



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2009-3010095

Projektnamn Etablering Stockholm	Diarienummer 2009-3010095
-------------------------------------	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Stockholms stad och Arbetsförmedlingen i Stockholm inledde under 2008 ett omfattande arbete för att utreda hur nyanlända snabbare skulle kunna komma ut på arbetsmarknaden. Det konstaterades att det gjordes mycket dubbelarbete och att de verktyg och metoder som användes kunde effektiviseras. Etablering Stockholm startade 2009 med syfte att under tre år utveckla metoder som skulle förkorta etableringstiden för nyanlända. Resultatet visade på att ökat samarbete och effektivare insatser leder till avsevärt kortare etableringstid. Arbetsmarknadsnämnden fattade beslut om att implementera delar av projektets utvecklade modeller under perioden september 2012 till december 2013.

Projektets huvudsakliga mål var att ta fram effektiva metoder inom fyra områden: kvalitetssäkring och synliggörande av processer, tidig och effektiv matchning, mentorskap och språkutbildning. Den ursprungliga analysen av varför etableringen för nyanlända inte var effektiv sammanfattades i fyra punkter.

- Brist på samordning: organisationer och myndigheter som möter den nyanlända samverkade inte tillräckligt, vilket resulterade i dubbelarbete för handläggare och reprisaktiviteter för den nyanlända.
- Ineffektiv matchning: Förstudien konstaterade att både Jobbtorg och Arbetsförmedlingen hade svårt att matcha ut personer ur målgruppen. Det krävdes något utöver det vanliga i arbetet med matchning, effektiva matchningsmetoder och verktyg för att snabbt synliggöra kompetens för att kunna matcha mot relevanta arbetsuppgifter. Avsaknad av en matchningsmetod var tydligt.
- Brist på metod för språkinläring för kortutbildade: de befintliga metoderna för språkinläring svarade inte mot gruppens behov av att snabbare kunna lära sig svenska.
- Bristande nätverk: flera nyanlända saknar socialt nätverk som kan ge aktivt deltagande i samhället och som kan bidra till ingångar i arbetslivet.

Projektet arbetade fram fyra metoder utifrån de identifierade problemområdena:

- Kvalitetssäkrade verktyg: tydliggör processer och resultat av aktiviteter och insatser såväl på Jobbtorg Stockholm, Arbetsförmedlingen i Stockholm och hos Jobbtorg Stockholms leverantörer.
- Matchning från dag ett, MD1: tidig, effektiv och individuell matchningsinsats.
- Rätt steg: skräddarsydd språkinlärningsmodell som bygger på integrering av samhälls och arbetslivskunskaper.
- Yrkeskompis: matchningsforum för nyanlända och etablerade stockholmare.

Projektet utvärderades av Ramböll Management som kom fram till att metoderna påskyndade etableringen av nyanlända avsevärt. Rätt Steg kortade inskrivningstiden i en nationell jämförelse med nästan en halvering, matchningen sammantaget med kvalitetssäkrade verktyg möjliggjorde en 48 procentig effektökning av chanserna att få en anställning. Yrkeskompis matchade över 500 par och skapade en fysisk plattform för möten och bryggor över till ett deltagande i samhället.

Stockholms stad beställde en projektimplementering av Rätt Steg, Kvalitetssäkrade verktyg



och tidig matchning

Direktivet projektet fick var att implementera de kvalitetssäkrade verktygen i ordinarie verksamhet samt i Jobbtorg Stockholms verksamhetssystem. Projektet skulle också skapa kvalitetssäkrade verktyg som bygger på läranderesultat för aktiviteter på Jobbtorgen, för praktik samt för aktiviteter hos externa och interna leverantörer.

Samtliga matchare på Jobbtorg Stockholm skulle ha kännedom om matchningsmetoden Matchning från dag ett och tidig matchning. Ytterligare skulle projektet möjliggöra för alla elever på studieväg 1 på SFI Västerort att erbjudas insatsen Rätt Steg. Lärare på samtliga studievägar skulle ha god kännedom om modellen och den skulle testas i minst en grupp på studieväg 2.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Fyra huvudsakliga problem för nyanländas etablering på arbetsmarknaden identifierades. Dessa var brist på samordning, ineffektiv matchning, brist på metoder för språkinläring för kortutbildade samt bristande nätverk. Syftet var att skapa, prova och utvärdera ett målgruppsanpassat arbetssätt med syfte att korta tiden för nyanlända att uppnå egen försörjning. Delmålen stakades ut och projektet skulle utforma verktyg för bättre samordning, ta fram en effektiv matchningsmetod, metodutveckla en språkinlärningsmodell för kortutbildade samt skapa ett forum för nyanlända att nätverka med etablerade stockholmare. Förprojekteringsarbetet visade att samverkan är en central framgångsfaktor för nyanlända. Det blev också utgångspunkten för bred samverkan i genomförande fasen av projektet. Jobbtorg Stockholm, AMO Stockholm, SFI Stockholm, stadsdelsförvaltningar, Företagarna, Stockholms Handelskammare, Röda korset, Studieförbundet, Migrationsverket, Ingeus, Accademedi, Infokomp, LO, TCO och SACO. Strategiskt påverkansarbetet på organisationsnivån kom att handla om att utveckla en hållbar struktur för samverkan mellan aktörer på den centrala och lokala nivån som ansvarar för det operativa arbetet. Etablering Stockholms huvudmål var att Jobbtorg Stockholm tillsammans med Arbetsförmedlingen i Stockholm skulle skapa, prova och utvärdera ett målgruppsanpassat arbetssätt med syfte att förkorta tiden för nyanlända att uppnå egen försörjning. Efter genomförandeprojektets slut fortsatte röda korset arbetet med yrkeskompis. Arbetsmarknadsförvaltningen valde att implementera Rätt steg, kvalitetssäkrade verktyg och delar av metoden MD1 inom organisationen.

I förstudien konstaterades att det fanns många aktörer runt den nyanlände. Det är var Stadsdelsförvaltningar, Jobbtorg, Arbetsförmedling och även ett antal externa, upphandlade företag som utgjorde tjänster åt både Jobbtorg och Arbetsförmedling. Transparensen och kommunikationen mellan dessa aktörer var nästan obefintlig, och den nyanlände utsattes för reprisaktiviteter inom flera områden vilket ledde till att handläggare och personal inom flera områden dubbelarbetade. Den nyanlände fick inte en framåtskridande process utan snurrade runt i separata system som inte säkerställde eller synliggjorde den nyanländes snabbaste väg ut i försörjning. De kvalitetssäkrade verktygen utvecklades i samverkan för att hitta ett sätt att synliggöra och kommunicera kompetens.

Kvalitetssäkrade verktyg



De kvalitetssäkrade verktygen har haft en positiv effekt på deltagarnas sysselsättningsmöjligheter enligt utvärderaren. De synliggör formell och informell kompetens, ger ett bra underlag för arbetsmarknadspolitisk bedömning och jobbplaner samt utgör ett kvalificerat matchningsunderlag. Följande verktyg har tagits fram: Inventering – matchningsstart, Söka jobb, Grundläggande datakunskap, Arbetslivserfarenhet genom praktik samt Kommunikativ svenska.

Det är framförallt fyra faktorer som ligger till grund för de positiva resultat som kan knytas till arbetet med de kvalitetssäkrade verktygen:

- En bättre tillgång på information om den arbetssökande.
- Ett förändrat synsätt på den arbetssökande
- Ett ökat självförtroende hos den arbetssökande
- Verktyg som säkerställer att vi gör rätt sak för att nå önskat resultat.

Detta gäller även för de uppföljningsmallar projektet skapat för Jobbtorg Stockholms leverantörer. Mallarna följer samma metodik och definierar mål med insatsen med stöd av lärandekriterier enligt modellen med checklistor. I dialog med leverantörerna har projektet haft erfarenhet av ett mycket gott samarbete och fått positiv återkoppling.

Matchningsmetoden MD1

Inom både jobbtorg och Arbetsförmedlingen finns uppdraget att coacha och matcha ut personer i arbete. Förstudien konstaterade att bägge organisationerna hade svårt att lyckas med uppdraget för målgruppen. Avsaknad av en fungerande matchningsmetod var tydlig. Etablering Stockholm har i samverkan tagit fram en metod för effektiv och snabb matchning ut i arbete. Metoden togs fram, testades och utvärderades och finns som handledarmanual för handledare som ska arbeta med arbetsgivarkontakter och arbetssökande samt matcha behov och kompetens. Metoden ger vägledning och kunskap vad gäller inventering av deltagares kompetens samt kartläggning av företag och deras behov, vilket ger en ökad matchningseffekt och minskar mismatchningen. MD1 bygger på ett förhållningssätt där alla deltagare ses som kapabla och kompetenta för arbetsmarknaden. Genom att påbörja matchningsprocessen med att kartlägga befintliga kunskaper, och genom att snabbt pröva dessa mot arbetsmarknadens behov kunde en effektiv matchnings- och etableringsprocess skapas. Matchning från dag ett, MD1, har haft en positiv påverkan vad gäller perioden att gå från nyanländ till nyanställd. Det är framförallt tre faktorer som bidrar till metodens framgång.

- Matchning motverkar inlåsnings effekter för individen
- Insatsen har bidragit till en ökad kännedom om arbetsmarknadens behov.
- Metoden skapar ett strukturerat och enhetligt arbetssätt.

Rätt Steg

Svenska för invandrare som har kort eller ingen skolbakgrund. Gruppen korttidsutbildade och analfabeter/illitterata är liten, sett till det totala antalet personer som studerar på SFI, men den har ökat i antal de senaste åren. Inom, SFI, svenska för invandrare, har det länge saknats bra metoder för målgruppen att tillägna sig relevanta språk- och arbetslivskunskaper som kan underlätta deras inträde på arbetsmarknaden. Rätt steg utvecklades i projektet och är en målgruppsanpassad undervisnings- och aktivitetsmodell för personer som är kortutbildade eller analfabeter/illitterata och studerar på studieväg 1 Inom SFI, svenska för invandrare. Språkutvecklingen påskyndas avsevärt och delaktigheten i samhället ökar. Rätt steg har tagit fram en manual som beskriver hur modellen genomförs. Deltagarna kom från Arbetsförmedlingen och Jobbtorg Stockholm. Modellen är uppbyggd av hörnstenarna: mentorskap, modersmålsstöd, tematisk heldagsundervisning, samverkan, kvalitetssäkrade verktyg och språkpraktik. Insatsen är målgruppsanpassad för studieväg 1 men kan med fördel anpassas och användas på andra studievägar. Mentorerna har samverkat med Jobbtorg Stockholm och Arbetsförmedlingen.

Utvärderingen har konstaterat att Rätt Steg underlättar steget ut på arbetsmarknaden för deltagarna. I synnerhet är metodens praktiska inslag särskilt framgångsrika och uppskattade



där språket praktiseras i vardagsnära miljöer och situationer med hjälp av mentorer och modersmålsstödjare. Rätt steg är unik i sin utformning och bidrar till såväl social stimulans som praktiska kunskaper i det svenska språket och om den svenska arbetsmarknaden.

Yrkeskompis

Nätverk för nyanlända bland personer som är etablerade i arbetslivet och samhället. I Sverige tillsätts de flesta arbeten genom existerande nätverk. Dessa nätverk har få eller inga nyanlända tillgång till. Att kunna ta del av samhällets tjänster och aktiviteter kräver kunskaper och erfarenheter de nyanlända ofta saknar, vilket leder till utanförskap från det etablerade samhället.

Yrkeskompis är en plattform som ger den nyanlände ett större kontaktnät, socialt och yrkesmässigt. Ett fungerande nätverks forum genom mentorskap. Även för Yrkeskompis finns metoden och arbetssättet dokumenterat i en manual. Efter genomförandeprojektets har Röda korset arbetat vidare med metoden. Utvärderingen konstaterar att Yrkeskompis har bidragit till att bryta isolering och utanförskap hos de nyanlända som deltagit. Yrkeskompis har också bidragit till en ökad förståelse för det svenska samhället hos de nyanlända samt ökat förståelsen hos etablerade personer för nyanländas svårigheter i det svenska samhället. Yrkeskompis har erbjudit mötesplatser, språkutveckling, kunskap om olika branscher och samhället, ökat kontakter, minskad känsla av utanförskap, ökad förståelse av olika kulturer och utbyte av erfarenheter.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Projektmål i huvudprojektet

Etablering Stockholms huvudmål var att Jobbtorg Stockholm tillsammans med Arbetsförmedlingen i Stockholm skulle skapa, prova och utvärdera ett målgruppsanpassat arbetssätt med syfte att förkorta tiden för nyanlända att uppnå egen försörjning. Projektet arbetade fram fyra metoder utifrån problemställningen: hur kan nyanlända snabbare etablera sig på arbetsmarknaden eller påbörja studier?

- Effektivisera matchning av nyanlända
- Minska reprisaktiviteter
- Skapa en plattform för möten mellan nyanlända och etablerade stockholmare
- Ta fram en metod som påskyndar språkinläringen för kortutbildade och illitterata.

Resultat

Ramböll Management utvärderade Etablering Stockholm och menade att projektet har haft en positiv effekt på sysselsättningsmöjligheterna för nyanlända i relation till andra insatser riktade till målgruppen. Sannolikheten för att få ett arbete eller påbörja studier var 48 procent större för deltagare i Etablering Stockholm än vid jämförbara insatser inom Arbetsförmedlingen.

De kvalitetssäkrade verktygen har haft en positiv effekt på deltagarnas sysselsättningsmöjligheter enligt utvärderaren. De synliggör formell och informell kompetens, ger ett bra underlag för arbetsmarknadspolitisk bedömning och jobbplaner samt utgör ett kvalificerat matchningsunderlag. Följande verktyg har tagits fram: Inventering –



matchningsstart, Söka jobb, Grundläggande datakunskap, Arbetslivserfarenhet genom praktik samt Kommunikativ svenska.

Det är framförallt fyra faktorer som ligger till grund för de positiva resultat som kan knytas till arbetet med de kvalitetssäkrade verktygen:

- En bättre tillgång på information om den arbetssökande.
- Ett förändrat synsätt på den arbetssökande
- Ett ökat självförtroende hos den arbetssökande
- Verktyg som säkerställer att vi gör rätt sak för att nå önskat resultat.

Detta gäller även för de uppföljningsmallar projektet skapat för Jobbtorg Stockholms leverantörer. Mallarna följer samma metodik och definierar mål med insatsen med stöd av lärandekriterier enligt modellen med checklistor. I dialog med leverantörerna har projektet haft erfarenhet av ett mycket gott samarbete och fått positiv återkoppling.

Rambölls utvärdering visade i tvilling analysen att det var 46 % större sannolikhet att nå egen försörjning om man arbetar med de kvalitetssäkrade verktygen

Matchning från dag ett, MD1, har haft en positiv påverkan vad gäller perioden att gå från nyanländ till nyanställd. Det är framförallt tre faktorer som bidrar till metodens framgång.

- Matchning motverkar inlåsnings effekter för individen
- Insatsen har bidragit till en ökad kännedom om arbetsmarknadens behov.
- Metoden skapar ett strukturerat och enhetligt arbetssätt.

MD1 bygger på ett förhållningssätt där alla deltagare ses som kapabla och kompetenta för arbetsmarknaden. Genom att påbörja matchningsprocessen med att kartlägga befintliga kunskaper, och genom att snabbt pröva dessa mot arbetsmarknadens behov, har en effektiv matchnings- och etableringsprocess skapats.

Den externa utvärderaren har gjort bedömningen att denna matchningsstrategi har bidragit till att motverka inlåsnings effekter som ofta förekommer i arbetsmarknadsprogram. Med inlåsnings effekt menas att deltagare placeras i kompetensutvecklande insatser, trots att det finns en efterfrågan på den kunskap och kompetens som de redan har. MD1 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. Handläggare har genom metoden fått en mer aktiv roll i att hitta passande arbetsplatser och arbetsgivare.

Utvärderarens bedömning är att den ökade kunskapen om arbetsmarknadens behov, tillsammans med det aktiva sökandet efter relevanta vakanser, har bidragit till de positiva sysselsättningsresultat som observerats inom MD1.

Resultatet från tvilling analysen visade på 33 % större sannolikhet att nå egen försörjning inom MD1, än att bara delta på jobbtorg utan denna matchningsmetod.

Ett resultat som speglar effekten av Rätt Steg är den genomsnittliga inskrivningstiden på SFI på studieväg 1. För de som läste SFI på studieväg 1 och som också deltog i Rätt Steg är inskrivningstiden 260 dagar. Genomsnittlig inskrivnings tid nationellt är 400 dagar. Mellan 2010 och 2012 var över 70 personer deltagare kortare eller längre tid i insatsen. Resultat av metodutvecklingen som drevs inom delprojektet kan sammanfattas som en språkutvecklande tematisk insats med fokus på arbets- och samhällsliv.

Projektet utvecklade ett strukturerat arbetssätt för att öka både nyanländas och etablerade stockholmares nätverk i form av mentorskap. Yrkeskompis säkerställde en effektiv metod där över tusen personer matchades. Metoden individanpassades och deltagarna bestämde själva över riktningen och resultatet av deras kontakt. Varje vecka ordnades en till två aktiviteter. En framgångsfaktor var den överenskommelse projektet gjorde med de matchade om ett engagemang om minst sex timmar per månad under sex månaders tid. Delprojektet rönt stor uppmärksamhet runt om i Sverige, Finland och delar av Norge med sitt arbete och dokumenterande, kvalitetssäkrade arbetssätt. Flera kommuner har kopierat hela



projektdesignen rakt av.

Utvärderingen konstaterar att Yrkeskompis har bidragit till att bryta isolering och utanförskap hos de nyanlända som deltagit. Yrkeskompis har också bidragit till en ökad förståelse för det svenska samhället hos de nyanlända samt ökat förståelsen hos etablerade personer för nyanländas svårigheter i det svenska samhället. Yrkeskompis har erbjudit mötesplatser, språkutveckling, kunskap om olika branscher och samhället, ökat kontakter, minskad känsla av utanförskap, ökad förståelse av olika kulturer och utbyte av erfarenheter.

På de kostnadsfria aktiviteterna som anordnats, i snitt 1-2 gånger i veckan har 1000 deltagare medverkat under genomförandedelen i projektet. Yrkeskompis matchade ut 505 par.

Projektmål i implementeringsfasen

- Implementera kvalitetssäkrade verktyg på Jobbtorg Stockholm och för Jobbtorg Stockholms externa och interna leverantörer.
- Medarbetare inom Jobbtorg Stockholm ska ha god kännedom om matchningsmetoden Matchning från dag ett.
- Alla studerande på studieväg 1, SFI Västerort, ska erbjudas insatsen Rätt Steg.
- Testa och utvärdera Rätt Steg på studieväg 2, SFI Västerort.
- Medarbetare på SFI Västerort ska ha god kännedom om Rätt Steg.

Resultatet av implementeringen är enligt Ramböll Management, att inget lokalt Jobbtorg har implementerat både kvalitetssäkrade verktyg och tidig matchning än, samtidigt är viktiga delar av metoderna förankrade och integrerade i verksamheten, inklusive verksamhetssystemet FLAI och uppföljnings- och avropsverktyget Jobbtorgsportalen. Rambölls bedömning av resultatet för Rätt Steg är att projektmålen har uppnåtts. Rätt Steg erbjuds samtliga studerande på studieväg 1. Lärare på SFI Västerort har god kännedom om metoden och testningen av modellen på studieväg 2 har genomförts. Utvärderingen av testningen gjordes internt inom projektet och vår bedömning är att modellen fungerar effektivt som insats även för personer med längre skolbakgrund.

Arbetssätt

Vad var ert huvudsakliga arbetssätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Projektets fyra olika delar antog olika design. För metodutvecklingen inom Rätt Steg skapades en projektsatelit, skild från den ordinarie verksamheten. Modellen skapades och testades av ett team som bestod av en delprojektledare/samordnare, en metodutvecklare samt ett antal mentorer och modersmålsstödjare

Delprojektet Yrkeskompis var snarlik Rätt Stegs projektsatelit men utvecklades helt fritt från Jobbtorgsorganisationen och Arbetsförmedlingen. Metoden skapades och testades inom Röda Korsets flyktingverksamhet. Ansvarig delprojektledare utvecklade konceptet och stod för genomförandet tillsammans med en projektkoordinator. Till förfogande annonserades efter ideella deltagare som utbildades inom migrations- och flyktingfrågor under ett tvådagarsseminarium. Annonsering och anmälning av nyanlända genomfördes av handläggare på Arbetsförmedlingen respektive Jobbtorg Stockholm. För delarna Matchning från dag ett och Kvalitetssäkrade verktyg designades projektet så att metodutvecklingen skedde inom linjeorganisationerna. Fem processtödjare och en metodutvecklare samverkade med chefer och handläggare i hela genomförandefasen som byggde på att ordinarie organisation förändrade, utvecklade och testade bägge metoderna inom ramen för det dagliga arbetet. Processtöd och utveckling av uppföljning hos externa och interna leverantörer skedde inom ramarna för leverantörernas organisationer.



Kvalitetssäkrade verktyg togs fram av projektet i samarbete med Open College Network, OCN. Tillsammans med handläggare från Arbetsförmedlingen, Stockholms stad och arbetsgivare utformades lärandemål för aktiviteter inom grundläggande färdigheter i att söka jobb. OCN tillhandahöll en plattform genom OCN:s databas där projektet kunde testa av kvaliteten på bedömningar av läranderesultat. Databasen möjliggjorde en samsyn kring en deltagares kunskaper och eventuella behov av aktiviteter över organisations- och kontorsgränserna utöver det som annars är görligt på grund av bland annat sekretess. Projektet använde sig av intern och extern kvalitetssäkring, genom uppföljning av dokumentation och i dialog med handläggare inom respektive Arbetsförmedling och Jobbtorg. Den första perioden arbetade projektet med sju verktyg som senare blev fem genom ett systematiskt revideringsarbete utifrån testning och utvärdering. I arbetet med revideringen ingick förutom interna kvalitetssäkrare även projektets processtödjare från Arbetsförmedlingen och Stockholms stad samt deltagarrepresentanter samt externa och interna leverantörer. Verktygen skulle påskynda processen mot arbete genom att undvika reprisaktiviteter för deltagarna genom att synliggöra lärandet och kompetensen för alla inblandade aktörer i insatskedjan. Under implementeringen arbetade projektet fortsatt med processtöd inom ordinarie organisationer. Processtödet riktades främst till ledningsgrupperna enligt en efterfrågestyrd modell. MD1, utvecklades utifrån ett lyckat matchningsarbete med flyktingar och nyanlända på ett lokalt Jobbtorg. Projektet tog kunskaper och erfarenheter därifrån men såg ett behov av att vidareutveckla metoden för att göra den tillgänglig för fler. För att tydliggöra delarna i matchningsprocessen och renodla metoden i syfte att ta fram manualer och utbildningsmaterial genomfördes två pilotprojekt. Målet var att få fram en renodlad och dokumenterad metod där vi också möjliggjorde för externa utvärderare att mäta och analysera resultaten av metoden. I piloten arbetade handläggare från både Jobbtorg Stockholm och Arbetsförmedlingen i team. Vid implementeringen lyfte projektet fram två faktorer som helt avgörande för effektiv matchning: tidig och aktivt insats och säkerställande av kompetens via verktyget Inventering-matchningsstart. Yrkeskompis byggde upp en mötesplats och erbjöd via den språkutveckling, kunskap om olika branscher och samhället, ett ökat kontaktnät, minskad känsla av utanförskap, ökad förståelse av olika kulturer och utbyte av erfarenheter. Projektet erbjöd kostnadsfria aktiviteter i snitt en till två gånger i veckan och matchade över tusen deltagare. Matchningarna byggde på ömsesidigt utbyte, då även de etablerade skulle få nya kunskaper och utöka sitt nätverk. De nyanlända matchades i första hand med etablerade som var verksamma inom samma område på arbetsmarknaden där de nyanlända hade sin utbildning, yrkeskompetens eller önskemål om framtida yrke. Faktorer som kön, ålder och fritidsintressen påverkade matchningen i hållbar riktning. Allt deltagande i projektet var frivilligt. Etablering Stockholm har arbetat med processtöd, workshops, utbildningsinsatser och introduktioner. Projektet har anordnat konferenser och forum och verkat i dialog med samtliga ledningsgrupper på Jobbtorg Stockholm, Arbetsförmedlingar i Stockholm och vid SFI Västerort. Under förstudien gjordes systematiska behovsanalyser och referenstagningar. Projektet tillsatte referensgrupper från målgruppen, arbetsgivare och handläggare och chefer från Arbetsförmedlingen i Stockholm, Socialtjänst- och Arbetsmarknadsförvaltningen samt sfi. Genomgående arbetade projektet med kvalitetssäkring utifrån metoden OCN och resultatbaserad styrning, RBS. Delar av arbetet har koncentrerats på att ta fram användbara manualer och verktyg i syfte att sprida arbetssätten. Som ett led i detta knöt projektet Socialstyrelsens definitioner på kommunala insatser till de kvalitetssäkrade verktygen. Det var ett pedagogiskt grepp vid implementeringen men kan också vara en fördel för projektresultatens fortlevnad. Genomgående förhållningssätt under hela projektperioden från 2009 och fram till december 2013 har varit att understryka vikten av parallella processer i syfte att påskynda vägen mot målet för arbetssökande och att motverka fördröjande inläsningseffekter. Under implementeringsdelen minskade projektorganisationen och för Rätt Stegs del innebar detta att mycket fokus lades på kunskapsöverföring, introduktion i metoden för nya mentorer och modersmålsstödjare samt överföring av rutiner. En stor del av detta arbete skedde via delprojektledaren/samordnaren.



Samordnaren ansvarade tillsammans med en processtödjare för överförandet av rutiner och stöd i arbetet med implementeringen av arbetssätt i klassrummet. Testningen och utvärdering av modellen på studieväg 2 genomfördes av en mentor med gedigen erfarenhet av mentorskapet på studieväg 1.

Under implementeringsdelen valde projektet att först träffa alla ledningsgrupper på jobbtorg och ledningsgruppen inom egen regi för att förankra projektmålen i implementeringsdelen. Därefter valde projektet att arbeta behovsanpassat och skräddarsy processtödet utifrån de olika enheternas plats i processen. Projektet höll workshops med personal, var ett stöd till cheferna i planeringen av planeringsdagar, processtöd till chefer via mail, telefon och mindre möten. De olika enheterna var på olika ställen i processen från start och på olika ställen när implementeringsdelen var över. Projektet valde att tillsammans med beställaren, matchare från jobbtorgen, Jobbtorg Matchning samt projektet Open Eyes anordna en stor konferens för alla matchare i organisationen för att sätt ytterligare fokus på tidig matchning och parallella processer. Arbetet med att implementera kvalitetssäkrade verktyg och uppföljningsmallar för Jobbtorg Stockholms externa och interna leverantörer pågick under hela implementeringen i samverkan med linjeorganisationens arbete med de nya leverantörerna. Projektet arbetade intensivt med att synliggöra insatser för att tydliggöra och befästa målen för implementeringsfasen. Det mynnade ut i leveranserna "insatser på jobbtorg" samt ett aspirantmaterial med information till aspiranter om utbudet av insatser. Projektet samverkade även i närliggande projekt med resultatbaserad styrning och initial kartläggning där kopplingar till projektet var tydliga.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Projektägare för Etablering Stockholm har varit Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad. Styrgruppens ordförande har varit en representant från Stockholms stad. 2009 till 2012 bestod styrgruppen av representanter från Stockholms stad, Arbetsförmedlingen i Stockholm samt Röda Korset. Under implementeringsfasen bestod styrgruppen av representanter från Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad. Styrgruppen har sammanträtt löpande genom hela projekttiden och utgjort både en stödjande funktion till projektet samt varit projektets förlängda arm i linjeorganisationerna.

- Stockholms stad och Arbetsförmedlingen i Stockholm var projektbeställare och samverkanspartner. För implementeringsfasen var Arbetsmarknadsförvaltningens avdelningschefer för SFI Stockholm och Jobbtorg Stockholm beställare.
- Europiska socialfonden, ESF, medfinansierade projektet.
- Röda Korset var samverkanspart.
- Open College Network, OCN, var upphandlad extern aktör för kvalitetssäkringsmetoden.
- Deltagare under metodutvecklingsfasen var nyanlända aspiranter på Jobbtorg Stockholm, SFI Västerort och Arbetsförmedlingen.
- Användare av projektresultat var handläggare på Socialförvaltningen och Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad, handläggare på Arbetsförmedlingen samt lärare på SFI Västerort.
- Ramböll Management har varit lärande utvärderare under hela projektperioden.



Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Projektet har arbetat med strategin att involvera jämställdhetsperspektivet på flera nivåer. Verktøget Inventering – matchningsstart och instruktioner för att använda detta möjliggör ett säkerställande av kompetens, färdigheter och mål, snarare än att befästa könsstereotypa föreställningar.

I metoden MD1 lyfte vi fram vikten av att kartlägga företag utifrån företagets syn på mångfald, ur samtliga diskrimineringsgrunder. Hållbarheten i matchningen bygger på att vi identifierar rätt kompetenser och rätt behov, oavsett könstillhörighet. Motivet från projektet har varit att den enskilde inte ska fastna i strukturer och föreställningar hos den som förmedlar eller matchar till arbete. Detta gäller självklart även vid matchning till olika arbetsmarknadsinsatser och praktikplatser. Ambitionen har också varit att säkerställa företagets rekryteringar utifrån kompetens och egenskaper. Framgångsfaktorn i hållbar matchning är att hitta företagare som ser positivt på mångfald utifrån kön, ålder, etnisk bakgrund, funktionsnedsättning, könsöverskridande identitet och homo-, bi- och transpersoner. Att inte ta dessa hänsyn leder till ineffektiv matchning.

Inom Rätt Steg har vi haft möjlighet att påverka arbetet med deltagare direkt. Projektets strategi har varit att lyfta fram mäns och kvinnors lika möjligheter till kompetensinventering och matchning, vidareutbildning och samhällsengagemang. Därutöver har vi inom Rätt Steg arbetat aktivt för att sprida medvetenhet kring bemötande och förhållningssätt. Projektet har lyft in ämnet jämställdhet och tillgänglighet i undervisningen av deltagare.

Yrkeskompis verkade utifrån jämställdhetsintegreringsstrategin när man byggde mötesforumet, genomförde matchningar men också vid val av olika aktiviteter för att få en jämn spridning av deltagande. Yrkeskompis kunde på så sätt erbjuda en variation av aktiviteter till både män och kvinnor.

Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Projektet har verkat i Arbetsförmedlingens, SFI Västerort och Jobbtorg Stockholms befintliga lokaler. Dessa är anpassade ur ett tillgänglighetsperspektiv. Projektet har översatt material på vanligt förekommande språk riktade till deltagare. Förutom att konsekvent använda tolkinstrumentet i introduktionsfaser har projektet anställt modersmålsstödare inte bara som resurs utan också som en del av den verktygslåda projektet tagit fram för att göra insatser tidigt i den nyanländes etableringsprocess. Projektet har arbetat under devisen att språket inte ska vara något hinder, varken i inlärningsituationer, vid informationstillfällen eller matchning.

Projektet har lyft problematik kring hörselslingor och även upphandlat hjälpmedel för hörselskadade.

Projektet har inte haft möjlighet att genom Rätt Steg tillhandhålla hjälpmedel vid dyslexi. I förekommande fall har projektet rapporterat vidare till ansvarig handläggare för planering av aktivitet hos annan instans där hjälpmedel tillhandahålls.

Inom matchningsmetoden samverkade Jobbtorg Stockholms personal tätt med Arbetsförmedlingens handläggare. Ett uttalat syfte var att deltagarna skulle få möjlighet att snabbt och kvalitetssäkrat få tillgång till de lönesubventioner som återfinns inom Arbetsförmedlingens insatser. Projektet har också strategiskt påverkat och lyft in frågan om möjliga subventioner i första kartläggningen på Jobbtorg Stockholm genom de så kallade instrumenten och Initial kartläggning.



Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

I den regionala plan för EU:s Socialfondsprogram 2007-2013 som gällde för Stockholmsregionen pekades de nyanländas etablering på arbetsmarknaden som en av regionens prioriterade frågor.

I planen konstateras att en mer effektiv samverkan mellan olika aktörer behövs för att bättre tillvarata målgruppens utbildnings- och yrkeskunskaper, samt för att tillgodose regionens framtida mål. Man kan också läsa i den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen 2010 att snabbt inträde på arbetsmarknaden är nyckeln till integration.

Så i början av augusti 2008 enades ledningen för Jobbtorg Stockholm och ledningen för Arbetsmarknadsområde Stockholm om en gemensam förprojektering avseende metodutveckling för att förkorta etableringstiden för nyanlända, effektivisera resursanvändning, undvika dubbelarbete samt utveckla gemensamma metoder i det operativa arbetet. Nyanlända invandras etablering på arbetsmarknaden gick alldeles för långsamt.

Etablering Stockholms huvudmål var att Jobbtorg Stockholm tillsammans med Arbetsförmedlingen i Stockholm skulle skapa, prova och utvärdera ett målgruppsanpassat arbetssätt med syfte att förkorta tiden för nyanlända att uppnå egen försörjning. Projektet tillsatte referensgrupper från målgruppen, arbetsgivare och handläggare och chefer från Arbetsförmedlingen i Stockholm, Socialtjänst- och Arbetsmarknadsförvaltningen samt SFI.

I genomförandet av Etablering Stockholm återfinns en bred uppslutning av samverkanspartner: AMO Stockholm, SFI Stockholm, stadsdelsförvaltningar, Företagarna, Stockholms Handelskammare, Röda Korset, Studieförbundet, Migrationsverket, Ingeus, AccadeMedia, InfoKomp, Lernia, LO, TCO, SACO Samverkan på organisationsnivå handlade om att utveckla en hållbar struktur för samverkan mellan aktörer på den centrala och lokala nivån som ansvarar för det operativa arbetet avseende insatser för nyanlända.

Ytterligare en rad aktörer var med i samverkan såsom näringsliv, fackliga organisationer, myndigheter, utbildningsanordnare, intresseorganisationer, med flera, regionalt och nationellt.

I programmet Socialfondsprogrammet 2007-2013 står också att man vill underlätta för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden att träda in och stanna kvar på arbetsmarknaden genom otid traditionella insatser. De metoder som utvecklades inom genomförandedelen kunde med fördel även implementeras på jobbtorgsets alla målgrupper.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Projektet har arbetat strategiskt med spridning av arbetssätt, metodutveckling och resultat. Nationellt har projektet bjudit in flera kommuner till studiebesök. Projektet har föreläst om metodutveckling, resultat och projektarbete vid flera konferenser.

Transnationellt utbyte har skett med Norge, Finland, Tyskland samt Irland.

Spridningsarbetet har också bestått av mässor, seminarier och paneler. Projektet har fått viss spridning i media. I urval har vi verkat på Working Life, Almedalsveckan, Tylösandsveckan, institutet för Framtidsforskning, Teknologiska Institutets utvärderingskonferens med fler.



Projektets resultat och delar har presenterats i olika former på bland annat Utredarforum, KSL, ESFs frukostseminarium och inom ramen för TIA-temagruppen samt på SKLs hemsida. Projektet presenterades på Arbetsmarknadsdepartementet via Europeiska socialfonden. Etablering Stockholm har även varit part i och blivit utvärderat av, det transnationella projektet IMPART. Rätt Steg har deltagit i flertalet dialoger kring utveckling av språkinsatser och språkinlärning för vuxna illitterata, bland annat på Nationellt Centrum för svenska som andraspråk, i den statliga AKKA-utredningen och i samverkan med andra ESF-projekt så som BAS-projektet.

Yrkeskompis fick stor spridning via de nationella kontakterna som Röda Korset erbjuder.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Ramböll Management genomförde en lärande utvärdering av Etablering Stockholm. Utvärderingen har följt projektet under dess genomförande, från en tidig fas till dess avslutning samt genom hela implementeringsfasen. I den tidiga fasen stöttade utvärderingen projektdesignen och dess målstruktur. Utvärderingen fokuserade på löpande avstämningar med projektet och gav kontinuerlig återkoppling i lärande och utvecklingssyfte. Utvärderingen har försökt beskriva varför vissa resultat uppstått, till skillnad från andra. Förklaringsnivåerna har varit förvaltning, organisation och projekt. Projekt inom dåvarande programperiod skulle fungera som utvecklingsverktyg och skapa förändring hos organisationer. Rambölls första utvärdering innehåller två delar: en värderande och en förklarande del. Det gäller både målsättningen om att skapa en sammanhållen etableringskedja och om det har påskyndat etableringsprocessen för nyanlända. Ramböll har satt fokus på de faktorer som legat till grund för de olika resultat som utvärderingen påvisat. Ramböll har analyserat deltagarresultat från 2009 till 2012 och dels analyserat hur projektet arbetat med skapandet av hållbara resultat på organisationsnivå under 2009 till 2012 samt under implementeringen. Utvärderaren har genomfört dokumentstudier, djupintervjuer, studier av registerdata på individnivå samt fallstudier. Resultaten har presenterats i rapportform samt i muntligt framställande. För implementeringsfasen fastställde Ramböll rekommendationer till Arbetsmarknadsförvaltningen utifrån Etablering Stockholm som lärande exempel. Ramböll underströk vikten av att utveckla metoder nära ordinarie verksamhet. Att projekt genom ledningsgrupper behöver tydliggöra och kommunicera hur nya insatser kompletterar befintliga insatser och hur de bidrar till verksamhetens strategiska målsättningar. Implementering ska ses som ett långsiktigt arbete och kräver mått av riskhantering. Ramböll konstaterar att det är svårt att driva utvecklingsprojekt som satelliter för att därefter implementera under en kort fas. Syfte, mål och goda argument är inte i sig tillräckligt för en hållbar implementering. Engagemang och kompetens är inte avgörande faktorer. Sammantaget har den externa utvärderingen varit ett bra stöd i att kommunicera fakta kring uppnådda resultat. Utvärderaren har haft en hög ambition att förklara mervärden av olika analysmetoder för att synliggöra nyttan av de framtagna resultaten. Ramböll har också bidragit med kompetensutveckling hos projektmedarbetare vad gäller genomförande av utvärderingar och upphandling av utvärderingskonsulttjänster.

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Regelbundna avstämningar vid projektmöten har varit avgörande för vår egen utvärdering. Vi



har arbetat med lägesrapportering och löpande utvärderat effekter av våra aktiviteter. Detta har lett till revidering av aktivitetsplaner inom de olika områden som projektet verkat: Rätt Steg, Yrkeskompis, Matchning från dag ett och Kvalitetssäkrade verktyg. Till projektets stöd har funnits en styrgrupp som också verkat som kvalitetssäkrare av de leveranser projektet tagit fram. Genom frekventa dialogmöten med projektets beställare har vi kunnat vika projektets olika aktiviteter.

Projektet har under hela genomförandefasen samt under implementeringstiden verkat i dialog med den personal, handläggare och lärare, som arbetat med de framtagna metoderna. Det har varit en växelverkan i utformandet av metoderna där personal haft påverkansmöjligheter dels via dialog men också vid skriftliga utvärderingar.

I framtagandet av de kvalitetssäkrade verktygen har vi använt oss av så kallade fokusgrupper där nyanlända tillsammans med projektmedlemmar arbetat fram det underlag som projektet kunnat testa och utvärdera. Genom kvalitetssäkringsmetoden OCN, Open Colleague Network, har projektets genomförandefas kvalitetssäkrat innehåll i de framtagna verktygen. Detta har genomsyrat projektets process från start. OCN hade inledningsvis en utvärderingsprocess på projektets tänkta syfte tillsammans med en panel av arbetsgivare. Detta gick hand i hand med det övergripande målet att korta vägen från nyanländ till nyanställd. Utöver dessa utvärderingssteg och den lärandeprocess detta innebar, knöt projektet tidigt till sig externa leverantörer på den privata arbetsmarknaden. Externa leverantörer som på uppdrag av Jobbtorg Stockholm levererar arbetsmarknadsinsatser, så som coachning, jobbsökarkurser, praktik med mer. Här följde utvärderingsprocessen från projektets sida en dialog med leverantörerna om vilka uppföljningar varje insats skulle inkludera. Projektet testade olika nivåer för uppföljningsmallar och via gemensamma utvärderingar mellan leverantörer och projektet kunde projektet ta fram mallar som överensstämde med insatsernas mål.

Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Projekt som har möjlighet att verka nära och i dialog med beställaren har goda möjligheter att lyckas. Direktiv som inte dockar in i ordinarie verksamhet leder till att implementeringar startar i uppförsbacke. Våra erfarenheter är att projektet inte kan lyckas utan ett starkt engagemang från ledningsgrupper och chefer, oavsett vilken projektdesign man än antar. Genom så kallad storytelling kan projekten vinna mark men i slutändan är det ändå upp till de som bär mandat i organisationen om projektet ska lyckas och resultaten antas.

Varje projekt som har ett implementeringsuppdrag måste ha en tydlig och kommunikerbar strategi för att lyckas. Det är bra om strategin kan tas fram i samverkan med beställare och linjechefer. Både direktivet och strategin bör innehålla löpande riskhanteringsmoment.

Projektets empiriska erfarenheter talar för att implementering tar tid och att "inget löser sig av sig självt". För Etablering Stockholms del har det varit A och O att vi fått uthålligt, kompetent och envist stöd från beställare och styrgruppens ordförande. Deras personliga engagemang och pågående kommunikation, externt och internt, har varit det som slutligen avgjort projektets framgång.

Det är också vår erfarenhet att metodutveckling i en projektsatellit utanför linjen behöver extra stöd vid en implementeringsfas. Stödet kan utgöras av allt från interna chefer till referensgrupper som följer projektet under metodutvecklingsfasen. Personer som ska använda de nya metoderna, det vill säga mottagare av projektresultaten, bör få chansen att ingå i projektens referensgrupper. Även här måste riskhantering vara en stående punkt på dagordningen. Vårt tips här är att designa projektimplementeringen så att tyngdpunkten ligger på processtöd snarare än kontroll. Och självklart vikten av att kommunicera detta samtidigt som strategin görs tydlig för alla inblandande aktörer. Om implementeringen är förankrad i organisationens ledning kan projektet kosta på sig att vara pragmatiskt och lyhört utan att för den skull överge målen.



För att nå maximalt resultat och goda effekter i varje del av projekt rekommenderar Etablering Stockholm en tydlig utvärderingsplan. Erfarna utvärderare kan erbjuda ett bra processtöd i både design och målformulering. Projektets erfarenhet är att en genomarbetad utvärderingsplan hjälper projektet att bli tydligare, genomföra effektivare aktiviteter och ta fram produkter som stödjer projektmålen.

Vårt tips kring samverkan är att man inte kan vara nog så tydlig kring vikten av resurskontrakt och förtydligandet av mål för samverkan med alla inblandade aktörer i ett projekt. Allra särskilt gäller det när metodutveckling sker mellan organisationer.

Till sist önskar vi bara säga något om framtiden för projektets resultat inom Arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad.

- Fortsätt följ upp insatser och aktiviteter med stöd av checklistor som bygger på lärandekriterier.
- Ge professionen möjligheter att utveckla "hur" det ska göras. Upprätthåll en diskussion kring "vad" som ska göras.
- Ge alla aspiranter en chans till tidig och aktiv matchning. Ett ändrat förhållningssätt – att utgå från möjligheter och kompetens, snarare än brister och svagheter – gör stor skillnad.
- Säkerställ parallella processer för att minska inlåsnings effekter och påskynda vägen till egen försörjning.
- Fortsätt erbjuda modellen Rätt Steg till samtliga arbetssökande som har behov av att öka sina språkkunskaper och erhålla praktisk kännedom om arbetsmarknaden och samhällslivet i Sverige.
- Sprid Rätt Steg som en del av metodutvecklingen inom sfi.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Ulrica Aleite ulrica.aleite@stockholm.se (Matchning från dag ett) 08-50835595

Leonora Lippig-Singewald, leonora.lippig-singewald@stockholm.se (rätt steg)

Riikka Jääskeläinen, riikka.jaaskelainen@stockholm.se (kvalitetssäkrade verktyg)
08-50835635

Anna Almén anna.almen-bergtrom@stockholm.se 08-50835821