



12 AUGUSTI 2019

# UTVÄRDERING AV ESF-PROJEKTET ALLA MED

INTEGRERA MED PRAKTIK

Slutrapport

UTVÄRDERARE:

Gordon Hahn  
Erik Jannesson  
Ann Jansson



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

VÅRA SAMMANTAGNA REFLEKTIONER OCH SLUTSATSER.....	2
1. INLEDNING .....	5
2. OM UTVÄRDERINGEN UNDER PROJEKTETS GÅNG.....	6
3. DE GRUNDLÄGGANDE KOMPONENTERNA I PROJEKTET .....	8
4. PROJEKTMÅL OCH RELATERAD MÅLUPPFYLLELSE .....	9
5. VIKTIGA LÄRDOMAR UTIFRÅN PROJEKTET.....	13
6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER .....	14

## VÅRA SAMMANTAGNA REFLEKTIONER OCH SLUTSATSER

Under genomförandet av ESF-projektet *Alla med – Integrera med praktik* har vi haft rollen som utvärderare. Vår sammantagna bedömning utifrån vårt utvärderingsarbete är att projektet under hela genomförandet har följt projektplanen, vilket innebär att arbetet med att bland annat upphandla utbildningsleverantörer kom igång snabbt och att relaterade utbildningsaktiviteter påbörjade i ett tidigt skede. En utmaning som projektet haft under hela projektperioden är att de tre deltagande kommunerna har haft olika upplägg, olika förutsättningar och genom hela projektet kommit olika långt i sitt påverkansarbete. Detta försvårar en jämförelse mellan kommunerna och därmed viktiga lärdomar om genomförande och implementering.

Vår bedömning är att projektet på ett påtagligt sätt bidragit till att främja nyanländas möjligheter till inkludering på svenska arbetsmarknaden. Mycket resurser läggs på integrationsprojekt, men lite av dessa riktas till att skapa en infrastruktur för integration, vilket vi menar att projektet *Alla med* har gjort. Projektet har främst möjliggjort för fler att handleda och integrera nyanlända. Genom att inkludera förtroendevalda, chefer och medarbetare har projektet också på ett påtagligt sätt lyckats arbeta med attitydförändrande insatser, vilket också bidrar till att skapa bättre förutsättningar för ökad arbetsintegration av nyanlända. Projektet visar att relativt små finansiella insatser i kompetensutveckling för att handleda främst nyanlända praktikanter skapar förutsättningar för en stabilare infrastruktur för arbetsintegrering av nyanlända samt förbättrar attityden i frågan hos förtroendevalda, chefer och medarbetare.

Viktiga projektresultat framkommer av den enkätundersökning som projektet genomfört innefattande en för- och eftermätning hos de anställda i kommunerna. Förmätningen genomfördes 2017 (besvarades av totalt 388 personer) och eftermätningen skedde i april 2019 (besvarades av totalt 425 personer). Enkäterna har skickats brett inom respektive kommun, varför det inte är samma personer som besvarat de två enkäterna. Omfattningen av enkäterna är ändå så pass stor att det är möjligt att dra slutsatser. Hela 84 % av de som gått på en föreläsning i projektets regi anser att de ser en större möjlighet till integration efter genomgången utbildning jämfört med innan. Betydligt fler av de svarande i eftermätningen anser att praktikplatser stärker integrationen i samhället, men också att det är lärorikt för dem själva. Vidare är en betydligt högre andel av de svarande positiva till att ta emot en nyanländ praktikant 2019 i jämförelse med 2017, och andelen chefer som ställer sig positiva till att ta emot en nyanländ praktikant har ökat från 22 % (2017) till 40 % (2019).

Projektet har dock inte lyckats uppfylla sina kvantitativa mål. Ett sådant viktigt mål var att utbilda 200 personer till praktikhandledare, där det faktiska utfallet är 136 personer (68 %). 50 personer skulle delta från näringslivet, men endast 14 person (28 %) gjorde det. Totalt 1 375

av förväntade 1 908 praktikkollegor (72 %) tog del av insatser, och av de planerade 462 personer i rollerna chefer, kommunledning och förtroendevalda deltog istället 207 personer (45 %).

När det istället gäller de kvalitativt orienterade målen har dessa i flera fall överträffats. Vi uppfattar att målet om att förbättra praktikmottagandet på strategisk nivå är uppfyllt. Ett antal aktiviteter har genomförts med fokus på att öka kompetensen om målgruppen på kommunledningsnivå. Utbildningstillfällen riktade till kommunledning, chefer och förtroendevalda har genomförts i alla tre kommuner. Efter insatserna har uppföljningar och utvärderingar gjorts. Resultatet av dem visar att deltagarna har fått en ökad kunskap om målgruppen. Chefer som garanterat skulle tacka ja till en nyanländ praktikant har ökat med närmare 100 % (från 22 % till 40 %) som en direkt följd av projektet.

Intervjuerna som har genomförts med deltagare har visat att utbildningsinsatserna har bidragit till en ökad kunskap om målgruppen, vilket tyder på att målet om att förbättra praktikmottagandet på den operativa nivån har uppfyllts. 97 % av de som genomgått handledarutbildningarna anser att den varit mycket bra (60 %) eller ganska bra (37 %), det vill säga ger ett positivt betyg till utbildningen. Färre upplever hinder och utmaningar i praktikmottagande som en direkt konsekvens av projektets insatser, vilket kan bedömas som ökad trygghet för handledare. Andelen som anser sig ha tillräckliga verktyg för att handleda har ökat från 17 % innan projektet till 49 % efter projektet, vilket också bevisar att projektet förbättrat praktikmottagandet på operativ nivå. Kompetensutvecklingsinsatser i projektet har påtagligt utvecklat handledarnas handledning av nyanlända praktikanter och därmed också utvecklat nyanländas praktikmöjligheter i kommunerna.

Vi utvärderare upplever att samverkan mellan de tre kommunerna har utvecklats under projektets gång, bland annat genom att styrgruppens varande har fört kommunrepresentanterna närmare. Som beskrivet ovan har det dock varit en utmaning att de tre deltagande kommunerna har haft olika upplägg, olika förutsättningar och genom hela projektet kommit olika långt vilket försvårar jämförelse mellan kommunerna och därmed viktiga lärdomar om genomförande och implementering. Det positiva gensvaret som har getts kopplat till utbildningsinsatserna och sättet kunskapen och informationen har förmedlats tyder på att målet om att skapa ett ökat intresse för att använda och utveckla metoder för kompetensutveckling som skiljer sig från dagens har uppfyllts.

Det är viktigt att implementering av projektets mervärde sker systematiskt. Vi utvärderare anser att om projektet väljer att inte implementera utbildningsinsatserna finns det en risk att kunskapen inte kommer att förvaltas eftersom den inte kontinuerligt uppdateras. Att implementera sådana utbildningsinsatser kräver resurser som kommunerna nödvändigtvis inte har,

utan ett brett politiskt, såväl som regionalt, stöd är viktigt. Om inte utbildningsinsatserna implementeras finns det också en risk att det intresse som projektet har skapat svalnar, vilket förmodligen leder till minskade insatser kopplat till integration via praktik. Det finns olika sätt att implementera projektets resultat.

I arbetet med implementering av själva utbildningsinsatserna har vi lyft hur slimmat ett genomförande kan vara, utan att för den sakens skull bli alltför litet. Vi har svårt att avgöra hur liten en utbildning kan vara i omfattning för att ändå ge tillräckligt med kunskap till handledarna. Även handledarna har olika uppfattning om detta. Två halvdagar med hemuppgift och reflektion mellan, samt kompletterande webbutbildning skulle kunna skapa tillräcklig höjd på utbildningen för att det ska vara attraktiv och genomförbar. Uppföljningen och utvärderingen av projektet visar dock att tiden för utbildningsinsatsen är en viktig faktor, både för att ge tillräcklig kunskap och för att påverka attityder och synsätt. Men vi utvärderare uppfattar ändå att det skulle vara möjligt att paketera och konceptualisera projektets utbildningsinsatser på ett avskalat sätt för att "sälja" till fler aktörer.

Samtliga deltagande kommuner arbetar enskilt med implementering av projektet. I Kinda kommun kommer integrationsfrågan hamna på en mer övergripande nivå. Integrationsfrågan kommer sedermera arbetas med mer på en strategisk nivå. Mycket av det som har genomförts i projektet kommer föras över till Kinda lärcentrum där SFI och praktiksamordningen kommer samverka närmre. De kommer fortsätta arbeta med handledarutbildningen och insatser kommer göras för att fler ska vara beredda att ta emot praktikanter.

I Söderköping kommer den konkreta implementeringen ligga i att handledarträffarna kommer att fortgå även efter projektet slut. Söderköping kommer att ta hjälp från Motalas delprojektledare i det arbetet, vilket innebär att samverkan mellan Motala och Söderköping också i viss mån kommer att fortsätta. Kommunledning har gett i uppdrag till arbetsmarknadsenheten att fortsätta med arbetet som projektet initierat.

Vi som utvärderar uppfattar att projektet *Alla med – Integrera med praktik* på ett påtagligt sätt erbjuder ett mervärde i förhållande till ordinarie verksamhet, och att en stor del av projektets andemening kommer att leva vidare och implementeras i ordinarie verksamhet. Vi uppfattar att det är mycket sannolikt att projektet kommer leda till bestående avtryck på individ-, organisations- och strukturnivå. Det finns också uttalat intresse hos både Region Östergötland och Länsstyrelsen att utveckla arbetet med kompetensförsörjning för praktikmottagande, men i båda fallen hänvisar organisationerna till de kommunala arbetsmarknadscheferna som "äger" initiativet. Vår uppfattning från utvärderingen är dock att det finns mycket goda förutsättningar att växla upp arbetet från projektet till en regional, och på sikt även en nationell, nivå.

# 1. INLEDNING

ESF-projektet *Alla med – integrera med praktik* är ett samarbete mellan Kinda kommun, Motala kommun och Söderköping kommun. Projektet syftar till att förbättra praktikmottagandet för nyanlända i de tre kommunerna. Detta genom att kompetensutveckla de personer som i framtiden kan komma att vara handledare för de nyanlända praktikanterna. Målet med projektet är att främja integration på arbetsmarknaden, och därmed också minska utanförskapet i de deltagande kommunerna.

I projektansökan förklaras bakgrunden till projektet enligt följande: Kinda, Motala och Söderköping har under de senaste åren tagit emot många nyanlända. Mottagandet har resulterat i både utmaningar och möjligheter. En av utmaningarna visar sig vara att arbetslösheten för nyanlända ökar trots sjunkande arbetslöshetstal för personer födda i Sverige. Med ökad arbetslöshet ökar också utanförskapet. Genom att ta emot nyanlända ökar rekryteringsunderlaget, vilket utgör en möjlighet för kommunerna att fylla det rekryteringsbehov som finns. Förutom att förbättra praktiken för nyanlända inom kommunens egna verksamheter vill projektet till viss del förbättra motsvarande mottagande i det lokala näringslivet.

Problemen som har identifierats kopplat till praktikmottagandet handlar om att det dels finns syften och mål på strategisk nivå som inte är tillräckligt tydliga, dels saknas en tydlig plan för hur praktiken för nyanlända ska matcha rekryteringsbehov inom framtida bristyrken. Projektet har också identifierat brister i handledarrollen – bland annat tidsbrist och upplevd osäkerhet i rollen, samt i samordningen mellan Arbetsförmedlingens handläggare och mottagare av praktikanter. Genom att kompetensutveckla både handledare och chefer kan dessa brister minskas och fler nyanlända kan få ett bättre mottagande på sin praktikplats. Projektet startade 2017-09-01 och avslutas 2019-08-31.

Denna rapport utgör slutrapporten för vår följeutvärdering av projektet. Vi fokuserar på resultatet av projektets genomförande, likväl som viktiga lärdomar. I det kommande kapitlet (kapitel 2) ger vi en kort bild av det utvärderingen under projektets gång. I det tredje kapitlet behandlar vi de grundläggande komponenterna i projektet, följt av en redogörelse av projektets mål och vår bild av de relaterade utfallen (kapitel 4). Kapitel 5 fokuserar vi på viktiga lärdomar från projektet, medan vi i det sjätte och sista kapitlet presenterar vi våra sammanfattande reflektioner utifrån projektet som helhet.

## 2. OM UTVÄRDERINGEN UNDER PROJEKTETS GÅNG

Vi fick uppdraget att utvärdera projektet i början av april 2018. Vårt uppstartsmöte skedde i Linköping en knapp månad senare. Sedan dess har vi fört en löpande dialog med projektledningen, närvarat vid och observerat interna möten och externa projektaktiviteter, intervjuat personer inom olika målgrupper, tagit del av både tidigare befintliga och nyproducerade dokument (som lägesrapporter och projektets uppföljningar), samt levererat fyra skriftliga rapporter till projektet.

Den första leveransen kom i maj 2018 och utgjordes av utvärderingsplanen. I december 2018 levererade vi vårt första PM, som fokuserade på handledarutbildningen. Projektet kom snabbt igång, upphandlade utbildningsleverantörer relativt tidigt och påbörjade det efterföljande utbildningsarbetet snart därefter. Redan inledningsvis uppmärksammade vi projektet på utmaningen med att de tre deltagande kommunerna har olika upplägg, olika förutsättningar och har kommit olika långt, vilket försvårar jämförelse mellan kommunerna och därmed viktiga lärdomar om genomförande och implementering. Vi uppmärksammade projektet på konkurrerande handledarutbildningar och uppmanade projektet att göra en inventering gällande vilka liknande kompetensutvecklande insatser som existerar i annan verksamhet, för olika yrkesgrupper. Våra intervjuer visade på att det fanns en efterfrågan på webbutbildning som ett viktigt koncept samt ett behov av en handledningshandbok som kan ge tips och råd under praktikmottagandet i syfte att bidra till trygghet efter utbildningen. Projektet hade tidigt planer på en webbutbildning och har också under projektet tagit fram en webbutbildning.

Vår tredje skriftliga leverans (PM 2) skedde i april 2019. I den fokuserade vi på vår upplevelse av måluppfyllelsen så långt, framför allt kopplat till kompetens och trygghet hos deltagare, samt implementeringstankar på strategisk nivå. Vi ansåg att projektet presterat bra och levererat bra resultat under den tid projektet varit igång, men rekommenderade projektet att öka marknadsföringen och påbörja spridning av goda resultat. Bland annat rekommenderade vi projektet att den webbutbildning som har tagits fram bör marknadsföras mer, men även att än mer marknadsföring kan göras av projektet för att sprida information och kunskap om innehållet. Vi uppmärksammade projektet på att påbörja implementeringsarbetet, bland annat med grund i reflektioner om vad projektet har gett och vad projektmedarbetarna själva anser bör ses som en framgångsfaktor. I detta arbete rekommenderade vi de tre ingående kommunerna att ta hjälp av varandra då alla tre har olika arbetssätt och olika planer för implementering. Genom en gemensam dialog kring detta kan en enhetlig implementeringsplan på projektnivå skapas.

Den fjärde skriftliga rapporten (PM 3) färdigställde vi i maj 2019. I den presenterades fördjupade implementeringsförslag samt en omvärldsanalys för att se vad som har pågått och pågår runt projektets verksamhet. Detta i syfte att kunna ihop befintliga aktiviteter med projektets

för att kunna underlätta en implementering. Av intervjuerna att döma uppfattar vi att två halvdagar med hemuppgift och reflektion mellan, tillsammans med kompletterande webbutbildning, skulle kunna skapa tillräcklig höjd på utbildningen för att det ska vara attraktiv och genomförbar. I PM:et analyserar vi olika implementeringsmöjligheter, bland annat utifrån Region Östergötlands satsning på kompetensförsörjning, Länsstyrelsen Östergötlands arbete med integrationsrådet, Skolverkets handledarutbildning och andra pågående projekt eller initiativ som genomförs med närhet till projektets verksamhet.

Den innevarande slutrapporten utgör den femte och sista skriftliga leveransen till projektet. I den har vi utgått ifrån allt tidigare insamlat material (via befintliga dokument, intervjuer och observationer av olika slag) för att dra slutsatser om genomförandet och förutsättningar för framtida implementering.



### 3. DE GRUNDLÄGGANDE KOMPONENTERNA I PROJEKTET

För att projektet skulle kunna realisera syftet och målen som sattes upp i början av projektprocessen har aktiviteterna fokuserat på kompetenshöjande och kompetensutvecklande insatser. Eftersom alla tre kommuner har haft olika förutsättningar och investerat olika mycket resurser i projektet har insatserna sett olika ut mellan kommunerna. I projektet som helhet har dock följande typer av utbildningsinsatser genomförts:

- Handledarutbildning har genomförts i alla tre kommuner men med olika tidsåtgång och intensitetsgrad. Projektet upphandlade två gemensamma utbildare som höll i merparten av handledarutbildningen.
- Webbutbildning genomfördes också i alla tre kommuner. Webbutbildningen togs fram för att matcha den handledarutbildning som gavs av de upphandlade utbildarna.
- Gästföreläsningar användes för att bredda perspektiven och ge nya infallsvinklar. Dessa genomfördes med olika inriktning och med olika föreläsare.
- Politikerutbildning genomfördes i alla tre kommunerna där förtroendevalda fick ta del av utvalda delar av handledarutbildningen. Även här var utformningen i kommunerna olika beroende på hur mycket tid som fanns att tillgå.
- Kommunledningsutbildning genomfördes på ungefär liknande sätt som politikerutbildningen, det vill säga i form av föreläsningar. Dock i olika omfattning i de tre kommunerna.

De här olika utbildningsinsatserna är det som utgjort grunden för att kunna nå de uppsatta målen. Rent organisatoriskt har projektet haft en styrgrupp och en projektgrupp. Styrgruppen har bestått av representanter från de tre kommunerna samt Arbetsförmedlingen. Representanterna har haft yrkesrollerna projektledare, enhetschef för arbetsmarknadsenheter och sektionschef. Styrgruppens roll har bland annat innefattat beslutsfattande i strategiskt viktiga frågor, likväl som att löpande följa projektets utveckling för att säkerställa att projektmål nås.

Projektgruppen har bestått av en projektledare från Kinda kommun, en delprojektledare från Söderköping respektive Motala samt en projektekonom från Kinda kommun. Gruppen har arbetat med att samordna arbetet och rent operativt planera och genomföra arbetet i projektet.

## 4. PROJEKTMÅL OCH RELATERAD MÅLUPPFYLLELSE

Nedanstående tabell innefattar två kolumner. I den vänstra presenteras de mål som projektet jobbat utifrån (fetmarkerade), tillsammans med de indikatorer som tagits fram för vart och ett av dem. I den högra kolumnen presenterar vi vår bild av utfallet för respektive mål, huvudsakligen utifrån indikatorerna.

Mål och relaterade indikatorer (de sistnämnda numrerade)	Utfall för respektive mål
<b>Förbättrat praktikmottagande på strategisk nivå</b>  1. Kommunledning, chefer och förtroendevalda upplever ökad kunskap om målgruppen.  2. Kommunledning, chefer och förtroendevalda upplever ökad kunskap om praktik som ett strategiskt verktyg för att möta framtida kompetensbehov, samhällsnytta samt hur beslut påverkar den enskilde nyanländes integration.  3. Syfte och mål med praktikplatserna har tydliggjorts på strategisk nivå, inklusive förståelse av tidsbehovet.  4. Kommunledning, chefer och förtroendevalda upplever ökad kompetens inom strategi och samhällsekonomi.	<p>Vi uppfattar att målet om att förbättra praktikmottagandet på strategisk nivå är uppfyllt, även om utfallet för indikatorerna varierar lite.</p> <p>Ett antal aktiviteter har genomförts med fokus på att öka kompetensen om målgruppen på kommunledningsnivå. Utbildningstillfällen riktade till kommunledning, chefer och förtroendevalda har genomförts i alla tre kommuner. Efter insatserna har uppföljningar och utvärderingar gjorts. Resultatet av dem visar att deltagarna har fått en ökad kunskap om målgruppen. Chefer som garanterat skulle tacka ja till en nyanländ praktikant har också ökat med närmare 100 % (från 22 % till 40 %) som en direkt följd av projektet.</p> <p>Informationsinsatser har genomförts för att informera kommunledning, chefer och förtroendevalda om den rådande kompetensbristen och vikten av kompetensförsörjning. Projektet har möjliggjort för deltagarna att ta del av informationen både genom webbutbildning och föreläsningar i utbildningssyfte.</p> <p>Flera påtalar att föreläsningarna som erhållits på strategisk nivå har bidragit till djupare reflektioner förståelse av olika problembilder, exempelvis diskriminering. Komplexiteten i integrationen är det många som nämner som en av utmaningarna på strategisk nivå. Genom utbildningsinsatserna har riktiga, faktiska fall kunnat diskuteras och deltagarna har kunnat få exempel på hur de kan arbeta med komplexiteten till vardags. Eftersom utbildningen innehöll workshops med case-liknande övningar fick personalen känna på hur situationerna kan te sig och därmed skapa sig en tryggare känsla inför arbetet.</p> <p>Även att vissa insatser har genomförts med grund i strategi och samhällsekonomi upplever vi utvärderare att den relaterade indikatorn (nummer 4) är helt uppfyllt, framför allt då utvärderingarna visar att de inte direkt har påverkat den strategiska nivån och dess kompetensnivå gällande strategi och samhällsekonomi; personerna på strategisk nivå återkopplar inte en ökad förståelse utifrån insatserna genomförda i projektet.</p>

### **Förbättrat praktikmottagande på operativ nivå**

5. Handledare och kommunanställda upplever ökad kunskap om målgruppen.
6. Handledare och kommunanställda upplever ökad insikt i sin roll som ambassadör i sin kommun och arbetsplats.
7. Handledare och kommunanställda upplever bättre verktyg för att kommunicera med nyanlända.
8. Handledare och kommunanställda upplever ökad kunskap om hur de kan bemöta och stödja individerna.
9. Syfte och mål med praktikplatserna har tydliggjorts för handledare.
10. Handledarna upplever att de fått ökade kunskaper om konkreta arbetssätt och verktyg att använda i sin roll som handledare.
11. Handledarna upplever en ökad trygghet i sin roll som handledare.
12. Fler män har rollen som handledare än vid projektets start.
13. Handläggarna på Arbetsförmedlingen upplever ökad kunskap om kommunens olika praktikplatser.

Intervjuerna som vi genomfört med deltagare visar att utbildningsinsatserna har bidragit till en ökad kunskap om målgruppen, vilket tyder på att målet om att förbättra praktikmottagandet på den operativa nivån har uppfyllts. Samtidigt är det viktigt att se till möjligheten att förvalta den erhållna kunskapen, och med det också sprida de goda effekterna av insatserna. Här är implementering därmed särskild viktig.

Utbildningsinsatserna har gett mycket, men flera som har deltagit har påtalat att de önskade mer konkreta verktyg för att dels ta emot praktikanter, men också för att se praktik som en strategisk insats i en kompetensförsörjningsstrategi. Vi gav som förslag till projektet att försöka samla ihop lärdomarna från utbildningarna för att på ett mer konkret sätt skapa en manual för medarbetarna att använda. Detta skulle också kunna vara ett led i att sprida projektresultat, där resultaten i sig (såväl bra som mindre bra) kan ge viktig insikt i projektet.

Att få en ökad kunskap om olika religioner, och främst Islam, lyfts av flera deltagare upp som något positivt med utbildningarna. Den ökade kunskapen om religion bidrar till en ökad trygghet i att möta och diskutera andra religioner. Genom att få en större kunskap om religion kan också handledarna få en bättre förståelse av, och insikt i, praktikanter bakgrund. Även om en klar majoritet av deltagarna är positiva till utbildningen har också mer kritiska röster funnits bland deltagarna. Eftersom alla som deltar i utbildningen har olika bakgrund och kommer från olika verksamheter är det svårt att forma en utbildning som upplevs fullt relevant för alla. Det är svårt att göra en utbildning som passar alla deltagare rent kompetensmässigt, därför är det naturligt att inte alla känner att de har fått ta del av ny lärdom och nya kompetenser.

Under projektets gång visades det sig exempelvis att de personer som arbetar i förskolan redan får ta del av utbildningselement som handlar om praktikmottagning, mer konkret praktikanter från förskolepedagogisk högskoleutbildning. Detta innebär att dessa medarbetare också har en förkunskap och känner sig relativt trygga i uppgiften att ta emot praktikanter redan innan deltagande i projektet. I och med att de redan besitter en handledarkunskap svarar många att det inte är resurseffektivt att gå en utbildning till då de inte vet om de kommer få någon ny kunskap.

En av sakerna som har efterfrågats av handledarna för att de ska känna sig än mer trygga är att få verktyg för att hantera psykisk ohälsa. I en av kommunerna har information spridits kring psykisk ohälsa, men i de andra två har inte det varit en del av utbildningsinnehållet.

97 % av de som genomgått en handledarutbildning anser att den varit mycket bra (60 %) eller ganska bra (37 %), det vill säga de i det närmaste alla ger utbildningen ett positivt betyg. Färre upplever hinder och utmaningar i praktikmottagande som en direkt konsekvens av projektets insatser, vilket kan bedömas som ökad trygghet för handledare. Andelen som anser sig ha tillräckliga verktyg för att handleda har ökat från 17 % innan projektet till 49 % efter projektet. Sammantaget visar detta att projektet förbättrat praktikmottagandet på operativ nivå.

<p><b>Ökad samverkan mellan projektets deltagande aktörer</b></p> <p>14. Samverkansaktörer återrapporterar effektivare samverkan.</p> <p>15. Samverkansaktörer förstår vikten av att samverka.</p> <p>16. Möjlighet till nyanställningar i lokala småföretag ökar då de mer strukturerat jobbar med praktik för nyanlända.</p>	<p>Vi utvärderare upplever att samverkan mellan de tre kommunerna har utvecklats under projektets gång, bland annat genom att styrgruppens varande har fört kommunrepresentanterna närmare. I projektformen har samarbetet mellan kommunerna varit ett stort fokusområde, vilket också bidragit till förbättrad samverkan. Ett väldigt konkret exempel är att delprojektledaren i Motala kommer bistå i Söderköpings arbete gällande de fortsatta handledarträffarna. Dialog och utbyte inom projektets verksamhetsområden har ökat markant mellan deltagande samverkansaktörer. Förutom Arbetsförmedlingen, som genomgått en omorganisation, har samverkansaktörer i projektet förstått vikten av och återrapporterar ökad samverkan. Vi anser därför att målen (14 och 15) är uppnådda.</p> <p>Det har skett ett antal projektinsatser kopplat till det privata näringslivet, men projektets primära fokus har varit på kommunens medarbetare. Det innebär att indikatorn gällande att få fler nyanställningar i lokala småföretag inte är helt uppfyllt. Det privata näringslivet blivit inbjudna att delta i utbildningsinsatser, vilket innebär direkt spridning av projektet och ökar möjligheten till praktik. Då fokus för projektet varit på andra målgrupper än det privata näringslivet anser vi att målet (16) inte kan anses vara uppfyllt.</p>
<p><b>Ökat intresse för att använda och utveckla metoder för kompetensutveckling som skiljer sig från dagens (exempelvis vanlig, traditionell klassrumsundervisning)</b></p> <p>17. Använda metoder för kompetensutveckling upplevs som framgångsrika av både projektet och deltagande individer</p>	<p>Det positiva gensvaret som har getts kopplat till utbildningsinsatserna och sättet kunskapen och informationen har förmedlats tyder på att målet att skapa ett ökat intresse för att använda och utveckla metoder för kompetensutveckling som skiljer sig från dagens har uppfyllts. Vår förhoppning är också att respektive kommun tar vara på dessa utvecklade arbetssätt och på ett eller annat sätt implementerar dem i det ordinarie arbetet.</p>

Utifrån resonemangen i måltabellen på de föregående sidorna landar vi i att det finns några mål som kan betraktas som uppfyllda. Dessa innebär att projektet har bidragit till:

- Förbättrat praktikmottagandet på strategisk nivå
- Förbättrat praktikmottagande på operativ nivå.

Baserat på de indikatorerna som har satts upp kopplat till målen kan vi konstatera att projektet har lyckats leverera i relation till många av dessa, och har därför skapat möjligheter för att förbättra praktikmottagandet, både på strategisk och operativ nivå. De centrala komponenterna bakom detta är att projektet bidragit med en större kunskap och ökad trygghet när det gäller att ta emot nyanlända i praktik, både på en strategisk och operativ nivå. Rimligtvis leder detta till ett förbättrat praktikmottagande, men för att mer detaljerat fånga det faktiskt förbättrade praktikmottagande skulle vi behöva använda mer detaljerade observationsstudier under en betydligt längre period än vad projektet pågått.

Två mål i projektet har realiserats i linje med målen och är på god väg att uppfyllas. Projektet hade mycket ambitiösa mål och de har delvis uppfyllts under projektet. Det handlar om följande:

- Ökad samverkan mellan projektets deltagande aktörer
- Ökat intresse för att använda och utveckla metoder för kompetensutveckling som skiljer sig från dagens (exempelvis vanlig, traditionell klassrumsundervisning).

Av dessa två anser vi att det första av dem är det viktigaste, vilket också vårt senaste implementerings-PM visar. Som vi konstaterade i det finns det ett behov av lyckad samverkan för att kunna genomföra insatser kopplat till praktikmottagande av nyanlända. Det krävs ett samarbete mellan alla samhällets aktörer som är involverade i integrationen. De främsta aktörerna som det behövs ett samarbete med är Arbetsförmedlingen och kommunal språkundervisning. Arbetsförmedlingen har i det här projektet haft en roll som samverkanspartner och flera av Arbetsförmedlingens handläggare har fått genomgå en variant av handledarutbildning. Större omorganisering av Arbetsförmedlingen ledde dock till att engagemang och prioritet lades på annat än projektet från och med januariöverenskommelsen 2019.

Den webbutbildning som har tagits fram är ett verktyg som går helt i linje med att utöva kompetensutvecklingsinsatser som inte är av så traditionellt slag. Webbutbildningen har dessutom ett värde i att den är beständig och kan användas under lång tid framöver. Även om den inte kan ersätta de andra utbildningsinsatser som har genomförts i projektet kan den gott och väl vara ett komplement och en tankeväckare som är viktig i sammanhanget.

Även att projektet visar på goda resultat rent kvalitativt är utfallen för de rent kvantitativa målen inte lika starka. Ett viktigt kvantitativt mål var att utbilda 200 personer till praktikhandledare, där det faktiska utfallet är 136 personer (68 %). 50 personer skulle delta från näringslivet, men endast 14 personer (28 %) gjorde det. Totalt 1 375 av förväntade 1 908 praktikkollegorna (72 %) tog del av insatser, och av de planerade 462 personer i rollerna chefer, kommunledning och förtroendevalda deltog istället 207 personer (45 %).

## 5. VIKTIGA LÄRDOMAR UTIFRÅN PROJEKTET

I det här kapitlet lyfter vi fram de lärdomar som vi sammantaget uppfattar som viktiga utifrån projektgenomförandet. Vi baserar dessa på den sammantagna bild vi fått utifrån våra egna reflektioner, projektgruppens tankar, svar från deltagare på samtliga nivåer samt intervjuer med medlemmar i styrgruppen och projektgruppen.

Trots att vissa av målen ”bara” kan ses som delvis uppfyllda ser vi ändå projektresultatet som klart positivt. Vi anser att projektet har genomfört det som var tänkt. Vi utvärderare har skapat nedanstående modell för att synliggöra de framgångsfaktorer som vi har sett i projektet, och som därmed visar vad som utgör grunden till projektets lyckade resultat.



Det är en självklarhet att själva utbildningsinsatserna är grunden för resultatet, det är genom dessa som förändring kan skapas. Samtidigt finns det handledarutbildningar inom andra områden som skulle komplettera projektets insatser. Det främsta mervärdet från

projektets kompetenshöjande insatser är förståelsen av kulturella skillnader samt uppbyggandet av kompetensmottagare, där medarbetare, handledare, chefer och politiker involveras. Det utgör grunden för att attityder kan förändras. Därför uppfattar vi att det inte går att "bara" köpa in själva utbildningsinsatsen för att implementera projektets resultat; det kommer att behövas organisering och koordinering, alternativt införlivas i en befintlig organisation.

Under tiden vi utvärderat projektet har mervärdet av ett nätverk för handledare lyfts fram vid ett flertal tillfällen, bland annat som en plattform som handledare kan vända sig till för att ventilera utmaningar. Vår uppfattning är att det finns stora fördelar med ett sådant kommunöverskridande nätverk. Vi föreslår att det skapas en gemensam plattform för samtliga handledare i syfte att dela erfarenheter och att förvalta kunskap. Vi uppmanar projektet att undersöka om det fyller en funktion att organisera dessa nätverk utifrån vilka yrkesroller handledarna har, eftersom de då stöter på liknande möjligheter och utmaningar, eller om yrkesrollen är sekundär i sammanhanget.

Under utvärderingen av projektet har det vid flera tillfällen lyfts fram av handledare att det är viktigt att den som gör praktik pratar rätt bra svenska när de påbörjar praktiken. Därför anser vi utvärderare att det borde finnas en tydlig koppling mellan SFI, snabbspår och praktik – där handledarutbildning är ett viktigt inslag för ökad trygghet och effektivare integrering på arbetsmarknaden. Vi är medvetna om utmaningen i att anpassa SFI-verksamheten, men vill ändå uppmana kommunerna att undersöka möjligheter att kombinera SFI med praktik och handledarutbildning med inspiration från projektet *Alla med – Integrera med praktik*.

Avslutningsvis upplever vi att projektets resultat visar att kompetenshöjande insatser till nyanlända, kompletterat med handledarutbildning till de som handleder nyanlända, har potential att skapa en nödvändig trygghet både för handledare och nyanländ. Denna kan i sin tur utgöra grundfundamentet till en effektivare integration via en meningsfull sysselsättning för de nyanlända.

## 6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER

När projektet nu håller på att avslutas kan vi konstatera att verksamheten har realiserat flera av projektmålen, och arbetet har kommit en bit på väg när det gäller övriga mål. Projektet genomförde en spridningskonferens i maj 2019 och utifrån den efterfrågade vi en implementeringsplan för att lättare kunna gå vidare när projektet tar slut. I en sådan plan skulle det som inte genomförts eller uppnåtts i projektet inkorporeras i framtida arbete så att kommunerna i viss mån kan fortsätta i projektets linje.

Den kanske största utmaningen vi ser med projektets intentioner framåt är att väcka intresset och få upp motivationen hos kommunledning och förtroendevalda angående praktik för nyanlända som en kompetensförsörjningsstrategi. Ett arbete med intresseväckande och motivationshöjande insatser har genomförts i projektet, men är något som har varit svårt och det är dessutom nödvändigt att fortsätta med dessa kontinuerligt.

Eftersom det i alla tre kommunerna har utbildats handledare för att göra mottagandet av praktikanter bättre existerar redan en stor kunskap. Det innebär att liknande utbildningsinsatser, eller mentorliknande initiativ, kan genomföras på ett betydligt mer resurseffektivt sätt genom de redan utbildade handledarna. Om utbildningsinsatserna inte implementeras finns det incitament att på en mer aggregerad nivå ta projektets arbete vidare som en ren regional kompetensförsörjningsstrategi. Därmed kan vi konstatera att projektet har genomfört det som var tanken, det vill säga testa en pilotverksamhet.

I Kinda kommun kommer organisationen förändras då arbetsmarknadsenheten, där merparten av integrationsarbetet genomfördes, läggs ner. Integrationsfrågan kommer istället landa på en mer övergripande nivå, varför den förhoppningsvis kommer få en mer strategisk tyngd. Mycket av det som har genomförts i projektet kommer föras över till Kinda lärcentrum där SFI och praktiksamordningen kommer samverka mycket närmre än tidigare. De kommer som sagt fortsätta arbeta med handledarutbildningen, och insatser görs för att fler ska vara beredda att ta emot praktikanter. Kinda ser en fördel i att bygga upp enhetsarbetet på nytt då de i viss mån kan forma det utifrån projektresultatet, inhämta inspiration från goda exempel och arbeta för bästa möjliga förutsättningar.

Personalen på Kinda lärcentrum är inspirerade inför det bredare uppdrag att få stötta individerna, samt att ska samordning mellan SFI och praktik. För att få stöd i att kombinera praktik och utbildningsfunktioner skriver Kinda kommun en projektansökan till Migrationsverket gällande det. Som vi nämnt ovan är en av de större utmaningarna att få upp intresset och motivera kommunledning och förtroendevalda att prioritera praktik för nyanlända som kompetensförsörjningsstrategi. I Kinda anser projektet att intresset finns, men att det snarare är en monetär fråga. För att flytta fokus från de finansiella resurserna försöker de föra argumentationen utifrån just ett kompetensförsörjningsperspektiv. Till exempel genom att lärcentrum får i uppdrag att stötta företag med handledare och praktikanter. Kopplat till det krävs också att språkpraktikerna måste vara flexibla för att fler ska vara intresserade av att ta emot praktikanter. I projektet har många förstått att det inte nödvändigtvis behöver finnas kvalificerade uppgifter, huvudsaken med en språkpraktik är att få vara på en arbetsplats och lära sig språket.



Att samverka är givande, men det krävs en geografisk närhet. I projektet har samarbetet fungerat bra och bidragit till ett ökat kontaktnät och nätverk. För de nyanlända är det speciellt viktigt med geografisk närhet då det underlättar praktiken. Kinda har redan innan haft ett väl fungerande samarbete med Linköpings kommun gällande jobbspår, vilket är något som kan utvecklas ytterligare nu efter projektet.

I Söderköping kommer den konkreta implementeringen ligga i att handledarträffarna kommer att fortgå även efter projektet slut. Söderköping kommer som sagt att ta hjälp från Motalas delprojektledare i det arbetet vilket innebär att samverkan mellan Motala och Söderköping också i viss mån kommer att fortsätta. Det innebär att vissa av funktionerna som har bildats för, eller i, projektet kommer att leva vidare som ett resultat av de goda effekterna projektet har bidragit med. Trots att projektet i viss mån kommer att leva vidare finns det en risk att nya praktikhandledare kommer bli en bristvara då fokus i Söderköping har ändrats och prioriteringarna ser annorlunda ut. Det innebär att insatser som inte är lagstadgade kommer att ta ett steg tillbaka eftersom budgeten prioriterar kommunens huvuduppgifter främst. Kommunledning har dock gett i uppdrag till arbetsmarknadsenheten att fortsätta med arbetet som innan.

I Motala kommun finns ett stort intresse att försöka fortsätta söka resurser för att kunna arbeta med frågorna som projektet behandlar. Kommunen har en tanke om att fortsätta att anlita utbildarna som de fick en chans att använda under projektet. Funderingar kring hur delprojektledarna kan ta tillvara på utbildningarna pågår också i Motala. Även i Motala finns ett intresse av att göra liknande nätverksträffar som Söderköping gör, vilket de ser som ett ganska resurseffektivt sätt att fortsätta arbetet på.

Precis som i Kinda finns ett intresse i Söderköping att arbeta med integrationsfrågan, men upplevelsen är att det inte aktivt görs några stora åtgärder för att underlätta integrationen kopplat till språkpraktik. Därför är resultatet av projektet viktigt eftersom det nu kan spridas goda exempel som visar en samhällelig vinning. En konstant oro hos många kommuner är att resurserna inte räcker till. Detta gäller också för de tre projektkommunerna, där oron ligger i att de finansiella resurserna inte ska prioriteras till utbildningstillfällen likt de som har genomförts i projektet.

I Söderköping ser de en fördel i att Arbetsförmedlingen inte längre kommer att ha ansvaret för integrationsprocesserna, utan att kommunen får ett ansvar dessa. I och med det tror kommunen att de kommer att kunna ta besluten i en snabbare takt och potentiellt också få en mer effektiv integrationsprocess.

I Motala konstateras att det vore bra om personalavdelningen lyfte och prioriterade frågan med integration med hjälp av praktik. I och med projektets goda resultat hoppas Motala på att resultatet kommer spridas och öka intresset för frågan.

Utifrån våra intervjuer på strategisk nivå kan vi konstatera att det hade varit en stor fördel om det redan innan projektets början hade funnits en plan för hur resultatet av projektet ska förvaltas och hur den potentiella implementeringen skulle ha gått till. En av lärdomarna från projektet som har blivit tydligt nu i slutet av projekttiden är vikten av att ha en utvecklad tanke kring varför projektet ska genomföras och vad projektets resultat ska användas till. Hade sådana funnits på plats i ett tidigt skede hade implementeringsarbetet sannolikt underlättats avsevärt.

Avslutningsvis kan vi konstatera att projektet genomförts under en period då det politiska klimatet totalt sätt inte genomgått några betydande förändringar när det gäller välkommandet av, och stödet till, nyanlända. Det här projektet har dock arbetat med målgrupper som dagligdags kommer arbeta med de nyanlända i praktiken, men också de beslutande cheferna samt uppdragsgivande politikerna. Attitydförändringen som projektet bidragit till hos den totala målgruppen, och sättet som projektet har påverkat medarbetarna, är påtagligt och det har vi i utvärderingarna kontinuerligt påtalat.

Trots att projektet i sig har lyckats med en attitydförändring hos många är just attitydpåverkan central också i det fortsatt i implementeringsarbetet. Det kommer dock vara en utmaning att arbeta med dessa frågorna då de inte nödvändigtvis är prioriterade eller uppmuntrade. En viktig pusselbit i det är att i än större utsträckning öka förståelsen av vad utanförskap faktiskt kostar jämfört med insatser för integration. Att tydligt belysa både kostnader och nyttor – ekonomiska så väl som mänskliga – för dessa två alternativ ger i grunden en tydlig bild av att det faktiskt handlar om – att integration är det enda lönsamma alternativet av de två, om arbetet genomförs på ett genomtänkt och relevant sätt. Projektet *Alla med – Integrera med praktik* har bidragit med viktig kunskap om centrala komponenter i ett sådant genomförande!