

Etablering med projekt

SEX EXEMPEL PÅ PROJEKT SOM SYFTAR TILL INTEGRATION,
ETABLERING OCH SPRÅKUTVECKLING



Innehåll

Uppdraget	4
Praktik och SFI-under-visning i kombination	5
Arbetsmarknadsintroduktion för nyanlända	5
Förbättrade förutsättningar till självförsörjning genom god språkutveckling och kontakter med arbetsmarknaden	6
Alltför svaga språkkunskaper	7
Framgångsrik språkträning på praktik	7
Kalix kommun har tagit över arbetet	7
KälloR	7
Folkhögskolepedagogik	8
Entré Q – Boden och Luleå	8
”Överraskande stora förbättringar”	9
Arbetsförmedlingens regelverk krångligt	9
En främjande utbildningsmiljö.....	9
Fler uppdrag till folkhögskolor.....	11
Källor	11
Sociokulturell pedagogisk strategi för språkinläring.....	12
Detta är SFX	12
SFX för snabbare etablering	13
Ännu finns mycket att arbeta på med arbetsgivarkontakterna	14
Kollegial miljö och andra framgångsfaktorer	14
En verksamhet som fått fäste	14
KälloR	15
Från nyanländ till nyanställd	16
Etablering Stockholm	16
Matchning som lyckas	17
Struktur och jämbördigt förhållningssätt	18
Metoder som lever vidare	18
Visst dubbelarbete	19
Källor	19
Integreringsprojekt i Sundsvall.....	20
Integrera Mera Som	20

Insats som leder vidare	21
Målgrupper som inte matchar försvårar.....	22
Aktiv ömsesidig integrationsmetod.....	22
Levande kompetensplattformar.....	22
Mångfald som mervärde	23
Projekt Utländska akademiker	23
Två tredjedelar fick arbete	24
Högskolemiljö och specialisering	25
Svag koppling till näringslivet	25
Från 6 till 17 utbildningsanordnare	26
Källor	26
Ägarorganisationerna måste förbereda implementering.....	27
Beredskap som framgångsfaktor	27
Baksidan av stor budget och innovation.....	27
Svagt strategiskt arbete	28
Projekt återuppstår som projekt	28
Vanliga hinder för implementering.....	29
Tre reflektioner	30
Framgångsrik etablering utan makthierarkier	30
Kommun vs statlig myndighet	30
Samverkan förutsätter struktur	31

Uppdraget

Frågan om nyanländas etablering på arbetsmarknaden är viktig ur ett samhällsutvecklingsperspektiv. Det handlar om hur kompetens ska tas till vara för att svara upp mot det arbetskraftsbehov som finns. Det handlar också om att så många som möjligt ska kunna ta del av möjligheter som tillväxt och utveckling ger invånarna inom en region. Utanförskap i alla former utgör ett hinder för en önskvärd utveckling och ger i många fall en begränsning för individers livschanser.

För att förbättra etableringsarbetet behövs kunskap om framgångsrika etableringsinsatser. Konsultföretaget Sweco Strategy fått i uppdrag från Riksrevisionen att presentera intressanta exempel på projekt som syftar till att påskynda etableringen av nyanlända. Totalt har sex projekt studerats.

Sverige är synnerligen projekttätt och har varit så under en längre tid, särskilt de senaste tio åren. Mångmiljardbelopp har kanaliserats ut från EU: s strukturfonder och en betydande del av dessa medel har gått till nationella, regionala och lokala projekt. Gemensamt är att syftet varit att bidra till snabbare etablering för grupper och individer som har ett större behov av stöd och insatser än vad de ordinarie strukturerna kan hantera på ett bra sätt.

I denna rapport presenteras totalt sex exempel på projekt eller verksamheter inom ordinarie verksamhet vilka på olika sätt har nått framgång. De exempel som ges är i någon mån nyskapande och kan därmed vara intressanta att ta del av för andra. Sweco gör inget anspråk på att hävda att dessa sex verksamheter är de sex bästa resultatmässigt, men alla sex håller god kvalitet.

För att hitta de exempel som presenteras i denna rapport har följande källor studerats:

- Strukturfondernas projektdatabaser
- Integrationsfondens projektdatabas
- Handläggare i bidragshandläggande myndighet
- Utredare i Europeiska socialfondens temagrupper
- Egna utvärderingar

När dessa källor hade scannats av återstod fler än 100 verksamheter/projekt med nyanlända som målgrupp. De flesta hade ett bredare integrationsperspektiv där det inte gjordes någon skillnad mellan nyanlända invandrare och invandrare som har vistats en längre tid i Sverige.

Genom den avgränsning som Sweco tillämpat sorterades verksamheter där nyanlända inte var den primära målgruppen bort. Andra skäl för bortsortering var att det där det saknades utvärdering och/eller slutrapport samt att det inte gick att visa goda resultat. Efter denna första sortering har vi en sammansättning av exempel prioriterats där målsättningen varit att ha en spridning gällande målgruppens utbildningsbakgrund samt könstillhörighet. Att det funnits en inblandning från någon statlig myndighet har prioriterats.

Seniorkonsulterna Magnus Björkström och Elin Björkman har författat rapporten. Seniorkonsult Charlotte Sävås Nicolaisen har varit kvalitetsansvarig.



Praktik och SFI-undervisning i kombination

Gruppen invandrare som är illitterata eller enbart har genomgått en kortare utbildning i sitt hemland ökade i Kalix under 2010. Efter att med goda resultat ha arbetat med språkträning i arbetslivet för utbildade utlandsfödda, ville Kalix kommun testa om motsvarande metoder gick att använda för lågutbildade personer. I ett projekt som drevs av Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och Kalix kommun har en variant av kombinationer praktik och SFI prövats för målgruppen lågutbildade.

Arbetsmarknadsintroduktion för nyanlända

Projektet Arbetsmarknadsintroduktion för nyanlända syftade till att nyanlända personer med hjälp av handledarstöd, praktik och SFI-undervisning ska lära sig det svenska språket snabbare.

Givet den målgrupp som projektet vände sig till, formulerades målen för projektet inte i termer av andel deltagare som fick arbete. Istället var målen bland annat formulerade i termer av att:

- Deltagarna ska bli mer självförsörjande
- Deltagarna ska introduceras på arbetsmarknaden
- Deltagarna ska lära sig det svenska språket snabbare

Insatsen prövades med 58 individer, samtliga med avsaknad av – eller mycket kort – formell utbildningsbakgrund.

Den modell för lärande som skulle användas i projektet arbetades fram och förankrades med bland annat föreningar och företag i kommunen innan arbetet drog igång. Kombinationen av praktik och studier genomfördes under 16 veckor. Under större delen av den tiden befann sig deltagarna på praktikplatsen fyra dagar i veckan och i klassrummet en dag i veckan.

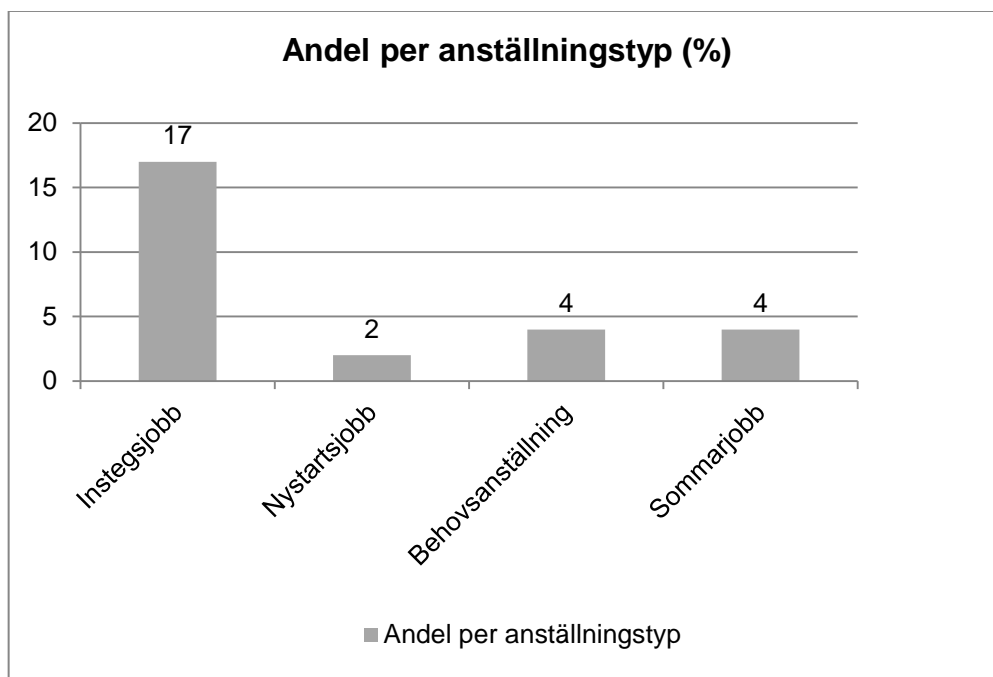
Förbättrade förutsättningar till självförsörjning genom god språkutveckling och kontakter med arbetsmarknaden

14 av 58 individer gick efter insatsen vidare till någon form av anställning (24 %). Några deltagare påbörjade undersköterskeutbildning för nyanlända. Projektets egen bedömning var att många fler än dessa hade ökat sina förutsättningar att bli självförsörjande.

Vid en uppföljning två år efter projektslut hade 38 procent av deltagarna arbete.

Målet om att deltagarna skulle introduceras på arbetsmarknaden bedömdes av utvärderaren vara uppnått. I utvärderingsrapporten konstateras att samtliga deltagare kom i kontakt med den svenska arbetsmarknaden och fick praktisk erfarenhet av att arbeta i Sverige.

Projektet syftade även till förbättrade språkkunskaper. Språkutvecklingen hos deltagarna mättes inte kvantitativt, utan det är deltagarnas upplevelse av språkutveckling som rapporteras i utvärderingsrapporten. Det fanns en stor nöjdhet hos deltagarna som bland annat beskriver vikten av att inte bara lära sig ord utan *hur de används*.



Alltför svaga språkkunskaper

Utvärderaren av projektet påvisar att det varit problematiskt för insatsen att deltagarnas språknivåer skilde sig mycket åt. En del av deltagarna hade inte bott längre än 3-4 månader i Sverige och dessa upplevde att de hade för lite kunskaper i svenska för att fullt ut kunna tillgodose se sig språkkunskaper och andra kunskaper på sin praktikplats. Utvärderaren rekommendation blev att de personer som ska ta del av en motsvarande insats bör ha en grundläggande språknivå för att kunna kommunicera grundläggande fraser med handledare och arbetskamrater på praktikplatsen.

Framgångsrik språkträning på praktik

När deltagarna introducerades på praktikplatsen lades stor vikt vid att introduktionen skulle bli bra. För att uppnå detta skedde introduktion med tillgång till tolk. En lärare från språkutbildningen fungerade som handledare och var med vid inledande möte och besökte deltagaren på praktikplatsen varje vecka. Vid sådana tillfällen kunde handledaren förklara språkligheter som har varit svåra för deltagaren, men även handleda i andra frågor som deltagarna behövde för att klara sina arbetsuppgifter.

För SFI-lärarna innebar det ett nytt sätt att arbeta, att vara handledare på praktikplatsen. Detta arbetssätt har upplevts framgångsrikt, enligt utvärderingsrapporten. När handledaren från utbildningen var på praktikplatsen fick denne ta del av arbetsuppgifterna och fick en betydligt större inblick i vad praktiken innebar. Den insikt som handledarna i och med detta fick användes sedan. Erfarenheterna från arbetssituationer togs tillbaks till klassrummet och användes i undervisningen.

Deltagarna framhöll att de lärde sig språket bäst när de fick möjlighet att utveckla språket genom deltagande i arbetslivet.

Kalix kommun har tagit över arbetet

Modellen som användes i projektet har implementerats genom att Kalix kommun fortsätter att använda den. Kommunen har ingen ytterligare extern finansiering, utan det handlar om att arbetssätten förändrats och att modellen används.

Det har funnits ett stort intresse för lärandemodellen från närliggande kommuner och resultat har spridits i flera olika kanaler.

KÄLLOR

Slutrapport Arbetsmarknadsintroduktion för nyanlända, Evaluation North, januari 2014

Kontakter med Kalix kommun februari 2015



Folkhögskolepedagogik

Sunderby Folkhögskola var projektägare för ett projekt som definierats som ett utbildningsprojekt riktat till en målgrupp som identifierats ha betydligt större problem än andra grupper att komma in på den reguljära arbetsmarknaden: utrikesfödda kvinnor med begränsade erfarenheter. Ett stort antal parter har varit med i samarbetet: kommuner, länsstyrelsen, kommunalförbund, ABF och Företagarna.

Entré Q – Boden och Luleå

Projektet Entré Q syftade till att öka deltagarnas språkkunskaper och stärka tron på sig själv. Insatsen genomfördes i Boden och Luleå och omfattade ett mindre antal individer, 58 kvinnor, varav en fjärdedel var 55 år eller äldre och nästan hälften saknade helt utbildning. Endast 11 av 58 hade erfarenhet av kvalificerat arbete sedan tidigare. En del av deltagarna hade någon typ av funktionsnedsättning som begränsade deras möjligheter. Samtliga kvinnor som deltog var utomeuropeiskt födda. Målgruppen kan således beskrivas som mycket långt från arbetsmarknaden.

Insatsen genomfördes under sex månader med sammanhållna grupper om 15-20 deltagare. Under denna period hade deltagarna heltidsutbildning, men med individualiserat innehåll. Utbildningen omfattade praktik på cirka halva tiden, men tidsmässigt varvades praktik och utbildning. Sunderby folkhögskola har varit navet i insatsen. Projektet engagerade ett 40-tal företag och organisationer för att ordna praktikplatser.

Praktiken var inriktad på språkträning i verklig arbetsmiljö alternativt yrkesinriktad praktik på ett arbetsområde – eller kombinationen av båda. Under de olika praktikperioderna har pedagogen från folkhögskolan besökt praktikplatsen.

Ungefär hälften av de deltagande kvinnorna hade praktik på någon av kommunernas arbetsmarknadsförvaltningars anpassade arbetsplatser (23 personer). 16 personer praktiserade i reguljär verksamhet privat eller kommunalt och ytterligare nio personer hade

praktik som huvudsakligen fokuserade på att träna språk – dessa praktikplatser fanns i om förskola och skola.

Specifika aktiviteter för projektet har varit t ex möjligheten att läsa in körkortets teoridelar, hälsoinriktade aktiviteter, pedagogiska luncher och konstaktiviteter.

”Överraskande stora förbättringar”

58 personer genomförde utbildningen. Samtliga deltagare hade vid utbildningens slut en plan för hur de skulle gå vidare mot en reguljär arbetsmarknad. Cirka 25 procent av dem hade som ett första steg en utbildning – inom svenska eller inom ett yrke. 15 procent av deltagarna gick vidare till en praktik och ungefär lika många hade någon typ av anställning. Den externa utvärderaren bedömde att deltagarnas genom insatsen gjorde ”överraskande stora förbättringar”. I ett par fall har personer utan tidigare utbildning fått en visstidsanställning respektive påbörjat en yrkesutbildning. De övriga deltagarna utan skolgång i hemlandet gick i stor utsträckning vidare till fortsatt språkutbildning.

Arbetsförmedlingens regelverk krångligt

Utvärderaren bedömer att projektet haft få hinder, tack vare att folkhögskolan var en tydlig

och beslutsför projektägare/organisation, och att tid ägnats åt att involvera styrgruppen och projektets intressenter. Ett hinder som tas upp är emellertid Arbetsförmedlingens regelverk. Utvärderaren menar att regelverken för hur arbetsförmedlingens anslag får användas var krångliga och begränsade handlingsutrymmet för projektmedarbetarna. Utvärderaren tog även upp att AF:s förändrade regler och organisation under genomförandet försvårat för projektet.

En främjande utbildningsmiljö

Projektets egen beskrivning av framgångsfaktorer omfattar miljön och upplägget med sammanhållna grupper, där deltagarna känner sig välkomna och sedda. Utvärderaren av projektet pekar på att det pedagogiska förhållningssätt som funnits – vuxenpedagogik – har varit framgångsrikt. Sunderby folkhögskola hade erfarenhet av att ha genomfört liknade utbildningar och gick in i projektet med ambitionen att skapa en *optimal lärandemiljö* med delaktighet i lärandet och där vars och ens erfarenheter tas till vara så att alla som deltar också bidrar både med kunskap och med praktiska moment.

Folkhögskolans pedagogik och ”folkskoleandan” har analyserats av Örebro universitet. Entré Q hänvisar bland annat till denna forskning för att beskriva vad det är som utmärker miljön och varför den är en framgångsfaktor i integrationsprojektet. En del i detta är undervisningspraktiken och valet av didaktik. Folkhögskolemiljön utmärks även av tolerans för egenheter, flexibelt förhållningssätt till kursmål och inslag av kreativitet. Ytterligare en faktor i folkhögskolemiljön som bedöms bidra till goda resultat är kombinationen av formellt, icke-formellt och informellt lärande. De sammanhållna grupperna i en tydlig miljö bidrar till att den process som utbildningen utgör ger en känsla av tillhörighet genom att relationer deltagarna i emellan utvecklas under studietiden.

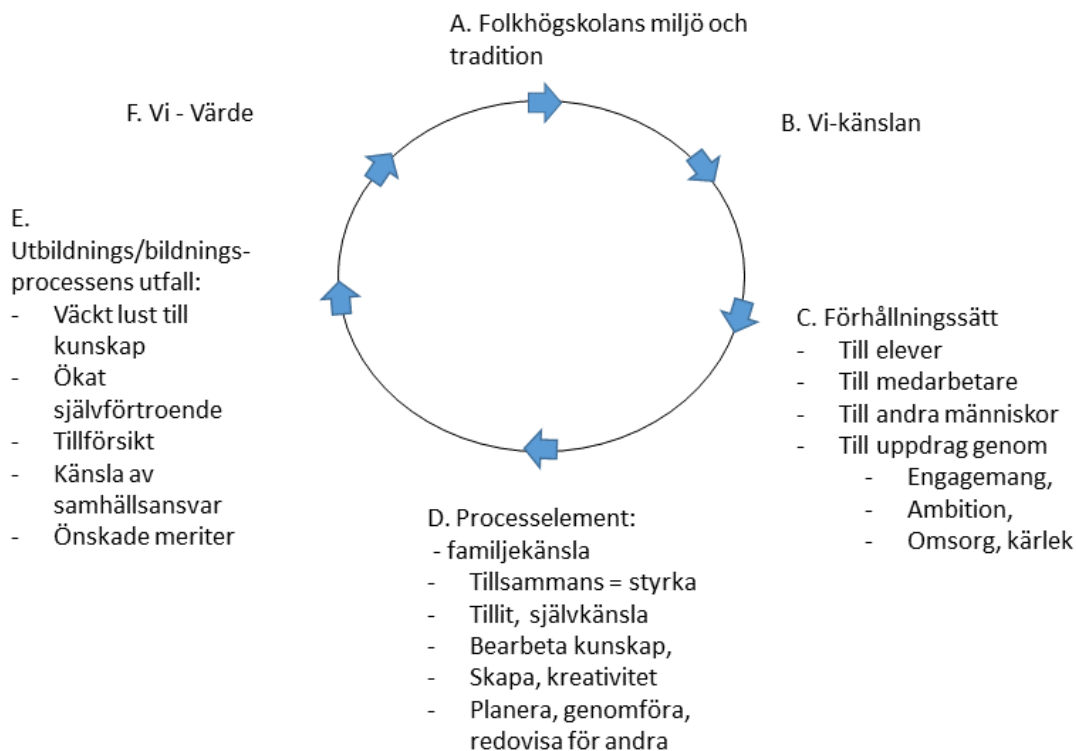
En annan framgångsfaktor som projektet vill framhålla är att skapande verksamhet och matlagning, blev länkar till deltagarnas tidigare erfarenheter och färdigheter.

I Entré Q har det funnits en tydlig ansats att se vad andra gjort före och kopiera arbetssätt som visat sig framgångsrika i tidigare insatser. Projektet har använt metoder som testats i andra länder t ex. DLM (Distance to Labor Market/ Distans till arbetsmarknaden) som vidareutvecklats i samarbete med Arbetsförmedlingen och som redan visats sig vara framgångsrik bland annat i Holland, Storbritannien och Spanien för integration av olika målgrupper.



Andra verktyg har varit EM-Kit som utvecklats med fokus specifikt för målgruppen inom projektet Empowerment kit for Immigrant women with low education/working experience och innehåller både struktur för samverkan och praktiska råd samt övningar. För mer info se www.social empowerment.eu

Samarbetet med arbetsplatser och praktik som en del av insatsen har haft betydelse, liksom samarbetet med AF, inte minst en tillräcklig överlämning från utbildningen till AF:s handläggare när deltagaren återgår till AF.



Fler uppdrag till folkhögskolor

Projektet bedömdes av utvärderaren ha fått genomslag i Arbetsförmedlingen och Norrbottens läns Landsting. Den utformning av utbildningen med ett antal utbildningsblock som genomfördes flexibelt och individanpassat har fortsatt att användas av AF inom etableringsuppdraget. Flera folkhögskolor samverkar nu kring detta. Under 2015 kommer metoderna även att återanvändas för AF:s arbetsmarknadsåtgärd "Stöd och Matchning" som också riktar sig till svaga grupper.

KÄLLOR

Slutrapport genomförandeprojektet Entré Q, Sundby folkhögskola

Presentationer och informationsmaterial Entre Q

Sam Paldanius, En folkhögskolemässig anda i förändring. En studie av folkhögskoleanda och mässighet i folkhögskolans praktik, Linköping universitet



Sociokulturell pedagogisk strategi för språkinläring

Bra språkkunskaper och svensk utbildning har stor betydelse när det gäller invandrades chanser att få en anställning och relativt högre inkomster. Detta resultat presenteras i en forskarrapport om avkastningen av utbildning och kunskaper i svenska språket. Det finns emellertid svårigheter med att överföra utländska utbildningars status till det svenska sammanhanget. Insatsen Svenska för yrkesutbildade, SFX, har utformats för att möta dessa svårigheter. SFX fokuserar på yrken där det råder brist på arbetskraft och på så sätt ska det vara lättare att nå goda resultat med kompletteringar och språkträning.

Detta är SFX

Svenska för yrkesutbildade, SFX, är svenska för invandrare men dessutom präglad av yrkesspråk. Syftet är att ta tillvara nyanländas yrkeskompetens. Kurserna utgör en skräddarsydd väg genom systemet och samlar alla pusselbitar som krävs för att eleverna så snart som möjligt ska få börja arbeta inom sitt yrkesområde. Det innebär intensiv svenska med fokus på yrkesspråket. Det innebär även orienteringskurser med nödvändig "omkringkunskap" för att veta hur respektive yrke fungerar i Sverige. Det finns möjlighet att på högskole- eller gymnasienivå komplettera sin utbildning för svenska förhållanden. I möjligaste mån har SFX också ambitionen att hitta praktikplatser till alla elever.

SFX är ett samarbete mellan samtliga kommuner i Stockholms län, Länsstyrelsen i Stockholm och Kommunförbundet Stockholms län. Det spelar ingen roll var i länet man bor, det är ändå möjligt att gå kurserna om man är behörig. Man kan oftast inte söka till SFX utan

en färdig examen eller erfarenhet av yrket. Utöver det måste vissa nivåer, men inte alla, av SFI vara avklarade för att yrkesutbildningen ska kunna fungera.

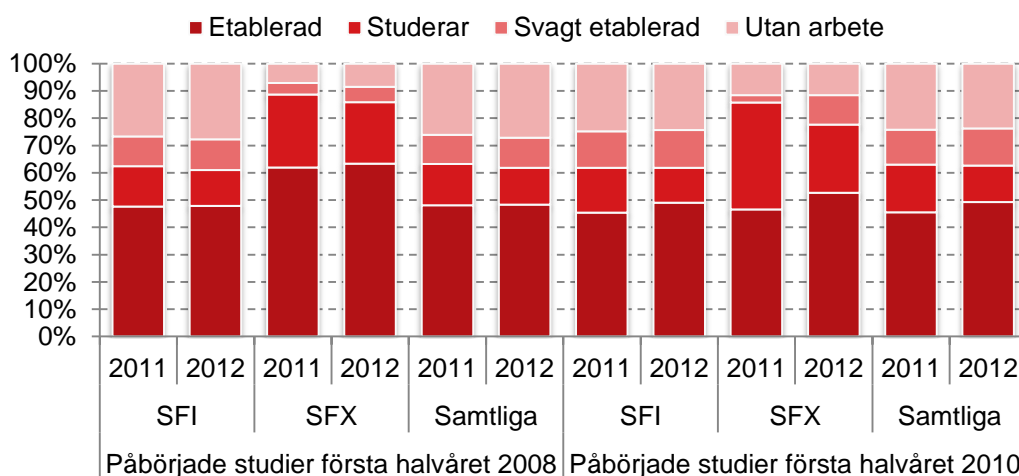
SFX-utbildningarna finns inom följande branscher:

- Bussförare
- Företagare
- Hantverkare
- Ingenjörer
- Ekonomer, jurister, samhälls-, personal- och systemvetare
- Lastbilsförare
- Medicinsk personal
- Pedagoger
- IT-programmerare

SFX för snabbare etablering

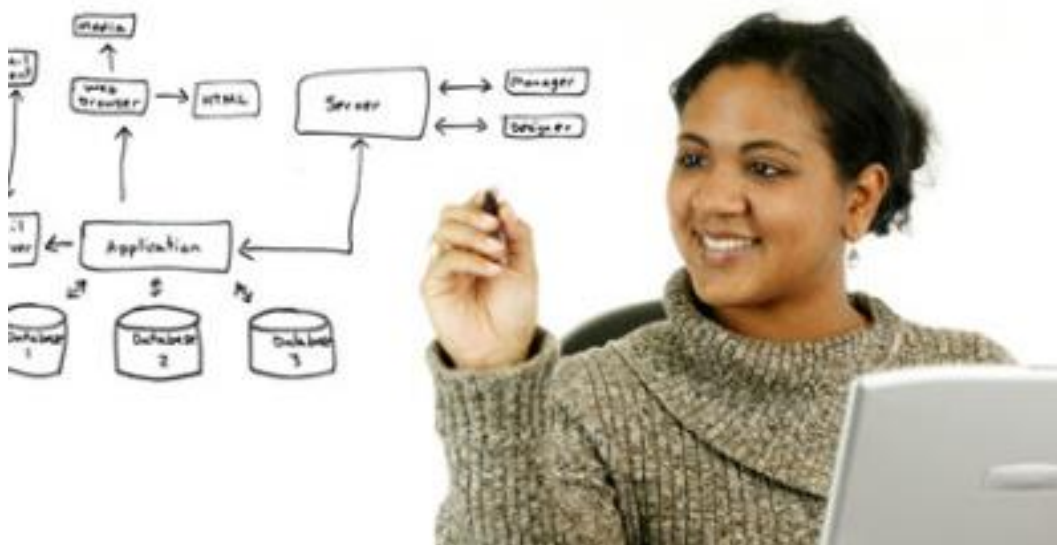
Enligt en uppföljning av etablering för deltagare i SFI och SFX i Stockholm (Sweco, 2014) leder SFX till en högre etablering jämfört med ordinarie SFI som inte har yrkesinriktning. Efter 2-4 år arbetar cirka 60 procent av SFX-studenterna och ytterligare cirka 20 procent studerar. Den sammanlagda etableringsgraden av arbete och fortsatt utbildning är efter 2-4 år omkring 25 procent högre för de som studerat SFX jämfört med de som avslutat reguljär SFI. Skillnaden kvarstår även när det kontrolleras för faktorn studiebakgrund.

Etableringsgrad bland dem som påbörjade SFI första halvåret 2008 och 2010 uppdelat på SFX och SFI



Källa: *Uppföljning av sfi-studerande 2011-2012* (Sweco, 2014)

En utvärdering gjordes 2011, tre år efter att studenterna genomgått SFX. I utvärderingen söktes svar på frågor om hur stor andel av SFX-deltagarna som efter utbildningen har arbete inom sitt yrkesområde och om de anser att SFX-utbildningen bidragit till att de fått arbete. Resultaten från undersökningen visar att nästan hälften av de tillfrågade arbetar inom sitt yrkesområde.



Ännu finns mycket att arbeta på med arbetsgivarkontakterna

Praktikplatser är ett viktigt inslag i utbildningen och en möjlig väg till arbete. Det är svårt att hitta arbetsgivare som erbjuder praktikplatser och det är upp till respektive utbildningsgren att knyta nödvändiga kontakter. I nuläget är det flera utbildningsgrenar som inte kan erbjuda praktik.

De elever som läser ingenjörssvenska kan ingå i mentorsprogram där de kommer i kontakt med arbetsmarknaden genom sina mentorer som redan är yrkesverksamma.

Kollegial miljö och andra framgångsfaktorer

Utvärderingen av SFX är gjord av pedagogiska institutionen, Stockholms universitet. Utvärderingen visar att det faktum att deltagarna hade samma yrkesbakgrund förstärkte studiemotivation, självkänsla och bidrog till hög studietakt. Deltagarna och ledarna vittnar om att en kollegial miljö skapats i stället för en hierarki med lärare-elever eller svenskar- invandrare. Trots bristande kunskaper i svenska har kommunikationen mellan deltagare och yrkeskunniga i utbildning och praktik fungerat bra tack vare den gemensamma yrkesbakgrunden. De språkliga utvecklingsbehoven har främst relaterat till kommunikation med kunder och patienter.

Idéerna bakom SFX är goda och verksamheten är logisk. Organisationsformen är robust med många kommuner inblandade och formella avtal är ingångna. Samarbetsavtal är viktiga för att regelverk gällande finansiering inte ska hindra utbildning och därefter etablering. Dessa organisatoriska faktorer leder sannolikt till framgång men i jämförelse med andra etableringsfrämjande verksamheter är det viktigt att inte bortse från att alla deltagare inom SFX har en yrkeserfarenhet från yrken där det råder brist på arbetskraft i Stockholmsregionen.

En verksamhet som fått fäste

SFX har nu funnits i många år inom Stockholmsregionen och med tiden har fler kommuner anslutit sig till verksamheten. Det som till en början var försöksverksamhet har nu blivit en del av de ordinarie strukturerna i regionen. Trots att SFX ser ut att vara mycket framgångsrikt i

sin helhet och att söktrycket är högt är antalet deltagare relativt blygsamt. Exempelvis deltog knappt 150 elever i SFX år 2010 jämfört med cirka 3000 som påbörjade SFI. Anledningen till att utbildningsplatserna är för få i förhållande till antal sökande och i förhållande till arbetsmarknadens behov är att det finns så kallade flaskhalsar som ligger utanför SFX-anordnarens makt. Begränsningarna är exempelvis bristande tillgång till yrkesutbildare, infrastruktur (exempelvis bussar och lastbilar) och praktikplatser. Yrkesutbildare kan finnas i privata utbildningsföretag eller på universitet som exempelvis KTH.

KÄLLOR

Utvärdering av SFX, KSL, 2011

Avkastningen av utbildning och kunskaper i svenska språket ur ett individperspektiv, Rooth & Åslund, 2006

"DE ÄR JU MINA KOLLEGER". En metastudie av Sfx, Robert Höghjelm och Petros Gougoulakis, Pedagogiska institutionen Stockholms universitet, 2009



Från nyanländ till nyanställd

Förutsättningarna i storstadsregionerna skiljer sig från landsbygden både när det gäller möjligheten att specialisera insatser och när det gäller arbetsmarknadens förutsättningar. Insatsen Etablering Stockholm genomfördes i samverkan mellan Stockholms Stad och Arbetsförmedlingen i Stockholm under perioden augusti 2009 till augusti 2012. Stockholms stad var projektägare.

Etablering Stockholm

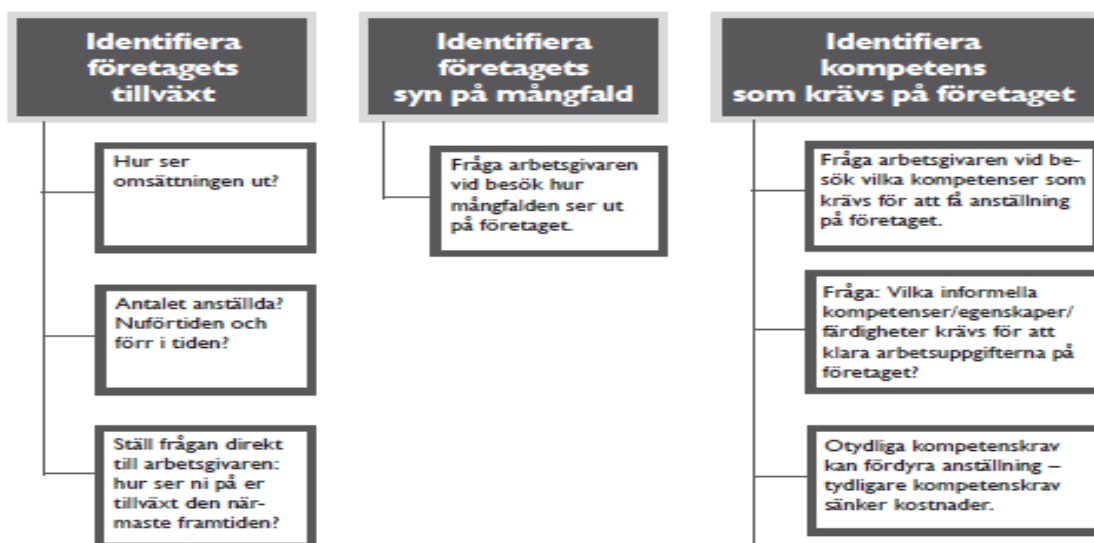
Målgruppen för projektet var nyanlända som har invandrat till Sverige från utomeuropeiska länder. Totalt 1200 deltagare ingick i projektet.

Tre metoder testades i tre delprojekt, varav ett syftade till att deltagarna skulle etableras på arbetsmarknaden. Metoden kallades för *Matchning från dag 1* och hade fem utgångspunkter:

- Utgå från deltagarnas kompetenser
- Kartläggning av företag utifrån kriterier om tillväxt och mångfald
- Identifiering av deltagarnas kontaktnät
- Skapa en vakansbank
- Arbeta i team

Inventering av deltagares kompetenser och kartläggningen av företagens behov utgick från delvis samma kriterier för att öka matchningseffektiviteten. En manual som vägledde handläggarna togs fram och finns som en dokumentation av projektet på Stockholms stads hemsida.

Exempel på verktyg/checklistor för arbetet. Bilden är beskuren (Manual Matchning dag 1, <http://www.stockholm.se/etableringstockholm>)



En del av metoden utgjordes av förhållningssättet: att handläggare, arbetssökande och arbetsgivare ses som jämbördiga parter, vilka är ömsesidigt beroende av varandra.

Ett annat delprojekt, Rätt Steg, var en målgruppsanpassad undervisnings- och aktivitetsmodell för personer som är kortutbildade eller analfabeter/illitterata.

Matchning som lyckas

Utvärderingen visar på mycket goda deltagarresultat. Projektet har haft en stark effekt på sysselsättningsmöjligheterna för nyanlända i relation andra insatser riktade till samma målgrupp. För att värdera resultaten genomförde utvärderaren en tvillinganalys som återskapar en kontrafaktisk situation för vad som skulle ha hänt om inte insatsen hade funnits. Detta resulterade i en jämförande analys där projektresultat jämförs med en motsvarande insats.

Resultat från utvärderarens tvillinganalys

Analys	Resultat
Matchning Dag 1 – Jobbtorgen	+ 33 procent
Kvalitetssäkrade verktyg – Arbetsförmedlingen	+ 46 procent
Etablering Stockholm – Jobbtorgen	+ 10 procent
Etablering Stockholm – Arbetsförmedlingen	+ 48 procent

67 av 89 deltagare i *Matchning från dag 1* fick arbete (75 %). Varken projektrapport eller utvärderingen av projektet redovisar vilken typ av arbeten som deltagarna har fått (tillfälliga eller visstid, subventionerade eller ordinarie arbetsmarknad). Utvärderaren av projektet genomförde även en tidsanalys som visade att *Matchning från dag 1* snabbare leder till etablering än vad de jämförda verksamheterna gjorde.

81 personer var inskrivna i delprojektet *Rätt Steg*. Resultatet inom detta delprojekt var:

- 15 personer gick till Sfi C-nivå (4 av dessa fortsatte sedan till yrkesförberedande kurser)
- 12 personer fick arbete
- Ett tjugotal deltagare har genomfört en språkpraktik

Struktur och jämbördigt förhållningssätt

Etablering Stockholm strukturerade upp kartläggningsarbetet och tog fram manualer för olika delar av modellen, vilket bedöms vara en framgångsfaktor då ett sådant strukturerat arbetssätt främjar att metoder blir väl genomtänkta och konsekvent prövade.

Matchning från dag 1 bygger på en systematisk kartläggning av arbetsgivarsidan, bland annat genom omvärldsbevakning, uppföljning av månadsstatistik från Arbetsförmedlingen och genom ett systematiskt sökande efter företag i branscher där personer nyligen fått anställning.

För handläggarna har användningen av de kvalitetssäkrade verktygen inneburit att de, på ett enkelt sätt, har kunnat få tillgång till information om den enskilde; information som de annars hade varit tvungna erhålla från individen själv. För varje modul som deltagarna genomgått har en handläggare skrivit ett observationsbevis. Bevisen har sedan sparats i en databas, som varit tillgänglig för andra handläggare vid Arbetsförmedlingen eller Jobbtorgen, vilket har bidragit till mer effektiva arbetsformer.

Utvärderingen av projektet pekar på att det förhållningssätt som applicerats - att nyanlända betraktas som kompetenta, kapabla och jämbördiga parter – är nytt för verksamheten. Detta förhållningssätt bedöms vara en framgångsfaktor.

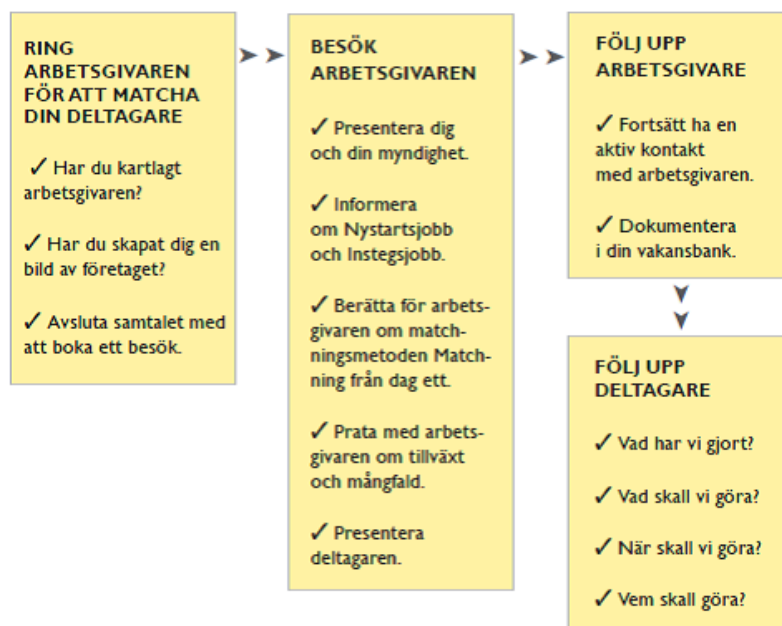
Utvärderaren bedömde att *Rätt steg* underlättade steget ut på arbetsmarknaden för deltagarna. I synnerhet framhölls projektets praktiska inslag som särskilt framgångsrika och uppskattade, där språket praktiserades i vardagsnära miljöer och situationer samt under de externa aktiviteterna.

Metoder som lever vidare

Resultatet av projektet var bland annat ett antal kvalitetssäkrade verktyg, rutiner och vägledningar för handläggare att fortsätta använda efter avslut. Utvärderaren bedömde att de perspektiv och förhållningssätt som projektet utgått ifrån skulle ha fortsatt fäste i organisationen. Det handlar om att deltagarna ska ses som kapabla och jämbördiga samt att handläggningen av nyanlända ska ta sin utgångspunkt i befintlig kunskap och kompetens. Utvärderingen visar att Jobbtorgen kommer att fortsätta utgå från att matchning ska göras så tidigt som möjligt.

I samband med föreliggande uppdrag togs kontakter med Jobbtorg Stockholm och med Arbetsförmedlingen Stockholm Etablering. Vid dessa kontakter framgick att metoden Matchning från dag 1 överlämnades till Arbetsförmedlingen, att använda vidare i etableringsuppdraget. Den ansvarige metodutvecklaren gick även vidare och följde så att säga med sin metod över från Stockholms stad till Arbetsförmedlingen. Metoden används fortfarande framgångsrikt.

Exempel på verktyg/checklistor för arbetet. (Manual Matchning dag 1, <http://www.stockholm.se/etableringstockholm>)



Vid kontakt med Jobbtorg Stockholm våren 2015 framgår delprojektet Rätt Steg har implementerats och drivs inom ramen för ordinarie verksamhet i Stockholms stad, som en valbar kurs.

Visst dubbelarbete

När insatser för att matcha personer mot arbetsmarknaden utförs av kommuner finns det ofta en tanke om att skapa en insatskedja, där den insats kommunen gör ska bidra till att Arbetsförmedlingen sedan kan fortsätta eller stötta upp med insatser som kommunen inte har tillgång till.

Utvärderaren av Etablering Stockholm påtalar att i fallet med detta projekt, så har Arbetsförmedlingens medverkan varit mindre omfattande än planerat. Kartläggningen av deltagares kunskaper gjordes både av AF och sedan inom projektet av Jobbtorg Stockholm. Ett visst dubbelarbete förekom således, och projektet lyckades inte enligt utvärderaren skapa en etableringskedja där de olika aktörernas insatser följer logiskt efter varandra.

Etablering Stockholm knöts enligt utvärderaren inte till strategiska behov inom Arbetsförmedlingen, som därför inte hade någon stark vilja att tillvarata lärdomarna från projektet. Myndigheten hade också, enligt företrädare för myndigheten, redan innan projektet startade tillgång till liknande metoder vilket ytterligare bidrog till bilden att projektet inte matchade Arbetsförmedlingens behov.

KÄLLOR

Carina Myrvang, Rapport: Etablering Stockholm,

Rapport: Från nyanländ till nyanställd. Rapport till Etablering Stockholms slutkonferens, Arbetsmarknadsförvaltningen Stockholms stad

Etablering Stockholm Slututvärdering, Ramböll 2012

De flesta underlagen finns tillgängliga på <http://www.stockholm.se/etableringstockholm>



Integreringsprojekt i Sundsvall

Målgruppen somalier är en av de grupper som har svårast att komma in på arbetsmarknaden. Insatsen *Integrera Mera Som, IMS*, utformades för att ge deltagarna möjlighet till utveckling, att närmar sig arbetsmarknaden samt att vidga kvinnors och mäns möjligheter att arbeta utifrån sina egna förutsättningar.

Sundsvalls kommun konstaterade 2011 att det i kommunen fanns närmare 500 personer med somaliskt ursprung. Av dessa var 59 procent i arbetsför ålder.

Integrera Mera Som

Syftet med detta kommunägda projekt var att öka anställbarheten hos den somaliska gruppen. Projektet hade också en målsättning att öka kunskapen om målgruppen för att framtida flyktingmottagande skulle förbättras.

Bland samverkansparterna i projektet finns både Arbetsförmedlingen och civilsamhället, genom *Somaliska diaspora och kulturföreningen*.

Under projektperioden 2011-2013 deltog 80 personer, varav 35 kvinnor och 45 män. 60 procent av dem hade mindre än 5 års skolgång. Majoriteten av männen som deltog hade yrkeserfarenhet. Av de kvinnliga deltagarna saknade 60 procent yrkeserfarenhet.

Integrera mera Som har under projekttiden identifierat arbetat fram en kartläggningsstruktur kring att synliggöra kompetens utifrån ett individuellt arbetssätt. Projektet har arbetat fram en

arbetsmetod som utgår från ett samarbete med företag inom olika branscher, där deltagarna kan få möjlighet till utbildning och arbetsträning i kombination med språkutbildning och stöd att skriva CV.

Inom insatsen arbetade en företagskoordinator och som utvecklade ett arbetssätt som har utgångspunkt i samverkan med näringslivet. Bland annat skapades "arenor" för kontakten med näringslivet, för arbetsträning och utbildning.

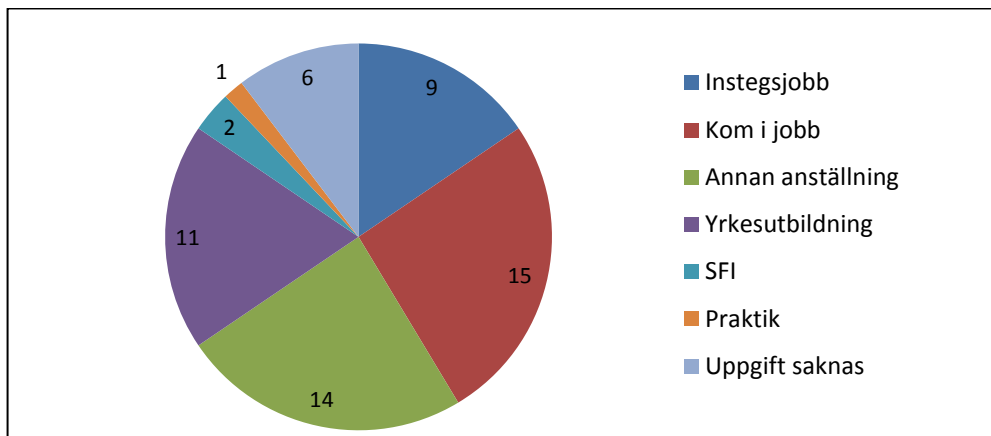
Sammanställning av de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet.

Vecka	Aktivitet	Innehåll
1 – 4	<i>Del 1: Kartläggning</i>	
1	Personlig beskrivning	Individuella samtal Egen kartläggning Grupp: Intervjuer och presentationer
2	Svenskt arbetsliv	Arbetsvillkor som anställd Arbetsmiljö Söka jobb Facklig verksamhet, försäkringskassa m.m.
3	Vägen till anställning	Studiebesök Praktik: välja och söka Arbetsökandes vardag Individuella åtgärder och utredningar
4	Individuella arbetslivsmål	Synliggöra den egen kompetens och förmåga Förberedelse inför praktik Jämställdhet och diskrimineringsfrågor
5 – 6	<i>Del 2: Praktik</i>	
	Praktik med syftet att synliggöra vad som fungerar respektive inte fungerar	Deltagaren för loggbok under praktiktiden
7 – 8	<i>Del 3: Uppföljning och utvärdering samt reflektion av praktiken</i>	
	Personlig utveckling	Individuella åtgärder Lyft av egna förmågor, kvaliteter och kompetens Gruppdiskussioner kring sociala och kulturella frågor
9 – 16	<i>Del 4: Praktik, arbete, lärlingsjobb, studier (yrke/språk), individuell utredning, starta eget och/eller validering av yrkeskunskaper</i>	
	Stöd, vägledning och rådgivning	För att skapa ett socialt större nätverk Behov av insatser Syftet är att kunna forma en egen handlingsplan samt att kunna marknadsföra sig själv. Ha fått de verktyg som krävs för att kunna komma ut på arbetsmarknaden på ett självständigt sätt

Insats som leder vidare

Projektet utvärderades av en extern utvärderare som redovisade att 58 procent av deltagarna gick vidare till egen försörjning efter tiden i Integrera Mera Som. Ytterligare 24 procent påbörjade en yrkesutbildning.

Diagram över deltagarnas sysselsättning efter avslutad projektomgång (i andel %)



Kom i jobb-anställning är kopplat till funktionsnedsättning och är en subventionerad anställning, liksom Insteigsjobb. Det handlar i båda fallen om tidsbegränsade anställningar. Kom i jobb kvalificerar till ersättning för A-kassa.

Målgrupper som inte matchar försvårar

Enligt Arbetsförmedlingens styrgruppsrepresentant överensstämmer inte projektets målsättning med Arbetsförmedlingens målgrupp dvs. nyanlända personer som vistats i landet upp till tre år. I projektet deltog personer som befunnit sig i Sverige mer än tre år och som då inte räknas som nyanlända.

Aktiv ömsesidig integrationsmetod

De framgångsfaktorer i arbetet som lyfts av projektmedarbetare och av utvärderare är:

- Kombinationen av språkträning och yrkesinriktning: att så tidigt som möjligt kombinera språkutbildningen med praktik
- Handledning på arbetsplatsen
- Det individualiserade synsättet, som utgick från varje deltagares förmågor
- Samverkan som möjliggjorde utnyttjandet av flera aktörers insatser (arbetsmarknadsförvaltningen, socialförvaltningen, Arbetsförmedlingen)
- Ett väl strukturerade integrationsschema, där information och krav på deltagare tydliggjorts. Utvärderaren beskriver modellen som *aktiv ömsesidig integrationsmetod* och menar att den passar bäst för individer som befinner sig långt från arbetsmarknaden

Som i många andra projekt har utvärderingen även tittat på projektets interna faktorer och i detta fall konstaterat att projektledarens goda struktur och systematisering av utvecklingsarbetet bidrog till att projektet lyckades. Exempel på strukturerade arbetssätt som utvärderaren tog upp var de skriftliga rutinerna för samverkan, rutiner för utskrivning och vad som ska ske efter insatsen, samt veckovis dokumentation av aktiviteter och utveckling, liksom regelbundna möten för att diskutera denna dokumentation och vad som behövde utvecklas.

Levande kompetensplattformar

Sundsvalls kommun har fortsatt samarbeta med Arbetsförmedlingen och arbetar vidare med samma koncept med "yrkesplattformar", som ger nyanlända möjlighet att testa sin kunskap och kompetens i olika branscher varvat med språkträning. Sådana plattformar finns till exempel inom städ, restaurang och bygg. Fokus är att bygga relationer med arbetsgivare och arbetsplatser. FoU Västernorrland är inkopplat och kommer att utvärdera arbetet.



Mångfald som mervärde

I Sverige finns ett stort antal invandrade akademiker som inte arbetar med något som motsvarar deras yrkes- och utbildningsbakgrund. Med finansiering från Arbetsförmedlingen drev Länsstyrelsen Västra Götaland därför ett arbete för att bearbeta avsaknaden av ett sammanhållet system från kartläggning av individers kompetens till ett arbete, och för att åtgärda bristen på kompletterande utbildningar.

Projekt Utländska akademiker

Syftet med Projekt Utländska Akademiker var att genom fördjupad och breddad regional och interkommunal samverkan främja ett långsiktigt och effektivt tillvaratagande av nyanlända utländska akademikers kompetens. Målsättningen var att skapa en regional modell för snabb etablering, genomföra den i Västra götalsregionen för att på sikt låta den ingå i en nationell strategi. Arbetsförmedlingen finansierade och Länsstyrelsen Västra Götaland drev projektet med start hösten 2009.

Modellen byggde på tre delar:

- Tidig information.
- Ett förberedande steg då individens utbildningar, examina och kompletteringsbehov kartlades. I detta skede påbörjades även en målgruppsanpassad SFI.
- Kompletteringar och arbetsmarknadsförberedande insatser som identifierats i det förberedande steget. Under denna period skedde eventuella valideringar och för en del personer kopplades en yrkesmentor in.

Samverkansparterna som deltog i projektet var utöver länsstyrelsen som projektägare, Arbetsförmedlingen som medfinansierare (som under projekttiden fick ansvaret för arbetet

genom etableringsreformen) samt ett antal utbildningsanordnare: Göteborgs universitet/ Handelshögskolan, Högskolan Borås, Högskolan Halmstad Högskolan i Skövde, Högskolan Väst och Yrkehögskolan Göteborg. Även Länsstyrelsen i Hallands län och Region Halland samverkade med projektet.

Utbildningskonceptet i projektet byggde på erfarenheter från tidigare utvecklingsarbete benämnt *Korta vägen*. Detta koncept omfattade bl a tidiga insatser, tydligt fokus på arbete, yrkesinriktad svenskundervisning och tidig kontakt med arbetsmarknaden. Utbildningarna reglerades i avtal så att utbildningsanordnaren hade en tydlig leverantörsroll i förhållande till Arbetsförmedlingen som beställare.

Några av utbildningsanordnarna hade specifik yrkesinriktning, så som ingenjör eller ekonomi. 507 personer avslutade insatsen inom projektperioden. Ytterligare 202 personer påbörjade den och fortsatte sina utbildningar efter projektidens slut.

Två tredjedelar fick arbete

Länsstyrelsen gjorde en egen uppföljning av resultatet för de deltagare som avslutat insatsen. Denna visade att 63 procent av deltagarna hade ett arbete vid slutet av sin kompletterande utbildning. Vid en uppföljning av samtliga deltagare hösten 2012, var 48 procent av de tidigare deltagarna kvar i arbete, ytterligare 16 procent var i högre studier eller praktik. Drygt 15 procent var arbetssökande och närmare 15 procent var i andra studier, till exempel inom den kommunala vuxenutbildningen.

Resultat av uppföljning (enkät) oktober 2012

Sysselsättning	Kvinnor	Män
Arbetar inom det jag är utbildad till	34,3 %	31,6 %
Arbetar, men inte inom det området jag är utbildad	11,2 %	19,4 %
Annan utbildning, exempelvis Komvux	15,4 %	7,1 %
Högre studier	6,3 %	8,2 %
Praktiserar inom det området jag är utbildad till	5,6 %	4,1 %
Praktiserar, men inte inom det området jag är utbildad	2,1 %	3,1 %
Driver företag	1,4 %	2,0 %
Föräldraledig eller sjukskriven	7,0 %	3,0 %
Annat	16,8 %	21,4 %

I nämnda uppföljning framgick även att 58 procent av de som svarade att de arbetade, hade en tillsvidareanställning. 61 procent av de som hade ett arbete vid tidpunkten för undersökningen uppgav att praktiken under utbildningstiden hade haft betydelse för deras möjlighet att få ett arbete. Majoriteten av dessa hade fått en anställning hos den arbetsgivare där de hade haft sin praktik.



Högskolemiljö och specialisering

Projektets slutrapport pekar på fem viktiga principer i modellen:

- Individerna måste få en tydlig information om hur vägen till arbete ser ut, så att hon/han kan fatta ett eget och realistiskt beslut om yrkesmässiga ambitioner i Sverige.
- För detta krävs ett system som är begripligt och förutsägbart för såväl individ som myndighet.
- Hur väl systemet är begriplighet och förutsägbarhet avgörs av hur tydliga uppdrag respektive aktör har och att ansvarsfördelningen dem emellan är tydlig.
- Parallella insatser sker när det är effektivt och bidrar till synergieffekter.
- Insatserna ska i möjligaste mån vara anpassade till individens förutsättningar och behov.

Utvärderaren av projektet bedömer att framgångarna kunde relateras till att utbildningen genomfördes i högskolemiljö, till det stora engagemang som funnits i genomförandet och till att konceptet var tillräckligt bra.

Svag koppling till näringslivet

Utvärderingen pekade på att utbildningsanordnarna behövde utveckla samverkan med näringsliv och offentlig sektor för att kunna erbjuda deltagarna praktikplatser. Det fungerade bättre för de utbildningsanordnare som sedan tidigare hade etablerade företagsnätverk. Andra upplevde att det rådde konkurrens om praktikplatser, då andra högskoleutbildningar redan hade avtal om praktikplatser med t ex hälso- och sjukvården.

Från 6 till 17 utbildningsanordnare

I projektets slutrapport konstateras att utbildningskonceptet redan under projekttiden fick en nationell spridning. De sex ursprungliga utbildningsanordnarna som samarbetade med Arbetsförmedlingen i regionen hade vid projektslut utökats till 17 olika utbildningsanordnare runtom i landet. Länsstyrelsen konstaterar även att utbildningsinsatserna hade utvecklats, t ex hade fler metoder för validering och gemensamma tester och bedömningar tagits fram.

Projektet tog fram och dokumenterade delar av modellen och rutiner. Modellen *Akademikerförmedling* är en del i detta, som motsvarar det arbetssätt som testats i projektet med de tre stegen informera, förbereda, komplettera. Andra delar av modellen som har strukturerats och dokumenterats är skattningsformulär, kompetensbevis inom vissa yrken och tester för språkbedömning.

KÄLLOR

Slutrapport Projekt Utländska akademiker

Utvärderingsrapporter:

Delutvärdering av Projekt Utländska Akademiker, Eva Sennemark och Anette Moberg, Contextio Ethnographic, December 2010

Ett arbetsgivarperspektiv. Lärande utvärdering av Projekt Utländska Akademiker Delrapport3, Eva Sennemark, Contextio Ethnographic, Februari 2012.

Ägarorganisationerna måste förbereda implementering

Sweco har sedan tidigare erfarenhet av utvärdering av projektverksamhet som är avsedd att implementeras in i ordinarie verksamhet. De flesta projekt startar med en tanke om att skapa något nytt, en metod eller verktyg, som kan fortsätta att användas efter avslut. Detta är i princip alltid ett önskemål från de aktörer som går in och finansierar projekt. De verksamheter/projekt som beskrivs i den här rapporten visar både på lyckade och på mindre lyckade exempel kring hur man har lyckats när det gäller implementering

Inom uppdraget har det inte funnits möjlighet till en fördjupad analys av respektive projekts förutsättningar och resultat gällande implementering. Mot bakgrund av den kunskap som erhållits om dessa projekt och utifrån erfarenhet av ett stort antal utvärderingar av andra projekt som Sweco ansvarat för förs i detta kapitel en övergripande diskussion om möjligheter och svårigheter kring implementering av metoder där syftet är att på ett bättre sätt hantera frågan om etablering av nyanlända.

De teoretiska resonemang som förs är starkt influerade av rapporten *Temporära organisationer för permanenta problem* som utgavs av Temagruppen unga i arbetslivet 2012. De projekt som studerades av Temagruppen var av liknande karaktär som de verksamheter som beskrivs i den här rapporten.

Beredskap som framgångsfaktor

En lyckad implementering bygger i regel på att det inom de ordinarie strukturerna finns en beredskap att ta hand om de vunna lärdomarna och arbetssätten, alternativt att det skapas en ny organisation om projektet ska implementeras som en helt ny verksamhet. Projekt som genomförs inom offentlig sektor har på grund av extern finansiering ofta en omfattande storlek ekonomiskt. För att kunna implementera behövs även fortsatt finansiering. För att detta ska tillhandahållas krävs att den ägande och mottagande organisationen, exempelvis en kommun eller Arbetsförmedlingen, utöver en vilja och beredskap för förändring, även tillhandahåller ekonomiska resurser för detta.

Erfarenheten visar att en viktig del i att förbereda implementeringen av ett projekt är att det utses en mottagare för detta dvs. en utsedd funktion som har ett uttalat ansvar inom sin organisation för att projektets nytta realiseras. Om ett arbetssätt som prövats kräver att flera organisationer implementerar ett nytt arbetssätt, så behövs utsedda mottagare i samtliga organisationer och kanske även en samordning av mottagare. En risk är annars att arbetssättet inte får det genomslag som avsetts.

Baksidan av stor budget och innovation

Inom projekt ligger fokus ofta på innovativa lösningar – inte minst därför att projektfinansiering finns tillgänglig för att utveckla nya metoder. Fokus ligger även i nästintill samtliga fall på att skapa goda projektresultat i form av integration på arbetsmarknaden för så många som möjligt. Projekten kan ha relativt omfattande resurser för att göra detta. Det uppstår därmed en särkoppling från de ordinarie strukturerna där projekten verkar enligt sin egen logik med egna styrsystem. Det är också vanligt att projektfinansieringen i sig innebär att projekten behöver skapa rutiner som avviker från de rutiner som gäller ägar-

organisationens linjeverksamhet. När projektet avslutas kan denna projektlogik bidra till en svagare vilja i ägarorganisationen. Det finns en risk att det krävs nya resurser att börja arbeta på ett nytt sätt vilket inte finns att tillgå i en ordinarie verksamhet. Detta är ett dilemma på så sätt att satsningar på en fortsättning verksamhet tvingas väljas bort, detta trots att det arbetssätt som utvecklats visar på goda utvecklingsmöjligheter.

Ett konkret sätt att förbereda implementering som Sweco ibland kommit i kontakt med är att låta ägarorganisationer halvvägs in i projektet ta ställning till *vad som ska förändras* och *vem som ska förändra detta* med anledning av det arbete som testats i projektet. Genom detta tillvägagångssätt kan projektmedel till viss del vara till gagn för en utveckling i ordinarie verksamhet som en avslutande del av ett projekt.

Svagt strategiskt arbete

Generellt sett ägnas ytterst lite av projektens resurser till att skapa långsiktiga förändringar inom berörda organisationer när det gäller användning av nya metoder och arbetssätt. Resurserna går till att ge stöd till projektdeltagarna som ska etableras på arbetsmarknaden. Dessutom består projektens styrgrupper i regel inte av representanter som har mandat att skapa förändring i de ordinarie strukturerna. Det är inte förvaltningschefer, kommunchefer, kommunalråd eller Arbetsförmedlingens regionschefer som representerar i styrgruppen. En typisk styrgruppsledamot är en operativ mellanchefer eller en kunnig medarbetare utan chefstitel. Därmed är kontakten till mottagarorganisationen svag och löpande justeringar för anpassning är inte möjliga att göra. Implementeringsambitionerna är då aktiva endast inom projektmiljön, som många gånger drivs av "eldsjälar". Här finns en påtaglig risk att de ambitioner och idéer som finns inte resulterar i operativa satsningar efter att projektets avslutats. Detta som en följd av att det saknas en tydlig beslutsgång som leder vidare in i en ordinarie beslutsprocess.

Projektresultaten i sig, vare sig det handlar om nyttor för individer eller på samhällsekonomisk nivå, är inte i tillräckliga för att verksamheten ska implementeras. Detta gäller, enligt Swecos erfarenhet, oavsett hur framgångsrik verksamheten egentligen har varit. Om ett implementeringsarbete kommer igång först under projektets sista halvår, och då i form av att projektresultat presenteras, så räcker inte detta för att de ordinarie strukturerna ska kunna budgetera för ny verksamhet eller nya lösningar efter projektslut.

För att underlätta implementering behöver särkopplingen minska och styrgrupperna måste vara aktiva med representanter från hög beslutande nivå. Implementeringen bör specificeras redan när projektet startar och det bör vara klart redan då vad som ska uppnås organisatoriskt. Med en sådan organisation som utgångspunkt kan det vara möjligt att skapa en öppning för och finansiering av ny verksamhet. En tillräckligt stor del av projektfinansieringen bör ägnas åt de organisatoriska lösningarna eftersom det är de som på sikt kan skapa effekter för etableringsfrämjande verksamhet. Frågor om hur en ny insats eller ett nytt arbetssätt ska finansieras eller inkorporeras i ordinarie verksamhet och vilka beslut som krävs för att göra detta, måste besvaras i ett tidigt skede i projektet. Detta ger mottagaren av resultaten möjlighet att ta ställning till resultatinformation och att planera in verksamheten i ordinarie budgetprocesser.

-

Projekt återuppstår som projekt

Projekt kan gärna fortsätta i projektform när en potentiell finansiering finns tillgänglig. Många gånger visar det sig att det är oerhört mycket lättare för en projektledare att ordna finansiering på det sättet i stället för att implementera verksamhet i ordinarie strukturer. Fortsatt verksamhet i projektform behöver inte enbart vara av ondo eftersom projektorganisationer är mindre, friare och smidigare vilket medförmöjligheter att på ett enklare sätt kunna knyta samman flera aktörer för ett sektorsövergripande anslag.

Vanliga hinder för implementering

Nedan listas exempel på hinder som försvårar möjligheter till implementering:

- Projektansvarig har inte tänkt igenom vilka som behöver information
- Projektansvarig har inte tagit fram relevant information
- Projektansvarig har inte informerat relevanta aktörer
- Tidsbrist inom projektet att ägna sig åt att förbereda implementering
- Mottagande organisationerna prioriterar inte att ta ansvar för projektresultaten, andra utvecklingsprojekt prioriteras
- Mottagande organisation har inte fått förståelse för resultaten, har inte fått tillräcklig information i rätt tid
- Mottagande organisation underlåter att ta de beslut som krävs – kopplat till budget, organisation eller de förändringar som krävs i linjeverksamheten
- Incitamenten till att starta projektet har inte varit full ut förankrat initialt.

Tre reflektioner

Efter att ha utvärderat ett stort antal projekt med fokus på etablering och olika typer av insatser inom arbetsmarknadsområdet, samt i samband med föreliggande uppdrag åt Riksrevisionen, kan Sweco Strategy peka på tre intressanta reflektioner.

Framgångsrik etablering utan makthierarkier

I flera av de redovisade projekten har utvärderare eller projektmedarbetare själva tagit upp framgångsfaktorer som handlar om att deltagare har upplevt att de behandlats som likar med insatspersonalen. Sätten att skapa plattformar, där makthierarkierna mellan lärare/elev eller svensk/invandrare har suddats ut, har varierat stort mellan projekten. Exempel på detta är SFX, där den gemensamma yrkesbakgrunden bidrog till att deltagarna kunde kommunicera med varandra och med lärare/handledare som jämlikar. Ett annat exempel är Entre Q, där folkhögskolepedagogiken bidrog till motsvarande gruppkultur där samtliga närvarande personers erfarenheter – pedagogers liksom deltagares – utgjorde underlag för språk-utvecklingen. Kombinationen av formellt, icke-formellt och informellt lärande som bidrar till att relationen mellan deltagare och pedagoger inte blir så hierarkisk som i en traditionell undervisningssituation. I det projektet användes även matlagning som en aktivitet där deltagare utan yrkeskompetens kunde delta i en aktivitet där den egna erfarenheten hade ett värde.

Att bygga på tidigare erfarenheter är ett sätt att skapa förutsättningar för kommunikation utan hierarkier. I de fall målgruppen är utbildade personer utan yrkeserfarenhet har sådana element trots allt kunnat byggas in genom t ex matlagningskurser, genom vilka den nya erfarenheten i en utbildningsgrupp i Sverige kan länkas till en tidigare erfarenhet och livssituation.

Kommun vs statlig myndighet

En bild som framträder ur de sex exempel som har beskrivits i denna rapport är att kommunala aktörer har ett antal fördelar gentemot myndigheterna. De etableringsprojekt som drivs av kommuner tycks vara mer framgångsrika än de som exempelvis Arbetsförmedlingen ansvarar för. Sweco har identifierat följande faktorer som påverkar detta:

1. Innovativitet. Den kommunala organisationen och kulturen ger större utrymme för flexibilitet och innovativitet än Arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen är en starkt centraliserad myndighet, vilket försvårar en arbetskultur där medarbetare har handlingsutrymme att anpassa verksamheten efter lokala förutsättningar och de individer de möter.
2. Mindre regelstyrning. Både kommuner och Arbetsförmedling är målstyrda organisationer. Arbetsförmedlingens styrning består till skillnad från många kommuner av mycket detaljerade mål som också de motverkar möjligheten till flexibilitet.
3. Synen på målgruppen. I den kommunala verksamheten har *medborgaren* en stark ställning och medarbetarna har en grundläggande insikt om att de arbetar för medborgarnas bästa som ger en viss lyhördhet inför individernas perspektiv. Arbetsförmedlingen har istället en myndighetsutövande del som bidrar till att handläggarnas grundläggande inställning många gånger snävas in om de inte gör en distinktion mellan myndighetsutövning och insatser. Den kommunala målgruppen är samtliga medborgare, medan AF kan vara mer ovillig till samverkan om en insats omfattar andra än någon av deras specifika målgrupper. Incitamenten för AF minskar

när kommunen väljer att utforma insats till en målgrupp som blandar AF:s målgrupp (högst 3 år) med annan målgrupp (försörjningsstödsberoende i allmänhet).

4. Den lokala kännedomen. Kommunernas arbetsmarknadsavdelningar har i många fall betydligt bättre kunskap om den lokala arbetsmarknaden. Genom att kommunen har många andra kontakter med lokala företag än de kontakter som avser arbetsmarknadsåtgärder, så har de bättre möjligheter att bygga nätverk där parterna har ömsesidig nytta av varandra.

Utöver de här observationerna kan vi även konstatera att i den ursprungliga bruttolistan med fler än 100 integrationsprojekt drevs de allra flesta av kommuner. Detta kan eventuellt tyda på att kommuner har tydligare motiv för att utveckla ny verksamhet som underlättar etablering av nyanlända och andra invandrare. Ett sådant motiv skulle kunna bestå i risken med finansiering av långvarigt försörjningsstöd. Det kan även handla om att kommunerna har mycket kunskap på området genom att ansvaret för de nyanlända, innan etableringsreformen, i första hand låg hos kommunerna.

Samverkan förutsätter struktur

Länsstyrelsen Södermanlands län utvärderade etableringsreformen på lokal nivå i Södermanland och har i sin rapport tagit upp vikten av god samverkansstruktur, som finns som en röd tråd även i de sex exempel som vi beskrivit här. Länsstyrelsen pekar på ett antal områden som de anser är angelägna:

Samverkan mellan aktörerna på lokal nivå behöver ha ett strategiskt och långsiktigt perspektiv. En avgörande faktor är att aktörerna behöver utforma tydliga och gemensamma mål som tar hänsyn till de olika aktörernas respektive regelverk. En gemensam målbild bör utgå från lokala förhållanden. För att samverkan ska fungera krävs även en ändamålsenlig organisation, som länkar ihop aktörerna både på operativ nivå och på ledningsnivå. Detta är något som återkommande även framträder som centralt i projekt som har studerats av Sweco. Organisationen behöver utformas på ett sådant sätt att den ger möjligheter att fånga upp och hantera utvecklingsmöjligheter.