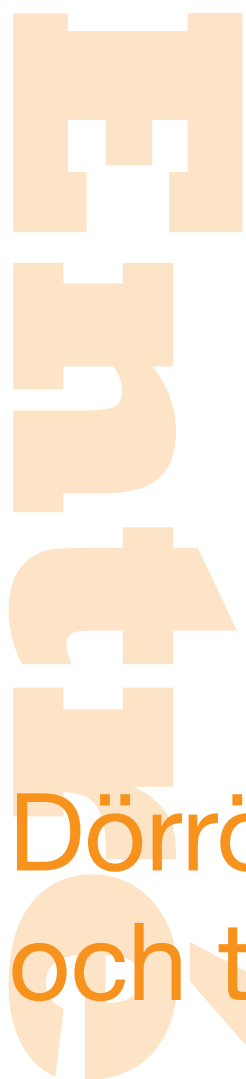


# Slutlig Följeforsknings- rapport

2013-03-18



Dörröppnare  
och tröskelsänkare

# Entré



# Innehållsförteckning

Inledning och sammanfattning	3
Följeforskningsuppdraget och dess genomförande	8
Uppdraget	8
Genomförandet	9
Projektets inriktning och arbetssätt	11
Projektet bedrivs med stöd av Europeiska Socialfonden	11
Grundläggande syfte och målgrupper	12
Uppdrag och målsättningar	13
Resurser	14
Projektets metod	14
Begreppen metod och kvalitet	15
Kvalitetssäkringsprocessen	16
Metodutvecklingen och kvalitetssäkringen i praktiken	16
Övergripande strategi i projektmetoden	17
Projektets utfall	24
Kvantitativa data	25
Kvalitativa mervärden av projektet	30
Arbetsgivarnas synpunkter	30
Deltagarnas synpunkter	34
Övriga intressenters synpunkter	36
Effekter, påverkansfaktorer och lärande	39
Metoden rekryteringsservice genererar vinster för arbetssökande, arbetsgivare och för Arbetsförmedlingen som organisation	40
Det finns flera framgångsfaktorer	41
Lärande	42
Implementering	46

## Inledning och sammanfattning

Denna rapport utgör slutrapport i den externa utvärderingen av projekt Entré – dörröppnare och tröskelsänkare, som är ett metodutvecklingsprojekt genomfört inom ramen för Europeiska Socialfondens programområde 2. Projektets syfte är att tillfredsställa behovet av arbetskraft hos småföretag med prioriterade arbetssökande, bistå företagen med rekryteringsservice samt stödja den arbetssökande vid introduktion på företaget. Projektets rekryterare har öppnat dörrar till företagen för arbetssökande i Arbetsförmedlingens prioriterade grupper genom att bygga relationer med småföretag i behov av arbetskraft och sänkt trösklarna för anställning dels genom att erbjuda stöd i rekryteringsprocessen och dels genom att ställa Arbetsförmedlingens olika resurser till förfogande för att öka möjligheterna till anställning av projektets målgrupp av arbetssökande.

Den externa utvärderingen har genomförts av Framtidsutbildning AB. Utvärderingsarbetet inleddes i februari månad 2011 och pågår till projektets slut i maj månad 2013. En första delrapport i utvärderingen levererades 2011-05-22, en andra delrapport 2012-03-22 samt en tredje delrapport 2012-12-01. Delrapporterna har i första hand haft ett process- och resultatfokus medan denna slutliga följeforskningsrapport inriktas på resultat, effekter och lärande samt berör implementeringsfrågorna.

Slutrapporten är upplagd så att läsaren i detta avsnitt ska få en övergripande bild av:

- Följeforskningsuppdraget och dess genomförande.
- Projektets inriktning och arbetssätt.
- Resultaten i relation till projektets målsättningar.
- Mervärden för olika aktörer.
- Effekter, påverkansfaktorer och lärande.
- Implementeringsarbetet.

Varje område beskrivs sedan utförligt i respektive avsnitt för att den som är särskilt intresserad av specifika områden ska kunna fördjupa sig i dessa. För att få en helhetsbild av projektets funktionalitet och utfall rekommenderas dock läsning av hela rapporten.

Entré bedrivs i Jämtland samt i Västernorrland utifrån arbetsförmedlingskontoren i Östersund, Sundsvall, Kramfors och Örnsköldsvik. Projektet har utvecklat en metod för rekryteringsservice. Metoden stärker möjligheterna för prioriterade grupper av arbetssökande att kunna skaffa ett arbete. Det huvudsakliga verktyget för att göra detta är att stimulera småföretagare att anställa målgruppen genom att ge arbetsgivarna en i jämförelse med ordinarie verksamhet utökad rekryteringsservice.

Projektets formella startdatum var 2010-06-01 och dess slutdatum är 2013-05-31. Projektledaren påbörjade sin anställning i mitten av juni månad 2010. Projektets fem rekryterare påbörjade sina anställningar under hösten 2010 men projektets arbete mot arbetsgivare respektive arbetssökande kom igång med full kapacitet först i januari 2011. Rekryterarnas projektanställningar upphörde 2013-02-28. I samband med detta övergick rekryterarna till anställningar i den reguljära verksamheten på respektive kontor. Deras nuvarande uppgifter ser delvis olika ut på de olika kontoren.

Utvärderarnas huvudsakliga ambition med denna rapport är att belysa följande frågeställning: **Vad kan Arbetsförmedlingen som organisation lära av projekt Entré?** Det sker genom att utvärderingsrapporten övergripande beskriver och analyserar projektets utfall samt vilka faktorer som har påverkat resultat och effekter.

Rapporten utgår från några grundläggande frågeställningar:

- Hur kan metoden för rekryteringsservice beskrivas?
- Vilka resultat och effekter har uppnåtts genom att praktisera metoden?
- Vilka faktorer har påverkat resultat och effekter?
- I vilken utsträckning har projektet bidragit med mervärden?
- Hur ser förutsättningarna spridning och implementering ut?
- Är projektets lärande överförbart till den reguljära verksamheten?
- Är det ett arbetssätt som enkelt kan tillämpas av andra med liknande resultat som i Entré?

Projektets metod har vuxit fram i en process där det från början har funnits en tydlig grundidé dokumenterad i en projektplan kring hur projektet skulle arbeta för att kunna genomföra sitt uppdrag på ett framgångsrikt sätt. Projektledaren har varit ”motorn” i utvecklingen av grundidén till ett metodkoncept genom att kontinuerligt följa upp rekryterarnas arbete, tolka och dokumentera metoden. Rekryterarna har tillsammans återkommande i workshops reflekterat över sitt arbete. Arbetet har utmynnat i en metodplattform som har förutsättningar för att överföras i den reguljära verksamheten.

Utvärderingen visar att projektet resultatmässigt har:

- Genomfört projektuppdraget med hög kvalitativ måluppfyllelse men inte fullt nått de kvantitativa målen. Utvärderarna menar att realismen i de kvantitativa målen kan diskuteras.
- Utformat en kvalitetssäkrad metod för rekryteringsservice som är väl dokumenterad och under projektperioden har gett anmärkningsvärt positiva resultat i fråga om volymen genomförda rekryteringsuppdrag och anställningar.
- Medverkat till att drygt 500 arbetssökande under åren 2011 och 2012 har kunnat erhålla en anställning. 85 % av dessa tillhör projektets prioriterade målgrupp.

Utvärderingsmaterialet indikerar också tydliga effekter av projektet på följande områden:

- Skapat kontakter med arbetsgivare som inte tidigare nyttjat Arbetsförmedlingens tjänster.
- Höjt servicenivån och kvaliteten i arbetsgivarkontakterna med småföretagen jämfört med ordinarie verksamhet.
- Medverkat till anställningar som inte skulle ha kommit till utan projektets arbetssätt.
- Ökat möjligheterna för arbetssökande i programmen ’Jobb- och Utvecklingsgaranti’, ’Jobbgaranti för ungdomar’ samt ’Arbetslivsintroduktion’ att skaffa en anställning.



Projektets arbetssätt har tillgodosett ett uttalat behov av mer kvalitativt stöd från både arbetsgivare och arbetssökande. Den främsta framgångsfaktorn har varit rekryterarnas förmåga att bygga långsiktiga och positiva relationer med arbetsgivarna. Genom att rekryterarna personligen har kontaktat företag med förväntad anställningspotential har dels tillgängligheten till Arbetsförmedlingens resurser ökat genom att arbetsgivarna fått kunskap om resursutbudet men det har också underlättat för arbetsgivarna att ha en kontakt som man kan vända sig till vid rekryteringsbehov. Genom att metoden har byggts upp på ett systematiskt sätt och efterhand kvalitetssäkrats utifrån den praktiska erfarenheten har metoden idag en hög kvalitet i alla led av rekryteringsprocessen.

Företag med upp till 10 anställda har kunnat få stöd i rekryteringsprocessen med behovsanalys och upprättande av kompetensprofil, ett första urval av kandidater, referenstagning samt i de fall detta har varit aktuellt beviljande av anställningsstöd.

Många av de intervjuade arbetsgivarna menar att detta är en tjänst som de har efterfrågat under lång tid och som man förväntar sig ska ingå i Arbetsförmedlingens serviceutbud i framtiden. Ett mervärde som arbetsgivarna pekar på är att rekryterarna har tillfört en kompetens i rekryteringsprocessen som har minskat riskerna med att anställa. De flesta framför också att utformningen av tjänsten rekryteringsservice har inneburit en tydligt höjd kvalitetsnivå på den service de fått från Arbetsförmedlingen. Många intervjupersoner säger att de tidigare har använt sig av Arbetsförmedlingens tjänster i begränsad omfattning därför att de arbetsförmedlare de har varit i kontakt med inte har kunnat anvisa kompetenta sökande. Det arbetssätt som praktiserats i Entré har inneburit att arbetsgivaren har erbjudits ett antal sökande som rekryteraren redan i förväg har intervjuat för att försäkra sig om att de har de kvalifikationer som arbetsgivaren i fråga har behov av.

Vidare ser arbetsgivarna ett stort mervärde i fråga om tidsvinster. Många småföretagare hinner inte med att rekrytera på ett omsorgsfullt sätt och eftersom det ofta finns ett stort antal sökande är det tidsödande att hitta rätt person. Genom att rekryterarna i Entré kan ge arbetsgivaren stöd i att upprätta en kravprofil samt att ta fram ett mindre antal sökande med rätt profil och kompetens sparar arbetsgivaren mycket tid från det att behovet uppstår till dess att en person kan anställas. Detta är mycket betydelsefullt och kan vara avgörande för att ett litet företag ska kunna ta en order med kort framförhållning. Det har också visat sig att många arbetsgivare inte känner till Arbetsförmedlingens möjligheter att under vissa omständigheter bevilja olika former av lönestöd. Genom att rekryterarna har kunnat bidra till en ökad kunskap på detta område så har det underlättat för vissa arbetsgivare att våga anställa personer med behov av en periods introduktion.

Projektets metodik i arbetet med de arbetssökande har, i motsats till arbetet med arbetsgivarna, varit utformat på olika sätt under olika faser i projektet och arbetssättet har också delvis varierat från ort till ort. Grundproblemet har varit hur rekryterarna på ett resurseffektivt sätt ska kunna välja ut sökande med rätt kompetensprofil och förutsättningar för att passa in på den aktuella arbetsplatsen. Det visade sig tidigt i projektet att tillgängliga uppgifter om de sökande i Arbetsförmedlingens informationssystem, AIS, inte motsvarade de kvalitetskrav rekryterarna ställde. Det har därför varit nödvändigt att komplettera dessa uppgifter genom kontakter med den sökandes handläggare samt genom att genomföra statusintervjuer av ett antal sökande som kan antas motsvara den aktuella arbetsgivarens krav. Efterhand har ett arbetssätt utkristalliserats där rekryterarna frekvent inbjudit till rekryteringsträffar i samband med att nya rekryteringsbehov har uppstått. Inbjudningarna har då gått till personer som spårats genom AIS, rekommenderats av kollegor på kontoren eller har funnits i rekryterarnas egna CV-register.

De arbetssökande som utvärderarna har intervjuat har sett följande mervärden med sitt deltagande i projektet:

- De har fått tillgång till rekryterarnas nätverk och därmed fått fler möjligheter till anställning.
- Genom rekryterarna har de fått ett individualiserat stöd och handfast hjälp i kontakten med arbetsgivare.
- Många har fått nya kunskaper om hur man lägger upp en strategi för sitt jobbsökande.
- En del har utvecklat sina verktyg i sökandet efter jobb.
- Metoden har ökat drivkraften och framtidstron hos de som blivit delaktiga i rekryteringsprocesser även om de inte fått det aktuella jobbet.

Det stöd som de arbetssökande har fått i rekryteringsprocessen har sett mycket olika ut för olika individer. En del har behövt relativt lite stöd medan anställning i andra fall har kunnat komma till stånd först efter en inledande praktikperiod upp till sex månader.

Utvärderingen visar att projektet påtagligt har stärkt Arbetsförmedlingens varumärke och ökat förmedlingens förtroende både hos medverkande arbetsgivare och deltagande arbetssökande. Både arbetsgivare och arbetssökande uppfattas ha fått ett relevant stöd i de enskilda rekryteringsprocesserna. Arbetssättet har förbättrat Arbetsförmedlingens resursutnyttjande på flera sätt. Huvuddelen av de arbetsförmedlare som ingått i referensgrupperna på respektive ort menar att rekryterarrollen behöver permanentas och att det är en fördel med specialister som kan hantera arbetsgivarkontakterna och att andra arbetar med de arbetssökande.

Projektet har som framgår gett Arbetsförmedlingen som organisation värdefull kunskap om vad verksamhetens båda kundgrupper anser vara rätt service med hög kvalitet i samband med rekryteringar. Projektet har genom sitt arbetssätt skapat ett påtagligt förtroende både hos arbetssökande och hos arbetsgivare. I detta finns ett lärande som behöver överföras till den reguljära verksamheten. Projektet har också fått en hel del positiv uppmärksamhet i media och kunskapen om projektet är spridd inom Arbetsförmedlingen. Det finns flera faktorer som bidragit till detta. En är att information om projektet kan sökas i AIS. En annan är att projektledaren vid ett par tillfällen har medverkat i Utbildningsenhetens grundutbildning kring företagskontakter. En tredje är att projektet har deltagit i olika sammankomster med andra projekt.

Utvärderarna har i utvärderingsarbetet fått uppfattningen att det delvis är en komplicerad process att implementera nya arbetssätt i Arbetsförmedlingens organisation. Samtidigt har projekt Entré rönt betydligt större intresse inom den egna organisationen än ett tiotal andra projekt inom Arbetsförmedlingen som utvärderarna följer/har följt. Berörda chefer och andra befattningshavare inom marknadsområde 9, mellersta Norrland, i Arbetsförmedlingens organisation har vid ett flertal tillfällen fått information om och diskuterat projektet. Projektets resultat uppfattas som positiva och projektets inriktning är väl i överensstämmelse med Arbetsförmedlingens uppdrag och policy.

Det förefaller för utvärderarna mer osäkert om det i Arbetsförmedlingens organisation finns rätt jordmån för utvecklingsarbete som bygger på idéer som utvecklas lokalt. I regeringens regleringsbrev för Arbetsförmedlingens verksamhet under 2013 finns allmänna formuleringar kring att både arbetsgivare och arbetssökande ska erhålla ett relevant och effektivt stöd av hög kvalitet. Samtidigt presenteras ett antal kvantitativa styrmått som reglerar handläggartäthet, antal möten mellan



förmedlare och sökande samt aktivitetskrav relaterade till den arbetssökande som gör att det blir svårigheter för kontorscheferna att dimensionera tillräckliga resurser till ett utåtriktat arbetsgivarstöd. Utvärderarna menar att det är viktigt att de politiska beslutsfattarna reflekterar över konsekvenserna av den snedvridning mellan kvantitet och kvalitet som belastat Arbetsförmedlingens verksamhet under en lång rad av år.

Även om det i dagsläget är oklart vilka effekter projekt Entré kommer att ge i implementeringshänseende så kan konstateras att projektets rekryterare från 1 mars har anställts på de i projektet medverkande kontoren med en stor del av sin rekryterarroll kvar. Projektets arbetssätt mot arbetsgivare med fokus på relationer och kunskap om det aktuella företaget snarare än behovet av branschkunskap förefaller ha stor tilltro i organisationen. Det framhålls också i organisationen att en lärdom är att personer som ska jobba med arbetsgivarkontakter behöver ha vissa speciella kompetenser. Arbetsförmedlingens utbildningsenhet har tagit intryck av projektets erfarenheter och tanken är att dessa erfarenheter ska kunna integreras i utbildningen i arbetsgivarkontakter och matchning.

Arbetssättet rekryteringsservice ses idag som ett komplement till ordinarie verksamhet. Betydelsen av mängden arbetsgivarkontakter är nedtonad till förmån för ett ökat kvalitativt synsätt där det intressanta är utfallet i anställningar för prioriterade sökande.

Under 2013 ska Arbetsförmedlingen ha hög prioritet på arbetet gentemot arbetsgivarna. Lokala marknadsplaner ska tas fram innefattande strategier för detta arbete.

Projektet genomförde under år 2012 ett seminarium med ett högt deltagande av strategiska aktörer sett ur ett perspektiv att de ESF-finansierade projekten ska främja strategisk påverkan och implementering. 2013-03-21 genomförs projektets slutkonferens med syfte att sprida resultat och erfarenheter samt diskutera implementering och absorbering av projektets metodik.

Det är utvärderarnas förhoppning att föreliggande slutliga följeforskningsrapport ska kunna bidra i det arbetet.



# Följeforskningsuppdraget och dess genomförande

## Uppdraget

Utvärderingsuppdraget har haft fokus på process- och resultatutvärdering men har även innefattat utvärdering av projektets effekter.

Enligt uppdragsbeskrivningen förväntades de externa utvärderarna:

- Utvärdera arbetsmetoder och projektinsatser för att se om de leder i rätt riktning eller om arbetsmetoder och/eller insatser behöver styras om för att säkra en god måluppfyllelse.
- Fungera som ett stöd i utvecklingen av projektet genom att bidra till att initiera lärprocesser utifrån de erfarenheter och kunskaper som projektets olika aktörer tillför.
- Synliggöra projektets resultat och effekter utifrån projektets syfte och målsättningar.

Utvärderingsinsatsen förväntades ha sin grund i metoden On-Going Evaluation, s.k. följeforskning, en processutvärderingsmetod som rekommenderas av ESF-rådet och som Framtidsutbildning AB tillämpar i samtliga utvärderingsuppdrag.

Att arbeta med ”On-Going Evaluation”, eller följeforskning som är den svenska beteckningen, innebär dels att utvärderarna med vetenskapliga metoder på ett systematiskt sätt beskriver, analyserar och värderar projektets funktionalitet och måluppfyllelse men också att utvärderarna finns med under hela projektprocessen och kontinuerligt återför utvärderingsinformation till projektet i syfte att vara ett stöd i projektprocessen och att bidra till lärande. Målet är att utvärderingen ska komma till nytta i utvecklingen av projektverksamheten och bidra till att projektet genomförs effektivt och styr mot sina mål. Utvärderingsmodellen tydliggörs nedan.

Utvärderingsuppdragets mål har enligt avtal vidare varit att utvärderingen skulle:

- Beskriva aktiviteter och metoder.
- Tydliggöra resultaten utifrån projektets uppsatta mål.
- Redovisa framgångsfaktorer, styrkor och svagheter.
- Beskriva och analysera effekterna av projektet för deltagare, företagare och Arbetsförmedlingen.
- Säkerställa lärandet i projektet.
- Säkerställa kvalitetssäkringen av metoden för rekryteringsservice/rekryterare.

Utvärderarna förväntades också:

- Bidra till lärande och styrning.
- Följa processutvecklingen av arbetssätt och metoder.





- Fungera som dialogpartner.
- Uppmärksamma problemställningar och frågor som inledningsvis inte uppmärksammas.
- Bidra till att skapa samverkan mellan de berörda arbetsförmedlingarna och småföretagen.
- Bidra till att skapa fördjupade resurser i rekrytering och kompetensfrågor.
- Bidra till att skapa metoder för effektivare rekryteringssystem och funktioner som syftar till möjlig tillväxt och skapande av arbetstillfällen.

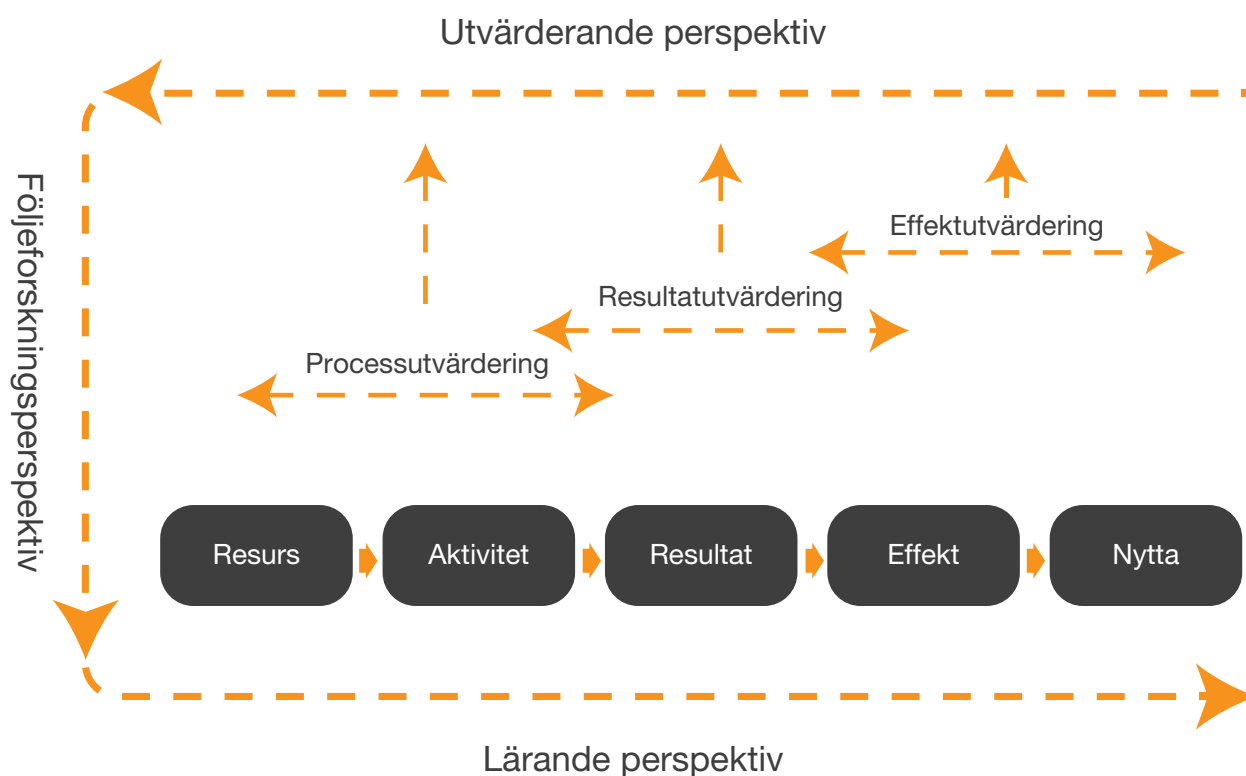
Hur uppdraget har genomförts beskrivs i nästkommande avsnitt.

## Genomförandet

Följeforskarna påbörjade sitt arbete med den externa utvärderingen i februari månad 2010. En första delrapport i utvärderingen levererades 2011-05-22, en andra delrapport 2012-03-22 samt en tredje delrapport 2012-12-01. Delrapporterna har i första hand haft ett process- och resultatfokus medan denna slutliga följeforskningsrapport inriktas på resultat, effekter och lärande samt berör implementeringsfrågorna.

Utvärderingen har genomförts i enlighet med metodik för följeforskning enligt nedan beskriven modell.

## Lärande Utvärdering



Det utvärderande perspektivet är grunden i arbetet och innebär att utvärderarna har samlat in information kring genomförda aktiviteter och kring utfallet av dessa för att ta tillvara lärdomar och erfarenheter. Följeforskningsperspektivet innebär att utvärderarna har följt projektets utvecklingsprocess och löpande gett återkoppling till projektaktörerna men också att projektets verksamhet relaterats till en bredare kontext och förankrats i teorier och forskning. Det lärande perspektivet syftar till att återföra centrala lärdomar och erfarenheter till projektet och andra relevanta aktörer.

Analysarbetet bygger på den s.k. programteoretiska modellen som i huvudsak innebär att beskriva och analysera på vilket sätt projektets resurser omformas till relevanta aktiviteter i relation till de behov som projektet avser att tillgodose, vilka resultat som projektet genererar i relation till formulerade målsättningar, vilka effekter som uppkommer som en direkt följd av projektets verksamhet samt vilken nytta projektet medför på individ-, organisations- och samhällsnivå.

Underlag för denna slutrapportering av fölieforskningsuppdraget utgörs av:

- Löpande dokumentation från projektet i form av lägesrapporter, nyhetsbrev, deltagarlistor, rapporter till Statistiska Centralbyrån (SCB) med mera.
- Intervjuer med deltagare, projektpersonal, styrgrupp och samverkanspartners.
- Dialogmöten med projektledare, rekryterare och administratör.
- Resultatdata från projektet samt centralt från Arbetsförmedlingens statistikenhet.
- Deltagande vid styrgrupp, seminarier, workshops och i andra projektsammanhang.

Utvärderingen har genomförts av två fölieforskare, Bo Eriksson (huvudansvarig) samt Peter Eriksson. Sammanlagt har utvärderarna disponerat 500 timmar för uppdraget vilket visat sig vara en bra volymmässig avvägning för att kunna ge projektet både ett gediget utvärderingsunderlag och för att skapa tid för dialog mellan styrgrupp, projektpersonal och utvärderare.

Utvärderingsresursen har använts på följande sätt:

- Planering, administration och avstämning, 5 %.
- Informationsinhämtning och deltagande i aktiviteter, 55 %.
- Sammanställning, bearbetning, analys och dialogmöten, 25 %.
- Skriftliga rapporter, 15 %.

Intervjuer har genomförts med cirka 50 arbetsgivare och 100 arbetssökande. Hälften av arbetsgivarintervjuerna har utgjorts av personliga djupintervjuer hos företaget i fråga. Övriga arbetsgivarintervjuer har gjorts på telefon. Arbetssökande har dels intervjuats i grupp på respektive kontor och dels telefonintervjuats. På de tre arbetsförmedlingskontor som medverkat i projektet har utvärderarna intervjuat arbetsförmedlare som ingått i referensgrupper på 5-10 personer vid tre tillfällen. Projektledare och övrig projektpersonal har djupintervjuats personligen vid tre tillfällen under projektperioden. Personalens synpunkter har dessutom delgetts utvärderarna i samband med seminarier, workshops och i andra projektsammanhang där utvärderarna har deltagit. Synpunkter

från projektägaren samt övriga i projektets styrgrupp har insamlats dels genom personliga intervjuer vid tre tillfällen och dels genom deltagande i ett antal styrgruppsmöten. Intervjuer har också gjorts med andra aktörer med anknytning till projektet vilket framgår av redovisningen av utvärderingsmaterialet i delrapporter samt denna slutrapport.

Det är utvärderarnas mening att framförallt representant för projektägaren, projektledaren och övriga i projektteamet aktivt har tagit till sig utvärderingens resultat samt använt muntligt och skriftligt redovisat material i projektets lärandeprocess. Fokus i rapporteringen i slutrapporten är resultat, effekter och lärande.

## Projektets inriktning och arbetssätt

### Projektet bedrivs med stöd av Europeiska Socialfonden

Projektet bedrivs inom ramen för Europeiska Socialfondens programområde 2, ”Ökat arbetskraftsutbud”. Svenska ESF-rådet, som är en statlig myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet, är den förvaltande myndigheten för programmet i Sverige. Det nationella strukturfondsprogrammet för regional konkurrenskraft och ökad sysselsättning ska bidra till att uppfylla EU:s sysselsättningspolitiska målsättning, att skapa fler och bättre arbeten samt att utjämna skillnader mellan olika socio-ekonomiska regioner.

Strukturfondsprogrammet innefattar två programområden. Programområde 1, ”Kompetensförsörjning”, ska underlätta för redan anställda att utvecklas i takt med arbetslivets krav. Programområde 2 har fokus på kompetensutveckling av långtidsarbetslösa, särskilt ungdomar och personer med utländsk bakgrund samt långtidssjukskrivna. Målet är att underlätta för dessa grupper att ”träda in” och ”stanna kvar” på arbetsmarknaden samt att hindra och förebygga diskriminering och utestängning. Detta förväntas ske genom ”innovativa” och ”otraditionella insatser” och samarbetsformer. Ett ESF-projekt ska, utifrån sitt uppdrag, vara en arena för metodutveckling och samverkan för integration inom arbetslivet. Projekten ska för att få stöd ge ett mervärde till det nationella arbetsmarknadspolitiska arbetet.

Europeiska Socialfonden finansierar en del av budgeten, i Entré 39 %. Övrig del av budgeten finansieras med offentliga medel, i detta fall medfinansiering av löner samt deltagarsättningar. Den senare utgör huvuddelen av medfinansieringen. Den deltagarbaserade ersättningen har i många sammanhang påtalats som ett strukturellt problem för projekten som får negativa konsekvenser. Om deltagarna hoppar av, inte har tillräcklig närvaro, övergår till annan arbetsmarknadspolitisk insats eller om de får jobb i en eller annan form så försvinner den deltagarbaserade ersättningen i motsvarande grad. Dessutom har projekten omfattande krav på redovisning kopplad till deltagarnas närvaro som gör att administrationen tar onödigt mycket resurser från utvecklingsarbetet. Så har också varit fallet i projekt Entré.



## Grundläggande syfte och målgrupper

Projektets grundläggande syfte är att tillfredsställa behovet av arbetskraft hos småföretag med prioriterade arbetssökande, bistå företagen med rekryteringsservice samt stödja den arbetssökande vid introduktion på företaget.

Projektet har således två målgrupper. Den ena målgruppen är småföretag med 0-9 anställda i alla branscher. Den andra målgruppen är arbetssökande i de arbetsmarknadspolitiska insatserna 'Jobb- och Utvecklingsgarantin' (JOB), 'Jobbgarantin för ungdomar' (UGA) samt 'Arbetslivsintroduktion' (ALI). Under januari och februari månader 2013 har rekryterarna arbetat med nyanlända invandrare som ingår i etableringsuppdraget. Projektet ska genom ett stöd riktat till båda målgrupperna skapa vinna-vinna situationer som leder till att småföretag kan få sina rekryteringsbehov tillgodosedda på ett smidigt sätt samtidigt som långtidsarbetslösa i de nämnda arbetsmarknadspolitiska programmen kan komma in på arbetsmarknaden.

### Jobb- och utvecklingsgarantin

Jobb- och utvecklingsgarantin är ett program för personer som varit utan arbete under en längre tid. I programmet deltar de i individuellt utformade aktiviteter som ska stärka deras möjligheter till att få ett arbete.

Arbetsgivare som vill rekrytera en person i jobb- och utvecklingsgarantin kan, i de fall det är tillämpligt, få någon av följande former av anställningsstöd:

- Särskilt anställningsstöd.
- Lönebidrag.
- Nystartsstöd.

En anställning kan föregås av arbetspraktik, arbetsträning eller förstärkt arbetsträning.

### Jobbgaranti för ungdomar

Syftet med jobbgarantin för ungdomar är att erbjuda ungdomar särskilda arbetsmarknadspolitiska insatser på ett tidigt stadium för att de så snabbt som möjligt ska få ett arbete eller påbörja alternativt återgå till utbildning.

Jobbgarantin innebär att en arbetsgivare tar emot en ungdom för arbetspraktik om ungdomen är anvisad till jobbgarantin och har aktivitetsstöd eller utvecklingsersättning. Arbetspraktikens syfte är dels att förbättra ungdomens möjligheter att få ett arbete och dels att underlätta för arbetsgivaren att anställa.

Arbetsgivare som vill rekrytera en person i jobbgarantin för ungdomar kan, i de fall det är tillämpligt, få samma stöd som i jobb- och utvecklingsgarantin.

## Arbetslivsintroduktion

Arbetslivsintroduktion är en insats som riktar sig till personer vars dagar med sjukpenning eller tidsbegränsad sjukpenning har tagit slut. Syftet med insatsen är att förbereda personen för att kunna delta i olika insatser och program som Arbetsförmedlingen erbjuder. Målsättningen är att erbjuda stöd och individuellt anpassade insatser med målsättningen att det ska leda till anställning.

## Uppdrag och målsättningar

Projektets uppdrag kan kortfattat sägas ha bestått i att utveckla metoder för att tillgodose behov av arbetskraft hos småföretag med i huvudsak arbetssökande i de prioriterade grupperna samt att ge företagen ett behovsanpassat stöd i rekryteringsprocessen. I uppdraget har också ingått att ge de arbetssökande adekvat stöd utifrån individuella behov i sökprocessen samt vid introduktion hos arbetsgivaren.

Projektets ska säkerställa metoden ”rekryterare/rekryteringsservice” som en beprövad metod som snabbt omställer prioriterade arbetssökande till företagens faktiska behov av arbetskraft. Om projektet uppnår ett förväntat resultat kommer metoden, enligt ansökan, att användas i Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet.

Projektets beskrivs i projektansökan på följande sätt:

- *Projektet inriktar sig mot Arbetsförmedlingens prioriterade grupper dvs. personer inom de arbetsmarknads-politiska insatserna Jobb- och Utvecklingsgarantin (JOB), Jobbgarantin för ungdomar (UGA) samt Arbetslivsintroduktion (ALI).*
- *756 individer ur målgruppen skall under projektiden ha deltagit i rekryteringsaktiviteter. I genomsnitt deltar 5 personer varje månad fördelat per coach i någon form av introduktionsåtgärd i företag. Varje åtgärd genomförs individanpassat.*
- *80 % av deltagarna skall genom projektets insatser ha fått anställning eller lärlingsplats i minst 6 månader. Därigenom ska projektet ha skapat 605 arbetstillfällen.*
- *Under projektiden skall 2340 i målgruppen småföretag i Jämtland/ Västernorrland besökas och 30 % av dessa besök skall leda till åtgärd/aktivitet. Varje rekryteringscoach förväntas ägna 5 tillfällen per månad till företagsbesök för att kartlägga behov av anställningar.*
- *Av påbörjade introduktioner i företag är målsättningen att minst 27 introduktioner per månad skall leda till att diskussioner om anställning med företagaren inleds. Diskussionen skall leda till att tidpunkt för anställning överenskommes och aktivitetsplanering fram till anställning genomförs.*
- *Deltagare som rekryteras via projektet deltar inledningsvis i introduktionsåtgärd överenskommen med rekryterande arbetsgivare.*
- *Tidsåtgång och passande åtgärd anpassas vid varje rekryteringstillfälle med en individuell åtgärdsplan som följer varje deltagare på arbetsplatsen. Lämpliga åtgärder som kan komma att vara aktuella hämtas ur Arbetsförmedlingens arsenal av arbetsmarknadspolitiska program.*

För att styra verksamheten mot målen redovisar rekryterarna varje vecka följande data till projektledningen:

- Antal arbetssökande projektdeltagare som respektive rekryterare arbetar med.
- Antal rekryteringsuppdrag (ordrar) som respektive rekryterare arbetar med.
- Antal arbetstillfällen (anställningar) per rekryterare som tillkommit under veckan. Dessa fördelas på sökande som tillhör de prioriterade målgrupperna samt övriga sökande.
- Antal personer per rekryterare som deltar i arbetsplatsförlagd aktivitet respektive arbetsmarknadsutbildning.
- Antal företagskontakter (besök, telefon, mejl etcetera) per rekryterare.
- Antal nya registrerade företag i AIS per rekryterare.

## Resurser

Projektets reviderade budget uppgår till sammanlagt 19 932 442 kr och finansieringen baseras på 61 % medfinansiering samt 39 % ESF-stöd.

Utgiftsposterna i budgeten fördelas enligt följande:

- Aktiviteter riktade till målgruppen, 7 865 793 kr.
- Projektadministration, 1 088 749 kr.
- Uppföljning och utvärdering, 518 000 kr.
- Information/marknadsföring, 125 800 kr.
- Spridning av resultat för strategisk påverkan, 40 000 kr.
- Offentligt finansierad ersättning till deltagare i projektet, 10 293 300 kr.

Personalstaben i projektet utgörs av:

- Projektledare.
- Administratör (deltid).
- 5 rekryterare.

I relation till projektets uppdrag och bemanning har projekt Entré varit ett relativt resurseffektivt projekt.

## Projektets metod

I detta avsnitt gör undertecknad till att börja med en teoretisk anknytning till begreppet metod samt aktuell forskning kring tjänstekvalitet. Därefter beskrivs processen för att kvalitetssäkra metoden samt hur detta skett i praktiken. Avslutningsvis beskrivs den övergripande strategin i metoden.

## Begreppen metod och kvalitet

En metod är enligt Svenska Akademiens Ordbok (SAOB) ett systematiskt, planmässigt, regelbundet tillvägagångssätt för att lösa en teoretisk eller praktisk uppgift i utförandet av ett arbete. Tillvägagångssättet grundas på erfarenhet/praktik.

Det är undertecknads mening att nära knutet till metoden också finns faktorer som innefattar hur kvaliteten i tjänsten upplevs av olika aktörer. Det är väl känt att kvalitet kan värderas olika av uppdragsgivare, ledning, anställda och kunder. Detta stöds av aktuell forskning på området.

En vanlig definition av tjänstkvalitet är följande:

*”Alla sammantagna egenskaper hos en produkt eller tjänst som ger den dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov.”*

Av litteratur kring tjänstekvalitet framgår bl.a. att:

- Tjänstekvalitet inte är beständig – den skapas i medarbetarnas dagliga möten med verksamhetens kunder.
- Medarbetarna måste kunna omsätta kvalitetssystemets intentioner på ett konstruktivt sätt i dessa möten.
- Medarbetarnas sätt att agera bidrar i hög utsträckning till den upplevda kvaliteten.

Viktiga faktorer för upplevd tjänstekvalitet har i en rad vetenskapliga undersökningar visat sig vara:

- Attityder och personlig service.
- Tillgänglighet.
- Flexibilitet.
- Yrkeskunskap.
- Tillrättaläggande.
- Anseende.
- Fysiska faktorer.

Som resultatredovisningen nedan visar bekräftas detta på ett påtagligt sätt i de intervjuer med arbetsgivare och arbetssökande som utvärderarna har genomfört. Intervjupersonerna betonar rekryterarnas bemötande och agerande som viktiga faktorer för dem. En särskilt viktig påverkansfaktor för de resultat och effekter som har uppnåtts i projektet är rekryterarnas förmåga att bygga positiva förtroendeskapande relationer med båda målgrupperna.

## Kvalitetssäkringsprocessen

För att kunna kvalitetssäkra en metod behöver den dokumenteras.

Ett heltäckande kvalitetssystem innefattar beskrivningar av:

- Den organisatoriska struktur samt de rutiner, processer och resurser som är nödvändiga för ledning och styrning av verksamheten med avseende på kvalitet.
- Kvalitetssäkring, kvalitetsstyrning och kvalitetsvärdering.
- Viktiga verktyg som uppdragsbeskrivning, policies, strategier, planer för verksamhetsstyrning, metoder för uppföljning och utvärdering samt kvalitetsutvecklingsmetoder.

Processen för att utveckla ett kvalitetssystem innehåller i regel följande faser:

- Formulera uppdrag, policy, mål och verksamhetsplan.
- Förankra riktlinjerna hos personalen.
- Utforma beskrivningar av processer, arbetsmetoder och rutiner i samverkan med berörda.
- Planera för uppföljning och utvärdering av kvalitetssystemet.
- Planera för uppföljning och utvärdering av verksamhetens kvalitet.
- Samla dokumentation av riktlinjer och beskrivningar i en kvalitetsplan.
- Kommunicera kvalitetssystemet utåt.

Projektets metod har vuxit fram i en process där det från början har funnits en tydlig grundidé dokumenterad i en projektplan kring hur projektet skulle arbeta för att kunna genomföra sitt uppdrag på ett framgångsrikt sätt. Projektledaren har varit ”motorn” i utvecklingen av grundidén till ett metodkoncept genom att kontinuerligt följa upp rekryterarnas arbete, tolka och dokumentera metoden. Rekryterarna har tillsammans återkommande i workshops reflekterat över sitt arbete. Arbetet har utmynnat i en metodplattform som har förutsättningar för att överföras i den reguljära verksamheten.

## Metodutvecklingen och kvalitetssäkringen i praktiken

För att kunna veta om man är på rätt väg och för att kunna utveckla metoden behövs kontinuerlig uppföljning och utvärdering. Det är utvärderarnas uppfattning att projektets utvecklingsprocess visar att metodutvecklingsarbetet samt kvalitetssäkringen av metoden bedrivits på ett strukturerat och professionellt sätt.

Projektledaren har på ett tydligt sätt i dialog med rekryterarna förankrat deras uppdrag samt hur arbetet ska bedrivas. Utarbetade manualer och checklistor har gett tydliga riktlinjer för arbetet. Utfallet av rekryterarnas arbete har följts upp kontinuerligt genom en veckorapportering. Veckorapporteringen har följts upp med ett gemensamt telefonmöte i slutet av varje vecka. För att



säkerställa att rekryterarna arbetat enhetligt och för att utveckla metoden utifrån de erfarenheter som gjorts i arbetet efterhand har ett antal sammandragningar av personalen skett under projektets gång både i form av workshops och att hela projektteamet har arbetat tillsammans i olika konstellationer under en veckas tid. Dessa aktiviteter tillförde värdefull kunskap kring hur varje rekryterare arbetade och samtidigt kunde den gemensamma metoden ytterligare förankras.

Av utvärderingsmaterialet framgår att metoden efterhand i utökad utsträckning praktiserats på ett enhetligt sätt i enlighet med de utgångspunkter som finns i metodmanualer och checklistor. Såväl projektledaren som utvärderarna har dock uppmärksammat att det även i slutet av projektet fanns olikheter i rekryterarnas sätt att arbeta som förmodligen kan kopplas till de erfarenheter och kunskaper man har med sig sedan tidigare men också till hur man är som person. Andra faktorer som har påverkat förutsättningarna för rekryterarnas arbete har varit hur efterfrågan på och utbudet av arbetskraft ser ut i Jämtland respektive Västernorrland samt hur man arbetar på respektive arbetsförmedlingskontor. Medarbetarna på de berörda arbetsförmedlingskontoren har i olika utsträckning samarbetat med projektet.

## Övergripande strategi i projektmetoden

Rekrytering är enligt Wikipedia processen att söka, attrahera och kontraktera mänskliga resurser till att utföra någon form av arbete eller uppgift.

Rekryteringsprocessens moment består vanligtvis av följande delar:

- Behovsanalys och kompetensprofil.
- Formulering av annons/erbjudande om arbete.
- Val av kanaler för rekrytering och publicering av annons/erbjudande.
- Mottagande av ansökningar.
- Grovt urval (första urval).
- Inbjudan till intervjuer av slutkandidater.
- Intervjuer.
- Referenstagning.
- Eventuell testning (personlighetstester, anlagstester etc.).
- Slutligt urval.
- Överenskommelse om anställningsvillkor och anställningsavtal.
- Ibland kan hela rekryteringsprocessen avslutas i och med introduktionen på den nya arbetsplatsen.

Företag och organisationer genomför ofta rekryteringen själva men det är också vanligt att engagera professionell hjälp. Sådan hjälp kan komma från bemanningsföretag, rekryteringsföretag och headhunters. Även Arbetsförmedlingen är en aktör på området.

## Arbetsförmedlingens uppdrag

Arbetsförmedlingen beskriver sitt uppdrag på följande sätt på sin hemsida, [www.arbetsformedlingen.se](http://www.arbetsformedlingen.se):

*"Arbetsförmedlingen är Sveriges största förmedlare av arbeten. Vår viktigaste uppgift är att sammanföra de som behöver anställa med de som söker jobb. Genom att skapa mötesplatser mellan arbetsgivare och arbetssökande bidrar vi till en väl fungerande arbetsmarknad."*

Vidare sägs om Arbetsförmedlingens uppdrag följande:

*"Vårt uppdrag, de långsiktiga målen och uppgifterna, kommer från riksdag och regering och är formulerat i en instruktion för Arbetsförmedlingen. Där anges att Arbetsförmedlingen ansvarar för den offentliga arbetsförmedlingen och dess arbetsmarknadspolitiska verksamhet. Uppdraget kompletteras årligen i ett regleringsbrev."*

*Det övergripande målet för Arbetsförmedlingen är att verka för att förbättra arbetsmarknaden genom att:*

- *Effektivt föra samman den som söker arbete med den som söker arbetskraft.*
- *Prioritera dem som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden.*
- *Säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring.*
- *Anlita kompletterande aktörer för att snabbt och effektivt få arbetssökande i arbete.*
- *Ha ett samlat ansvar, sektorsansvar, för handikappfrågor inom arbetsmarknadspolitiken.*
- *Ha särskilt ansvar för att nyanlända invandrare erbjuds insatser som främjar en snabb och effektiv etablering på arbetsmarknaden.*
- *För Sveriges del fullgöra de uppgifter som åligger den centrala arbetsmarknadsmyndigheten och de särskilda förmedlingarna om arbetskraftens fria rörlighet inom gemenskapen."*

Beträffande service till arbetsgivare uttrycks att:

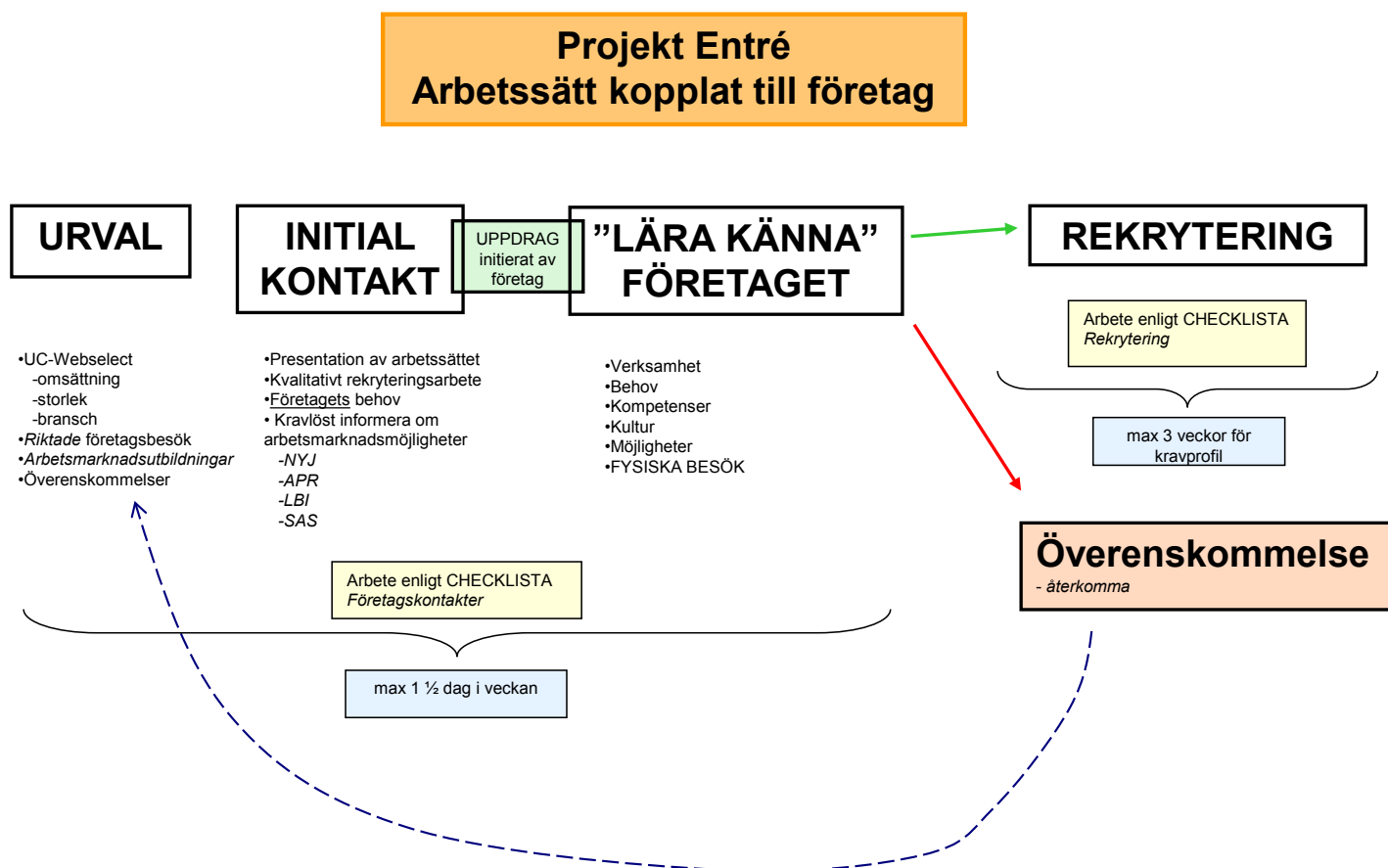
*"Vi vet att ett bra förmedlingsarbete kräver god kännedom om arbetsmarknaden. Därför jobbar vi mycket med våra arbetsgivarkontakter. Vi samarbetar även med arbetsgivare och branschorganisationer. På så sätt ökar vi vår kunskap om rekryteringar och ser till att våra yrkesutbildningar har rätt inriktning. Hos oss erbjuds arbetsgivare en kundansvarig arbetsförmedlare som hjälper till vid rekryteringar. Om rekryteringarna är stora och riksomfattande kan vi erbjuda extra service samt samordna arbetet."*

Arbetet är i regel organiserat så att alla arbetsförmedlare förväntas ha kontakter både med arbetssökande och med arbetsgivare. Då arbetsförmedlare har ett stort antal arbetssökande som de ska hålla kontakt med har många arbetsförmedlare svårt att hinna med arbetsgivarkontakterna.

Av de intervjuer som utvärderarna har gjort i projekt Entré framgår tydligt att de flesta arbetsförmedlare prioriterar kontakten med de arbetssökande. Projekt Entrés arbetssätt bryter detta mönster då rollen som rekryterare har ett uttalat arbetsgivarfokus.

## Projektets arbetssätt gentemot arbetsgivare

Projektets arbetssätt tydliggörs genom nedan skisser utarbetade av projektledaren. Den första skissen avser arbetssättet kopplat till företag och den andra bilden arbetssättet kopplat till deltagarna.



På projektets hemsida, [www.entrerekrytering.se](http://www.entrerekrytering.se), beskrivs projektets erbjudande till arbetsgivare respektive arbetssökande. Under fliken rekrytering finns följande text riktad till företagare:

*”Stöd med rekryteringar*

*Vi förenklar för det mindre företaget att rekrytera rätt medarbetare. En rekryterare:*

- *Stödjer ditt företag med rekrytering.*
- *Hittar lämpliga kandidater.*
- *Genomför intervjuer.*
- *Inhämtar referenser.*
- *Erbjuder Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsåtgärder t.ex.*
  - » *Praktik.*
  - » *Nystartsjobb.*

- » Lönebidrag.
- » Arbetsmarknadsutbildningar.
- *Är ett engagerat stöd vid introduktion på arbetsplatsen för att underlätta för samarbete och öka anställningsbarheten.*
- *Har en kontinuerlig uppföljning av uppdraget.”*

Av processkartan framgår också de viktiga stegen i processen från urval till överenskommelse.

För att göra det möjligt att uppnå de omfattande kvantitativa målen i projektet så har projektledaren varit tydlig med hur tillgänglig tid ska disponeras. Den generella arbetstidsfördelningen per månad och rekryterare har förväntats se ut enligt följande:

- Företagsbesök, 48 timmar, 30 % av disponibel tid.
- Jobba med uppdrag, 48 timmar, 30 % av disponibel tid.
- Uppföljning, 40 timmar, 25 % av disponibel tid.
- Gruppträffar med deltagare, 8 timmar, 5 % av disponibel tid.
- Administration, 16 timmar, 10 % av disponibel tid.

Företagsbesök innebär att initiera kontakter, lära känna företaget (affärsidé, produkter, personal och företagsmiljö), göra en behovsanalys samt kravprofil och urvalsmetoder i de fall det är aktuellt med en rekrytering.

I manualen för företagskontakter sägs att *”Kontakter med företag och företagare är en avgörande del för vår projektverksamhet och för Arbetsförmedlingen.”* De företag som ska kontaktas är i första hand de som bedöms ha anställningsbehov.

Projektet använder verktyget UC WebSelect för att identifiera företag med följande profil:

- 1-9 anställda (projekt målgrupp samt att företagaren har anställt personal).
- Nettoomsättningsintervall på 3-9 miljoner kronor (bedöms ha möjlighet till nyanställning).
- Ligger geografiskt inom projektområdet.

Sökningen är inte begränsad till någon specifik bransch.

I manualen för rekrytering sägs att *”Rekrytering är en kompetens- och tidskrävande uppgift. Det är en stor investering som företagare fattar beslut om med konsekvenser för lång tid framåt. Arbetet med rekrytering bör därför planeras noggrant och följa vissa strukturer och ges den tid som är nödvändig för att nå bra resultat. Rekryterande företag har alltid huvudansvaret för rekryteringen. Rekryteraren utgör ett viktigt stöd i detta arbete.”*

Stegen i rekryteringsprocessen utgörs av:

- Behovsanalys.
- Upprättande av kravprofil.
- Val av rekryteringsform.
- Urvalsmetoder samt urval av sökande.
- Referenstagning.
- Slutbedömning.
- Anställningsförberedelser.

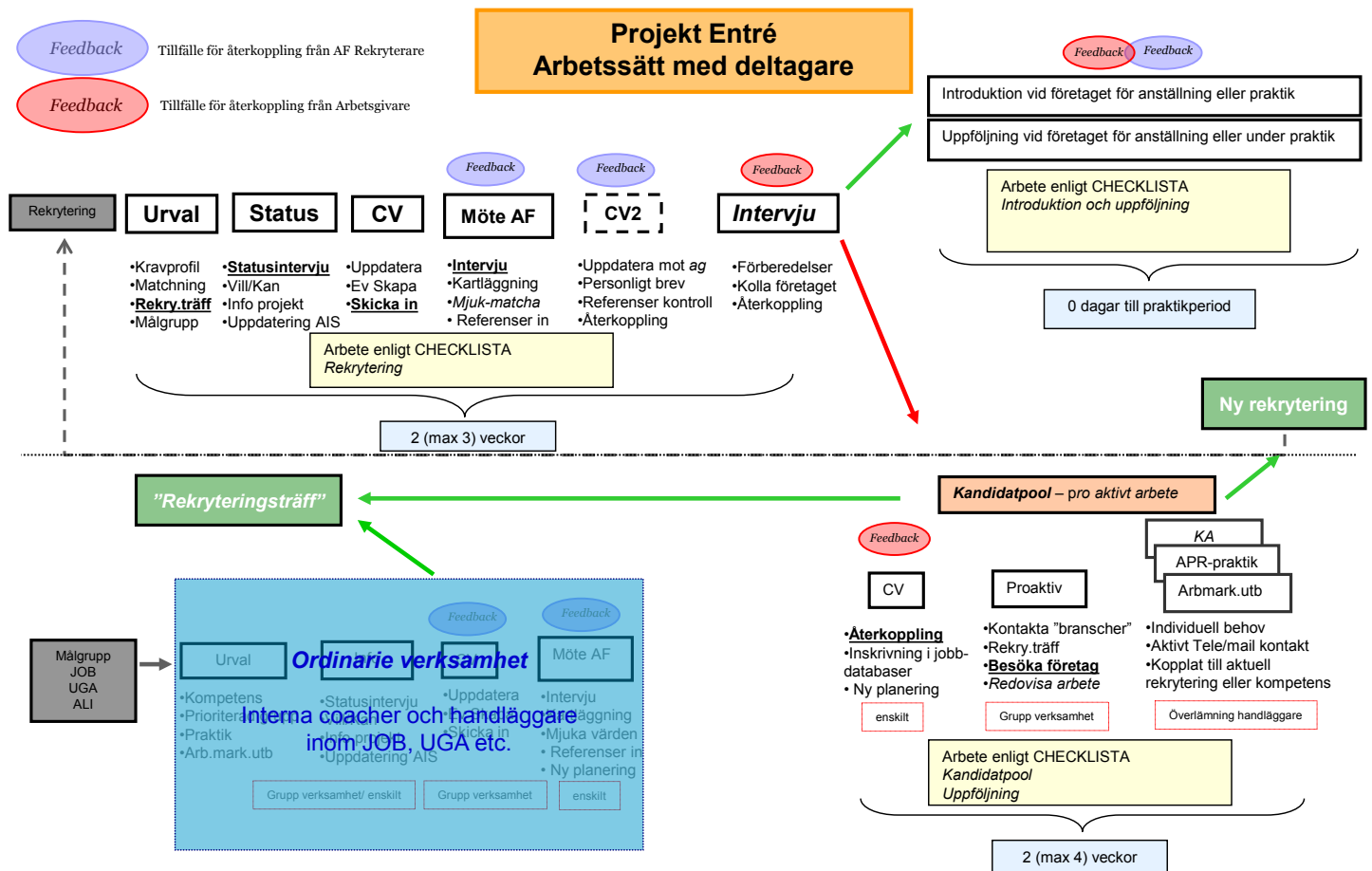
Av intervjuer med både rekryterarna och med företagare framgår att det ser mycket olika ut vilka av delarna i tjänsten som arbetsgivarna efterfrågar. En del arbetsgivare efterfrågar hela tjänsten medan andra endast efterfrågar delar av tjänsten. Detta förefaller delvis bero på hur rekryteraren presenterar tjänsten. Det ser också olika ut hur mycket tid som rekryteraren behöver lägga ner i varje enskilt rekryteringsuppdrag. Det kan variera med typen av arbete, arbetsgivarens förmåga att klart specificera kraven i arbetet, hur stor tillgången är på sökande med den aktuella kravprofilen, hur många sökanden arbetsgivaren vill ha som grund för referenstagning och urval med mera. Det är alltid arbetsgivaren som gör den slutliga bedömningen utifrån ett presenterat urval av sökande.

Den initiala kontakten har syftat till att etablera en relation, ta reda på företagets behov, erbjuda kvalitativt rekryteringsstöd samt informera om Arbetsförmedlingens tjänster. I de fall ett uppdrag har initierats har rekryteraren genom fysiska besök med syfte att lära känna företaget fördjupat sin kunskap om verksamheten, rekryteringsbehovet, kompetensprofilen, företagskulturen och andra viktiga förutsättningar. Därefter har en rekryteringsprocess påbörjats. Vilka moment som ingått i rekryteringsprocessen har varierat från fall till fall beroende på verksamhetens behov. I de fall det inte varit aktuellt med en rekrytering har en servicegradering gjorts och förutsättningar för kommande kontakter avtalats.

### **Projektets arbetssätt gentemot sökande**

Projektdeltagare kan antingen bli aktuella i projektet genom en rekrytering eller genom en praktikplats som kan leda till anställning längre fram. Även i fall där det finns ett uttalat rekryteringsbehov kan detta vara förenat med en introduktionsfas för den arbetssökande.

Rekryteraren medverkar efter behov i introduktionen. Introduktionen följs också upp av rekryteraren.



Under fliken arbetssökande på projektets hemsida finns information till arbetssökande i de prioriterade målgrupperna:

*"Villig att prova något nytt?"*

*Projekt Entré, Dörröppnare och tröskelsänkare. Vårt uppdrag är att sammanföra företagare med behov av arbetskraft och långtidsarbetslösa eller ungdomar.*

*Vi arbetar med att ta fram ett arbetssätt kopplat till rekrytering samt att få rätt kompetens och personliga egenskaper utifrån företags behov. Projektet medfinansieras av Europeiska Socialfonden, ESF.*

*Nytt arbetssätt*

*Projektet arbetar med uppsökande företagsarbete och efterföljande rekryteringsprocesser. Projektmedarbetarna (rekryterare) arbetar med att finna behov hos företagare men även med att inventera/aktivera deltagare för att snabbare kunna matcha mot arbetsgivare. Uppföljning på arbetsplatsen med arbetsgivare och återkoppling till deltagare under en rekryteringsprocess är viktiga framgångsfaktorer för projektet.*

Vill du;

- *Vara delaktig i ett ESF-projekt, [www.esf.se](http://www.esf.se).*
- *Vara verksam i en rekryteringsprocess utifrån företagens kravprofiler.*
- *Engagerat och aktivt hitta arbetsgivare.*
- *Målinriktat arbeta för att nå ett jobb.”*

Som framgår av processkartan är rekryteringsprocessen även ur deltagarens perspektiv uppdelad i ett antal steg. Om den arbetssökande inbjuds till en rekryteringsträff, är intresserad av det aktuella arbetet samt har förutsättningar för att söka så genomför rekryteraren en statusintervju med denne. Syftet är att verifiera att den sökande kan och vill söka arbetet, informera om projektet samt uppdatera uppgifterna om den sökande i AIS. Vid behov uppdateras också CV och personligt brev utifrån feedback från rekryteraren.

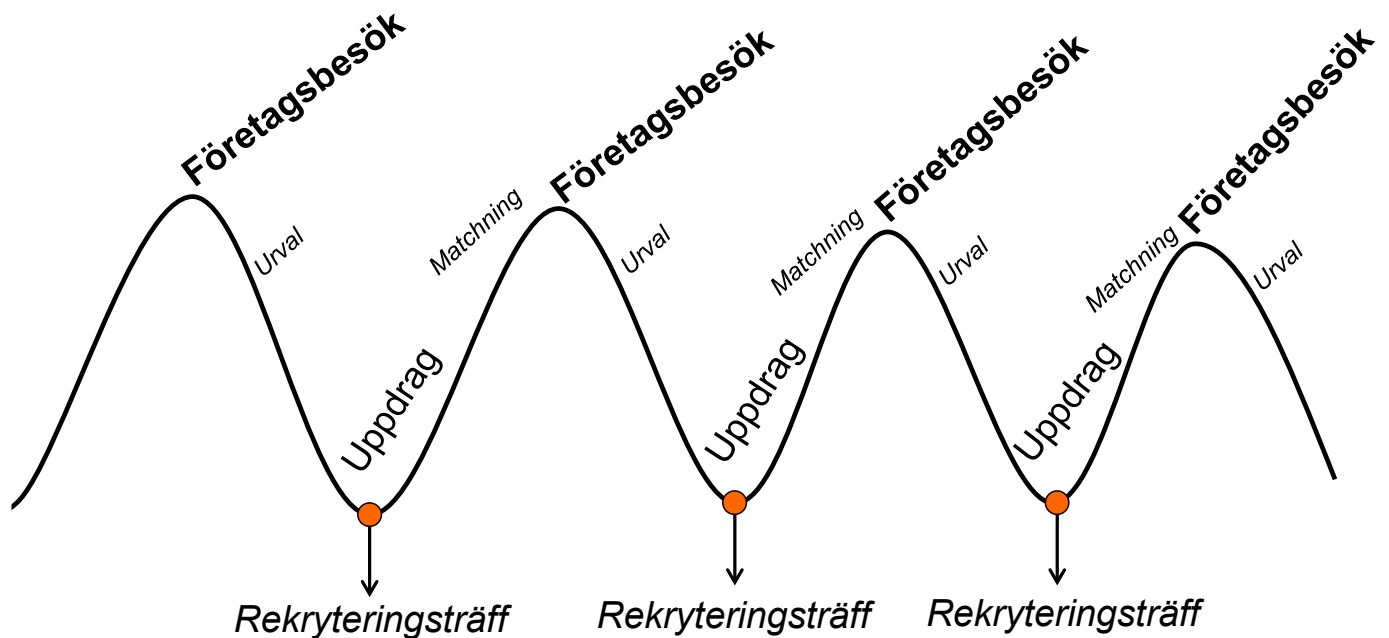
Ett lämpligt antal kandidater tas sedan ut av rekryteraren för en intervju som syftar till en djupare kartläggning av den sökandes utbildning, arbetslivserfarenheter samt sociala förmågor. Referenser tas för att komplettera rekryterarens uppfattning utifrån intervjun. Den sökande får feedback utifrån insamlat material och det antal kandidater som arbetsgivaren uppgett sig vilja ha väljs ut. Därefter förbereds kandidaterna för intervju hos arbetsgivaren. Företaget väljer sedan den de vill anställa. De som inte erhållit jobbet får feedback som gör att de får en insikt i på vilka sätt de behöver stärka sin kompetens för att komma i fråga i kommande rekryteringar. Anställning kan vara förenad med en tids praktik som introduktion innan anställningen påbörjas.

De som inte erhåller anställning kan finnas kvar i projektets kandidatpool. Under tid i kandidatpoolen kan olika insatser förekomma som framgår av processkartan. I manualen för sökandepoolen sägs att *”Syftet med denna är att hitta kompetenser som är eftertraktade på arbetsmarknaden för att förkorta rekryteringsuppdrag och att synliggöra eventuella deltagare (matchningsarbete innan uppdrag). Aktiviteterna inom poolen syftar till att de skall ingå i en rekryteringsprocess.”*

I manualen för sökandepoolen beskrivs också tre olika typer av informationsmöten för deltagare:

- Informationsmöte.
- CV-grupp.
- Proaktiv grupp.

Rekryterarna har efterhand kommit att arbeta enligt nedan av projektledaren beskriven process.



## Projektets utfall

Projektets utfall kan definieras som prestationer (vad projektet konkret har genomfört för aktiviteter), resultat i relation till projektets målsättningar samt effekter som kan kopplas till projektets metod. I detta avsnitt beskrivs och analyseras projektets prestationer och resultat.

Det kvantitativa underlaget för att spegla projektets utfall utgörs av projektets interna uppföljningsdata samt projektets redovisning till Statistiska Centralbyrån (SCB). Utvärderarna har även erhållit statistikunderlag från Arbetsförmedlingens statistikenhet. Eftersom detta underlag uppvisar betydande olikheter i redovisade data jämfört med projektets egen uppföljning så har utvärderarna valt att använda materialet från statistikenheten i begränsad omfattning. Skillnaderna i de olika redovisningarna har uppstått p.g.a. bristfällig inmatning av uppgifter, systemfel i AIS samt olikheter i tillämpningen av systemet. Det har således inte med hur uttaget av statistik har genomförts att göra. Det interna underlaget samt redovisningen till SCB stämmer överens med varandra varför detta underlag bedöms vara tillförlitligt. Det genererar dock inte alla bakgrunds- och resultatdata som utvärderarna önskar.

Det kvalitativa underlaget för att spegla hur olika aktörer upplever tjänstens kvalitet utgörs av ett omfattande intervjumaterial. Såväl kvantitativa som kvalitativa data redovisas övergripande nedan.



## Kvantitativa data

Projektets utfall redovisas t.o.m. vecka 52 år 2012. Utvärderarnas beskrivningar och analyser utgår i huvudsak från data för åren 2011 och 2012.

Aktuellt läge vecka 52 år 2012	Östersund	Sundsvall	Kramfors	Örnsköldsvik	Summa
Deltagare i projektet	38	20	20	23	101
Varav deltagare ej från målgrupp	7	2	3	2	14
Unika deltagare i projektet	310	313	168	188	979
Uppdrag (order)	12	1	5	5	23
Uppdrag totalt (unika order i AIS)	159	159	73	86	477
Arbetsstillfällen målgrupp	124	157	80	85	446
Arbetsstillfällen utanför målgrupp	10	18	24	21	73
Praktiker, pågående	16	0	3	7	26
Praktiker totalt (unika aktiviteter)	119	57	69	55	300
Arbetsmarknadsutbildningar, pågående	1	2	0	1	4
Arbetsmarknadsutbildningar totalt	6	15	4	7	32
Företagskontakter, totalt (besök, telefon, mail etc.)	1404	669	819	1133	4044
Unika företag i projektet					1042
Företag, nya i AIS	72	19	7	17	117

I Östersund har det funnits två tjänster som rekryterare och på de övriga kontoren en vardera. Rekryterare i Kramfors har arbetat också i Sundsvall till viss del.

### Deltagare i projektet

Kategorin ”Deltagare i projektet” visar antalet aktuella arbetssökande som rekryterarna arbetade med vecka 52 år 2012. Som framgår arbetade rekryterarna denna vecka med cirka 20 inskrivna deltagare vardera, tillsammans 101 personer.

Som framgår av siffrorna arbetade rekryterarna under aktuell mätvecka med 14 deltagare som inte tillhörde de i projektet prioriterade målgrupperna. De utgjorde 13,8 % av de aktuella projektdeltagarna.

Kategorin ”Unika deltagare i projektet” avser det sammanlagda antal deltagare som rekryterarna har arbetat med. Målsättningen har varit att 690 unika deltagare skulle ha deltagit i projektet t.o.m. december månad 2012 och att denna siffra ska ha höjts till 756 personer vid projektets slut. Båda dessa målsättningar hade dock uppnåtts 2012-12-31 eftersom totalt 979 personer hade skrivits in som deltagare i projektet vid denna tidpunkt. Tiden i projektet för varje deltagare uppges dock vara kortare än beräknat. Under en period i projektet önskade projektägaren pröva hur ett högre antal

samtidiga deltagare i projektet påverkade kvaliteten. Detta medförde att det totala deltagarantalet snabbt ökade. Ett ökat antal deltagare har inneburit mer administration än beräknat och påverkat utrymmet för företagsbesök.

Det finns inga tillförlitliga data kring hur deltagarna fördelar sig på de olika prioriterade grupper som ingår i projektet.

Det finns en stark övervikt för män bland deltagarna. 61 % av deltagarna är män och 39 % kvinnor.

Åldersmässigt fördelar sig deltagarna i projektet på följande sätt:

- 18-24 år, 43,2 %.
- 25-34 år, 17,1 %.
- 35-44 år, 12,8 %.
- 45-54 år, 16,0 %.
- 55 år eller äldre, 10,9 %.

Huvuddelen av deltagargruppen är som framgår ungdomar. Detta påverkar resultatnivån positivt.

Utbildningsmässigt framträder följande bild:

- Förgymnasial utbildning, 15 %.
- Gymnasial utbildning, 70 %.
- Eftergymnasial utbildning, 15 %.

Totalt är utbildningsnivån i projektet högre än generellt bland gruppen långtidsarbetslösa. Detta påverkas av den höga andelen ungdomar i projektet och att huvuddelen av dessa har gymnasial utbildning.

Fördelningen av den yrkesmässiga tillhörigheten bland deltagarna ser ut som följer:

- Ledningsarbete, arbete som kräver teoretisk specialistkompetens samt arbete som kräver kortare högskoleutbildning, 17 %.
- Kontors- och kundservicearbete, 11 %.
- Service-, omsorgs- och försäljningsarbete, 27 %.
- Hantverksarbete inom byggverksamhet och tillverkning, 17 %.
- Process- och maskinoperatörsarbete, transportarbete m.m., 12 %.
- Jordbruk och trädgård, 3 %.
- Arbete utan krav på särskild yrkesutbildning, 11 %.

Som framgår är bredden betydande avseende branscher och yrkesområden. 8 % av projektdeltagarna är födda utanför norden och 9 % av projektdeltagarna har ett dokumenterat funktionshinder. I det senare fallet är skillnaderna stora mellan Östersundskontoret samt övriga kontor. I Östersund har 17 % av deltagarna ett dokumenterat funktionshinder medan de funktionshindrade på de andra rekryterartjänsterna har varit 6 %.

## Resultat på deltagarnivå

Rekryterarna har under 2011 och 2012 medverkat till sammanlagt 519 anställningar. Det innebär att 53 % av deltagarna i projektet har kunnat erhålla en anställning. Det är en hög siffra jämfört med utflödet ur de prioriterade grupperna generellt. Enligt statistik från Arbetsförmedlingen var övergången till arbete inom 'Jobbgarantin för ungdomar' under år 2012 sammanlagt 7 % och inom 'Jobb- och utvecklingsgarantins fas 1 och 2' sammanlagt 8 %.

Det finns skillnader mellan kontoren. I Östersund har 43 % av de deltagare rekryterarna har arbetat med erhållit en anställning. I Sundsvall är motsvarande siffra 56 %, i Kramfors 62 % och i Örnsköldsvik 56 %. Skillnaderna påverkas av målgrupp, hur många deltagare respektive rekryterare har skrivit in i projektet, efterfrågan på arbetsmarknaden samt att det i Östersund har varit personalomsättning. Rekryteraren i Sundsvall har således arbetat med 31,9 % av deltagarna och medverkat till 33,7 % av det totala antalet anställningar. Rekryterare i Kramfors har arbetat med 17,2 % av deltagarna och medverkat till 20,4 % av anställningarna. Rekryterarna i Östersund har arbetat med 31,7 % av deltagarna och medverkat till 25,8 % av anställningarna. Rekryterare i Örnsköldsvik har arbetat med 19,2 % av deltagarna och medverkat till 20,4 % av anställningarna. I Östersund har rekryterarna fått arbeta både med fler deltagare och med mer insatser kring varje sökande för att få till anställningar. Rekryterarna i Östersund har också i högre utsträckning arbetat med sökande i de prioriterade grupperna jämfört med övriga kontor då endast 3,7 % av anställningarna faller utanför målgruppen. På de övriga kontoren finns en positiv korrelation mellan antal inskrivna deltagare och utfallet i fråga om jobb.

Av de 519 anställningar som rekryterarna har medverkat till har 446, det vill säga 85,9 %, avsett sökande i de prioriterade grupperna.

Enligt projektansökan ska 80 % av deltagarna genom projektets insatser ha fått anställning eller lärlingsplats i minst 6 månader. Projektet hade vid måttidpunkten 2012-12-31 medverkat till 300 praktikplatser. Huvuddelen av dessa praktikplatser har utgjort introduktionsperiod till en följande anställning. Det finns dock inga data kring hur många dessa är. Mätningen av målet får därför göras mot antalet anställningar som vid måttidpunkten förväntades uppgå till 552. Enligt projektets resultatredovisning hade, som ovan angivits, sammanlagt 519 personer nått detta mål. Det innebär en måluppfyllelse på 94 %. Mätt i relation till antalet deltagare är måluppfyllelsen dock 53 %.

## Företagskontakterna och rekryteringsarbetet

Ett stort antal företagskontakter har tagits av rekryterarna. Antalet kontakter skiljer sig dock väsentligt åt mellan kontoren, från 669 till 1133 kontakter per rekryterare. Kontakter definieras som alla slags kontakter; besök, telefon, mejl etcetera. Det sammanlagda antalet kontakter t.o.m. vecka 52 år 2012 uppgick till 4044.

Målsättningen t.o.m. 2012 var att besöka 2300 unika företag i projektet. Resultatet vid den aktuella mättidpunkten blev dock endast 1042 besökta unika företag. Denna målsättning har således inte uppnåtts. Enligt uppgift från projektet påverkas detta av att man får nya order från företag där man redan har etablerat kontakt samt av ökningen av antal deltagare i projektet. Noterbart är dock att 117 (11,2 %) av de 1042 besökta företagen inte tidigare förekommit i Arbetsförmedlingens data-system AIS. Kontoret i Östersund står för 62 % av de nya företagen.

Kategorin ”Uppdrag” innefattar dels praktik inför anställning och dels rekryteringsuppdrag. Vecka 52 år 2012 arbetade rekryterarna med 23 olika uppdrag. Sammanlagt har projektet från starten t.o.m. 2012-12-31 genererat 477 uppdrag. Detta är färre än i projektets målsättning på 690 och innebär en måluppfyllelse på 69,1 %.

Projektet hade vid uppföljningstidpunkten arbetat med metoden i 24 månader. Eftersom metoden har utvecklats efterhand och projektet har bedrivits inom en administrativ ram med relativt omfattande redovisning till ESF menar utvärderarna att det inte är rimligt att mäta resultaten enbart i direkt relation till projekttiden. I redovisningen och bedömningen av resultaten utgår därför utvärderarna från två olika perspektiv, dels mäts resultaten i relation till total projekttid på 104 veckor och dels i relation till en beräknad tillgänglig effektiv tid för rekryteringsarbetet på sammanlagt 83 veckor under åren 2011 och 2012. Detta mått har räknats fram genom att göra avdrag för semester, sjukdom och annan frånvaro, tid för metodutveckling och handledning samt att det under vissa månader på året förefaller svårt att nå arbetsgivarna.

### **Beräknad måluppfyllelse i relation till formeln 10-4-2**

Enligt projektansökan förväntades projektet generera 27 anställningar per månad. Projektägaren och projektledaren har uttryckt resultatmålen i uttrycket 10-4-2. Det innebär att varje rekryterare förväntas ha 10 företagskontakter och göra 4 företagsbesök per vecka. Dessa ska resultera i 2 anställningar. Utifrån denna formel borde varje rekryterare på två år ha levererat 1040 företagskontakter, 416 företagsbesök och 208 anställningar om man utgår från total projekttid. Omräknat enligt mätmodell för effektiv tid så borde varje rekryterare ha levererat 830 företagskontakter, 332 företagsbesök och 166 anställningar.

Sammantaget ser resultaten utifrån total projekttid ut på följande sätt:

- 4044 företagskontakter fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 809 kontakter per rekryterare under 104 veckor relaterat till måttalet 1040. Måluppfyllelsen blir då 77,8 %.
- 1042 besökta företag fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 208 besökta företag per rekryterare under 104 veckor relaterat till måttalet 406. Måluppfyllelsen blir då 51,2 %.
- 519 anställningar fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 104 anställningar per rekryterare under 104 veckor relaterat till måttalet 208. Måluppfyllelsen blir då 50 %.

Om man istället betraktar resultaten enligt mätmodell för effektiv tid ser resultaten ut på följande sätt:

- 4044 företagskontakter fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 809 kontakter per rekryterare under 83 veckor relaterat till måttalet 830. Måluppfyllelsen blir då 97,5 %.

- 1042 besökta företag fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 208 besökta företag per rekryterare under 83 veckor relaterat till måtalet 332. Måluppfyllelsen blir då 62,7 %.
- 519 anställningar fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 104 anställningar per rekryterare under 83 veckor relaterat till måtalet 166. Måluppfyllelsen blir då 62,7 %.

Ovan siffror bygger på ett genomsnittsresonemang. Om man undantar Östersund, som har betydligt lägre andel deltagare som övergått till anställning, och enbart ser på siffrorna för övriga orter enligt mätmodell för effektiv tid får man följande resultat:

- 2040 företagskontakter fördelat på 3 rekryterartjänster innebär 880 kontakter per rekryterare under 83 veckor relaterat till måtalet 830. Måluppfyllelsen blir då 106 %.
- Företagsbesök finns inte specificerade på respektive tjänst.
- 385 anställningar fördelat på 3 rekryterartjänster innebär 128 anställningar per rekryterare under 83 veckor relaterat till måtalet 166. Måluppfyllelsen blir då 77,1 %.

Det skulle också kunna finnas skillnader mellan år 2011 respektive 2012 relaterat till att metoden varit mer färdigutvecklad under 2012.

Resultaten för 2011 ser ut som följer:

- 1881 företagskontakter fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 376 kontakter per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 415. Måluppfyllelsen blir då 90,6 %.
- 595 besökta företag fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 119 besökta företag per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 186. Måluppfyllelsen blir då 64,0 %.
- 276 anställningar fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 55 anställningar per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 83. Måluppfyllelsen blir då 66,3 %.

Resultaten för 2012 ser ut som följer:

- 2163 företagskontakter fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 433 kontakter per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 415. Måluppfyllelsen blir då 104,3 %.
- 447 besökta företag fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 89 besökta företag per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 186. Måluppfyllelsen blir då 47,8 %.
- 248 anställningar fördelat på 5 rekryterartjänster innebär 50 anställningar per rekryterare under 41,5 veckor relaterat till måtalet 83. Måluppfyllelsen blir då 60,2 %.

Resultaten var som framgår bättre under 2011 än under år 2012. Detta hänger förmodligen samman med flera faktorer. I Östersund skedde ett byte av rekryterare som innebar nytt introduktionsbehov och enligt projektledaren tog det ungefär två månader att skola in ny medarbetare i rollen som rekryterare. Det har varit svagare efterfrågan på arbetskraft i projektets verksamhetsområde under år 2012.

Som beskrivits ovan så har rekryterarna haft svårt att hinna med att genomföra aktiviteter i enlighet med målen. Flera faktorer påverkar detta. Dels har administrationen tagit mer tid än beräknat. Dels har varje företagsbesök tagit mer tid i anspråk än planerat. Det tar tid att bygga relationer. I tidsplaneringen har inte heller funnits något utrymme avdelat för metodutveckling. Detta har fått skapas genom att ta tid från de andra aktiviteterna. Det har också varit en utmaning för rekryterarna att hålla ihop hela uppdraget, rekrytering och sökandepool.

Sammanfattningsvis bedöms projektmålen beträffande antal deltagare och antal företagsbesök ha uppnåtts medan övriga kvantitativa mål inte har uppnåtts. Påverkansfaktorer har redovisats ovan men frågan om målen har varit realistiska bör också ställas. Således är t.ex. utflödet av deltagare i prioriterade grupperna mångdubbelt högre i projektet jämfört med Arbetsförmedlingens resultatsiffror för hela populationen i de aktuella programmen. Andelen nya företag i AIS är också högre i projektet (11 %) än redovisad siffra för hela Arbetsförmedlingens organisation under år 2012 (7 %).

## Kvalitativa mervärden av projektet

I detta avsnitt beskrivs de kvalitativa mervärden med projektet som framkommit i intervjuer med olika aktörer.

### Arbetsgivarnas synpunkter

Ett femtiotal arbetsgivare har intervjuats i huvudsak genom personliga djupintervjuer på arbetsplatsen. Framkomna synpunkter redovisas i huvuddrag nedan.

#### Det finns ett stort behov av tjänsten rekryteringsservice och den upplevs också öka kvaliteten i Arbetsförmedlingens arbete

Intervjuerna med arbetsgivarna visar att många småföretagare har behov av den utökade rekryteringsservice som erbjuds. Tjänsten tillför kunskap, sparar tid och ger också ekonomiska resurser i introduktionsfasen som arbetsgivarna i många fall inte har känt till att de fanns. Av intervjuerna framgår att det till viss del brister i kompetensen att rekrytera personal på ett metodiskt sätt hos arbetsgivarna varför man är tacksam för det stöd som ges genom projektet.

Framförallt pekar dock de intervjuade företagarna på den tidsbesparing som rekryteringsservicen innebär för dem. En framhållen fördel är också att tjänsten tillhandahålls utan kostnad och att man fått del av lönesubventioner i samband med anställningar. Intervjuerna visar även att rekryterarna uppfattas som kompetenta och pålitliga partners i rekryteringsprocessen.

- *"Jag tycker att det är jobbigt att rekrytera. Jag har aldrig rekryterat förut."*
- *"Jag behövde information om hur man anställer, rättigheter och skyldigheter och vilka möjligheter till ekonomiskt stöd som finns vid anställning."*
- *"Det är ett risktagande när man anställer. Rekryteraren måste förstå både arbetsgivaren och praktikanten."*

- *"Jag fick snabbt klart för mig att jag blev erbjuden en helt annan kompetens än tidigare från Arbetsförmedlingen. Detta är spetskompetens."*
- *"Rekryteraren är lyhörd, kompetent och snabb i handling."*
- *"Vi har återkommande rekryteringsbehov. Vi har ingen personalavdelning. Det är svårt för mig som företagsledare att hinna med att rekrytera. Det här erbjudandet innebär verkligen en tidsbesparing samtidigt som det blir bättre rekryteringar."*
- *"När man har det här stödet så sparar man väldigt mycket tid."*
- *"Förut rekryterade vi traditionellt, bl.a. genom annonser, nu får vi kandidater presenterade för oss. Det är en oerhörd tidsbesparing."*
- *"Hela rekryteringsprocessen tog två veckor. Vi behövde snabbt en säljare och rekryteraren var rätt person för uppdraget mycket tack vare sitt stora kontaktnät."*
- *"Lönestödet ger möjlighet till att täcka introduktionskostnader i början."*
- *"Anställningen har kommit till tack vare att vi kunde få lönebidrag. Annars hade det inte gått. Max hade det gått att timanställa."*
- *"Vi fick en bra information om olika lönestöd. Det öppnade nya möjligheter till anställning."*
- *"Rekryteraren är en kompetent rekryteringspartner."*
- *"Utan den dialog som jag har haft med rekryteraren så hade det inte blivit något av det här."*
- *"Det var verkligen en träffsäker rekrytering."*
- *"Jag är mycket nöjd med stödet från rekryteraren. Han tänker på och förstår arbetsgivarens behov."*
- *"Projektet jobbar som ett bemanningsföretag. Rekryteraren har ett kontaktnät och känner sina sökande vilket gör att matchningen blir bra."*
- *"Det är den personliga kontakten och förståelsen för varandra som är det viktiga."*

## Arbetsgivarna är generellt mycket nöjda

Arbetsgivarna är generellt mycket nöjda. Omfattningen av stödet är olika utifrån olika arbetsgivares behov och förutsättningar. Rekryterarna upplevs både av arbetsgivare och av arbetssökande skapa en hög kvalitet i servicemötet. En stor del av de intervjuade, både arbetsgivare och arbetssökande, har en negativ syn på Arbetsförmedlingen sedan tidigare. Genom de kontakter som rekryterarna har etablerat har synen på Arbetsförmedlingen förändrats i positiv riktning. De arbetsgivare som har haft kontakt med Arbetsförmedlingen tidigare uppfattar arbetssättet som en klar kvalitetshöjning. Fler-talet intervjuade arbetsgivare säger att detta är en tjänst som man tidigare har efterfrågat men inte kunnat erhålla.

- *"Vi har haft stora problem med praktiken eftersom personen inte passar för uppgiften. Vi har fått kolla allt för att inte lida ekonomisk skada. Det fanns uppgifter om personen som vi inte fick reda på."*



- *"Jag har fått hjälp med allt från att göra kravprofil till att välja ut några lämpliga sökande för intervju."*
- *"Jag hade själv gjort en kravprofil. Det jag behövde hjälp med var att hitta personer som motsvarade kravprofilen. Vi intervjuade fem sökande för jobbet och sedan tog vi in arbetsprover från tre av dem. Det slutade med att vi anställde två istället för en."*
- *"I tidigare kontakter med Arbetsförmedlingen så har det varit svårt att få dem att komma ut hit till företaget. Det har gjort att de inte riktigt har förstått våra behov och hur det är att jobba i en sån här verksamhet. Det har lett till felrekryteringar. Rekryteraren som jag har kontakt med nu har varit här flera gånger och har verkligen satt sig in i vad de personer vi söker behöver kunna."*

## Den personliga kontakten och servicemötets kvalitet är viktiga faktorer

Arbetsgivarna menar att de genom den personliga kontakten med rekryterarna har kunnat skapa en annan förståelse för företagets verksamhet, arbetsmiljö och det aktuella rekryteringsbehovet. Dialogen mellan rekryterare och företag uppfattas skapa rätt förutsättningar för en bra matchning. Det är arbetsgivarnas uppfattning att rekryterarna är mer tillgängliga än arbetsförmedlare i allmänhet, är inlyssnande och intresserade av att förstå företagets behov. De uppfattas också vara bra på att bedöma sökandes förutsättningar, de gör ofta bra matchningar, de följer upp deltagare i introduktion på ett bra sätt, de ger information om lönestöd som man inte kände till tidigare och uppfattas generellt ha ett positivt sätt att bemöta företagen. Flera intervjupersoner säger att detta är något de efterlyst tidigare och undrar vilka förutsättningar det finns att permanenta verksamheten.

- *"Rekryteringstjänsten ger oss arbetsgivare en väg in på Arbetsförmedlingen."*
- *"Det är mycket lättare att få tag på rekryteraren än det har varit i tidigare kontakter med Arbetsförmedlingen. Det sparar mycket tid och frustration."*
- *"Det är viktigt att få rätt person. Vi är en liten arbetsplats där man behöver kunna lite av varje."*
- *"Jag är mycket nöjd med stödet från rekryteraren. Han tänker på och förstår arbetsgivarens behov."*
- *"Han jobbar som ett bemanningsföretag. Han har ett kontaktnät och han känner sina sökande vilket gör att matchningen blir bra."*
- *"De är tillgängliga, engagerade och pålitliga."*
- *"Jag har använt Arbetsförmedlingen tidigare men har inte varit nöjd med deras service. Det här är helt annorlunda."*
- *"Vi har anlitat Arbetsförmedlingen tidigare men då skickade de vem som helst. Nu har vi fått bra sökande."*
- *"Det är svårt att veta vem man ska prata med på Arbetsförmedlingen. Nu vet jag vem jag ska ringa och det är mer personlig kontakt."*
- *"Jag har alltid kopplat ihop Arbetsförmedlingen med mycket kvantitet och litet kvalitet. Här får man verkligen kvalitet."*
- *"Vi har fått mycket stöd när det inte har fungerat som tänkt på praktiken."*



## Den sökandes drivkraft och sociala kompetens tillmäts stor betydelse

I intervjuerna med arbetsgivarna beskrivs kraven på de sökande ofta på det sätt som framgår av följande citat:

- *"Det är viktigt att de har rätt inställning och attityd."*
- *"De måste ha förmågan att lära."*
- *"I ett litet företag är det viktigt att man ställer upp på varandra."*
- *"Jag vill ha personer som är motiverade, vill arbeta och har social kompetens."*
- *"De krav vi har är att man ska vara självgående och serviceinriktad."*
- *"Man måste plats i gänget här."*
- *"Trivs man på jobbet så funkar det andra."*
- *"Viktigt att vara lyhörd och vilja lära nytt."*
- *"Måste kunna jobba med andra men också utföra sina arbetsuppgifter utan allt för mycket handledning."*
- *"Man måste ha fallenhet för att jobba i branschen och vara intresserad av kundkontakter."*
- *"Här behöver man göra allt från offert till faktura."*
- *"Man behöver vara flexibel och kunna byta arbetsuppgifter hela tiden."*
- *"Det behövs att man är stresstålig."*
- *"Man behöver vara bra på att kommunicera med kunderna."*
- *"Personkemin måste stämma."*
- *"Man ska kunna göra allt. Det kräver produktkännedom, reparationskunnighet, säljkompetens och att man är bra på administration."*
- *"Det som är intressant är vad personen kan och om det finns något lönestöd att få."*
- *"Man ska vara öppen och rak i kommunikationen, handlingskraftig och kunna ta egna initiativ."*
- *"Man måste kunna utföra jobbet, vara pålitlig och kunna ta egna initiativ."*
- *"Den kompetens som vi söker är serviceminded, bra inställning och vilja att jobba och bra personkemi."*

Citaten stämmer väl överens med generella erfarenheter i forskningen kring tjänstekvalitet som redovisats i avsnittet om projektets metod och kvalitetssäkringen av denna. Arbetsgivarna uttrycker behovet av personal med flertaliga kompetenser. Arbetstagaren ska i många fall vara beredd att arbeta med ett brett register av uppgifter. Betoningen på kvaliteter som drivkraft, vilja att lära, ha rätt attityd, kunna arbeta både självständigt och i grupp, vara serviceinriktad och kunna "smälta in i arbetslaget" är framträdande.

Några exempel på rekryteringar bland de som intervjuats är:

- Städare till hotell.
- Plastarbetare till ett industriföretag.
- Säljare till en resebyrå.
- Lärare till en körskola.
- IT-utvecklare till ett företag som servar kontorsmaskiner.
- Personal till hunddagis.
- Säljare till klädbutik.
- Administratör till verkstad.
- Allt i allo till lunchrestaurang.
- Montör till solskyddsföretag.
- Allt i allo till företag som säljer maskiner för fastighets- och grönyteskötsel.
- Säljare till färg- och tapetbutik.

Som framgår representerar intervjuerna många olika arbetsuppgifter men citaten ovan kan i hög utsträckning generaliseras även om kraven på formell kompetens och erfarenhet skiljer sig åt.

## Deltagarnas synpunkter

Ett hundratal deltagare har intervjuats i enskilda personliga intervjuer, gruppintervjuer samt telefonintervjuer. Deras synpunkter redovisas i det följande.

### Deltagarnas upplevelser av tjänsten är också mycket positiva

Deltagarna upplever generellt en högre kvalitet jämfört med tidigare kontakter med Arbetsförmedlingen men det finns också deltagare som inte upplever någon skillnad. Flertalet av de deltagare som har haft kontakt med en rehabiliteringshandläggare förefaller nöjda med tidigare servicenivå men uppfattar ändå att kontakten med rekryteraren har inneburit ökade möjligheter till arbete. Många sökande uttrycker att de behöver ett handfast stöd i sitt arbetssökande. Den personliga kontakten och den coachning de fått genom rekryterarna uppskattas. Det behöver inte vara individuella insatser enbart. Tvärtom menar flertalet deltagare att en kombination av individuellt stöd och gruppaktiviteter är bra. Deltagarna har dock i vissa fall en vag uppfattning om projektets helhetskoncept och möjligheter. Vissa deltagare har inte förstått att de är med i ett projekt.

- *”Jag visste inte att jag var med i ett projekt.”*
- *”Tidigare var det mest rutin att gå hit till Arbetsförmedlingen och det gav ingenting. Nu går man hit med glädje och tro på att man ska hitta ett jobb.”*

- *"Det bästa som hänt mig".*
- *"Jag har inte förstått vad projektet går ut på."*
- *"Det är svårt för oss ungdomar att komma in på arbetsmarknaden för vi har inga kontakter. Rekryterarna ger oss ett kontaktnät. De delar med sig av sina kontakter."*
- *"Det känns som Entré jobbar mer aktivt än Arbetsförmedlingen."*
- *"Man får mer personlig service och handfast hjälp."*
- *"Jag tycker inte att jag har fått mer hjälp än tidigare."*

De arbetssökande känner sig mer sedda än tidigare, trots att aktiviteterna gentemot deltagarna är tämligen begränsade. De har en ökad tro på att de ska kunna skaffa ett arbete. Detta beror bl.a. på att de upplever ett stort engagemang från rekryteraren, att de upplever sig komma närmare ett jobb genom rekryterarnas direkta kontakter med arbetsgivare som har anställningsbehov och att många projektdeltagare har fått jobb. Deltagarna upplever också att de får ett värdefullt stöd och konstruktiva råd i sitt jobbsökande.

- *"Man får mycket personligt stöd i projektet."*
- *"Fått bra hjälp med cv, personligt brev och intervju träning."*
- *"Jag är mycket nöjd med min praktik och den ser ut att sluta i en anställning."*
- *"Han är driven, engagerad och det känns som han vill att man ska få ett jobb."*
- *"Man blir taggad av relationen med honom."*
- *"Han förmedlar trygghet och framtidstro."*
- *"Det är de små sakerna som gör skillnaden. Framförallt engagemanget, bemötandet och förhållningssättet."*
- *"Man får konstruktiv feedback."*
- *"Han är bra på att plocka fram ens bästa sidor."*
- *"Hon har fått mig att söka i en ny bransch. Det hade jag inte vågat tidigare."*
- *"Hon har förstått vad jag kan och inte kan."*
- *"Projektet har agerat snabbt och man får mer personlig coachning och vägledning här."*
- *"Det känns som rekryterarna vill ha ett samarbete med oss sökande. Det är man inte van vid."*
- *"De brinner för sitt jobb."*
- *"Man kommer närmare ett jobb genom alla kontakter de har."*
- *"Jag har sökt jobb länge men det har aldrig varit någon dialog här innan jag kom in i projektet."*
- *Samma stöd som jobbcoach. Bara pratat hittills."*
- *"I Entré finns utbildad och erfaren personal. Det är en mycket högre nivå än ordinarie verksamhet."*

Rekryterarna upplevs som mer tillgängliga än deltagarnas tidigare handläggare på Arbetsförmedlingen. De uppfattar sig också bemötta på ett annat sätt än tidigare då rekryterarna i större utsträckning för en dialog med den sökande än de varit vana vid. ”De dikterar inte villkoren utan försöker få till stånd ett samarbete”, säger en intervjuperson. Det händer också plötsligt saker snabbt vilket ger ny energi i jobbsökandet.

- *”Rekryterarna är bra på att följa upp, de är tillgängliga och de tar kontakt med en.”*
- *”Jag tycker att det är viktigt med personlig kontakt och det får jag här.”*
- *”Jag kom direkt ut på praktik och nu har jag en anställning. Jag har haft stor nytta av hjälpen jag fått. Antigen hände det nåt efter att jag hade varit arbetslös ett halvår.”*
- *”Den stora skillnaden är att det här leder vidare.”*
- *”Man får kontakt med fler arbetsgivare än tidigare.”*
- *”Det är större möjlighet att få jobb när man är med här.”*

Ovan citat visar att de flesta deltagarna pekar på vikten av att bli sedda, få stöd av någon som är engagerad i att just den personen kan skaffa ett arbete, är tillgänglig, flexibel och kunnig samt skapar framtidstro genom sitt agerande. Huvuddelen av de intervjuade deltagarna ser rekryteraren som en person som verkligen kan bidra till att man når arbetsmarknaden eller redan har gjort det. Det finns en hög tilltro och ett stort förtroende för samtliga rekryterare.

## Övriga intressenters synpunkter

I detta avsnitt redovisas synpunkter från andra av projektet berörda aktörer, nämligen de arbetsförmedlare som ingått i projektets referensgrupp och styrgruppens ledamöter.

### Intervjuer med referenspersoner

Intervjuer med referenspersoner på de medverkande kontoren har genomförts kontinuerligt under utvärderingsprocessen. Beträffande metodens effekter och vad som ger upphov till dessa sägs i intervjuerna bl.a. följande:

- *Projektet har bidragit till mer varaktiga anställningar för ungdomar.*
- *Rekryterarna kan ha fokus på arbetsgivarna och handläggarna på de arbetsökande.*
- *Rekryterarna är mer tillgängliga än en vanlig förmedlare.*
- *En framgångsfaktor är att rekryterarna är frikopplade för just rekryteringsuppgiften.*
- *Rekryterarna är duktiga på att matcha.*
- *Rekryterarna skapar nya kontakter.*

- *Rekryterarna kommer med tips om praktikplatser och platser för arbetsprövningar.*
- *Rekryterarna identifierar möjligheter, skapar kontakter, förhandlar.*
- *Rekryterarna är en mycket viktig resurs med den arbetsituation vi har nu.*

De slutsatser som referenspersonerna kommer fram till kan sammanfattas på följande sätt:

- *Hela organisationen borde arbeta som Entré. Cheferna tror att vi redan gör det. Vi diskuterar aldrig deras arbetssätt.*
- *Det är bra med specifika handläggare för uppgiften. Det bör också avdelas särskilda pengar som för SIUS.*
- *Vi borde jobba så här men hinner inte.*
- *Alla kan inte/vill inte göra allt.*
- *Det är bättre med en specialistfunktion organisatoriskt.*
- *Alla arbetsgivare ska bara behöva ha en kontakt.*
- *Det vore optimalt att anställa 2-3 rekryterare. Det skulle hela organisationen tjäna på.*
- *Svårt att implementera om det inte kommer direktiv uppifrån.*

Samstämmigheten kring effekterna av projektets arbetssätt är stor. De som har ett frekvent samarbete med rekryterarna betonar fördelarna mer än andra. Det finns även bland personalen en oro för att det inte ska vara möjligt att implementera metoden i den egna verksamheten. De intervjuade upplever sig inte kunna påverka organisationens arbete.

## Intervjuer med styrgruppen

Projektets styrgrupp består av representanter för:

- Arbetsförmedlingen.
- Företagarna.
- LO/IF Metall.
- Företagen Fränsta Process Produkter AB, Lagge Technologies samt Jemtland Network Systems AB.

Styrgruppsledamöterna är mycket positiva till projektet. En av de mest aktiva förespråkarna har varit representant för Företagarna i Västernorrland. Denne ser att det finns ett mycket stort behov av rekryteringstjänsten hos småföretagen då de i hög utsträckning saknar kunskap om hur rekryteringsprocessen kan hanteras.

Den intervjuade förordar att det finns ett par rekryterare på varje förmedling som kan ingå i team med övriga förmedlare. Rekryterarna behöver vara kompetenta, visa engagemang för företagen och kunna etablera en dialog med företagaren. Branschkunskap finns redan. Det som är viktigt nu är de personliga kontakterna.

*"En bra dialog med småföretag som har potential att växa kan skapa tillväxt av arbetstillfällen. Det underlättar enormt mycket kunskapsmässigt och tidsmässigt att företagen får det här ingående rekryteringsstödet",* menar den intervjuade.

Den intervjuade har också tagit upp projektets sätt att arbeta på nationell nivå för att Företagarnas VD ska ha möjlighet att ta upp frågan med GD för Arbetsförmedlingen.

Den facklige representanten i styrgruppen anser att projektet har gjort stor nytta både för företagen och för de arbetssökande. *"Företagen behöver det här stödet framförallt för att det spar tid",* säger den intervjuade. Det är rätt målgrupp man vänder sig till menar intervjupersonen men det behövs flexibilitet i bedömningarna. Projektet har också bidragit till en positivare bild av Arbetsförmedlingen uppger den intervjuade.

Representanterna för småföretagen i styrgruppen instämmer i behovet av projektets arbetssätt. De menar dock att de inte har tillräcklig insyn för att kunna bedöma resultaten. En allmän uppfattning är att arbetsförmedlare i gemen inte är så bra på att förstå småföretagens förutsättningar. Projektet uppfattas dock ha rätt arbetssätt för att skapa denna förståelse.

*"Arbetsförmedlare behöver vara mer ute i verkligheten. Det finns ofta behov av att anställa men småföretagare har inte tid. Arbetsförmedlarna ska komma till oss"* är synpunkter som framförts. *"Företagare känner inte till olika anställningsformer och det bidrar till rädsla att anställa"* är en annan synpunkt som framkommit i intervjuerna.

Målgruppsavgränsningen i projektet uppfattas som relevant med något undantag. En fråga som samtliga intervjupersoner tycker är viktig nu är vad som händer efter projektet. Det finns en viss oro för att Arbetsförmedlingens organisation inte ska förmå att implementera metoden trots de goda resultaten.

*"Det är viktigt att bygga upp efterfrågan på tjänsten genom att komma med ett väl paketerat erbjudande. Kontaktskapandet måste fortsätta och rekryterarna vara ute på företagen så mycket som möjligt",* menar en av de intervjuade.

Viktigt i rekryternas kompetens anser de intervjuade vara att:

- Vara kunniga i att registrera behov.
- Kunna ta ut rätt person.
- Att kunna knyta arbetet till den egna organisationens resurser.

*"Vissa är lämpade medan andra inte är det. En vanlig arbetsförmedlare skickar bara folk. Specialister är rätt väg"* är åsikter som framförts i intervjuerna.

Arbetet i styrgruppen anses ha fungerat bra. Det anses viktigt att företagare medverkar i den här typen av styrgrupper men samtidigt är det svårt både för att det tar tid och för att det innebär inkomstbortfall. En av de intervjuade menar att det hade varit en fördel om företagsrepresentanterna hade varit med redan i planeringsstadiet av projektet. Denna intervjuperson tycker också att det har varit

för få möten för att kunna påverka men upplever sig ändå ha kunnat tillföra småföretagarperspektiv på frågorna i styrgruppen. *"Det borde också ha varit längre möten när man ändå tagit sig tid samt varit större utrymme för diskussion"*, säger samma intervjuperson.

Med något undantag upplever de som ingår i styrgruppen att de har fått bra information från projektledningen och att styrgruppsmötena har varit väl strukturerade.

## Effekter, påverkansfaktorer och lärande

Projektet inriktar sig mot två målgrupper dels sökande som står långt från arbetsmarknaden, (JOB, UGA och Arbetslivsintroduktion) och dels småföretagare (upp till 10 anställda) inom Jämtland och Västernorrlands län. Entrés resurser är de 5 rekryterare som arbetar både med företag och sökande/deltagare. Projektets syfte är att ta fram en metod "som snabbt omställer prioriterade arbetssökande till företagens faktiska behov av arbetskraft".

Detta skall enligt ansökan till ESF uppnås genom att:

- Skapa en samverkan mellan Arbetsförmedlingarna och småföretagen när det handlar om att planera för sin kompetensförsörjning.
- Skapa fördjupade resurser i rekrytering och kompetensfrågor riktat till målgruppen småföretag. Resurser som avlastar för dem att introducera och handleda möjlig personal i syfte att klara sitt behov av rekrytering utan att tappa fart i produktion.
- Skapa metoder för effektivare rekryteringssystem och funktioner som syftar till möjlig tillväxt och skapande av arbetstillfällen i sektor av småföretagare.
- Skapa tjänster och metoder för personer som står långt från arbetsmarknaden som bidrar till ökade möjligheter till arbete vid rekrytering och säkerställer småföretagens rekryteringsbehov.

Arbetet som utförs av projekt Entré mellan Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet och företagen har gett en rad olika resultat utöver de arbetstillfällen och nya företagskontakter som är några av projektets målsättningar

Det framgår av utvärderingen att projektets metod bidrar bland annat till att:

- Öka samarbetet mellan småföretagare och Arbetsförmedlingen i rekryteringsarbeten.
- Öka förtroendet för Arbetsförmedlingen som samarbetspart i rekryteringar.
- Öka kvaliteten i Arbetsförmedlingens matchningsarbete i rekryteringsuppdrag.
- Öka matchningen av Arbetsförmedlingens prioriterade grupper.
- Öka samarbetet med/mellan flera processer inom Arbetsförmedlingen med fokus hos arbetsgivare.

De främsta mervärdena som projektet har skapat kan sammanfattas dels i begreppet 'Relationsskapande' och dels i den höga andelen anställningar som kommit arbetssökande i prioriterade grupper till del.

## Metoden rekryteringsservice genererar vinster för arbetssökande, arbetsgivare och för Arbetsförmedlingen som organisation

Utvärderingen visar att metoden rekryteringsservice i hög utsträckning genererar upplevd positiv nytta såväl för arbetssökande som för arbetsgivare och personal hos Arbetsförmedlingen.

Vinsterna för de arbetssökande består framförallt av att:

- De arbetssökande kommer i kontakt med arbetsgivare genom att aktualiseras i matchningsprocesser där de får ett individualiserat stöd av rekryterarna.
- Utvecklar sina kunskaper om hur man kan lägga upp en strategi för sitt jobbsökande samt förbättrar sin kompetens för att hantera sitt jobbsökande.
- Får tillgång till rekryterarnas nätverk av arbetsgivarkontakter.
- De arbetssökande är del i rekryteringsträffar och kommer i fråga för urval i rekryteringsprocesser. Detta ökar den egna drivkraften och framtidstron vilket också har en positiv inverkan på möjligheterna att kunna skaffa sig en anställning.

Vinsterna för arbetsgivarna uppstår genom att de:

- Får tillgång till kunskap i rekryteringsfrågor.
- Gör betydande tidsvinster i rekryteringsprocessen.
- Får tillgång till ekonomiska resurser i form av lönestöd samt information om Arbetsförmedlingens resurser.

Vinsterna för Arbetsförmedlingen upplevs vara att metoden:

- Stärker Arbetsförmedlingens varumärke i arbetsgivarnas ögon.
- Skapar nya arbetsgivarkontakter och förbättrar relationerna till redan etablerade kontakter.
- Genererar ett betydande antal anställningar i de prioriterade grupper som projektet arbetar med.
- Påverkar arbetssökandes syn på Arbetsförmedlingen i positiv riktning.
- Innebär att rekryterare och handläggare på arbetsförmedlingarna underlättar varandras arbete.
- Medför ett bättre resursutnyttjande.

Eftersom ett stort antal intervjuer har genomförts med såväl arbetssökande, arbetsgivare och handläggare på de medverkande arbetsförmedlingarna bygger ovan redovisad analys på ett pålitligt utvärderingsunderlag.



## Det finns flera framgångsfaktorer

Metodens framgång bottnar i att rekryterarna har en tydlig och gemensam uppfattning om sitt uppdrag och vad rollen som rekryterare innebär. Detta har åstadkommit genom en kontinuerlig styrning och uppföljning dels av projektägare och styrgrupp men framförallt genom projektledarens arbete. Projektledarrollen och projektledarens sätt att hantera rollen har haft stor betydelse för att en utveckling av en gemensam metod har kunnat ske. Den gemensamma metodutvecklingen har dels skett genom veckovis uppföljning av arbetssätt och resultat i telefonkonferens och dels genom att återkommande samla rekryterarna från de olika orterna till gemensamma workshops. I dessa har också utvärderarna deltagit.

Projekt Entré har på ett föredömligt sätt under hela projektprocessen dokumenterat metodiken i processkartor och checklistor. Dessa har också använts både som redskap i arbetet och som en gemensam referensram för lärandet i projektet. Vid varje workshop har processkartor och checklistor prövats mot rekryterarnas erfarenheter i det praktiska arbetet. På detta sätt har metoden successivt kunnat kvalitetssäkras. I uppföljningen av rekryterarnas arbete har en viktig del varit att säkerställa rekryterarnas användning av tillgängliga tidsresurser. Varje vecka har rekryterarna förväntats använda 30 % av sin tid för företagskontakter.

Det finns ett tydligt behov av och en efterfrågan på de tjänster som projektet utför för såväl arbetsökande, arbetsgivare som handläggare i Arbetsförmedlingens verksamhet.

Kvaliteten i tjänsten skapas av hur uppdraget genomförs. Kvaliteten skapas dels i rekryterarnas möten med verksamhetens kunder, dvs. arbetsökande och arbetsgivare, och dels i samverkan med olika handläggare i Arbetsförmedlingens verksamhet. Det handlar således i stor utsträckning om att bygga relationer. Genom ett stort antal intervjuer och enkäter framgår att alla de tre nämnda grupperna framhåller bemötandet och engagemanget i deras behov av stöd som centralt.

Arbetsgivarna, som är projektets primära målgrupp, menar att den personliga kontakten med rekryteraren har skapat en bättre förståelse än tidigare hos Arbetsförmedlingen för företagets verksamhet, rekryteringsbehov och den personliga kompetensprofil som passar in i företaget. Dialogen mellan rekryterare och företagare uppfattas ha skapat rätt förutsättningar för en bra matchning. Det är intervjuade arbetsgivares uppfattning att rekryterarna i projektet är mer tillgängliga än en arbetsförmedlare i allmänhet, är inlyssnande och angelägna om att förstå det enskilda företags behov. Det är också en stor fördel att ha en och samma kontakt som man kan få stöd av när nya rekryteringsbehov uppstår. De arbetsgivare som har intervjuats i utvärderingen har ett stort förtroende för rekryterarnas kompetens och menar att de har en god förmåga att bedöma den arbetssökandes förutsättningar och kompetens i förhållande till företagets behov vilket leder till bra matchningsresultat.

Utvärderingsresultaten visar att rekryteringsservice till småföretagare också är tillväxtskapande genom att den medför att anställningar genereras som utan detta stöd inte skulle ha kommit till.

För Arbetsförmedlingen innebär tjänsten en möjlighet att etablera sig på en marknad där det finns relativt lite konkurrens då företagen i fråga inte är intressanta för bemannings- och rekryteringsföretagen.

## Lärande

Projektet har som framgår gett Arbetsförmedlingen som organisation värdefull kunskap om vad verksamhetens båda kundgrupper anser vara rätt service med hög kvalitet i samband med rekryteringar. Projektet har genom sitt arbetssätt skapat ett påtagligt förtroende både hos arbetssökande och hos arbetsgivare. I detta finns ett lärande som behöver överföras till den reguljära verksamheten.

Undertecknad vill i sammanhanget citera ytterligare några arbetsgivare:

- *"En bra dialog med småföretag som har potential att växa kan skapa tillväxt av arbetstillfällen."*
- *"Det underlättar enormt mycket tidsmässigt och kunskapsmässigt att företagen får den här typen av rekryteringsstöd".*
- *"Arbetsförmedlare behöver vara mer ute i verkligheten. De ska komma till oss."*
- *Vissa är lämpade medan andra inte är det. En vanlig arbetsförmedlare skickar bara vem som helst. Det ska vara specialister."*

Referenspersonerna inom Arbetsförmedlingen är också tydliga med vad de tycker projektet har medfört i fråga om lärande:

- *"Hela organisationen borde arbeta som Entré."*
- *"Det är bra med specifika handläggare för uppgiften. Alla kan inte / vill inte jobba med allt."*
- *"Rekryterarna är mer tillgängliga, duktiga på att skapa nya kontakter, de identifierar möjligheter, tipsar oss om praktikplatser och platser för arbetsträning och matchar effektivt sökande mot lediga jobb."*
- *"En framgångsfaktor är att rekryterarna är frikopplade just för rekryteringsuppgiften."*

Projektet har också fått en hel del positiv uppmärksamhet i media och kunskapen om projektet är spridd inom Arbetsförmedlingen. Det finns flera faktorer som bidragit till detta. En är att information om projektet kan sökas i AIS. En annan är att projektledaren vid ett par tillfällen har medverkat i Utbildningsenhetens grundutbildning kring företagskontakter. En tredje är att projektet har deltagit i olika sammankomster med andra projekt.

Vilket stöd finns för projektets lärande från tidigare erfarenheter? För att söka svar på den frågan har undertecknad gått igenom utredningar och forskning. En del av materialet redovisas i det följande.

### Statlig utredning 1998 - småföretagsdelegationen

Av företagen i det svenska näringslivet är 97,5% små eller medelstora. Under 1990-talet har småföretagen kommit i fokus för samhällsintresset, kanske framför allt därför att många sätter hopp till småföretagen när det gäller att få bukt med arbetslösheten. I den nämnda utredningen sägs bl.a. att:

*"I det moderna kunskapssambället är kompetensen hos företag och arbetskraft en kritisk faktor. Småföretagsdelegationen har bedömt att kompetensutveckling, utbildning och lärande i arbetet är mer komplicerat i små företag än*

*i stora. Delegationens egna kontakter med småföretagare visar att det i samballets utbud av kompetenstjänster saknas inslag som företagarna efterfrågar. Kompetensförsörjningen är därför ett av de områden som delegationen valt att studera och presentera särskilda förslag om.*

*När det gäller utbildning och lärande finns det några förhållanden som är speciella och särskilt svårhanterliga för många av de små företagen. Dessa förhållanden är utgångspunkter för delegationens förslag.*

*Småföretagen är en heterogen grupp med mycket olika förutsättningar och verksamhetsinriktningar. I gruppen inryms allt från högteknologiska, snabbväxande exportföretag till lokalt agerande service- eller hantverksföretag utan tillväxtplaner.*

*Den grundläggande utbildningsnivån är lägre i småföretag än i större företag. Kompetensbehovet blir framför allt synligt i konkreta och akuta problemsituationer i företagets vardag. Utbudet av kompetenstjänster omfattar framför allt allmängiltig kunskap som är dåligt anpassat till behoven i de mindre företagen.*

*Småföretagare är arbetstygda och tidspressade. De har svårt att vara borta från företaget för att delta i utbildningar eller andra sorters kompetensprogram. De känner sig ofta ensamma med sina problem och vill ha någon engagerad tjänsteman eller kollega som samtalspartner.”*

Småföretagardelegationen menar att det är viktigt att offentliga insatser i fråga om kompetensförsörjningen utgår från företagets behov och är efterfrågestyrda.

## Den sociala kompetensens betydelse

Många intervjuade arbetsgivare betonar vikten av den sökandes ”mjuka värden”. Man pratar om drivkraft, motivation, förmåga att smälta in i företaget, vara lojal, ansvarstagande, engagerad och serviceinriktad.

Liknande synpunkter framkommer i olika vetenskapliga studier. En sådan är en D-uppsats författad av Linda Mukka, Luleå Tekniska universitet, publicerad år 2007.

Linda Mukka studerade en arbetsmarknadsutbildnings förmåga att rusta utbildningsdeltagare med kompetens som efterfrågades av olika arbetsgivare vid rekrytering inom handel och service i Haparanda i samband med etableringen av IKEA´s varuhus där.

Kompetensbegreppet definierades dels bestå av attityder som förutsäger kortsiktigt och långsiktigt beteende och dels av kunskap för att kunna utföra sitt arbete. Kompetens förklarades således som informell skicklighet, funktionell kompetens, och som formell kompetens/ behörighet. I undersökningen visade sig social kompetens ha stor betydelse vid rekryteringarna. Social kompetens handlar, enligt författaren, om förmågan att fungera i grupp eller förmåga att fungera i relationer med andra individer.

Resultaten av studien visade att både den formella kompetensen och den sociala kompetensen hade stor betydelse för vem som rekryterades. Den formella kompetensen gjorde att man kom med i urvalet. Vid lika kompetens hade den sociala kompetensen en avgörande betydelse.

Följande kompetenser efterfrågades för de aktuella rekryteringarna:

- Positiv inställning till serviceyrket. Vilja att arbeta i organisationen.
- Förmåga att fatta snabba beslut och att vara serviceminded.

- Ha en positiv attityd.
- Vara flexibel.
- Förmåga att fungera i grupp men även kunna arbeta självständigt.
- Kompetenser som lojalitet, engagemang, ansvarstagande, ärlig och rak, förtroendeingivande, öppen, framåt och trevlig.
- Man ska vara positiv till förändringar och se möjligheter inom företaget för att vilja och våga utveckla sig själv som medarbetare samt bidra till företagets framgång.

Detta känns i hög utsträckning igen från de intervjuer som genomförts i utvärderingen av projektet Entré.

### **Behov av flertaliga kompetenser**

Ett annat förhållande som blivit tydligt i intervjuerna med arbetsgivarna är behovet av multipla kompetenser för att arbeta i småföretag.

Även detta bekräftas av andra forskningsstudier. I en studie vid Umeå universitet 2007, författad av Lena Elfving med titeln ”Rekrytering i småföretag, ett stort problem?” visades att småföretag ofta har ett underförstått krav på flertaliga kompetenser genom de särskilda förutsättningar som småföretagandet bygger på.

Studien rekommenderade att företagen bl.a. utför en arbetsanalys för att därigenom bättre förstå sina egna möjligheter och begränsningar samt ställer upp en prioritetsordning av de kriterier arbetet i företaget kräver för att klara av den aktuella tjänsten.

Författaren menar att det faller sig naturligt att organisationer med ett färre antal medarbetare att varje medarbetare behöver besitta dubbla eller flertaliga kompetenser för att vara framgångsrikt. Varje medarbetare har stor inverkan på företaget i en liten organisation. Därför är det oerhört viktigt att en ny medarbetare matchar och kompletterar organisationen med sin kompetens samt sina värderingar och attityder. Mindre företag är beroende av att rekryteringsprocessen fortlöper smidigt för att förhindra allt för stora kostnader och avsatt tid då marginalerna är små.

### **Varför behöver småföretagen den tjänst som projekt Entré erbjuder?**

Flera studier har visat att småföretag kan ha svårt att attrahera arbetskraft samt att det saknas både tid och kunskap för att genomföra rekryteringar i traditionell form. Småföretag samarbetar idag i hög utsträckning med projekt liknande Entré. En del av dem genomförs av andra arbetsförmedlingar medan andra drivs av kommunala förvaltningar eller föreningar.

Författaren till ovan nämnd rapport, Lena Elfving, ställer ett antal frågor utifrån småföretagens speciella situation:

- Hur kan man som småföretagare förbättra sin rekrytering och få tag på rätt person?

- Vilka möjligheter finns att underlätta rekryteringsprocessen och att anpassa den just för sin organisation?
- Är det i själva verket så att småföretagen ska fokusera på helt andra metoder och söka efter andra egenskaper än de stora företagen?

Tidigare forskning visar att:

- Småföretag i liten omfattning använder sig av systematiserade metoder för rekrytering.
- Man använder informella sökmetoder som rekommendationer från anställda eller från Arbetsförmedlingen.
- I en liten organisation är det lika viktigt att anställa rätt person som en person med rätt kompetens.

Ett av de viktigaste råden som författaren kom fram till var att företagen behöver göra en grundligare arbetsanalys med fokus på hela kompetensbegreppet.

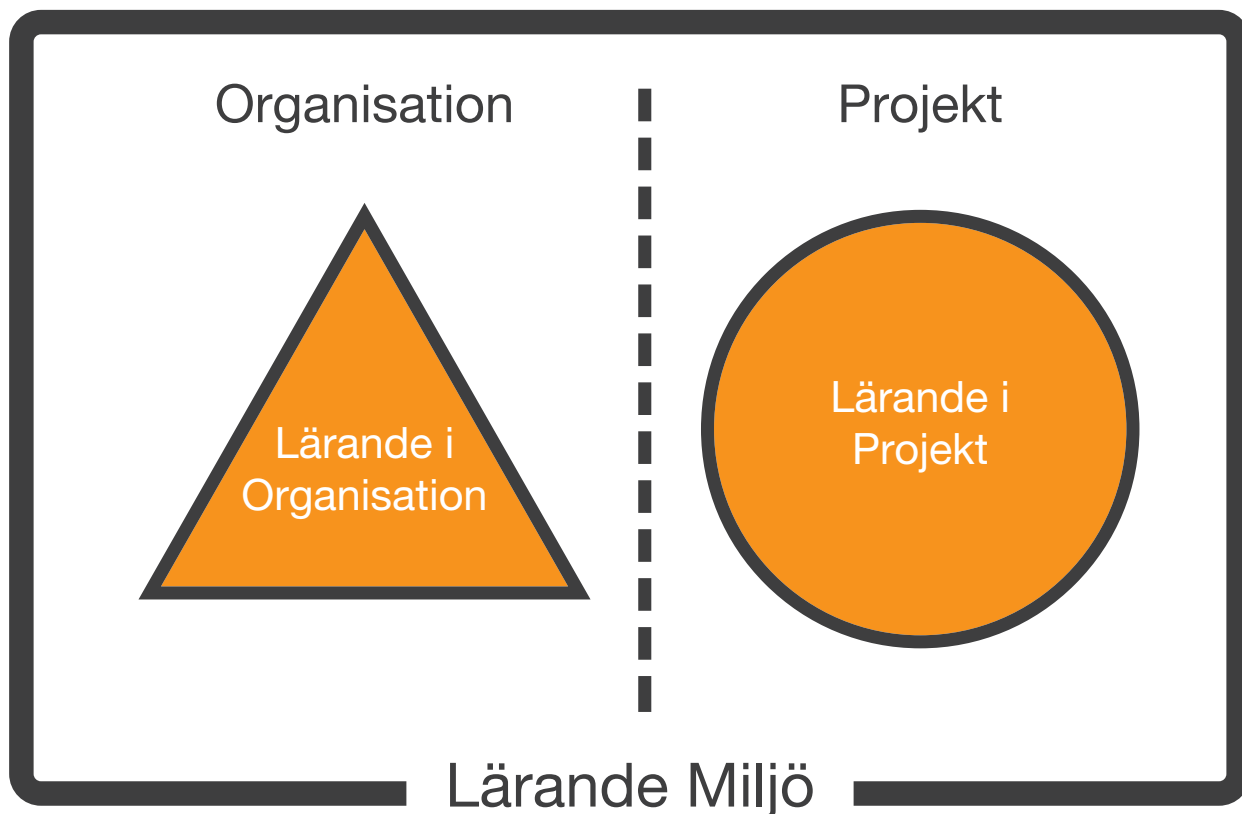
Författaren identifierar följande steg i rekryteringsprocessen:

- Arbetsanalys.
- Sprida information om behovet genom olika rekryteringskanaler.
- Sortering för att få ett hanterligt urval.
- Skapa ett underlag för att kunna bedöma kandidater och finna en lämplig person.
- Beslut.

De slutsatser som redovisas i de båda nämnda studierna stämmer väl överens med hur rekryterings-tjänsten är utformad i projektet Entré. Rekryterarna i Entré sätter igång processer som skapar lösningar som just är anpassade till småföretags behov och förutsättningar.

I ESF-projekt är det vanligt att produktion prioriteras framför lärande. I projekt Entré har dock rimlig tid avsatts för lärande genom veckovis uppföljningar tillsammans via telefon, gemensamma workshops vid ett antal tillfällen samt att rekryterarna har arbetat tillsammans vid vissa tillfällen för att lära av varandra.

Däremot har lärandet till viss del stannat i projektet. Motkrafter mot detta har varit diskussioner i referens- och styrgrupp, genomfört mittseminarium samt projektledarens deltagande i olika sammanhang. En betydelsefull del i lärandet är Utbildningsenhetens intresse för projektets erfarenheter. De handläggare som har samarbetat med rekryterarna har också fått en viss inblick i projektets sätt att arbeta men överföring av erfarenheter skulle också ha kunnat ske i samband med kompetensutveckling på respektive kontor. Projektet uppfattas inte ha varit allmänt känt utom på projektägarens kontor. Sammantaget bedömer utvärderarna dock att överföringen av lärande från projekt till reguljär organisation har varit mer omfattande än vad som är vanligt i denna typ av projekt.



## Implementering

Projektets nära förestående avslutning aktualiserar frågan om hur den reguljära organisationen kan tillgodogöra sig de erfarenheter som gjort i projektet samt vidareutveckla konceptet i reguljär verksamhet.

### Förutsättningar för implementering

Projektet genomförde under år 2012 ett seminarium med ett högt deltagande av strategiska aktörer sett ur ett perspektiv att de ESF-finansierade projekten ska främja strategisk påverkan och implementering. 2013-03-21 genomförs projektets slutkonferens med syfte att sprida resultat och erfarenheter samt diskutera implementering och absorbering av projektets metodik.

Erfarenheter från andra ESF-projekt visar bl.a. vikten av att det finns:

- Implementeringsmål som väl beskriver hela implementeringsprocessen.
- Ansvariga som kan driva implementeringsprocessen, från det att man börjar skriva fram projektet, tills det att projektmetoden ska föras över till ordinarie verksamhet.
- Ett lagmässigt utrymme för att kunna driva metoden vidare i ordinarie verksamhet efter projektets slut.
- Ett budgetmässigt utrymme att driva projektmetoden vidare.
- Det är också viktigt att projekten ligger i linje med organisationens verksamhetsidé.

För att implementeringsarbetet ska lyckas bör det, enligt en studie från Lunds Universitet (Statsvetenskapliga institutionen, STVK01, Abrahamsson/Möller), ta sin utgångspunkt i begreppen förstå, kunna och vilja. Samtliga berörda behöver vara införstådda med vad som gäller och vad projektet ska landa i. Beslutet om implementering bör tas så sent som möjligt i projektet för att få bästa möjliga beslutsunderlag. Implementeringen behöver dock förberedas i ett tidigt skede.

I regeringens regleringsbrev för Arbetsförmedlingens verksamhet noterar undertecknad bl.a. följande:

- Arbetsförmedlingens verksamhet ska präglas av en god service och en hög kvalitet. Arbetsförmedlingen ska åtnjuta ett högt förtroende hos dem som utnyttjar dess tjänster. Arbetsförmedlingen ska använda befintliga resurser på ett effektivt sätt. Arbetsgivare och sökande ska få ett ändamålsenligt stöd utifrån vad som är arbetsmarknadspolitiskt motiverat.
- Viktiga mål är att förkorta arbetslöshetsperioder samt att öka sysselsättningen.
- Kvaliteten och aktivitetsnivån ska vara hög i Jobb- och Utvecklingsgarantin (JOB) samt i Jobbgarantin för ungdomar (UGA).
- Utvecklingsinsatser som prioriteras är bl.a. gruppaktiviteter, matchning, användning av kompletterande aktörer samt ökning av nivån på arbetsplatsförlagda aktiviteter.
- Mått som ska redovisas är bl.a. handläggartäthet i JOB och UGA, kvalitet och aktivitetsnivå i relation till förstärkta resurser, antal möten mellan förmedlare och sökande, vilka aktiviteter som varit aktuella i fas 1 och 2 samt kontroll av platser i sysselsättningsfasen.

Utvärderarna har i utvärderingsarbetet fått uppfattningen att det delvis är en komplicerad process att implementera nya arbetssätt i Arbetsförmedlingens organisation. Samtidigt har projekt Entré rönt betydligt större intresse inom den egna organisationen än ett tiotal andra projekt inom Arbetsförmedlingen som utvärderarna följer/har följt. Berörda chefer och andra befattningshavare inom marknadsområde 9, Mellersta Norrland, har vid ett flertal tillfällen fått information om och diskuterat projektet. Projektets resultat uppfattas som positiva och projektets inriktning är väl i överensstämmelse med Arbetsförmedlingens uppdrag och policy.

Det förefaller för utvärderarna mer osäkert om det i Arbetsförmedlingens organisation finns rätt jordmån för utvecklingsarbete som bygger på idéer som utvecklas lokalt. I regeringens regleringsbrev för Arbetsförmedlingens verksamhet under 2013 finns som framgått allmänna formuleringar kring att både arbetsgivare och arbetssökande ska erhålla ett relevant och effektivt stöd av hög kvalitet. Samtidigt presenteras ett antal kvantitativa styrmått som reglerar handläggartäthet, antal möten mellan förmedlare och sökande samt aktivitetskrav relaterade till den arbetssökande som gör att det blir svårigheter för kontorscheferna att dimensionera tillräckliga resurser till ett utåtriktat arbetsgivarstöd. Utvärderarna menar att det är viktigt att de politiska beslutsfattarna reflekterar över konsekvenserna av den snedvridning mellan kvantitet och kvalitet som belastat Arbetsförmedlingens verksamhet under en lång rad av år.

Även om det i dagsläget är oklart vilka effekter projekt Entré kommer att ge i implementeringshänseende så kan konstateras att projektets rekryterare från 1 mars har anställts på de i projektet medverkande kontoren med en stor del av sin rekryterarroll kvar. Projektets arbetssätt mot arbetsgivare med fokus på relationer och kunskap om det aktuella företaget snarare än behovet av branschkunskap förefaller ha stor tilltro i organisationen. Det framhålls också i organisationen att en lärdom är att personer som ska jobba med arbetsgivar kontakter behöver ha vissa speciella



kompetenser. Arbetsförmedlingens utbildningsenhet har tagit intryck av projektets erfarenheter och tanken är att dessa erfarenheter ska kunna integreras i utbildningen i arbetsgivarkontakter och matchning.

Arbets sättet rekryteringsservice ses idag som ett komplement till ordinarie verksamhet. Betydelsen av mängden arbetsgivarkontakter är nedtonad till förmån för ett ökat kvalitativt synsätt där det intressanta är utfallet i anställningar för prioriterade sökande.

Under 2013 ska Arbetsförmedlingen ha hög prioritet på arbetet gentemot arbetsgivarna. Lokala marknadsplaner ska tas fram innefattande strategier för detta arbete.

Det är utvärderarnas mening att både projektägaren och projektledaren arbetat mycket aktivt för att sprida och implementera projektets erfarenheter. Fler och fler har också blivit intresserade av arbetsmetoden. Det finns goda förutsättningar för att projekt Entré under 2013 kommer att få ett brett genomslag i Arbetsförmedlingens organisation.

Helsingborg

2013-03-18

Bo Eriksson

Framtidsutbildning AB

