsfunktioner. För att den nya arbetsmodellen ska kunna etableras är att det initialt kritiskt att det finns en tillsatt och på uppgiften fullständigt fokuserad ledning som kan leda och organisera arbetet.

En **”nyttokalkyl”**, dvs. en bedömning av vinster och kostnader för den nya arbetsmodellen behöver utföras så snart som möjligt. För att fördjupa antaganden om nytta med den nya arbetsmodellen, och skapa ytterligare engagemang för att etablera modellen, är en bedömning av potentiella vinster till följd av ett nytt arbetssätt viktigt att kartlägga. Det gäller dels bedömningar av möjliga förändringar i behov av försörjningsstöd och även uppskattningar av effekter som kommer av att fler kommunmedborgare arbetar. Det gäller dels vinster till följd av förändrat administrativt arbete.

Vid sidan om vinsterna behöver den nya arbetsmodellen en uppskattning av driftskostnader; en egen budget, för att ett mer komplett beslutsunderlag ska kunna föreligga.

Arbetsmodellen, som utvecklats med detta arbete, kan ses som en övergripande infrastruktur och ”meta-process” för hur en effektiv samverkan mellan olika aktörer kan korta ledtider på betydande sätt (för de processer som ska stödja individer till arbete och försörjning). I nästa steg måste arbetsmodellen bli betydligt mer operativ. Vilka kompetenser som behövs, hur beslut ska samverka och hur checksystemet fungerar i samspel med insatser etc. För att kunna se den mer operativa bilden behöver ett antal **”typ-processer”** kartläggas utifrån de olika behovstyper som är aktuella i denna arbetsmodell. Beskrivningarna av dessa typologiserade processer ger en nödvändig fördjupad bild av hur arbetet bedrivs gemensamt i samverkan mellan de fyra organisationerna och insatsmarknadens aktörer.

Ett viktigt inledande resultat av denna operativa kartläggning är att få fram tydligare **kompetensprofiler** i arbetsmodellens ingångsfunktioner. Detta är viktigt för att kunna säkerställa att bemanning görs med rätt kompetens från de involverade organisationerna. Vidare kommer den operativa kartläggningen att leda till en insikt om hur de **administrativa processerna** bör organiseras och därtill hörande **informations- och kommunikationsprocesser**. Speciellt viktigt i detta sammanhang är hur den för samverkan kritiska **individrelaterade dokumentationen** kan delas mellan myndigheterna på grunder som säkerställer behörig och god sekretess för

medborgarna; exempelvis genom olika former av acceptabla fullmaktsförfaranden från de försäkrade.

Samverkan mellan organisationerna i den nya arbetsmodellen förutsätter att det finns gemensamma ”standards” för bedömningsmetoder och handläggningsprocesser; dvs. gemensamt godkänd användning av metoder, bedömningsinstrument, rapporteringssystem etc.

Gemensamma metoder och rutiner måste etableras mellan de fyra tongivande organisationerna. Till vissa delar finns det idag etablerade metoder som exempelvis SASSAM. De nationella försäkringsmedicinska riktlinjerna som är under framtagande är ytterligare ett exempel på ett möjligt gemensamt angreppssätt.

Insatsmarknaden som den har beskrivits i arbetsmodellen blir ett helt nytt inslag. För att en **fungerande insatsmarknad** ska kunna etableras måste ett fortsatt arbete med göras med fokus på detta. Utifrån de behov som finns; vilka insattjänster och aktörer ska finnas tillgängliga? Hur ska checkarna konstrueras och hur ska incitamentsystemet konstrueras från ett mer operativt perspektiv? Hur ska insatsmarknaden beskrivas och informationen göras tillgänglig för medborgarna? Hur ska man kunna säkerställa ett effektivt samspel mellan olika insatsaktörer och hur sker uppföljning och rapporteringsrutiner ut för insatserna? Hur kan man stimulera mer av ”socialt företagande”, dvs. aktörer som förenar kommersiell verksamhet med tydlig samhällsnytta, att etablera sig i Nacka; en viktig resurs för att med nytänkande ta vara på möjligheterna att skapa arbete även för de som idag står långt från arbetsmarknaden.

BILAGOR:

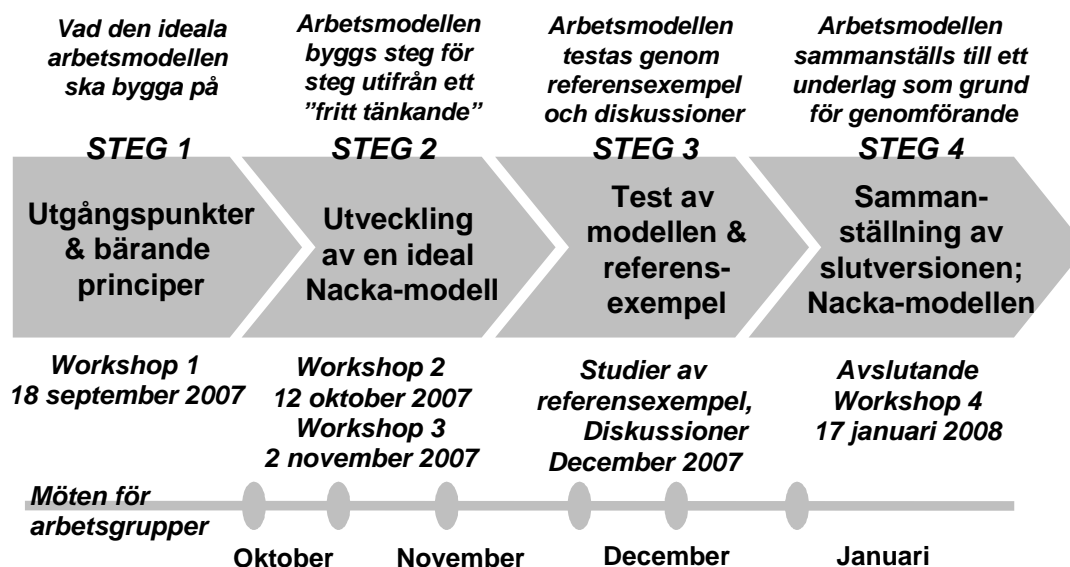
Bilaga 1 – Arbetsmetod och arbetsprocess

Omfattningen av de uppgifter och processer som stått i fokus för den arbetsmodell som utvecklats av deltagarna är stor och komplexiteten hög. Ett flertal olika lagar och förordningar reglerar de olika myndighetsroller som involveras. Ändras något i ”ena ändan av systemet” så uppstår ny problematik någon annanstans. Det är lätt att problematisera och finna begränsningar och ofta svårt att hitta de helt nya uppslagen. Läsningar kan slå till snabbt och begränsa möjligheterna till kreativa angreppssätt som kan definiera nya utgångspunkter som vänder problem till möjligheter. Istället för att beskriva nya arbetssätt (som har varit önskat fokus i denna arbetsprocess) är risken stor att vi hamnar i diskussioner om ersättningsnivåer eller om befintliga arbetsmetoder kan bli bättre genom andra blanketter för att nämna ett av många exempel.

En ”spelregel” som har tillämpats aktivt inledningsvis har varit att hålla ett ”utifrån-in-perspektiv”; att under en period frigöra sig från ”verkligheten” och dagens begränsningar för att pröva ett fritt tänkande som ”om det inte fanns något system alls” eller ”i den bästa av världar”. Denna arbetsmetod, som har sin grund i forskning kring ”innovationsmanagement” och praktik från utvecklingsprocesser, benämns Idealiserad Design. Rätt tillämpad är fördelen med detta angreppssätt att tankens frihet kan odlas under en period och gradvis lyfta bort begränsningar (många gånger självpåtagna) som är onödiga med ett nytt perspektiv. Vi behöver inte bekymra oss för att ”verkligheten glöms bort” i detta skede – den finns alltid där redo att inom kort möta modellen. Erfarenheter från att använda denna metod har visat att nya kreativa idéer har större chans att utvecklas och senare påverka ”verkligheten” med detta anslag.

I den första hälften av arbetsprocessen använde vi detta angreppssätt i plenumdiskussioner och arbetsgrupper och bevakade att vi inte återvände till ”hur vi gör idag”. Därefter, efter att ha passerat halvtid, fick grundstrukturerna av arbetsmodellen allt mer möta den verklighet som gäller och som arbetsmodellen måste kunna verka i. I plenumdiskussioner och arbetsgrupper ökade nu utmaningen men samtidigt hade grunden lagts för ett nytt gemensamt anslag för en arbetsmodell och ett nytt gemensamt ”språk” kring den idé som modellen står för.

Arbetsprocessen drevs i fyra steg med löpande input från olika perspektiv av personer som bedömts kunna komplettera våra kunskaper och inspirera till idéer och möjligheter med den nya arbetsmodellen.



Bilaga 2 – Ordlista

Auktorisation – Samtliga insatsaktörer måste auktoriseras innan de får ingå i Insatsmarknaden. Auktorisationen innebär att dessa aktörer måste uppfylla ett antal viktiga kriterier och delta i resultatuppföljning som blir tillgänglig för alla.

Bärande principer – Viktiga utgångspunkter, värderingar och grundläggande målsättningar som utgör ett förhållningssätt och som ska befrämjas av en ny modell.

Check – Formen för finansiering och fördelning av medel för de insatser som insatsaktörerna gör för att stödja individer tillbaka till arbete. Gör insatserna tillgängliga och möjliga att kombinera genom ett kundvalssystem.

Coach – En roll för att stödja individen och den investering som görs i individen i form av olika insatser. En lots i processen med att hitta och klara insatser som ska genomföras men också vara ett aktivt och motiverande stöd till en person som verkligen behöver denna hjälp i en svår och ovan situation. Det är en mycket liten grupp från Konsultation som behöver en coach som stöd i sin fortsatta process.

Forum – En ingång och ett naturligt centrum för att få access till de tjänster som ska bistå invånarna i Nacka - i deras möjligheter på arbetsmarknaden. En mötesplats och mottagning dit människor kommer utifrån olika skäl som arbetslöshet och annan försörjningsproblematik, behov av omställning eller att få ”starthjälp”, arbetsgivare som söker medarbetare eller som vill bidra med olika insatser. I situationer av sjukdom eller hälsoproblem i koppling till arbetsförmåga involveras även vårdenheter som en del av ”funktionen” Forum.

Ideal modell – En optimal modell som inte inledningsvis begränsas av gällande lagstiftning, ansvarsgränser och förordningar. Denna ideala modell ska generera ett konstruktivt underlag för nya perspektiv och idéer snarare än att lösa operativa problem här och nu. Metoden syftar till att tankens frihet odlas under en period och gradvis lyfta bort begränsningar (många gånger självpåtagna).

Insats – Aktivitet som stödjer en individ till ett passande arbete eller att närma sig arbetsmarknaden. Exempel på verksamheter är matchning (mot arbetsmarknaden)/jobbragging, utbildning, karriärvägledning, coaching, validering, vård och hälsa samt rehabilitering med fokus på ”att komma i arbete”, arbetsträning, starta eget, innovationsrådgivning samt tillhandahållande av praktikplatser.

Insatsaktör – Företag, offentliga tjänsteproducenter, ideella organisationer eller formaliserade nätverk av kompetenser som levererar insatser på insatsmarknaden. Organisationerna erhåller sin ersättning genom checken som individen tar med sig i sitt val av leverantör.

Insatsmarknad – Dynamisk och tillgänglig marknad av aktörer som konkurrerar om uppdrag, följs upp på resultat och kvalitet samt styrs av smarta incitamentsystem som korrigerar för kortsiktighet och brister som annars kan uppkomma i en marknadssituation.

Konsultation – Ett multiprofessionellt team, skräddarsytt för det aktuella behovet, samverkar med individen för att en hållbar grund för arbete och försörjning ska etableras. Förutom att teamet har olika kompetenser, inom exempelvis arbetsmarknad, medicin, psykologi och beteendevetenskap, har de alla gemensamt att de är tränade att arbeta med individer inte bara för

att bedöma utan också för att lyfta fram resurser och terapeutiskt stödja individer i samband med konsultationen.

Kontrakt – Partsgemensam överenskommelse mellan individen som söker stöd och företrädaren som tillhandahåller stödet. Tydliggör rättigheter och skyldigheter för båda parter. Kontraktet innehåller också tidplan och delmål för genomförande av insatser.

Triage – Uttryck inspirerat av kvalificerad personal på akuten som gör en första, snabb och kompetent bedömning och gradering av behovet av vård, ofta enligt fastställda riktlinjer, för att sedan slussa vidare patienten till lämplig funktion och kompetens.

Bilaga 3 – Deltagare och gäster

Stockholms läns landsting:

Biljana Knezevic Landstingets beställaravdelning, HSN
Hans Cagnell Landstingets beställaravdelning, HSN
Georg Engel Verksamhetschef Forum – SLL
Ruslan Savitskij Chef InRe Stressmottagning, Nacka
Lars Wåhlin, Läkare Sickla HälsoCenter

Försäkringskassan:

Lennart Jäderqvist Kontorschef Nacka
Harriet Thorvaldson Enhetschef Nacka
Sven Envall Försäkringsbedömare, Nacka
Staffan Unt Försäkringsamordnare inom sjukförsäkringen, Stockholms län

Arbetsförmedlingen:

Juan Avila Arbetsförmedlingschef Nacka
Margareta Degerman, Arbetspsykolog
Eva Larsson, Arbetsförmedlare
Björn Aschan, Arbetsförmedlare
Pamela Larsson, Verksamhetsledare
Amer Baalbaki, Verksamhetsledare

Nacka kommun:

Eva Jobring, Socialchef
Annica Blomsten Chef IFO Socialtjänsten
Helena Björklund Socionom Socialtjänsten
Anette Böe Verksamheten Sociala Stödresurser (VSS)
Lena Dahlstedt, Kultur- och utbildningsdirektör
Anders Börjesson, Näringslivsdirektör
Jill Salander Controller Kultur- och utbildningsenheten
Annika Hällström, Egen företagare, ekonomisk rådgivare, initiativtagare till Nacka Värmdö Nätverk

Styrgrupp:

Lennart Jonasson, Stadsdirektör Nacka
Gunn Franzén Ljung Försäkringschef Stockholm
Ingela Söderman Avdelningschef Länsarbetsnämnden Stockholm
Olle Olofsson, Avdelningschef HSN, Stockholms läns landsting

Föreläsare och gäster under projektets gång

Bettina Kashefi, Statssekreterare, Socialdepartementet
Maciej Zaremba, Journalist, Dagens Nyheter
Malin Gawell, Forskare, ESBRI – Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning
Björn Asplund, Klubbhusordförande, Fountain House, Stockholm
Wadih El-Achkar, Näringslivschef, Botkyrka kommun
Olle Öberg, VD, Left Is Right AB

Studiebesök på Arbetslivscentrum i Fisksätra, Nacka och Länsförsäkringar AB, Stockholm

Gäster den 17 januari 2008

Catarina Andersson Forsman, Hälso- och sjukvårdsdirektör SLL – opponent
Wadih El-Achkar, Näringslivschef, Botkyrka kommun – opponent
Stefan Sallerfors, Forskningschef, Länsförsäkringar AB – opponent
Maciej Zaremba, Journalist, Dagens Nyheter – opponent
Erik Langby, Kommunråd (m) och Kommunstyrelsens ordförande, Nacka Kommun

Eva Öhbom Ekdahl, Kommunalråd (m), Nacka Kommun
Jan-Eric Jansson, Kommunalråd (kd), vice ordförande Kommunstyrelsen, Nacka kommun
Stefan Saläng, Kommunalråd (fp) Nacka Kommun
Mattias Lundbäck, Politiskt sakkunnig, Socialdepartementet
Fredrik Östbom, Politiskt sakkunnig, Arbetsmarknadsdepartementet
Jeanette Azinovic, Områdeschef, Arbetsförmedlingen
Andreas Broryd, VD, Broryd & Lutz
Elisabeth Carle, Personaldirektör, Nacka Kommun
Ingrid Jonasson, Utredare, Socialstyrelsen
Inger Bäcklund, Nacka kommun
Kerstin Trygg, Nacka kommun
Filip Olma, Nacka kommun

HCM:

Margareta Palmberg, Projektledare och kundansvarig
Dag Norén, Projektledare
Klara Palmberg, Projektledare