

# Utvärdering

*Förbättrad handledning, större framgång: Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings handledning av Stockholmjobbare*



Författare: Samiul Hossain

Handledare: Ali Hajighasemi

Handledare vid Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning: Marie Fryksten

Södertörns Högskola VT 2025

Projektarbete och Praktik, Kvalificerad utredningsmetodik 15hp

Programmet för Internationell Migration och Etniska Relationer

Antal ord 29161



## **Förord**

Jag vill framföra mitt stora tack till min akademiska handledare Ali Hajighasemi, professor i socialpolitik och socialt arbete vid Södertörns högskola, med en doktorsexamen i sociologi från University of Durham i Storbritannien, för hans värdefulla synpunkter och vägledning under hela utvärderingsprocessen.

Ett särskilt tack riktas även till min handledare Marie Fryksten vid Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning, vars tålamod, vänlighet och engagemang under min praktikperiod möjliggjorde en utvecklande lärprocess. Jag är djupt tacksam mot henne och vill uttrycka att hon var en fantastisk och stöttande handledare. Jag vill även rikta ett varmt tack till Catarina Klockerud, enhetschef för Trygghet och civilsamhällessamverkan, samt Milla Die Sörgärde, integrationssamordnare, för att de gav mig möjligheten att genomföra denna utvärdering. Jag är evigt tacksam mot de nio informanter som generöst delade med sig av sina erfarenheter och perspektiv, vilket fördjupade och berikade mitt arbete. Tiden vid Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har varit mycket värdefull och något jag kommer att minnas med stor värme och tacksamhet.

## Abstrakt

Studien syftar till att undersöka vilka insatser Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan vidta för att stärka motivationen inom kommunala verksamheter att ta emot Stockholmjobbare. Studien har även granskat effekterna av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* hittills, med fokus på genomförda insatser och uppnådda resultat för att stärka handledarskapet i dess kommunala verksamheter. I denna studie har en kvalitativ metod använts för att samla in data. Empirin utgörs av nio semistrukturerade intervjuer med individer som är anställda vid Jobbtorg Nordväst, Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och dess kommunala verksamheters olika avdelningschefer och medarbetare. Informanternas berättelser i denna studie har kopplats till kulturetnisksensitivitetsteori, och tematisk analys samt intressentutvärderingsmodellen har tillämpats för att möjliggöra en allsidig och förankrad analys av perspektiven från studiens informanter. Resultaten visar att satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* har varit framgångsrik. Den administrativa bördan för verksamheterna har minskat, och tillsättningen av en huvudhandledare som ansvarar för Stockholmjobbarnas bättre introduktion, upplärning och handledning under praktik- och bassanställningen har bidragit med positiva effekter i att stärka kommunala verksamheters motivation i Stockholmjobb. Trots dessa framsteg kvarstår dock flera utmaningar. Det handlar bland annat om bristande rolltydlighet mellan Jobbtorg och huvudhandledare samt personalomsättning inom Stockholmjobbteamet. Vissa verksamheter har fortsatt låg benägenhet att ta emot Stockholmjobbare, och vissa Stockholmjobbare har svårigheter att anpassa sig till arbetsplatskulturen. Det finns också ett behov av en mer praktisk och kultursensitiv handledarutbildning. Därtill saknas offentlig uppskattning och ekonomiska incitament för verksamheter och handledare. Det finns även bristande kunskap om Stockholmjobbarnas arbetsuppgifter jämfört med övrig personal på arbetsplatsen. Studiens resultat indikerar att stadsdelsförvaltningen bör fortsätta stötta huvudhandledarens roll och erbjuda administrativ hjälp till de kommunala verksamheterna. Det rekommenderas också att rollfördelningen mellan huvudhandledare och Jobbtorg tydliggörs, samt att ett hållbart Stockholmjobbteam etableras. Handledarutbildningen bör förfinas med mer praktisk kunskap, och dialogen med både borgarråd och SFI-verksamheter behöver fortsätta. Det kan även vara värdefullt att visa offentlig uppskattning för kommunala verksamheter som engagerar sig, för Stockholmjobbare som har gått vidare till självförsörjning samt för arbetsplatshandledare, exempelvis genom ett ekonomiskt tillägg.

Nyckelord: Kvalitativ metod, Kulturetnisksensitivitetsteori, tematiskanalys, arbetsmarknadsinsatser, intressentutvärderingsmodellen, motivationsnivån, Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning, huvudhandledare, administrativhjälp, Jobbtorg Nordväst, kommunala verksamheter, praktikbassanställning, förstärkt handledning, Stockholmjobb, arbetsplatskulturen, rolltydlighet, personalomsättning, arbetsuppgifter, offentlig uppskattning, stödsstrukturer.

## Abstract

The study aims to examine which measures the Hässelby Vällingby district administration can implement to strengthen motivation within municipal workplaces to receive Stockholm job participants. The study has also reviewed the effects of the initiative *Enhanced Guidance within Stockholm Jobs on the district administration* so far, focusing on implemented measures and achieved outcomes in strengthening supervisory roles within its municipal workplaces. In this study, a qualitative method has been used to collect data. The empirical material consists of nine semi-structured interviews with individuals employed at Jobbtorg Nordväst, Hässelby-Vällingby cityadministration, and various department heads and employees of its municipal operations. The informants narratives in this study have been linked to cultural-ethnic sensitivity theory, and thematic analysis as well as the stakeholder evaluation model have been applied to enable a grounded analysis of the perspectives from the informants. The study's results show that the initiative *Enhanced Guidance of Stockholmjobbare* has been positive so far. The administrative burden for the operations has decreased, and the appointment of a head supervisor responsible for the improved introduction, training, and guidance of Stockholmjobbare during internship and base employment has contributed with positive effects in strengthening the municipal operations' motivation in Stockholmjobb. Despite these advances, several challenges remain, such as unclear role distribution between Jobbtorg and the head supervisor, staff turnover within the Stockholmjobb team, certain operations' continued low willingness to receive Stockholmjobbare, Stockholmjobbare's difficulties in adapting to workplace culture, the need for a more practical and culturally sensitive supervisor training, lack of public recognition and financial incentives for operations and supervisors, as well as insufficient knowledge about the work differentiation of Stockholmjobbare compared to other staff at the workplace. The study's results indicate that the city administration should continue to support the role of the head supervisor and municipal operations through administrative assistance. Recommendations to the Hässelby-Vällingby city administration are to clarify the role distribution between the head supervisor and Jobbtorg, establish a sustainable Stockholmjobb team, refine supervisor training with practical knowledge, continue the dialogue with the city commissioners and the SFI operations, and consider providing public recognition to committed municipal workplaces, Stockholmjobbare who have moved on to self-sufficiency, as well as financial incentives for workplace mentors.

**Keywords:** Qualitative method, Cultural and ethnic sensitivity theory, Thematic analysis, Stakeholder evaluation model, Labor market interventions, Motivation level, Hässelby-Vällingby City Administration, Main supervisor, Administrative support, Jobbtorg Nordväst, Municipal operations, Internship-basic employment, Enhanced guidance, Stockholmjobb, Workplace culture, Role clarity, Staff turnover, Work differentiation, Public recognition, Support structures.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	6
1.1 Syfte & Frågeställningar .....	8
1.2 Avgränsning .....	9
1.3 Rapportens disposition .....	10
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>11</b>
2.1: Effekter av Arbetsmarknadsprogram för Marginaliserade Grupper .....	11
2.2: Sociala nätverk och inkludering på arbetsmarknaden.....	12
2.3: Reflektioner från tidigare forskningar .....	14
<b>3. Teori .....</b>	<b>15</b>
3.1: Kultursensitivitet och Etnisk sensitivitet .....	15
3.2: Teoretiska reflektioner .....	16
<b>4. Metod .....</b>	<b>16</b>
4.1 Utvärderingsprocess .....	16
4.2: Utvärderingsmodell .....	17
4.3: Datasamlingsmetod .....	18
4.4: Informanter .....	19
4.5: Dataanalys .....	20
4.6: Kvalitetsgranskning .....	21
4.7: Etiska överväganden .....	22
<b>5.Resultat och Analys: .....</b>	<b>22</b>
5.1 Kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen .....	22
5.1.1 Dubbel belastning – administrativa och praktiska utmaningar i mottagandet av Stockholmjobbare .....	26
5.1.2 Organisatoriskt stöd och intern samverkan .....	30
5.2 Jobbtorgs roll och behov av stöd .....	35
5.2.1 Stockholmjobbarens arbetsmotivation och Handledarskap i praktiken .....	38
5.2.2 Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration .....	44
5.3 Stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar .....	47
5.3.1 Motivation genom samverkan .....	53
<b>6. Avslutande Diskussion .....</b>	<b>63</b>
6.1 Studieuppbyggnad .....	63
6.2 Svar på studiens samtliga frågeställningar .....	64
6.2.1 Frågeställning 1 .....	64
6.2.2 Frågeställning 2 .....	66
6.2.3 Resultatsammanställning utifrån frågeställning 3 och studiens syfte .....	67
6.4 Vidare Forskning .....	72
<b>Rekommendationer till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning.....</b>	<b>72</b>
<b>Sammanfattning av studiens rekommendationer.....</b>	<b>77</b>
Referenser.....	78
Bilaga 1.....	80
Bilaga 2.....	82

## 1. Inledning

Arbetsmarknadsintegration är en av de stora utmaningarna i dagens samhälle. Tidigare forskning har visat att sociala kontakter och nätverk spelar en avgörande roll för individers etablering på arbetsmarknaden i Sverige, särskilt för grupper som står inför svårigheter att få anställning (Behtoui, 2016). Denna utmaning är särskilt påtaglig för personer som har varit arbetslösa under en längre tid och har en svag förankring på arbetsmarknaden. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Jobbtorg Stockholm samarbetar inom initiativet Stockholmsjobb, en kombination av arbetsmarknadspolitiska åtgärder, socialt stöd och nära kontakt med arbetsgivare, för att hjälpa långtidsarbetslösa att närma sig arbetsmarknaden. Tidigare forskning har visat att individer som deltar i Stockholmsjobbinitiativet har bättre chans att skaffa arbetslivserfarenhet och utveckla efterfrågade kompetenser, vilket ger goda möjligheter att leda till fast anställning (Mörk, Ottosson och Vikman, 2021). Individanpassade insatser och stödstrukturer utvecklas i syfte att underlätta dessa individers väg mot självförsörjning.

Individer som deltar i Stockholmsjobbinsatsen benämns som Stockholmsjobbare. Jobbtorg Stockholm fungerar som en väg in på arbetsmarknaden för Stockholmsjobbare genom att erbjuda kontinuerlig coaching, stöd i utvecklingen av yrkeskunskaper samt kartläggning av kompetenser. Stadsdelsförvaltningen kompletterar Jobbtorgs insatser genom att tillhandahålla arbetstillfällen inom sina kommunala verksamheter, såsom äldreomsorg, fritidsverksamhet och hemtjänst inom stadsdelsförvaltningen. I Stockholmsjobbinsatsen finns olika arbetsmarknadsinsatser såsom Basanställning, Ungdomsanställning, Serviceassistent och Stockholmsvärd. I denna studie behandlas enbart *Basanställning*. Basanställningen riktar sig till långtidsarbetslösa vuxna i åldern 30–66 år som, av olika anledningar, behöver stöd för att komma ut i arbete och etablera sig på arbetsmarknaden. Denna insats finansieras i sin helhet av arbetsmarknadsförvaltningen och Arbetsförmedlingen. Stockholmsjobbare ges möjlighet att genomföra praktik under en period på en till två månader, med stöd av en handledare på arbetsplatsen, i syfte att övergå till en subventionerad anställning som kan pågå i upp till tolv månader. Huvudmålet är att Stockholmsjobbare ska erhålla den arbetslivserfarenhet och de kompetenser som krävs för att stärka deras position på arbetsmarknaden, möjliggöra progression mot vidare studier eller självförsörjning, samt därigenom undvika återgång till

försörjningsstöd. Nedan visas en tabell som förklarar processen i Stockholmjobbinsatsen: samverkan mellan Jobbtorg, Hässelby Vällingby stadsdelsförvaltning och kommunala verksamheter, från coachning till självförsörjning för Stockholmjobbare.

Förarbete inför praktik	Praktik- och basanställningsperioden
<p><u>Arbetsgivarkontakt</u> Mejl, telefonsamtal och möte med arbetsplatsens chef samt eventuell handledare för Stockholmjobbare</p> <p><u>Planering</u> Framtagning av kravprofil, registrering i Vera och informationsdelning till ordinarie jobbcoach för Stockholmjobbare</p> <p><u>Intern samordning</u> Utvecklingsmöte med ordinarie jobbcoacher och avdelningschef Möte med jobbcoach och tilltänt Stockholmjobbare</p> <p>Möte med arbetsgivare för att boka Stockholmjobbarens praktikstart och praktikavtal.</p> <p>Upprätta praktikavtal inom ca 4 veckor</p> <p>Boka introduktion för Stockholmjobbare hos arbetsgivaren Ordna jobsöksträffar och SYV-möte</p>	<p>Stockholmjobbare tilldelas en handledare på arbetsplatsen.</p> <p>Genomgång av Stockholmjobbarens utvecklingsplan och arbetsplatshandledarutbildning</p> <p>Stockholmjobbare ska genomgå 1–2 månaders praktik, som syftar till att leda till en subventionerad anställning på 6–12 månader.</p> <p>Första uppföljning sker efter cirka två veckor, då ett möte hålls med stadsdelsförvaltningen, handledare och Stockholmjobbare för att följa upp den initiala utvecklingen.</p> <p>Andra uppföljning äger rum efter cirka 4–6 veckor, där utvecklingsplanen revideras och utvärderas för att säkerställa fortsatt framsteg.</p> <p>Stockholmjobbare förvärvar arbetslivserfarenhet.</p> <p>Huvudmålet är vidareutbildning eller självförsörjning</p>

Tabell 1 visar processen inom Stockholmjobbinsatsen, som riktar sig till personer som är långtidsarbetslösa. Syftet med insatsen är att underlätta deras integrering på arbetsmarknaden samt att öka deras möjligheter till vidareutbildning eller framtida självförsörjning (Stockholms stad, 2024).

Trots dessa ambitioner visar erfarenheter från stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg att kvaliteten på handledarskapet inom Stockholmsjobb är bristfällig och att nödvändiga åtgärder behöver vidtas för förbättring. Under genomförandet av Stockholmsjobb är det den anställande verksamhetens ansvar att tillhandahålla handledning för stockholmjobbare på arbetsplatsen. Erfarenheter från stadsdelsförvaltningen visar dock att många Stockholmjobbare i

Stockholmsjobb upplever bristande handledning, negativt bemötande på arbetsplatsen samt svårigheter att hantera de utmaningar som uppstår i arbetet. Samtidigt uttrycker arbetsgivare att de har svårt att avsätta tillräcklig tid för de anställda som ska vara stockholmjobbarens handledare. Handledarna inom verksamheterna är ofta redan belastade med sina ordinarie arbetsuppgifter, vilket gör det utmanande att förmedla både formella och informella arbetsplatsregler till Stockholmjobbarna. Därtill saknar handledarna ofta tillräcklig erfarenhet, motivation och kunskap för att vägleda individer som står långt från arbetsmarknaden eller som saknar tidigare arbetslivserfarenhet i Sverige. Detta ökar risken för missförstånd och olämpliga situationer mellan stockholmjobbare, handledarna och övriga anställda på arbetsplatsen. Som en följd av dessa brister tvingas jobbcoacher från Jobbtorg ofta ingripa för att hantera olika problem som uppstår på arbetsplatsen, såsom svårigheter att hålla arbetstider, hög frånvaro och konflikter. I stället för att fokusera på långsiktiga kompetenshöjande åtgärder, som syftar till att förbereda de stockholmjobbare för självförsörjning genom arbete eller studier efter avslutat program, måste jobbcoacher avsätta en betydande del av sin arbetstid åt att agera krishanterare och lösa konflikter. Dessa erfarenheter har lett till att flera stadsdelsförvaltningens verksamheter blivit mer tveksamma till att ta emot Stockholmjobbare. I slutändan drabbas Stockholmjobbarna mest, då bristen på stöd från både handledaren på arbetsplatsen och jobbcoachen kan leda till att anställningen avbryts i förtid och att risken för återgång till försörjningsstöd ökar.

## **1.1 Syfte & Frågeställningar**

Studien syftar till att undersöka vilka insatser Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan vidta för att stärka motivationen inom kommunala verksamheter att ta emot Stockholmjobbare. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har en ambition att utveckla sina insatser och driver en pågående satsning vid namn *Förstärkt handledning av Stockholmjobb på stadsdelsförvaltningen* (Stockholms stad, 2024). Inom ramen för projektet utses en huvudhandledare med uppdrag att utveckla och systematisera introduktion, upplärning och handledning för både Stockholmjobbare och de verksamheter som tar emot dem under praktik- och basanställningsperioden. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för kommunala verksamheter och deras medarbetare, som agerar handledare, att fortsatt engagera sig i Stockholmjobbssatsningen. På så sätt stärker satsningen Stockholmjobbarens möjligheter att nå det huvudmålet: vidare studier eller självförsörjning. Genom kvalitativa intervjuer kommer studien även att granska effekterna av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmjobb på*

*stadsdelsförvaltningen* hittills, med fokus på genomförda insatser och uppnådda resultat för att stärka motivationsnivån i verksamheterna.

### **Rapportens frågeställningar lyder:**

- A. Hur upplever kommunala verksamheter inom stadsdelsförvaltningen de utmaningar och möjligheter som uppstår vid mottagandet av Stockholmjobbare i sina verksamheter?"
- B. Hur uppfattar Jobbtorg behovet av stöd för att förbättra arbetsplatshandledarnas förmåga att vägleda och stödja Stockholmsjobbare?
- C. Vilka strategier kan Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning använda för att öka de kommunala verksamheternas motivation och engagemang i Stockholmjobb?

**1.2: Avgränsning:** I linje med studiens syfte avgränsas undersökningen till att enbart omfatta intervjuer med personal från Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Jobbtorg Nordväst som arbetar med samordning, matchning och uppföljning av Stockholmjobbare samt har en aktiv roll i samverkan med ansvariga inom de kommunala verksamheterna. Även ansvariga och handledare inom dessa verksamheter, som tar emot Stockholmjobbare genom stadsdelens insatser, kommer att intervjuas. Trots att Stockholmjobbarna utgör en viktig del av verksamheten, avstår denna studie från att inkludera intervjuer med dem. Eftersom studiens syfte är att identifiera konkreta åtgärder som kan stärka kommunala verksamheters motivation att ta emot fler Stockholmjobbare, riktas fokus i stället mot de organisatoriska och strukturella förutsättningarna för samverkan mellan stadsdelsförvaltningen och de kommunala verksamheterna. Studien syftar således inte till att utvärdera Stockholmjobbarnas upplevelser av Stockholmjobbinsatsen på individnivå. Denna strategiska avgränsning möjliggör en djupare analys av hur stödet till kommunala verksamheter kan utvecklas för att öka deltagandet. Genom att avgränsa materialinsamlingen på detta sätt blir det möjligt att resultaten ger mer direkt användbara insikter för att utforma effektiva stödinsatser. Studien är begränsad till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning, och resultaten kan därför inte generaliseras till andra stadsdelar. Studieresultaten kan emellertid utgöra ett kunskapsunderlag och inspiration för andra stadsdelsförvaltningar.

### **1.3: Rapportens disposition:**

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden och syftet med studien, samt de övergripande frågeställningarna. Tidigare forskning i det andra kapitlet är strukturerad kring två centrala teman. Det första är effekter av arbetsmarknadsprogram för marginaliserade grupper, där studier presenteras som utvärderar effekterna av Stockholmsjobb samt intensiv coaching för att öka deltagarnas anställningsmöjligheter. Det andra är sociala nätverk, arbetsmarknadsinkludering och människobehandlande arbete, där studier presenteras som belyser de utmaningar som gatunivåbyråkrater möter i människobehandlande organisationer, samt de sociala nätverk och arbetsgivarinsatser kring inkluderande arbetsmiljöer som krävs för att främja etableringen på arbetsmarknaden för Stockholmjobbare. I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska perspektivet kulturetnisksensitivitet som studien tar avstamp ifrån. Genom tillämpningen av kulturetnisksensivitetsteori förväntas studien generera nyanserade insikter som kan bidra till att belysa hur väl informerade Stockholmjobbarna är om de kulturella normer som råder i Sverige samt om den svenska arbetsmarknaden, och även hur Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan stärka sina stödstrukturer. Det fjärde kapitlet beskriver studiens metodologiska tillvägagångssätt. I detta avsnitt presenteras utvärderingsprocess, utvärderingsmodell, datainsamlingsmetod, presentation av informanter, dataanalys, kvalitetsgranskning och etiska överväganden. Studien bygger på nio semi-strukturerade intervjuer med anställda inom Jobbtorg, Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och dess verksamheter. I det femte kapitlet presenteras studiens resultat och analys samt rekommendationer till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning. Detta bearbetas utifrån tre huvudteman: kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen, Jobbtorgs roll och behov av stöd samt stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar. I det avslutande diskussionsavsnittet presenteras resultaten av denna studie i förhållande till den teoretiska ramen, tidigare forskning, vald metod och svar på varje fråga i denna studie i separata stycken. Slutligen ges rekommendationer för vidare forskning och praktisk tillämpning.

## **2. Tidigare forskning**

Syftet med detta kapitel är att redogöra för relevant tidigare forskning som kan ge insikter i hur Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan utforma effektiva insatser för att stärka

kommunala verksamheters motivation att fortsatt ta emot Stockholmsjobbare i sina verksamheter. Genom att strukturera litteraturgenomgången kring två centrala analytiska teman, det första är *Effekter av arbetsmarknadsprogram för marginaliserade grupper*, och det andra *Sociala nätverk, arbetsmarknadsinkludering och människobehandlande arbete* ämnar denna studie belysa de strukturella insatser, sociala nätverk och arbetsgivarens insatser kring inkluderande arbetsmiljöer som krävs för att främja etableringen på arbetsmarknaden för Stockholmsjobbare. Det första temat, Effekter av arbetsmarknadsprogram för marginaliserade grupper, presenterar studier som utvärderar effekterna av Stockholmsjobb samt intensiv coaching för att öka deltagarnas anställningsmöjligheter. Det andra temat, Sociala nätverk och inkludering på arbetsmarknaden, belyser forskning om hur socialt kapital påverkar individers arbetsmarknadsmöjligheter, framlyfter de utmaningar som gatunivåbyråkrater möter i människobehandlande organisationer samt hur organisationers mångfaldsstrategier kan integrera nya medarbetare på ett sätt som stärker både gruppen och individen.

## **2.1: Effekter av Arbetsmarknadsprogram för Marginaliserade Grupper**

Det omfång av tidigare forskning som presenteras här berör två centrala studier som undersöker de varierande effekterna av arbetsmarknadsprogram för utsatta grupper i Sverige. För att inleda avsnittet presenteras Mörk, Ottosson och Vikman (2021) studien "*Kommunal arbetsmarknadsanställning – Väg till arbete eller a-kassa?*". Studien utvärderar effekterna av Stockholmsjobb med fokus på tre typer av anställningar: ungdomsanställningar för personer under 30 år, anställningar för försörjningsstödmottagare samt Stockholmsvärdar. Den sistnämnda är en arbetsform för långtidsarbetslösa som arbetar med att städa gator och underhålla den offentliga miljön. Denna studie tillämpar teoretiska begrepp från arbetsmarknadsekonomi, institutionell analys och empirisk utvärderingslitteratur. Författarna har använt en kvasi-experimentell design där deltagande i Stockholmsjobb och jämförelsegrupper som inte deltog analyseras. Denna metod bygger på offentliga registerdata från Arbetsförmedlingen och SCB för att analysera resultatet i form av deltagarnas sysselsättning, försörjningsstöd och a-kassa mellan 2010 och 2019. Resultaten visar positiva sysselsättningseffekter för individer som deltog i ungdomsanställningar och andra anställningar, samt negativa effekter för Stockholmsvärdar. Alla tre programmen minskade användningen av försörjningsstöd. Ungdomsanställningar och andra anställningar ledde till en ökning av andelen som fick fast anställning medan Stockholmsvärdar visade negativa effekter,

vilket förklaras av att deras arbetsplatser inte leder till efterfrågade kompetenser. Under projektets gång ökade även andelen som fick a-kassa betydligt mer. Författarna påpekar att kommunala arbetsmarknadsanställningar kan vara ett bra sätt att minska försörjningsstöd, men att det behövs mer satsningar för att öka de färdigheter som efterfrågas på arbetsmarknaden.

I en studie genomförd av Joonas och Nekby (2012) utvärderas huruvida intensiv coaching och rådgivning från arbetsförmedlare ökar anställningsmöjligheterna för nyanlända invandrare i Sverige. Nyanlända invandrare saknar ofta den institutionella kunskap och de sociala nätverk som är avgörande för att hitta arbete i Sverige. Forskarna har tillämpat teorin om aktiv arbetsmarknadspolitik för att undersöka de varierande resultaten av stödprogram för arbetslösa. Statistiken är hämtad från Arbetsförmedlingens register, och studien tillämpar en randomiserad kontrollerad försöksmetod (RCT), som genomfördes i nio svenska kommuner mellan 2006 och 2008. Deltagarna fördelades slumpmässigt till antingen en behandlingsgrupp, som fick intensiv coaching med 35–40 klienter per handläggare, regelbundna möten och anpassat stöd, eller en kontrollgrupp, som deltog i det ordinarie introduktionsprogrammet med 200–250 klienter per handläggare. Studiens resultat visar att intensiv coaching hade positiva effekter. Behandlingsgruppen deltog i högre utsträckning i arbetsmarknadsträning och hade en 3,2 procentenheter högre sannolikhet för regelbunden anställning, vilket motsvarar en relativ ökning på 43 % jämfört med kontrollgruppen.

## **2.2: Sociala nätverk, arbetsmarknadsinkludering och människobehandlande arbete**

Forskning som tas upp inom detta tema rör social ojämlikhet och strukturella faktorer som formar individens arbetsmarknadsmöjligheter. Den omfattar även mångfaldsforskning inom organisationskultur för att skapa en arbetsmiljö där medarbetare både känner sig accepterade och inkluderade. För att inleda avsnittet presenteras Behtoui, A. (2016). Studien ”*Beyond social ties: The impact of social capital on labour market outcomes for young Swedish people*” undersöker hur strukturella faktorer formar individers arbetsmarknadsmöjligheter i den svenska arbetsmarknaden. Författaren genomförde en telefonundersökning (2009–2010) med 438 unga vuxna som hade avslutat sin utbildning och påbörjat arbetslivet. Resultaten visar att individens socioekonomiska bakgrund, sociala nätverk och utbildningsnivå har stor påverkan på framgången på arbetsmarknaden. 64 % av respondenterna fick jobb genom informella nätverk, och kvinnor, invandrare samt låginkomstgrupper hade betydligt sämre tillgång till socialt

kapital. Eftersom socialt kapital korrelerade med bättre arbeten hade dessa grupper dock svårare att ta sig in på arbetsmarknaden och fick ofta jobb som de egentligen inte önskade.

I en studie genomförd av Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart och Singh (2011) var syftet att skapa en ram för att förstå hur organisationer kan främja inkludering, som innefattar både tillhörighet och unikhet. Tillhörighet betyder att individen känner sig accepterad som en del av gruppen, medan unikhet innebär att organisationen värdesätter individuella skillnader och den egna unika egenskapen. Författarna genomförde ingen empirisk datainsamling, men granskade tidigare forskning om inkludering och mångfald och använde Brewers optimala distinktivitetsteori (ODT). Resultaten visar att organisatoriska faktorer som arbetsmiljö, ledarskap, tydlig mångfaldsstrategi och öppen kommunikation påverkar inkludering. Låg tillhörighet och låg unikhet skapar en känsla av exkludering där medarbetare känner sig oviktiga och isolerade.

Lipsky, M (2010: 3–26), i sin bok *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, analyserar och diskuterar de påfrestningar, den stress och de moraliska dilemman som gatuplansbyråkrater möter i människobehandlande organisationer. Han tydliggör att arbetsuppgifter inom människobehandlande organisationer är emotionellt och moraliskt krävande. Lipsky (2010) lyfter fram flera gemensamma utmärkande drag för människobehandlande organisationer: för det första fokuserar gatuplansbyråkrater på att tillhandahålla tjänster som innebär direkt kontakt med individer, för det andra sätter gatuplansbyråkrater människors behov i centrum för sin verksamhet, för det tredje har gatuplansbyråkrater en hög grad av diskretion i beslutsfattandet, detta innebär att gatuplansbyråkrater måste göra bedömningar som är anpassade efter individens behov. Sist men inte minst, att hantera människor i utsatta situationer utgör ett tungt emotionellt arbete, där gatuplansbyråkrater behöver navigera sina egna känslor samtidigt som de bemöter individers behov. Gatuplansbyråkrater betraktas som nyckelaktörer inom människobehandlande organisationer och upplever ofta att tillgängliga resurser inte motsvarar det faktiska behovet. För att hantera detta använder de olika strategier såsom: för det första behöver de göra svåra prioriteringar kring vilka klienter som ska få hjälp, nekas stöd eller få vänta; för det andra behöver de implementera standardiserade processer för att effektivisera arbetsgången och bedöma klienters behov, vilket kan minska det personliga bemötandet och den professionella diskretionen; för det tredje arbetar gatuplansbyråkrater olika i olika organisationer, vilket gör att de utvecklar sina egna snabblösningar för att förenkla arbetsprocesser och hantera stora

arbetsvolymen under begränsad tid; och sist men inte minst, att i vissa ärenden fatta beslut som avviker från gällande regler för att kunna anpassa sig till specifika klienters unika behov och omständigheter.

### **2.3: Reflektioner från tidigare forskning**

Tidigare forskning i vår studie visar att Stockholmsjobb ger positiva sysselsättningseffekter för individer som har varit långtidsarbetslösa. Intensiv coaching förbättrar anställningsmöjligheterna för nyanlända invandrare. Strukturella faktorer såsom socioekonomisk bakgrund och sociala nätverk påverkar arbetsmarknadsmöjligheterna för individer i Sverige. Att arbeta inom människobehandlande organisationer är emotionellt och moraliskt krävande. Organisationer kan främja inkludering genom att ledningen värderar både de anställdas tillhörighet och unikheter. Dessa studier har främst genomförts med kvantitativa metoder, medan denna studie kommer att tillämpa en kvalitativ ansats. Studiens informanternas insikter kommer att vara en värdefull vägledning för hur stadsdelsförvaltningen kan erbjuda mer stöd till kommunala verksamheter. Tidigare forskning utgör den teoretiska och empiriska grunden för denna studie. Denna studie syftar till att fylla kunskapsluckor kring huruvida det finns brister och förbättringsmöjligheter i handledningssystemet för Stockholmsjobbare, samt att lyfta fram det unika perspektivet på kommunala verksamheters syn på att erbjuda praktikmöjligheter till Stockholmsjobbare. Studien kommer även att belysa Stockholmsjobbarnas arbetsmotivation, som kan utgöra en av de främsta nycklarna till framgång i Stockholmsjobbsinsatsen. Genom kvalitativa intervjuer med personal vid Jobbtorg och kommunala verksamheter kommer studien att föreslå förbättringsansatser som tidigare forskning och idéskissen till satsningen *"Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen"* inte har redogjort för på ett tillräckligt detaljerat sätt. Denna studie kommer även att djupdyka i kommunala verksamheters administrativa börda, specifikt huruvida detta utgör ett hinder för Stockholmsjobbare att få en praktikplats. Denna aspekt har inte behandlats i tidigare forskning om liknande arbetsmarknadsinsatser. Studiens huvudsyfte är att generera nya insikter och adressera befintliga kunskapsluckor kring hur Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningen kan utveckla ett mer effektivt stöd till kommunala verksamheter, med målet att öka deras benägenhet att ta emot Stockholmsjobbare i samverkan med det stöd som tillhandahålls av stadsdelsförvaltningen.

### 3. Teori

Detta kapitel presenterar de teoretiska perspektiven kultur- och etnisksensitivitet, vilka utgör grunden för denna studie. Kapitlet innehåller en genomgång av dessa begrepp och definierar deras centrala aspekter samt de fördelar som teorierna medför. Vidare diskuteras teorierna i relation till forskningsområdet, med en reflektion kring hur de kan användas för att bidra till att besvara studiens frågeställningar.

#### 3.1: Kulturetnisksensitivitet

Hajighasemi (2021:177) betonar i kapitlet *"Välfärdsorganisationernas roll i den mångkulturella staden"* i boken *Socialt arbete i ett mångkulturellt Sverige*, det växande behovet av kultursensitivitet och etnisk sensitivitet som en oerhört viktig kunskap inom socialt arbete i människobehandlande organisationer. Kulturetnisksensitivitet innebär medvetenhet om och förståelse för de kulturella och etniska olikheter som finns bland individer och grupper. Etnisk sensitivitet avser medvetenhet om betydelsen av både den egna och klientens etniska tillhörighet samt att arbeta på ett finkänsligt och reflekterande sätt i mötet med människor från andra kulturella bakgrunder. Kultursensitivitet omfattar inte enbart kulturella aspekter utan även sociala faktorer såsom marginalisering, diskriminering och rasism. Att erhålla kunskap om kultursensitivitet och etnisk sensitivitet förstärker socialarbetarens kulturkompetens vid arbete inom människobehandlande organisationer. Migranter utgör inte en homogen grupp och präglas ofta av skilda värderingar kring utbildning och arbete, varierande grad av integration bland familjemedlemmar samt hierarkier och maktstrukturer inom familjen (Hajighasemi, 2021:178-179). En ökad kultur och etnisksensitivitet kan bidra till att socialarbetare undviker generaliseringar om migranternas kultur och utvecklar en djupare förståelse för klienternas kulturella bakgrund. Dessutom gör denna kompetens det möjligt att identifiera och förstå de specifika behov som olika migrantgrupper har samt att anpassa insatserna efter målgruppen. När klienterna upplever att deras kulturella bakgrund respekteras och förstås, stärks tilliten mellan dem och välfärdsorganisationerna. En ökad kultursensitivitet kan också leda till strukturella förändringar inom välfärdsorganisationer (Hajighasemi, 2021:178). Människobehandlande organisationer kan bli mer medvetna om sina egna brister och arbeta aktivt för att förbättra sina tjänster.

### **3.2: Teoretiska reflektioner**

I denna studie tillämpas teorin om kultursensitivitet och etnisk sensitivitet för att analysera hur stadsdelsförvaltningen beaktar Stockholmjobbarnas kulturella normer, språkbarriärer och arbetsmarknadsförväntningar inför placering i olika verksamheter. Teorin är även tillämplig för att belysa hur väl informerade Stockholmjobbarna är om de kulturella normer som råder i Sverige samt om den svenska arbetsmarknaden. Detta innefattar en undersökning av i vilken utsträckning Stockholmjobbarna har kännedom om arbetslivets oskrivna regler, förväntat beteende på arbetsplatsen samt normer för professionell kommunikation med kollegor. Genom tillämpningen av kultursensitivitet och etnisk sensitivitetsteori förväntas studien generera nyanserade insikter som kan bidra till att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning stärker sina stödstrukturer, med målet att öka kommunala verksamheters motivation att ta emot fler Stockholmjobbare.

## **4. Metod**

I det här kapitlet presenteras utvärderingsprocessen, den använda utvärderingsmodellen, metodvalet och de strategier som tillämpats för att undersöka vilka åtgärder stadsdelsförvaltningen kan vidta för att öka kommunala verksamheters motivation att ta emot fler deltagare, genom det stöd de får från stadsdelsförvaltningen. Studien bygger på en kvalitativ forskningsdesign och omfattar 9 semi-strukturerade intervjuer. Det empiriska materialet har analyserats med hjälp av tematisk analys, och etiska överväganden har beaktats under hela studiens gång.

### **4.1 Utvärderingsprocess**

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning driver en pågående satsning vid namn ”*Förstärkt handledning av Stockholmjobb på stadsdelsförvaltningen*” (Stockholms stad, 2024). Inom ramen för projektet utses en huvudhandledare som har i uppdrag att utveckla och systematisera introduktion, upplärning och handledning för både Stockholmjobbare och de verksamheter som tar emot dem för praktik- och basanställningsperioden. Under studiens praktikperiod kommer författaren att få inblick i hur huvudhandledaren arbetar med satsningen, med särskilt fokus på

att ta fram rutiner och material för introduktion och upplärning. Detta inkluderar information om skyldigheter och rättigheter på arbetsplatsen. Målet med huvudhandledarens arbete i denna satsning är att säkerställa att alla Stockholmjobbare på förvaltningen får tillräcklig information och kunskap om både Stockholmjobbinsatsen och arbetsplatsen, vilket möjliggör en god start. Under praktikintervjuprocessen kom författaren och Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning överens om att en rapport med inslag av utvärdering skulle utarbetas. Författaren i denna studie har förhållit sig opartisk och oberoende i relation till utvärderingsobjektet. Utvärderingsrapporten syftar till att undersöka vilka ytterligare åtgärder stadsdelsförvaltningen kan vidta för att öka motivationen inom sina verksamheter, så att kommunala verksamheter blir mer benägna att ta emot fler deltagare genom det stöd de erhåller från stadsdelsförvaltningen. Frågorna i denna rapport har utformats i två faser. I den första, *den divergenta fasen*, formulerades ett obegränsat antal frågor med syftet att få en bred överblick. I *den konvergenta fasen* prioriterades och valdes de mest centrala och genomförbara frågorna ut under praktiktiden för denna utvärdering, denna fas genomfördes i nära samverkan med både praktikplatsens handledare och rapportens handledare (Fitzpatrick et al. 2010). I denna studie har författaren genomfört en formativ utvärdering som är avgränsad till rapportens syfte och frågeställningar. Formativ utvärdering innebär att granska och förbättra ett projekt medan det pågår för att uppnå ett bättre slutresultat (Sandberg & Faugert, 2020:29). Författaren kommer noggrant att undersöka de åtgärder som stadsdelsförvaltningen har vidtagit samt identifiera ytterligare insatser som kan bidra till att öka motivationen inom dess verksamheter.

#### **4.2: Utvärderingsmodell**

Denna studie syftar till att belysa olika aktörers perspektiv, förutsättningar och inbördes relationer, däribland anställda vid stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg samt ansvariga inom kommunala verksamheter. Detta gör en aktörsfokuserad utvärdering, särskilt *intressentutvärderingsmodellen*, till den mest lämpliga modellen för denna studie (Sandberg & Faugert, 2020:124). Studien inkluderar flera nyckelaktörer som påverkas av, eller har möjlighet att påverka, de insatser och åtgärder som Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan vidta för att öka kommunala verksamheters motivation att ta emot fler deltagare i Stockholmsjobb. En central styrka med att använda intressentutvärdering i detta sammanhang är att modellen möjliggör en allsidig och förankrad bedömning. Ansvariga inom kommunala verksamheters perspektiv kan belysa vad som motiverar eller hindrar dem från att ta emot Stockholmjobbare.

Personal inom stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg kan, utifrån sitt perspektiv, bidra genom att identifiera praktiska hinder såsom byråkrati och resursbrist, samt genom att uppmärksamma Stockholmjobbarnas arbetsmotivation och deras värderingar kring praktik och basanställningar inom kommunala verksamheter. Intressentutvärdering är särskilt tillämplig i denna kontext, då studiens syfte inte är att identifiera en enskild rätt lösning, utan snarare att formulera praktiska rekommendationer baserade på de behov och erfarenheter som uttrycks av olika berörda grupper (Sandberg & Faugert, 2020:124–126). Trots intressentutvärderingens styrkor finns vissa utmaningar att beakta. Exempelvis finns en risk att ansvariga inom kommunala verksamheter som är positiva till stockholmjobbinsatsen dominerar datainsamlingen, samt att det empiriska materialet felaktigt uppfattas som objektiva fakta snarare än subjektiva uppfattningar (Sandberg, & Faugert, 2020:124–126). För att hantera dessa utmaningar säkerställer författaren att variationer i aktörernas förutsättningar beaktas, liksom relationerna mellan stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg och ansvariga inom kommunala verksamheter. Genom ett systematiskt och självkritiskt förhållningssätt vid både datainsamling och analys ökar sannolikheten att studiens resultat blir tillförlitliga, trovärdiga och relevanta i relation till utvärderingens syfte.

### **4.3: Datasamlingsmetod**

Studiens primära intressenter är Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning, då de är direkt berörda av studiens resultat. De sekundära intressenterna utgörs av jobbtorg och kommunala verksamheter, som visserligen kan ta del av studiens resultat, men som inte är direkt påverkade av det (Sandberg & Faugert, 2020:60). För att undvika snedvridning och öka legitimiteten i utvärderingsarbetet har hänsyn tagits till variationer i informanternas förutsättningar samt till rådande maktrelationer vid urvalet av intressenter (Denscombe, 2016:74–75). Urvalet av informanter till utvärderingen gjordes således genom ett subjektivt urval, vilket möjliggjort att varje informants specifika kompetens och fokus bidrar med olika insikter (Denscombe 2016:74–75). Informanterna har delats in i två grupper. Den första gruppen omfattar fyra informanter från stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, som arbetar med Stockholmjobbarna innan de skickas vidare till arbetsplatserna. Den andra gruppen består av fem informanter som har ansvar för och handledningsansvar från skilda verksamheter som tar emot Stockholmjobbare. Under praktiken, som sträcker sig över tio veckor, har författaren av denna studie intervjuat informanter från stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg och kommunala

verksamheter. Intervjuerna har varit semi-strukturerade. Enligt Aspers (2011:143) kan författaren med semi-strukturerade intervjuer skapa en balanserad kombination av flexibilitet och struktur. Detta innebär att författaren i förväg bestämmer centrala teman och formulerar specifika frågor utifrån dessa teman, samtidigt som nya följdfrågor kan uppstå under intervjugång, vilket skapar en dynamisk fråga-svar-dialog. Genom detta tillvägagångssätt ges möjlighet att samla in mer nyanserad empiri (Aspers 2011:143). Intervjuerna med informant 1 till 7 varade mellan 30 och 90 minuter och genomfördes antingen via Zoom eller på deras arbetsplatser. Intervjuerna med informant 8 och 9 varade i 15–20 minuter och genomfördes via telefonsamtal. Frågorna skickades ut till samtliga informanter 3–5 dagar före intervjutillfällena. Detta tillvägagångssätt ökade informanternas bekvämlighet. Det bidrog även till att de kunde förbereda sig bättre och agera mer spontant under intervjuerna.

#### **4.4: Informanter**

I följande avsnitt presenteras de informanter som har bidragit med sina subjektiva erfarenheter i denna studie. Informanterna har noggrant valts ut genom återkommande diskussioner med studiens handledare, i syfte att säkerställa att varje informant kan bidra med relevant och kunskapsbärande information som är kopplad till studiens syfte och forskningsfrågor. Samtliga informanter arbetar mot ett gemensamt mål att rusta Stockholmjobbare för att nå huvudmålet: vidare studier eller fast anställning. Fyra av informanterna (informant 1, 2, 3 och 4) arbetar med planering och ger stöd till Stockholmjobbare både före praktikstart och under praktik- samt basanställningsperioden. Informant 5, 6 och 7 har en chefsroll inom kommunala verksamheter som tar emot Stockholmjobbare och ansvarar för att tilldela en handledare som fungerar som stöd för Stockholmjobbaren på arbetsplatsen. Informant 8 och 9 har handledningsansvar för Stockholmjobbare på sina arbetsplatser. För att säkerställa informanternas anonymitet har författaren valt att inte använda deras riktiga namn. Eftersom Stockholmjobbinsatsen omfattar ett begränsat antal jobbcoacher och kommunala verksamheter, har författaren avstått från att använda varken riktiga eller fiktiva namn och har i stället valt att hänvisa till dem med siffror.

#### **4.5: Dataanalys**

Denna studie har tillämpats tematisk analys för att analysera det kvalitativa empiriska materialet. Enligt Alvinus et al. (2023:25) är tematisk analys en praktisk och anpassningsbar metod för att systematiskt hantera och tolka komplexa kvalitativa data. Den tematiska analysen har följt de steg som Alvinus et al. (2023:80–91) föreslår. Först transkriberades intervjuerna, därefter analyserades det empiriska materialet flera gånger för att identifiera och initialt skapa koder och kategorier som hör ihop. I fortsättningen identifierades koder och sorterades med stöd av relevanta citat från det empiriska materialet. Vidare kategoriserades koder med liknande innehåll i syfte att identifiera centrala teman. Analysprocessen genomfördes iterativt, med kontinuerlig granskning och justering av tematiska kategorier och koder innan temana slutligen namngavs. Slutligen presenterades resultaten genom att strukturera materialet utifrån teman, kategorier och koder.

Nedan visas ett exempel på hur kodning och tematisering har utförts:

Citat	Kodning	Tema
Största problemet har varit i Stockholmjobsinsatsen är den administrativa biten. Som chef i en kommunal verksamhet har man redan en väldigt hög arbetsbelastning, och man hinner kanske inte alltid med allt när det gäller prioriteringar.	Administrativt arbete, Hög arbetsbelastning, Prioriteringar, Tidsbrist.	Administrativ arbetsbelastning

Nedan visas en del av studiens kodsschema:

Tema	Kategori	Kod
Huvudhandledare	Förberedelse inför praktik	Återkoppling, planering, extra stöd, information, tydlighet, noggrant, bättre upplägg, uppföljning
Socialt ansvar	Verksamheternas Skyldigheter	Samhällslager, långtidsarbetslösa, utsatta människor, krav, resurssvag
Handledarrollen	Utmaningar	Avsätta tid, kulturkrock, språkbrist, missförstånd
Förberedelse	Arbetsplatskultur och regler	Information, kultur, förväntningar, tidsbegränsadsanställning, resursen

#### 4.6: Kvalitetsgranskning

Kvalitetssäkring har varit en central del av denna studie och utgjort ett kritiskt moment i utvärderingsarbetet för att säkerställa tillförlitliga och användbara resultat. Kvalitetssäkringen kombinerar strukturerad planering under arbetets gång och extern granskning, vilket i denna studie var högskolans handledare och praktikplatsens handledare, för att försäkra hög kvalitet och relevans. Denna studie har haft en kvalitetsfrämjande arbetsprocess som beskriver steg som syfte, tidigare forskning, teori, metodval och analys. Under genomförandet har studiens framsteg verifierats vid flera tillfällen för att säkerställa att arbetet fortskred enligt plan, exempelvis gällande tidsåtgång, och justeringar har gjorts vid behov. Kvalitetsgranskning omfattar tre centrala begrepp: validitet, reliabilitet och användbarhet. Studiens höga validitet har mätts genom att kontrollera studiens resultat och analysen, som ger svar på utvärderingens frågor och att syftet är uppfyllt rapporten (Sandberg & Faugert, 2020:201). *Validitet* kan delas upp i intern validitet och extern validitet. Intern validitet är det primära kvalitetsmålet för denna utvärdering och den har uppfyllts genom att producera tillförlitliga resultat som är grundade i insamlad empiriskt material. Den externa validiteten i denna studie kan vara låg eftersom studien har haft en avgränsad målgrupp, ett begränsat antal informanter och inte syftat till generalisering.

*Reliabilitet*, som benämns tillförlitlighet i utvärdering, säkerställs genom systematisk och noggrann datainsamling samt analys i rapporten (Sandberg & Faugert, 2020:203). Studiens resultat bedöms ha hög reliabilitet och bygger på en kvalitativ metod, där bland annat kvalitativa intervjuer har tillämpats. I studien beskrivs transparent hur utvärderingens respektive delar har bearbetats. Författaren har förhållit sig opartisk och oberoende i relation till utvärderingsobjektet. Denna studie ger tydliga resultat och rekommendationer som konkret kan *användas* för vidare forskning och tillämpas i den dagliga verksamheten på stadsdelsförvaltningen. Rapporten är skriven på ett förståeligt språk och resultaten presenteras tydligt, där tolkningarna är logiska och grundade i det empiriska materialet. Resultaten sammanfattas tydligt, där uppdragets syfte och frågorna besvaras i rapporten (Sandberg & Faugert, 2020:204).

#### **4.7: Etiska överväganden**

Författaren har följt de fyra centrala forskningsetiska principerna, såsom samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet och nyttjandekravet, i enlighet med Vetenskapsrådet (2017) för att säkerställa informanternas integritet. Samtyckeskravet har uppfyllts genom att inhämta informanternas godkännande, och samtliga har informerats om sin rätt att avbryta sitt deltagande under studiens genomförande. Konfidentialitetskravet har säkerställts genom att det empiriska materialet har förvarats på ett säkert sätt och skyddats från obehörig åtkomst. Informationskravet har tillgodosetts genom att alla informanternas har informerats om studiens syfte och sin rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Nyttjandekravet har uppfyllts genom att den insamlade datan endast har använts för forskningsändamål och raderats efter studiens avslut. För att ytterligare skydda informanternas anonymitet har fiktiva namn använts, och deras arbetstitlar har inte avslöjats i detalj. Dessutom har vissa citat omformulerats för att bibehålla transparens (Vetenskapsrådet, 2017).

### **5.Resultat och Analys:**

Detta kapitel presenterar samtliga informanternas perspektiv. Det omfattar intervjuer med anställda på kommunala verksamheter, representanter från Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Jobbtorg Nordväst som arbetar med samordning, matchning och uppföljning av Stockholmjobbare samt har en aktiv roll i samverkan med ansvariga inom de kommunala verksamheterna. Resultatanalysen grundar sig på en kombination av tidigare presenterad forskning samt kulturetnisksensitivitetsteori i relation till den empiriska datan. Resultaten bygger på en kvalitativ analys av nio intervjuer och är tematiskt strukturerade kring tre centrala perspektiv: *Kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen*, *Jobbtorgs roll och behov av stöd*, samt *Stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar*. Dessa tre huvudteman har vidare delats upp i underteman för att förtydliga analysen, visa analytisk mognad och klargöra kopplingen mellan empiri, teori och tidigare forskning.

#### **5.1 Kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen**

I detta avsnitt kopplas studiens tidigare forskning och teoretiska ramverk till de resultat som framkommit i intervjuer med informanter verksamma inom kommunala verksamheter som tar

emot deltagare i Stockholmjobb. I detta avsnitt och tillhörande underteman fokuserar studien främst på att förstå hur det har varit före implementeringen av satsningen "*Förstärkt handledning av Stockholmjobb på stadsdelsförvaltningen*", för att kunna analysera dess effekter i den senare delen av studien. Deras subjektiva upplevelser och perspektiv på den egna rollen, samarbetet med stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg samt urvalet av medarbetare som fungerar som handledare diskuteras. Avsnittet är indelat i två underteman: *Dubbel belastning – administrativa och praktiska utmaningar i mottagandet av Stockholmjobbare* samt *Organisatoriskt stöd och intern samverkan*.

Stadsdelsförvaltningens kommunala verksamheter har en nyckelroll i att ge personer som står långt ifrån arbetsmarknaden en konkret möjlighet att närma sig arbete – något som upplevs som meningsfullt. Genom intervjuer med olika ansvariga inom kommunala verksamheter lyckas studien fånga deras synpunkter på Stockholmjobsinsatsen. Informant 5 uttrycker följande:

Jag tycker att det är en jättefin insats som har väldigt fina ambitioner. Vi lever i ett samhälle där alla människor inte har samma förutsättningar, och några som kanske till och med har hamnat i skuggsamhället – de får ingen information om arbetsmarknaden, de vet inte vart de ska ta vägen, de vet inte var de ska söka jobb och har allmänt väldigt dålig kunskap om Sverige och den svenska arbetsmarknaden. Så jag tycker verkligen att den här insatsen bara har goda ambitioner. Och lyckas vi alla som arbetar med det, då kommer vi se en mycket mer positiv samhällsutveckling. Det är klart att det inte kommer ske direkt, men processen måste vara rätt inriktad, och den behöver förbättras – särskilt i takt med den digitala utvecklingen i samhället och allt som händer runt omkring. Jag tycker att den ska fortsätta och hjälpa de där människorna få en chans att etablera sig i samhället och på den svenska arbetsmarknaden. (Intervju: Informant:5)

Informant 5 uttrycker en starkt positiv inställning till Stockholmjobsinsatsen, som syftar till att hjälpa långtidsarbetslösa personer i en utsatt position i samhället. Informanten beskriver Stockholmjobb som en samhällsförbättrande insats med goda ambitioner. Detta signalerar att arbetsgivarna har en positiv grundsyn på både målen med och syftet bakom satsningen. Vidare betonar informanten sin syn på dagens läge i det svenska samhället, där det råder stora skillnader i människors förutsättningar. Vissa individer står så långt ifrån de etablerade strukturerna att de riskerar att hamna i det som beskrivs som ett skuggsamhälle, där människor inte bara saknar arbete, utan även kunskap om hur svenska arbetsmarknaden fungerar. Informantens påstående kan kopplas till Behtoui (2016:12), som framhåller att strukturella faktorer såsom socioekonomisk bakgrund och sociala nätverk påverkar arbetsmarknadsmöjligheterna för människor i Sverige. Informanten påpekar att en framgångsrik implementering av Stockholmjobsinsatsen kan leda till en betydligt mer positiv samhällsutveckling. Samtidigt understryker informanten att det finns ett behov av att processen

är rätt inriktad och kontinuerligt förbättras. Informanten menar att detta är särskilt viktigt med tanke på den snabba digitala utvecklingen, och visar en medvetenhet om att metoder och strategier behöver anpassas för att fortsätta vara effektiva även på längre sikt. Samtliga arbetsgivare som har deltagit i denna studie delar samma positiva attityd till insatsen. Detta tyder även på att kommunala verksamheter känner ett socialt ansvar och en vilja att bidra till ett mer inkluderande samhälle. Vid intervjuerna uttryckte samtliga chefer inom de kommunala verksamheterna att handledarskapet för Stockholmjobbare är till fördel för deras medarbetare. Informant 7 berättar,

Mina medarbetare växer också som personer och lär sig hur man blir en bra handledare, hur hen ska lära andra människor som inte kan jobbet och tydligt saknar kunskap om vårdarbete eller något liknande. Det utmanar dem att utvecklas, både i sitt jobb och som personer. Ju mer de skaffar sig sådana erfarenheter, desto bättre är det för deras egna skull och våra verksamheter. Att vara handledare gör dem mycket bättre i sitt arbete, tycker jag. De får en bredare bild av verksamheten, blir mer mogen i sitt arbete. Jag tycker det är en oerhört viktig och positiv utveckling för mina medarbetare (Intervju: Informant:7)

Informanten lyfter fram de mycket positiva effekterna som handledarskapet har för ordinarie medarbetare i verksamheten. Hen påpekar att Stockholmjobsinsatsen inte enbart utvecklar de långtidsarbetslösa, utan också fungerar som en lärande och utvecklande process för handledaren själv. Författaren uppfattar att cheferna inom kommunala verksamheter värdesätter att handledarna får möjlighet att växa både yrkesmässigt och personligt. Det framgår tydligt i informantens berättelse att medarbetarna, genom att ta ansvar för att vägleda Stockholmjobbare som kanske aldrig tidigare arbetat i Sverige och saknar erfarenhet inom exempelvis vårdyrket, får ett större tålamod, ökad pedagogisk förmåga och en bredare förståelse för det egna arbetet. Teorin kulturetnisksensitivitet är användbar här. Genom att handleda olika Stockholmjobbare som kommer från olika världshörn och har olika kulturell bakgrund, kan handledarna utveckla sin kompetens kring att vara lyhörda för kulturella olikheter (Hajighasemi, 2021:177). Informanten framhåller att handledarskapet bidrar till större mognad och helhetssyn i det dagliga arbetet. Stockholmjobsinsatsen framställs därmed inte enbart som ett stöd för Stockholmjobbarna, utan även som ett verktyg för intern kompetensutveckling inom den kommunala verksamheten. Författaren anser att detta perspektiv ger ett viktigt mervärde till insatsen. Tidigare forskning visar att organisatoriska faktorer, som positiv arbetsmiljö och ledarskap, ökar medarbetarnas tillhörighet och unikheter, vilket skapar en känsla av inkludering där medarbetare känner sig viktiga och integrerade (Shore et al. 2011:1275–1277). I

intervjuerna framkom det också att dessa arbetsgivare ser långtidsarbetslösa som en resurs, och att de har potential att bli värdefulla medarbetare i framtiden. Informant 6 berättar:

Våra verksamheter kommer aldrig försvinna. Människor kommer att komma, åldras – det kommer alltid finnas pensionärer som behöver hjälp, det kommer alltid finnas sjuka människor som behöver tas om hand. När Stockholmjobbare gör sin praktik och jobbar efter praktiken, då får de uppleva och skaffa erfarenhet kring hur vi arbetar och vad man behöver kunna för att vara en färdigutbildad och värdig medarbetare. Det är klart att vi vill ha utbildade medarbetare som kan leverera redan från dag ett, men Stockholmjobbare kan komma in och vara en extra resurs, vilket jag personligen uppskattar och tycker att minskar mina medarbetares arbetsbelastning. Men det finns utmaningar med att sätta en handledare för dem, och det finns administrativa frågor som vi behöver ta hand om som ökar vår arbetsbelastning, allt det där har gjort att vi kanske inte blir lika peppade att ta emot stockholmjobbare. Det finns en hel del saker som skulle behöva bli bättre i hela processen innan Stockholmjobbaren kommer till oss (Intervju: Informant:6)

Informant 6 understryker att deras verksamheter betraktas som samhällsbärande och långsiktigt stabila, och att det alltid kommer att finnas ett behov av att anställa nya medarbetare. Denna verklighet formar de kommunala verksamheternas perspektiv på sin roll i samhället att de ser sin verksamhet som en stabil arbetsplats där Stockholmjobbare kan få arbetslivserfarenhet och bidra på ett meningsfullt sätt. Informanten visar en tydlig medvetenhet om Stockholmjobsinsatsens funktion i samhället och ser inte Stockholmjobbarna enbart som tillfälliga praktikanter, utan snarare som potentiella framtida kollegor. Genom att Stockholmjobbare fungerar som en extra resurs under handledning får de möjlighet att inspireras och samla erfarenhet kring vad som krävs för att i framtiden bli en färdigutbildad och värdefull medarbetare. I ljuset av informantens inställning till Stockholmjobbare finns det utrymme att stödja tidigare forskningens positiva fynd om hur arbetsmiljön kan se ut under inkluderande ledarskap. Att arbeta under ett stöttande ledarskap, där chefer inte bara tillhandahåller arbetsuppgifter och ger tydliga instruktioner, utan även bidrar till psykologisk säkerhet, möjliggör faktiskt yrkesmässig utveckling (Shore et al. 2011:1278). Detta skapar en miljö där Stockholmjobbare kan växa i sina roller och våga ställa frågor för framtida utveckling. Informanten betonar samtidigt verksamhetens egna behov och begränsningar. Trots en vilja att ta emot Stockholmjobbare lyfter informanten fram att det finns praktiska hinder och utmaningar som påverkar motivationen att fortsätta ta emot deltagare i insatsen. Det handlar särskilt om att avsätta en handledare samt att hantera det administrativa arbete som följer med mottagandet, vilket innebär en ökad arbetsbelastning för både ansvariga chefer och övrig personal. I nästa undertema, *Dubbel belastning – handledarens och administrationens utmaningar*, behandlas

de reflektioner som framkommit från informanter med ansvar inom kommunala verksamheter, gällande de praktiska hinder som uppstår i samband med att ta emot Stockholmjobbare i deras verksamheter.

### **5.1.1 Dubbel belastning – administrativa och praktiska utmaningar i mottagandet av Stockholmjobbare**

Ett återkommande tema i intervjuerna med ansvariga inom kommunala verksamheter är att mottagandet av Stockholmjobbare medför en ökad arbetsbelastning. Trots att de uttrycker uppskattning för det i grunden mycket goda initiativet, möter de en komplexitet som överstiger deras förväntningar, särskilt i form av omfattande administrativa krav och praktiska utmaningar i det dagliga handledarskapet. Informant 5 betonar,

Det som har varit det största problemet i Stockholmjobsinsatsen är den administrativa biten. Som chef i en kommunal verksamhet har man redan en väldigt hög arbetsbelastning, och man hinner kanske inte alltid med allt när det gäller prioriteringar. Och så kommer det en Stockholmjobbare – alltså, vi är inte emot det! Jag tycker initiativet är jättebra, att ta emot dem. Men det vi märkte var att det blev väldigt struligt med administrationen. Det blev fel med olika ansökningar, missförstånd, och vi fick fel information från Jobbtorg. Vi fick göra olika ansökningar för Stockholmjobb, och om nåt blev fel så skickades det fram och tillbaka mellan stadsdelsförvaltningen – det var faktiskt riktigt jobbigt. Någon Stockholmjobbare fick sluta, inte för att det var något fel på personen, utan för att vi inte hade tid att hantera allt. Vi hinner inte sitta och rätta fel, skicka uppgifter fram och tillbaka (Intervju: Informant:5)

Informanten uttrycker ett starkt stöd för själva initiativet och tydliggör att kritiken inte riktar sig mot Stockholmjobsinsatsen, utan mot den omfattande administrativa hantering som insatsen för med sig. Ansvariga inom kommunala verksamheter beskriver redan en hög arbetsbelastning, där arbetet i sig är mycket krävande och där vissa uppgifter måste prioriteras framför andra. När ytterligare en arbetsuppgift tillkommer som att ta emot och handleda en Stockholmjobbare framstår det som svårt att hantera inom ramen för de resurser som finns tillgängliga. Informanten påpekar att det brukade uppstå brister både i rutiner och i kommunikationen mellan verksamheten och Jobbtorg. Det administrativa arbetet beskrivs som mycket tidskrävande och repetitivt, där exempelvis olika ansökningsformulär kräver mycket tid att fylla i, och om de dessutom fylls i felaktigt skickas de fram och tillbaka mellan parter för att rättas till. Informanten menar att det inte handlar om att uppgiften i sig är besvärlig, utan att verksamheten helt enkelt saknar kapacitet att hantera administrationen kring Stockholmjobsinsatsen på ett effektivt sätt. Shore et al. (2011:1278) hävdar att resursbrist och arbetsbelastning kan exkludera

medarbetare från meningsfullt arbete som skulle kunna öka produktiviteten, och i stället leda till att de överbelastas av omfattande och tidskrävande administrativa uppgifter. Samtliga informanter med ansvar inom kommunala verksamheter delar uppfattningen om att den administrativa bördan är betydande. De påpekar att de inte är emot insatsen i sig och att de gärna ser att den fortsätter, men att det förutsätter förbättringsåtgärder för att insatsen ska kunna genomföras på ett hållbart sätt. När en följdfråga ställdes till informant 7 om det finns ytterligare utmaningar som de stöter på, exempelvis i samband med handledarskapet av Stockholmjobbare, svarar hen att,

Vi har varit väldigt noga med dem vi har tagit in och varit väldigt selektiva, så att det ska bli en bra matchning mot det arbete Stockholmjobbaren ska utföra. Vi höll intervjuer och försökte skapa en känsla, samla in information om personen har någon skada eller behöver särskilt stöd – det kan vara språksvårigheter eller ett tidigare missbruk. När man ska jobba med barn och unga kollar vi till exempel belastningsregistret. Vi försökte skapa en helhetsbild av personen, och de som faktiskt har jobbat hos oss har varit väldigt motiverade och fina människor. Den delen med arbetsvärderingar har aldrig varit något problem. Däremot har vi haft utmaningar med att Stockholmjobbaren inte får vara ensam – hen måste alltid vara med sin handledare. Så om handledaren har blivit sjuk har det blivit bekymmer för oss. Det fanns liksom ingen som var ansvarig för att ta hand om Stockholmjobbaren i sådana situationer. Det är klart att det händer andra saker, vi jobbar med människor, och sådant händer även med vår ordinarie personal. Någon kommer sent till jobbet, någon annans barn blir sjukt precis innan de ska börja. Sådana saker händer hela tiden, och det är viktigt att komma ihåg att vi jobbar med människor (Intervju: Informant:7)

Informant 5 understryker att deras rekrytering av Stockholmjobbare präglas av noggrannhet och eftertanke. Informanten beskriver att mottagandet av Stockholmjobbare sker genom en medveten strategi för att säkerställa en god matchning mellan Stockholmjobbaren och verksamhetens behov. Genom intervjuer samt kartläggning av eventuella särskilda behov visar informanten att urvalet bygger på en helhetssyn, där man försöker förebygga missförstånd och oväntade situationer som kan uppstå längre fram. Denna strategi har, enligt informanten, fungerat mycket väl då de flesta som anställts via Stockholmjobb har varit både motiverade och haft goda arbetsvärderingar. *Ur ett kulturetnisksensitivt perspektiv framstår informantens beskrivning av urvalsprocessen som att informanten försöker förebygga missförstånd och oväntade situationer som kan uppstå längre fram genom att välja bort individer som har en avvikande kulturell och språklig bakgrund jämfört med majoritetskulturen.* Hajighasemi (2021:177–178) betonar att socialarbetare behöver ha kunskap om ett kulturetnisksensitivt perspektiv för att förstå andra människors kulturella bakgrund. Med det sagt vill studiens författare påpeka att ett kulturetnisksensitivt perspektiv inte föreslår att man ska välja bort

människor i rekryteringsprocessen som kan skilja sig från majoritetskulturen, utan att det kräver hög kunskap och förståelse för deras bakgrund. Vidare betonar informanten att bristande arbetsvärderingar hos Stockholmjobbare aldrig varit ett problem. Däremot uppstår utmaningar i situationer där handledaren är frånvarande, eftersom deltagaren inte får vara själv. I sådana fall krävs det att någon annan kliver in som handledare, vilket kan vara svårt att lösa i praktiken. Vidare uttrycker informanten förståelse för att oväntade händelser kan drabba vem som helst, men framhåller samtidigt att dessa situationer inte bör tolkas som ett tecken på bristande motivation hos Stockholmjobbaren. Denna positiva erfarenhet och uppfattning om Stockholmjobbare skiljer sig dock från vad andra informanter med chefsansvar inom kommunala verksamheter beskriver, där erfarenheterna har varit mer varierade. Informant 6 berättar,

Min erfarenhet av att ta emot Stockholmjobbare är god – det funkar bra, men det skiljer sig såklart från person till person, skulle jag säga. Det beror lite på individen – är man motiverad? Är det här rätt arbetsplats för hen? Vill hen testa på det här och bygga en karriär? Sådana frågor har nog varit den största skillnaden. Om personen har rätt inställning, arbetsmoral och vet sina skyldigheter, då blir det mycket lättare att samarbeta – både med hen och med hela Stockholmjobsinsatsen. Jag skulle säga att de Stockholmjobbare som varit motiverade, som vill lära sig och som blir en extra resurs för oss har de funkat otroligt bra. De som inte varit motiverade har däremot ställt till några problem. Och det kan bero på många saker att de kanske inte gillade själva uppdraget men ändå ville testa, och då blev det inte bra i slutändan. Man måste ju ha den inställningen att vilja jobba hos oss  
(Intervju: Informant:6)

Informanten beskriver sin blandade upplevelse kring mottagandet av Stockholmjobbare. Hen signalerar att erfarenheten av att ta emot Stockholmjobbare kan variera beroende på Stockholmjobbarens arbetsmotivation och om hen har en positiv inställning till arbetsuppgifterna. Informanten beskriver att när förutsättningar som arbetsmotivation och en positiv inställning till arbete finns hos Stockholmjobbaren, fungerar samarbetet i praktiken och hela Stockholmjobsinsatsen påverkas positivt. Författaren upplever att informanten understryker att Stockholmjobbaren i grunden behöver ha en stark arbetsmotivation, vilket framstår som ett slags minimikrav för att samarbetet ska fungera på ett bra sätt. Enligt informanten kan det däremot gå åt ett annat håll när Stockholmjobbaren har bristande arbetsmotivation och engagemang. Lipsky (2010:15) påpekar att det är ett tungt emotionellt arbete för gatuplansbyråkrater att arbeta med och hantera människor som är resurssvaga, och som har varit eller är i utsatta situationer. Gatuplansbyråkrater behöver samtidigt navigera sina egna känslor och utveckla kreativa sätt att bemöta individers behov. Informanten lyfter några

frågor som behöver funderas på innan Stockholmjobbaren ens börjar praktik hos dem, till exempel: Är Stockholmjobbaren verkligen motiverad? Informanten menar att det ibland kan vara så att Stockholmjobbaren endast vill testa på arbetet, och om hen därefter inser att det inte passar, leder det ofta till svårigheter i samarbetet mellan hen och övrig personal. Författaren ifrågasätter informanten med tanke på att det visst ska finnas ett ansvar hos Stockholmjobbaren att ha arbetsmotivation, anpassa sig och visa arbetsvilja, men att arbetsgivaren också kan bidra med stöd och vägledning för Stockholmjobbarens smidiga arbetsintegration. En annan informant med handledaransvar har återigen påpekat den höga arbetsbelastningen som ett hinder för att kunna avsätta extra tid för att Stockholmjobbaren ska lära sig grundläggande arbetsnormer. Informant 9 berättar,

Som stadsdelsförvaltningens kommunala verksamheter har vi också ett stort socialt ansvar. Det glömmet vi inte, missförstå mig inte nu. Men vi har en enorm arbetsbelastning, och att utbilda någon som har låg kunskap om svenska arbetsvärderingar, regler, normer och den grundläggande förståelsen för vad vi arbetar med gör det mycket svårare för oss att handleda Stockholmjobbare. Det finns inga arbetsgivare som tycker att det är okej med återkommande förseningar eller att man prioriterar något annat än jobbet när man förväntas vara på arbetsplatsen. Vi behöver känna att personen i fråga har potential att bli en extra resurs i framtiden. Vi har inte all tid i världen att gå igenom och lära ut de mest grundläggande arbetsvärderingarna när personen väl är på plats. Det här bör ske innan de börjar, så att de får ett perspektiv på hur det är att arbeta hos oss – vad vi gör, vilka arbetstider som gäller och vilka skyldigheter man har som anställd. (Intervju: Informant:9)

Informanten lyfter fram den höga arbetsbelastning som hen har som handledare inom en kommunal verksamhet, samt den dubbla belastning som uppstår i samband med mottagandet av Stockholmjobbare. Kommunala verksamheter förväntas ofta ta ett stort ansvar för att integrera Stockholmjobbare i sin dagliga verksamhet. Informanten betonar att hen är medveten om det sociala ansvar som verksamheten bär, särskilt gentemot Stockholmjobbare som har varit långtidsarbetslösa. Hen erkänner att det finns ett betydande samhällsvärde i att ge dessa Stockholmjobbarna en chans till arbetslivserfarenhet och inkludering. Enligt informanten bör deltagare i Stockholmjobb få en både övergripande och detaljerad introduktion till arbetslivet, exempelvis genom upprepade genomgångar av regler, ansvarstagande och vikten av punktlighet, redan innan praktiken inleds. Vidare betonar informanten att de inte har tillräckligt med tid och resurser för att lära Stockholmjobbarna de grundläggande färdigheterna. Samtidigt uttrycker informanten en stark vilja att hjälpa Stockholmjobbarna, och menar att deras engagemang i Stockholmjobsinsatsen inte bör ifrågasättas. Den största utmaningen ligger snarare i att många deltagare saknar insikt i de normer som präglar den svenska arbetskulturen. Det som för handledare framstår som självklara aspekter, såsom att komma i tid och ta ansvar

är inte alltid bekant för vissa Stockholmjobbare. Informanten lägger stor vikt vid att Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen måste avsätta extra tid för att Stockholmjobbare ska vara bättre rustade kunskapsmässigt när det gäller arbetslivets normer och regler. *Informantens citat kan, ur ett kulturetnisksensitivt perspektiv, förklaras med att aktörer som Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen bör lägga stor vikt vid att Stockholmjobbarna utvecklar en kulturell medvetenhet om de sociala normer som råder på svenska arbetsplatser.* Vidare framhåller informanten att de Stockholmjobbare som tas emot i verksamheten också måste vara medvetna om att de bör uppvisa en potential att på sikt kunna bli en tillgång för verksamheten, snarare än att deras arbetsinställning upplevs som en extra belastning för de kommunala verksamheterna. I nästa undertema, *Organisatoriskt stöd och intern samverkan*, behandlas det stöd som ansvariga inom kommunala verksamheter anser vara nödvändigt för att deltagare i Stockholmjobb ska vara tillräckligt förberedda innan de påbörjar sin praktik.

### **5.1.2 Organisatoriskt stöd och intern samverkan**

Utifrån intervjuer med informanterna, som är ansvariga avdelningschefer och medarbetare inom kommunala verksamheter, har författaren uppfattat att dessa verksamheter har ett stort intresse av att bidra till Stockholmjobsinsatsen. De har en positiv syn på att ge Stockholmjobbare möjlighet att få erfarenhet av arbetslivsförberedelse och kompetensutveckling genom att erbjuda praktikmöjligheter hos dem. Det har även framkommit i intervjuerna att verksamheterna är i behov av konkret stöd från stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, både inför introduktionen av Stockholmjobbare och under praktik- och basanställningsperioden. Informanterna har uttryckt samstämmiga uppfattningar om de insatser som verksamheterna efterfrågar för att minska arbetsbelastningen och samtidigt förbättra upplevelsen för både handledare och Stockholmjobbare. Informant 6 påpekar,

Resursen vi avsätter för introduktionsdagen måste vara så bra som möjligt. Stockholmjobbarna ska vara väl förberedda innan de börjar hos oss, de ska redan ha fått informationen, och sen får de samma information en gång till under introduktionsdagen. Då borde de redan ha en tydlig bild av vad som väntar. Stockholmjobbarna borde gå på flera obligatoriska informationsmöten där de får tydlig information om vår arbetsplatsens kultur, regler och förväntningar. Jag tycker att introduktionsmaterialet ska vara på lätt svenska, och för att vara säkra på att de verkligen förstår kan Jobbtorg eller stadsdelsförvaltningen använda Google Översätt. Det är också bättre om stockholmjobbare får göra ett kort besök på arbetsplatsen innan de börjar, så att de kan se miljön och våga ställa frågor. Stadsdelsförvaltningen kan till och med göra korta filmer eller använda bilder som visar hur en arbetsdag kan se ut. Jag tycker också att man ska bjuda in någon som kan vara stödperson för stockholmjobbaren till ett kort informationsmöte, särskilt om språkförståelsen är låg, så att viktig information om roller, ansvar,

förväntningar och vad är nästa steg. Något jag alltid varit tydlig med att påpeka till Jobbtorg är att när en ny Stockholmjobbare ska börja sin praktik, så måste det vara klart för personen vad deras anställning innebär – att det inte är en riktig anställning, att den är tidsbegränsad. (Intervju: Informant 6)

Informant 6:s uttalande betonar vikten av introduktionsdagen och centrala aspekter gällande förberedelser för Stockholmjobbare innan de påbörjar sin praktik inom kommunala verksamheter. Informanten framhåller en stark ambition om kvalitetsförbättring och effektivitet i introduktionsprocessen, så att den inte uppfattas som en formalitet utan som en kritisk komponent i mottagandet av Stockholmjobbare. Författaren uppfattar att informanten föreslår en strategi som bygger på att presentera information vid flera olika tillfällen, och att närvaro vid dessa möten ska vara obligatorisk. Detta bör ske både före anställningens start och under introduktionsdagen, vilket kan öka sannolikheten för att informationen tas emot och förstås. Denna betoning på försiktighetsåtgärder påpekar att även om Stockholmjobbarna har fått introduktion hos verksamheter och information i förväg, har det fortfarande funnits brister i förståelsen av arbetsplatsens kultur, regler och förväntningar. Författaren instämmer med informanten om att dessa aspekter är av stor vikt för att Stockholmjobbarna ska få en framgångsrik integration på kommunala verksamheter. Att informanten betonar upprepning av information reflekterar ett syfte att förbereda Stockholmjobbarna med tydlig kunskap om de arbetskrav som den nya miljön och arbetsuppgifterna kommer att medföra. Informanten signalerar även att Stockholmjobbarnas språkliga och kulturella skillnader behöver tas i beaktande vid informationsförmedling (Hajighasemi 2021:178). Informanten menar att möjligheten att använda visuella hjälpmedel, ordna arbetsplatsbesök för att ge en mer konkret bild av arbetsmiljön samt involvera stödpersoner vid introduktionen kan förebygga eventuella missförstånd som kan uppstå på sikt. Visuella hjälpmedel som filmer och bilder kan också vara ett effektivt sätt att minska osäkerheten hos Stockholmjobbarna som kanske inte är bekväma med att ta emot information i skriftlig form utan lär sig bättre visuellt. Författaren finner dessa förslag från informanten intressanta och uppfattar att informanten har en djup insikt om att Stockholmjobbare som inte har svenska som modersmål behöver extra stöd. Även om man i Sverige talar svenska och de flesta arbetsplatser använder enbart svenska som arbetsspråk, kan användningen av verktyg som Google Översätt vara ett sätt att säkerställa att språkbarriärer inte hindrar förståelsen av nödvändig information innan praktiken påbörjas. Informanten har vid flera tillfällen betonat att minskandet av kommunikationsglapp med Stockholmjobbare och övriga aktörer behöver tas på stort allvar, särskilt med tanke på att Stockholmjobbarnas anställning inte är en fast anställning utan en tidsbegränsad praktikbaserad anställning som inte

ska leda till permanent anställning. Författaren uppfattar att Stockholmjobbarna eventuellt inte fullt ut förstår skillnaden mellan olika anställningsformer i Sverige, och därför är det viktigt att kanske inte ge all information vid ett enda tillfälle. Istället kan, som informanten föreslår att flera informationsmöten innan praktiken börjar vara en möjlig väg att förhindra missförstånd och säkerställa att alla Stockholmjobbare är medvetna om de gällande villkoren. Informanten önskar ett starkt fokus på att förmedla kunskap om svenska arbetsmarknadsnormer kopplat *till kulturetnisksensitivitet* i förberedelserna, med tanke på Stockholmjobbarnas språkliga och kulturella skillnader (Hajighasemi, 2021:177–181). Informanten menar att en anpassning av hur informationen ska förmedlas kan underlätta för Stockholmjobbarna att förstå den nödvändiga information som krävs för att underlätta deras inträde i arbetslivet.

Utöver förslagen om obligatoriska möten, arbetsplatsbesök, användning av visuella hjälpmedel och stödpersoner önskar de ansvariga inom kommunala verksamheter även att slippa hantera administrativa uppgifter relaterade till Stockholmjobbarna, samt att handledarskapet förbättras och att de får mer handledarstöd från stadsdelsförvaltningen. Informant 5 berättar,

Som sagt, vi vill helst att det administrativa ska skötas helt av stadsdelsförvaltningen och jobbtorg, så att vi kan fokusera mer på Stockholmjobbarens utveckling i arbetet. Den administrativa biten tar av vår arbetstid och är ett hinder som behöver försvinna från våra arbetsuppgifter. Sen är det så att handledarutbildningen behöver förbättras, och jag vet inte riktigt hur det ska göras. Samtidigt behöver mina medarbetare mer stöd från stadsdelsförvaltningen när olika frågor uppstår, och vi behöver få snabb återkoppling. Varje Stockholmjobbare har olika bakgrund och behov, så en enda generell handledarutbildning räcker inte. Det är inte den bästa lösningen. Våra medarbetare har ofta lätt att handleda någon som redan har bra kunskap om vårt arbete, men så är det inte när det gäller att handleda Stockholmjobbare. Mina medarbetare tycker ibland att det är svårt, dels för att de kanske behöver träna mer på att ha tålamod och vilja att lära ut, men också för att de behöver mer kunskap om handledarskapets emotionella sida – om hur relationer, lyhördhet och mellanmännisklig kompetens spelar in. Den digitala utbildningen som finns nu upplever jag har ganska låg effekt, den hjälper inte handledarna att bli bättre på riktigt. Vi vill att handledarutbildningen helst ska vara mer detaljerad med flera avsnitt, även om det kräver att mina medarbetare deltar i flera dagar med föreläsningar. Samtidigt bör de få någon form av ersättning, till exempel ett handledartillägg eller timersättning, eftersom de tar extra ansvar under sina arbetstimmar. Jag önskar även att vi som tar emot Stockholmjobbare får offentlig uppskattning i tidningar, tillsammans med de Stockholmjobbare som gått vidare till självförsörjning. De är ju förebilder för dem som blir Stockholmjobbare i framtiden.

(Intervju: Informant 5)

Informantens uttalande återkopplar till en tidigare framförd önskan om att den administrativa bördan bör försvinna från deras arbetsuppgifter, då den upplevs som ett hinder för

kärnverksamheten. Författaren uppfattar att den administrativa arbetsbörda som de kommunala verksamheterna hanterar inte direkt bidrar positivt till Stockholmjobbarnas utveckling. I stället uttrycker verksamheterna en stark önskan om en tydlig prioritering som möjliggör att de kan fokusera mer på den praktiska och utvecklande delen av Stockholmjobbarens tid i verksamheten. Informanten påpekar också att det under praktikbasanställningsperioden uppstår frågor som det är nödvändigt att få snabb återkoppling på. Därför bör det prioriteras att de ärenden som uppstår i handledarrollen får snabb återkoppling och inte dröjer flera dagar. Informanten antyder att avsaknaden av snabb återkoppling försvårar handledningsarbetet och även skapar osäkerhet hos både handledare och Stockholmjobbare. Samtliga informanter i denna studie är överens om att behovet av förbättrad handledarutbildning är tydligt. Informant 5 påpekar att den nuvarande utbildningen är otillräcklig och inte optimal, särskilt i relation till de olika behov och bakgrunder som Stockholmjobbarna har. Handledarutbildningen behöver vara mer omfattande och individanpassad. Med detta menar informanten att handledning av anställda med relevant förkunskap är enklare jämfört med handledning av Stockholmjobbare, som kräver fler kompetenser och individanpassade strategier. Shore et.al. (2011:1278) uppmanar att medarbetare bör involveras i beslutsfattande genom strukturerad feedback för att skapa tydlig kommunikation om vad som behöver göras för att nå gemensamma mål. Informanten delar sin erfarenhet och upplevelse att deras medarbetare möter olika utmaningar dagligen i handledarrollen, dels på grund av brist på tillräckligt stöd, dels på grund av ett behov av att förbättra sina interpersonella färdigheter, såsom ökad tolerans, lyhördhet och mellanmänsklig kompetens. Dessa interpersonella färdigheter kan utvecklas genom adekvat stöd och kunskap. Författaren uppfattar att informanten understryker att handledning inte enbart handlar om kunskapsöverföring, utan även om att skapa en inkluderande social arbetsmiljö där Stockholmjobbarnas behov beaktas. Informanten uttrycker bekymmer över den befintliga digitala handledarutbildningen och menar att den inte är tillräckligt praktiskt orienterad för att möta de verkliga behoven i handledarskapet. Detta antyder ett behov av en mer omfattande och djupgående handledarutbildning. Denna uppfattning från informanten understryker vikten av kulturetnisksensitiv kunskap, eftersom en utbildning som integrerar detta perspektiv ger handledare verktyg för att hantera de komplexa situationer som kan uppstå i mötet med Stockholmjobbare. Sådana situationer kan uppstå till följd av tidigare erfarenheter av marginalisering, förtryck och utanförskap (Hajighasemi 2021:180). Samtliga informanter som är ansvariga inom kommunala verksamheter betonar att de är beredda att avsätta flera dagar för att handledarna ska få de föreläsningar och den kunskap som krävs för att förbättra sitt arbete. Detta indikerar en vilja att investera i handledarnas kompetensutveckling med ett bättre

strukturellt stöd. Några informanter i denna studie framhåller att handledaruppdraget bör omfattas av någon form av ekonomisk ersättning, eftersom handledning innebär en ökad arbetsbelastning. Informant 5 menar att det finns ett tydligt behov av ekonomisk kompensation för att öka motivationen hos handledare, i och med det extra ansvar som handledaruppdraget medför. Informanten lyfter även fram att kommunala verksamheter som tar emot Stockholmjobbare bör få offentlig uppskattning i tidningar, tillsammans med de Stockholmjobbare som gått vidare till självförsörjning. Författaren anser att denna rekommendation är särskilt värdefull att beakta i det fortsatta arbetet med Stockholmjobsinsatsen.

Sammanfattningsvis har avsnittet *Kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen* och de två underteman *Dubbel belastning-administrativa och praktiska utmaningar i mottagandet av Stockholmjobbare* samt *Organisatoriskt stöd och intern samverkan* tagit upp kommunala verksamheters positiva inställning till Stockholmjobsinsatsen. Informanterna beskriver Stockholmjobb som en samhällsförbättrande insats med goda ambitioner. Det har också framkommit att det administrativa arbetet som följer med att ta emot Stockholmjobbare beskrivs som mycket tidskrävande, och kommunala verksamheter vill helst undvika det. Informanterna framhåller även att erfarenheten av att ta emot Stockholmjobbare kan variera beroende på Stockholmjobbarens arbetsmotivation, inställning till arbetsuppgifterna och engagemang. Informanterna betonar starkt att de har en extrem arbetsbelastning och att det blir mycket svårare för dem att handleda Stockholmjobbare om dessa har låg kunskap om svenska arbetsvärderingar, regler, normer samt en grundläggande förståelse för verksamhetens uppdrag. Stockholmjobbare bör ha kännedom om arbetsreglerna innan de påbörjar sin praktik. Kommunala verksamheter uppmanar även Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen att ta ansvar för att säkerställa att Stockholmjobbarna är bättre rustade inför praktikstart. Informanten framhåller en stark ambition om kvalitetsförbättring och effektivitet i introduktionsprocessen, så att den inte uppfattas som en formalitet utan som en kritisk komponent i mottagandet av Stockholmjobbare. Informanten uttrycker bekymmer över den befintliga digitala handledarutbildningen och menar att den inte är tillräckligt praktiskt orienterad för att möta de verkliga behoven i handledarskapet. Detta antyder ett behov av en mer omfattande och djupgående handledarutbildning. Rekommendationer från informanterna om ekonomisk kompensation till handledare samt offentlig uppskattning i media för verksamheter som tar emot Stockholmjobbare, tillsammans med de Stockholmjobbare som gått vidare till självförsörjning, bör övervägas av stadsdelsförvaltningen.

## 5.2 Jobbtorgs roll och behov av stöd

I detta avsnitt kopplas studiens tidigare forskning och teoretiska ramverk till de perspektiv som framkommit i intervjuer med informanter, anställda på Jobbtorg Nordväst och Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningen, som har ett nära samarbete med de kommunala verksamheter som tar emot Stockholmjobbare. Avsnittet inriktar sig huvudsakligen på Jobbtorgs roll i insatsen, vilka stöd de erbjuder till kommunala verksamheter och Stockholmjobbare, samt vilka stöd Jobbtorg får från stadsdelsförvaltningen. Avsnittet tar även upp Jobbtorgs perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmotivation och kommunala verksamheters arbete och utmaningar kring att handleda Stockholmjobbare. Avsnittet innehåller även två underteman: *Stockholmjobbarens arbetsmotivation och Handledarskap i praktiken* samt *Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration*. Mot slutet av avsnittet presenteras huvudhandledarens åtkomst i Stockholmjobbteamet inom ramen för satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen*.

Informanternas berättelser präglas av stort förtroende för de individer som deltar i Stockholmjobb. Det har framkommit både utmaningar och förbättringsmöjligheter som Jobbtorg upplever i arbetet med arbetsplatsenshandedares praktiska förutsättningar för att stödja Stockholmjobbare. Informanterna delade också med sig av de nödvändiga åtgärder som krävs för att förbättra verksamhetens syn och stärka arbetsplatsens handledarskap för att vägleda och stödja Stockholmsjobbare. Jobbtorg spelar en avgörande roll i Stockholmsjobb- insatsen och fyller en central funktion genom att erbjuda kontinuerlig coachning, stöd i utvecklingen av yrkeskunskaper samt kartläggning av kompetenser för att matcha deltagare med lämpliga arbetsplatser. De erbjuder också kontinuerligt stöd och vägledning under praktikperioden. Genom samarbeten med både stadsdelsförvaltningen och kommunala verksamheter säkerställer Jobbtorg att Stockholmsjobbare får praktiska kunskaper som stärker deras position på arbetsmarknaden och främjar social inkludering. Informant 3 beskriver sin roll i att förbereda och stödja Stockholmjobbarna med målet att de ska få en lärorik upplevelse under praktiken, där huvudsyftet är att de efter praktik- eller basanställningar i framtiden ska välja vidare studier eller uppnå självförsörjning. Hen berättar,

Stadsdelsförvaltningen och vi på Jobbtorg samarbetar för att planera Stockholmjobbarnas praktikplats, kartlägga deras kompetens, samtala med dem om preferenser gällande arbetsplats och filtrera fram de alternativ som bedöms vara mest lämpliga. Därefter kontakter vi arbetsgivare, ordnar möte med chef samt eventuell handledare för Stockholmjobbarna. Vi följer upp praktiken, planerar för basanställning, hjälper till med att göra ansökningar hos Arbetsförmedlingen för det lönebidrag och lönestöd som är aktuellt för personerna, och följer sedan upp anställningen. Däremellan har vi kontinuerlig kontakt med arbetsplatsen och informerar om vad de behöver tänka på kring anställningsavtal, samt svarar på frågor om upplägg, vad stockholmjobbare får göra och inte göra. Vi pratar ofta om dessa delar under praktiken, men det är extra viktigt att vi går igenom dem upprepade gånger så att allt sker enligt plan. Stadsdelsförvaltningen bidrar med sin kompetens under processen, vilket underlättar hela arbetsgången (Intervju: Informant 3)

Informantens berättelse betonar att Stockholmjobbinsatsen är ett omsorgsfullt arbete där långtidsarbetslösas behov står i centrum. Informanten understryker att det finns en målmedveten strategi för strukturerad selektion, där resurser riktas till personer som bedömts vara lämpliga kandidater för att delta i *Stockholmjobbinsatsen*. Det framkommer en tydlig struktur och noggrann förberedelse i samarbetet mellan Jobbtorg, stadsdelsförvaltningen och arbetsgivare. Tidigare forskning har även visat att Stockholmjobbinsatsen bygger på en holistisk och samordnad arbetsmodell, där individers resurser tillvaratas. Individer som deltar i insatsen har en högre sannolikhet att skaffa sig arbetslivserfarenhet, vilket i sin tur kan leda till självförsörjning (Mörk, Ottosson&Vikman,2021). Jobbcoacherna och stadsdelsförvaltningen fungerar som en brygga mellan Stockholmjobbare och arbetsgivaren vid etablering på kommunala arbetsplatser. Processen präglas av ett individcentrerat arbetssätt- från urval och praktikmatchning till kontakt med arbetsgivare, möten med arbetsplatshandledare, planering av basanställning samt kontinuerlig uppföljning. Innan praktikperioden inleds kartlägger jobbcoacherna Stockholmjobbarnas kompetenser och preferenser i syfte att matcha dem med lämpliga arbetsplatser. Detta ökar sannolikheten för att Stockholmjobbarna ska känna motivation och inspireras till fortsatt lärande, vidare studier eller varaktig anställning. Kontinuerlig uppföljning av Stockholmjobbarens situation genomförs för att säkerställa att gällande lagar och riktlinjer efterlevs, samt för att förebygga missförstånd. Informanterna framhåller att både stadsdelsförvaltningen och jobbcoacherna uppvisar pedagogisk medvetenhet och de är medvetna om att information behöver repeteras och anpassas efter stockholmjobbarnas individuella behov, snarare än att förmedlas en gång.

När följdfrågan kom om vi, procentuellt sett, kan säga hur många Stockholmjobbare som faktiskt har kunnat genomföra hela praktik- och basanställningsperioden, betonade informant 2 följande,

När vi själva var nyfikna på att se hur det faktiskt har fungerat för Stockholmjobbarna, så blev en väldigt indirekt form av uppföljning att fråga: Av alla som hade en planerad anställning på sex eller tolv månader – har de slutfört perioden? Då ser vi faktiskt att det är väldigt få som har avbrutit processen. Vi har haft enstaka fall där det inte fungerade alls, till exempel eftersom personen i fråga behövde mer stöd från vården. Det visade sig i efterhand att just den här personen behövde betydligt mer stöd än vi först trodde – och då är det lätt att vara efterklok. Men generellt sett är det mycket få som avbryter praktik-basanställningen. (Intervju: Informant 2)

Informantens berättelse understryker att den låga avbrottsfrekvensen bevisar att Stockholmjobbinsatsen bygger på individanpassat stöd med tydliga uppföljningsstrukturer. Det framkommer att informanten själv har erfarenhet av en individ som avbröt sin anställning på grund av att hen behövde mer stöd än vad som förväntades under praktik- och basanställningsperioden. Informanten har erkänt att arbetsstrukturen behöver förbättras, och att medvetenheten om vikten av ökat fokus på individanpassning visar på ett reflekterande förhållningssätt. Detta belyser även att varje individ är unik och att arbetssättet måste anpassas utifrån individens specifika förutsättningar.

Informanternas berättelser påpekar att hela Stockholmjobbinsatsens fokus ligger på att stödja långtidsarbetslösa genom ett strukturerat, individanpassat stöd och en väl etablerad samverkan mellan stadsdelsförvaltningen och arbetsgivare. Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen uppvisar pedagogisk medvetenhet och säkerställer att information upprepas och anpassas efter Stockholmjobbare, arbetsgivare och arbetsplatshandledare. Enligt informanterna är det mycket få deltagare som avbryter sin praktik eller basanställning, vilket tyder på insatsens höga effektivitet. Samtidigt framkommer det att det även finns individer som avbryter processen. Genom intervjuerna har det även framkommit att både stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg upplever att kvaliteten på handledarskapet inom Stockholmjobb på arbetsplatserna i dagsläget är bristfällig. Det krävs därför att nödvändiga åtgärder vidtas för att förbättra detta. Denna studies syfte är även att komma fram till ytterligare åtgärder som kan tillämpas för att förbättra handledarskapets förmåga att handleda Stockholmjobbaren. I det kommande undertemat ”*Stockholmjobbarens arbetsmotivation och Handledarskap i praktiken*” behandlas informanternas subjektiva perspektiv på stockholmjobbarnas arbetsmotivation och hur arbetsplatshandledarnas handledarskap av Stockholmjobbarna fungerar i praktiken idag.

### 5.2.1 Stockholmjobbarens arbetsmotivation och Handledarskap i praktiken

I enlighet med de brister som lyfts i studiens inledning, till exempel att kommunala verksamheter har svårt att avsätta tillräcklig tid för de anställda som ska fungera som handledare, framkommer det att handledarna ofta är hårt belastade med sina ordinarie arbetsuppgifter. Dessutom saknar de i många fall tillräcklig erfarenhet, motivation och kunskap för att kunna vägleda individer som står långt från arbetsmarknaden. Alla dessa svårigheter bidrar till att arbetsgivare tappar motivationen att fortsätta ta emot Stockholmjobbare inom kommunala verksamheter. För att utreda vilka ytterligare åtgärder som krävs för att öka arbetsgivares motivation att ta emot Stockholmjobbare, behövde studien undersöka samtliga informanternas perspektiv på arbetsgivares handledarskap i praktiken. Innan informanter delar med sig av sina perspektiv på handledarskap i praktiken och handledarnas kompetens att erbjuda ett adekvat stöd till Stockholmjobbaren, påpekar de att det är viktigt för jobbcoacher att först bedöma arbetsmotivation och de rätta förutsättningarna för Stockholmjobbaren, särskilt hens motivation kring arbete och arbetsuppgifter, innan en placering på arbetsplats sker. Att fatta rätt beslut i detta steg är oerhört viktigt för att förebygga att det blir fel. Informant 4 berättar,

När en chef eller handledare hör av sig från en arbetsplats och säger att det inte går bra, att det har blivit missförstånd, så har saken oftast gått lite för långt. Min erfarenhet är att ju mer eftertanke vi har när vi placerar Stockholmjobbaren på en arbetsplats, desto bättre blir det. Ju mer vi tittar på personen och platsen och försöker klura ut vad som är bäst för båda, desto bättre blir resultatet. Det är första steget för att förebygga att det blir fel. Att vara lyhörd och lyssna på om individen inte är särskilt motiverad och pratar negativt om arbetsuppgifterna, då behöver vi vara extra alerta! Då kan missnöjet visa sig på olika sätt på arbetsplatsen: det kan vara så att personen slarvar eller pratar illa om andra kollegor. Det kan också vara så att personen säger att hen vill ha ett Stockholmjobb men egentligen inte är motiverad. Man säger att man är motiverad för sin egen skull, för annars får man inte försörjningsstöd. Är det så att personen vill ha en specifik arbetstyp och vi inte har det, kan vi hamna i en situation där vi kompromissar, och där kan vi hamna i att personen säger ja för att hen upplever att hen inte får säga nej (Intervju: Informant 4)

Citaten belyser flera viktiga aspekter som behöver beaktas innan Stockholmjobbaren placeras på kommunala verksamheter. Informanten betonar att jobbcoacher ska vara uppmärksamma på tidiga tecken på bristande motivation hos Stockholmjobbaren och noggrant förhandsbedöma arbetsmotivation samt överväga vilken arbetsplats som skulle passa bäst. Stockholmjobbare

kan även uttrycka en vilja att arbeta av externa skäl snarare än inre motivation, för att undvika att förlora försörjningsstödet. Bristande genuin motivation kan leda till missförstånd eller problem på arbetsplatsen. Noggrant förarbete vid placeringar, tillsammans med öppen, tydlig och ärlig kommunikation, framstår som avgörande faktorer för framgång. Lipsky (2010:4) påpekar att arbete inom människobehandlande organisationer är tungt, inte bara fysiskt, utan framför allt emotionellt och moraliskt. Att jobbcoachen bär ansvaret för att bedöma om individen har rätt arbetsmotivation visar att yrkesrollen innebär ett stort ansvar. *Författaren är dock kritisk och ifrågasätter om det verkligen enbart är Stockholmjobbarens motivation som avgör om praktiken-och basanställningen blir lyckad.* Det väcker frågan om det finns, eller borde finnas, en mer strukturerad förberedelse innan Stockholmjobbare placeras i kommunala verksamheter. Särskilt viktigt är att individen får kunskap om arbetsregler, rättigheter och skyldigheter. Även arbetsgivare och handledare bör få konkret utbildning och vägledning i handledarskap. En väl förberedd handledare med stark kunskap kring kulturetnisksensitivitet kan spela en avgörande roll genom att uppmuntra och motivera Stockholmjobbare (Hajighasemi, 2021). Enligt Shore et al. (2011:1265-1267) kan det i sin tur bidra till ökad självkänsla, en känsla av att vara accepterad som en del av gruppen och stärkt arbetsmotivation samt benägenhet att stanna kvar. I detta sammanhang uttalar sig informant 2.,

Det finns en handledarutbildning, och jag tycker personligen att den är väldigt tunn och väldigt kort. Jag tycker inte att den ger tillräckligt med kunskap. Vi lämnade den nödvändiga informationen till både arbetsgivare och handledare innan praktiken, och vid första mötet tog vi upp det igen. I övrigt låg själva handledningsansvaret och upplägget på arbetsplatsen, och det var deras yttersta ansvar att se till att de som är handledare har bra förutsättningar - både kunskapsmässigt och att de kan avsätta tid. Men det dök upp utmaningar, som att handledare inte kunde avsätta tid, att det uppstod missförstånd, och att övrig personal ibland hade bristande kunskap om Stockholmjobbarens arbetsuppgifter – vad de får och inte får göra (Intervju: Informant 2)

Informantens uppfattning är att den befintliga handledarutbildningen är otillräcklig för att ge handledarna det stöd och den kunskap som krävs för att säkerställa kvaliteten i handledningsrollen. Nödvändig information om Stockholmjobbinsatsen och Stockholmjobbarens kompetens tillhandahålls både innan praktiken och vid introduktionstillfället. I samband med introduktionen hålls ett formellt möte på arbetsplatsen där informationen upprepas. Det är verksamheten som har det yttersta ansvaret för att ordna handledare till Stockholmjobbare och för att säkerställa att handledaren har rätt kompetens för uppdraget. Det uppvisar att det praktiska ansvaret för handledningen i stor utsträckning har

delegerats till arbetsplatsen innan implementeringen av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen*. Informantens berättelse påpekar också att stödet kring handledarskapet inte är tillräckligt. Detta leder till utmaningar, såsom missförstånd och bristande kunskap hos övrig personal om Stockholmsjobbarens roll och vilka arbetsuppgifter de får eller inte får utföra.

Författaren uppfattar att både Jobbtorg Nordväst och Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning enades om att nödvändiga åtgärder behövde vidtas, och att satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* därför har inletts. För att minska risken för missförstånd hos övrig personal kring Stockholmsjobbarnas arbetsuppgifter och roll i verksamheten, föreslår författaren att Jobbtorg eller stadsdelsförvaltningen håller introduktionsseminarier för personalen varje gång en ny Stockholmsjobbare påbörjar sin anställning. När författaren presenterar detta förslag uttrycker Informant 3 en avvikande uppfattning. Hen berättar:

Jag ser inte alls att det är vår arbetsuppgift eller huvudhandledarens uppgift att hålla seminarium för hela personalgruppen på en arbetsplats. Jag ser däremot att den uppgiften är arbetsplatschefens ansvar, och det ska ske på ett personalmöte när all personal är med och chefen går igenom det. Vi kan däremot hjälpa chefen att göra en powerpointpresentation och förväntas gå igenom där de viktigaste informationerna ska finnas – vad får Stockholmsjobb göra, inte göra under praktik och basanställningsperioden. Den ska inte vara för krånglig och lång, så att det blir jobbigt att förstå för övriga personalen. (Intervju: Informant 3)

Informant 3 uttrycker en tydlig uppfattning om ansvarsfördelningen och gränsdragningen mellan stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg och de kommunala verksamheterna. Informanten markerar tydligt att det inte är handledarens eller jobbcoachens uppgift att hålla seminarier för hela personalgruppen på arbetsplatsen. Däremot påpekar informanten att de kan förbereda en powerpointbild med nödvändig information till chefen, som i sin tur får ansvaret för att sprida informationen vidare till hela personalgruppen. När författaren påpekar att det genom intervjuerna med kommunala verksamheter kommit fram att det hittills inte har fungerat särskilt väl att överlåta detta ansvar till chefen, uttrycker informanten,

Vi kan inte kravställa att chefen på arbetsplatsen sköter sina arbetsuppgifter och delar ut informationen.

Alternativet, om det inte fungerar, är att vi får avbryta anställningen för Stockholmsjobbaren hos den verksamheten, och det är bara tragiskt i så fall. Vi står mitt emellan, så kan jag säga. Så det vi försöker göra är att rädda upp situationen i efterhand. I den bästa av världar, om vi hade haft resurser, då hade vi kunnat göra som du säger att hålla seminarium för övriga personalen på arbetsplatsen och göra ett helt annat arbete. Men de pengarna finns inte. Vi har vad vi har att arbeta med. (Intervju: Informant 3)

Informanten framhåller att de arbetar under förhållanden där de ständigt måste fatta beslut om hur begränsade resurser ska fördelas. Författaren anser att detta skapar stress och leder till moraliska dilemman i det dagliga arbetet. Informanten förmedlar en stark känsla av att arbeta inom en politiskt styrd människobehandlande organisation, där goda intentioner ofta krockar med organisatoriska hinder och resursbrist. Lipsky (2010:18) har belyst problemet med knappa resurser och hur efterfrågan ofta överstiger tillgängliga resurser inom den offentliga sektorn. Informanten identifierar ett glapp mellan organisationens förväntningar och den faktiska verkligheten på arbetsplatsen. Informanten klargör att om Stockholmjobbaren behandlas illa på praktikplatsen, till exempel på grund av att övrig personal saknar kunskap om dennes arbetsuppgifter och agerar avvisande kan praktikperioden i värsta fall komma att avslutas i förtid. *Författaren uppfattar att det inte är arbetsplatschefen som drabbas av konsekvenserna av det bristande ansvaret, utan den anställda Stockholmjobbaren.* När författaren har presenterat förslaget om introduktionsseminarium för övrig personal till samtliga informanterna, har svaren varit blandade. Det har dock framkommit att det i ett fall faktiskt har hållits en arbetsplatsträff. Vid denna träff deltog både informanterna och övrig personal, och informanterna delade då med sig av kunskap om Stockholmjobbarens arbetsuppgifter samt hur dessa skiljer sig från övriga medarbetares roller. Syftet var att informera om vad Stockholmjobbinsatsen innebär, samt klargöra vilka arbetsuppgifter Stockholmjobbaren får och inte får utföra. Detta eftersom både handledaren och övrig personal behöver ha i åtanke att det inte är Stockholmjobbaren själv som avgör om en arbetsuppgift kan utföras eller säger nej till något, utan att det i själva verket är insatsens ramar som begränsar vilka arbetsuppgifter Stockholmjobbaren får utföra. Informant 1 berättar om en arbetsplatsträff som hen har deltagit i på en av arbetsplatserna,

Jag önskar att det fanns mer initiativ och tid för att lämna information om Stockholmjobbinsatsen samt om rättigheter och skyldigheter till hela personalgruppen. Jag har kontaktat flera arbetsplatser för att hålla ett möte, men de har inte gått med på mina förslag och säger liksom nej, det kommer gå bra, jag informerar - det räcker så, vi förstår. Men det har visat sig att det inte alls är självklart för den övriga personalen, särskilt de som inte var med på mötet och som inte har så bra koll på Stockholmjobbarens arbetsuppgifter. Någon vecka senare gick vi till ett APT och träffade övrig personal på just den arbetsplatsen och informerade om Stockholmjobbinsatsen. Jag tycker det blev väldigt bra gjort, men i övrigt har andra verksamheter inte gått med på vårt förslag

(Intervju: Informant 1)

Citatet från informant 1 synliggör att det finns fungerande modeller som kan skalas upp, men samtidigt framkommer ett visst motstånd från arbetsplatserna. Dessa förefaller föredra att hantera information informellt eller på individuell nivå, vilket indikerar förekomsten av en informell organisationskultur. Det framgår också att dessa verksamheter i viss utsträckning

saknar kunskap om vikten av inkluderande och kontinuerlig kommunikation med övrig personal i organisationen. Informantens berättelse belyser att när inte all personal nås av samma information, uppstår otydlighet kring arbetsfördelningen. Detta kan i sin tur leda till missförstånd och frustration hos såväl handledare som övrig personal och Stockholmjobbare. Shore et al. (2011:1265, 1280) menar att ett hierarkiskt beslutsfattande, där chefer bestämmer allt, förstärker assimilation i arbetsgruppen. Medarbetare undviker då att dela sina unika idéer för att förbättra verksamheten, vilket gör att cheferna går miste om möjligheten att ta del av kreativa lösningar från olika aktörer. *Författaren uppmanar informanterna att överväga möjligheten att införa kravbaserade kommunikationsrutiner i samband med varje praktikstart. Med kravbaserade kommunikationsrutiner avser författaren att stadsdelsförvaltningen bör etablera obligatoriska riktlinjer för hur information ska delas inom kommunala verksamheter till övrig personal som ska arbeta tillsammans med Stockholmjobbare, i stället för att detta ansvar lämnas till enskilda arbetsplatschefer egna initiativ.* Syftet med detta är att skapa en gemensam förståelse i personalgruppen kring uppdragets ramar och att säkerställa att hela personalen är införstådd med vad Stockholmjobbinsatsen innebär. Samtliga informanter tydliggör att nuvarande arbetssätt behöver förbättras och finns ett behov av omfattande och praktiskt användbara utbildningsinsatser för att stärka handledarskapet.

I syfte att utveckla handledarskapet inleddes satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* under 2024. Samtidigt väcks frågor om vad som faktiskt har förändrats efter att satsningen påbörjades, samt hur detta hittills har påverkat arbetet med att förbättra handledarskapet i praktiken. Detta är avgörande för att Stockholmjobbare ska få en meningsfull och lärorik praktik-basanställningsperiod. Informant 2 berättar,

Förra året anställde Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning en huvudhandledare som har det yttersta ansvaret för de här delarna – alltså introduktionen för Stockholmjobbare, praktikstarten på arbetsplatsen, presentationen av utvecklingsplanen och handledarutbildningen. Just den här handledarutbildningen är fortfarande under utveckling, men nu har det blivit mer strukturerat kring förarbetet, vilket det inte var tidigare. Vi väntade med uppföljningen till mitten av praktiken, men nu sker den redan en till två veckor efter att praktiken har börjat. Jag föredrar att den sker i slutet av den första veckan. Nu får båda parterna mer information om rättigheter, skyldigheter och arbetsregler innan praktiken börjar. Under praktiken gör vi själva uppföljning med Stockholmjobbaren, och i den uppföljningen är vårt främsta önskemål att både arbetsgivare och handledare är närvarande – för att följa upp hur det går och vad som kan förbättras. De andra stadsdelarna har faktiskt ingen huvudhandledare som vi har. (Intervju: Informant 2)

Informanten belyser att en förändring har skett i Stockholmjobbarnas förberedelseprocess inför praktiken. En huvudhandledare har nu tillsatts av stadsdelsförvaltningen och har yttersta ansvaret för att utveckla och systematisera Stockholmjobbarens introduktion, upplärning och handledning. Hen kommer även att göra täta uppföljningar redan under praktiken och sedan kontinuerligt under praktik- och basanställningsperioden. Detta tyder på att stadsdelsförvaltningen har identifierat ett behov av en förbättrad introduktion för Stockholmjobbare, samt att handledare behöver mer stöd under praktik- och basanställningsperioden. Dessa insatser bedöms som nödvändiga för att höja både kvaliteten på handledningen och resultaten av densamma. Genom dessa åtgärder förväntas handledaren nu vara mer medveten om sin aktiva roll i att främja Stockholmjobbarens arbetsrelaterade inläring. Informanten beskriver att uppföljningen nu sker redan en till två veckor efter praktikstarten, istället för att vänta till mitten av praktiken som tidigare. Att tidig uppföljning genomförs ökar sannolikheten att korrigera eventuella problem innan de får större konsekvenser. Informanten uttrycker också att det finns en ökad förståelse för vikten av att dela ut information tidigt, både innan praktiken börjar och under praktiken, för att förbättra både Stockholmjobbarnas arbetsmotivation och de kommunala verksamheternas interna processer. Att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning anställde en huvudhandledare, medan andra stadsdelar inte har gjort det, ligger i linje med Lipskys (2010) perspektiv att gatuplansbyråkrater har en hög grad av diskretion i sitt beslutsfattande. Det innebär att de måste göra bedömningar som är anpassade efter individens behov. Informanterna har även föreslagit att det krävs flera former av ökat stöd för att stärka arbetsplatshandledarnas kompetens att handleda Stockholmjobbare. Detta kommer i sin tur att öka arbetsgivarnas motivation att fortsätta ta emot Stockholmjobbare. Stadsdelsförvaltningens huvudhandledares roll och inverkan på handledarskapet, i syfte att öka stödet till kommunala verksamheter och därigenom stärka handledarskapet, behandlas mer ingående under temat *stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar*.

I det följande undertemat, *Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration* diskuteras informanternas åsikter om hur arbetsgivare kan uppmuntras att ta ett större samhällsansvar. Fokus ligger på den ökade arbetsbelastningen för arbetsgivare som följer med handledningen av Stockholmjobbare, samt på deras sociala ansvar att ge Stockholmjobbare möjlighet att erhålla arbetslivserfarenhet och därigenom stödja deras väg ut på arbetsmarknaden på längre sikt.

## 5.2.2 Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration

Informanterna som har det yttersta ansvaret att handleda Stockholmjobbarena på sin arbetsplats har tydliggjort att de bär ett socialt ansvar genom att erbjuda praktik och arbetsrelaterat stöd till Stockholmjobbare. De har även framhållit att bättre stöd i den administrativa delen samt bättre rustade Stockholmjobbare utgör deras främsta önskemål i Stockholmjobsinsatsen. Under intervjuerna framkom det att kommunala verksamheter upplever handledarskapet som en belastning snarare än som ett meningsfullt arbete som har potential att förändra en människas liv. Studien vill därför även undersöka om informanterna verksamma inom Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen delar det perspektiv som framkommit från de kommunala verksamheterna. Informant 1 uttrycker det så här,

De arbetsgivare som upplevde att Stockholmjobbarena ökade deras arbetsbelastning sa att vissa Stockholmjobbare behöver mer personligt stöd än andra, och därför inte vill ta emot någon som inte är självständig eller som har andra behov. Arbetsgivarna menade då att de inte vill ta emot personer med låg svensknivå, som har svårt att följa arbetsregler och att anpassa sig till sociala koder. Cheferna vet att det är personalens, handledarens och övrig personals uppgift att förklara för Stockholmjobbarena, men om det krävs väldigt mycket extra tid för att ständigt behöva förklara, blir de irriterade över att det tar längre tid för Stockholmjobbarena att samarbeta. Några chefer har också synpunkter på administrationen – en Stockholmjobbare blev uppsagd i förväg eftersom chefen inte tyckte att det var värt att administrationen skulle ta hand om det, och de känner att de inte anmälde sig för att få en ökad arbetsbelastning. För mig är det svårt att avgöra om Stockholmjobbarena har låg svensknivå när jag pratar med dem utan tolk, men jag önskar att arbetsgivarna meddelar oss redan så tidigt som möjligt om de upplever att det inte kommer att gå bra. Jag tycker att det inför nya placeringar är viktigt att försöka förebygga så många missförstånd och frågor som möjligt.  
(Intervju: Informant 1)

Informanten 1 belyser att vissa arbetsgivare upplever en ökad arbetsbelastning till följd av att vissa deltagare kräver mer individuellt stöd. Detta påvisar att arbetsgivarna föredrar att Stockholmjobbarena har en rimlig språklig nivå, inte har svårigheter med att följa arbetsregler och sociala koder, och i stort anses vara självständiga. Det förväntas att Stockholmjobbarena anpassar sig till rådande arbetsplatsnormer, snarare än att de kommunala verksamheterna anpassar sig för att inkludera personer som är i behov av särskilt stöd. Arbetsgivarnas frustration över att handledare måste lägga *väldigt mycket extra tid* på att ständigt förklara arbetsmoment, samt att en deltagare sades upp i förtid på grund av administrativa bördor, tyder på en brist på resurser och förberedelser (Lipsky 2010:9). Det framträder också en lågt prioriterad integrationsvilja och en underliggande, tyst konflikt mellan syftet med Stockholmjobsinsatsen

och de organisatoriska resurserna. Informanten 1 menar att för att minska risken för missförstånd krävs kontinuerlig öppen och ärlig dialog mellan samordnare, arbetsgivare, handledare och Stockholmjobbare. I detta möte bör proaktiva åtgärder diskuteras för att klargöra roller, språkfärdigheter, arbetsregler, individuella behov och ömsesidiga förväntningar. Det bör läggas större vikt vid förebyggande arbete för att undvika problem som kan uppstå när en Stockholmjobbare, som kanske aldrig tidigare arbetat i Sverige och har särskilda behov, introduceras till en ny arbetsmiljö. Detta tankesätt ligger i linje med Kulturretnisksensitivitetsteorins budskap, som betonar att kulturell kompetens möjliggör identifiering och förståelse för de specifika behov som olika utsatta grupper i samhället har, samt vikten av att anpassa insatserna efter målgruppen (Hajighasemi, 2021:180). Författaren anser att det krävs fler åtgärder än enbart dialog. Exempelvis bör stadsdelsförvaltningen erbjuda regelbundna utbildningar och tillgängligt stödmaterial för både Stockholmjobbare och handledare. Fokus bör ligga på samhällskunskap, kultursensitivt bemötande, språkstöd, arbetsregler samt hur man pedagogiskt kan handleda personer med varierande förutsättningar. Kultursensitivitet är särskilt viktigt att lyfta fram, och det är båda parter ansvar att visa respekt för varandras kulturella bakgrund och olika synsätt på arbete och utbildning (Hajighasemi, 2021:177–179). Samtidigt som Stockholmjobbaren behöver ha kunskap för att kunna anpassa sig till arbetsplatsens regler, måste även de kommunala verksamheterna visa öppenhet och inkludering för individer med olika livssituationer och behov. Informant 3 lyfter särskilt frågan om det sociala ansvar som vi alla har i samhället, oavsett vilken position vi befinner oss i. Det är särskilt viktigt att påpeka detta ansvar i relation till kommunala verksamheter, som i egenskap av offentliga aktörer bär ett större ansvar för att inkludera och stötta samhällsresurssvaga och långtidsarbetslösa grupper. Informant 4 berättar,

Jag tror någonstans att när man arbetar med människor inom staten, så gör man det för att man har ett socialt ansvar. Jag tror nog att en sån medvetenhet finns hos verksamheterna, men utifrån situationen och ens egna förutsättningar är det ibland svårt att komma ihåg det. Vi kämpar ju med att övertala arbetsgivare att ta emot Stockholmjobbare – och det trots att det finns förväntningar inom stadsdelsförvaltningens verksamheter. Men verksamheterna anser sig inte ha rätt förutsättningar för att göra det, trots att man har det sociala ansvaret i ryggen. Jag tror att det finns en dubbelhet i det här. Å ena sidan tror jag att det alltid är bra att påminna om det sociala ansvar vi har gemensamt, och att man pratar om det på en högre nivå. Men å andra sidan kanske man också måste sätta ner foten från högre nivå och säga: okej, så här är det – Vi befinner oss i en social situation i samhället idag, där många människor är arbetslösa, utsatta och saknar det sociala nätverk som krävs för att hitta arbete. Vi har en åldrande befolkning, vi har inte tillräckligt många yngre som kan ta jobben – vi behöver få in potentiella arbetstagare på arbetsmarknaden. Vi har ett socialt ansvar att göra det. Jag känner att det kravet måste ställas. Beroende på vilken verksamhet det gäller, så ska de ta emot ett visst antal Stockholmjobbare. (Intervju:

Informant 4)

Informanten påpekar att det är viktigt att komma ihåg att kommunala verksamheter inte bara handlar om att utföra uppgifter, utan att de också måste beakta sitt stora sociala ansvar. Stockholmjobsinsatsen är en samhällsinsats där staten och de offentliga verksamheterna förväntas ta ansvar för människor som står utanför arbetsmarknaden och är i behov av social inkludering. Informanten anser också att många kommunala verksamheter som tar emot Stockholmjobbare delar denna uppfattning om socialt ansvar, men att de ibland behöver påminnas om detta. Många verksamheter upplever att de inte har rätt förutsättningar, såsom egna resurser och arbetsförhållanden, vilket gör det svårare för dem att ta emot Stockholmjobbare. Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen arbetar dagligen för att öka deras motivation, trots att det är verksamheternas sociala skyldighet att uppfylla samhällseliga förväntningar. Författaren uppfattar att det krävs övergripande styrning för att säkerställa att det sociala ansvaret faktiskt genomförs. Tydliga krav bör ställas från högre chefer inom staden genom att de kliver fram och anordnar seminarier som påminner om dagens arbetsmarknad, den åldrande befolkningen och bristen på unga personer som kan ta jobben. Författaren instämmer med informanten i att det är viktigt att beakta det sociala ansvaret, och menar att krav från högre chefer kan utgöra en möjlig lösning för att säkerställa att Stockholmjobbare får praktikmöjligheter inom kommunala verksamheter. Tidigare forskning har även visat att personer som inte har resursstarka sociala nätverk har svårare att få jobb (Behtoui, 2016). Författaren uppfattar att Stockholmjobsinsatsen fungerar som ett resursstarkt socialt nätverk som på ett meningsfullt sätt hjälper individer att ta sig ur arbetslöshetsfasen och rusta sig för vidare studier eller en fast anställning.

Sammanfattningsvis har avsnittet *Jobbtorgs roll och behov av stöd* och de två underteman *Stockholmjobbarens arbetsmotivation och Handledarskap i praktiken* samt *Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration* tagit upp processen att välja stockholmjobbare, präglas av ett individcentrerat arbetssätt- från urval och praktikmatchning till kontakt med verksamheter, möten med arbetsplatshandledare, planering av basanställning samt kontinuerlig uppföljning. Det framhölls av informanterna att jobbcoacher ska vara uppmärksamma på tidiga tecken på bristande motivation hos Stockholmjobbaren, noggrant förhandsbedöma arbetsmotivation och överväga vilken arbetsplats som skulle passa bäst. Kommunala verksamheter efterfrågar administrativt stöd och föredrar Stockholmjobbare som har god språknivå, förstår och följer arbetsregler samt sociala koder, och är självständiga. Informanterna har framhållit att handledarutbildning behöver

förbättras, och för att möta dessa behov var Jobbtorg Nordväst och Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning överens om att åtgärder behövde vidtas. *Satsningen Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* har införts, där en huvudhandledare har yttersta ansvaret för att utveckla och systematisera Stockholmjobbarens introduktion, upplärning och handledning.

### **5.3 Stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar**

I detta avsnitt kopplas studiens tidigare forskning och teoretiska ramverk till de perspektiv som framkommit i intervjuer med informanter, anställda på Hässelby- Vällingby stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg Nordväst, som har ett nära samarbete med de kommunala verksamheter som tar emot Stockholmjobbare. Informanterna delade med sig av sina perspektiv på vägen mot ökat engagemang i kommunala verksamheter, med ett särskilt fokus på stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar. Avsnittet inriktar sig huvudsakligen på de åtgärder Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har vidtagit för att stärka motivationsnivån inom sina verksamheter. Avsnittet syftar även till att granska effekterna av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* hittills, med fokus på genomförda insatser och uppnådda resultat för att stärka handledarskapet i kommunala verksamheter. Avsnittet är indelat i två underteman. Det första är: *Motivation genom samverkan,- Stadsdelsförvaltningens ambition att stärka kommunala verksamheters engagemang för Stockholmsjobb* och det andra är: *Rekommendationer till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning för att öka kommunala verksamheters motivation att ta emot Stockholmjobbare*.

Stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg arbetar tillsammans för att stödja individer som är i behov av försörjningsstöd genom insatsen Stockholmsjobb. Stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg har olika ansvarsområden, men överlag kompletterar de varandra och samarbetar mot ett gemensamt mål. Huvudmålet för deras arbete är att Stockholmjobsinsatsen ska fungera som en väg in till självförsörjning eller vidare studier för Stockholmjobbare. Tidigare forskning har även visat att det finns goda chanser att få jobb och erhålla kompetens för långtidsarbetslösa om de deltar i denna insats (Mörk,Ottosson&Vikman,2021). Trots den välstrukturerade Stockholmjobsinsatsen finns det påtagliga utmaningar. Det har identifierats ett glapp mellan Jobbtorgs och stadsdelsförvaltningens ansvarsområden, särskilt gällande handledarskapet för

de som deltar i Stockholmsjobb. Stadsdelsförvaltningen har insett behovet av ytterligare resurser och strukturer för handledning av Stockholmsjobbare. De kommunala verksamheterna identifierar möjligheten att ta emot fler deltagare om de får stöd i form av introduktion och utbildning (Stockholm stad, 2024). Informant 1 berättar om sin upplevelse av stadsdelsförvaltningens roll och samarbetet med Jobbtorg i denna insats; hen berättar,

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning anställde en huvudhandledare, placerad inom stadsdelsförvaltningen, som i praktiken fungerar som ett stöd för samtliga tre parter: Jobbtorg, Stockholmsjobbare och de kommunala verksamheterna. De kommunala verksamheterna hade haft svårt att ge tillräckligt stöd till Stockholmsjobbarna. För att vara intresserade av att ta emot dem, önskade de att Stockholmsjobbarna skulle vara mer förberedda och ha viss upplärning i arbetsregler, arbetsnormer och värderingar innan de påbörjade sin praktik. Syftet med att tillsätta en huvudhandledare var just att ta fram och implementera en process för introduktion, upplärning och handledning av Stockholmsjobbare – något som i sig både minskar arbetsgivarens arbetsbelastning och säkerställer att Stockholmsjobbaren är väl medveten om sin roll under insatsperioden. När det gäller samarbetet med Jobbtorg tycker jag att det fungerar bra. Huvudhandledaren började ju förra året, och det tar ju ett tag innan man landar i sin roll. Det jag har uppfattat är att både Jobbtorg och de kommunala verksamheterna har uppskattat att de nu får mer stöd från stadsdelsförvaltningens sida. (Intervju: Informant 1)

Informantens uttalande visar att Hässelby Vällingby stadsdelsförvaltning uppmärksammade behovet av mer resurser och ökad kompetens inom de kommunala verksamheterna när det gäller handledarskapet för Stockholmsjobbare. Denna resursbrist påverkade både kvaliteten på praktikplatserna och viljan hos verksamheterna att ta emot fler deltagare i insatsen Stockholmsjobb. För att hantera detta tillsattes en huvudhandledare med syftet att höja kvaliteten på handledarskapet inom praktikplatserna och stärka Stockholmsjobbarnas möjligheter att nå målet om självförsörjning, antingen genom vidare studier eller fast anställning. Detta förväntas i sin tur öka sannolikheten att de kommunala verksamheterna blir mer motiverade att fortsätta ta emot Stockholmsjobbare. Huvudhandledaren har en samordnande roll och fungerar som en länk mellan Jobbtorg, Stockholmsjobbare och de kommunala verksamheterna. Informant 1 framhåller att huvudhandledarens närvaro bidrar till att höja kvaliteten på insatsen. De kommunala verksamheterna uttrycker en förväntan om att Stockholmsjobbare ska vara bättre förberedda och ha kunskap om de regler som gäller på arbetsplatsen. I stället för att det ska vara arbetsplatshandledarna som ansvarar för denna grundläggande introduktion och upplärning i arbetsplatsens regler och normer, har huvudhandledaren fått i uppdrag att säkerställa att Stockholmsjobbare får den förkunskap som krävs inför praktikstart. Enligt informant 1 har införandet av huvudhandledaren redan lett till ett stärkt stöd inom handledarskapet och förväntas ytterligare öka de kommunala verksamheternas motivation att ta emot Stockholmsjobbare. Joonas och Nekby (2012:592)

indikerar att intensiv coaching verkligen kan förbättra anställningskvaliteten för målgrupper som är resurssvaga och har svårare att komma in på arbetsmarknaden. Att huvudhandledaren nu tar en aktiv roll i att ge Stockholmjobbare kunskap om introduktion och upplärning i arbetsplatsens regler och normer kommer troligtvis att underlätta deras snabbare integration i kommunala verksamheter. Samtidigt kan detta minska risken för att Stockholmjobbare exkluderas på grund av bristande kunskap om svensk kultur och de normer som råder på den svenska arbetsmarknaden. Huvudhandledaren tar ett proaktivt ansvar för att handledarskapet på arbetsplatserna ska bli framgångsrikt. Utifrån teorier om kultursensitivitet kan detta tolkas som att vissa Stockholmjobbare saknar de arbetslivskunskaper som arbetsgivare förväntar sig. Samtidigt kan arbetsgivare ha begränsad förståelse för Stockholmjobbarens kulturella bakgrund, vilket försvårar deras etablering på arbetsmarknaden (Hajighasemi, 2021). I detta sammanhang blir huvudhandledarens roll central, då den innebär att utarbeta en tydlig strategi för att förbereda Stockholmjobbare inför praktiken, ge stöd till arbetsplatshandledarna i frågor som rör handledarskap samt avlasta de kommunala verksamheterna i deras uppdrag.

Författarens analytiska intresse väcktes särskilt av informant 1:s reflektion kring att det krävs tid för att etablera sig och bli trygg i rollen som huvudhandledare. Detta ledde till en följdfråga om vilka utmaningar som har uppstått under det senaste året och som påverkat huvudhandledarens möjligheter att utföra sitt arbete på ett effektivt sätt. Informant 1, 2, 3 och 4 var överens om att det finns utmaningar som behöver hanteras innan man kan börja se ännu mer produktiva resultat. Informant 3 delar med sig av några praktiska hinder som har uppstått under det senaste året efter att huvudhandledaren tillträtt som stöd. Hen berättar:

Överlag tycker jag att samarbetet mellan Jobbtorg och Huvudhandledaren fungerar ganska bra. Men samtidigt finns det utmaningar. Något som varit särskilt utmanande under 2024 är att flera i Stockholmjobbteamet har slutat, och ny personal har kommit in vid flera tillfällen under året. Så vi har faktiskt inte jobbat som en grupp så länge – vi har fått börja om flera gånger. Flera gånger har vi börjat bygga upp en struktur, men när nya personer kommer in får man liksom omvärdera och börja om. Man måste förklara för de nya och samtidigt ta in deras input. Så det har varit ganska skakigt, får jag säga. Vi håller fortfarande på att strukturera Stockholmjobbarens introduktionsplan. Den borde egentligen ha varit klar för länge sen, men det är vi inte – eftersom introduktionsplanen och hela strukturen är beroende av att vi fyra i stockholmjobbteamet är överens om vårt syfte. Det är vi inte riktigt idag, så vi jobbar fortfarande på att få ihop strukturen nu och framåt. Hade vi haft en färdig struktur och ett stabilt arbetsteam, då skulle det ha underlättat jättemycket och gjort att vi kommit igång snabbare. Men eftersom vi inte haft det, så har arbetet med introduktionsplanen och strukturen varit väldigt hindrande, tycker jag. Även om tanken med ny personal är att det ska tillföra något positivt, så blir det ändå som att man får börja om varje gång – eftersom man måste introducera den nya personen i allt och samtidigt ta hänsyn till deras idéer. (Intervju: Informant 3)

Informant 3 lyfter fram en av de mest framträdande aspekterna som utgjort ett hinder för framgång i arbetet, nämligen de återkommande avbrotten i Stockholmjobbteamets arbete. Dessa avbrott har uppstått till följd av att flera medarbetare har slutat under 2024 och ersatts av nya, vilket har haft en negativ inverkan på det praktiska arbetet. Informantens beskrivning av att de behövt börja om flera gånger vittnar om en tydlig frustration. Arbetet upplevs inte som linjärt eller progressivt, utan snarare cykliskt, det vill säga att varje gång tillkom en ny medarbetare behöver Stockholmjobbteamet återvända till startpunkten. Författaren tolkar detta som att Stockholmjobbteamet har haft en tydlig ambition att färdigställa en introduktionsplan för nya deltagare inom Stockholmjobb. Denna ambition har dock försvårats av personalomsättning, vilket har lett till att samordning och en gemensam förståelse för uppdragets syfte tar längre tid än förväntat. Den ständiga förändringen av teamets sammansättning bromsar upp processerna och försvårar utvecklingen av en stabil arbetsstruktur. Shore et.al. (2011:1265–1267) understryker att stabila arbetsgrupper är avgörande för att bygga tillhörighet och utveckla psykologisk säkerhet mellan kollegor. De påpekar även att ständiga förändringar leder till otydliga roller, avbrott i kunskapsöverföring och försvårar möjligheten att etablera och arbeta mot gemensamma mål. Författaren föreslår därför att stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg nu bör ta lärdom av informanternas erfarenheter och bygga upp ett stabilt och sammansvetsat team med tydliga, tidsavgränsade uppdrag, med fokus på att vidareutveckla introduktionsplanen. På så vis ökar sannolikheten för att deltagarna inom Stockholmjobb får en genomarbetad och likvärdig introduktion. Introduktionsplanen kan användas av jobbcoacher och andra aktörer, såsom huvudhandledaren, för att säkerställa att alla moment genomförs konsekvent och systematiskt. Informant 3:s uttalande understryker en känsla av osäkerhet och frustration i arbetsmiljön. Detta har lett till att författaren uppfattar arbetsmiljön som präglad av bristande kontinuitet och stabilitet. I detta sammanhang anser författaren att det är nödvändigt att utarbeta en långsiktig plan med tydliga och fasta uppdrag för den personal som ingår i Stockholmjobbteamet. En sådan struktur kan bidra till att minska känslan av ständiga omstarter och i stället främja progression i arbetet. Följdfrågorna består av vilka fler hinder som har varit svårare att navigera under det senaste året, då informant 4 berättar,

Ett annat hinder har varit att ett av målen är att stadsdelsförvaltningens huvudhandledaren och Jobbtorg ska tydliggöra sina respektive roller – alltså vem som har ansvar för vad och vem som styr. Men vi har inte haft

någon tydlig ansvarsfördelning när det gäller styrningen. Det har gjort att stadsdelsförvaltningens huvudhandledare ofta har behövt dubbelkolla saker med Jobbtorg, som har mer erfarenhet av insatsen. Det tar extra tid för båda parter. Dessutom sitter stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg på olika platser, så det krävs att man bokar in möten – och ibland är det svårt att få till regelbundna möten på grund av hög arbetsbelastning och tidsbrist. Men jag tycker att ju oftare möten sker mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, desto bättre blir planeringen av hela insatsen, och desto bättre blir samarbetet kring varje enskild Stockholmjobbare. Min personliga uppfattning är att om huvudhandledaren i stället hade varit anställd av Jobbtorg, då tror jag faktiskt att det hade varit bättre – vi hade kunnat slippa allt det här med att dubbelkolla saker. Då hade huvudhandledaren kanske varit mer självständig i sin roll att locka fler arbetsgivare, haft en tydligare bild av sitt ansvarsområde och kunnat jobba mer strukturerat med uppföljning och handledarskap för Stockholmjobbarna. (Intervju: Informant

4)

Informanten understryker att det råder en otydlig ansvarsfördelning mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, särskilt när det gäller huvudhandledarens roll och ansvarsområden. Denna otydlighet leder till att huvudhandledaren ofta behöver dubbelkolla olika frågor med Jobbtorg. Den bristande ansvarsfördelningen medför att dubbelarbete uppstår, vilket i sin tur skapar ökad arbetsbelastning och tidsfördröjningar. För att samordna arbetet krävs möten, men dessa är svåra att genomföra regelbundet på grund av den geografiska åtskillnaden mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, i kombination med tidsbrist och hög arbetsbelastning. Författaren anser att detta minskar flexibiliteten att snabbt lösa problem, eftersom huvudhandledaren och Jobbtorg inte är lokaliserade på samma plats. Författaren är övertygad om att detta förhållande försvårar ett smidigt samarbete mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, samt utgör ett hinder för en effektiv daglig planering av Stockholmsjobsinsatsen. Informant 4 presenterar en möjlig lösning på problemet, nämligen att huvudhandledaren i stället skulle vara anställd av Jobbtorg. En sådan förändring skulle, enligt informanten, sannolikt leda till att huvudhandledaren fick en tydligare uppfattning om sitt ansvarsområde. Däremot framgår det tydligt av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* vilka huvudhandledarens ansvarsområden är. Huvudhandledaren har ansvar för att utveckla och systematisera introduktion, upplärning och handledning av Stockholmjobbare. Vidare ska huvudhandledaren ta fram rutiner och material för introduktion och upplärning, inklusive information om rättigheter och skyldigheter på arbetsplatsen, så att alla klienter med Stockholmsjobb inom förvaltningen får en god start och enhetlig information (Stockholms stad, 2024:5). Författaren menar därför att det i stället krävs en tydligare kommunikation mellan Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen för att förbättra arbetets struktur och uppföljning. Huvudhandledaren bör ges större handlingsfrihet att agera självständigt, vilket skulle kunna skapa ökad kontinuitet och effektivitet i arbetet. Ett närmare

samarbete mellan huvudhandledaren och Jobbtorg skulle även kunna bidra till att fler kommunala verksamheter engagerar sig i att ta emot Stockholmjobbare.

I samtal med informanterna framkom att även stadsdelsförvaltningens egna verksamheter har svårt att förstå skillnaderna mellan olika arbetsmarknadsinsatser, vilket leder till förvirring och kommunikationsproblem. Enligt informant 1 skapar detta merarbete och riskerar att minska effektiviteten i genomförandet av insatserna. Hen berättar,

Det finns en stor förvirring hos våra kommunala verksamheter när det kommer till att förstå de olika arbetsmarknadsinsatserna. De förstår liksom inte riktigt vad som är vad. Jag menar, arbetsmarknadsinsatserna skiljer sig åt både vad gäller administrativ belastning och målgrupp. Vi upplever att arbetsgivarna fortfarande har svårt att se skillnaden, och det är ett återkommande problem. När vi kommer ut till olika ledningsgrupper behöver vi gång på gång förklara vad som skiljer de olika arbetsmarknadsinsatserna åt. Det har visserligen blivit lite bättre med tiden, men förvirringen finns fortfarande kvar. Ett enkelt exempel är att arbetsmarknadsinsatser kan komma från olika håll – direkt från Arbetsförmedlingen, från Jobbtorg eller från stadsdelsförvaltningen själv. Ett exempel på det är insatsen *OSA* alltså offentligt skyddad anställning, som stadsdelsförvaltningen hanterar på egen hand. Stockholmjobb däremot finansieras till hundra procent av Arbetsförmedlingen och Arbetsmarknadsförvaltningen. Kommunala verksamheter betalar ingenting, men det som krävs är att verksamheterna investerar i handledarstöd, uppföljning och ibland även i viss mån anpassning utifrån individens behov. (Intervju: Informant 1)

Informanten delar sin upplevelse av att arbeta inom Stockholmjobbinsatsen och lyfter fram att arbetsgivare ofta har svårt att förstå skillnaderna mellan olika arbetsmarknadsinsatser. Detta tyder på ett informations- eller kommunikationsglapp mellan myndigheter och arbetsgivare. Informantens citat påpekar att denna förvirring är en av de främsta orsakerna till att arbetsmarknadsinsatserna inte används på ett optimalt sätt. Informanten betonar att Stockholmjobbinsatsen inte är densamma som andra arbetsmarknadsinsatser, då både målgrupp och administrativ hantering skiljer sig åt. Författaren anser att huvudhandledaren kan överväga att skapa sin egen PowerPointbild, där hen vid behov går igenom Stockholmjobb på ett överskådligt sätt. Genom en enkel, ensidig och lättförståelig presentation kan informationen tydligt förklara de olika insatserna utifrån faktorer som målgrupp, finansiering, administrativa krav och ansvarsfördelning. Detta kan tydliggöra både hur arbetsmarknadsinsatserna skiljer sig åt och vad som förväntas av arbetsgivare. Ju mer strukturerad coachning och kreativa metoder som används, desto mer visar det sig vara effektivt för att hjälpa individer som står långt ifrån arbetsmarknaden (Joonas&Nekby, 2012:577). Informantens resonemang visar att komplexiteten förvärras av att insatserna kan komma från olika håll – Arbetsförmedlingen, Jobbtorg eller stadsdelsförvaltningen. Det innebär att arbetsgivare måste förhålla sig till olika regelverk och

finansieringsmodeller beroende på insatsens ursprung. Ett konkret exempel som informanten ger är att Stockholmjobb finansieras fullt ut av Arbetsförmedlingen och Arbetsmarknadsförvaltningen. Trots den fullständiga finansieringen kvarstår ett ansvar för arbetsgivarna, särskilt i form av handledarstöd, uppföljning och i vissa fall även anpassning utifrån individens behov. Detta har visat sig vara en utmaning för många arbetsgivare, och handledarskapet har inte alltid fungerat på ett tillfredsställande sätt. I nästa undertema, ”*Motivation genom samverkan-Stadsdelsförvaltningens ambition att stärka kommunala verksamheters engagemang för Stockholmjobb*”, behandlas de åtgärder som stadsdelsförvaltningen hittills har vidtagit, dess effekter samt de ytterligare insatser som krävs för att öka kommunala verksamheters benägenhet att ta emot Stockholmjobbare i samverkan med det stöd som tillhandahålls av stadsdelsförvaltningen.

### **5.3.1 Motivation genom samverkan – Stadsdelsförvaltningens ambition att stärka kommunala verksamheters engagemang för Stockholmjobb**

I detta avsnitt presenteras informanternas upplevelser av de åtgärders effekter som Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har vidtagit hittills. Utöver en analys av åtgärdernas effekter diskuteras även behovet av förbättringar för att ytterligare stärka verksamheternas benägenhet att ta emot Stockholmjobbare.

Denna studie har tagit hänsyn till satsningen ”*Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen*” som initierats av Hässelby Vällingby stadsdelsförvaltning. Förvaltningen har anställt en huvudhandledare under 2024 som ska bistå med introduktion, upplärning och handledning av Stockholmjobbare inom de kommunala verksamheterna. Huvudhandledaren ska även fungera som ett stöd för samtliga tre parter: Jobbtorg, Stockholmjobbare och de kommunala verksamheterna. Stadsdelsförvaltningens verksamheter får avlastning i introduktion, upplärning och handledning av Stockholmjobbare, samt stöttning och coachning i handledarrollen genom den nyanställda huvudhandledaren. Huvudhandledaren ansvarar för att handledarutbildningar genomförs, implementerar lärandemål och strukturerar rutiner och material för introduktion och upplärning. Detta inkluderar information om rättigheter och skyldigheter på arbetsplatsen samt övergripande mål för ökad anställningsbarhet. Huvudhandledaren ska även följa upp Stockholmjobbare och deras handledare på arbetsplatserna. Vidare ska huvudhandledaren etablera god kontakt med arbetsgivare och fungera som ett snabbt och tillgängligt stöd vid behov. Det har nu gått ett år

sedan huvudhandledaren påbörjade sitt uppdrag, och författaren syftar till att undersöka informanternas uppfattningar och upplevda effekter av stadsdelsförvaltningens investering i att anlita en huvudhandledare. Informant 8, som har handledningsansvar för Stockholmjobbare inom en kommunal verksamhet, berättar:

När huvudhandledaren kom in som stöd började vi få tydligare information. Det är lätt att få återkoppling – vi kan ringa eller skicka ett sms, och vi får svar snabbt. Det har i stort sett eliminerat risken för missförstånd. Nu märker jag att Stockholmjobbarna är bättre förberedda innan de påbörjar sin praktik, och att jag som handledare, liksom mina chefer, känner oss tryggare i handledarrollen än tidigare. Personligen tycker jag inte att det finns några dumma frågor, och jag ställer ofta många – till exempel: hur ska jag tänka, för det är ändå stor skillnad mellan en vanlig medarbetarens roll och en Stockholmjobbares. Det kan även handla om att Stockholmjobbaren inte trivs eller inte fungerar som extra resurs, alltså det kan finnas många orsaker. I stället för att mejla eller ringa Jobbtorg eller boka ett formellt möte, kan vi nu ta det snabbt med huvudhandledaren och hitta en lösning direkt, vilket hjälper. Och Det är inte bara jag som handledare eller avdelningschefen här som får stöd, utan även mina kollegor och Stockholmjobbaren har sin egen uppföljning med huvudhandledaren. Jag upplever att det fungerar jättebra nu – förut var det inte så. Sen kan det finnas saker som Stockholmjobbaren kanske inte vill ta upp med mig eller någon annan på jobbet, men då kan huvudhandledaren bli en opartisk person de kan vända sig till. Vi kan förbättra eller anpassa oss utifrån det. De resultat jag har sett av huvudhandledarens arbete har genomgående varit positiva (Intervju: Informant 8)

Informant 8 ger en detaljerad inblick i hur huvudhandledarens närvaro har medfört flera konkreta förbättringar, såsom ökad tydlighet i rutiner och förbättrad kommunikation kring Stockholmjobbinsatsen i den dagliga verksamheten. Informanten tydliggör att kommunikationen har blivit betydligt mer effektiv, eftersom huvudhandledaren fungerar som en central kontaktpunkt. Jämfört med tidigare går det nu snabbt att få återkoppling, och möjligheten att enkelt kontakta huvudhandledaren har minskat risken för missförstånd. Detta tyder på att snabb respons eliminerar fördröjningar och oavsiktliga kommunikationsbrister, och att informationsflödet har blivit mer tillgängligt och följsamt i vardagen. Vidare uttrycker informanten att förberedelserna inför praktikstarten har förbättrats genom att Stockholmjobbarna får tydligare förväntningar och bättre kunskap redan innan de påbörjar sin praktik. Informanten upplever att Stockholmjobbarna numera är bättre förberedda när de börjar sin praktik. Informanten är övertygad om att införandet av huvudhandledaren har gett både Stockholmjobbare och handledare ett bättre utgångsläge, vilket i förlängningen bidrar till en mer stabil praktikperiod för Stockholmjobbare och minskad belastning på handledaren. Informanten framhåller att den egna kommunikationen med huvudhandledaren har förbättrats väsentligt. Huvudhandledaren fungerar inte bara som en administrativ kontaktperson, utan även som rådgivare i både praktiska och relationella frågor. I stället för att vänta på svar från jobbtorg,

kan informanten nu snabbt vända sig till huvudhandledaren, exempelvis vid frågor kring handledarrollen eller i osäkra situationer. En annan viktig aspekt som lyfts är att huvudhandledaren fungerar som en neutral kontaktperson även för Stockholmjobbare själv. Informanten menar att Stockholmjobbare ofta upplever huvudhandledaren som en trygg punkt, där de kan ta upp frågor de inte vill eller vågar diskutera med personalen på arbetsplatsen. Detta bidrar till att potentiella utmaningar kan tas upp i ett tidigt skede, innan de växer sig större. Författaren övertygad om att huvudhandledarens roll varit avgörande för att skapa en framgångsrik praktikperiod för Stockholmjobbare. Huvudhandledaren framstår som en viktig länk mellan kommunala verksamheter, Jobbtorg och Stockholmjobbare. Huvudhandledarens närvaro fyller en funktion som möjliggör snabb problemlösning, minskar byråkratiska hinder och stärker både professionalitet och trygghet inom insatsen. För att långsiktigt säkra en hållbar och framgångsrik Stockholmjobbinsats rekommenderar författaren två strategiska åtgärder som även tidigare forskning har påpekat (Shore et al., 2011):

**Stabilitet i handledarskapet:** Shore et.al (2011:1265) visar att kontinuitet är avgörande för tillhörighet och tillitsbyggande. Huvudhandledaren bör inte bytas ut under satsningen, utan bör ges möjlighet att bygga långsiktiga relationer med ansvariga på kommunala verksamheter, Jobbtorg och Stockholmjobbare. Relationer kräver tid och kontinuitet, särskilt i roller där tillit och samordning är centrala.

**Stödjande ledarskap:** Shore et al. (2011:1278) betonar att ledningen behöver se till att sina medarbetare inte blir överbelastade och utspädda av arbetsuppgifter, samt att regelbundna avstämningar med strukturerad feedback krävs för att behålla arbetsmotivation hos personalen. Därför är det viktigt att stadsdelsförvaltningens ledning tar initiativ till regelbundna avstämningar med huvudhandledare för att förstå arbetsutmaningar och säkerställa att deras stöd till huvudhandledaren bibehålls på en hög nivå.

Vid intervjuerna framkom det att huvudhandledaren fyller funktionen som en stödperson som både handledare och Stockholmjobbare kan vända sig till. Det finns vissa känsliga frågor kopplade till förväntade normer på arbetsplatsen som Stockholmjobbare förväntas följa. Idag behöver handledarna inte själva ta upp dessa frågor med Stockholmjobbarna, utan kan i stället hänvisa till huvudhandledaren. Detta har haft en positiv inverkan både på handledarskapet och på Stockholmjobbarnas upplevelse av praktikperioden. Informant 3, som är involverad i samverkan mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg, berättar;

En handledare på förskolan eller i hemtjänst kan ju inte förutsättas vara en professionell handledare i arbetsmarknadsfrågor, till exempel. Våra erfarenheter visar att handledarna ofta drog sig för att ta de här svåra samtalen som man ibland behöver ha med Stockholmjobbare. Det kan handla om hälsa, hygien eller tidspassning. De där frågorna är känsliga för många, och handledarna ville inte ta de konflikterna på arbetsplatsen. Då förstod stadsdelsförvaltningen att det fanns ett glapp, och därför anställdes huvudhandledaren.

Och vi ser ganska tydligt redan nu, efter knappt ett år med satsningen, att handledningen på arbetsplatserna fungerar bättre. Den ordinarie handledaren slipper ta de jobbiga frågorna. Huvudhandledaren har lagt tid på kontinuerlig uppföljning, och på att gå igenom arbetsplatsens normer och regler – som till exempel tidspassning, samarbete, motivation och arbetsmiljöfrågor. Det har gjort att huvudhandledaren har blivit den tryggaste länken mellan arbetsplatsen och Stockholmjobbaren. Sen har vi även Stockholms mentorsprogram, där adepten kan få ökad kunskap om hur det svenska arbetslivet fungerar. De förmedlar mycket information om de skrivna och oskrivna regler som gäller på den svenska arbetsmarknaden. Men samtidigt måste man förstå att oskrivna regler skiljer sig åt mellan olika arbetsplatser. (Intervju: Informant 3)

Informanten uttrycker att det är orimligt att förvänta sig att en arbetsplatshandledare ska kunna agera som en professionell handledare i frågor som rör arbetsmarknaden. Det tydliggör att personal i verksamheter som redan har ett tydligt huvuduppdrag inte kan förväntas vara experter på arbetsmarknadsfrågor när de handleder Stockholmjobbare i praktiken. Det tyder på ett grundproblem i handledarskapet för Stockholmjobbare som inte fungerade innan huvudhandledarens stöd infördes. Huvudhandledaren har varit det avgörande stödet, inte bara för Stockholmjobbare utan även för handledarna, särskilt när det gäller känsliga frågor. Frågor som väcker obehag eller osäkerhet hos handledarna, och som de tidigare ibland drog sig för att ta upp, kan numera hanteras av huvudhandledaren. Detta har fyllt det glapp som tidigare fanns i handledarskapet och kan beskrivas som en organisatorisk lösning på ett återkommande praktiskt problem. Stockholmjobbare får nu tydligare information och kunskap på ett mer strukturerat och professionellt sätt, utan att känna samma osäkerhet på arbetsplatsen. Huvudhandledarens roll kan, enligt Lipsky (2010:13-15), beskrivas som att hen använder sitt handlingsutrymme för att förbättra handledningsprocesser och implementera riktlinjer på ett effektivt sätt som fyller ett organisatoriskt behov och säkerställer fin struktur i handledningen. Enligt informanternas berättelser är det tydligt att hens roll i det här fallet minskar osäkerhet och obehag hos arbetsplatshandledarna. Författaren föreslår att huvudhandledaren även fortsättningsvis bör fungera som ett stöd och förtydliga för Stockholmjobbare vad som förväntas av dem på arbetsplatsen, inklusive regler kring samarbete, punktlighet, arbetsnormer, arbetsmotivation och arbetsmiljö. Att huvudhandledaren nu betraktas som den tryggaste länken mellan arbetsplatsen och Stockholmjobbaren, enligt informanten, visar att huvudhandledaren har en förebyggande och strukturerande roll som uppskattas mycket av alla aktörer. Informanten tar upp Stockholmsmentorprogrammet och författaren anser att stadsdelsförvaltningen bör

fortsätta samarbetet med Stockholmsmentor. Detta kommer att säkerställa att Stockholmjobbare även framöver kan få stöd av en mentor som bidrar till ökad förståelse för såväl skrivna som oskrivna regler samt de sociala koder som råder på den svenska arbetsmarknaden.

Genom intervjuerna med informanterna framkom det vid flera tillfällen att kommunala verksamheter inte vill bära den tunga administrativa börda som följer med att ta emot Stockholmjobbare. Frågan bedömdes som så pass central att författaren ville få stadsdelsförvaltningens perspektiv på huruvida något initiativ har tagits för att avlasta de ansvariga kommunala verksamheterna från denna administrativa börda. Informant 4 berättar:

Ett av de största motstånden mot att ta emot Stockholmjobbare i stadsdelarna var dels den tunga administrationen, vilket vi löste rent praktiskt genom att låta administratörer sköta den. Den administrativa bördan på kommunala verksamheter i Hässelby-Vällingby har minskat ganska rejält. Administratörerna arbetar inom stadens administrativa del, och beroende på stadsdelens behov jobbar de med rekvisering, kontroll av Stockholmjobbarens närvarolistor på arbetsplatserna, och så vidare. Lite administration får arbetsgivarna göra, det kommer de inte undan. Men den svårare administrationen sköts helt av administratörer, av oss och av huvudhandledaren. Ansvariga på kommunala verksamheter lämnar in närvarolistorna till administratörerna, sen behöver verksamheterna själva kontrollera i sina ekonomisystem om de har fått pengarna. Har de inte fått pengarna, så tar de det med sin löneenhet som kontaktar våra administratörer, och då löser våra administratörer det. Lönestödsansökan sköter vi helt och hållet här, och det är våra coacher på plats som skickar in den. De fyller i ansökan, kvalitetssäkrar den en gång till, och sen skickas den till Arbetsförmedlingen. Och eftersom vi har vidtagit de här stegen, ser vi ganska tydligt redan nu, efter knappt ett år med satsningen, att vi har kartlagt en tydligare process.Handledningen på arbetsplatserna fungerar bättre. Vi har också lyft fram mätbara lärandemål, och framför allt handlar det om kvalitetssäkring i Stockholmjobsinsatsen. Det är något som tidigare saknades, och som fortfarande saknas i stora delar av staden. (Intervju: Informant 4)

Informanten påpekar att stadsdelsförvaltningen har uppmärksammat att kommunala verksamheter behöver hjälp med att sköta den administrativa delen, så att de fullt ut kan fokusera på Stockholmjobbarens kompetenshöjning under praktik-basanställningsperioden. Lösningen på detta problem blev att administratörerna, som arbetar inom den administrativa delen av staden, tar hand om den tunga administrativa biten, och även huvudhandledaren kan vara en stor hjälp gällande arbetsmarknadsfrågor. Nu har stadsdelsförvaltningen tydliggjort ansvarsområdena för den administrativa delen av Stockholmjobsinsatsen. Därigenom lyckades stadsdelsförvaltningen avlasta de kommunala verksamheterna och minska den administrativa bördan. Administratörernas roll beskrivs som flexibel, och deras uppgifter varierar beroende på behoven i den specifika stadsdelen. Även om arbetsgivarna fortfarande

har en mindre administrativ del att sköta, har den mer komplexa administrationen fördelats till administratörer, Jobbtorg och huvudhandledare. Det framträder en bild av en arbetsdelning där kärnuppgifter och stödfunktioner är åtskilda men samverkande. Processen har strukturerats på ett tydligt sätt: verksamheterna lämnar in Stockholmjobbarnas närvarolistor till administratörerna, och kontrollerar sedan själva i sina ekonomisystem att betalningarna har kommit fram. Vid eventuella problem kontaktar verksamheterna administratörerna eller huvudhandledaren, som då tar över ansvaret för att lösa situationen. När det gäller lönestödsansökningar förmedlar informanten att det råder en tydlig ansvarsfördelning. Dessa ansökningar hanteras helt internt av jobbcoacher, som fyller i och kvalitetssäkrar dem innan de skickas till Arbetsförmedlingen. Detta tyder på en genomarbetad rutin som följs på ett konsekvent sätt. Informanten understryker också att de upplever att förbättringarna inom det administrativa området har bidragit till att handledningen på arbetsplatserna fungerar bättre. Processen har blivit mer strukturerad, och man har börjat formulera mätbara lärandemål med särskilt fokus på kvalitetssäkring. Informantens citat visar att stadsdelsförvaltningen erkänner att avsaknaden av kvalitetssäkring, processutveckling och tunga administrativa ansvar för kommunala verksamheter tidigare utgjort ett hinder för att fullfölja Stockholmjobsinsatsens mål. Genom att lägga största vikt vid processutveckling, tydlig ansvarsfördelning, tillsätta en huvudhandledare och kvalitetssäkring inom Stockholmjobsinsatsen, förstärks bilden av en mer kontrollerad och målinriktad process.

Vid intervjuerna har det framkommit att det finns flera hinder på vägen för att öka motivationen hos kommunala verksamheter att ta emot Stockholmjobbare. För det första framkom det att det råder en stor förvirring bland kommunala verksamheter när det gäller att förstå de olika arbetsmarknadsinsatserna. Dessa insatser skiljer sig åt både vad gäller administrativ belastning och målgrupp. För det andra har ett hinder varit att ett av målen är att tydliggöra rollfördelningen mellan stadsdelsförvaltningens huvudhandledare och Jobbtorg – det vill säga vem som har ansvar för vad och vem som styr. Det tredje hindret rör brist på kunskap bland övrig personal inom kommunala verksamheter, och i vissa fall kan även arbetsplatshandledare ha svårt att särskilja vilka uppgifter Stockholmjobbare får respektive inte får utföra under praktik- och basanställningsperioden. Det finns alltså en tydlig skillnad i arbetsuppgifter mellan ordinarie personal och Stockholmjobbare. Detta innebär att Stockholmjobbare och ordinarie personal inte har samma förutsättningar i arbetet, och deras arbetsuppgifter skiljer sig åt. Stockholmjobbare inom kommunala verksamheter ska enbart utföra enklare arbetsuppgifter som inte tillhör verksamhetens kärnuppdrag. Med kärnuppdrag avses arbete som kräver särskild utbildning

eller legitimation och som endast får utföras av ordinarie personal – inte av Stockholmjobbare. Sist men inte minst framkom det även att kommunala verksamheter upplever att vissa Stockholmjobbare har bristande arbetsmotivation för att arbeta och utföra de arbetsuppgifter de tilldelats. Detta har lett till att kommunala verksamheter ifrågasätter om de har valt rätt Stockholmjobbare, särskilt när personen inte verkar motiverad. Det väcker också frågor om arbetsplatsen verkligen är rätt plats för individen att vara på och utvecklas inom. När författaren undersökte huruvida stadsdelsförvaltningens satsning *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* har gett positiva utfall, framkom det att samtliga informanter som är involverade i samverkan inom Stockholmjobbinsatsen mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg uttryckt en likartad bild. Informant 2 berättar:

Huvudhandledaren har varit med på ledningsgruppsmöten inom olika verksamheter, etablerat stabila kontakter med dem för att informera om Stockholmsjobb, sitt arbete och även försökt klargöra skillnaden mellan olika arbetsmarknadsinsatser. Hen har också lagt väldigt mycket tid på att lära känna varje Stockholmjobbare, vilket underlättar matchningen till olika verksamheter baserat på Stockholmjobbarens arbetsmotivation och kompetens samt verksamheternas behov. Jag tycker också att hen har varit bra på att identifiera varje enskild Stockholmjobbares arbetsmotivation, och hen förstod att om en person inte vill jobba inom omvårdnad och vi ändå skickar hen dit, så kommer det i slutändan inte bli bra. Hen har dessutom en nära kontakt med jobbtorg, ansvarige på verksamheter och arbetsplatshandledarna, och nu upplever vi att handledarna har fått en bättre förståelse för stockholmjobbarens arbetsuppgifter. Jag personligen anser att samverkansarbetet i Stockholmjobsinsatsen tar tid – vi jobbar ju med människor, och det är väldigt tidskrävande och komplext att bygga upp stabila, professionella relationer som kräver både förtroende och gemensam förståelse. Sen, när det har skett omorganisationer, blir det svårare att upprätthålla ett fungerande samarbete. I vår bästa värld önskar man ju att om vi hade haft kvar samma team och chefer som vi byggt upp ett bra samarbete med från början, då hade det varit lättare att nå ännu bättre resultat än vad vi har idag. (Intervju: Informant 2)

Informanten signalerar att hela Stockholmjobbsteamet samt ansvariga inom olika verksamheter värdesätter huvudhandledarens insatser högt. Huvudhandledarens arbete tydliggör vikten av samverkan mellan aktörer och fungerar som en bro mellan flera nivåer - stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg, ansvariga inom kommunala verksamheter, arbetsplatshandledare och Stockholmjobbare. Stadsdelsförvaltningen säkerställer att huvudhandledaren får friheten att delta på ledningsgruppsmöten och skapa stabila kontakter med ansvariga på verksamheter, arbetsplatshandledare, Jobbtorg och Stockholmjobbare. Detta har möjliggjort att handledaren har byggt upp ett stort förtroende både internt och externt i Stockholmjobsinsatsen. Stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg och kommunala verksamheter har identifierat att bristande arbetsmotivation hos vissa Stockholmjobbare kan bero på ett bristande intresse för det aktuella yrket. Då kliver huvudhandledaren fram med sin förmåga att samtala med Stockholmjobbaren och försöker ta reda på vad som är bäst för just den individen. När huvudhandledaren och Jobbtorg förstår vad varje individ har för kompetens, motivation och intressen, underlättar det

matchningen mellan Stockholmjobbare och arbetsplatser. Författaren anser att detta indikerar en medvetenhet om att resultaten inom Stockholmjobsinsatsen hittills kanske inte har motsvarat de förväntningar som Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen haft, då man i ett tidigare skede inte i tillräcklig utsträckning beaktade Stockholmjobbarnas arbetsmotivation och deras faktiska yrkespreferenser. *I dagsläget råder en öppen kommunikation och ett tydligt informationsflöde mellan huvudhandledaren, Jobbtorg, verksamhetsansvariga och handledare på arbetsplatserna.* Detta möjliggör en mer träffsäker identifiering av lämpliga arbetsplatser för varje enskild Stockholmjobbare och vittnar om en insikt om att framgångsrik matchning kräver mer än enbart administrativa beslut. Informanten påpekar vidare att även om arbetet har lett till framgångar, kvarstår utmaningar kopplade till ett långsiktigt samverkansarbete. Informanten framhåller att det är tidskrävande att bygga relationer och etablera fungerande samarbeten mellan olika aktörer. Om det sker omorganisationer eller förändringar i ledning och struktur försvåras möjligheterna att uppnå förbättrade resultat, särskilt i jämförelse med situationer där samma personer har kunnat arbeta tillsammans under en längre tid. I linje med Shore et al. (2011:1267), som framhåller tid som en förutsättning för inkludering, betonar författaren därför vikten av att stadsdelsförvaltningen inser att det inte finns några snabba lösningar, utan att varje arbetsrelation och varje framgång vilar på tid, förtroende och kontinuerlig anpassning. Arbetsmarknadsinsatser som Stockholmjobb är särskilt sårbara vid förändringar i ledning och struktur. Författaren understryker därför vikten av att etablera ett långsiktigt och hållbart Stockholmjobbteam med ett gemensamt mål, där medlemmarna ska arbeta tillsammans under minst tolv månader. Möjligheten att åstadkomma verklig förändring i människors liv ökar avsevärt om samma individer som arbetar inom insatsen får möjlighet att arbeta kontinuerligt tillsammans. Författaren betonar att stabilitet inom Stockholmjobbteamet är av avgörande betydelse, och i dess frånvaro riskerar hela insatsen att förvandlas till ett slöseri med både tid och offentliga resurser.

Informanter som är involverade i samverkan inom Stockholmjobsinsatsen mellan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg har lyft önskemål om att ställa krav på kommunala arbetsplatser, så att dessa blir skyldiga att ta emot ett visst antal Stockholmjobbare. Författaren vill undersöka om denna fråga har drivits vidare under det senaste året. Informant 1 berättar:

Att ställa krav på kommunala verksamheter är en avsevärt bra idé – att de måste ta emot så många platser de har råd att erbjuda. Och en dialog som faktiskt vi tar med borgarråden, eftersom det är en politisk fråga. Alltså, det är

ett beslut som måste komma från Stadshuset. Man har inom Stockholms stad inte vågat lyfta den frågan under de många år vi har arbetat med Stockholmjobbinsatsen, för att det inte räknades som en prioriterad fråga, och man känner att man inte kan gå ut och ställa de kraven på arbetsplatserna. I våra systerstäder Göteborg och Malmö – där har man ett politiskt beting. Alltså: har du en arbetsplats med över x antal medarbetare, ska du ta emot x antal. De heter ju Göteborgsarbetare i stället för Stockholmjobbare. Och det fungerar alldeles utmärkt. Däremot befinner vi oss i en starkt beroende position gentemot arbetsgivarna. De kan säga att de inte har tid eller resurser just nu och därför inte kan ta emot. De kanske inte ens själva förstår att de faktiskt har tid, resurser och plats att erbjuda. Men som sagt, beting borde vara den allra bästa lösningen. Alltså kravbaserat – ja, att man från politiskt håll inför ett beting, där kommunala verksamheter ska ta emot så många platser som de faktiskt kan erbjuda

(Intervju: Informant 1)

Informanten välkomnar idén om att införa krav på kommunala verksamheter att, utifrån sina resurser, ta emot ett visst antal Stockholmjobbare. Det nuvarande tillvägagångssättet i Stockholms stads kommunala verksamheter präglas av frivillighet snarare än förpliktelse, vilket informanten upplever som otillräckligt. Detta illustrerar hur gatuplansbyråkrater (Lipsky, 2010:15) använder sitt handlingsutrymme när regler saknar tydliga krav. Informanten understryker att Stockholmjobbinsatsen behöver genomgå en strukturell förändring och anta en mer systematiserad och förpliktande modell, där kommunala verksamheter ska ställas inför krav på att bidra mer effektivt till insatsen. Informanten påpekar även att denna fråga har en politisk dimension och att det pågår en dialog med borgarråden. Det är inte enbart en organisatorisk fråga, utan att ställa krav på kommunala verksamheter är något som kräver beslut från Stadshuset. Det framkommer att stadens ledning under lång tid har valt att inte väcka uppmärksamhet kring frågan, trots att aktörer inom Stockholmjobbinsatsen har lyft behovet av förändring. Informanten betonar att kommunala verksamheter har möjlighet att, utan större konsekvenser, avböja att erbjuda praktikplatser genom att hänvisa till brist på tid eller resurser för att ta emot Stockholmjobbare. Informanten ifrågasätter om kommunala verksamheter verkligen är medvetna om att de i själva verket har resurser och tid för att ta emot praktikantplatser. Lipsky (2010:18) framhåller att utan tydliga strukturer för policyimplementering kommer gatuplansbyråkrater alltid att prioritera sina egna arbetsvillkor och utveckla coping mechanisms. Coping mechanisms innebär att utveckla egna hanteringsstrategier för att förenkla processer vid stora volymer av arbete med begränsad tid och begränsade resurser. På det här sättet, utan tydliga krav, väljer kommunala verksamheter att avvisa Stockholmjobbare samt underminerar Stockholmjobbs mål.

Författaren anser att det kräver en mer omfattande dialog och ett ökat förstående hos de kommunala verksamheterna. Kommunala verksamheter behöver påminnas om sitt sociala

ansvar att erbjuda praktikplatser för Stockholmjobbare, så många som de har möjlighet att ta emot. Informanten har även lyft fram Göteborg och Malmö som goda exempel, där politiskt beting redan finns och har haft en positiv påverkan på insatsen. Detta ger en tydlig bild av att ett politiskt beting från staden skulle effektivisera hela Stockholmjobbinsatsen. Å andra sidan befinner sig stadsdelarna i Stockholm i en starkt beroende position gentemot arbetsgivarna, vilket är en av de centrala utmaningarna för att erbjuda praktikplatser till Stockholmjobbare. Samtliga informanter verksamma inom Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Jobbtorg Nordväst är övertygade om att om Stockholmjobbinsatsen görs kravbaserad genom ett politiskt beslut, kommer de kommunala verksamheterna att tvingas följa detta beslut och erbjuda så många praktikplatser för Stockholmjobbare som de har råd med. Kommunala verksamheter kommer därmed sannolikt att ta ett större ansvar för att Stockholmjobbinsatsen ska kunna fungera långsiktigt och rättvist. Författaren föreslår att, även om ett politiskt beting införs i framtiden, bör stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg inte minska sina satsningar på att rusta upp Stockholmjobbarna inför praktiken. Samtliga ansvariga på kommunala verksamheter har påpekat att de gärna vill ha Stockholmjobbare som är motiverade och besitter de grundläggande arbetsnormer, värderingar och kunskaper som krävs. Detta möjliggör att Stockholmjobbarna får en lärorik praktik- och basanställningsperiod.

## **6. Avslutande Diskussion**

I detta avslutande diskussionsavsnitt presenteras resultaten av denna studie i förhållande till den teoretiska ramen, tidigare forskning och valda metod. Slutligen ges rekommendationer för vidare forskning och praktiska tillämpningar.

### **6.1 Studieuppbyggnad: Syfte, Frågeställningar, Tidigare forskningar, Utvärderingsmodell, Metod, Teoretiska Perspektiv och Etiska överväganden**

Denna studie har haft som övergripande syfte att analysera vilka insatser stadsdelsförvaltningen kan genomföra för att stärka motivationsnivån inom sina verksamheter, med målet att öka deras benägenhet att ta emot Stockholmjobbare i samverkan med det stöd som tillhandahålls av stadsdelsförvaltningen. Studien syftade även till att granska effekterna av satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* hittills, med fokus på genomförda insatser och uppnådda resultat för att stärka motivationsnivån i sina verksamheter. Studien fokuserade på tre centrala frågeställningar: (1) Hur upplever kommunala verksamheter inom

stadsdelsförvaltningen de utmaningar och möjligheter som uppstår vid mottagandet av Stockholmjobbare i sina verksamheter? (2) Hur uppfattar Jobbtorg behovet av stöd för att förbättra arbetsplatshandledarnas förmåga att vägleda och stödja Stockholmjobbare? (3) Vilka strategier kan Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning använda för att öka de kommunala verksamheternas motivation och engagemang i Stockholmjobb?

Författaren har tillämpat den mest lämpliga utvärderingsmodellen för denna studie, nämligen intressentutvärderingsmodellen, eftersom den beaktar perspektiven från flera nyckelaktörer och möjliggör en allsidig och förankrad bedömning. Studien har utförts genom 9 kvalitativa intervjuer. I linje med studiens syfte avgränsas undersökningen till att enbart omfatta intervjuer med personal från Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Jobbtorg Nordväst som arbetar med samordning, matchning och uppföljning av Stockholmjobbare, samt har en aktiv roll i samverkan med ansvariga inom kommunala verksamheter. Även ansvariga och handledare inom dessa verksamheter, som tar emot Stockholmjobbare genom stadsdelens insatser, har intervjuats. Stockholmjobbare har inte intervjuats i denna studie, eftersom studien syftar således inte till att utvärdera Stockholmjobbarens upplevelser av Stockholmjobbinsatsen på individnivå.

Studien har tagit hänsyn till relevanta tidigare forskningar som kan ge insikter i hur Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kan utforma effektiva insatser för att stärka kommunala verksamheters motivation att fortsätta ta emot Stockholmjobbare i sina verksamheter. Tidigare forskning har delats in i två centrala analytiska teman. Det första temat, *"Effekter av arbetsmarknadsprogram för marginaliserade grupper"*, presenterar studier som utvärderar effekterna av Stockholmsjobb samt intensiv coaching för att öka deltagarnas anställningsmöjligheter. Det andra temat, *Sociala nätverk, arbetsmarknadsinkludering och människobehandlande arbete*, belyser forskning om hur socialt kapital påverkar individers arbetsmarknadsmöjligheter, framlyfter de utmaningar som gatunivåbyråkrater möter i människobehandlande organisationer samt hur organisationers mångfaldsstrategier kan integrera nya medarbetare på ett sätt som stärker både gruppen och individen. Studien har applicerat teorin om kultur och etnisk sensitivitet för att analysera hur stadsdelsförvaltningen beaktar Stockholmjobbarens kulturella normer, språkbarriärer och arbetsmarknadsförväntningar inför placering i olika verksamheter. Studien har även tagit hänsyn till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningens pågående satsning *"Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen"*. Inom ramen för projektet utses en

huvudhandledare som har i uppdrag att utveckla och systematisera introduktion, upplärning och handledning för både Stockholmjobbare och de verksamheter som tar emot dem för praktik- och basanställningsperioden. Författaren har följt de fyra centrala forskningsetiska principerna, såsom samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet och nyttjandekravet, i enlighet med Vetenskapsrådet (2017) för att säkerställa informanternas integritet.

## **6.2 Svar på studiens samtliga frågeställningar**

I detta delavsnitt behandlas samtliga frågeställningar som studien syftade till att besvara. Varje svar presenteras i separata stycken för att tydliggöra studiens resultat och de rekommendationer som riktas till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning.

**6.2.1 Frågeställning 1:** Hur upplever kommunala verksamheter inom stadsdelsförvaltningen de utmaningar och möjligheter som uppstår vid mottagandet av Stockholmjobbare i sina verksamheter?

Denna frågeställnings svar har insamlats genom att tematisera informanternas berättelser i ett huvudtema: *Kommunala verksamheters perspektiv på Stockholmjobsinsatsen*. Under detta huvudtema har studien delat upp två underteman. Det första är *Dubbel belastning – administrativa och praktiska utmaningar i mottagandet av Stockholmjobbare* och det andra är *Organisatoriskt stöd och intern samverkan*.

Kommunala verksamheter har en positiv grundsyn på både målen med och syftet bakom Stockholmjobsinsatsen. Kommunala verksamheter känner ett socialt ansvar och en vilja att bidra till ett mer inkluderande samhälle. Vid intervjuerna uttryckte samtliga chefer och handledarna inom de kommunala verksamheterna att handledarskapet för Stockholmjobbare är till fördel för deras medarbetare. Cheferna inom kommunala verksamheter värdesätter att handledarna får möjlighet att växa både yrkesmässigt och personligt, samt att handledarskapet bidrar till större mognad och helhetssyn i det dagliga arbetet. Stockholmjobsinsatsen framställs därmed inte enbart som ett stöd för Stockholmjobbarna, utan även som ett verktyg för intern kompetensutveckling inom den kommunala verksamheten. Informanterna betonar samtidigt verksamhetens egna behov och begränsningar. Trots en vilja att ta emot Stockholmjobbare lyfter informanterna fram att det finns praktiska hinder och utmaningar som påverkar motivationen att fortsätta ta emot Stockholmjobbare för praktik. Det handlar särskilt

om att avsätta en handledare samt att hantera det administrativa arbete som följer med mottagandet, vilket utgör en dubbel belastning för både chefer och personal och därmed påverkar motivationen negativt. Det administrativa arbetet beskrivs som mycket tidskrävande och repetitivt, där exempelvis olika ansökningsformulär kräver mycket tid att fylla i. Om dessa dessutom fylls i felaktigt skickas de fram och tillbaka mellan parter för att rättas till. Informanten menar att det inte handlar om att uppgiften i sig är besvärlig, utan att verksamheten helt enkelt saknar kapacitet att hantera administrationen kring Stockholmjobsinsatsen på ett effektivt sätt.

Kommunala verksamheter uttryckte sina blandade upplevelser kring mottagandet av Stockholmjobbare. De signalerar att erfarenheten av att ta emot Stockholmjobbare kan variera beroende på Stockholmjobbarens arbetsmotivation och om hen har en positiv inställning till arbetsuppgifterna. Informanten lyfter några frågor som behöver övervägas innan Stockholmjobbaren ens påbörjar sin praktik hos dem, till exempel: Är Stockholmjobbaren verkligen motiverad? De menar att det ibland kan vara så att Stockholmjobbaren endast vill testa på arbetet, och om hen därefter inser att det inte passar, leder det ofta till svårigheter i samarbetet mellan hen och övrig personal. Samtliga informanter i denna studie påpekar att Stockholmjobbare bör få en mer omfattande introduktion som tydliggör arbetsregler, ansvarstagande och vikten av punktlighet redan innan praktiken inleds. Vidare betonar informanterna att deras medarbetare inte har tillräckligt med tid och resurser för att lära Stockholmjobbare de grundläggande färdigheterna. Informanterna uttrycker bekymmer över den befintliga digitala handledarutbildningen och menar att den inte är tillräckligt praktiskt orienterad för att möta de verkliga behoven i handledarskapet. Detta antyder ett behov av en mer omfattande och djupgående handledarutbildning.

Informanterna välkomnar förbättringar i Stockholmjobbarnas förberedelsearbete och föreslår att Stockholmjobbare gör ett kort besök på arbetsplatsen innan praktikstarten för att vänja sig vid miljön och ställa frågor. Samtidigt uttrycker informanten en stark vilja att hjälpa Stockholmjobbarna och menar att deras engagemang i Stockholmjobsinsatsen inte bör ifrågasättas. De upplever att mottagandet av Stockholmjobbare innebär både organisatoriska utmaningar kopplade till resurser och arbetsbelastning. De betonar även att de inte ser Stockholmjobbare enbart som tillfälliga praktikanter, utan som möjligheter att utveckla sitt sociala ansvar, bidra till integration och potentiellt knyta till sig framtida kollegor. Några informanter i denna studie framhåller att de verksamheter som framgångsrikt har tagit emot

Stockholmjobbare och erbjudit rätt stöd bör belönas genom att få offentlig uppskattning för sitt engagemang, och att handledaruppdraget bör omfattas av någon form av ekonomisk ersättning, eftersom handledning innebär ett ökat ansvar och en ökad arbetsbelastning.

**6.2.2 Frågeställning 2:** Hur uppfattar Jobbtorg behovet av stöd för att förbättra arbetsplatshandledarnas förmåga att vägleda och stödja Stockholmjobbare?

För att besvara denna frågeställning har informanternas berättelser analyserats och organiserats utifrån ett huvudtema: Jobbtorgs roll och behov av stöd. Under detta huvudtema har studien delat upp två underteman. Det första är *Stockholmjobbarens arbetsmotivation och handledarskap i praktiken* och det andra är *Arbetsbelastning och socialt ansvar: Perspektiv på Stockholmjobbarens arbetsmarknadsintegration*.

Jobbtorg spelar en central roll i insatsen för att integrera Stockholmjobbare på arbetsmarknaden. Jobbtorgs arbetsprocess präglas av ett individcentrerat arbetssätt – från urval och praktikmatchning till kontakt med arbetsgivare, möten med arbetsplatshandledare, planering av basanställning samt kontinuerlig uppföljning. Innan praktikperioden inleds kartlägger jobbcoacherna Stockholmjobbarens kompetenser och preferenser i syfte att matcha dem med lämpliga arbetsplatser. Kontinuerlig uppföljning av Stockholmjobbarens situation genomförs för att säkerställa att gällande lagar och riktlinjer efterlevs samt för att förebygga missförstånd. Informanterna betonar att jobbcoacher försöker vara uppmärksamma på tidiga tecken på bristande motivation hos Stockholmjobbaren och noggrant förhandsbedöma arbetsmotivation samt överväga vilken arbetsplats som skulle passa bäst. Stockholmjobbare kan även uttrycka en vilja att arbeta av externa skäl snarare än inre motivation, för att undvika att förlora försörjningsstödet. Bristande genuin motivation kan leda till missförstånd eller problem på arbetsplatsen. Noggrant förarbete vid placeringar, tillsammans med öppen, tydlig och ärlig kommunikation, framstår som avgörande faktorer för framgång. Genom intervjuerna har det även framkommit att både stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg upplever att kvaliteten på handledarskapet inom Stockholmjobb på arbetsplatserna i dagsläget är bristfällig. Jobbtorg tillsammans med stadsdelsförvaltningen inser att det finns behov av kontinuerlig coaching, utbildning och tydligare riktlinjer till arbetsplatshandledare för att öka deras kompetens och säkerställa att de kan möta Stockholmjobbares behov på bästa sätt. Samtidigt behöver Stockholmjobbarna vara bättre förberedda och få en bättre introduktion som täcker genomgångar av arbetsregler, ansvarstagande och vikten av punktlighet, redan innan praktiken

inleds. Det krävs därför att vidta nödvändiga åtgärder för att förbättra både handledarskapet och säkerställa att Stockholmjobbare erhåller kunskap om de förväntade normerna och får en lärorik praktikperiod.

Samtliga informanter belyser att en förändring har skett i Stockholmjobbarnas förberedelseprocess inför praktiken. En huvudhandledare har nu tillsatts av stadsdelsförvaltningen och har yttersta ansvaret för att utveckla och systematisera Stockholmjobbarens introduktion, upplärning och handledning. Hen kommer även att göra täta uppföljningar redan under praktiken och sedan kontinuerligt under praktik- och basanställningsperioden. Dessa insatser bedöms som nödvändiga för att höja både kvaliteten på handledningen och resultaten av densamma. Genom dessa åtgärder förväntas handledaren nu vara mer medveten om sin aktiva roll i att främja Stockholmjobbarens arbetsrelaterade inläring.

**6.2.3 Resultatsammanställning utifrån frågeställning 3 och studiens syfte:** Vilka strategier kan Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning använda för att öka de kommunala verksamheternas motivation och engagemang i Stockholmjobb?

Denna frågeställning är kopplad till studiens syfte, och dess svar bygger på svaren från frågeställning 1 och 2 och har analyserats genom att tematisera informanternas berättelser i ett huvudtema: Stadsdelsförvaltningens roll och utmaningar. Under detta huvudtema har studien identifierat ett undertema: Motivation genom samverkan – Stadsdelsförvaltningens ambition att stärka kommunala verksamheters engagemang för Stockholmjobb. För att besvara denna fråga och uppfylla studiens mål har det varit nödvändigt att beakta andra aktörer, såsom Jobbtorg, chefer och handledare inom kommunala verksamheter. Resultaten bygger på informanternas perspektiv, erfarenheter och upplevelser av Stockholmjobb, i kombination med studiens teori och tidigare forskningar samt författarens egen analys av informanternas berättelser. Syftet med denna rapport är att analysera vilka insatser Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningen kan genomföra för att stärka motivationsnivån inom sina verksamheter, med målet att öka deras benägenhet att ta emot Stockholmjobbare i samverkan med det stöd som tillhandahålls av stadsdelsförvaltningen. Studien består av nio kvalitativa intervjuer för att förstå de unika förutsättningar och behov som föreligger inom de kommunala verksamheterna. Studien har tagit hänsyn till samtliga aktörer, såsom personal på Jobbtorg, Stadsdelsförvaltningen, chefer

och handledare, som är involverade i Stockholmjobbinsatsen och som stärker förutsättningarna för en framgångsrik integration av Stockholmjobbarna.

Huvudsakligen kom det fram två orsaker som kommunala verksamheter upplever är jobbiga och som därmed gör att de tappar intresse att ta emot Stockholmjobbarna i sina verksamheter. Den första är den administrativa bördan kopplad till Stockholmjobbinsatsen, som beskrivs som en stor utmaning för kommunala verksamheter. Informanterna, som är ansvariga på kommunala verksamheter, uttrycker att den administrativa delen av Stockholmjobbinsatsen är tidskrävande, komplicerad och att svårighetsgraden överstiger deras förväntningar. Den andra orsaken som förminskade kommunala verksamheters motivation att ta emot Stockholmjobbarna var att Stockholmjobbarna inte var väl förberedda innan de började praktiken, och verksamheterna anser att Stockholmjobbarna inte är medvetna och kanske inte har fått och förstått tydlig information om arbetsplatsens kultur, regler och förväntningar. Kommunala verksamheter upplever att vissa Stockholmjobbarna har brist på arbetsmotivation och att handledare på arbetsplatsen inte har tid och resurser att lära ut de grundläggande värderingar kring arbetsregler, ansvarstagande och vikten av punktlighet. De anser att dessa saker borde ha förståtts av Stockholmjobbarna redan innan praktiken inleds.

Denna rapport innehåller inslag av formativ utvärdering. Författaren har analyserat Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings insatser, bedömt deras effektivitet och föreslår rekommendationer för fortsatt utveckling. Studiens resultat visar att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings satsning *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* har bidragit med betydande positiva effekter när det gäller att stärka kommunala verksamheters motivation i Stockholmjobb samt Stockholmjobbarnas handledarskap. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har redan vidtagit viktiga ansatser för att stärka handledarskapsstödet för arbetsplatshandledarna samt genomfört insatser för att bättre informera Stockholmjobbarna om arbetsplatsregler och öka deras arbetsplatskänedom.

För att minska kommunala verksamheters administrativa arbete kring Stockholmjobbarna har stadsdelsförvaltningen delat administrativa uppgifter till stadens administratörer, som arbetar med uppgifter som rekvirering, kontroll av närvarolistor och andra administrativa behov. Stadsdelsförvaltningens huvudhandledare sköter snabba arbetsmarknadsfrågor som dyker upp från kommunala verksamheter, i samverkan med Jobbtorg som ansvarar för lönestödsansökningar och andra administrativa uppgifter. Alla dessa aktörer tar hand om den

tunga administrativa delen av Stockholmjobbsinsatsen. Författaren anser att detta är en framgångsrik metod och rekommenderar starkt att fortsätta med den, eftersom den möjliggör för verksamheterna att fokusera mer på Stockholmjobbarnas utveckling och lärande.

I studien framkommer att motivationen hos kommunala verksamheter att ta emot Stockholmjobbare har ökat avsevärt genom tillsättningen av en huvudhandledare i Stockholmjobbsinsatsen. Huvudhandledaren etablerar och utvecklar samverkan med arbetsgivare samt bygger nära kontakt med handledare på arbetsplatserna. Hen arbetar kontinuerligt med att utveckla rutiner och material för introduktion och upplärning av Stockholmjobbare. Hen fungerar som en central kontaktpunkt mellan Stockholmjobbare, Jobbtorg och kommunala verksamheter. Hen hanterar känsliga frågor, såsom hälsa, hygien och tidsdisciplin med Stockholmjobbare, samt förmedlar kunskap om arbetsplatsnormer och värderingar. Hen är tillgänglig för att ge snabb återkoppling och för frågor från både handledare och Stockholmjobbare. Hen genomför frekventa uppföljningar, både under praktikperioden och under den efterföljande basanställningen, med Stockholmjobbare. Hen ägnar sig åt att ta fram en framgångsrik utvecklingsplan för Stockholmjobbare i syfte att säkerställa en tydlig progression för dem. Författaren rekommenderar starkt att stadsdelsförvaltningen fortsätter att stötta huvudhandledarens roll, då denna omfattar flera viktiga områden. Informanterna, i rollerna som chefer och handledare, ser också möjligheter till förbättringar inom förberedelsearbetet och föreslår att Stockholmjobbarna gör ett kort besök på arbetsplatsen innan praktikstarten för att vänja sig vid miljön och ställa frågor. Författaren anser att förslaget är betydande och rekommenderar att undersöka om det finns möjligheter att genomföra detta.

Trots goda framgångar med att öka motivationen hos kommunala verksamheter och stärka handledarskapsstödet finns fortfarande några utmaningar för stadsdelsförvaltningen i att stärka motivationsnivån inom sina verksamheter, med målet att öka deras benägenhet att ta emot Stockholmjobbare. Dessa är:

- Det saknas fortfarande tydlig ansvarsfördelning mellan stadsdelsförvaltningens huvudhandledare och Jobbtorg. Studien rekommenderar att frågan bör prioriteras, då den anses vara en betydande faktor som hindrar effektiviteten i Stockholmjobbsinsatsen.
- Återkommande avbrott i Stockholmjobbteamets arbete har orsakats av att flera medarbetare har slutat under 2024 och ersatts av nya, vilket har haft en negativ påverkan på det praktiska arbetet. Författaren rekommenderar därför att ledningen behöver

etablera ett långsiktigt och hållbart Stockholmjobbteam med ett gemensamt mål, där medlemmarna i Stockholmjobbteamet ska arbeta tillsammans under minst tolv månader.

- Samtliga informanter i studien har uttryckt sitt missnöje kring handledarutbildningen som finns i nuläget och påpekat att utbildningen bör inkludera fler praktiska moment som ger bättre förståelse för de språkliga och kulturella skillnaderna mellan Stockholmjobbarna och övrig personal på verksamheterna. Författaren har gått igenom handledarutbildningen och föreslår att stadsdelsförvaltningen tar hjälp av experter för att inkludera mer praktisk kunskap kring de specifika utmaningar som uppstår vid handledning av personer med olika bakgrunder.
- Trots att kommunala verksamheter får bättre stöd i dagsläget och känner till det sociala ansvaret, väljer vissa ändå att avböja att erbjuda praktikplatser genom att hänvisa till brist på tid eller resurser för att ta emot Stockholmjobbare. I studien framkom att det pågår en dialog med borgarråden om att ställa krav på kommunala verksamheter. Författaren rekommenderar därför att fortsätta dialogen med borgarråden, då ett politiskt beslut från staden skulle effektivisera hela Stockholmjobsinsatsen.
- Det finns fortfarande brist hos Stockholmjobbarna när det gäller att anpassa sig till sociala koder och förstå de oskrivna regler som gäller på arbetsplatsen. Det finns Stockholmjobbare som uppvisar begränsad kulturell och etnisk sensitivitet, vilket skapar kulturrelaterade missförstånd som försvårar deras integration i verksamheterna och påverkar arbetsrelationerna negativt. Författaren föreslår att huvudhandledaren går igenom den förberedande utbildningen med Stockholmjobbaren vid det första mötet och att den därefter genomförs tillsammans med en jobbcoach. Författaren rekommenderar även att överväga möjligheten att föra en regelbunden dialog med kommunens SFI-verksamhet för att erbjuda Stockholmjobbare lektioner i kultursensitivitet och interkulturell kommunikation samt praktisknära språk- och samhällsorienterade inslag.
- Det saknas offentlig uppskattning för de verksamheter som framgångsrikt har tagit emot Stockholmjobbare och det saknas ekonomiska incitament för handledarna som har varit ett stöd för Stockholmjobbare. Författaren föreslår att överväga att offentligt uppskatta verksamheter och erbjuda handledarna ett ekonomiskt tillägg för deras ansträngningar i handledarrollen. Detta skulle sannolikt kunna öka motivationen hos både de kommunala

verksamheterna att ta emot fler Stockholmjobbare och hos handledarna att fortsätta ge stöd till dem.

Studien visar att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings satsning *Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen* har haft goda och positiva effekter när det gäller att stärka de kommunala verksamheternas motivation i Stockholmjobb samt Stockholmjobbarnas handledarskap. Förvaltningen har vidtagit proaktiva insatser inom ramen för satsningen, såsom att minska den administrativa bördan för verksamheterna och att införa en samordnande huvudhandledare med ansvar för Stockholmjobbarnas introduktion, upplärning och handledning under praktik- och basanställningen. Trots dessa framsteg kvarstår flera utmaningar, såsom bristande rolltydlighet mellan Jobbtorg och huvudhandledare, personalomsättning inom Stockholmjobbteamet, vissa verksamheters fortsatt låga benägenhet att ta emot Stockholmjobbare, Stockholmjobbarnas svårigheter att anpassa sig till arbetsplatskulturen, behovet av en mer praktiskt orienterad och kultursensitiv handledarutbildning, bristen på offentlig uppskattning och ekonomiska incitament för verksamheter och handledare, samt otillräcklig kunskap om Stockholmjobbarnas arbetsuppgifter i relation till övrig personal på arbetsplatsen. Författaren föreslår att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning går igenom de rekommendationer som bygger på studiens viktigaste insikter, tar del av resultaten och fortsätter utveckla sina strategier för att öka de kommunala verksamheternas motivation och engagemang i Stockholmjobb.

#### **6.4 Vidare Forskning**

En möjlig vidare forskningsidé är att genomföra en kvalitativ studie som fokuserar på Stockholmjobbarnas egna upplevelser av det handledningsstöd de har fått under perioden 2024–2025. Studien skulle syfta till att förstå Stockholmjobbarnas subjektiva erfarenheter av handledarens stöd samt hur handledarskapet har påverkat deras arbetsmotivation och arbetsutveckling. Forskningen bör jämföra deras erfarenheter med dem som har deltagit under tidigare år, exempelvis de Stockholmjobbare som har gått vidare till självförsörjning eller inte har lyckats etablera sig på arbetsmarknaden. Denna forskningsinsats kommer att bidra till en ökad förståelse av vikten av handledarskapet ur Stockholmjobbarnas perspektiv. Studien kommer även att undersöka om det nuvarande handledarskapet uppfyller de krav som krävs för att Stockholmjobbarna ska kunna nå huvudmålet med insatsen.

## **7. Rekommendationer till Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning för att öka Kommunala Verksamheters motivation att ta emot Stockholmjobbare**

1. Samtliga informanter har bekräftat att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings tillsättning av en huvudhandledare i Stockholmjobsinsatsen har varit en framgångsrik satsning. Studien visar att motivationen hos kommunala verksamheter att ta emot Stockholmjobbare har ökat avsevärt. Före införandet av huvudhandledaren präglades insatsen av kritiska utmaningar och brister i handledarskapet. Författaren rekommenderar att stödet för huvudhandledarens roll bibehålls och förstärks, då denna funktion väsentligt stärker samverkan mellan stadsdelsförvaltningen, Jobbtorg och de kommunala verksamheterna.
2. Den administrativa bördan inom Stockholmjobsinsatsen anses av kommunala verksamheter vara både tidskrävande och komplex. I dagsläget finns administratörer som arbetar med uppgifter som rekvirering, kontroll av närvarolistor och andra administrativa behov. Huvudhandledaren sköter snabba arbetsmarknadsfrågor som dyker upp från kommunala verksamheter och hjälper även till med att vägleda kommunala verksamheter i att skriva anställningsavtal. Dessutom finns Jobbtorg, som hanterar lönestödsansökningar och har andra administrativa ansvarsområden. Alla dessa aktörer tar hand om den tunga administrativa delen av Stockholmjobsinsatsen. Författaren föreslår att den nuvarande arbetsfördelningen mellan administratörer, stadsdelsförvaltningens handledare och Jobbtorg bibehålls, då denna struktur underlättar verksamheternas fokus på Stockholmjobbarnas utveckling.
3. I studien framkom en av de stora anledningarna till att kommunala verksamheter tappade sin motivation att ta emot Stockholmjobbarna var att Stockholmjobbarna inte var väl förberedda innan de började praktiken och inte fick tydlig information om arbetsplatsens kultur, regler och förväntningar. Efter tillsättningen av huvudhandledaren anser de kommunala verksamheterna att förberedelserna har förbättrats. Samtidigt identifierar informanterna fortsatt utvecklingspotential inom detta område. Ett konkret förslag som nämns är att ge Stockholmjobbare möjlighet att besöka arbetsplatsen innan praktikstart, i syfte att bekanta sig med miljön, förebygga missförstånd och därigenom öka förutsättningarna för en framgångsrik

praktikperiod. Författaren bedömer detta förslag som betydelsefullt och rekommenderar att möjligheterna till genomförande utreds vidare.

4. Studien visar att det fortfarande saknas en tydlig rollfördelning mellan huvudhandledare och Jobbtorg. Att tydliggöra rollfördelningen mellan huvudhandledare och Jobbtorg framkommer som en tidskrävande process, bland annat till följd av strukturella utmaningar såsom geografisk separation samt hög arbetsbelastning som försvårar regelbundna möten. Den idéskiss som presenterats för satsningen *Förstärkt handledning av Stockholmjobb på stadsdelsförvaltningen* beaktar inte i tillräcklig utsträckning att huvudhandledaren behöver ha fokus på att systematiskt samla in information om Stockholmjobbarens kompetenser, behov, arbetsmotivation och målsättningar långt innan praktiken börjar. En revidering av idéskissen framstår därför som nödvändig, dels eftersom huvudhandledaren har en mer ingående kännedom om arbetsplatsens förutsättningar än Jobbtorg, dels eftersom det krävs tid för att skapa en god relation till Stockholmjobbaren, förstå individens ambitioner och säkerställa en välfungerande matchning mellan aspirant och verksamhet. För att förbättra insatsens genomförande krävs därför åtgärder som tydliggör rollfördelningen mellan huvudhandledaren och Jobbtorg.
5. Det har förekommit återkommande avbrott i Stockholmjobbteamets arbete. Dessa avbrott har orsakats av att flera medarbetare har slutat under 2024 och ersatts av nya, vilket har haft en negativ påverkan på det praktiska arbetet. Informanterna upplever att arbetet inte är linjärt eller progressivt, utan snarare cykliskt. Det innebär att varje gång en ny medarbetare tillkommer, måste Stockholmjobbteamet återvända till startpunkten. Det har även skett omorganisationer och förändringar i ledning och struktur, vilket försvårar möjligheterna att uppnå önskade resultat, särskilt jämfört med situationer där samma personer har arbetat tillsammans under en längre tid. Författaren vill därför påpeka att ledningen vid stadsdelsförvaltningen inser att arbetsmarknadsinsatser som Stockholmjobb är särskilt sårbara vid förändringar i ledning och struktur. Det är oerhört viktigt att ha i åtanke att varje arbetsrelation och varje framgång bygger på tid, förtroende och kontinuerlig anpassning. Författaren rekommenderar därför att ledningen förstår vikten av att etablera ett långsiktigt och hållbart Stockholmjobbteam med ett gemensamt mål, där medlemmarna ska arbeta tillsammans under en längre period.

6. Trots att det i dagsläget råder en öppen kommunikation och ett tydligt informationsflöde mellan huvudhandledaren, arbetsplatshandledare och Stockholmjobbare inför praktiken, framkom det i informanternas berättelser att många Stockholmjobbare fortfarande har bristande kunskap om hur de ska anpassa sig till sociala koder och förstå de oskrivna regler som gäller på arbetsplatsen. Det råder osäkerhet kring Stockholmjobbarnas språkliga förmåga i svenska och huruvida de har förstått sina arbetsuppgifter, rättigheter och skyldigheter. Det kvarstår även bristande kunskap om Stockholmjobbarnas arbetsuppgifter i jämförelse med övrig personal på arbetsplatsen.

Med utgångspunkt i informanternas förslag rekommenderar författaren att:

- För närvarande råder det att den digitala introduktionsutbildningen för Stockholmjobbare kan genomföras antingen självständigt eller tillsammans med en jobbcoach. Författaren föreslår att antingen huvudhandledaren eller jobbcoachen går igenom introduktionsutbildningen tillsammans med Stockholmjobbaren.
- Studien rekommenderar även att stadsdelsförvaltningen fortsätter samarbetet med Stockholmsmentor, för att möjliggöra att Stockholmjobbare även framöver kan få stöd av en mentor som bidrar till ökad förståelse för såväl skrivna som oskrivna regler samt de sociala koder som råder på den svenska arbetsmarknaden.
- Information om arbetsplatsens oskrivna regler och normer bör utformas på lättbegriplig svenska och koncentreras till de mest centrala aspekterna. En alltför omfattande eller komplex framställning riskerar att försvåra förståelsen och minska möjligheten för Stockholmjobbaren att tillgodogöra sig och minnas informationen.
- Arbetsplatshandledarna bör uppmanas att informera huvudhandledaren om huruvida de har förmedlat kunskap om Stockholmjobbarnas arbetsuppgifter till övriga kollegor, Syftet är att säkerställa att alla på arbetsplatsen förstår vilka uppgifter Stockholmjobbaren får och inte får utföra, så att förväntningarna är tydliga och arbetsmiljön fungerar bättre.

- Föreslå Stockholmjobbare att ta hjälp av familjemedlemmar med bättre svenska språkförmåga för att förstå informationen.
  - Skapa några korta videor som förklarar vilka arbetsregler och arbetsnormer som gäller på arbetsplatsen, både innan praktiken och på introduktionsdagen tillsammans med handledaren.
7. Samtliga informanter i studien har uttryckt sitt missnöje kring handledarutbildningen som finns i nuläget. Informanterna har påpekat att handledning av Stockholmjobbare upplevs som avsevärt mer utmanande än att handleda personal med relevant utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet. Informanterna påpekar även att utbildningen bör inkludera fler praktiska moment som ger bättre förståelse för de språkliga och kulturella skillnaderna mellan Stockholmjobbarna och övrig personal på verksamheterna. Författaren har gått igenom handledarutbildningen och föreslår att stadsdelsförvaltningen tar hjälp av experter för att inkludera mer praktisk kunskap kring de specifika utmaningar som uppstår vid handledning av personer med olika bakgrunder.
8. Det framkom i studien att kommunala verksamheter behöver påminnas om sitt sociala ansvar att erbjuda praktikplatser för Stockholmjobbare, så många som de har möjlighet att ta emot. Det framkom även att kommunala verksamheter känner till sitt sociala ansvar men ändå väljer att avböja att erbjuda praktikplatser genom att hänvisa till brist på tid eller resurser för att ta emot Stockholmjobbare. Informanterna lyfte fram Göteborg och Malmö som goda exempel, där politiska beslut redan finns och har haft en positiv påverkan på arbetsmarknadsinsatsen. I studien framkom att det pågår en dialog med borgarråden om att ställa krav på kommunala verksamheter. Författaren rekommenderar därför att fortsätta dialogen med borgarråden, då ett politiskt beslut från staden skulle effektivisera hela Stockholmjobsinsatsen. Informanterna är även övertygade om att om Stockholmjobsinsatsen görs kravbaserad genom ett politiskt beslut, kommer de kommunala verksamheterna att tvingas följa detta beslut och ta emot ett visst antal Stockholmjobbare. Författaren betonar starkt att Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning inte bör minska sina satsningar på att förbereda Stockholmjobbarna inför praktiken, även om ett politiskt beslut införs i framtiden.

9. Informanter från kommunala verksamheter påpekar att vissa Stockholmjobbare uppvisar bristande kunskap om svenska värderingar samt de oskrivna regler, den arbetskultur, de förväntningar och normer som präglar den svenska arbetsmarknaden. Detta leder till kulturrelaterade missförstånd som försvårar deras integration i verksamheterna och påverkar arbetsrelationerna negativt. Trots att huvudhandledaren erbjuder individuellt anpassat stöd som förklarar den svenska arbetskulturen på ett lättbegripligt sätt, bör denna process påbörjas redan när individerna lär sig svenska inom SFI. Författaren rekommenderar att överväga att etablera en regelbunden dialog med kommunens SFI-verksamhet för att erbjuda Stockholmjobbare ytterligare utbildning i kultursensitivitet, interkulturell kommunikation samt praktisknära språk- och samhällsorienterade inslag. Detta skulle ge bättre förutsättningar att utveckla social förståelse och ett professionellt bemötande i förhållande till den svenska arbetsmarknadens oskrivna regler, arbetskultur, förväntningar och de normer som råder i Sverige.
  
10. Studien visar att informanterna anser att verksamheter som framgångsrikt tagit emot Stockholmjobbare och erbjudit adekvat stöd bör belönas med offentlig uppskattning för sitt engagemang. Författaren föreslår även att man överväger att ge handledarna ett ekonomiskt tillägg för deras ansträngningar i handledarrollen. Ett månatligt reportage i Mitt i Stockholm eller Mitt Hässelby, som lyfter fram uppskattningen av kommunala verksamheters arbete med Stockholmjobbare samt handledarnas centrala roll i att vägleda långtidsarbetslösa, skulle kunna fungera som ett incitament för fortsatt effektivt arbete.
  
11. I studien har flera informanter även påpekat att Stockholmjobbare som har lyckats nå självförsörjning eller funnit sin drömutbildning efter praktik- och basanställningar bör uppmärksammas offentligt och framställas som förebilder för nya Stockholmjobbare. Detta skulle sannolikt bidra till att öka motivationen hos de nyare Stockholmjobbarna att sträva efter självförsörjning, och även ge kommunala verksamheter kännedom om det positiva arbete de har utfört, vilket i sin tur skulle gynna samhället genom de positiva effekter som Stockholmjobbinsatsen medför.

## **Sammanfattning av studiens rekommendationer:**

1. Uppskatta kommunala verksamheters arbete offentligt.
2. Stockholmjobbare som nått självförsörjning eller börjat studera bör lyftas fram som förebilder.
3. Stödet till huvudhandledaren bör bibehållas och förstärkas.
4. Huvudhandledare eller jobbcoach kan, vid möjlighet, gå igenom introduktionsutbildningen med Stockholmjobbaren.
5. Studiebesök före praktikstart kan minska missförstånd och stärka förutsättningarna för en lyckad praktik.
6. Information om arbetsplatsens oskrivna regler bör vara enkel och fokuserad på det viktigaste.
7. Fortsatt samverkan med Stockholmsmentor rekommenderas för att stödja Stockholmjobbare i att förstå arbetsmarknadens regler och koder.
8. Den nuvarande administrativa arbetsfördelningen bör bibehållas.
9. En dialog med SFI kan etableras för att erbjuda undervisning i arbetsmarknadens normer och kommunikation.
10. Stockholmjobbare kan uppmuntras att ta hjälp av familjemedlemmar med bättre svenskkunskaper.
11. Rollfördelningen mellan huvudhandledare och Jobbtorg bör tydliggöras och stärkas genom konkreta åtgärder.
12. Ett långsiktigt och hållbart Stockholmjobbteam med ett gemensamt mål bör främjas.
13. Fler arbetspraktiska moment, mer kunskap om de språkliga och kulturella skillnaderna behöver inkluderas i handledarutbildningen.
14. Fortsatt dialog med borgarråden för att fastställa politiska betingelser som kan effektivisera Stockholmjobb och öka antalet praktikplatser.
15. Även om ett politiskt beslut införs i framtiden, bör stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg inte minska sina satsningar på att rusta Stockholmjobbarna inför praktiken.
16. Handledare kan föreslås få ekonomisk ersättning för sitt arbete.

## Referenser:

1. Alvinius, A., Borglund, A. och Larsson, G., 2023. Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur
2. Aspers, P. (2011). Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden. Malmö: Liber.
3. Behtoui, A. (2016). "Beyond social ties: The impact of social capital on labour market outcomes for young Swedish people"
4. Denscombe, M. (2016). Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur.
5. Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2010). Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. Pearson.
6. Hajighasemi, Ali; Straarup, Görgen (2021). Socialt arbete i ett mångkulturellt Sverige: migrationens bidrag till folkhemmet. Stockholm: Liber..
7. Joonas, P.A. and Nekby, L. (2012). Intensive coaching of new immigrants: An evaluation based on random program assignment. The Scandinavian Journal of Economics, 114(2), pp.575–600.
8. Lipsky, Michael (2010). Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services. New York: Russel Sage Foundation, s. 3-26.
9. Mörk, Eva; Ottosson, Lillit; Vikman, Ulrika. (2021). Kommunal arbetsmarknadsanställning – Väg till arbete eller a-kassa? Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU). Rapport 2021:16. Uppsala.
10. Sandberg, B. Faugert, S. (2020). Perspektiv på utvärdering. Studentlitteratur AB.

11. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
12. Stockholms stad. (2024). Idéskissinsatser sociala investeringsfonden: Förstärkt handledning av Stockholmsjobb på stadsdelsförvaltningen. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning.
13. Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. Stockholm: Vetenskapsrådet.

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **Intervjufrågor till Arbetsgivare**

#### **Uppvärmningsfrågor:**

1. Skulle du kunna beskriva din roll och dina ansvarsområden i verksamheten?

#### **Erfarenheter och upplevelse av att ta emot Stockholmsjobbare:**

2. Hur har er erfarenhet varit av att ta emot Stockholmsjobbare i er verksamhet?
3. Hur ser ni på de långsiktiga effekterna av att ta emot Stockholmsjobbare i er verksamhet?

#### **Val och stöd för handledare**

4. Hur går processen till när ni väljer handledare för Stockholmsjobbare (utbildning/träning/information)?
5. Hur följer ni upp handledarnas arbete med Stockholmsjobbare?

#### **Kommunikation och samarbete med jobbcoach och stadsdelsförvaltningen**

6. Hur ofta och på vilket sätt kommunicerar ni med jobbcoachen och stadsdelsförvaltningen under insatsen för att säkerställa att Stockholmsjobbarna får rätt stöd?
7. På vilket sätt kan stadsdelsförvaltningen och Jobbtorg stödja er för att öka er motivation och möjlighet att ta emot fler Stockholmsjobbare?

### **Intervjufrågor till Jobbtorg**

#### **Verksamheten och målen med Stockholmsjobb**

1. Skulle du kunna kort beskriva Jobbtorgs roll i Stockholmsjobsinsatsen?
2. Hur mäter ni framgången av insatsen (vilka indikatorer använder ni)

#### **Samarbetet med stadsdelsförvaltningen.**

3. Hur ser samarbetet ut mellan Jobbtorg och stadsdelsförvaltningen? (Är det nuvarande stödet tillräckligt för att ni ska kunna utföra ert arbete effektivt, finns det utrymme för förbättringar?)

### **Språkpraktik och kommunikationsförberedelser**

4. Vilka är de vanligaste utmaningarna ni ser hos deltagarna i stockholmsjobb?

5. Hur bedöms Stockholmsjobbarnas språkkunskaper och finns det någon form av förberedande insats innan de skickas till arbetsplatserna?

### **Samarbetet med arbetsgivarna**

6. Hur ser samarbetet ut mellan Jobbtorg och arbetsgivarna när det gäller handledarskapet för Stockholmsjobbare?

7. Vilken roll spelar jobbcoacherna i att stödja både deltagarna och handledarna?

### **Nöjdhet/ Missnöje och förbättringsområden**

8. Hur upplever ni att arbetsgivarna ser på Stockholmsjobb-insatsen

9. Vilka är de vanligaste anledningarna till att arbetsgivare är nöjda / missnöjda med insatsen

10. Hur påverkar arbetsgivarnas nöjdhet / missnöje deras vilja att fortsätta ta emot Stockholmsjobbare i framtiden?

11. Vilken typ av utbildning eller stöd skulle behövas för att förbättra handledarnas förmåga att stödja Stockholmsjobbare?

### **Framtidsvisioner**

12. Vilka övergripande förbättringar skulle ni vilja se i Stockholmsjobb-insatsen för att stärka samarbetet mellan stadsdelsförvaltningen, deltagarna och arbetsgivarna, samt öka arbetsgivarnas motivation att fortsätta ta emot Stockholmsjobbare?

## **Intervjufrågor till Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning**

### **Verksamheten och målen**

1. Vilken roll har du i insatsen Stockholmsjobb?

2. Vilka är de främsta målen med insatsen Stockholmsjobb?

3. Vilken åldersmålgrupp arbetar ni med?

4. Hur bedömer ni att insatsen hittills har lyckats?

5. Hur definierar ni framgång för Stockholmsjobb, och vilka data använder ni för att följa upp detta?

### **Samarbete med Jobbtorg och arbetsgivarna**

6. Hur fungerar ert samarbete med Jobbtorg i denna insats?

7. Finns det områden där ni önskar bättre koordinering?

8. Hur fungerar ert samarbete med arbetsgivarna i praktiken?

9. Hur kommunicerar ni med handledaren för Stockholmsjobbaren?

10. Vilket stöd får arbetsgivarna och handledarna från stadsdelsförvaltningen för att underlätta handledningen av Stockholmsjobbare?

### **Missnöje och utmaningar**

11. Vilka är de vanligaste klagomålen ni får från arbetsgivare och handledare?

12. Vilka är de vanligaste klagomålen ni får från Stockholmsjobbare?

13. Hur hanterar ni klagomål från både arbetsgivare och Stockholmsjobbare?

14. Vad är era synpunkter på varför dessa problem uppstår kontinuerligt? Vilka är de största utmaningarna?

### **Resurser**

15. Erbjuder ni någon form av utbildning eller stöd till handledarna?

16. Vilka åtgärder finns det idag för att upprätthålla motivationen hos arbetsgivare att ta emot Stockholmsjobbare i sina verksamheter?

17. Hur arbetar ni med att stärka deltagarnas motivation att fullfölja Stockholmsjobb och minska risken för återfall till försörjningsstöd?

## **Framgångsfaktorer**

18. Kan du beskriva några framgångsrika exempel från Stockholmjobb-insatsen som ni anser skulle vara värdefulla att skala upp?

19. Vilka bakomliggande faktorer tror ni bidragit till att just dessa deltagare uppnått så positiva resultat?

## **Framtida utveckling**

20. Vilka ytterligare åtgärder eller stöd skulle ni vilja ha från kommunen eller andra aktörer för att förbättra insatsen Stockholmsjobb?

## **Intervjufrågor till arbetsplatshandledare:**

1. Skulle du kunna beskriva din roll och dina ansvarsområden i verksamheten?

2. Hur har er erfarenhet varit av att handleda Stockholmjobbare i er verksamhet?

3. Vilka är de mest återkommande utmaningarna du har stött på när du leder Stockholmjobbare, och hur har dessa påverkat arbetet på din arbetsplats?

4. Anser du att den handledarutbildning ni har gått igenom var tillräcklig? Finns det utrymme för förbättringar?

5. Har det funnits situationer där du har känt att mer förberedande material eller utbildning skulle ha kunnat hjälpa dig och Stockholmjobbaren att undvika missförstånd eller konflikter?

6. Vilken typ av ytterligare stöd skulle du vilja ha från stadsdelsförvaltningen eller Jobbtorg för att kunna ge en mer effektiv handledning till Stockholmjobbare?

## **Bilaga 2 – Informationsbrev**



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM**  
sh.se

## Information till deltagare

Du har blivit tillfrågad att delta i studien Du har blivit tillfrågad att delta i arbetet med en praktikrapport. Enligt dataskyddsförordningen (2016/679) är Södertörns högskola personuppgiftsansvarig för personuppgiftsbehandlingar i studentarbeten. I det här dokumentet får du information om hur dina personuppgifter kommer att behandlas inom ramen för denna studie.

## Syftet med studien

Studien utförs som en del i min utbildning, inom Internationell migration och etniska relationer vid institutionen för samhällsvetenskaper vid Södertörns högskola. Syftet med studien är att Statsförvaltningen har en ambition att utveckla sina insatser för att skapa bättre förutsättningar för arbetsgivare att engagera sig i arbetsmarknadsåtgärder och därigenom förbättra långtidsarbetslösas möjligheter till självförsörjning. Syftet med denna rapport är att undersöka vilka ytterligare åtgärder statsförvaltningen kan vidta för att öka motivationen inom sina verksamheter, så att arbetsgivare blir mer benägna att ta emot fler deltagare genom det stöd de får från stadsdelsförvaltningen.

I denna studie kommer intervjuer att användas som datainsamlingsmetod, vilka genomförs enskilt med varje deltagare, personligen beroende på deltagarnas praktiska förutsättningar. Intervjuerna som ska genomföras på offentliga platser varar mellan cirka 1-2 timmar, medan de som behöver genomföra via Zoom kan ta ca. 1 timme.

## Personuppgifter som kommer att behandlas

För att uppnå syftet med studien kommer följande personuppgifter om dig att samlas in och behandlas: namn, telefonnummer, adress, e-postadress, enkätsvar

## Med stöd av vilken rättslig grund kommer personuppgifterna att behandlas?

Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är ditt informerade samtycke. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet.

## Hur personuppgifterna kommer att förvaras och skyddas under arbetets gång?

Dina personuppgifter kommer att förvaras i enlighet med konfidentialitetskravet. För att uppfylla konfidentialitetskravet har vi förvarat all data inklusive transkribering, ljudfiler samt annan essentiell data på en säkerhetsskyddad mapp på våra datorer som enbart vi har tillgång till och kräver autentisering, för att på så sätt reducera risken för obehöriga att ta del av datan.

## Hur länge personuppgifterna kommer att behandlas?

Dina personuppgifter kommer att behandlas till dess studentarbetet är avslutat och betygsatt med godkänt betyg. Därefter kommer personuppgifterna att raderas. Ditt namn eller något annat som direkt skulle kunna identifiera dig kommer inte att finnas med i resultatet.

## Dina rättigheter enligt dataskyddsförordningen

Södertörns högskola är personuppgiftsansvarig för behandlingen av dina personuppgifter. Enligt dataskyddsförordningen har du rätt att få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i studien (registerutdrag), och vid behov få eventuella felaktiga personuppgifter rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas.

Vill du utnyttja någon av dessa rättigheter eller återkalla ditt samtycke ska du kontakta ansvarig student eller studentens handledare (kontaktuppgifter finns nedan).

## Klagomål

Om du har några funderingar eller klagomål avseende hur dina personuppgifter behandlas kan du kontakta högskolans dataskyddsombud via [dataskydd@sh.se](mailto:dataskydd@sh.se). Du har även rätt att lämna klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten (IMY) om du inte är nöjd med högskolans personuppgiftsbehandling. IMY nås via e-post: [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

## Ansvariga för studien

Huvudansvarig för studien är Ali Hajighasemi

E-post: [ali.hajighasemi@sh.se](mailto:ali.hajighasemi@sh.se)

Studien genomförs av Alamgir Hossain

E-post: [samisavil@gmail.com](mailto:samisavil@gmail.com)

### Samtycke till att delta i studien praktikrapport

Jag har tagit del av informationen om studien och samtycker till att delta i studien praktikrapport. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta deltagandet i studien utan att ange skäl för det. Genom min underskrift väljer jag att delta i studien och godkänner att Södertörns högskola behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

Datum och ort

---

Underskrift

---

Namnförtydligande

---