
Näringslivets samhällsinvesteringar – till vilken nytta?

En utvärdering av Skanskas arbetsmarknadsinsatser
i två bostadsprojekt i Göteborg

Jonas Huldt och Ola Sabel
Payoff Utvärdering och Analys AB

Medförfattare:
Anja Skans och Christina Ingelsten
Skanska Sverige AB

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2	4. Resultat	16
1. Sammanfattning	3	4.1 Samhällsekonomisk utvärdering.....	16
2. Inledning	4	4.1.1 Samhällsekonomisk potential	17
2.1 Skanskas hållbarhetsarbete	4	4.1.2 Intäkter för samhället.....	17
2.2 Syfte med utvärderingen	5	4.1.3 Lönsamhet för samhället	17
2.3 Metod.....	5	4.1.4 Återbetalningstid för samhället	17
2.3.1 Nyttosam, modell för samhällsekonomiska beräkningar.....	5	4.2 Samhällsekonomiskt resultat.....	17
2.3.2. Sociala effekter och mervärden	6	4.2.1 Samhällsekonomisk potential	17
3. Social agenda i bostadsutvecklingsprojekt..	7	4.2.2 Intäkter för samhället.....	18
3.1 Om bostadsprojekten	7	Intäkter för kommun/stad	19
3.1.1 Kvibergs Entré.....	7	Intäkter för region/landsting.....	19
3.1.2 Örgryte Torp	8	Intäkter för staten	19
3.2 Social agenda – Innehåll	9	Intäkter för individerna.....	19
3.2.1 Arbetsmarknadsinsatser	9	Känslighetsanalys	20
3.2.2 Inspirerande och motiverande aktiviteter	10	4.2.3 Insatskostnaden.....	20
3.3 Social agenda – Process.....	10	4.2.4 Lönsamhet för samhället	21
3.3.1 Idéutveckling inom Skanska Nya Hem.....	11	Lönsamhet för kommun/stad.....	21
3.3.2 Formulering av social agenda.....	11	Lönsamhet för staten	21
3.3.3 Styrning och ansvarsfördelning	11	4.2.5 Återbetalningstid	22
3.3.4 Förankring och beslut.....	12	4.2.6 Vad kostar det att inte göra några insatser?	22
3.3.5 Detaljplanering – handlingsplan	12	4.3 Sociala Effekter och mervärden	22
3.3.6 Samverkanspartners	12	4.3.1 Effekter för praktikanterna	22
3.3.7 Genomförande av aktiviteter och löpande uppföljning.....	13	Självförtroende och självkänsla	23
3.3.8 Avslutning och uppföljning.....	13	Socialt liv och språkutveckling.....	24
3.4 Praktikplatser.....	14	Arbetslivserfarenhet.....	24
3.4.1 Arbetsbeskrivning för praktikant	14	Trygghet	24
3.4.2 Rekryteringsprocess.....	14	Stolthet och framtidstro.....	24
Annonsering/lansering	14	4.3.2 Effekter för Skanska.....	25
Urval och intervjuer	14	Effekter för medarbetare.....	25
3.4.3 Planering för mottagning/individuell praktikplan.....	14	Affärsnytta.....	26
3.4.4 Genomförande av praktik och coaching	15	Kommunikation och marknadsföring.....	27
		Rekrytering och kompetensförsörjning	27
		4.3.3 Effekter för samarbetsparter.....	27
		5. Framgångsfaktorer	29
		5.1 Strukturerad modell	29
		5.2 Skanskas nätverk	30
		5.3 Styrning och projektledning	30
		5.4 Bemötande och individuell anpassning	31
		5.4.1 Matchningsprocessen	32
		5.5 Samverkan och samarbete.....	32

Vi vill driva nytänkande samhällsutveckling

I samband med två bostadsutvecklingsprojekt i Göteborg, Kvibergs Entré och Örgryte Torp fick konsultbolaget Pay-Off Utvärdering och Analys AB i uppdrag att utvärdera en del av Byggprojektens arbete inom social hållbarhet. Det gällde en arbetsmarknadsinsats där praktikplatser erbjöds. Syftet var att bygga kunskap kring de samhällsekonomiska och sociala effekterna samt framgångsfaktorerna. Rapporten visar att det är samhällsekonomiskt lönsamt att arbeta med arbetsmarknadsinsatser där praktikplatser erbjuds. Den ger också en bild av vilken arbetsgång som krävs för att lyckas med arbetsmarknadsinsatser i Skanskas bostadsutvecklingsenhet Nya Hem i Göteborg.

Båda är pilotprojekt för social hållbarhet och arbetet omfattade även motivationsinsatser riktade till unga och delaktighetsinsats av boende i utformning av sitt område. Dessa insatser ingick dock ej i utvärderingen.

Pilotprojekten i Göteborg och den utvärdering som Pay-Off gjort är en del av Skanskas resa inom social hållbarhet där vi arbetar med socialt värdeskapande i planering och byggande som exempelvis trygghet, sammanhållning, arbetsmarknadsinsatser och skolsamarbete. Det vi planerar och bygger i våra olika verksamheter har betydelse för affärer, livsvillkor och samhällsnytta. Att förstå framgångsfaktorerna och hur olika typer av affärer och byggprocesser kan bidra till ökade sociala värden för kund och samhälle hjälper oss och våra kunder att förstå hur vi kan göra lönsamma samhällsinvesteringar – oavsett område.

Ett varmt tack till alla medverkande i pilotprojekten.



Alexandra Laurén,
Vice VD,
Skanska Sverige AB

1. Sammanfattning

I denna rapport utvärderas två av Skanskas bostadsutvecklingsprojekt i Göteborg, Kvibergs Entré och Örgryte Torp, som utifrån en social agenda arbetat med arbetsmarknadsinsatser genom att bland annat erbjuda praktikplatser för personer långt ifrån arbetsmarknaden.

Totalt har elva stycken praktikanter fått arbetsträningen, åtta av de elva praktikanterna har efter praktiken fått arbete, och de övriga tre är i studier och har gjort tydliga stegförflyttningar mot arbete. Före praktiktiden utgjorde gruppen på elva individer en total samhällsekonomisk potential motsvarande 6,4 mkr, vilken uppstod på grund av att individerna inte arbetade och behövde stöd från olika samhällssektorer. På två år motsvarar det nästan 13 miljoner kronor. När sedan åtta av elva praktikanter fick arbete skapade de intäkter för samhället motsvarande 4,7 (4 659 000) mkr per år. Intäkten skapades genom att individerna nu istället bidrar till samhället (produktionsvärde).

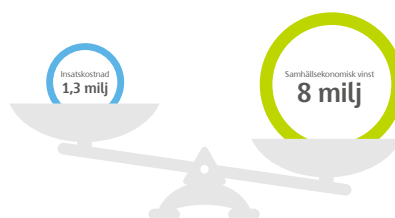
Utvärderingen visar att den samhällsekonomiska lönsamheten efter ett år var 3,3 mkr (intäkt 9,3 milj minus insatskostnad 1,3 milj) och efter två år blir den totala lönsamheten 8,0 mkr. Utredningen visar också att de totala insatskostnaderna har betalats tillbaka till samhället redan efter fyra månader.

De absolut största vinnarna är praktikanterna som gick från att vara utanför arbetsmarknaden till att kunna försörja sig själva genom arbete och därigenom kan leva självständiga liv. Gruppen praktikanter ökade tillsammans sin disponibla inkomst med 1,5 mkr per år.

De sociala effekter som uppstod för praktikanterna var ökat självförtroende, bättre socialt liv och de språksvaga förbättrade sitt kunnande i det svenska språket. Insatsen skapade också en arbetslivserfarenhet, en framtidstro och stolthet samt en ökad trygghet i livet.

Men det var inte bara praktikanterna som upplevde positiva, sociala effekter. Det skapades även mervärden för Skanska och andra berörda verksamheter. För Skanska kan dessa mervärden beskrivas som effekter för medarbetare, affärsnytta och kompetensförsörjning.

Man kan konstatera att arbetsmodellen som Skanska utvecklat varit mycket effektiv och genererat värden och utveckling för både individer, företaget och samhället. Enligt handläggare på arbetsförmedlingen har Skanska Nya Hems satsning både förkortat tiden till arbete för praktikanterna samt bidragit till en högre grad av avancerade tjänster, vilket bidrar till det samhällsekonomiska värdet. Viktiga framgångsfaktorer var det integrerade arbetssättet i Skanskas befintliga processer, individuell anpassning och coachning, flexibilitet och nära samarbete med en rad samarbetspartners samt fokus på kvalitet och verkningsfullhet framför kvantitet.



2. Inledning

2.1 Skanskas hållbarhetsarbete

Skanska är en ledande byggaktör i Sverige, kärnverksamheten består i att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön vi lever i. Skanska vill bidra till att skapa hållbara lösningar och bygga ett bättre samhälle.

Social hållbarhet handlar för Skanska om att identifiera samhällsbehov och vilka lösningar som bäst bidrar till en positiv samhällsutveckling. Skanska har stora möjligheter att bidra med lösningar för att minska bostadsbrist, öka inkludering i samhället, bidra till hållbar stadsutveckling och infrastruktur-lösningar som tar hänsyn till människors behov både idag och i framtiden. Skanska utvecklar och erbjuder affärsmässiga sociala lösningar med syftet att skapa värden för kund och samhälle. Det finns två fokusområden för Skanskas samhällsinsatser; dels social hänsyn i planering och utformning av byggnader, områden och städer, dels samverkansinsatser för utveckling av människor i lokalsamhället exempelvis arbetsmarknadsinsatser.

Social hållbarhet handlar för Skanska om att identifiera samhällsbehov och vilka lösningar som bäst bidrar till en positiv samhällsutveckling.

Skanska drivs av visionen att vara en förebild i svenskt näringsliv, en samhällsutvecklare som bidrar till en långsiktigt hållbar utveckling. Skanska Nya Hem är en bostadsutvecklande enhet som arbetar aktivt med en bredd av hållbarhetsaspekter, som får effekt både i enskilda bostadsprojekt men också för samhället i stort.

Skanska Nya Hem är en beställare till Skanska Hus som är den byggande enheten inom Skanska. Skanska Hus är totalentreprenören som ansvarar för genomförandet av bostadsprojekten. De två enheterna har olika roller och ansvar i de samhällsinsatser som görs.

Skanska har initierat en rad arbetsmarknadsprojekt runt om i Sverige de senaste åren. I denna

rapport beskrivs Skanska Nya Hem i Göteborgs arbete med att utveckla en metod för praktikplatser, utifrån lokala förutsättningar, för att effektivt bidra till en samhällsnytta.

I projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp utvecklade Skanska Nya Hem en social agenda för lokalt hållbarhetsarbete, som ingick i avtalet med Skanska Hus. Den sociala agendan var inriktad mot personer som stod utanför arbetsmarknaden och innehöll både motivationsåtgärder och yrkesinspiration samt möjlighet till praktik och arbete.

Skanska Nya Hems samhällsinvestering i Kvibergs Entré och Örgryte Torp knyter an till Göteborg Stads vision om öppenhet, inkludering, meningsfullhet och delaktighet. Göteborg Stad använder nya former av kravställningar i offentlig upphandling med fokus på social hänsyn. De nya kravställningarna riktar in sig på insatser för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden (unga, personer med utländsk bakgrund och funktionsnedsatta) med målet att få dessa i arbete.

Drivkraften bakom Skanskas Nya Hems sociala agenda i Kvibergs Entré och Örgryte Torp var att vara delaktiga i stadens utveckling, fokusera på de samhällsutmaningar som var, och fortfarande är, aktuella i staden och samtidigt utveckla verkningfulla värdeskapande modeller för detta.

Att lägga in sociala krav i en upphandling eller i en kommunal marktilldelning är ett sätt att ställa krav till byggaktörer att bidra till samhällsutvecklingen. Genom att ta social hänsyn i upphandlingar utformar kommunen ett verktyg för att påskynda utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle. Därigenom skapas incitament för nya arbetssätt och möjligheter till en mer inkluderande arbetsmarknad, där fler aktörer är aktiva. Att ha ett aktivt socialt hållbarhetsarbete med etablerade och verkningfulla modeller och arbetssätt blir då även en affärsnytta – som kan användas i exempelvis upphandlingar.

2.2 Syfte med utvärderingen

Payoff Utvärdering och Analys AB fick i uppdrag att utvärdera Skanskas satsning på en social agenda i projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp. Syftet med Payoffs utvärdering var att göra en utomstående bedömning, med utgångspunkt i etablerade utvärderingsmetoder och mot bakgrund av tidigare genomförda utvärderingsuppdrag. Utvärderingen omfattade tre huvudområden.

- **Samhällsnytta** – vilken samhällsnytta/samhällsekonomiska effekter som skapas genom att inkludera denna typ av social agenda i ett bostadsutvecklingsprojekt
- **Sociala effekter** – identifiering av sociala effekter som uppstår som ett resultat av arbetet med den sociala agendan, både avseende process (hur?) och aktiviteter (vad?) för minskat utanförskap och ökad delaktighet i samhället
- **Framgångsfaktorer** – vilka framgångsfaktorer som kan identifieras i organisering, styrning och arbetssätt i projekten

2.3 Metod

Samhällsnytta har i denna utvärdering olika dimensioner. Utvärderingen har därför genomförts med en kombination av olika metoder. I den samhällsekonomiska analysen uttrycks samhällsnytta som ekonomiska effekter och lönsamhet. I den delen av utvärderingen har vi använt oss av Nyttosam, Payoffs modell för samhällsekonomiska utvärderingar.

Den kvalitativa delen av utvärderingen lyfter fram ickeekonomiska effekter av samhällsnyttan och genomfördes som en intervjustudie, vi har valt att redovisa denna under rubriken sociala effekter och mervärden. Goda sociala effekter är samhällsnyttiga och har i ett längre perspektiv högst sannolikt också positiva samhällsekonomiska effekter.

Goda sociala effekter är samhällsnyttiga och har i ett längre perspektiv högst sannolikt också positiva samhällsekonomiska effekter.

Löpande under hela utvärderingen genomfördes en dokumentstudie, vilken till största delen grundade sig på styrande dokument och underlag från Skanska.

2.3.1 Nyttosam, modell för samhällsekonomiska beräkningar

Payoffs modell för samhällsekonomiska beräkningar, Nyttosam, bygger på grundläggande nationalekonomisk teori, Sveriges skattesystem, socialförsäkringssystemet, lagar och regler för arbetsmarknadspolitiska åtgärder och standardkostnader för ett stort antal insatser inom myndigheter och organisationer. Underlaget för beräkningarna bygger på praktikanternas försörjningssituation före och efter praktiktiden, samt kostnaderna för att genomföra insatsen. Genom att beräkna det produktionsvärde som förändras när en individ får ett arbete samt hur kostnaden för resursförbrukningen ändras, exempelvis insatser inom kommunen, insatser inom vården, polisinsatser, kan Nyttosam beräkna samhällsekonomisk potential, intäkt, lönsamhet och återbetalningstid. Samtliga beräknade resultat kan redovisas på total samhälls nivå och nedbrutet på olika aktörer i samhället.

Tanken med att påvisa de samhällsekonomiska effekterna, är att lyfta fram och tydliggöra de ”osynliga” kostnaderna av utanförskap, det vill säga de

kostnader som normalt inte redovisas i några uppföljningar. Ett exempel på detta är kostnaden för ickearbete. Vi beräknar de intäkter som skapas i samhället när personer börjar arbeta och bidrar till produktionen av varor och tjänster. Dessutom beskriver vi hur den ekonomiska

nyttan av insatsen fördelar sig mellan olika parter i samhället.

Målet med den samhällsekonomiska utvärderingen är att i ett första steg visa på kostnaderna för deltagarnas utanförskap. I ett andra steg beräknas nyttan av projektet. Resultat och effekter synliggörs

för hela samhället, olika aktörer och deltagarna/praktikanterna. Genom att kostnaderna för projektet jämförts med vilka intäkter projektet leder till kan åtgärdens lönsamhet bedömas ur ett socialt investeringsperspektiv.

Det samlade målet för den samhällsekonomiska utvärderingen är att ge en helhetsbild av projektets effektivitet och lönsamhet. Genom analysen redovisas hur fördelningen av kostnader och ”nytta” kan variera mellan olika samhällsaktörer. Den samhällsekonomiska utvärderingen beräknar och synliggör intäkter, lönsamhet och återbetalningstid för de aktörer som berörs.

Ytterligare användningsområden av den samhällsekonomiska utvärderingen är att underlätta spridning av kunskap och lärande. Den kan också användas för att ta fram underlag för beslut om satsningar som innebär initiala kostnader, men som ofta är lönsamma på sikt.

I rapportens samhällsekonomiska avsnitt finns utvärderingar och beräkningar av den samhällsekonomiska effekt som uppstod när personer som stod utanför arbetsmarknaden började arbeta och kunde försörja sig.

2.3.2. Sociala effekter och mervärden

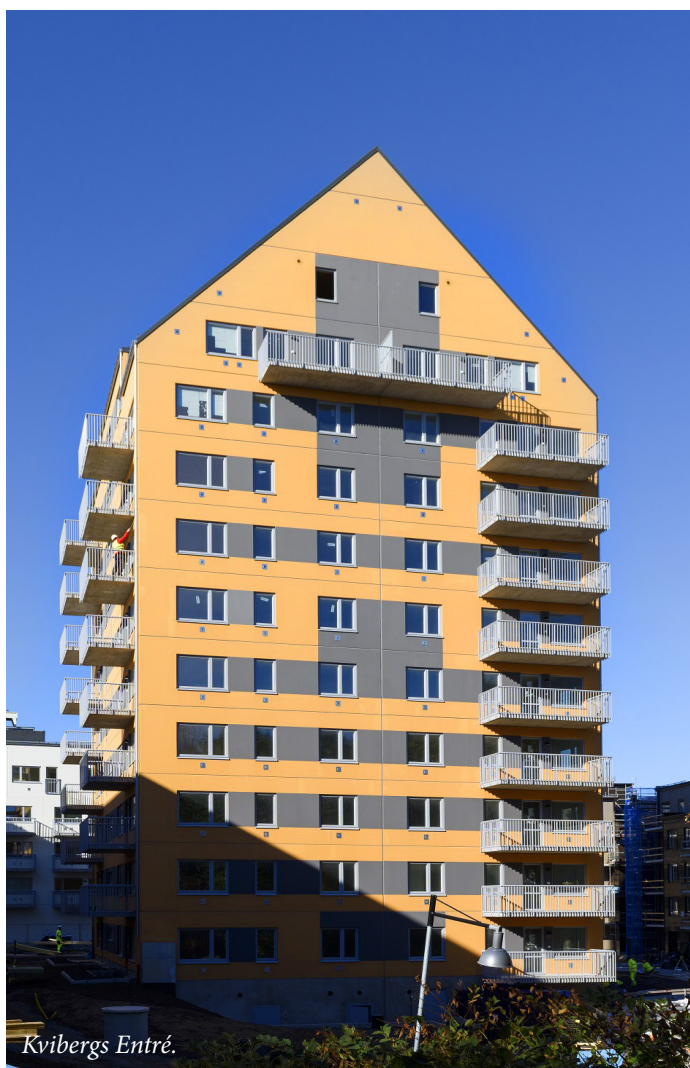
I utvärderingen ingick det även att fånga, beskriva, analysera och lyfta fram de sociala effekter och mervärden som insatsen bidragit till att skapa. De sociala effekterna har följts upp genom fokusgrupper och telefonintervjuer med personer som på olika sätt har varit involverade i Kvibergs Entré och Örgryte Torp. Vi har även tagit del av skriftligt material och videos som är gjorda med praktikanterna.

Totalt har 19 personer intervjuats. Urvalet har skett i samråd med uppdragsgivaren. De kategorier av personer som har intervjuats är: praktikanter, personal vid Skanska och personal hos olika samarbetspartners, såväl offentliga som privata. Intervjuerna gjordes utifrån en strukturerad intervjuguide, som säkerställde att samtliga kategorier har besvarat samma frågeställningar. Fördjupade frågor ställdes även utifrån varje enskild individs roll, funktion och upplevelser. Bredden på intervjuade personer säkerställde att olika perspektiv lyftes fram i utvärderingen.

3. Social agenda i bostads- utvecklingsprojekt

3.1 Om bostadsprojekten

Kvibergs Entré och Örgryte Torp är två nya bostadsområden i Göteborg. I nedanstående stycke beskriver vi bostadsprojekten kortfattat. Därefter berättar vi hur projekten har arbetat med social hållbarhet, med det övergripande målet att motverka utanförskap. Detta har gjorts dels genom sysselsättningsåtgärder på individnivå och dels genom motiverande och yrkesinspirerande aktiviteter på gruppnivå.



Kvibergs Entré.

3.1.1 Kvibergs Entré

Kviberg är ett område i Östra Göteborg som har präglats av industriell verksamhet under många år. Socioekonomiskt karaktäriseras området av lägre utbildningsnivåer, inkomstnivåer och sysselsättningsgrad än vad som gäller för stadens genomsnitt. Miljön vid ån och industriområdet omvandlas nu till ett modernt bostadsområde. I byggprojektet producerade Skanska flerbostadshus med 133 bostadsrättslägenheter. Husen består av ett stort antal små lägenheter utformade för att vara prisvärda och funktionella. I Kviberg skapades ett modernt område som uppmuntrar till samvaro och gemensamma aktiviteter.

Kvibergs Entré utgjorde ett pilotprojekt där Skanska Nya Hem tog fram en plan för social hållbarhet som innebar att man under projekttiden genomförde samhällsfrämjande aktiviteter kopplade till bostadsprojektet. Ett av målen var att skapa effektiva metoder för att arbeta med social hållbarhet i en bostadsutvecklingsprocess.

Ett annat av målen var att ge personer långt ifrån arbetsmarknaden en möjlighet till en praktikplats hos Skanska eller någon av deras underleverantörer. Tanken med praktikplatsen var att den skulle vara en väg in på arbetsmarknaden, ge arbetslivserfarenhet samt skapa ett ökat kontaktnät, vilket i förlängningen kan leda till att praktikanterna kunde få en anställning (hos Skanska eller annan arbetsgivare) och kunna leva mer självständiga liv.

I arbetet ingick även aktiviteter av motiverande och inspirerande karaktär som inspirationsdagar på skolor och möjligheter till studiebesök. Dessa aktiviteter syftade till att skapa intresse för branschen, skapa förebilder och ge en framtidstro och på så sätt förebygga ett eventuellt framtida utanförskap.

3.1.2 Örgryte Torp

Örgryte Torp ligger i kanten av rekreationsområdena Skatås och Delsjön. Örgryte Torp bebyggs totalt sett med drygt 300 bostadsrättslägenheter, 200 hyresrättslägenheter och 48 radhus med äganderätt. I området byggdes också en förskola med fyra avdelningar samt en mindre verksamhetslokal. Skanskas del av byggnationen i området omfattade 87 bostadsrättslägenheter och 24 radhus.

En konsttävling anordnades, där de boende fick vara med och själva påverka sin boendemiljö.

I likhet med det ovan beskrivna Kvibergs Entré, formulerade Skanska i Örgryte Torp sociala åtaganden i sin bostadsutveckling med inriktning på kultur, mångfald och integration. Även i Örgryte Torp var målet att genomföra sysselsättningsfrämjande aktiviteter såsom praktikplatser och projektanställningar, liksom aktiviteter av motiverande och inspirerande karaktär till en bredare målgrupp.

Utöver sysselsättningsfrämjande åtgärder satsades det även på konst och kultur. En konsttävling anordnades, där de boende fick vara med och själva påverka sin boendemiljö. Initiativet var uppskattat av boende och Göteborgs Stad, som ser arbetssättet med delaktighet som en viktig pusselbit när Göteborg ska växa. Konstprojektet drevs av en praktikant som fick möjlighet att utvecklas och växa i rollen som projektledare.



Örgryte Torp.

3.2 Social agenda – Innehåll

I projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp genomförde Skanska Nya Hem satsningar för social hållbarhet genom att definiera en social agenda.

Syftet med satsningarna var:

- Att ta emot personer som står utanför arbetsmarknaden och erbjuda dem praktik, antingen hos Skanska eller hos en underentreprenör, i syfte att ta ett steg närmare arbetsmarknaden och minska utanförskapet
- Att inspirera personer med intresse för branschen som idag står utanför arbetsmarknaden och stärka deras motivation och att därigenom förebygga utanförskap
- Att utveckla Skanskas pågående mångfaldsarbete och utveckla verkningsfulla modeller för genomförande av samhällsinvesteringar
- Att rikta insatser mot unga, utrikes födda och familjeförsörjare
- Att samarbeta med partners och föreningar som arbetar mot ovanstående mål

Utifrån ovan redovisade syften initierades två fokusområden: arbetsmarknadsinsatser samt inspirerande och motiverande insatser. Nedan beskrivs i kort-het vad initiativen innebar och hur själva arbetsprocessen utvecklades.

3.2.1 Arbetsmarknadsinsatser

Arbetsmarknadsinsatserna i projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp riktades in på att skapa praktikplatser till personer som stod utanför arbetsmarknaden.

Förutom att erbjuda praktikplatser har Skanska Nya Hem arbetat aktivt för att skapa dialog och engagemang i kontakt med samarbetspartners, underleverantörer och andra aktörer. Skanska arrangerade exempelvis workshops för att utveckla arbetet med praktikanterna tillsammans med samverkanspartners och intressenter.

Elva personer, varav majoriteten med utländsk bakgrund, fick praktik. Under praktiktiden fick individerna personligt stöd för att finna sig till rätta på sin praktikplats. De fick även handledning, språkträning och relevanta arbetsuppgifter som hjälpte dem att bygga sin plattform för framtiden. Resultatet av Skanskas insatser är att åtta av dessa personer efter praktiken erbjöds arbete inom Skanska eller hos någon annan arbetsgivare. Resterande personer gjorde stegförflyttningar och gick vidare till studier eller andra insatser, som förhoppningsvis kommer leda till arbete.

För att vi i Sverige ska kunna lösa de samhällsutmaningar som finns idag krävs samverkan mellan företag, stad och ideella organisationer. Göteborg Stad satsar långsiktig och uthålligt på att skapa en mer jämlik stad. Fokus är att minska på skillnader i livsvillkor för ökad sammanhållning, tillit och delaktighet. Arbetet ska göras i samverkan med näringsliv, myndigheter och civilsamhälle. Göteborgs Stad har en modell för social hänsyn i offentlig upphandling, där unga, utrikes födda och personer med funktionsnedsättning är fokuserade målgrupper. I linje med Göteborgs vision och FN:s 17 hållbarhetsmål var därför Skanskas intentioner i projekten att skapa ett nära samarbete mellan underentreprenörer och konsulter som varit delaktiga i byggprojekten. Lika viktigt är dock den samverkan som skedde med arbetsförmedling, ArbVux (Arbetsmarknads och Vuxenutbildningsförvaltningen) samt utbildningsleverantörer och Kompetenscenter.

I projektet Kvibergs Entré identifierades inledningsvis ett antal möjliga praktikplatser inom Skanska eller hos deras underentreprenörer, och en målsättning om att få till stånd fem praktikplatser sattes upp. Denna målsättning uppnåddes. Mot-svarande för Örgryte Torp var sex praktikplatser. Även där nådde man målet.

Vid sidan om de direkta arbetsmarknadsaktiviteterna genomfördes också frukostmöten samt workshops med samarbetspartners, liksom träffar med underleverantörer.

För att vi i Sverige ska kunna lösa de samhällsutmaningar som finns idag krävs samverkan mellan företag, stad och ideella organisationer.

3.2.2 Inspirerande och motiverande aktiviteter

Skanska Nya Hem vill genom sitt arbete med social hållbarhet vara med och bidra till en positiv samhällsutveckling på flera nivåer. Detta dels genom konkreta insatser för att individer ska komma i arbete, dels genom mer generella insatser för större grupper. Syftet med detta är att bidra till att skapa framtidstro, skapa positiva förebilder, locka till ökat intresse för branschen och skapa arenor för möten och ge möjlighet för intresserade personer att ställa frågor och få nya värdefulla kontakter.

I såväl Kvibergs Entré som Örgryte Torp genomfördes inspirerande och motiverande insatser i form av studiebesök från skolor (högstadium och gymnasium), studiebesök för unga vuxna, yrkesinspirationsdagar och föreläsningar (yrkesutbildningar i särskilda skolor/klasser, personer i utbildningsåtgärder och grupper från arbetsförmedlingen) samt

deltagande i mässor. För Örgryte Torp sattes målsättningen att 150 personer skulle delta i arrangemangen, och resultatet blev att 280 personer deltog. Motsvarande för Kvibergs Entré var att 150 personer skulle delta i aktiviteterna, utfallet blev 75 personer.

3.3 Social agenda – Process

När arbetet med projektets sociala agenda påbörjades fanns ingen färdig process för hur arbetet skulle bedrivas. Istället kan Skanska Nya Hems arbete beskrivas som ett lärande och metodutvecklade arbete, grundat i en vilja att bygga ett bättre samhälle genom att skapa samhällsfrämjande aktiviteter under projektets utveckling och byggtiden. Processen, så som det kom till uttryck i projekten Kvibergs entré och Örgryte Torp, kan schematiskt beskrivas enligt nedanstående figur.

Process



3.3.1 Idéutveckling inom Skanska Nya Hem

Skanska Nya Hem är den enhet inom Skanska som utvecklar bostäder. Mark förvärvas och planeras för nya bostadsområden, bostädernas utvecklas, marknadsförs och säljs till allmänheten. För bostadsprojektens styrning finns en bostadsutvecklingsprocess som samtliga projekt arbetar utifrån – den kallas ”Vårt sätt att arbeta – VSAA”. Men i VSAA saknas idag en process för hur social hänsyn kan tas i projektet. Skanska Nya Hem märkte att Göteborgs Stad och kranskommunerna började formulera sociala krav vid tilldelning av markanvisningar, omvärlden var i förändring och önskemål kom från Skanskas ledning om att integrera social hållbarhet i byggutvecklingsprojekten. Från Skanskas koncernledning togs målbilden fram att Skanska ska gå från byggherre till samhällsutvecklare. Med detta som avstamp ville Skanska Nya Hem skapa en modell för att integrera social hållbarhet i bostadsutvecklingsprocessen. Idén om att skapa en social agenda föddes.

Skanska Nya Hem har som ambition att skapa hållbara kvarter i den breda betydelsen. Det innebär att också projektets process ska kunna nyttjas för att skapa samhällsvärden. Örgryte Torp och Kvibergs Entré var Skanska Nya Hems pilotprojekt för att sätta en modell för integrerade arbetsmarknadsinsatser under en bostadsutvecklingsprocess. Idén bakom den sociala agendan är att den ska vara värdeskapande under hela projektets gång; från produktveckling och försäljning till produktion och eftermarknad, och integrerad i övriga befintliga processer.

3.3.2 Formulering av social agenda

Den sociala agendan är ett styrdokument för projektets samhällsinvestering. I dokumentet beskrivs hur företaget inom ramen för de enskilda bostadsprojekten ska verka för ökad social hållbarhet i samhället. Den sociala agendan för respektive projekt utvecklas genom en inledande analys utifrån projektets förutsättningar såsom geografiskt läge, ekonomi, identitet, behov och möjligheter. Detta görs i samklang med Göteborgs Stads politiska inriktningsmål och prioriterade målgrupper gällande social hänsyn i offentlig upphandling. Eftersom de två bostadsprojekten hade olika karaktär och förutsättningar var fokus för Kviberg ”För unga, med unga” och för

Örgryte Torp ”Kultur och mångfald”. Arbetsmarknadsprojekten riktade in sig på två av Göteborgs stads prioriterade målgrupper; unga och utrikesfödda. En genomlysning av projektens handlingsutrymme och kapacitet, låg till grund för beslut om vilken ambition och målsättning som skulle sättas för antal praktikplatser. Den viktigaste förutsättningen var att skapa kvalitet framför kvantitet, det vill säga verkningfulla insatser snarare än ett stort antal praktikplatser.

I detta skede bildades en arbetsgrupp som bestod av representanter från Skanska Nya Hem och Skanska Hus, syftet var att tillsammans formulera mål och ha en tydlig ansvarsfördelning för planerade aktiviteter och åtgärder. En operativ koordinator utsågs, med ansvar för att leda arbetet på uppdrag av arbetsgruppen.

De sociala agendorna formulerades och innefattade bakgrundsanalys, vald inriktning, målsättning, organisation, budget, tidplan och aktiviteter. Tydliga styrdokument av detta slag ger förutsättningar som tidigt skapar samsyn gällande målsättningar, de samhällsfrämjande aktiviteterna och upplägg för genomförande. En sociala agenda innehåller således även styrning och ansvarsfördelning för handlingsplanen. I avsnittet om organisation identifieras också externa och interna samarbetspartners och konsulter som kan behöva anlitas för att hålla ihop det operativa arbetet.

3.3.3 Styrning och ansvarsfördelning

I stora drag kan man säga att Skanska Nya Hem var initiativtagare och huvudansvariga för processen kring den sociala agendan i varje projekt. Eftersom praktikanter togs emot både hos Skanska Nya Hem och hos Skanska Hus, var ansvarsfördelningen sådan att respektive enhet ansvarade för sina praktikanter. Skanska Hus ansvarade för de kontakter som togs med underentreprenörer, för att erbjuda dem att också ta emot praktikanter. Skanska Hus ansvarade dessutom för att ta emot samtliga studiebesök på arbetsplatserna, medan Skanska Nya Hems operativa koordinator stod för planering och inbjudan. Inspirerande och motiverande aktiviteter arrangerades av den operativa koordinatören med representanter från både Skanska Nya Hem och Hus.

3.3.4 Förankring och beslut

En viktig del i arbetsmodellen är att det tidigt fattats ledningsbeslut om inriktning, mål och ambitionsnivå, samt att det sker en tidig förankring av upplägg och process hos Skanska Hus och andra berörda parter. Tack vare denna tidiga förankring med samverkansparter sker en naturlig förankring och gemensam utveckling av innehåll och genomförandebeskrivning.

3.3.5 Detaljplanering – handlingsplan

När den sociala agendan var förankrad och beslutad för bostadsprojekten blev nästa steg att planera respektive aktivitet i detalj. Skanska upprättade tre handlingsplaner: plan för studiebesök, plan för praktikplatser och plan för event (inspiration och motiverande träffar). Detaljerade planer gjordes för varje aktivitet, som innehöll information så som målgruppsbeskrivning. Kvibergs Entré var först ut och därför kunde Örgryte Torp ta del av erfarenheter och lärdomar från Kvibergs Entré. Arbetsgruppens fokus blev sedan att löpande planera, genomföra och följa upp arbetet.

3.3.6 Samverkanspartners

Skanska Nya Hem och Skanska-koncernen är ett välkänt varumärke. Därigenom har Skanska en möjlighet att, förutom genom sina egna samhällsfrämjande aktiviteter, vara med och påverka att fler

aktörer inom branschen engagerar sig för att skapa samhällsnytta. Ett antal företag som är underentreprenörer till Skanska engagerades när det gällde arbetsmarknadsinsatser/praktikplatser som i förlängningen ledde till anställningar. Arbetet skedde på bred front, för att på bästa sätt möjliggöra för en meningsfull praktiktid och därmed skapa goda förutsättningar till fortsatt anställning.

Nedan finns en beskrivning av vilka aktörer som projekten utvecklade samverkan och samarbeten med. Aktörerna fanns med i olika delar av processen och arbetade med olika målgrupper utifrån de lokala behoven.

Samverkansparterna nedan beskrivs endast i den aspekt som samarbetet berörs.

Kompetenscenter (Arb/Vux) är ett upphandlande kommunal enhet inom Göteborg Stad, som varje år handlar upp en stor del av sin verksamhet från ett flertal utbildningsleverantörer. De har i sitt uppdrag allt från SFI och Komvux, till att skraddarsyrkesutbildningar efter arbetsmarknadens behov, för många olika grupper i samhället, samt direkta insatser som riktar sig till specifika branscher – så kallade talanger. Att rekrytera/matcha är en annan del av uppdraget som utförs av Kompetenscenter (KC).

Samverkanspartners:

Kompetenscenter

Arbetar med att rekrytera/matcha arbetslösa till praktik eller arbete.

Arbetsförmedlingen

Sammanför arbetsgivare med arbetssökande.

Movant AB

Skola som arbetar med att hitta praktik/lärlingsplatser till sina elever.

Lernia Utbildning AB

Bedriver arbetsmarknadsutbildningar för vuxna.

Hermods

Erbjuder praktik i kombination med SFI-studier för nyanlända ingenjörer.

Bräcke gymnasiet

Gymnasium med bl a inriktning för arbetsplatsförlagt lärande, matchar snickarlärlingar till arbetsgivare.

Angeredsutmaningen

Arbetar med samverkan mellan näringsliv och elever på Angereds gymnasiet.

Yrkesakademien

Arbetar med att skapa tjänstemannapraktik parallellt med studier.

MyDreamNow

Arbetar med att skapa inspirerande samverkan mellan skola och arbetsliv.

Arbetsförmedlingen är en statlig organisation som varje år upphandlar avtal med mängder av utbildningsleverantörer. Arbetsmarknadsutbildningar är ett av många områden där fokus läggs på yrkesutbildning inom bristyrken och där arbetsplatsförlagt lärande (APL), även kallad praktik, ingår.

Movant AB bedriver gymnasiala yrkesinriktade vuxenutbildningar på uppdrag av Arb/Vux. I utbildningarna ingår arbetsplatsförlagt lärande. Movant utför också lärlingsutbildningar inom bygg.

Lernia Utbildning AB bedriver arbetsmarknadsutbildningar för vuxna på uppdrag av Arbetsförmedlingen (Af). I utbildningarna ingår arbetsplatsförlagt lärande.

Hermods bedriver arbetsmarknadsutbildningar för vuxna på uppdrag av Arbetsförmedlingen. I utbildningen ingår arbetsplatsförlagt lärande.

Bräcke gymnasiet bedriver gymnasial byggutbildning för ungdomar. Gymnasiet har även lärlingsutbildningar för vuxna där nästan hela utbildningen är förlagd som praktik och sker på en arbetsplats. Denna del genomförs på uppdrag av Arb/Vux.

YrkesAkademin bedriver upphandlade arbetsmarknadsutbildningar på uppdrag av Arbetsförmedlingen. De har även YH-utbildningar som är eftergymnasiala yrkesutbildningar inriktade mot arbetsmarknadens behov.

Angeredsutmaningen är ett initiativ som tagits för att skapa bryggor mellan skola och externa partners inom näringslivet och offentlig sektor. Att ta del av deras nätverk för att stödja, men också utveckla arbetssättet kring mötet om vad som väntar studenterna under och efter avslutade studier.

MyDreamNow är ett socialt företag som arbetar med att skapa inspirerande samverkan mellan skola och arbetsliv. Deras uppgift i projektet var att samverka kring studiebesök och aktiviteter för skolklaser samt övrig skolsamverkan.

3.3.7 Genomförande av aktiviteter och löpande uppföljning

Genomförandet av den sociala agendan krävde en omfattande insats från Skanskas håll. Skanska valde att utforma en helt ny funktion, vilket innebar att en operativ koordinator för den sociala agendan tillsattes. I den rollen fanns ansvar för, att på uppdrag av arbetsgruppen, driva genomförandet av handlingsplanens aktiviteter och arbetsmarknadsinsatser. Där ingick allt ifrån att arrangera yrkesinspirationsdagar och studiebesök till att upprätta profil och arbetsbeskrivning för praktikanter, hålla i samtliga kontakter med samarbetspartners, hitta praktikanter och matcha dessa till rätt roll.

I ansvaret ingick löpande kontakt med de aktuella praktikanterna under pågående praktik. Den operativa koordinatören var också sammankallande för arbetsgruppen för den sociala agendan och ansvarade för löpande uppföljning och rapportering.

Den sociala agendan var arbetsgruppens styrdokument, det uppdaterades löpande när förutsättningarna förändrades och fylldes på med resultat i takt med genomförda aktiviteter. Till sist blev det ett samlat dokument som redovisade både planering, genomförande och resultat.

3.3.8 Avslutning och uppföljning

Skanska Nya Hem genomförde löpande uppföljningar av den sociala agendan. De arrangerade även workshops tillsammans med samarbetspartners för att följa upp och utvärdera projekten samt ge möjlighet för att utveckla arbetsmetoder och organisering under pågående projekt.

Avslutningsvis gjordes en uppföljning av insatser och resultat samt vilka resurser som har använts för genomförandet. Som tidigare nämnts genomfördes löpande utvärderingar både med samarbetspartnerna, coacher och handledare under praktiktiden.

Utifrån uppföljningen har processen hos Skanska Nya Hem, för att arbeta med sysselsättningsfrämjande åtgärder, kunna fastställas. Projektet ingår nu som referensprojekt hos Skanska Nya Hem.

3.4 Praktikplatser

Arbetet med praktikanterna följde en process vars struktur utvecklades av Skanska Nya Hem och anpassades till praktikanternas individuella förutsättningar och behov.

3.4.1 Arbetsbeskrivning för praktikant

Inledningsvis tog Skanska fram arbetsbeskrivningar för praktikplatser som grund för rekryteringsprocessen. Praktikplatserna var inom administration, säljstödsaktiviteter och kundhantering, liksom i byggproduktion såsom stöd till arbetsledning eller yrkesinriktat. I handlingsplanen satte Skanska en målbild för ett antal praktikplatser. I Kvibergs Entré var målsättningen fem platser. I planen identifierades fler möjliga platser. På grund av att det var svårt att förutse vilken kompetens och vilka profiler som rekryteringsprocessen skulle resultera i. Örgryte Torp hade en målbild, att ta emot sex praktikanter, vilken även uppfylldes.

3.4.2 Rekryteringsprocess

Annonsering/lansering

Skanska inledde rekryteringen med annonsering och lansering i olika media och nätverk, framför allt nådde man ut med praktikplatserna via de samarbetspartners som fanns i projekten. I praktikplatsbeskrivningen framgick att ambitionen med praktikplatsen var att stötta praktikanten till en framtida anställning och att det inte krävdes att praktikanten kunde flytande svenska i tal och skrift. Det viktigaste var att praktikanten var motiverad att genomföra praktiken. För att lyckas med detta genomförde man två event riktade till praktikanter, en yrkesinspirationsdag och ett mingel samt att Skanska skickade ”jobbannonser” direkt ut till samarbetspartners, som hittade lämpliga kandidater ur sina register.

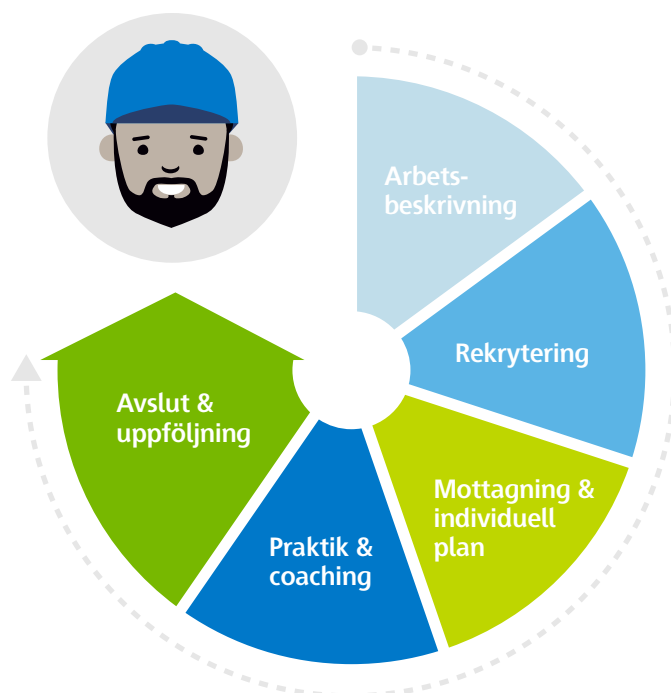
Urval och intervjuer

Koordinatorn tillsammans med representanter från Skanskas HR-avdelning skötte matchningen praktikant – praktikplats, tillsammans med aktuell avdelningschef. Intervjuprocessen bestod av två delar, först ett ursprungligt urval med intervjuer och efter den ett andra urval samt antagning. I flera fall var det svårt att hitta kandidater. För att lösa problemet vidtog man flera åtgärder, framför allt samtal med samarbetspartners men även genom utökning av antalet samarbetspartners.

3.4.3 Planering för mottagning/individuell praktikplan

Efter urvalsprocessen planerades hur mottagningen av praktikanterna skulle genomföras. Olika handledare valdes ut för praktikplatserna, utifrån intresse och fallenhet. En handledarintroduktion genomfördes för att handledarna skulle veta vad deras roll innebar samt vilka förväntningar som fanns på dem. Den operativa koordinatörn säkerställde att alla praktiska förberedelser som ID, dator etc. fanns på plats och hade även ansvar för att hålla kontakt och följa upp samarbetet mellan handledare och praktikant. Koordinatorn ansvarade även för att se till att eventuellt ytterligare utbildningar för praktikanten genomfördes: exempelvis Skanska introduktionsutbildning, Code of conduct och miljöutbildning.

Arbetsprocess för praktikplatser.



Varje praktikant hade en individuell planering som följdes upp av handledare och koordinatör. Även praktikanter hos underentreprenörer följdes upp av Skanskas koordinatör. Uppföljningen skedde såväl under som efter praktik. Koordinatör eller annan medarbetare stod även för viss stöttning till praktikanterna i deras personliga utveckling.

3.4.4 Genomförande av praktik och coaching

Under praktiktiden har den individuella praktikplanen följts för respektive praktikant. Praktikplatserna hos Skanska Nya hem var; en projektassistent inom sälj och marknad, en kundansvarig assistent, och en praktikant som fick ansvar för konsttävlingen på Örgryte Torp. Hos Skanska Hus; tre stycken arbetsledare, en trälärling, tre stycken från UE-programmet (anläggare, platsättare och målare) samt en projektanställning som en så kallad ”grovis” med ansvar för att röja på arbetsplatsen samt göra vissa kontroller på betonggolvet.

Praktikperioden startade som en tre-månadersperiod, men kunde individanpassas genom att den i vissa fall förlängdes eller omvandlades till en projektanställning. Detta då Skanska såg ett behov av kompletterande yrkeslivserfarenhet för praktikantens anställningsbarhet, eller bara behov av tid för att tillgodogöra sig praktiken/uppdraget på bästa sätt. Innehållet i praktiken varierade för respektive praktikant, men för alla gällde att uppgifter och ansvar paketerades för individen utifrån förmåga, intresse och behov. Under praktikperioden stöttades praktikanten med utveckling och granskning av sitt CV samt blev tränad i intervju-situationer. Skanskas medarbetare kunde motivera och fungera som referenspersoner i samband med jobbansökningar.

För att skapa bästa möjliga förutsättningar för praktikanterna har även en extern coach funnits tillgänglig. I coachningen handlade det om att ge stöd i språkutvecklingen eller karriärcoachning. Coachern och handledaren hade en tät och dokumenterad uppföljning av praktikanterna under och efter praktiktiden. Uppföljningarna kommunicerades även till företagets ledning.

Under hela processen fanns ett tydligt fokus på att praktikanterna skulle hitta ett sätt att komma vidare i sin process och önskan om att bli självförsörjande genom arbete, oavsett om det skedde direkt till ett arbete eller via fortsatt utbildning eller andra stödåtgärder. Skanska Nya Hem var noga med att under arbetet vara öppna för att göra förändringar och anpassningar utifrån individernas förutsättningar och personliga utvecklingsprocess. Det

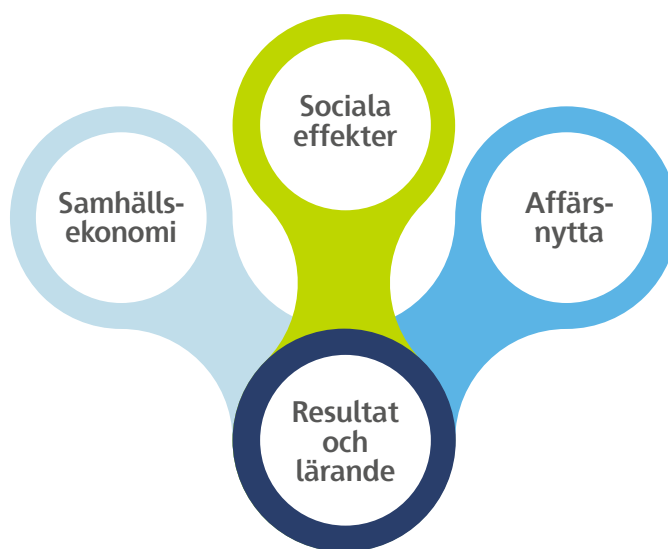
var även viktigt att ge praktikanten meningsfulla arbetsuppgifter och skapa en hög grad av interaktion med medarbetare.

Sammanfattningsvis har flertalet av praktikanterna efter genom-

förd praktik kunnat gå till arbete, antingen hos Skanska eller hos annan arbetsgivare. Skanska har i flera fall genom sitt kontaktnät förmedlat värdefulla kontakter som ledde till arbete.

Under hela processen fanns ett tydligt fokus på att praktikanterna skulle hitta ett sätt att komma vidare i sin process och önskan om att bli självförsörjande genom arbete.

4. Resultat



Resultat och lärande i flera dimensioner.

Resultatet av det arbete som Skanska Nya Hem planerade och genomförde med den sociala agendan gav resultat i flera dimensioner. För det första gav det ett samhällsekonomiskt värde som Payoff beräknat och redovisas i kronor. Dessutom gav det sociala effekter för praktikanterna och medarbetare inom Skanska och deras samarbetspartner. De motiverande och inspirerande aktiviteterna, för samarbetspartners och deltagare, var uppskattade och viktiga tillfällen för lärande och kontakt med yrkeslivet. Ovanpå detta skapade arbetet också affärsnytta för Skanska, exempelvis genom marktilldelning. Resultaten bidrar även till ett internt lärande och utveckling, vilket beskrivs ytterligare i kapitlet Framgångsfaktorer.

4.1 Samhällsekonomisk utvärdering

Den samhällsekonomiska utvärdering visar på vilken ekonomisk nytta som arbetet med den sociala agendan för Kvibergs Entré och Örgryte Torp skapade.

Payoff baserade utvärderingen av projekten på information om de individer som har fått möjligheten att praktisera hos Skanska, eller någon av deras underleverantörer i de aktuella byggprojekten. Totalt ingår elva individer i utvärderingen. Det är information om dessa personers livssituation som ligger till grund för den samhällsekonomiska utvärderingen. Analyserna visar att stora värden skapades genom de stegförflyttningar som individerna kunde göra med stöd av praktiktiden, som Skanska Nya Hem organiserade och genomförde samt att de flesta praktikanter i nästa steg har fått arbete.

Syftet med den samhällsekonomiska utvärderingen är att synliggöra på vilket sätt och i vilken omfattning projekten skapade ekonomisk nytta för

samhället, berörda aktörer och individerna. Den samhällsekonomiska utvärderingen kan tillsammans med analysen av sociala effekter ge ett bredare och bättre underlag för att bedöma projektets resultat och möjliga, långsiktiga effekter. Sammantaget ger utvärderingen en helhetsbild som kan ligga till grund för hur fortsatta satsningar och investeringar i långsiktiga samhällsvärden kan göras på ett hållbart sätt.

Den samhällsekonomiska analysen gjordes utifrån följande nyckeltal: samhällsekonomisk potential, intäkt, lönsamhet och återbetalningstid.

4.1.1 Samhällsekonomisk potential

Samhällsekonomisk potential motsvarar den årliga samhällsekonomiska kostnad som individen/målgruppen utgör på grund av att de inte arbetar och/eller förbrukar extra samhällsresurser innan de får stöd av en insats. Om den utvärderade insatsen var effektiv bidrar den till att individen får ett arbete och mår bättre. Då kommer potentialen att minska från Föreläget till Efterläget, det vill säga den samhällsekonomiska kostnaden för individens utanförskap minskar. Om alla praktikanter kommer i heltidsarbete utan subventioner och ingen av individerna har kvar något behov av stöd har all potential frigjorts.

4.1.2 Intäkter för samhället

I detta avsnitt redovisas hur stora intäkter/kostnadsreduceringar som projekten skapade genom att de stöttat individerna/deltagarna i sin utveckling mot arbete och självförsörjning. Intäkterna avser de värden som skapades genom de individer som praktiserat i projekt Örgryte Torp och Kvibergs Entré och som sedan gick vidare till arbete och studier.

4.1.3 Lönsamhet för samhället

Samhällsekonomisk lönsamhet består av värdet som finns kvar efter att kostnaderna för insatsen räknas bort, det vill säga intäkter minus kostnader. Eftersom intäkterna är årligen återkommande medan insatskostnaden är en engångspost kan lönsamheten på kort sikt vara låg eller negativ, medan den på sikt kan skapa betydande värden i samhället. Ett alternativt sätt att beräkna lönsamheten är att ”skriva av” insatskostnaden under de antal år som man bedömer att insatsen påverkar på deltagarnas beteende, vilket

innebär att man kan betrakta insatsen som en så kallad social investering.

4.1.4 Återbetalningstid för samhället

Samhällsekonomisk återbetalningstid är den tid som det tar för samhället att få tillbaka de resurser som Skanska har satsat i projektet Örgryte Torp och Kvibergs Entré, det vill säga den tid det tar att skapa intäkter som överstiger insatskostnaden. Begreppet samhället beskriver samtliga aktörer, det vill säga offentlig sektor, privat näringsliv och hushåll. Skanska är således en av flera aktörer i samhället.

4.2 Samhällsekonomiskt resultat

Skanska Nya Hem har genom sitt arbete med att stötta elva individer till praktik, arbete och egenförsörjning samt genom att nå ut till 350 individer med inspirerande insatser skapat betydande samhällsekonomiska värden. Den samhällsekonomiska nyttan beräknas i denna utvärdering för de totalt elva personer som genom Skanskas satsning fått möjlighet till praktik. Under praktiktiden fick de även stöttning och handledning. Efteråt har åtta av de elva personerna gått vidare till arbete inom Skanska eller hos någon av deras underleverantörer och samarbetspartner.

4.2.1 Samhällsekonomisk potential

När en individ är arbetslös och inte klarar av att försörja sig själv har samhället en kostnad för den individen. Kostnaden består framför allt av värdet av den uteblivna produktionen men också av den ev. kostnaden för resursförbrukning för stöd till individen, t.ex. handläggning hos myndigheter och sjukvård. Summan av dessa kostnader betecknar vi som den samhällsekonomiska potentialen.

För de elva individer som ingick i projekten är den samhällsekonomiska potentialen knappt 6,4 mkr per år, vilket motsvarar ca 584 000 kr per individ. Den absoluta merparten av potentialen består av värdet för utebliven produktionen, eftersom individen inte har ett arbete.

Med stöttning från Skanska Nya Hem och deras samarbetspartners fick åtta av de elva praktikanterna arbete efter sin praktiktid. Då frigjordes en avsevärd del av potentialen, närmare bestämt

4,7 mkr per år. Eftersom de tre kvarvarande deltagarna fortsatt är i utbildning kvarstår en potential motsvarande 1,7 mkr per år, vilken kan frigöras om dessa individer på sikt får ett lönearbete. Genom att utbildning är en av de viktigaste indikatorerna på att en individ senare ska komma i varaktigt jobb, finns därför goda förutsättningar att resultatet på sikt förbättras ytterligare.

4.2.2 Intäkter för samhället

Om vi jämför deltagarnas livssituation före den praktiktid som Skanska Nya Hem ordnade med livssituationen efter, ökar samhällets intäkter med 4,7 mkr per år. Intäkterna består av det ökade produktionsvärde som deltagare skapar när de kommer i arbete. Värt att notera är att praktikanterna fick ett så bra stöd och hade så bra grundförutsättningar att de har klarat av att gå vidare till kvalificerade och relativt välbetalda jobb, cirka 30 000 till 35 000 kr i månadslön. Därav blir också samhällets intäkter höga per individ jämfört om praktikanterna exempelvis går vidare till enklare jobb med en lön runt 20 000 kr per månad.

Samhället påverkas även positivt av att deltagare minskar sitt behov av olika typer av stöd, exempelvis handläggning på Arbetsförmedlingen. På kort sikt har samhället däremot kvar kostnader för utbildning för de tre individer som ännu inte kommit in på arbetsmarknaden. Det är vår bedömning att utbildning, i kombination med tidigare erfarenhet, från

praktiken ger individerna en ökad anställningsbarhet.

Före starten av praktiktiden hade den aktuella målgruppen för praktikplatserna svårt att få ett fast jobb på den reguljära arbetsmarknaden. Majoriteten av praktikanterna har utrikesbakgrund, flertalet hade dock goda kunskaper i svenska språket. De hade även någon typ av grundläggande utbildning och en egen motivation att komma i arbete. Det är därför troligt att dessa individer på sikt hade kommit i arbete även utan praktiken via Skanska Nya Hem, men att det hade tagit betydligt längre tid. Det är den förkortade tiden från arbetslöshet till egenförsörjning som är den tydliga vinsten av Skanskas arbetsmarknadsinsatser och individuellt utformade praktikplatser. En bedömning av handläggare inom Arbetsförmedlingen, som är vana att arbeta med målgruppen, är att det troligtvis hade tagit ett till två år längre tid för praktikanterna att komma i stadigvarande arbete än om de inte hade fått stöd från Skanska. Det är också handläggarnas bedömning att Skanska Nya Hem var duktiga på att matcha praktikanterna till mer avancerade arbeten än om de hade sökt jobb själva. Praktiktiden innebar därmed en tydlig ekonomisk skillnad för praktikanterna och samhället. Genom praktiktiden och stödet till praktikanterna fick de både arbetslivserfarenhet och tillgång till Skanska Nya Hems nätverk på arbetsmarknaden. Både praktikanternas förkortade tid till arbete och den högre graden av avancerade tjänster bidrar till det samhällsekonomiska värdet.

Tabell 1 – Intäkter på kort sikt (ett år) och på två år för samhället som helhet.

	Totalt kort sikt, 1 år	Per deltagare kort sikt	Totalt 2 år	Per deltagare 2 år
Samhället	4 659 000 kr	424 000 kr	9 318 000 kr	847 000 kr

Intäkter för kommun/stad

Kommunen har i Före-läget mycket begränsade kostnader för deltagarna, eftersom flera av deltagarna är försörjda av familjen eller att ansvaret ligger på staten, exempelvis sjukersättning från Försäkringskassan eller olika ersättningar från Arbetsförmedlingen. Genom att flera deltagare kom i arbete ökade kommunens skatteintäkter. Däremot fortsätter kommunen att ha vissa kostnader. Stadens intäkter ökar med motsvarande 531 000 kr per år, vilket består av skatteintäkter.

Om vi istället jämför med ett framtidsscenario där individerna inte fick möjlighet till praktik, så finns en risk att någon/några av individerna på sikt skulle hamna i en situation där de behöver ett utökad stöd från kommunen, exempelvis försörjningsstöd. Genom att undvika dessa kostnader gör kommunen en betydande framtida vinst.

När de individer som är kvar i utbildning avslutar den och går vidare till att stå till arbetsmarknadens förfogande kommer kommunens intäkter att öka ytterligare.

Intäkter för region/landsting

Bedömningen är att deltagarna i Skanskas projekt mår så pass bra att de inte förbrukar några större mängder vård, varken i Före- eller Efter-läget. Det betyder att insatsen inte påverkar regionens vårdkostnader i någon betydande omfattning. Däremot

ökar regionens skatteintäkter när individerna kommer i arbete, vilket totalt sätt skapar en positiv intäkt för regionen. Regionens intäkter ökar med motsvarande 275 000 kr per år.

Intäkter för staten

Genom att merparten av individerna som fick möjlighet till praktik gått vidare till arbete ökar statens skatteintäkter.

Innan individerna kom till praktik hos Skanska eller någon av deras underleverantörer hade flera individer stöd från Arbetsförmedlingen genom exempelvis olika arbetsmarknadsinsatser. När personerna kom i arbete minskade behovet av stöd från Arbetsförmedlingen och därigenom minskade även kostnaderna för staten. Statens intäkter ökar med motsvarande 2,1 mkr/år, vilket till största delen består av ökade skatter och arbetsgivaravgifter samt minskade kostnader för utbetalde ersättningar och handläggning.

Intäkter för individerna

Individerna är de stora vinnarna. Individerna kunde med hjälp av praktiken hos Skanska Nya Hem och deras underleverantörer komma i arbete. De bröt sin arbetslöshet och fick ökade intäkter. Detta skedde genom förändringen från Före-läget där flera hade sin försörjning via familjen och olika ersättningar, till att de flesta i Efter-läget fick arbete med lön. Detta är

Tabell 2 – Intäkter på kort sikt (ett år) och på två år för offentlig sektor.

	Totalt kort sikt, 1 år	Per deltagare kort sikt	Totalt 2 år	Per deltagare 2 år
Kommun	531 000 kr	48 000 kr	1 062 000 kr	97 000 kr
Landsting	275 000 kr	25 000 kr	550 000 kr	50 000 kr
Staten	2 077 000 kr	189 000 kr	4 154 000 kr	378 000 kr

en omfattande, positiv förändring i praktikanternas liv och ekonomi. Praktikantgruppens totala disponibla inkomst ökar mellan Före-läget och Efter-läget med motsvarande 1,5 mkr per år.

Om praktikanterna inte hade fått stöd från Skanska Nya Hem på sin väg till praktik och arbete hade de med största sannolikhet tagit längre tid för dessa individer att komma i arbete. Det är även sannolikt att de på kort sikt hade fått nöja sig med ett mindre kvalificerat arbete och därmed även lägre löner.

Känslighetsanalys

För att skapa en uppfattning kring storleksordningen för vilka samhällsekonomiska värden som kan genereras, beroende på hur snabbt en person kommer i arbete på den öppna arbetsmarknaden, kan man göra en känslighetsanalys. Nedan beskriver vi tre olika scenarier och vilka värden som respektive scenario skapar.

Scenario 1: Praktikanterna klarar av att skaffa motsvarande jobb och på motsvarande tid som med stödet av Skanska Nya Hem. I detta fall skapas inga extra samhällsekonomiska värden.

Scenario 2: Med hjälp av stöttningen från Skanska Nya Hem har praktikanterna klarat av att komma i varaktigt arbete två år snabbare och i arbeten med 20 procent högre lön, jämfört med om de inte hade fått stöttning av Skanska Nya Hem. Då har det skapats ett extra samhällsekonomiskt värde motsvarande 1 136 000 kr per år, dvs. totalt cirka 2,3 mkr på två år. Det samhällsekonomiska värdet består av det ökade produktionsvärde som praktikanterna skapar genom att det kommer i arbete snabbare och får mer avancerade jobb.

Scenario 3: Med hjälp av stöttningen från Skanska Nya Hem har praktikanterna klarat av att komma i varaktigt arbete fem år snabbare och i arbeten med 30 procent högre lön, jämfört med om de inte hade fått stöttning av Skanska Nya Hem. Då har det skapats ett extra samhällsekonomiskt värde motsvarande 1 440 000 kr per år, dvs. totalt cirka 7,2 mkr på fem år. Det samhällsekonomiska värdet består av det ökade produktionsvärde som praktikanterna

skapar genom att det kommer i arbete snabbare och får mer avancerade jobb.

Med hänsyn till ovanstående bedömer Arbetsförmedlingens handläggare scenario 2 som det mest realistiska för målgruppen. Men vad som faktiskt hade hänt om praktikanterna inte fått stöd är naturligtvis inte möjligt att uttala sig om. Det är dock tydligt att Skanskas upplägg och metod var effektiv och att praktikanterna kom snabbare i jobb och med högre lön än om de inte hade fått motsvarande stöd.

4.2.3 Insatskostnaden

För att göra det möjligt att ge praktikanterna det stöd som de var i behov av lade Skanska Nya Hem och deras samarbetspartners både tid och resurser på att genomföra insatsen, den så kallade insatskostnaden. Insatskostnaden består dels av arbetstid hos samtliga berörda parter för att planera och genomföra praktiktiden, inkl. coaching och stöd. Dels av konsulttjänster och omkostnader för genomförande av aktiviteter och events. Den totala insatskostnaden är 1.3 miljoner kronor. Under praktiktiden fick individerna offentlig försörjning. Detta är inte att betrakta som en del av den aktiva insatsen och därför tar vi inte med i den totala insatskostnaden. Insatskostnaden beskriver enbart de aktiva insatser som skedde för att stödja och påverka praktikanternas utveckling för att få ett arbete.

Nedan beskriver vi den totala kostnaden för Kvibergs Entré och Örgryte Torp. Underlaget utgår från Skanska Nya Hems egen uppföljning och bedömningar gjorda i samråd med representanter från arbetsgruppen.

- Konsulttjänster: ca 605 tim
- Arbetstid, Skanska: ca 210 tim
- Arbetstid, underleverantör: ca 230 tim
- Allmän planering och adm: ca 270 tim

TOTALT ca 1315 tim

4.2.4 Lönsamhet för samhället

För de offentliga aktörerna blev Skanskas satsning på praktik för de berörda individerna omgående en lönsam satsning eftersom det är Skanska och deras underleverantörer som stod för själva insatskostnaden. Om vi tittar på resultatet för hela samhället skapar man en lönsamhet (intäkt minus insatskostnad) som motsvarar 3,3 mkr det första året. Detta sker primärt genom att åtta av de elva deltagarna kommit i arbete, vilket skapade ett produktions-

värde som översteg insatskostnaderna i samhället. Observera att vi i dessa beräkningar inte tog hänsyn till det eventuella mervärde som deltagarna skapade redan när de arbetade under projekttiden. Skulle det vara så att mervärdet översteg kostnaderna för handledning, så ökade lönsamheten för samhället ytterligare jämfört med vad som redovisas i dessa beräkningar.

I tabell 3 nedan redovisas lönsamheten utifrån att insatskostnaden i sin helhet belastar år ett.

Tabell 3. Lönsamhet på kort sikt (ett år) och på två år för samhället.

	Totalt kort sikt, 1 år	Per deltagare kort sikt	Totalt 2 år	Per deltagare 2 år
Samhället	3 347 000 kr	304 000 kr	8 006 000 kr	728 000 kr

Lönsamhet för kommun/stad

På kort sikt får kommunen (Göteborgs stad) en positiv lönsamhet. Lönsamheten efter ett år var 531 000 kr, det vill säga lika stor som dess intäkt. Detta beror på att kommunen inte hade någon insatskostnad, men ändå fick skatteintäkter genom att de flesta praktikanterna kom i arbete efter praktiktiden och att det var Skanska och deras underleverantörer som stod för insatskostnaden.

Om vi istället jämför vad som hade hänt om Skanska inte hade engagerat sig i dessa individer, hade kommunen på kort sikt troligtvis haft en sämre ekonomisk utveckling. Individerna hade inte kommit i arbete och hade då inte genererat skatteintäkter. Risker finns även att någon av individerna på sikt hade blivit beroende av ett ökat stöd från kommunen och då hade lönsamheten blivit ytterligare försämrade för kommunen.

Lönsamhet för staten

Staten hade ett visst ekonomiskt ansvar för praktikanterna innan de kom till Skanska Nya Hem, exempelvis genom ersättningar från Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Genom att de flesta av individerna gick till arbete behövde de efter praktiken inte längre ersättningar och började betala skatt. På så sätt blir staten en stor vinnare. Lönsamheten för staten efter ett år är 765 000 kr.

4.2.5 Återbetalningstid

Återbetalningstiden för samhället och break-even för projektet var fyra månader, vilket får betecknas som mycket kort jämfört med andra insatser som vi har utvärderat. Det är ett tydligt bevis på att den insats som Skanska Nya Hem genomförde var effektiv och skapade stora värden. Orsaken till detta anmärkningsvärt goda resultat är att åtta av de elva av deltagarna gick till arbete och började generera samhällsekonomiska intäkter. Genom att merparten av anställningarna skedde utan subvention blev intäkterna betydande och överträffade insatskostnaden på bara fyra månader. Därmed skapades betydande värden för samhället och för praktikantgruppen.

Jämförelsevis kan Payoff som referens ange att den genomsnittliga återbetalningstiden för samtliga utvärderingar som vi har utfört för olika samordningsförbund är tolv månader. För dessa insatser har dock målgrupperna stått längre från arbetsmarknaden.

4.2.6 Vad kostar det att inte göra några insatser?

Inom ramen för projekt Örgryte Torp och Kvibergs Entré satsade Skanska Nya Hem resurser på en målgrupp som hade behov av stöd och hjälp för att klara av att etablera sig på arbetsmarknaden. Målgruppen var relativt nära arbetsmarknaden, men behövde en extra ”knuff” för att klara av att ta steget till arbete och egenförsörjning. Vid en första anblick kan man anse att det var dyrt att stödja denna grupp. Genom att titta på värdet av den produktion som individerna skapade och kommer att kunna skapa får vi ett mått på vad det kostar att inte göra några insatser för denna målgrupp.

Samhällets totala kostnad för dessa individers utanförskap (deltagarna i Örgryte Torp och Kviberg Entré) året före medverkan i projektet var 6,4 mkr per år, vilket motsvarar ca 584 000 kr per år och individ. På två år motsvarar det nästan 13 mkr, eller 1,16 mkr per individ.

Kostnaden för utanförskapet bestod nästan uteslutande av att deltagarna inte arbetade i Före-läget, det vill säga förlorat produktionsvärde. Detta visar tydligt hur viktigt det var för både individen och för samhället att individerna kom i arbete.

4.3 Sociala Effekter och mervärden

Sociala effekter uppstod för flera olika grupper i Skanskas insats : praktikanter och deras familjer, för personal inom Skanska, för samverkanspartners med flera. Därigenom skapar insatserna nytta på flera olika sätt och på flera olika plan. Skanska Nya Hem bidrar därigenom till att Skanska-koncernen inte bara agerar som ett kommersiellt byggföretag, utan även som en samhällsaktör som medverkar till såväl ekonomiska som ”icke-ekonomiska” värden i samhället. Även för Skanskas medarbetare och organisation kan man identifiera en rad värden: stolthet, meningsfullhet, medvetenhet, kompetensförsörjning och inte minst affärsnytta. Likaså har de organisationer och underentreprenörer som varit inblandade konstaterat att satsningen skapat liknande värden även för dem.

4.3.1 Effekter för praktikanterna

För de enskilda praktikanterna innebar en anställning att ett många gånger påfrestande utanförskap byttes mot att vara en individ som bidrar och stärker välfärden. Genom den personliga utvecklingen under praktiktiden ökade förutsättningarna för en bättre livskvalitet, något som skapade en social nytta och hälsovinster. Praktikanterna fick möjlighet att ingå i den gemenskap, ömsesidighet och nätverk som en arbetsplats innebär, vilket stärkte tilliten och möjligheterna till utveckling såväl personligt som kompetensmässigt. Den individuella nyttan skapar därmed möjligheter till en ökad samhällsnytta, vilket ger förutsättningar för hållbara effekter av Skanskas satsning.

Ett par praktikanter tog även upp att det nu känns bra att kunna bidra till välfärden i samhället. Egenförsörjningen medför att de blir ekonomiskt självständiga och utvärderingen av de sociala effekterna visar att insatsen därmed påverkar livet tillsammans med familj och vänner positivt. En praktikant berättar:

”Mådde dåligt när jag inte hade jobb och vill absolut inte vara beroende av bidrag. Nu är jag gladare.”



Effekter för praktikanterna.

För de praktikanter som fick arbete efter praktiken blev det en omedelbar och helt avgörande förändring. Flera praktikanter beskriver hur de har kämpat för att skapa sig en plattform i livet där de kan försörja sig själva. Upprepade försök som gång på gång resulterade i misslyckanden, vändes genom praktiken till framgång och en fast etablering på arbetsmarknaden. De åtta som fick jobb har därmed fått ytterligare en positiv boost i sin personliga utveckling.

Självförtroende och självkänsla

Flera av de intervjuade praktikanterna vittnar om att de före praktiktiden under lång tid försökte att få ett stadigvarande arbete utan att lyckas. Det gjorde att de kände sig oroliga och nedstämda inför sin framtid. Att söka arbete, men inte lyckas, påverkar helt enkelt humöret och självförtroendet på ett negativt sätt. När praktikanterna sedan fick en praktikplats kom de in i ett sammanhang, fick stödjande coachinsatser och uppmuntran. Det påverkade självförtroende och självkänsla på ett tydligt positivt sätt och de kände sig sedda. Ett talande citat är följande:

”...det har varit väldigt roligt och utvecklande att göra praktik. För mig som person har det betytt väldigt mycket. Jag har tidigare inte varit i miljöer där man så tydligt ”lyfter varandra” och där man har en så positiv anda. Jag kände mig med en gång väldigt välkommen och fick ett bra bemötande från dag ett. Jag upplevde att människor var nyfikna på mig och min bakgrund. Människor har kommit med tankar och idéer på vad jag kanske skulle kunna arbeta med och vart jag skulle kunna söka mig ...”

Skanska Nya Hem hade en genomtänkt modell för hur planering, urval, mottagande, coaching/handledning och avslut skulle gå till. Det fanns en tydlig ambition att praktikanterna efter praktiktiden skulle få ett arbete, dock inte nödvändigtvis inom Skanska. Praktikanterna upplevde därigenom att de fick ett bra mottagande och att de blev väl omhändertagna. Praktikanterna beskriver hur deras liv förändrades genom att de hamnade i ett sammanhang där de fick möjlighet att bidra med sin kompetens och fick uppskattning för det arbete som de utförde. En annan praktikant berättar att:

”...min tid på Skanska Nya Hem och produktionen i helhet har varit fantastisk, allas engagemang har överträffat alla mina förväntningar...”

Socialt liv och språkutveckling

Den ökade självkänslan påverkar även praktikanternas sociala liv. Praktikanterna har blivit gladare och mer öppna, vilket påverkar deras kontakter i omgivningen på ett positivt sätt. Den ökade sociala kontakten och möjligheten att vara på en arbetsplats har bidragit till ökad språkutveckling för de personer som är språksvaga. På praktikplatserna hamnade praktikanterna på ett naturligt sätt i situationer där det var nödvändigt att umgås med arbetskamrater och prata det svenska språket.

Praktikanterna lyfter fram att språket är en viktig del för att det ska fungera på en arbetsplats. Som anställd och kollega måste du kunna tillgodogöra dig instruktioner och kunna förmedla information. Språket påverkar hur du uppfattas av kollegor och andra intressenter, även i de fall där språket inte är en förutsättning för att klara arbetsuppgiften.

”Var svårt i början med språket, men har blivit mycket bättre genom arbetet på Skanska. Lär sig språket på fikarasterna.”

Språket är både en biljett in till ett arbete och en förutsättning för att anställningen ska hålla över tid. Utan tillräckliga språkkunskaper och sociala kontakter på arbetsplatsen blir praktikanterna inte en del av arbetsgruppen på det sätt som behövs för att skapa en hållbar, långsiktig lösning.

Arbetslivserfarenhet

Individerna som fick möjlighet att praktisera med stöd av Skanska Nya Hem hade tidigare en begränsad arbetslivserfarenhet och de hade inte haft något fast arbete. Till viss del hade tidigare arbetslivserfarenhet bestått av timanställningar utanför den bransch där de har sin utbildning. Genom praktiken fick praktikanterna en möjlighet att prova på att arbeta inom den bransch som de är utbildade inom. Det gjorde att praktikanterna fick en viktig inblick i konkreta arbetsuppgifter. De fick en förståelse och övning i att fungera på en arbetsplats och de fick även möjligheten att visa upp sin kompetens för potentiella arbetskamrater och arbetsgivare. Utan Skanskas insatser hade det varit svårt att få dessa möjligheter.

Efter praktiktiden fick åtta av elva praktikanter arbete, vilket blev ytterligare en viktig del i individernas utveckling. Utvecklingen gav möjligheter att bygga upp sådana förutsättningar så att de varaktigt kunde behålla sina anställningar samt fortsätta att utvecklas och göra karriär. I intervjuer uttrycker flera av dem att praktiktiden, och i nästa steg anställning, hade mycket stor betydelse för deras chanser att långsiktigt försörja sig själva och sina familjer.

Trygghet

Trygghet är något som påverkar en persons mående och allmäntillstånd. När vi tittar på begreppet trygghet är det dock viktigt att förstå att det kan bestå av olika delar för olika personer. För någon kan det vara fysisk trygghet som är viktigast, för någon annan kan det vara den ekonomiska tryggheten som är viktigast och för en tredje kan det vara att få ett fast boende.

I de intervjuer som är gjorda med praktikanter är det tydligt att praktiken och möjligheten att därefter få ett arbete har haft stor påverkan på individernas liv, deras upplevda trygghet och hur de mår. Exempelvis berättar ett par av praktikanterna hur de oroar sig för sin försörjning, möjligheterna att kunna ha ett stabilt boende eller helt enkelt kunna bo kvar i Sverige. Genom att känna ökad trygghet har praktikanterna orkat fungera bättre i sin familj. En praktikant berättar följande:

”Har gett möjligheter att skaffa egen lägenhet. Utan jobb hade vi inte kunnat göra det.”

Stolthet och framtidstro

Att praktikanterna inte hade ett fast arbete är något som gjorde att de kände sig utanför och inte fullt accepterade. Genom att de fick chansen till praktik påbörjade de en personlig utvecklingsprocess, där de successivt växte som individer men även i sin yrkesroll. Att de sedan fick ett arbete blev ett bevis både för individerna och för omgivningen att de duger. Praktikanterna beskriver hur de är stolta och att de fått en ökad framtidstro genom att de fått jobb och att de är stolta över det arbete som de utför. Stoltheten gör också att de vågar höja ambitionsnivån och ställa lite krav inför framtiden, både på

sig själva men även på omgivningen. En praktikant beskriver det på följande sätt:

”... Jag har fått uppgifter som passar mig och fått stöd i att utvecklas. När jag går vidare i arbetslivet kommer jag nog ha lite andra förväntningar på en arbetsgivare än jag haft innan för att jag vet hur bra det faktiskt kan vara. Nu kommer jag mer aktivt leta efter en arbetsplats som stödjer mig i min utveckling och som har en positiv anda ...”

4.3.2 Effekter för Skanska

Praktikanternas utveckling stod i centrum för de satsningar som Skanska Nya Hem har genomfört. En förutsättning för framgång var samtidigt att medarbetare i Skanska engagerade sig, och att ett samhällsengagemang också medförde en affärsnytta för företaget

Effekter för medarbetare

I de intervjuer som är gjorda beskriver medarbetarna på ett målande sätt hur arbetet gick till. Arbetet med praktikanterna var ett arbete som de har gjort

Effekter för Skanska.



utöver sitt ”grunduppdrag”. Det var krävande för alla inblandade, samtidigt som det upplevts givande. För flera personer var det ett omfattande merarbete och innebar en avsevärt högre arbetsbelastning.

Även om det hela tiden fanns en tydlig plan och struktur kändes det inte alltid lika tydligt för alla inblandade i vad som krävdes och förväntades av dem under resans gång. Ett mått av mod var ibland nödvändigt för att våga handleda eller coacha en praktikant. Många gånger var det svårt att förutspå vilken insats arbetet skulle kräva eftersom det handlade om individer och individuella förutsättningar både gällande handledare, coach och praktikant. En löpande intern dialog inom arbetsgruppen under varje praktikperiod var därför helt nödvändig och arbetet krävde succesiva beslut, flexibilitet och individanpassning.

Medarbetarna berättar hur arbetet kändes svårt samtidigt som det upplevts viktigt och meningsfullt. De beskriver hur både praktikanter och arbetet i sig gav mycket tillbaka. Exempel på effekter för medarbetarna var att de fått ökad kunskap om andra grupper i samhället, de fick förståelse för vad som krävs när man arbetar tillsammans med människor med olika kulturell bakgrund och de kände en glädje och tillfredsställelse när de såg hur praktikanterna utvecklades och att så många i gruppen fick jobb.

Praktikanternas positiva reaktioner kändes också tillfredsställande för medarbetarna. Medarbetarna beskriver att de känner stolthet för det arbete som de gjorde för praktikanterna, men de känner också stolthet för att Skanska är en arbetsgivare som vill gå före och visa att dessa frågor är viktiga. Skanska bedriver exempelvis ett mångfaldsarbete där målsättningen är att personalen ska spegla samhället i stort. En medarbetare berättar:

”Detta är viktigt och det har påverkat vår egen organisation och ökat medvetenheten. Det är en resa för Skanska och jag har lärt mig mycket själv.”

Arbetet med social hållbarhet och att stötta praktikanter bidrog till en större medvetenhet och öppenhet inom organisationen när det gäller personer i utanförskap. Frågan om mångfald och inkludering får större utrymme för diskussion och reflektion

under interna utvecklingsdagar tack vare att arbetet integrerats i pågående bostadsprojekt. På samma sätt som man vid dessa tillfällen rapporterat resultat för projektet rapporterade man även resultat kring den tillhörande sociala agendan. Detta har gjorde att kunskap och medvetenhet spreds även till de medarbetare som inte var direkt kopplade till arbetet i projektet. Medarbetarna fick en egen erfarenhet av att Skanska som företag faktiskt kan hjälpa ”hela vägen”. Detta bidrar till att skapa ett inkluderande tankesätt, ökad förståelse och insikt, för alla.

Anställda inom Skanska lyfter fram att stora företag måste ta ett ansvar för att vara normgivande i sina branscher och i samhället. Detta exemplifieras av följande citat, som är hämtade från några av de intervjuer som är genomförda.

”... Detta är mycket viktigt för integrationen i samhället – en av våra viktigaste samhällsfrågor. Vi måste arbeta för att minska utanförskapet ...”

”... Det är mycket viktigt att företag kan göra sådana insatser för att människor ska få jobb, fler måste få chanser ...”

Ovanstående uppfattningar uttrycks i intervjuerna när det gäller vikten av samhällsengagemang och vilka effekter det kan leda till. Det råder en entydig uppfattning bland de intervjuade om att Skanska Nya Hems och hela Skanska-koncernens samhällsengagemang är viktigt. Motiven är flera, dels att ett ökat samhällsengagemang stämmer överens med företagets värdegrund och vad Skanska vill stå för. Dels framhåller medarbetare i Skanska att samhällsengagemang är viktigt för att man ska känna personlig tillfredsställelse i arbetet. De beskriver att det känns meningsfullt att ta ett ansvar för samhällsutvecklingen och att stödja människors utveckling. För Skanska som företag ökar socialt samhällsengagemang allt mer i betydelse i konkurrenssituationen, exempelvis vid marktilldelning.

Affärsnytta

Skanska är ett företag som värdesätter hållbarhet och lyfter fram arbetet med social hållbarhet. Det finns en vilja och en medvetenhet om att dessa frå-

gor är viktiga för samhället, men också för Skanska som företag. I de intervjuer som är genomförda med personal och chefer framkommer hur arbetet med social hållbarhet blir allt viktigare för Skanskas affärer, vilket poängteras ända uppifrån ledningen och hela vägen ut i organisationen. Ledningen lyfter fram att utvecklingen av hållbarhetsarbetet blir allt viktigare när det gäller att vinna offentliga upphandlingar och få marktilldelningar, liksom när det gäller att vara en attraktiv aktör för kommuner och branschen i stort.

Flera intervjupersoner tar markreservations-tävlingen i Välen Park Frölunda i Göteborg som ett belägg för denna utveckling. En markreservations-tävling med fokus på social hållbarhet som Skanska Nya Hem och Stena Fastigheter vann. Skanskas medarbetare påtalar således att hållbarhetsarbetet kommer att bli allt viktigare som konkurrensfördel och förutsättning för nya affärer. När vi ställer frågan varför det är viktigt uttrycker sig en medarbetare på Skanska Nya Hem enligt nedan:

”Vi arbetar med profit with a purpose... Vi vill bidra till samhällsutvecklingen, men det är också viktigt för affärerna... Hållbarhet ger oss affärer”

En annan medarbetare säger:

”Jobbar vi inte med detta kommer vi att åka ut från marknaden”

Samtidigt kan man konstatera att alla medarbetare inte är lika engagerade och övertygade. Det finns personer som i intervjuer beskriver att de uppfattar att arbetet med den sociala agendan enbart sker i marknadsföringssyfte.

Kommunikation och marknadsföring

Medier är ett kraftfullt verktyg för att förmedla budskap om sin verksamhet och sitt engagemang. Speciellt viktigt blir det att ta vara på denna möjlighet genom att kommunikation till omvärlden inte bara längre sker via traditionella media och marknadsföring. Numera finns även möjlighet att genom sociala media på ett effektivt sätt arbeta med storytelling och föra ut sitt budskap. Denna möjlighet har

Skanska tagit vara på genom att exempelvis publicera artiklar och videos med information om både sitt allmänna arbete och berättelser om praktikanter som deltagit i insatserna. I dessa artiklar och videos berättar praktikanterna om förändringen i deras liv, som möjligheten hos Skanska gett dem.

Genom att man aktivt arbetar med att lyfta fram berättelser om praktikanter som fick och får stöttning samt att Skanska tar ett socialt ansvar skapar det ett medialt kapital som Skanska kan dra nytta av.

Skanska Nya Hem har under projekttiden nyttjat möjligheterna med att kommunicera berättelser om utveckling och resultat i projekten, såväl internt som externt. Syftet var att skapa ökad kännedom om samhällsfrämjande aktiviteter genom intervjuer, kortare videoklipp och reportage vid de aktiviteter som man genomfört. Men det har också varit en möjlighet att visa för kommunen att Skanska tar arbetet med den sociala agendan på allvar och att de skapar tydliga resultat.

Kvibergs Entré och Örgryte Torp utgjorde pilotprojekt avseende sociala åtaganden i egenutvecklade bostäder för Skanska Nya Hem Göteborg och ingår som referensprojekt i Skanska Nya Hems kommunikationsplan för marknadsutveckling.

Rekrytering och kompetensförsörjning

Skanska och hela byggbranschen har ett stort behov av att hitta kompetent personal. Genom projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp kunde Skanska rekrytera personal. Sättet att arbeta med social hållbarhet bidrog därför även till att tillgodose behovet av kompetensförsörjning.

4.3.3 Effekter för samarbetsparter

När Skanska genomförde sin sociala agenda i Kvibergs Entré och Örgryte Torp jobbade de tillsammans med en rad samarbetspartners

- Leverantörer av tjänster som initiativet krävt
- Kommunala organisationer och andra organisationer som arbetar med att stödja utsatta grupper
- Underentreprenörer till byggorganisationen som deltagit i inspirationsföreläsningar och/eller tagit emot praktikanter inom ramen för den sociala agendan

Framför allt framhäver de som arbetar med att stödja utsatta grupper hur viktigt de anser att det är att stora företag som Skanska engagerar sig. Det är viktigt att de går före i utvecklingen. På så sätt blir företagen en viktig del i värdegrundsarbetet i hela samhället.

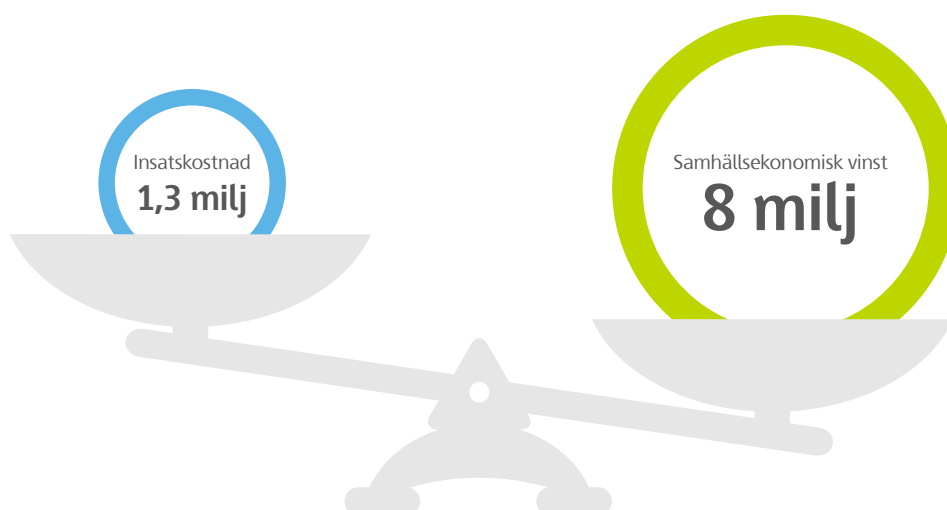
För de samarbetspartners som arbetar med en målgrupp som riskerar hamna i ett utanförskap är det av stor betydelse att företag engagerar sig och vill samarbeta med dem och deras verksamhet. Att företagsrepresentanter kommer ut till dem och berättar om olika yrkesroller och framtidens behov av arbetskraft på ett inspirerande sätt blir ett stöd för dem i det arbete de bedriver.

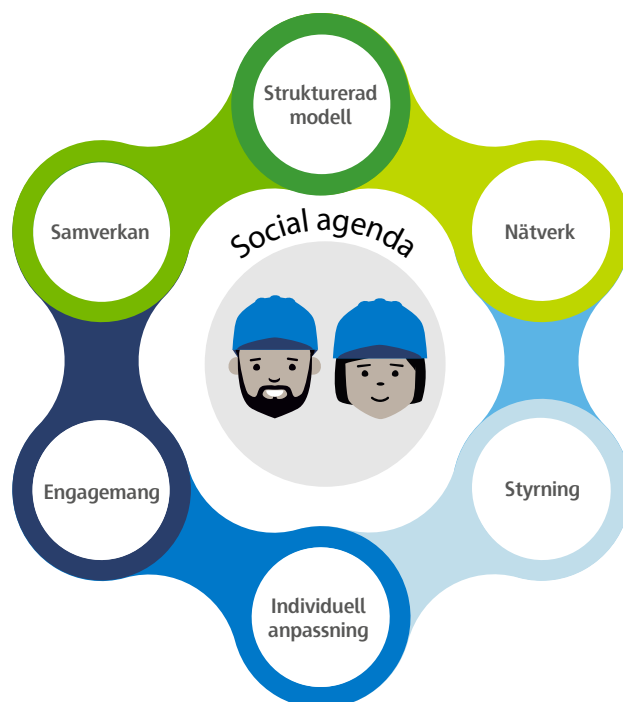
Enligt representanterna från samarbetspartners blir innehållet i yrkesinspirationsdagarna på så sätt både ett lärande och personligt motiverande. Det faktum att vissa deltagare på eget initiativ tagit

kontakt med företagsrepresentanterna i efterhand, vittnar om att kontaktytorna som man skapade vid dessa tillfällen var av värde för deltagarna. I vissa fall resulterade det i praktikplats som i sin tur genererade anställning.

Det framkommer i intervjuerna att Skanska inte är ensamma om att arbeta med dessa frågor, utan att flera av Skanskas konkurrenter arbetar med liknande insatser och också gör det på ett bra sätt. Gällande de underentreprenörer som varit inblandade och deltagit vid yrkesinspirationsdagar och i vissa fall tagit emot praktikanter framkommer det att lägga tid och resurser på arbetsmarknadsinsatser inte var självklart för dem. Därmed har Skanskas satsning bidragit till att sätta fokus på samhällsinvesteringar hos organisationer som tidigare inte haft ett sådant arbetssätt.

Insatskostnad, inklusive nedlagd tid, kontra samhällsekonomisk vinst efter två år.





Samhällsinvesteringens framgångsfaktorer

5. Framgångsfaktorer

Genom projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp har åtta av totalt elva praktikanter som före projektet var arbetslösa, fått arbete i Skanskas organisation eller hos annan arbetsgivare. Detta uppnåddes genom att sätta individen i centrum och att utforma insatsen utifrån praktikanternas förmåga och behov. Denna utvärdering visar att detta medförde positiva effekter både samhällsekonomiskt och socialt. Den övergripande slutsatsen är att Skanska Nya Hems arbete med social hållbarhet, och en social agenda som man integrerade i befintliga processer, i projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp var framgångsrikt. Nedan lyfter vi fram framgångsfaktorer som vi anser var viktiga för att skapa lyckade resultat.

5.1 Strukturerad modell

Under hela arbetet, från planering till genomförande och utvärdering, fanns det en tydlig tanke kring vad det är Skanska vill göra och varför. Därför tog man fram en strukturerad modell (den sociala agendan), för att arbetet skulle fungera så bra som möjligt och att insatsen skulle skapa så mycket nytta som möjligt. Modellen var inte färdigutvecklad när arbetet började, utan utvecklades längs vägen. Arbetet med Kvibergs Entré och Örgryte Torp betraktas som pilotprojekt, som fokuserat på lärande och utveckling. Därigenom fanns det en stor lyhördhet bland alla inblandade att hela tiden försöka hitta en bra struktur, men också att det skulle finnas en stor flexibilitet i arbetet.

Intervjuerna visar att projektens arbetssätt och metoder är en förklaring till framgångarna, och att förankring och medvetenhet i organisationen utvecklades. Samtidigt framhåller de intervjuade att det finns ett behov av att arbeta vidare med att återföra erfarenheterna till organisationen genom lärande.

Intervjupersonerna beskriver att man skapat förväntningar inom företaget om hur verksamhet kan utvecklas ytterligare med inriktning mot ett ökat samhällsengagemang. Medarbetarna vill arbeta med saker som de tror på och de utvärderade projekten visar vägen för detta. Det måste finnas drivande personer – eldsjälarna – för att man initialt ska kunna utveckla samhällsengagemanget och dessa personer måste få utrymme att agera. Såväl förväntningsskapande som etablering av värderingar skapade ett tryck i organisationen som också kan förklara framgångarna.

5.2 Skanskas nätverk

Innan praktikanterna kommer till Skanska sökte de själva arbete och försökte få ett jobb. När de väl fick chansen att göra praktik hos Skanska fick de helt plötsligt tillgång till ett enormt nätverk. Nätverket bestod dels av de personliga kontakter som praktikanterna kunde bygga upp under praktiktiden, dels av de kontakter som de personliga kontakterna kunde hjälpa till att förmedla i nästa led samt hela det affärsnätverk som Skanska ingår i när det genomför sina bostadsprojekt.

Dessutom är det inte bara praktikanterna som fick möjlighet att använda sig av nätverket. Arbetsgruppen som drivit den sociala agendan var mycket medveten om nätverkets betydelse och nyttjade det på ett aktivt och positivt sätt för att stödja praktikanterna under praktiktiden samt stötta praktikanterna vidare till ett jobb. Dessa nätverk är helt klart, rätt använt, ett mycket kraftfullt verktyg i denna typ av processer.

5.3 Styrning och projektledning

Samhällsnytta, sociala effekter och mervärden är beroende av enskilda personers engagemang och hängivenhet, men också av en effektiv styrning och

projektledning. Hos Skanska Nya Hem fanns det en tydlig ledningsfunktion med mandat och ett tydligt uppdrag att förverkliga den beslutade sociala agendan. Ledningen hade det övergripande ansvaret och följde upp arbetet. Omfattning och ambition formulerades med fokus på kvalitet (att slussa praktikanter till anställning) före kvantitet (antal praktikanter). Kvalitet före kvantitet var ledord genom hela arbetet, från start till slut.

Några kännetecken för arbetsgruppen som ledde arbetet var anpassningsförmåga och flexibilitet, men också engagemang och en övertygelse om att satsningar på social hållbarhet är viktigt för Skanskas fortsatta affärer och utveckling som företag. Det fanns också en medvetenhet om att satsningen måste få resurser att genomföra uppdraget. Därför fanns det en operativ koordinator, som var arbetsgruppens operativa resurs så att beslutade aktiviteter kunde genomföras på ett bra sätt och att den ordinarie verksamheten fick ett stöd i arbetet med praktikanterna. Till att börja med var det en konsulttjänst, som i förlängningen övergick till en ordinarie tjänst i organisationen. Denna funktion finns nu i organisationen och driver de satsningar som genomförs inom ramen för social hållbarhet och samhällsinvesteringar.

Under pilotprojekten var koordinatören den kraft som framför allt säkrade framdrift och som säkerställde att praktiska saker blev gjorda, allt från att ordna ID-kort, till att följa upp handlingsplaner och att anordna studiebesök. Detta var ett tydligt stöd till den ordinarie verksamheten, som behövde ork och tid för att klara av sitt ordinarie grunduppdrag, parallellt med att ta emot praktikanter. Utöver den operativa koordinatören fanns det även resurser på konsultbasis som man köpte in som extra stöd, exempelvis för språkutveckling eller karriärcoachning.

I styrningen ingick även att arbeta fram en tydlig modell för arbetet och att det fanns skraddarsydd praktikanterplaner för alla praktikanter, som man uppdaterade löpande när förutsättningar förändrades eller problem uppstod.

Ett exempel på arbetsgruppens flexibla förhållningssätt och fokus på verkningfullhet är att Skanska initialt formulerade att målgruppen för den sociala agendan skulle vara ”unga vuxna i närområdet”. Under planeringens gång uppstod behov av

att revidera målgruppsinriktningen. Detta berodde på att sysselsättningsgraden för unga ökade radikalt. Arbetsgruppen uppmärksammande problemet och fattade då beslut om att ändra målgruppen för projekten till ”sysselsättningsfrämjande insatser för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden och för unga arbetslösa i närområdet”. En reflektion från en anställd på Skanska som arbetat i projektet är att de kanske i framtiden ska fokusera på de arbetslösa som finns att tillgå när projektet startar och inte låsa sig till en specifik målgrupp som sedan kanske inte finns tillgänglig när projektet startar. Eftersom planeringen kring praktikplatserna låg utspritt under bostadsprojektets olika skeden, inträffade det ibland att den person som skulle på praktik hade fått ett arbete. Givet detta kan det också konstateras att det i vissa fall kan vara enklare

Just den stora individuella anpassningen i stödet gjorde att praktikanterna kunde utvecklas på ett positivt sätt.

att arbeta med praktikplatser på kontoret som kan tillsättas omgående och inte är beroende av produktionsprocessens olika skeden på en byggarbetsplats.

Ledningen av den enskilda praktikperioden bestod av arbetsgruppen tillsammans med utsedd handledare till praktikanterna, som valdes ut efter intresse och fallenhet. De utvalda handledarna fick inför uppdraget en handledarintroduktion. Därigenom byggde insatsen hela tiden på att använda befintliga resurser i organisationen och utveckla dessa. Det har framkommit att det finns potential att ytterligare förbättra handledarfunktionen, exempelvis genom att säkerställa att alla handledare dessutom tar del av Skolverkets webbaserade handledarutbildning eller liknande.

5.4 Bemötande och individuell anpassning

I intervjuerna framkommer att praktikanterna är nöjda med sin praktik och att den har lett till att huvuddelen av praktikanterna fick arbete. En viktig anledning till att praktikanterna fann sig så väl tillrätta är det bemötande och engagemang som coacher, handledare och andra medarbetare visat. Detta var av särskilt stor betydelse eftersom flera av praktikanterna uppgav att de hade ett lågt självförtroende när de kom till sina praktikplatser.

Innehållet i praktiken varierade för respektive praktikant men för alla gäller att uppgifter och ansvar paketerats för individen utifrån förmåga, intresse och behov. Just den stora individuella anpassningen i stödet gjorde att praktikanterna kunde utvecklas på ett positivt sätt. Varje individ fick just det stöd som hen var i behov av. Till och med praktikperiodens längd anpassades individuellt. Detta är inget man kan planera i förväg utan vittnar om stor flexibilitet i arbetssättet till förmån för ett lyckat resultat. Praktikperioden omfattade tre månader, men förlängdes i vissa fall eller omvandlades till en projektanställning för att ge individen den extra tid som det fanns behov av. Detta då projektledningen såg ett behov av kompletterande yrkeslivserfarenhet för praktikantens anställningsbarhet eller bara behov av tid att tillgodogöra sig praktiken/uppdraget på bästa sätt. Därigenom fick praktikanterna hela tiden den där sista lilla knuffen i rätt riktning för att faktiskt få ett arbete och att de inte bara nådde ”nästan fram”.

Andra sätt som praktiktiden och stödet anpassades på är exempelvis när det har funnits behov av extra språkstöd eller stöd i form av att få genomföra anställningsintervjuer i övningssyfte, ofta inför skarpa inplanerade intervjuer. I många fall använde man externa coacher som stöd i praktikantens arbetssökandeprocess.

5.4.1 Matchningsprocessen

Ett område av stor betydelse som framkom i utvärderingen är matchningsprocessen, vilket bekräftas både av Skanskas egen personal och representanter för externa samarbetspartners. Med matchningsprocessen menas att hitta rätt kandidater till praktikplatserna som sedan kan fungera i arbetet och på arbetsplatsen.

Inledningsvis var det svårare än Skanska hade förutsett att rekrytera praktikanter och matcha dem mot verksamheterna. Rekrytering och matchning ledde till att Skanskas personal fick lägga mycket mer tid på matchning än vad som var tänkt. Till viss del uppfattas detta som en inlärningskostnad, och att det finns möjlighet att förbättra och förenkla arbetet med hjälp av de erfarenheter som personalen fick. Men ju längre arbetet pågått har fler och fler sett samt förstått betydelsen av en väl fungerande matchning, för att det i förlängningen ska bli ett bra resultat för både praktikanterna och Skanska. Det som kan konstateras är att Skanskas utformning av praktikplatser som en ”vanlig jobb annons” skapade lite problem hos arbetsförmedlingen, som initialt tyckte att Skanska ställde för höga krav på praktikanterna. Här är det viktigt att vara tydlig om vilka krav som ställs på praktikanterna. I detta fall var det kanske snarare en miss i kommunikationen som gjorde att Skanska och Arbetsförmedlingen missförstod varandra.

Det vi också sett är att begreppet ”långt ifrån arbetsmarknaden” betyder väldigt olika för olika organisationer. För vissa arbetsmarknadsenheter handlar det om personer som knappt är anställningsbara men för Skanska betyder begreppet kanske snarare att det är personer som varit arbetslösa en längre tid.

5.5 Samverkan och samarbete

Vi har tidigare i lyft fram Skanskas nätverk som en framgångsfaktor för att praktikanterna ska få en bra praktiktid, men framför allt för att de ska få goda möjligheter att få ett arbete efter praktiken. En framgångsfaktor som hänger nära samman med nätverket är den samverkan och det samarbete som Skanska har byggt upp med samverkanspartners för att genomföra de två pilotprojekten. Skanska förstår att de inte kan göra allt själva, utan att de behöver ”koppla upp sig” mot de parter i samhället som dagligdags arbetar med dessa frågor och den aktuella målgruppen.

Skanska har i projekten Kvibergs Entré och Örgryte Torp samverkat och samarbetat med ett flertal aktörer. Det krävdes resurser för att bygga upp och underhålla dessa samarbeten, men de var väsentliga för matchningen mellan praktikant och praktikplats, och är därmed en av framgångsfaktorerna. Efter projektets genomförandefas konstaterar medarbetare hos Skanska Nya Hem att lyckosamma arbetsmarknadsinsatser kräver professionella samarbetspartners.

De intervjuade pekar på att Skanska kan utveckla denna framgångsfaktor ytterligare. Det finns behov av att ytterligare fördjupa samverkan med staden/samhället i det fortsatta arbetet med arbetsmarknadsinsatser av detta slag. Även i intervjuer med företrädare för kommunen framkommer behovet av en utvecklad dialog på strategisk nivå. Att involvera berörda intressenter i transparenta dialoger är en grundpelare och framgångsfaktor i allt arbete med hållbarhet och socialt ansvarstagande.