Vägen till arbetsgivarna -i teori och praktik

Sammanfattning, erfarenheter och rekommendationer

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Samordningsförbundet
Centrala Östergötland

Upplägg

Del 1: Vägen till arbetsgivarna-teori

- Kort bakgrund till studien och kort om studien
- Sammanfattning av resultat i tre punkter

Del 2: Vägen till arbetsgivarna- i praktiken

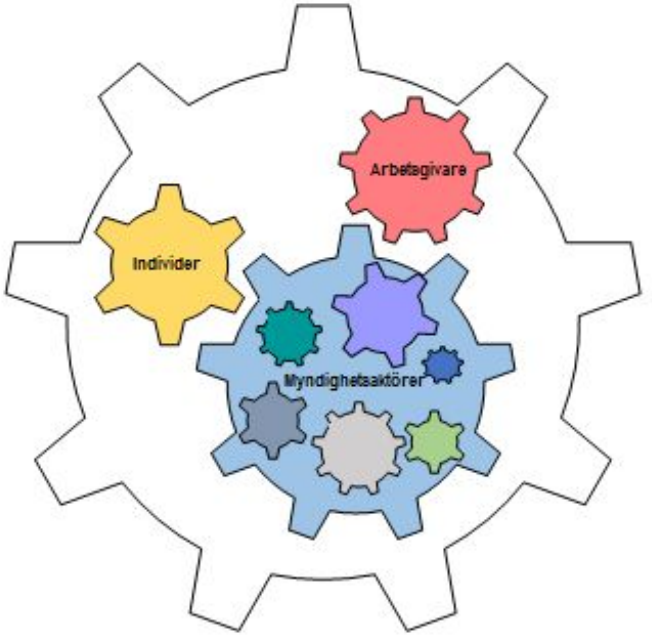
- Arbetsgivarkoordinatorrollen
- Framgångsfaktorer från lokala projekt & rekommendationer inför uppstart av nya verksamheter

Del 1

Vägen till arbetsgivarna- teori

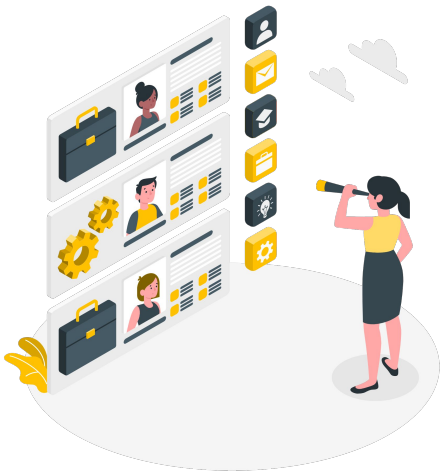
Bakgrund- Arbetsmarknadsinkludering

- Komplex samverkan mellan arbetslösa individer från utsatta grupper, myndighetsaktörer samt arbetsgivare.
- Vision- arbetsmarknadsinkludering som ett maskineri.
- Verkligheten- brister i form av samverkansutmaningar.
- En utmaning- samverkan mellan myndighetsaktörer och arbetsgivare
- Arbetsgivare- central roll för en fungerande samverkan och arbetsmarknadsinkludering



Vägen till arbetsgivarna- om studien

- **Vad**: Intervjustudie av arbetsgivare som genomfördes av Samordningsförbundet i Centrala Östergötland och Linköpings universitet 2016.
- **Syfte**: öka kunskapen om arbetsgivarnas behov och drivkrafter och ge svar på hur vi kan få fler arbetsgivare att bidra till en ökad arbetsmarknadsinkludering av arbetslösa individer från utsatta grupper.
- **Urval**: 27 arbetsgivare från olika yrkesområden, sektorer och företagsstorlek samt med olika erfarenhet av arbetsmarknadsinkludering.



Resultat

Studien kan sammanfattas i tre slutsatser:

1. Arbetsgivarna har olika inställning till arbetsmarknadsinkludering.
2. Arbetsgivarnas inställning påverkas av en mängd olika individ-, arbetsplats- och myndighetsrelaterade faktorer.
3. Arbetsmarknadsinkludering kan påverkas genom arbetsgivaranpassat stöd.

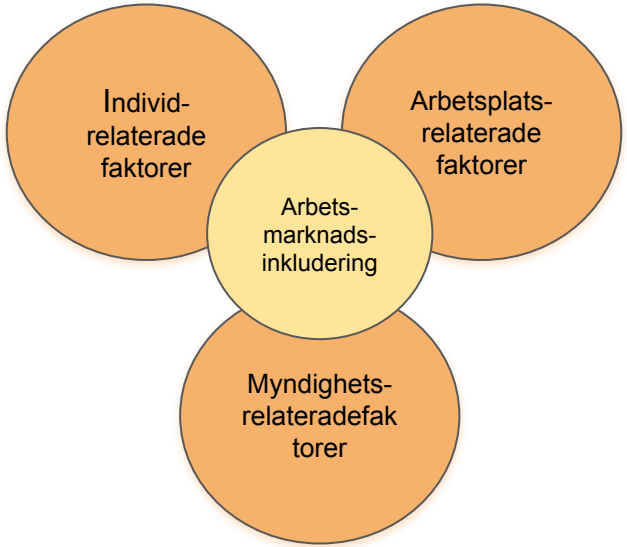
1. Arbetsgivarna har olika inställning till arbetsmarknadsinkludering

- Tre olika typer av grundinställning identifierades hos arbetsgivarna
- Karaktäriseras av olika utmärkande drag kopplade till matchning, samverkan med myndighetsaktörerna samt tillit
- Inställningarna antas ha stor inverkan på arbetsmarknadsinkludering

Arbetsgivare med kritisk inställning	Arbetsgivare med positiv inställning	Arbetsgivare med neutral inställning
• Problemorienterat förhållningssätt • Betraktar målgruppen som belastning • Upplever bristande stöd från myndighetsaktörerna • Brist på tillit och samverkansvilja • Låg grad av inkludering	• Lösningsorienterat förhållningssätt • Betraktar målgruppen som resurs • Ej beroende av eller nöjda med myndighetsstödet • Samverkansvilliga • Hög grad av inkludering	• Relativt förhållningssätt • Synen på målgruppen som resurs eller belastning påverkas av matchning och anpassning. • Inkluderingsgrad påverkansbar genom arbetsgivaranpassat stöd (struktur och stöd)

2. Arbetsgivarnas inställning påverkas av en mängd olika individ-, arbetsplats- och myndighetsrelaterade faktorer.

- Varje faktor kan ha en främjande *eller* hindrande effekt på arbetsmarknadsinkludering
- Kunskap om detta samspel kan öka förståelsen för arbetsgivarnas perspektiv.
- Möjliggöra bättre matchningar mellan individ och arbetsgivare tillsammans med individ & arbetsgivaranpassat stöd.



Individrelaterade faktorer

- Olika egenskaper och förmågor hos individen som är centrala att ha kännedom om vid matchning mot olika arbetsgivare.
- Resultatet betonar vikten av att myndighetsaktörerna har individkännedom tex genom någon form av kartläggning av individen.

Arbetsplatsrelaterade faktorer

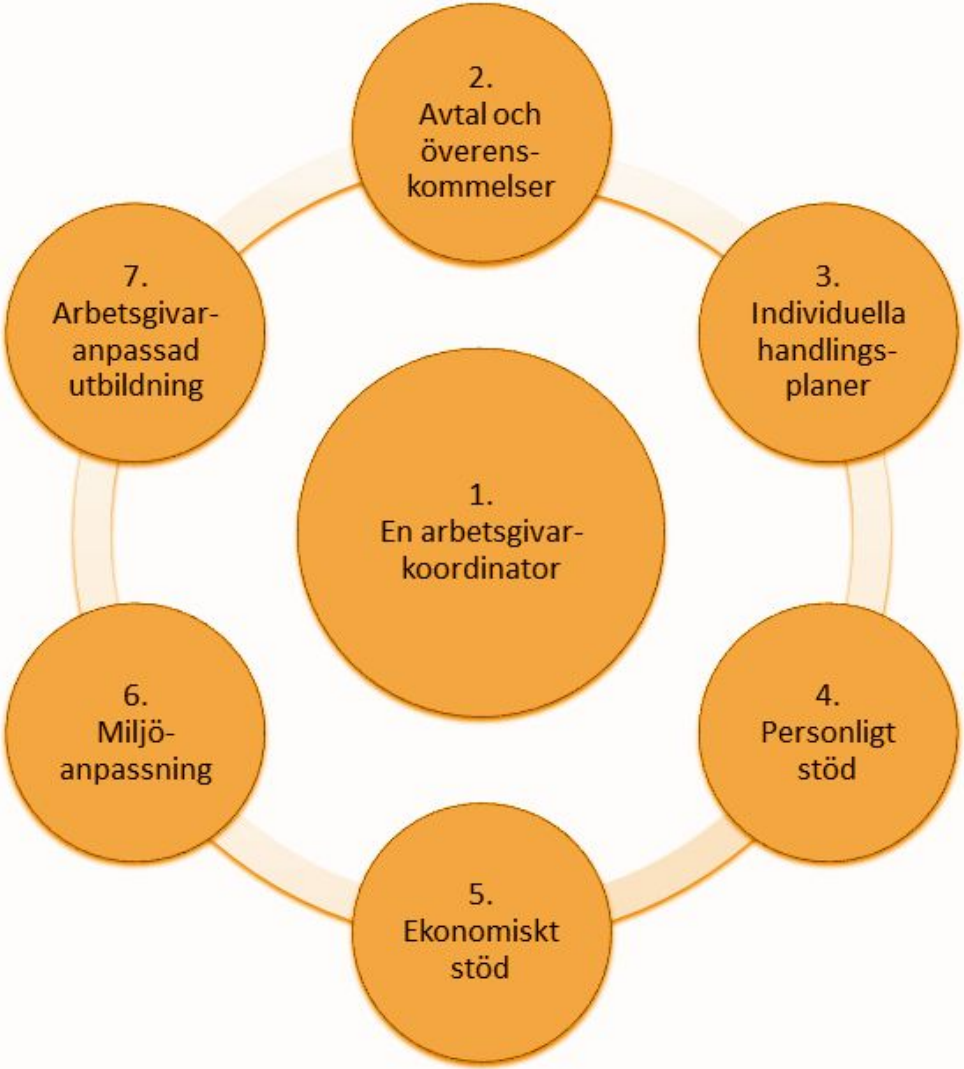
- Olika aspekter av arbetet och arbetsplatsen som är avgörande att ha kännedom om för framgångsrik matchning.
- Resultatet betonar vikten av att myndighetsaktörerna har arbetsplatskännedom och i dialog med arbetsgivare kan bedöma arbetets krav, anpassningsmöjligheter och stödbehov i relation till individen.

Myndighetsrelaterade faktorer

- Strukturen på samverkan mellan arbetsgivare, individ och myndighetsaktör, olika former av stödinsatser samt lagar & regelverk.
- Betonar vikten av att myndighets-aktörerna har kännedom om dessa olika myndighetsrelaterade faktorer i relation till individ och arbetsgivare.

3. Arbetsmarknadsinkludering kan påverkas genom arbetsgivaranpassat stöd

- Arbetsgivarna efterfrågar 7 olika typer av stöd som antas öka förutsättningarna och viljan att arbetsmarknadsinkludera målgruppen.
- Önskemål om att stödet ska vara arbetsgivaranpassat, inte bara individ- och myndighetsaktöranpassat.


2.
Avtal och
överens-
kommelser
3.
Individuella
handlings-
planer
4.
Personligt
stöd
5.
Ekonomiskt
stöd
6.
Miljö-
anpassning
7.
Arbetsgivar-
anpassad
utbildning
1.
En arbetsgivar-
koordinator

1. En arbetsgivarkoordinator

- Är en kontaktperson till arbetsgivarna som har ett arbetsgivarorienterat arbetssätt.
- Arbetsuppgifterna innebär att arbetsgivarkoordinatorn:
  - Har en central roll i koordineringen av arbetsmarknadsinkluderingsarbetet.
  - Har myndighetskännedom, tillgång till och kunskap om de olika stödinsatser som finns tillgängliga hos myndighetsaktörerna.
  - Har arbetsgivarkännedom (arbetsgivarens behov av arbetskraft, arbetsplatsens och arbetsuppgifternas karaktär och anpassningsmöjligheter)
  - Bygger upp långsiktiga tillitsfulla relationer med arbetsgivare i syfte att öka arbetsmarknadsinkludering.
  - Utgör en länk mellan handläggare/personal som har individkännedom och arbetsgivaren och kan stötta i matchningsarbetet.

2. Avtal och överenskommelser

- Arbetsgivarna efterfrågar skriftliga avtal/överenskommelser som är förankrade på samtliga nivåer inom arbetsgivarens och myndighetsaktörens organisationer.
- Syftar till att skapa struktur på samverkan mellan myndighetsaktören och arbetsgivaren.
- Tydliggör syftet med samverkan samt involverade aktörers roller och ansvar.
- Möjliggör särskilda satsningar för en viss målgrupp eller under en viss tidsperiod.
- Arbetsgivarkoordinatorn följer upp och utvecklar befintliga avtal samt skapar nya arbetsgivarkontakter och upprättar nya avtal.

3. Individuella handlingsplaner

- Syftar till att skapa struktur på samverkan mellan individen, arbetsgivaren och den ansvarige handläggaren från myndighetsaktören.
- Planerna önskas innehålla syfte och målsättning med insatsen samt tidsplan med roll och ansvarsfördelning under insatsen.
- Arbetsgivarkoordinatorn är inte ansvarig för att upprätta handlingsplanerna men finns tillgänglig för dialog och stöttning till ansvarig personal/handläggare och arbetsgivare.

4. Personligt stöd

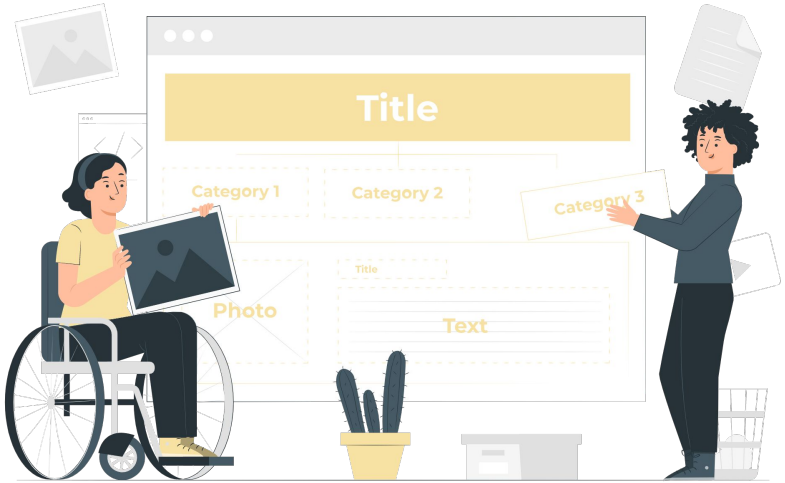
- Personligt stöd handlar om stödinsatser som utförs av personal/handläggare hos myndighetsaktörerna eller insats, till individer i behov av extra stöd för att kunna arbeta, t.ex. introduktionsstöd eller uppföljningsstöd.
- Arbetsgivarkoordinatorn har i uppgift att se till att de individer som har detta behov får det stöd som behövs på den arbetsplats de matchas mot.
- Arbetsgivarkoordinatorn är inte ansvarig för att själv ge detta stöd men kan stötta individ och myndighetspersonal/handläggare genom sin arbetsgivarekännedom.
- Personligt stöd kan också utföras av handledare på arbetsplatsen och arbetsgivarekoordinatorn kan här stötta i handledarfrågor.
- Det personliga stödet följer med individen och försvinner således om individen slutar. Även om stödet kan fungera som kontaktperson gentemot arbetsgivaren framkommer vikten av att koordinatorn finns med för att säkra långsiktig samverkan.

5. Ekonomiskt stöd

- Ekonomiskt stöd handlar om olika lönestödinsatser som finns tillgängliga via Arbetsförmedlingen för att stimulera arbetsplatsorienterade insatser och anpassade anställningar för arbetslösa individer som tillhör utsatta grupper.
- Stödet syftar till att ekonomiskt stimulera arbetsgivare till ökad arbetsmarknadsinkludering.
- Arbetsgivarkoordinatorn har kunskap om och ska kunna informera och administrera de olika ekonomiska stöd som finns tillgängliga och som kan vara aktuella för olika individer och arbetsgivare.
- Koordinatorn ska även kunna vara behjälplig vid olika administrativa och arbetsrättsliga frågor relaterat till det ekonomiska stödet.

6. Miljöanpassning/fysiskt stöd

- Arbetsgivarna efterfrågar stöd för individer som har behov av arbetsanpassningar på arbetsplatsen pga funktionedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga.
- Stödet kan handla om hjälpmedel och lokalanpassning.
- Stödet kan koordineras av arbetsgivarkoordinatorn som kan samordna stöd via t.ex. arbetsförmedlingens specialister.



7. Arbetsgivaranpassad utbildning/information

- Arbetsgivarna efterfrågar arbetsgivaranpassad utbildning och information utifrån arbetsgivarens behov.
- Arbetsgivarkoordinatorn ska kunna erbjuda information och utbildning som möter arbetsgivarens önskemål om innehåll och upplägg gällande t.ex. myndighetsaktörernas stödsystem, regelverk och arbetsrätt, funktionsnedsättningar mm.
- Arbetsgivarna efterfrågar även arbetsgivaranpassad handledarutbildning som stöd till personal som agerar handledare.

Slutsats

- Studien har bidragit med kunskap om arbetsgivarnas behov och drivkrafter kring arbetsgivarinkludering.
- Resultaten visar på vikten av att arbetet med arbetsmarknadsinkludering involverar arbetsgivarna och att myndighetsaktörerna har ett arbetsgivarorienterat förhållningssätt som präglas av kunskap om arbetsgivarnas perspektiv.
- Resultatet föreslår att ökad arbetsmarknadsinkludering kan ske genom:
    - Kunskap och förståelse hos myndighetsaktörerna för hur individ- arbetsplats- och myndighetsrelaterade faktorer samspelar och påverkar arbetsgivarnas inställning till arbetsmarknadsinkludering.
    - Att myndighetsaktörerna möter arbetsgivarnas behov och önskemål gällande stödinsatser och struktur på samverkan.

Del 2

Vägen till arbetsgivarna i praktiken

Hur kan resultaten från Vägen till arbetsgivarna användas i praktiken?

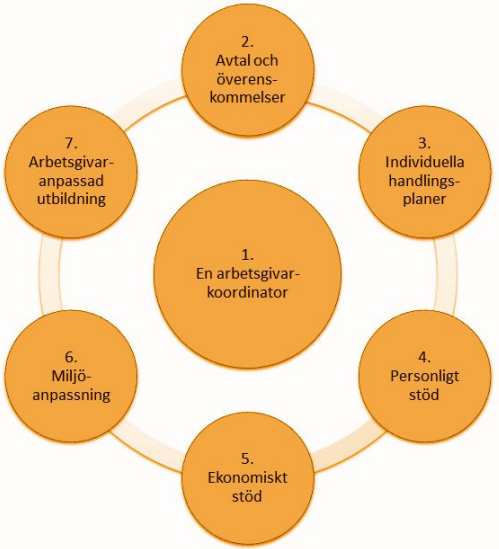
- Sammanfattningsvis visar resultatet att arbetsgivarna är villiga att bidra till ökad arbetsmarknadsinkludering om myndighetsaktörerna blir bättre på att förstå deras perspektiv och möta deras behov och önskemål kring stödinsatser och struktur på samverkan.

- Resultatet kan användas som stöd för organisering av en mer arbetsgivarorienterad samverkan kring arbetsmarknadsinkludering.

- Centralt i detta arbete är funktionen arbetsgivarkoordinator.

Vägen till arbetsgivarna- genom arbetsgivarkoordinatorer

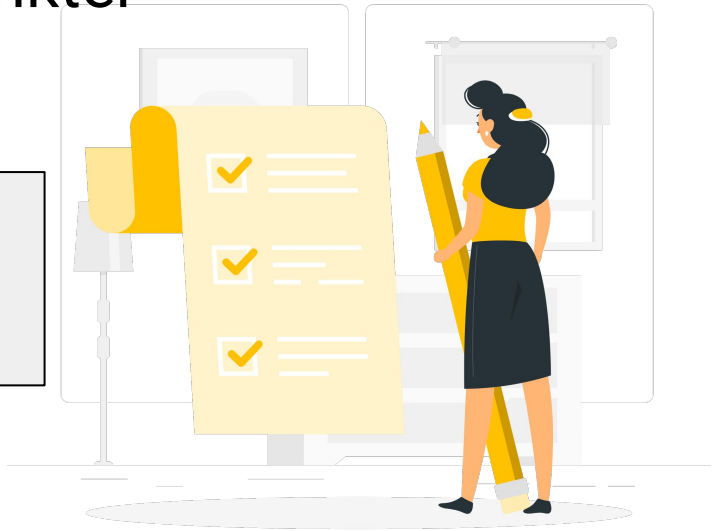
- Funktionen arbetsgivarkoordinatorer möter arbetsgivarnas önskemål om ökad förståelse för arbetsgivarnas perspektiv samt struktur på samverkan och stödinsatser, för att vilja och kunna bidra till ökad arbetsmarknadsinkludering.
- Arbetsgivarkoordinatorer utgör en central stödinsats (punkt 1) men har också olika funktioner relaterat till de övriga stödinsatserna, både gällande struktur (punkt 2 och 3) samt stödinsatser (punkt 4-7).
- Arbetsgivarkoordinatorer är en ny funktion inom arbetsmarknadsinkludering.
- Koordinatorerna är handläggare/personal hos någon av myndighetsaktörerna (Arbetsförmedlingen eller kommunen) som har ett uttalat arbetsgivarfokus.
- Arbetsgivarkoordinatorerna arbetar i samverkan med arbetsgivarna både på generell nivå och i relation till specifika individer



Arbetsgivarkoordinatorer

-funktion och arbetsuppgifter i tre punkter

1. Kontaktperson till arbetsgivarna
2. Matchning
3. Informera och koordinera stödinsatser

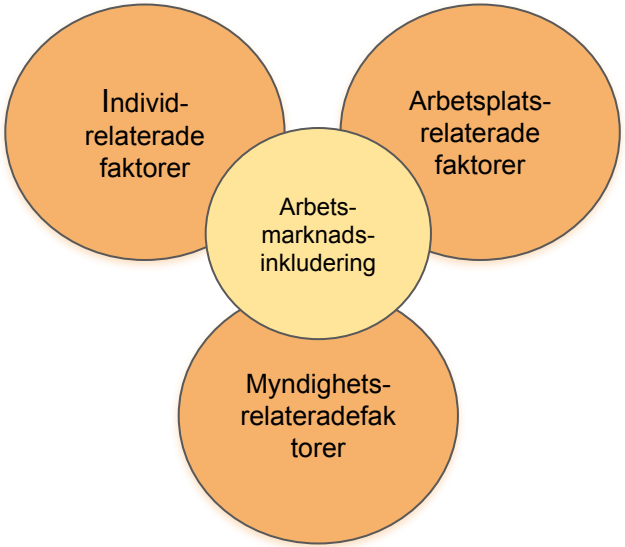


1. Kontaktperson till arbetsgivarna

- Berör samverkan mellan arbetsgivare och myndighetsaktörerna - på generell nivå.
- Arbetsuppgifterna handlar om att:
  - Vara en tillgänglig och närvarande kontaktperson för arbetsgivarna som de har ett namn och ansikte på.
  - Ha arbetsgivarkännedom och lära känna arbetsgivaren genom att ta reda på deras behov av arbetskraft, arbetsuppgifternas och arbetsplatsens karaktär samt vilken kunskap och erfarenhet som finns på arbetsplatsen gällande arbetsmarknadsinkludering.
  - Ackvirera potentiella arbeten/praktikplatser.
  - Sluta avtal och överenskommelser kring olika insatser.
  - Bygga upp en bank med arbetsgivare och utveckla långsiktiga samarbeten med arbetsgivare som är “positiva” och “neutrala” till arbetsmarknadsinkludering som med “rätt” matchning samt “rätt” utformning av samverkan och stödinsatser är beredda att öppna upp sina arbetsplatser.

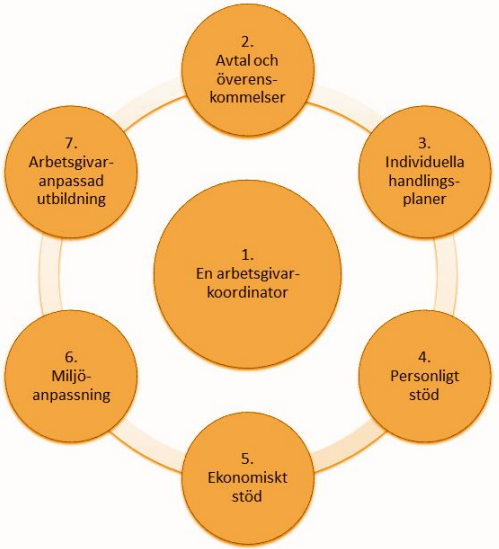
2. Matchning

- Berör samverkan mellan individ, arbetsgivare och myndighetsaktörer gällande specifika individer.
- Arbetsuppgifterna handlar om att:
  - Ha kunskap om hur arbetsmarknadsinkludering påverkas av olika individ-, arbetsplats och myndighetsrelaterade faktorer. (Se bild 9-12)
  - Tillsammans med handläggare/personal med individkännedom matcha “rätt” individ med “rätt” arbetsgivare och “rätt” myndighetsstöd i syfte att nå matchningar där individ, arbetsgivare och myndighets-aktörer motsvarar varandras förväntningar.
  - Följa upp matchningarna över tid och stötta i att individuella handlingsplaner följs.
  - Stötta mot anställning och långsiktig arbetsmarknadsinkludering.
  - Kunna administrera eller koordinera beslut som behövs för matchningen tex praktikbeslut.



3. Informera och koordinera stödinsatser

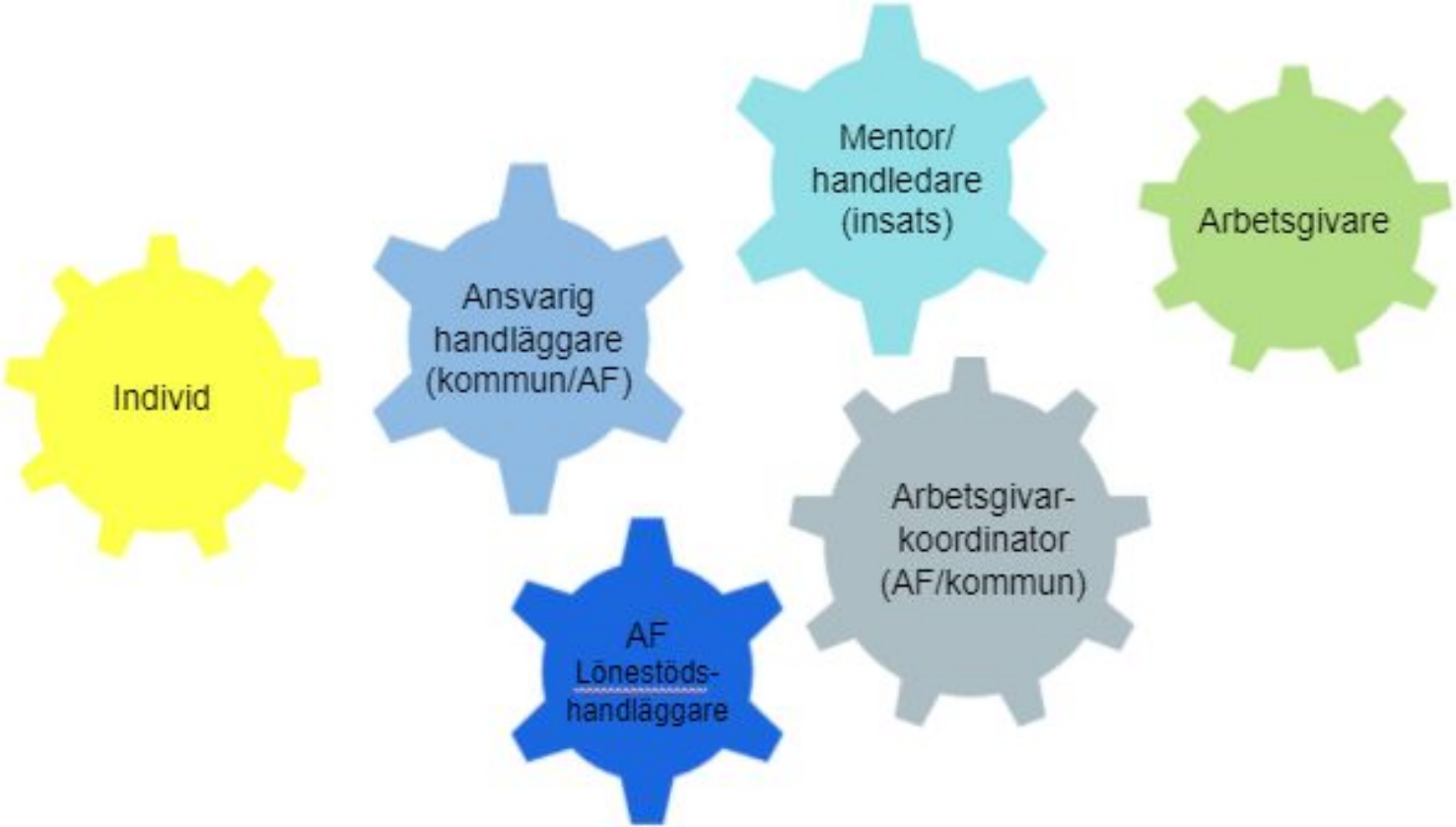
- Berör samverkan mellan individ, arbetsgivare och myndighets aktörerna- både i relation till specifika individer och på generell nivå.
- Arbetsuppgifterna handlar om att:
    - Informera arbetsgivarna om olika stödinsatser som finns tillgängliga hos myndighetsaktörerna i förhållande till individen och arbetsgivaren.
    - Administrera eller koordinera olika stödinsatser som utförs av andra aktörer t.ex. personligt stöd, ekonomiskt stöd och miljöanpassning.
    - Själv erbjuda stödinsatser såsom arbetsgivarorienterad information och utbildning samt stöttning och utbildning av arbetsplatshandledare.



Samverkan mellan olika myndighetsaktörer

- Framgångsrik arbetsmarknadsinkludering kräver inte bara en god samverkan mellan individ, arbetsgivare och myndighetsaktör utan också en god intern samverkan mellan olika involverade myndighetsaktörer.
- Arbetsgivarkoordinatorn har en central roll för arbetsmarknadsinkludering men de olika arbetsuppgifterna kräver olika former av samverkan.
- Att vara *kontaktperson* till arbetsgivarna handlar främst om samverkan mellan arbetsgivarkoordinatorn och arbetsgivaren.
- Arbetsgivarkoordinatorns arbetsuppgifter gällande *matchning* bygger på en välfungerande samverkan med handläggare/personal med individkännedom.
- Arbetsuppgifterna gällande ***i****nformation och kooordinering av stödinsatser* ***b***ygger på välfungerande samverkan med handläggare/personal hos myndighetsaktörerna som kan bevilja och utföra olika stödinsatser i relation till både individ och arbetsgivare.

Arbetsmarknadsinkludering
- ett komplext samspel mellan olika aktörer och roller



Roller och uppdrag utifrån Vägen till arbetsgivarna

Stödinsats	**Ansvarig aktör**
1. Arbetsgivarkoordinator	Arbetsgivarkoordinator
2. Avtal & överenskommelser	Arbetsgivarkoordinator
3. Individuella handlingsplaner	Ansvarig handläggare/personal med individkännedom
4. Personligt stöd	Ansvarig handläggare/personal med individkännedom ev. tillsammans med arbetsgivarkoordinatorator
5. Ekonomiskt stöd	Arbetsgivarkoordinator i samarbete med handläggare på Arbetsförmedlingen
6. Miljöanpassning/Fysiskt stöd	Arbetsgivarkoordinator i samarbete med specialist på Arbetsförmedlingen eller HR.
7. Arbetsgivaranpassad utbildning/information	Arbetsgivarkoordinator

Uppgiftsfördelningen bör användas som riktlinjer men kan behöva anpassas till varje enskilt fall.

Erfarenheter från lokala projekt

- Två lokala projekt har inspirerats av resultaten och testat att organisera myndighetsstödet med arbetsgivarkoordinatorer*.
- De sammanställda erfarenheterna berör både arbetsgivarkoordinatorrollen och teamarbetet med samverkande professioner.
- Erfarenheterna baseras på intervjuer med arbetsgivare, arbetsgivarkoordinatorer, arbetsmarknadskonsulenter samt projektpersonal.

*Ett kommunalt samverkansprojekt mellan en kommunal arbetsmarknadsenhet och kommunens HR-avdelning. Arbetsgivarkoordinatorerna bestod av tre HR-konsulenter i ett Arbetsgivarteam.
Ett ESF finansierat samverkansprojekt mellan ett Samordningsförbund, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Regionen och 3 kommuner. Arbetsgivarkoordinatorerna bestod av tre handläggare från Arbetsförmedlingen i ett AF-team.

Framgångsfaktorer gällande arbetsgivarkoordinatorernas roll

Att arbetsgivarkoordinatorerna:

- har arbetsgivarkännedom och förståelse för arbetsgivarperspektivet.
- är ute på fältet och bygger relationer med arbetsgivarna.
- har myndighetskännedom och kan navigera i myndighetsvärlden (ffa kommun, arbetsförmedlingen och försäkringskassan) och kan fungera som “tolkar” till övrig projektpersonal och arbetsgivare.
- genom sin anställning på arbetsförmedlingen har tillgång till arbetsförmedlingens interna system och stödinsatser.
- har olika kompetens och erfarenheter och kan specialisera sig gentemot både arbetsgivare från olika yrkesområden och individer från olika målgrupper.
- har haft flexibilitet och utrymme i uppdraget för kunna ge arbetsgivarna rätt stöd t.ex. kunna göra snabba arbetsgivarbesök om någon situation uppstår eller administrera lönestöd eller praktikbeslut.
- har kunnat följa upp över tid så att arbetsgivaren känner sig trygga med stödet och samverkansformen.

Framgångsfaktorer gällande intern samverkan & teamarbete (arbetsgivarkoordinatorer och personal med individkännedom)

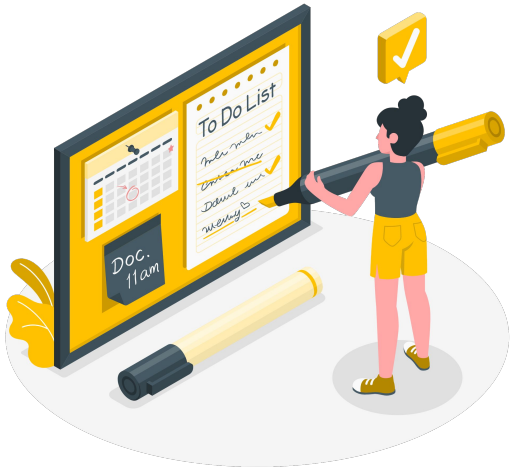
- Att den interna samverkan mellan de samverkande professionerna är väl fungerande och präglas av tillit till varandras kompetenser och uppdrag.
- Att dessa professioner träffas regelbundet och lär känna varandra och arbetar tillsammans med t.ex. genomgång av ärenden, matchningar och gemensamma arbetsgivarbesök.
- Att samarbetsformer finns för att arbeta med matchningar baserat på personal/handläggarens individkännedom och koordinatorns arbetsgivarkännedom.
- Att professionerna håller en gemensam linje i relation till arbetsgivarna.

Sammanfattning erfarenheter arbetsgivarkoordinatorer

- Erfarenheterna tyder på att arbetsgivarkoordinatorerna som funktion möter arbetsgivarnas önskemål om ökad förståelse för arbetsgivarnas perspektiv samt deras önskemål gällande struktur på samverkan och stödinsatser.
- Detta antas öka arbetsgivarnas vilja och förutsättningar att bidra till ökad arbetsmarknadsinkludering.
- De arbetsgivarkoordinatorer som varit organiserade i ett Arbetsförmedlings-team har bekräftat detta antagande och uppvisat goda resultat med hög andel individer ut i arbete (ca 70 %).
- Erfarenheterna tyder också på att koordinatorrollen har en gynnsam funktion gällande samverkan med olika myndighetsaktörer och professioner.
- De sammanfattande erfarenheterna och framgångsfaktorerna tyder på att organisering med arbetsgivarkoordinatorer är en framgångsrik strategi för organisering av arbetsmarknadsinkludering.

Rekommendationer inför uppstart av nya verksamheter med arbetsgivarkoordinatorer

- Att man bygger vidare på de framgångsfaktorer som framkommit av tidigare erfarenheter.
- Att koordinatorerna får utrymme och resurser att arbeta med: att vara kontaktpersoner, matchningar samt koordinera stödinsatser.
- Att samverkan med personal/handläggare med individkännedom prioriteras.
- Att det finns en struktur för samverkan mellan arbetsgivarkoordinatorerna och arbetsförmedlingen i de fall där arbetsgivarkoordinatorn inte är anställd på arbetsförmedlingen. Detta för att säkerställa koordinering av lönestöd och beslut om arbetsplatsorienterade insatser.
- Att verksamheter med organiseringen med arbetsgivarkoordinatorer prioriterar utvärdering så att erfarenheterna kan bidra till framtida utveckling av funktionen.



Referenser

- Svensk rapport: Strindlund & Ståhl, “Vägen till arbetsgivarna”, Helix rapport 2016:005, https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1048316/FULLTEXT01.pdf
- Vetenskaplig artikel: Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study. Strindlund, Abrandt-Dahlgren, Ståhl. *Disability and Rehabilitation 2018 June 30, : 1-8*
- Avhandling: Strindlund, “The Social Dynamics of Labor Market Inclusion”. Linköpings universitet, 2020.
- Illustrationer: storyset.com

Tack för uppmärksamheten!

För mer info, välkommen att kontakta:

Lena Strindlund

Verksamhetsutvecklare, Samordningsförbundet Centrala Östergötland

lena.strindlund@linkoping.se