OXFORD RESEARCH

2020/5

Utvärdering av projektet Baspaket språk och integration

Ett ESF-finansierat projekt inom Sundsvalls kommun
Slutrapport för den lärande utvärderingen

Utvärdering av projektet Baspaket språk och integration

Knowledge for a better society

Oxford Research offers knowledge-based services to support the development of better societies across its three key competencies: research, strategy and communication.

We carry out evaluations and analyses across several thematic fields including industry and regional development, research and innovation, social policy, home affairs, labour market, education, taxation, customs and public health.

We also facilitate policy, programme and project implementation and change processes based on the outcomes of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. Oxford Research has offices in Denmark, Finland, Latvia, Norway, Poland and Sweden.

Oxford Research AB
Norrlandsgatan 11
111 43 Stockholm
Sweden
(+46) 8 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Uppdragsgivare
Sundsvalls kommun

Projektperiod
augusti 2018-maj 2020

Projektteam
Rasmus Firon
Ylva Grauers Berggren
Anders Fredriksson
Jennie Persson

The **Oxford Research Venn-diagram** represents how we integrate our three key competency areas - research, strategy and communication - when seeking to provide knowledge for a better society.

Sammanfattning

Baspaket språk och integration är ett kompetensutvecklingsprojekt vid Sundsvalls kommun. Projektet pågår mellan mars 2018 och juli 2020 och är finansierat av Europeiska socialfonden. Projektets övergripande mål är att ge förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten. Oxford Research har under september 2018 till maj 2020 i uppdrag att utvärdera projektet löpande. Inom ramen för denna utvärdering har en tidigare delrapport presenterats. Denna slutrapport för utvärderingen av Baspaket språk och integration vid Sundsvall kommun har ett tudelat syfte. Dels att dokumentera och deskriptivt beskriva projektets aktiviteter, dels vad Oxford Research gjort inom ramen för utvärderingen av projektet, redogöra för de underlag som ligger till grund för utvärderingen av Baspaket språk och integration samt utvärderingens slutsatser om projektets måluppfyllnad och rekommendationer för framtiden.

På en övergripande nivå kan vi se att det stegvisa arbetssätt som tillämpats inom projektet har lett till goda resultat. Att först testa ett stort paket med utbildningar på flertalet medarbetare som sedan anpassas efter varje individuell avdelning har lett till bredd och specificering av kunskap inom kommunen. Projektet har sedan arbetat i ett två steg för att befästa arbetsmetoden i ledningen, men här har aktiviteterna och spridningen inte varit lika god. Vid utvärderingens avslut kan konstateras att projektets fas 2 och 3 förskjutits något på grund av Covid-19 och rekommendationerna om begränsningar av möten.

De huvudpoäng som Oxford Research vill lyfta fram inom ramen för utvärderingen är att Baspaket språk och integration adresserar ett relevant problem, att projektet har nått ut till många av kommunens medarbetare, att det är tveksamt i vilken mån projektet nått in i organisationen och blivit en del av verksamheten på en strukturell nivå, att projektets bidrag till långsiktigt hållbara resultat och effekter bedöms som begränsat, att måluppfyllelse på resultatnivå generellt bedöms vara låg, men trots detta bedöms projektet ha identifierat en rad framgångsfaktorer kring samverkan över förvaltningsgränsen som kommunen kan lära sig av.

Projektets relevans finns på två nivåer. Projektet är i grunden ett kompetensförsörjningsprojekt som adresserar en av vår tids stora utmaningar – matchningsproblemet på arbetsmarknaden. Denna gång genom ett i princip innovativt grepp, genom att rikta blicken inåt, ”vad kan vi som kommun göra för att bli bättre på att tillvarata nyanländas kompetens?”, istället för utåt ”mot målgruppen”, som den här typens arbetsmarknadsinsatser oftast gör. Det finns också en relevans på kommunal nivå. Kommunens viktigaste uppgift är att tillhandahålla god service och tjänster för kommuninvånarna. Givet att kommunens demografi har ändrat sedan flyktingvågen och den ökade mångfalden är det relevant att erbjuda fortbildning eller kompetensutveckling för kommunens medarbetare för att förbättra den kommunala servicen gentemot den nya mer heterogena målgruppen. Denna *integrationskompetens* lyfter medarbetarna som ett nyttigt och allmänbildande inslag som de tagit med sig från projektets aktiviteter.

Sammantaget har projektet också nått ut till en relativt stor mängd medarbetare. Projektet har alltså uppnått en viss volym vad gäller antalet utbildningstillfällen och deltagare i dessa. Trots detta är det tveksamt hur pass informationen har nått in i organisationen. Deltagarna har överlag funnit föreläsningarna intressanta, relevanta och nyttiga, men projektet har inte nått upp till de kunskapsmål som ställts upp. Exempelvis målsättningen om ökade kunskaper inom integrationsområdet har nåtts i

högre grad än målsättningen om förbättrade förutsättningar att bredda rekryteringsunderlaget till kommunen. Att man inte nått upp till sina resultatmål beror på många faktorer. Dels på bristande målgrupps- och behovsanalys: det är inte klart vem som skall lära sig vad, vilken föreläsning som skall bidra till vilket lärandemål, givet projektets långsiktiga målsättningar. Dessutom har projekttiden kantats av en rad utmaningar och externa svårigheter som påverkat resultat och utfall.

Projektets bidrag till långsiktigt hållbara resultat och effekter bedöms som begränsat. Det beror dels på att själva implementeringsskedet faller utanför ramen av denna utvärdering – den tredje, implementeringsfasen i projektet pågår fortfarande och i skrivande stund. Inom den tredje fasen har en aktivitet hållits och projektet planerar för att ersätta spridningskonferensen som planerades för maj 2020 och som blivit inställd på grund av Covid-19. Utvärderingen finner främst evidens för att man har gjort avtryck på individnivå. På strukturell nivå finns enskilda exempel där förvaltningar jobbat systematiskt mot att ändra arbetssätt eller strukturer för att bli bättre på att bredda sin rekryteringsbas, exempelvis språkombudsutbildningar och integration av lärdomar i introduktionsprogram för nya medarbetare, men i vilken mån man gjort det inom ramen för projektet på alla deltagande förvaltningar är oklart.

Innehållsförteckning

1. Inledning **2**
2. Projektet Baspaket språk och integration **2**
2.1 Kontext 2
2.2 Bakgrund och syfte 3
2.3 Målgrupp 3
2.4 Resurser 3
2.5 Aktiviteter 4
2.6 Förväntade utfall 4
2.7 Resultatmål 5
2.8 Effektmål 5
3. Utvärderingens metod och material **6**
3.1 Projektlogik 6
3.2 Dokumentstudier 6
3.3 Enkätdata 6
3.4 Intervjustudie 7
3.5 Löpande dialog 7
4. Utvärderingens resultat och slutsatser **8**
4.1 Generell måluppfyllnad för projektets utfallsmål i tidiga faser 8
4.2 Stort deltagande bland kommunens medarbetare 10
4.3 Jämställdhetsmålsättning är uppnådd 11
4.4 Stora skillnader i deltagande från förvaltningar i fas 1 11
4.5 Förvaltningarna har tolkat projekts målsättningar olika i fas 2 12
4.6 Tvetydighet kring måluppfyllnad för tillgänglighet under fas 2 13
4.7 Måluppfyllelsen på resultatnivå är låg 14
4.8 Kommunens medarbetare upplever föreläsningarna som nyttiga 15
4.9 Hög relevans på strukturell nivå men bristande relevans för individer och medarbetare 16
4.10 Projektets mål matchar regionens utmaningar 18
4.11 Flertalet utmaningar under projekttiden har påverkat utfall och resultat 18
4.12 Mervärden i projekt som överskrider förvaltningsgränserna 21
4.13 Projektets bidrag till effektmålet är begränsat 22
4.14 Målfyllnad för utfall och nöjda medarbetare – men vad finns det för förutsättningar för långsiktigt hållbara effekter? 22
5. Rekommendationer **23**
Bilagor **25**
Bilaga 1. Indikatoruppföljning fas 2 (”Pilot 2”): skräddarsydda utbildningstillfällen enligt förvaltningarnas behov 26
Bilaga 2. Utfall och resultatuppföljning fas 3 (”Pilot 3”), Chefsarenan 43
Bilaga 3. Enkätfrågor för uppföljning under fas 2 och 3 (pilot 2, 3) 45
Bilaga 4. Intervjuguider, semi-strukturerade intervjuer med medarbetare, ledning och HR-personal vid Sundsvalls kommun 46
Bilaga 5. Delrapport hösten 2019 - Baspaket språk och integration: Oxford Researchs löpande utvärdering 49

OXFORD RESEARCH

Denmark
Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
office@oxfordresearch.dk

Norway
Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden
Oxford Research AB
Norrlandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland
Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga
Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels
Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archiméde
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu

1. Inledning

Den lärande utvärderingen av projektet Baspaket språk och integration genomförs av Oxford Research AB på uppdrag av Sundsvalls kommun under perioden september 2018 till maj 2020. Utvärderingen består av tre faser, förhandsutvärdering, processtöd och datainsamling samt slututvärdering och slutrapport.

I denna slutrapport redovisas slutsatser på utvärderingens centrala frågeställningar med fokus på lärande och uppnådda erfarenheter av projektet. Utvärderingens genomförande samt aktiviteter och utfall från projektets **första fas**, (”pilot 1”) har redovisats tidigare i en delrapport (se bilaga 5). Aktiviteter och resultat från enkätuppföljningen från projektets **andra fas** (”pilot 2”) redovisas i bilaga 1. Delaktiviteter av projektets **tredje fas** (’’pilot 3’’) och resultat från enkätuppföljning redovisas i bilaga 2.

Utvärderingsteamet har bestått av Rasmus Firon, Jennie Persson, Ylva Grauers Berggren och Anders Fredriksson.

Rapportens disposition är följande: i kapitel 2 presenteras bakgrund, syfte och målsättningar med projektet *Baspaket språk och integration*. I kapitel 3 redogör vi kort för utvärderingens metoder och material. I kapitel 4 redogör vi för utvärderingens slutsatser kring projektets måluppfyllelse, resultat och effekter samt besvarar övriga utvärderingsfrågor. I kapitel 5 formulerar vi ett antal rekommendationer.

2. Projektet Baspaket språk och integration

2.1 Kontext

Baspaket språk och integration är medfinansierat av den europeiska socialfonden (ESF). Det övergripande målet för det nationella socialfondsprogrammet är att som ett led i Europa 2020-strategin bidra till en väl fungerande arbetsmarknad och en varaktigt ökad sysselsättning på lång sikt.

Projektet Baspaket språk och integration ingår i programområde 1 – kompetensförsörjning – med det specifika målet 1.1: stärka ställningen på arbetsmarknaden för i huvudsak sysselsatta kvinnor och män, men även för personer som står långt från arbetsmarknaden, och tillgodose arbetsmarknadens behov av arbetskraft och kompetens genom kompetensutveckling som utgår från verksamhetens krav och arbetsmarknadens behov.

Medfinansieringen sker via ESF-rådets utlysning 2017/000316 ”Utveckling av metoder som stärker arbetsmarknaden i Mellersta Norrland” med syftet att öka kompetensen för sysselsatta inom offentlig och privat sektor i syfte att underlätta förståelse för integrering av nyanlända kvinnor och män och för målgruppen funktionsnedsattas långsiktiga etablering på arbetsmarknaden.

De specifika förväntade resultaten för denna utlysning är följande:

- ökad kompetens på individnivå
- ökat erfarenhetsutbyte mellan olika verksamheter och nya eller utökade nätverk, vilka långsiktigt kan stärka arbetsmarknaden.

De förväntade effekterna av projekten i denna utlysning är stärkt integration i Mellersta Norrland vilket förväntas bidra till en ökad sysselsättning och ett hållbart arbetsliv[1].

2.2 Bakgrund och syfte

Projektets övergripande problemformulering handlar om matchningen på arbetsmarknaden i Sundsvalls kommun: det råder kompetensbrist inom olika sektorer samtidigt som det finns ett sysselsättningsgap mellan inrikes och utrikes födda. Många nyanlända i kommunen är arbetslösa samtidigt som kommunen har stor brist av till exempel lärare och undersköterskor.

Andelen utrikes födda bland alla kommuninvånare i Sundsvall har enligt befolkningsstatistik från SCB ökat från cirka 6 procent år 2000 till cirka 12 procent år 2017. I hela riket är motsvarande utveckling 13 procent år 2000 och 23 procent år 2017. De fem största grupperna av alla utrikes födda i Sundsvall år 2017 kommer från Finland, Irak, Somalia, Syrien och Eritrea.[2]

Som en följd av dessa demografiska förändringar har kommunen identifierat ett kunskaps- och kompetensutvecklingsbehov hos kommunens medarbetare. Det handlar framförallt om kunskaper om och förståelse för gruppen nyanländas behov men också om kunskaper inom integrationsområdet, exempelvis lagstiftning, mänskliga rättigheter och diskrimineringsgrunder. Därtill vill man jobba med attityder och skapa ett öppnare förhållningssätt mot en bredare rekryteringsbas bland kommunens medarbetare.

Syftet med de kompetenshöjande insatserna är dels att förbättra bemötandet och den kommunala servicen gentemot nyanlända, dels vill man att kommunen bättre skall kunna ta tillvara nyanlända som resurs för den kommunala verksamheten. Genom kompetensutveckling av kommunens medarbetare strävar man således efter förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten.

2.3 Målgrupp

Samtliga anställda inom Sundsvalls kommun.

2.4 Resurser

- projektbudget cirka 6,5 miljoner kronor
- projektledare och projektmedarbetare
- lokaler

[1] Svenska ESF-rådet (2017), *Utlysning för Mellersta Norrland "Utveckling av metoder som stärker arbetsmarknaden i MN"*, Dnr 2017/00316

[2] Statistiska centralbyrån (SCB) (2018), *Utrikes födda efter län, kommun och födelseland 31 december 2017.* https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/

- externa föreläsare
- extern utvärderare
- kompetens inom organisationen – styrgrupp, projektgrupp, referensgrupp och övriga samarbetspartners.

2.5 Aktiviteter

Projektet har två huvudsakliga aktiviteter, som ska fortgå under perioden mars 2018 till juli 2020:

- **Planering av utbildningar** - teman för de kompetenshöjande insatserna ska identifieras, utvecklas och utformas. Detta innebär att identifiera både generella kunskapsluckor och förvaltningsspecifika behov. En arbetsgrupp har tillsatts för att identifiera vilka kunskaps- och kompetensbehov kopplade till projektmålen som medarbetare på kommunens olika förvaltningar har.
- **Genomförande -** projektet ska organisera och genomföra tre olika typers utbildningstillfällen:
    1) en serie föreläsningar med ett generellt perspektiv riktat till samtliga medarbetare
    2) en serie med skräddarsydda utbildningsinnehåll för partnerförvaltningarna
    3) samt, implementeringsworkshops med chefer, handledare och medarbetare.

  Genomförandet innefattar samtliga led i processen att planera utbildningar, däribland upphandling av externa föreläsare, marknadsföring, salsbokningar, administration av anmälan mm.

Behovsanalysen, planeringen och genomförandet pågår delvis parallellt då innehåll och teman för kommande utbildningstillfällen identifieras, utformas och utvecklas samtidigt som föreläsningar ordnas.

2.6 Förväntade utfall

Genomförda utbildningar med 1000 unika deltagare som har tagit del av någon av de tre följande utbildningsserierna:

Fas 1[3]: 7 föreläsningar med följande teman:

1. mänskliga rättigheter och diskriminering
2. migration och etableringsprocessen
3. språkutveckling och språkbarriärer
4. interkulturell kommunikation
5. värdegrunder
6. hälsa och trauma, kriser och krishantering
7. socialiseringsprocessen.

[3] Internt inom projektet motsvarar dessa benämningar av faserna för Baspaket språk och integration ''pilot 1'', ''pilot 2'' och ''pilot 3''.

Fas 2: Skräddarsydda utbildningsprogram enligt förvaltningarnas behov. Fyra tillfällen för respektive partnerförvaltning: Socialtjänsten, Barn- och utbildningsförvaltningen, Miljökontoret, Kultur- och fritidsförvaltningen, Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration (FAVI) samt Kommunstyrelsekontoret (inkl. Koncernstaben, Servicecenter, Drakfastigheter), totalt 24 utbildningstillfällen.

Fas 3: Implementeringsworkshop med chefer, handledare och medarbetare.

Antalet män och kvinnor som deltar ska reflektera kommunens könsfördelning.

2.7 Resultatmål

Projektet har ställt upp följande målsättningar på **deltagarnas inlärning**.

- 80 procent av deltagarna upplevde ökad kunskap om:
  - gruppen nyanlända och förståelse för gruppens behov
  - exempelvis lagstiftning, mänskliga rättigheter, diskrimineringsgrunderna
  - hur nyanlända stärker verksamheterna
  - vikten av en bred rekryteringsbas för Sundsvalls kommun
  - jämställdhet.
- 80 procent av deltagarna upplever sig ha blivit mer positiva till att deras arbetsplats anställer nyanlända.

Projektet har följande målsättning på **tillgänglighet**.

- Projektets utbildningar ska vara fysiskt, psykosocialt och kommunikativt tillgängliga för projektets deltagare:
  - minst 90 procent av deltagare ska uppleva att utbildningarna har varit fysiskt tillgängligt
  - minst 90 procent av deltagare ska uppleva att utbildningarna har varit psykosocialt tillgängligt
  - minst 90 procent av deltagare ska uppleva att utbildningarna har varit kommunikativt tillgängligt.

2.8 Effektmål

Förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten.

3. Utvärderingens metod och material

En mängd olika datakällor och insamlingsmetoder har använts i utvärderingen. På övergripande nivå har utvärderingen förlitat sig på och använt sig av de metoder och material som presenteras i detta kapitel.

3.1 Projektlogik

Utvärderingen har tagit sin utgångspunkt i en projektlogik som är framtagen hösten 2018 utifrån dokumentunderlag från projektet samt workshops med projektteamet och med styrgruppen hösten 2018. Projektlogiken, tillsammans med målstrukturen presenterad i föregående kapitel, fungerar som vägledande för utvärderingen.

3.2 Dokumentstudier

Utvärderingen har kontinuerligt begärt ut relevanta dokument från projektet som underlag för uppföljning och analys. Dessa inkluderar bland annat projektplan och revideringar till denna, underlag från utbildningstillfällen: utbildningarnas innehåll, omfattning och form, målgrupp, tidpunkt samt deltagarstatistik. Största delen av underlagen, särskilt vad gäller utbildningstillfällena under fas 2 och den samlade deltagarstatistiken har utvärderingsteamet fått tillgång till under perioden februari-mars 2020.

3.3 Enkätdata

Projektet har skickat ut en digital feedbackenkät till deltagarna efter varje utbildningstillfälle. Oxford Research har som en del av utvärderingen tagit del av resultaten från enkäten.

Under **fas 1** har projektet följt upp måluppfyllelse genom att ställa två frågor till deltagarna. Den ena handlar om deltagarens upplevelse av föreläsningens bidrag till ökad kunskap och förståelse för nyanlända. Den andra om hur nöjda deltagaren var med föreläsaren[4].

Under **fas 2** har denna uppföljning vidgats så att enkäten också innehöll frågor kopplade till projektets resultatmål (se kapitel 2.7). Därtill ställdes frågan om deltagarna upplever att de kommer att ha nytta av det de lärt sig under utbildningen i sitt dagliga arbete. Enkätfrågorna redovisas i sin helhet i bilaga 3.

Under **fas 3** har samma enkät som använts under fas 2 nyttjats för att följa upp på resultatmålen, samt vilken nytta utbildningen upplevs ge de deltagande i deras dagliga arbete.

[4] Resultaten på denna enkät redovisas i utvärderingens delrapport, se bilaga 5.

För enkäten har verktyget SurveyMonkey använts. Svarsfrekvensen varierar men ligger för de flesta föreläsningar på omkring 30–50 procent (den lägsta på 18 procent, högsta 88 procent).

3.4 Intervjustudie

Oxford Research genomförde en intervjustudie under vintern-våren 2019–2020 för att komplettera kvantitativa data. Syftet var att fånga in ett medarbetarperspektiv, ett HR-perspektiv och ett ledningsperspektiv från varje förvaltning för en fördjupad analys av projektets aktiviteter, resultat och effekter.

Intervjustudien genomfördes via semi-strukturerade telefonintervjuer. Intervjufrågorna fokuserade på deltagarnas upplevelse av de aktiviteter de tagit del av inom ramen för projektet, vilken nytta de haft av lärostoffet och projektet, projektets relevans, ändamålsenlighet och hållbarhet, se bilaga 4. Respondenterna svarade anonymt.

Urvalet av informanter gjordes av projektledare i samråd med projektets förvaltningsvisa representanter. Oxford Research fick initialt kontaktuppgifter till 16 informanter på kommunens olika förvaltningar. Av dessa kom vi i kontakt med 15 personer som ställde upp på telefonintervju under perioden december 2019-januari 2020. En kompletterande lista med informanter skickades till utvärderarna under vintern med ytterligare 7 personer. Av dessa intervjuades 2 under april månad 2020. Totalt har Oxford Research varit i kontakt med 17 av de 23 informanter som projektet försett utvärderingen med kontaktuppgifter till.

Utöver de ovan nämnda har Oxford Research samlat in projektägarens och projektledarens synpunkter. Två av dessa i formatet av en intervju.

Totalt uppgår antalet respondenter till 19 (19 intervjuer inklusive projektägare och före detta projektledare), fördelat förvaltningsvis på följande sätt:

- FAVI: 4 (inklusive före detta projektledare och projektägare vid FAVI)
- Barn och utbildning: 3
- Kultur och fritid: 3
- Socialförvaltningen: 5
- Kommunstyrelsekontoret/Servicecenter: 2
- Miljökontoret: 2

3.5 Löpande dialog

Utöver workshops med styrgrupp och projektgrupp har utvärderingsteamet haft en kontinuerlig dialog med projektledningen om projektets utveckling. Avstämningar har skett per telefon eller Skype och löpande kontakt per e-post minst månadsvis, i perioder veckovis.

4. Utvärderingens resultat och slutsatser

I det här kapitlet redogörs för en analys av måluppfyllelsen på projektets kvantitativa målsättningar på aktivitet-, utfall- och resultatnivå. Därtill besvaras utvärderingens centrala frågeställningar om projektets relevans, ändamålsenlighet, samstämmighet, hållbarhet, mervärde och effektivitet.

Det här kapitlet berör främst fas 1 och 2 av projekt Baspaket språk och integration. Dataunderlaget för fas 1 redovisades i utvärderingens delrapport, se bilaga 5. Dataunderlaget för fas 2 redovisades i bilaga 1. Fas 3 är vid tidpunkten för slutrapporteringen inte ännu slutförd. Rapportering för denna del sker främst från en aktivitet, Chefsarenan i februari 2020 vars dataunderlag redovisas i bilaga 2.

4.1 Generell måluppfyllnad för projektets utfallsmål i tidiga faser

Projektet har nått upp till eller förväntas nå sina mål för förväntade utfall under fas 1 och 2 men inte fas 3. Detta är Oxford Researchs bedömning i skrivande stund. Den bristande måluppfyllnaden för fas 3 grundar sig i covid-19s påverkan på den andra tilltänkta aktiviteten inom fas 3 som gjorts om och förlängts tidmässigt.

4.1.1 Fas 1 och 2

Projektets aktiviteter ligger i stort sett i linje med projektplanen och de flesta kvantitativa målsättningar vad gäller antal utbildningstillfällen har uppnåtts. Inom ramen för projektets fas 1 och 2 har totalt 23 utbildningstillfällen – i regel föreläsningar eller workshops på två till tre timmar - ordnats. Inom fas 2 har vissa av dessa utbildningstillfället haft flera moment, eller träffar. Denna del av måluppfyllelsen kan anses vara god: projektet har genomfört de aktiviteter man planerat att göra under fas 1 och genomfört eller planerar för att genomföra de utbildningstillfällen som är planerats för fas 2.

Under projektets första fas, **fas 1**, som pågick under perioden oktober 2018-september 2019 ordnades totalt sju föreläsningar, i enlighet med planen. Tematiskt ligger föreläsningarna i stort sett i linje med projektplanen, med följande rubriker:

- Rättighetsbaserat arbete
- Migrations- och etableringsprocessen
- Kulturmöten i vardagen
- Interkulturell kommunikation och kulturkrockar
- Kommunikation över språkbarriärer
- Hälsa och trauma, kriser och krishantering
- HBTQ i det mångkulturella Sverige & Arbetsmarknadsintegration och utrikesfödda kvinnor.

Under projektets andra fas, **fas 2**, har förvaltningarna, i enlighet med planen, tagit fram olika utbildningsinnehåll för sina medarbetare. Sammantaget har projektet inte helt uppnått målsättningen på 4 utbildningstillfällen per förvaltning, totalt 24, med totalt 500 deltagare under fas 2. Däremot verkar vissa insatser, sett till omfattningen och målgruppsinriktningen, vara väl anpassade till förvaltningens

behov, så viktigare än att fokusera på en viss mängd insatser är att se till vilka insatser som gjorts, för vem och med vilka resultat.

Antalet utbildningstillfällen som projektet ordnat under fas 2 är 16. Främst två till tretimmars föreläsningar, samt språkombudsutbildningar som är mer omfattande till sin utsträckning. Oxford Research bedömer att projektet här är på väg att nå sina mål, trots två sista planerade tillfällen inom språkombudsutbildningen för Kommunstyrelsekontoret (Servicecenter) som planeras att ske efter projektslut, när Covid-19 restriktionerna släppts. Läs mer om projektets påverkan av Covid-19 under 4.11.5.

Vad gäller designen och resultaten av de utbildningstillfällen som tagit fram kan vi se att vissa förvaltningar har gjort strategiska val vad gäller målgrupp och innehåll medan andra har satsat på bredd och fått upp en volym av deltagande hos medarbetarna. Inspiration har hämtats både från de föreläsningar som ordnats under fas 1 med fördjupning under fas 2, och förvaltningarna har tagit inspiration av varandras föreläsningar. Här har det funnits en flexibilitet i genomförandet.

- **Barn & utbildningsförvaltningen** valde under fas 2 att rikta sig till två målgrupper: modersmålslärare samt chefer och pedagoger på förskolor. För båda grupperna har det ordnats varsin tvåtimmarsföreläsning. Tematiskt har båda föreläsningarna handlat om flerspråkighetsfrågor. Det totala antalet deltagare är 308.
- **FAVI** har ordnat fyra tvåtimmarsföreläsningar. Två av dem ordnades av Religionsvetarna och fokuserade på mångfaldsfrågor på arbetsplatsen. Den tredje hade rubriken målgruppsrelaterad kunskap med intern föreläsare från kommunen och den fjärde handlade om språkutveckling på arbetsplatsen. På FAVI har det varit stor uppslutning under fas 2: 70–80 procent av förvaltningens medarbetare har deltagit i respektive föreläsning. Det totala antalet deltagare är 689.
- På **Kultur och fritid** har totalt fyra tvåtimmarsföreläsningar ordnats. Uppemot en sjättedel av förvaltningens medarbetare har deltagit per föreläsning. Det totala antalet deltagare är 199.
- På **Miljökontoret** har två tvåtimmars föreläsningar ordnats. Även om deltagarantalet inte är stort i absoluta tal utgör det en stor del – uppemot 40 procent på den mer välbesökta föreläsningen – av förvaltningens personalstyrka. Det totala antalet deltagare är 26.
- **Socialförvaltningen** har ordnat språkombudsutbildningar för sammanlagt 86 medarbetare och 51 chefer. Därtill har man ordnat handledarutbildningar för totalt 331 medarbetare på förvaltningen. Det totala antalet deltagare är 468.
- **Kommunstyrelsekontoret** har ordnat en föreläsning som samlat omkring en tjugondel av förvaltningens totala personalstyrka. Därtill har nio personer gått en språkombudsutbildning på 2 gånger 6 timmar. Denna utbildning har ytterligare 2 tillfällen inplanerade för samma grupp. Dessa två har blivit förskjutna på grund av Covid-19 och kommer enligt projektledningen att slutföljas efter avslutat projekt. Det totala antalet deltagare är 51.

Se mer om resultat från fas 2 i bilaga 1.

4.1.2 Fas 3

Fas 3 pågår under perioden vintern 2020 till våren/sommaren 2020. Inom fas 3 ska främst spridning och förankring av projektets verksamhet och resultat ske enligt målet: Implementeringsworkshop med chefer, handledare och medarbetare.

Under projektets tredje fas, fas 3, har en aktivitet hållits. I februari 2020 medverkande projektet vid Chefsarenan i Sundsvall kommun med en föreläsning. Deltagarna på Chefsarenan är chefer från hela kommunen, kommunala bolag och Medelpads Räddningstjänstförbund, inklusive samarbetsförvaltningar. Med denna aktivitet har projektet nått ut till kommunens chefer. Det totala antalet deltagare för den här aktiviteten är 203.

Den andra planerade aktiviteten, en spridningskonferens, är i skrivande stund inställd på grund av Covid-19 (läs mer om hur projektet har påverkats av Covid-19 under 4.11.5). Diskussioner pågår inom projektet om hur spridningskonferensen ska ersättas. Vid slutpunkten för utvärderingen hade en poddinspelning med tillhörande informationshäfte om projektet börjat planeras. Syftet med fas 3 är att ta tillvara på utbildningskonceptet som finns i de två första faserna och att motivera medarbetare, handledare och chefer till att inkludera liknande teman i kommande kompetensförsörjningssatsningar i Sundsvalls kommun[5]. Oxford Research kan för närvarande inte uttala sig om måluppfyllnaden för denna del.

Mer information om Chefsarenan och dess resultat återfinns i bilaga 2.

4.2 Stort deltagande bland kommunens medarbetare

Oxford Research anser att projektets målsättning om att nå ut till minst 1000 unika individer är uppnått. Projektets totala unika deltagare uppgår till och med mars 2020 till 1236. Inga fler unika individer förväntas tillkomma. Sammanlagt är deltagarantalet vid de tre olika faserna hittills totalt 3158 personer.

Projektet formulerade en målsättning om att totalt 1000 unika individer ska ha deltagit i någon av de erbjudna utbildningarna. Till dags dato har projektet rapporterat totalt 1236 unika deltagare i någon av projektets föreläsningar under perioden oktober 2018 till mars 2020, där fler unika deltagare inte väntas tillkomma. Denna statistik bygger på närvarolistor, rapporterade till SCB utifrån personnummer. Deltagare har varit personer från partnerförvaltningarna, såväl som kommunen övriga verksamheter. Deltagande från kommunens övriga verksamheter har främst varit under **fas 1** och **fas 3,** då fas 2 riktat sig främst till förvaltningarnas egna medarbetare i enlighet med planen.

Projektets föreläsningar har varit populära och flertalet individer har återkommit. Under **fas 1** som var öppna för samtliga medarbetare har de lockat omkring 100–200 deltagare per tillfälle. Det totala antalet deltagare under föreläsningsserien uppgår till 1204[6]. Under **fas 2** gjordes som ovan nämnt olika val mellan förvaltningarna: medan vissa riktat sig till en bred målgrupp med stora deltagarmängder har andra valt ut vissa specifika målgrupper som ska delta. Vissa utbildningar inom fas 2 har också varit uppdelade på flera tillfällen. Deltagandet varierar därefter under de 16 utbildningstillfällena, sammanlagt har fas 2 1741 deltagare, vilket tydligt överstiger målsättningen om 500. Deltagarvolymerna dras framförallt upp av att FAVI:s föreläsningar och socialförvaltningens insatser, men även Barn- och

[5] Avstämningsrapport till ESF, Dnr. 2015/00122-24

[6] Från föreläsning 2–7 under fas 1; statistik per förvaltning från föreläsning 1 saknas. För exakta siffror, se delrapport (Oxford Research, 2019), bilaga 5. Antalet unika deltagare går inte att utläsa ur statistiken.

utbildningsförvaltningen, som har nått ut till en stor målgrupp. Deltagandet under **fas 3** och Chefsarenan uppgick som ovan nämnt till 203 (se bilaga 2, tabell 1).

4.3 Jämställdhetsmålsättning är uppnådd

Jämställdhetsmålsättningen anses vara uppfylld. Projektets numerära jämställdhetsmålsättning var att antalet män och kvinnor som deltar i projektets aktiviteter ska reflektera kommunens könsfördelning. Vid projektstart var denna siffra ungefär 80 procent kvinnor och 20 procent män. Av de 1236 unika individer som rapporterats som deltagare till SCB vid dags dato är 80 procent kvinnor (988) och 20 procent män (248).

4.4 Stora skillnader i deltagande från förvaltningar i fas 1

Vi ser alltså en stor uppslutning på projektets aktiviteter sammantaget. Samtidig är det också tydligt att det är stora förvaltningsvisa skillnader. Medan intresset varit stort på vissa förvaltningar har medarbetare från andra förvaltningar deltagit i lägre grad. Det beror dels på strategiska val kring målgrupp från vissa förvaltningar men verkar dels också bero på brister i marknadsföring eller oklarhet kring vem som får och ska delta.

Fas 1 hade kommunens samtliga medarbetare som sin målgrupp: föreläsningarna var i princip öppna för alla som jobbar inom kommunen. I statistiken på antalet anmälda per förvaltning[7] ser vi att deltagandet i föreläsningarna under fas 1 är ojämnt fördelat vid jämförelse av antalet anmälda från de olika förvaltningarna. Över hälften av de anmälda kommer från **Kultur- och fritidsförvaltningen**, som sett till antalet anställda per förvaltning endast utgör cirka 4 procent av kommunens medarbetare. Uppslutningen har alltså varit stor från denna förvaltning: mellan 20 och 40 procent av förvaltningens samtliga medarbetare har anmält sig till respektive föreläsning. I intervjuer med förvaltningens medarbetare framkom att resurserna för kompetensutvecklingen för de anställda på Kultur- och fritidsförvaltningen anses vara mycket god.

De två största förvaltningarna i kommunen, **Barn- och utbildningsförvaltningen** och **Socialförvaltningen**[8] som tillsammans år 2019 utgjorde över 80 procent av kommunens arbetskraft har deltagit i föreläsningarna under fas 1 i betydligt mindre grad sett till antalet anmälda deltagare. För Barn- och utbildningsförvaltningen handlar det om omkring 10–30 personer per föreläsning. I intervjuer med förvaltningsrepresentanter framkom att det varit ett medvetet val att under fas 1 endast rikta sig till vissa personalkategorier. Här riktade de in sig på vaktmästare, köks- och administrativ personal. Detta baserat på en övervägning utifrån målsättningen att bredda rekryteringsbasen och att få ett mer flerspråkigt kollegium. För Socialförvaltningens del är deltagarantalet mellan 0 och 50 personer per föreläsning.

[7] Från föreläsning 2-7 under fas 1; statistik per förvaltning från föreläsning 1 saknas.
[8] Kommunen har 2020 gjort om sin förvaltning i en omfattande organisationsreform. Denna situation refererar till situationen 2019.

Oxford Research har inte fått tillgång till dokumentation huruvida det funnits ett strategiskt beslut kring urval av vilka personer som ska delta i föreläsningarna från denna förvaltning.

På **Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration** ligger deltagandet på mellan 6–20 procent av förvaltningens totala antal personal per föreläsning. Det framkommer i intervjuerna FAVI inte aktivt deltog i fas 1, då denna kunskap ansågs finnas på förvaltningen sedan tidigare. På de övriga förvaltningarna ligger deltagandet på betydligt lägre nivå. Det är endast enstaka medarbetare från **Kommunstyrelsekontoret, Miljökontoret** och de övriga partnerförvaltningarna som anmält sig till föreläsningarna under fas 1. I intervjudata framkommer kritik mot marknadsföringen av föreläsningarna på kommunstyrelsekontoret. Man menar att medarbetare på deras förvaltning fått bristfällig information och därför deltagit endast i liten utsträckning.

I **fas 2** var det en naturlig del av projektets design att de utbildningarna skulle riktas mot vissa eller alla medarbetare. Där skötte förvaltningarna själva, i samråd med projektledaren vilken målgrupp som var fokus för utbildningarna. Se mer under 4.1.1 om utbildningarna inom fas 2. Detta vägskäl i projektet har även lett till den del oklarheter vilka vi går in på mer i nästa avsnitt.

4.5 Förvaltningarna har tolkat projekts målsättningar olika i fas 2

Det finns tecken på att förvaltningarna tolkat projektets målsättningar olika. Medan vissa förvaltningar tydligt fokuserat på att öka sina medarbetares kunskaper och kompetenser i integrationsområdet har satsningar på förbättrade förutsättningar för att bli bättre på att tillvarata nyanländas kompetenser och kunskaper gjorts i betydligt mindre skala.

Skillnaden mellan de olika förvaltningarna blir främst tydligt i **fas 2,** då förvaltningarna skräddarsytt upplägget enligt deras behov i enlighet med projektplanen. **Socialförvaltningen** har valt att under fas 2 utbilda sina medarbetare enligt språkombudsprincipen. Medan vissa förvaltningar har gjort tydliga val kring målgrupp, exempelvis **Barn- och utbildningsförvaltningen** som ordnat två föreläsningar riktat till modersmålslärare och förskolepedagoger samt chefer inom förskolan, har andra valt att fördjupa sig i de teman som tagits upp under fas 1. Detta gäller såväl **Miljökontoret, Kultur- och fritidsförvaltningen och Kommunstyrelsekontoret**. Den sistnämnda erbjuder samma föreläsning som hölls under fas 1 då den ska ha gått förvaltningens medarbetare ”förbi”, och man ville erbjuda möjligheten för fler medarbetare. Därtill har ett antal medarbetare gått en språkombudsutbildning. **FAVI** uppger att de inte deltog i fas 1, utan gick direkt in i ett antal fördjupningsområden för samtliga medarbetare i förvaltningen under fas 2. Detta innebär inte att inte medarbetarna själva deltagit i föreläsningarna inom fas 1, som var öppna för samtliga anställda på kommunen.

En flexibilitet i genomförandet var inplanerad och har funnits. Denna flexibilitet möjliggör å ena sidan kompetensutveckling som är verksamhetsnära och ligger i linje med de olika förvaltningarnas behov. Å andra sidan skapar det en utmaning i att säkerställa att utbildningarna verkligen ligger i linje med projektets mål. Det verkar som att projektgruppen som arbetat fram de förvaltningsspecifika utbildningsinnehållen under fas 2 fått ett stort mandat i att utforma innehåll som är relevanta för respektive förvaltnings behov. Således har projektet haft begränsade möjligheter att påverka detta arbete

– det har legat till viss mån utanför deras kontroll och utfallet berott på vilka personer som suttit i projektgruppen, samt vilket mandat, insyn och beslutsmässighet dessa personer haft i frågorna.

4.6 Tvetydighet kring måluppfyllnad för tillgänglighet under fas 2

Projektet har på en övergripande nivå inte nått sina tillgänglighetsmålsättningar för fas 2. Projektet hade formulerat följande tillgänglighetsmålsättning: ”Projektets utbildningar ska vara fysiskt, psykosocialt och kommunikativt tillgängliga för projektets deltagare”. Som ett mått på detta ställdes en målsättning om att minst 90 procent av deltagarna skall uppleva att utbildningarna har varit fysiskt, psykosocialt och kommunikativt tillgängliga.

Under föreläsningarna i **fas 1** har detta inte följts upp, och således kan utvärderingen inte besvara måluppfyllelsen för hela projektets del. Under utbildningarna i **fas 2** ställdes frågan *I vilken mån tycker du att utbildningen var tillgänglig* skilt för alla tre tillgänglighetsaspekterna i feedbackenkäten, se bilaga 3.

Enkätsvaren[9] från utbildningarna i **fas 2** visar att projektet når upp till målsättningen om att minst 90 procent skall uppleva utbildningarna som tillgängliga endast för vissa utbildningar. Den psykosociala tillgängligheten anses ha varit bäst. Här instämmer mellan 80 och 100 procent av deltagarna *helt* eller *i hög grad* med om att föreläsningarna varit tillgängliga för de flesta utbildningars del. Det finns en föreläsning där andelen är under 70 procent.

Vad gäller den fysiska tillgängligheten ser bilden annorlunda ut. Här är det bara två föreläsningar som når upp till målet om att 90 procent skall uppleva utbildningen som tillgänglig (mätt som andelen som svarat att de instämmer *helt* eller *i hög grad* med påståendet). Detsamma gäller den kommunikativa tillgängligheten där två föreläsning når upp till målsättningen om att 90 procent ska uppleva utbildningen som tillgänglig. Räknar vi in även den grupp respondenter som svarat att de instämmer *delvis* är måluppfyllnaden högre. Då når hälften av föreläsningarna upp till målet målsättningen om att 90 procent ska uppleva utbildningen som tillgängligt fysiskt och kommunikativ (se figur 12 respektive 14, bilaga 1). Andelen som ligger mellan 80 och 100 procent är då 10, respektive 8 föreläsningar av 12 föreläsningar som utvärderats. Det bör dock noteras att en av föreläsningarnas data inte redovisas på grund av det låga antalet respondenter.

Den tvetydiga nöjdheten med tillgängligheten framkommer även i intervjuerna där kritiska röster höjs om att det för vissa föreläsningars del varit brister i lärandemiljöerna: akustiken har upplevts som dålig, talarna har inte hörts om de inte använt mikrofon, luften i salen har tagit slut. I de öppna enkätsvaren syns att de föreläsningar man varit mest kritisk till vad gäller innehåll har man samtidigt påtalat brister i den kommunikativa och fysiska tillgängligheten.

[9] Se bilaga 1, figur 12–14.

4.7 Måluppfyllelsen på resultatnivå är låg

Sammantaget visar resultaten från enkätuppföljningen att måluppfyllelsen för projektets kvantitativa mått på deltagarnas upplevelse av ökade kunskaper samt attitydförändring (resultatmål, se 2.7) överlag är på en låg nivå. Generellt har de flesta föreläsningar under **fas 1** och vissa under **fas 2** bidragit till ökade kunskaper om och förståelse för nyanlända. Däremot är det få föreläsningar under fas 2 som bidragit till ökade kunskaper om hur nyanlända stärker verksamheterna, vikten av en bred rekryteringsbas för Sundsvalls kommun samt diskrimineringsgrunderna. För de övriga kunskapsmålen – jämställdhet samt mänskliga rättigheter och målsättningen att fler skall bli positiva till att arbetsplatsen skall anställa nyanlända – är bilden mer brokig: vissa föreläsningar får högre betyg än andra. Trots detta, när det kommer till ESF-rådets specifika förväntade resultat för denna utlysning, bedöms projektets som måluppfyllelse god. Projektet har både bidragit till ökad kompetens på individnivå och ett ökat erfarenhetsutbyte mellan olika verksamheter och nya eller utökade nätverk, vilka långsiktigt kan stärka arbetsmarknaden. Det bör dock tilläggas att dessa specifika kunskapsmål inte följts upp under fas 1.

Projektet har ställt upp ett antal målsättningar kring deltagarnas upplevelse av sitt lärande. Enkätdata tyder på att måluppfyllelsen på dessa indikatorer är generellt på en låg nivå. Det finns dock stora skillnader mellan olika föreläsningar och mellan projektets olika faser. Enkätdata visar att de flesta föreläsningar under fas 1 matchat ett behov hos målgruppen och att det varit samstämmigt med målsättningen ökade kunskaper och förståelse för nyanlända. Deltagarna var nöjda med föreläsningarna med undantag för de två första. Också intervjudata bekräftar detta. För utbildningarna inom fas 2 är bilden mer brokig, och här är det otydligt på vilket sätt utbildningarnas innehåll speglar de resultatmål projektet ställt upp.

Projektets målsättningar kring deltagarnas lärande har formulerats som att minst 80 procent av deltagarna skall uppleva ökade kunskaper inom ett antal områden. Under **fas 1** har projektet följt upp denna måluppfyllelse genom att fråga om deltagarna upplevde att föreläsningarna bidrog till ökad kunskap och förståelse för nyanlända. Därtill har projektet ställt en fråga om hur nöjda deltagarna var med föreläsaren. Resultaten från enkäten visar att deltagarna under fas 1 i stort sett var nöjda och måluppfyllelsen för ovanstående indikator var god för fem av sju föreläsningar[10]. Omkring 70–80 procent av deltagarna ansåg att utbildningarna nr 3–7 under fas 1 bidrog väldigt eller ganska mycket till en ökad kunskap och förståelse för nyanlända. Andelen är betydligt mindre (omkring 30 respektive 50 procent) för de två första utbildningstillfällena. Denna del av måluppfyllelsen ser därmed ut att ha ökat successivt under fas 1. Det är också tydligt att de två första utbildningstillfällena skiljer sig åt vad gäller hur nöjda deltagarna varit med föreläsarna; de är de enda som inte får uppemot närmare 80 procent positiva svar.

För utbildningstillfällena under **fas 2** har måluppfyllelsen följts upp genom att ställa frågor om deltagarnas upplevelse av utbildningstillfällets bidrag till alla de olika kunskapsmålen som projektet ställt. Värt att notera är att mätningen bedömer *upplevelsen* av att ha lärt sig något, inte *faktiskt* lärande eller kunskapspåbyggnad. Med andra ord kan deltagarna redan ha haft höga kunskaper inom området innan föreläsningen. Därtill bör påpekas att målgruppen för projektet är samtliga medarbetare på Sundsvalls kommun. Det saknas tydliga lärandemål för vilka målgrupper som skall lära sig vilka frågor, samt vilka föreläsningar eller vilken del av projektet som skall bidra till vilket mål i projektet. Därför

[10] Se delrapport för utvärderingen, bilaga 5.

har dessa indikatorer följts upp för samtliga föreläsningar under fas 2 för att se hur de matchar med projektmålen.

Enkätdata visar att måluppfyllelsen för fas 2, givet projektets delmål kring lärande, generellt är på en låg nivå. Det är enbart ett lärande mål – *ökad förståelse för gruppen nyanlända* - som nås, och då i en fjärdedel av föreläsningarna under fas 2 om vi ser till att deltagare instämmer *helt* eller *hög grad* med påståendet. Ser vi till den grupp respondenter som svarat att de instämmer *delvis* på påståendena i enkäten blir måluppfyllnaden något högre. Det är dock fortsatt på en låg nivå för de flesta av kunskapsmålen om att minst 80 procent upplever ökade kunskaper eller en attitydförändring. Det är bara på ett fåtal utbildningstillfällen där man når upp till målsättningen genom att summera andelen som svarat att de *helt, i hög grad* och *delvis* instämmer i påståendet om att föreläsningen bidrog till lärande inom nämnda områden (se bilaga 1, figur 1–11).

Det är dock stora skillnader mellan de olika föreläsningarna, samt mellan de olika målsättningarna. Medan de föreläsningar där deltagarna varit mest nöjda har fått mellan 70 och 90 procent som tycker att föreläsningen bidragit till ökade kunskaper (här inräknat de som instämmer *delvis*) finns det föreläsningar där deltagarna varit mer kritiska i termer av hur innehållet förhåller sig till projektets målsättningar. I det mest kritiska fallet tyckte mer än hälften att föreläsningen inte bidragit alls, eller i låg grad till ökade kunskaper i frågorna. I de öppna enkätsvaren framkommer att deltagarna i dessa fall är framförallt kritiska till föreläsningsinnehållets relevans och flera röster höjs för att föreläsningarna inte bidragit till något nytt eller att innehållet varit på en för låg nivå. Därtill förekommer kritiska synpunkter kring de praktiska arrangemangen: i vissa fall är man kritisk till dålig akustik i salen, att ingen mikrofon använts, att luften tagit slut. Det verkar alltså dels handla om att föreläsningarna inte motsvarat förväntningarna och att innehållet inte varit anpassat till deltagarnas kunskapsnivå. Det är särskilt tydligt i de fall där en föreläsning ordnats till en stor och heterogen grupp medarbetare som har olika ingångar till tematiken och olika mycket erfarenhet av att jobba med frågorna.

För tre av kunskapsmålen – ökade kunskaper om *hur nyanlända stärker verksamheten, vikten av en bred rekryteringsbas för kommunen* samt *diskrimineringsgrunderna* – är måluppfyllelsen extra låg, vid användning av samma mått – minst 80 procent ska instämma *helt, i hög grad* eller *delvis* i påståendet att föreläsningen bidragit till ökade kunskaper inom området – är det bara två av utbildningarna under fas 2 som kommer upp till målsättningen. Det verkar alltså som att få av utbildningarna direkt tangerat detta, eller också är deltagarnas uppfattningar om lärostoffets relevans mycket varierande. Kunskapsmålen för *mänskliga rättigheter* och *jämställdhet*, sett till samma mått, nås på en tredjedel respektive en fjärdedel av utbildningarna under fas 2. Förståelsen för gruppen nyanlända nås som ovan nämnts i högst grad, vid hälften av föreläsningarna vid användandet av samma mått.

4.8 Kommunens medarbetare upplever föreläsningarna som nyttiga

Trots att måluppfyllelsen på projektets kunskapsmål under fas 2 generellt är låg är deltagarna i både fas 1 och fas 2 i regel nöjda med föreläsningarna och upplever dem som nyttiga för sitt dagliga arbete.

En klar majoritet upplever föreläsningarna som nyttiga i det dagliga arbetet. För fas 1 har fler än 80 procent svarat att de är nöjda med föreläsningen för fem av sju insatsers del. För fas 2 ser vi att minst 80 eller 90 procent upplevt föreläsningen som nyttig i sitt arbete för de flesta föreläsningarna[11].

Till vilken mån deltagare upplever att föreläsningarna är nyttiga för deras dagliga arbete har följts upp genom enkäter för fas 2 och intervjuer för fas 1. Många av deltagarna uppskattar föreläsningarna, visar både de öppna svaren på enkäterna och intervjuerna. Dessutom har många av föreläsningarna har uppfattats som lärorika, ögonöppnande, engagerande, kreativa och tankeväckande. Särskilt Religionsvetarna, som anlitats som föreläsare i många fall, har uppfattats som proffsiga, relevanta och intressanta. I intervjuerna framkommer vidare att många av projektets föreläsningar bidragit till:

- kunskaper och förståelse om kulturella skillnader och hur de tar sig i uttryck på arbetsplatsen
- ökad kunskap och förståelse om migrations- och etableringsprocessen
- verktyg för att hantera mångkulturella- och mångspråkiga arbetsmiljöer
- verktyg för att arbeta med frågor kring rasism, fördomar och främlingsfientlighet
- ökad förståelse för gruppen nyanlända som grund för bättre kommunal service gentemot målgruppen.

De upphandlade föreläsningar som upplevts som mest lyckade har varit forsknings- och evidensbaserade föreläsningar som skapar engagemang, där nivån har varit rätt anpassad för målgruppen. Flera av intervjupersonerna vittnar även om mer eller mindre organiserade tillfällen där de inom förvaltningen tagit sig tid att reflektera hur de kan ta kunskapen steget vidare, hur det kan omsättas i konkret handling. Det verkar dock som att det inte skett på ett systematiskt sätt inom ramen för projektet.

4.9 Hög relevans på strukturell nivå men bristande relevans för individer och medarbetare

Oxford Research bedömer att projektet har hög relevans på strukturell nivå men att relevansen på individnivå varierar, samt resultatens relation till projektmålen. I det här avsnittet diskuterar vi om projektet svarar mot ett faktiskt behov på kommunal- och medarbetarnivå.

Först kan vi konstatera att projektet svarar mot ett identifierat behov på kommunnivå. Den grundläggande problemanalysen bakom projektet svarar mot några av samtidens största samhällsutmaningar. Sundsvalls kommun kämpar, precis som övriga delar av landet, med kompetensbrist inom många sektorer samtidigt som många – särskilt nyanlända – går utan sysselsättning. Det handlar alltså om en insats som ska råda bot på matchningsproblematiken på arbetsmarknaden, men denna gång riktas fokus inte mot den målgrupp som vanligtvis står i fokus för denna typ av åtgärder. Istället för att rikta sig mot de personer som står långt från arbetsmarknaden riktas istället blicken inåt: vad kan vi inom kommunen göra för att bli bättre på att tillvara allas kunskaper och

[11] Andelen som svarat stor nytta eller viss nytta sammanlagt; 9 av 11 föreläsningar som det finns data på uppfyller detta, se bilaga 1, figur 15.

kompetenser. Mångfaldsarbetet är en strategisk kompetensförsörjningsfråga – att kunna tillvarata allas kunskaper och kompetenser är i tider av arbetskraftsbrist inte bara en nytto- utan också en rättvisefråga[12].

I intervjuerna framkommer att ökad målgruppsförståelse och ökad kunskap inom migrations- och integrationsfrågor svarar mot ett generellt behov bland medarbetarna i kommunen. Även ett värdegrundsarbete med attityder och förhållningssätt upplevs som viktigt. Däremot är det stora förvaltningsvisa skillnader vad gäller hur mycket man redan jobbat med frågorna: vissa förvaltningar har redan gjort stora kompetenshöjande satsningar på området, särskilt inom de förvaltningar där man har mycket medborgarkontakt. Exempelvis för Barn- och utbildningsförvaltningen och FAVI är frågorna inte nya.

Vad gäller de reella möjligheterna att bredda rekryteringsbasen finns stora förvaltningsvisa skillnader enligt medarbetare och chefer på kommunen. Många upplever att de inte har ägarskap över frågan att bli bättre på att tillvarata nyanländas kompetenser och kunskaper för den kommunala verksamheten. När det kommer till behörighetskrav kring språk- och utbildning ligger frågan delvis utom räckhåll för enskilda medarbetare eller ens rekryterare. För lagstyrda verksamheter med strikta krav på behörighet är bristande kunskaper eller förståelse hos kommunens medarbetare inte ett hinder för att fler nyanlända skulle kunna anställas inom kommunens verksamhet, utan här handlar det mer om insatser inom validering, påbyggnadsutbildning och fortbildning hos själva målgruppen. Däremot kan ökad förståelse och kunskaper tänkas bidra till förhållningssätt som gör det lättare att bredda den potentiella rekryteringsbasen.

Vad gäller medarbetarnivån är det oklart huruvida en behovsanalys hos målgruppen gjorts innan eller under projektet. Oxford Research har inte fått tillgång till dokumentation på en sådan. Här är det relevant att ställa frågorna: 1) vilka är de specifika kunskapsbehoven bland kommunens medarbetare givet projektets effektmål *förbättrade förutsättningar att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten* och 2) svarar utbildningarnas innehåll och form mot detta kompetensutvecklingsbehov.

I projektansökan framkommer att kommunens medarbetare i kölvattnet av flyktingsituationen 2015 efterlyste kunskaper i ”migrations- och etableringsprocessen, hälsoperspektivet, livsvillkor samt enskilda länders historia, seder, styrning och konflikter”[13]. FAVI ordnade år 2017 en pilotutbildningsverksamhet för att stärka sina medarbetare i mötet med nyanlända, och enligt projektplanen uttrycktes ett stort intresse för detta bland medarbetare på övriga förvaltningar. Detta behov ligger alltså som grund för detta projekt, där Sundsvalls kommun ville erbjuda samma möjlighet för kommunens samtliga medarbetare och startade projektet Baspaket språk och integration.

Relevansen för de flesta utbildningsinsatsers del kan anses vara god givet de generella målsättningarna om ökade kunskaper inom integrationsområdet samt ökade kunskaper om och förståelse för nyanländas situation. I intervjudata framkommer bland annat att medarbetarna på de olika förvaltningarna lyfter fram behovet av förståelse för och kunskap om migrations- och integrationsprocessen, kulturförståelse och språkfrågor. Det relativt stora intresset för föreläsningarna i termer av deltagarantal – om än med stora skillnader mellan förvaltningarna – tyder också på att medarbetarna fann innehållet intressant och

[12] Se till exempel Statskontoret (2010), *Fokus på mångfald – strategisk kompetensförsörjning i staten*.
[13] Projektansökan, Dnr. 2017/00433

relevant. Däremot är relevansen låg givet projektmålet att bredda kommunens rekryteringsbas. Det syns också i att dessa kunskapsmål får låg måluppfyllelse i enkätuppföljningen.

4.10 Projektets mål matchar regionens utmaningar

Målsättningarna i projektet handlar om att råda bot på matchningsproblem i kommunen. Oxford Research bedömer att de är samstämmiga med de utmaningar som identifierats i centrala policydokument för regionen.

Målsättningarna i projektet ligger i linje med den regionala utvecklingsstrategin för Region Västernorrland 2011–2020[14]. Två av strategins tre övergripande målsättningar handlar om kompetensförsörjningen, kompetensutveckling samt matchningen på arbetsmarknaden. Regionen strävar efter en positiv befolkningstillväxt, där ”invandringens potential tillvaratas”. Därtill strävar man efter en stärkt innovationsförmåga genom ”hög kompetens, kreativitet och förnyelsekraft” hos regionen invånare och organisationer.

Mot bakgrund av demografiska utmaningar som en åldrande befolkning och ett svagt inflyttningsnetto har regionen identifierat fyra fokusområden där kompetensutveckling och en inkluderande arbetsmarknad ingår som centrala delar. Som konkreta förslag på åtgärder återfinns bland annat följande exempel, som är i direkt samklang med projektets problemanalys och målsättningar:

- Främja ökad kompetens och livslångt lärande genom behovsmotiverade kompetensutvecklingsinsatser som stärker kvinnors och mäns ställning i arbetslivet, både som arbetsgivare och arbetstagare.
- Anpassa systemen för matchningen på arbetsmarknaden som effektivare tar tillvara faktiska arbetskraftsbehov och arbetskraftsresurser.
- Synliggör utrikesföddas kompetens samt erbjud kompletterande utbildningar och validering för en bättre matchning på arbetsmarknaden.
- Förebygg och motverka diskriminering på arbetsmarknaden och verka för att könssegregeringen på arbetsmarknaden bryts.

4.11 Flertalet utmaningar under projekttiden har påverkat utfall och resultat

Oxford Research har identifierat en rad utmaningar som påverkat genomförandet och måluppfyllelsen. Dessa relaterar till projektorganisationen, brister i problem- och målgruppsanalysen, bristen på kontinuitet i projektbemanningen, begränsad datatillgång och Covid-19-relaterade begränsningar.

[14] Region Västernorrland (2011). Framtid Västernorrland! Regional utvecklingsstrategi för länet 2011-2020. Dnr 100-274-10.

4.11.1 Projektorganisation, förankring och bristande styrning och mandat

Under projekttiden har nyckelpositioner inom projektorganisationen bytts ut. Detta har skett i såväl styrgrupp som projektledningen. Förändringarna ledde till att mandat, beslutsmakt och ägarskap inte kunde hållas stringent i styrgruppen. Projektledningen har i viss utsträckning saknat en tydlighet i strategiska riktlinjer från styrgruppen, vilket sannolikt påverkats projektets möjlighet att nå sina mål. Utvärderingen anser att mandat och beslutsberättigande inte kommunicerats på ett tillräckligt tydligt sätt mellan projektägare och projektledning. Vi tror det kan finnas flera anledningar till detta.

Projektorganisationen hade initialt en svårighet i att enas runt en samstämmig målbild för projektet, vilket påverkat styrningen och möjligheten för organisationen att styra åt samma håll. Det har i vissa fall varit ett bristande engagemang hos styrgruppmedlemmar, vilket bland annat fått lösas genom individuella möten mellan projektledning och individuella styrgruppsmedlemmar. I vissa fall har styrgruppsmedlemmar inte haft något beslutsmandat i respektive förvaltning. Utvärderingen menar att styrgruppens sammansättning hade gynnats av fler representanter från de större förvaltningarna i spridning- och kommunikationssyfte.

Ovan föranleder en fråga om projektet i sammanhanget legat på rätt förvaltning. Att FAVI är en relativt liten förvaltning tros ha påverkat möjligheten att leda projektet på ett ändamålsenligt vis för kommunen som helhet, framförallt i relation till de större förvaltningarna. Under projektets gång har det lyfts röster om att ägarskapet borde ha legat på en annan nivå, exempelvis kommunstyrelsekontoret. Rösterna menade att det skulle ha underlättat för spridningen av projektet, men framförallt skapat tydlighet i mandat och ägarskap.

4.11.2 Kommunens ekonomi och brist på kontinuitet i projektbemanningen

Kommunens ekonomi samt brist på kontinuitet i projektbemanningen har påverkat utfall och resultat negativt. Bristen på kontinuitet i projektbemanningen gör det svårt att få långsiktighet i det operativa arbetet. Projektet har under projekttiden på cirka två år haft tre olika projektledare och projektadministratörer.

Kommunens ekonomiska situation verkar ha påverkat personalomsättningen, alternativt har inte projektets framskridande varit i fokus för rekryteringarna. Ett ursprungligt byte av projektledare skedde under sensommaren 2018. Kontrakten var tidsbundna på sex månader, vilket vi från utvärderingen ställer oss kritiska till i förhållande till prioriteringar för projektets upprätthållande, möjlighet till hållbarhet, mervärden och organisation.

En stor del av tiden under projektets start under hösten 2018 till våren 2019 gick åt till att komma i fas med den ursprungliga projektplanen. Detta bidrog bland annat till att uppföljningssystemet inte kom på plats under fas 1. Det syns exempelvis i att enkätdata för fas 1 endast fångar upp en del av projektets målsättningar.

Under våren 2019 initierades en workshop för att tydliggöra planeringen och möjliggöra uppföljningen och utvärderingen av målen efter föreläsningarna för fas 2. Projektet har sedan bytt projektledare vid ytterligare ett tillfälle, under februari 2020.

Sundsvalls kommunekonomi är ansträngd och det är sannolikt att denna typ av kompetensutvecklingsinsats inte hade ordnats utan extern finansiering. Samtidigt verkar det finnas stora

förvaltningsvisa skillnader i tillgången till kompetensutveckling: vissa av intervjurespondenterna säger att de har stor tillgång till fortbildning medan andra uppger att möjligheterna är begränsade.

4.11.3 Generella målsättningar och en insatslogik med svag förankring i målgruppens behov

Projektets målsättningar är generellt formulerade och insatslogiken reflekterar inte en tydlig behovsanalys hos målgruppen. De ursprungliga målsättningarna i projektplanen som ligger till grund för projektets externa finansiering saknar aktiviteter kopplade till målen och målsättningarna kring deltagarantal visade sig vara orealistiska. I samråd med extern konsult gjordes en revidering av dessa strax efter projektstart, sommaren 2018. I det dokumentet formulerades även de indikatorer på måluppfyllelse som ligger till grund för denna utvärdering. De nya målsättningarna godkändes i förändringsansökan av ESF.

Projektets insatslogik har bearbetats under hösten 2018 med hjälp av Oxford Research. Ett antal förutsättningar identifierades för att utfall ska leda till resultat och resultat vidare till effekter. Det handlar framförallt om att kunskapen ska nå till rätta personer, att deltagarna ska ha nytta av den i sitt dagliga arbete och att de ökade kunskaperna ska leda till någon typ av beteendeförändring eller nya arbetssätt i kommunen. Därtill finns ett antal externa förutsättningar för att långsiktiga effekter ska nås, som att nya målgrupper attraheras till kommunens verksamhet och att fler nyanlända vill börja jobba för kommunen.

Projektet har formulerat samtliga kommunens medarbetare som sin målgrupp. Resultatmålen handlar om deltagarnas upplevelse av utbildningarnas bidrag till ökade kunskaper inom ett antal områden. Det är inte tydligt vilken del av projektet som ska uppfylla vilka delmål samt vilka målgrupper som ska lära sig vilka frågor. För att anpassa utbildningsinnehållen så att de är verksamhetsnära har projektgruppen haft en stor roll. Vilka personer som varit knutna till gruppen och vilket mandat de haft har påverkat utfallet. Samtidigt kan man konstatera att en kompetensutvecklingssatsning på vissa befattningar eller yrkesgrupper troligtvis ger större effekt givet projektets målsättningar om att kommunen skall bli bättre på att tillvarata nyanländas kompetenser och kunskaper. Vad gäller en breddad rekryteringsbas och ett mångfaldsperspektiv i rekryteringar är det framförallt HR och ledning som kan tänkas vara centrala målgrupper. Det är dock oklart i vilken mån man riktat sig specifikt till dessa målgrupper.

4.11.4 Utvärderingen har haft bristande tillgång till underlag under projekttiden

Projektet har saknat ett strukturerat uppföljnings- och lärandesystem för projektets genomförande och resultat. Detta hänger dels ihop med de utmaningar som identifierats ovan: att lärandemålen inte definierats specifikt och att projekttiden kantats av en rad organisatoriska utmaningar.

Utvärderingen har under projekttiden haft bristande tillgång till underlag för sina analyser och slutsatser. Heltäckande information om vilka utbildningar som ordnats, med vilka innehåll och för vem har utvärderingsteamet fått tillgång till under hösten 2019 för **fas 1**:s del och under perioden februari till mars för **fas 2**. Det har också varit en fördröjning i att få tillgång till kontakter för intervjuer och sedan att få personer att ställa upp.

4.11.5 Påverkan av projektet under Covid-19

En extern risk som inte tagits in i beräkningen var när samtliga utbildningar av icke nödvändig karaktär ställdes in i Sundsvalls Kommun, likt inom många andra organisationer och platser i Sverige och världen under mars 2020.

Projektet har i samband med detta fått bland annat skjuta upp ett tillfälle inom en utbildning inom **fas 2**. Ytterligare två har skjutits på framtiden efter ett försök att digitalisera (se bilaga 1, tabell 14). Dessa planeras enligt projektledningen att slutföras efter projektslut, när restriktionerna för Covid-19 har upphävts. Även **fas 3** har påverkats då den spridningskonferens för projektet som skulle genomföras i maj 2020 ställts in. Diskussioner pågår inom projektet vid utvärderingens slut i hur denna ska ersättas innan projektets slut i juli 2020. Det har börjat planeras för en podd kopplat till ett häfte för att sprida projektet vidare till den tilltänkta målgruppen. Detta ser vi från utvärderingen som kritiskt, för att säkerställa spridning och implementering av lärdomar från projektet för chefer, handledare och medarbetare.

4.12 Mervärden i projekt som överskrider förvaltningsgränserna

Projektet har identifierat ett antal framgångsfaktorer relaterade till samverkan mellan förvaltningar. I intervju- och enkätdata samt avstämningar med projektledning framkommer ett antal framgångsfaktorer som uppstått som lärdomar under projekttiden.

För det första uppskattas de verksamhetsöverskridande aktiviteterna. Gemensamma förvaltningsöverskridande föreläsningar som bidrar till kunskapsspridning över verksamhetsgränserna har uppskattats. Möjligheten att träffa medarbetare över förvaltningsgränserna och få en inblick i deras vardag är ett tydligt mervärde från projektet och flera av informanterna säger att det finns få sådana forum i kommunen i nuläget. Det finns ett tydligt mervärde i gemensamma föreläsningar där man träffar kolleger över förvaltningsgränserna. Mervärdet i gemensamma förvaltningsöverskridande utbildningar handlar också om att dela med sig av erfarenheter. Medarbetare har även uppskattat att föreläsningarna ordnats centralt på plats i Sundsvall, så att man sluppit resa långa vägar, vilket bidragit till en resurseffektivitet.

För det andra samarbete över förvaltningsgränser. Projektet samlade representanter från flera olika förvaltningar och det är tydligt att man varit lyhörda för varandras erfarenheter och spridit idéer och god praxis. Det skräddarsydda upplägget har varit flexibelt och lyhört: verksamheternas fortbildningar har anpassats enligt behov, och förvaltningarna har tagit lärdomar av varandra. I intervjuerna har det även yttrycks att denna typ av förvaltningsöverskridande projekt och samarbeten är svåra att få till utan en extern insats, så som ett projekt som kan tillföra både externa medel, men framförallt resurser i form av en projektorganisation.

4.13 Projektets bidrag till effektmålet är begränsat

Utvärderingen bedömer att projektets bidrag till det långsiktiga målet *Förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten* är begränsat.

Det finns främst evidens på att projektet har lämnat bestående avtryck på individnivå. Föreläsningarna under **fas 2** har inte matchat mot de kunskapsmål som projektet ställde upp. Däremot har de flesta föreläsningar upplevts som nyttiga och svarat mot ett generellt kompetensutvecklingsbehov inom integrationsområdet. Det finns exempel på hur vissa förvaltningar jobbat tydligt med att under fas 2 skapa strukturer för långsiktigt hållbara effekter givet projektets mål att se och ta tillvarata kompetens hos nyanlända, ex. genom språkombudsutbildningar. Även exempel finns från FAVI, där projektet anses vara en viktig del i det långsiktiga arbetet med frågorna och delar har bidragit till befintliga arbetssätt och attityders etablering bland de anställda, vilket bland annat förvaltas i form av ett kompendium för nya medarbetare. I övrigt är underlaget begränsat vad gäller evidens på konkreta implementeringsverktyg eller nya arbetssätt som ett direktresultat av projektet.

Den ökade kompetensen på individnivå, speciellt vad gäller mångfaldsfrågor, migrations- och integrationsförståelse, förståelse för nyanländas situation och kulturell kompetens kan tänkas bidra till en stärkt integration i Mellersta Norrland, framförallt genom att verksamheternas mångfaldsperspektiv stärks och de blir bättre på att anpassa sin service till olika målgrupper i kommunen. Det kan i sin tur tänkas bidra till att kommunen blir en mer attraktiv arbetsgivare och lockar till sig nya målgrupper, men denna potentiella effekt är svårmätbar och sker på lång sikt.

4.14 Målfyllnad för utfall och nöjda medarbetare – men vad finns det för förutsättningar för långsiktigt hållbara effekter?

Projektet har alltså nått upp till de flesta kvantitativa utfallsmålsättningar kring antal utbildningstillfällen och deltagare. Deltagarna har i regel varit nöjda med föreläsningarna. Däremot är resultatuppfyllelsen på kunskapsmålen generellt på en låg nivå. Avtrycket projektet gjort är således främst på individnivå. I vilken mån de ökade kunskaperna lett till några reella beteendeförändringar eller ändringar i förvaltningars arbetssätt är tveksamt. Enskilda goda exempel finns men mer bestående och strukturella förändringar har denna utvärdering haft svårt att hitta belägg för.

Frågan är i vilken mån man löser problemet med sysselsättningsgap och svårigheten att rekrytera nyanlända i kommunal verksamhet genom en bred kompetensutvecklingssatsning på kommunens samtliga medarbetare. Bättre kommunal service kan tänkas uppnås genom att medarbetare får ökad förståelse för målgruppen, migrations- och etableringsprocessen, kulturkrockar, med mera. Detta är relevant åtminstone för yrkesroller med mycket medborgarkontakt. Detta kan tänkas få ringar på vattnet i form av att kommunen på lång sikt är en mer attraktiv arbetsgivare, särskilt hos gruppen som kanske initialt förhållit sig skeptisk till myndigheter eller har låg tillit till myndigheter på grund av tidigare

erfarenheter i sina hemländer. HR-funktioner kan tänkas få en bättre fingertoppskänsla av att lära sig om kulturella skillnader, som i sin tur kan ha en, om än begränsad, effekt på rekryteringsprocesser. Exempelvis att man lär sig sålla bort eller låta bli att bli påverkad av ”oväsentligt” (ex. kulturella skillnader i hur man uttrycker sig) när man går igenom ansökningshandlingar.

Frågan om breddad rekryteringspool och ökad matchning ligger i stor mån hos målgruppen i den mån det handlar om utbildning, kompetens, språk, behörighet. Kommunen kan påverka detta genom att erbjuda möjligheter till validering, påbyggnadsutbildning och fortbildning.

5. Rekommendationer

På bakgrund av slutsatserna lämnar Oxford Research följande rekommendationer:

Basera projektet på en grundlig målgrupps- och behovsanalys - En grundläggande behovskartläggning och problemanalys underlättar för projektet att rikta utbildningarnas innehåll så att de matchar medarbetarnas och kommunens behov givet projektets långsiktiga målsättning. Det verkar ha gjorts en målgrupps- och behovsanalys i viss mån hos förvaltningarna i fas 1 och inför de skräddarsydda utbildningstillfällena under fas 2, men inte på alla förvaltningar. Det lämnar frågan: *Hade det givit större effekt om projektet riktat sig mot ett urval av deltagare som sitter på nyckelpositioner?* Projektets målsättningar gynnas av att specificeras och spjälkas ned i konkreta lärandemål för olika målgrupper; de är relativt generellt formulerade och reflekterar inte en klar problemanalys om vilka specifika kompetensutvecklingsbehov som finns på de olika förvaltningarna.

- **Säkerställ tillgång till data och sätt upp ett uppföljnings- och lärandesystem -** Tydliga utstakade lärandemål som följer ur en behovskartläggning förenklar att följa upp projektets måluppfyllelse. Ett strukturerat uppföljnings- och lärandesystem bidrar också till kontinuerligt lärande i projektet.

- **Analysera och säkerställ organisatorisk placering för kompetensförsörjningsprojekt –** Röster har lyfts inifrån projektet om att projektet borde ha funnits på en högre förvaltningsnivå för att strategiskt jacka in i kommunens övergripande kompetensförsörjningsstrategi, exempelvis kommunstyrelsekontoret. Det skulle underlätta för att säkerställa mandat och möjlighet till beslutsfattande. Projektledningen upplevde att stöd saknades och lyfte fram behovet av strategiska riktlinjer från styrgruppen.

- **Prioritera kontinuitet i projektbemanningen -** En mer kontinuerlig projektbemanning kan leda till mer långsiktiga resultat och fokus på projektets mål. Projekttiden har kantats av en rad utmaningar, vilket märkbart påverkat genomförande, utfall och måluppfyllelse. Det har varit stor omsättning på projektbemanningen, under projekttiden på cirka två år har projektet haft tre olika projektledare och projektadministratörer.

- **Ta tillvara positiva lärdomar från genomförandet -** Projektet har identifierat en rad olika framgångsfaktorer. Både vad gäller vilka föreläsningar som fungerat och sådant som gäller

samordning och samverkan mellan förvaltningar. Därtill finns viktiga lärdomar om de praktiska arrangemangen kring föreläsningarna – när de skall ordnas, hur, och hur tillgängligheten förbättras.

Bilagor

I bilagorna finns ytterligare information knytet till projekt Baspaket och integration vid Sundsvall kommun. I bilaga 1. *Indikatoruppföljning fas 2 (”Pilot 2”): skräddarsydda utbildningstillfällen enligt förvaltningarnas behov* där vi går igenom föreläsningarna under fas 2 och samt dess utfall och resultat enligt de indikatorer projektet ställt upp som målsättning. I bilaga 2. *Utfall och resultatuppföljning fas 3 (”Pilot 3”), Chefsarenan* redovisas aktiviteten Chefsarenan, en del av fas 3. I bilaga 3. *Enkätfrågor för uppföljning under fas 2 och 3 (pilot 2, 3*) återfinns de enkätfrågor som ligger till grund för ovanstående uppföljning och utvärdering av fas 2 och 3. I bilaga 4. *Intervjuguider, semi-strukturerade intervjuer med medarbetare, ledning och HR-personal vid Sundsvalls kommun* presenteras de intervjuguider som används under intervjustudien. I bilaga 5. *Delrapport hösten 2019 - Baspaket språk och integration: Oxford Researchs löpande utvärdering* är delrapporten för projektet från hösten 2019 tillgänglig.

Bilaga 1. Indikatoruppföljning fas 2 (”Pilot 2”): skräddarsydda utbildningstillfällen enligt förvaltningarnas behov

Projektets andra fas, som internt kallas ”Pilot 2”, har löpt på under perioden våren 2019-våren 2020. De fem förvaltningar som projektet samarbetat med – Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration (FAVI), Barn- och utbildningsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Socialförvaltningen samt Kommunstyrelsekontoret (som här används som samlingsnamn för flera verksamheter, bland annat Servicecenter) – har tagit fram en serie skräddarsydda utbildningsinnehåll enligt respektive förvaltnings behov. Utbildningsinnehållen har tagits fram i en projektgrupp som består av representanter från varje förvaltning, i samråd med projektet.

I denna bilaga redogör vi för:

- vilka föreläsningar projektet ordnat under fas 2 – ”pilot 2”, där skräddarsydda utbildningstillfällen togs fram enligt förvaltningarnas behov
- föreläsningarnas innehåll, föreläsning samt tidpunkt
- antalet deltagare
- utfall för måluppfyllelse enligt de indikatorer projekt ställt upp som målsättning.

Bilagan är uppdelad med en rubrik för varje respektive förvaltning. Under dessa redovisas de utbildningstillfällen som ordnats vid respektive förvaltning (tabell 1–16 samt figur 1–11). Vi går sedan igenom tillgänglighetsmålsättningarna samt upplevelsen av nytta av föreläsningarna separat och jämför de olika föreläsningarna i de sista avsnitten *tillgänglighet* och *upplevelse av nytta* (figur 12–15).

FAVI – Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration

FAVI – Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration har under fas 2 ordnat fyra föreläsningar.

Föreläsningarna Synen på arbete, 2019-04-30 (tabell 1) och Kulturmöten och beslutsfattande: mångkulturella arbetsmiljöer, 2019-05-29 (tabell 2) utvärderades som en helhet, resultatet som anges i figur 1 ger därför svar på deltagarnas upplevelse av båda föreläsningarna.

Föreläsningen Målgruppsrelaterad kunskap, 2019-09-24 redovisas i tabell 3 samt figur 2.

Föreläsningen Språkutvecklande arbetssätt, 2019-10-22 redovisas i tabell 4 samt figur 3.

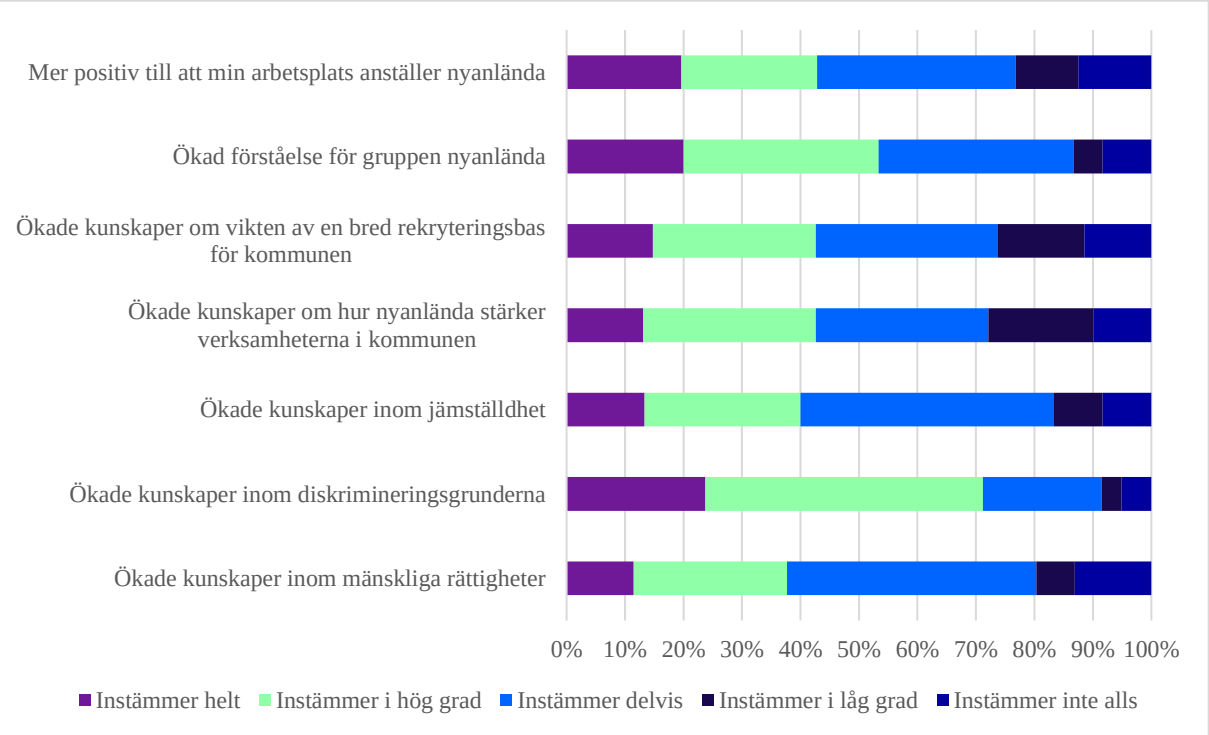
Tabell 1. Synen på arbete 2019-04-30. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Synen på arbete 2019-04-30	
Innehåll	Erfarenheter av arbete och utbildning skiljer sig mycket bland migranter som kommer till Sverige idag. Vi diskuterar kulturmöten i arbetslivet. Vad uppfattas som arbete, hur ser man på kvalifikationer/kompetenser och vilka förväntningar finns kopplade till kön, ålder och status? Vilka utmaningar uppstår i mötet med den svenska arbetsmarknaden och majoritetskulturens normer? Momentet fokuserar på kulturvariationer när det kommer till synen på arbete och försörjning.

Tidpunkt & omfattning	2019-04-30, 2 timmar
Antal deltagare	178 deltagare varav 138 kvinnor/43 män
Svarsfrekvens på feedbackenkät	30 som deltog bara i denna + 19 som deltog i både denna och nedanstående. 59/178= 33 %

Tabell 2. Kulturmöten och beslutsfattande: mångkulturella arbetsmiljöer 2019-05-29. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Kulturmöten och beslutsfattande: mångkulturella arbetsmiljöer 2019-05-29	
Innehåll	Hur ska man i sin yrkesroll förhålla sig till de utmaningar som kan uppkomma i en mångkulturell eller mångreligiös miljö? Vi ger exempel på situationer där det är viktigt att fatta välgrundade beslut. En grundläggande fråga handlar om i vilken mån det är möjligt att ge utrymme för religiösa praktiker, preferenser och föreställningar på olika platser och inom olika yrkesroller. Hur gör man exempelvis när det gäller ledighet vid religiösa högtider, eller i samband med bön? Hur kan man hantera en förfrågan om speciella arbetskläder? Diskussionen tar utgångspunkt i diskrimineringslagen, men vi försöker också synliggöra underliggande värdekrockar och knepiga gränsdragningsproblem. Syftet med workshopen är att utifrån några konkreta övningar stärka deltagarnas förmåga att fatta egna informerade beslut när det gäller mångkulturella dilemman. Vi diskuterar hur en bra arbetsmiljö skapas.
Tidpunkt & omfattning	2019-05-29, workshop 2 timmar
Antal deltagare	167 deltagare varav 130 kvinnor/37 män
Svarsfrekvens på feedbackenkät	13 som deltog endast i denna + 19 som deltog i båda. 32/167= 19 %

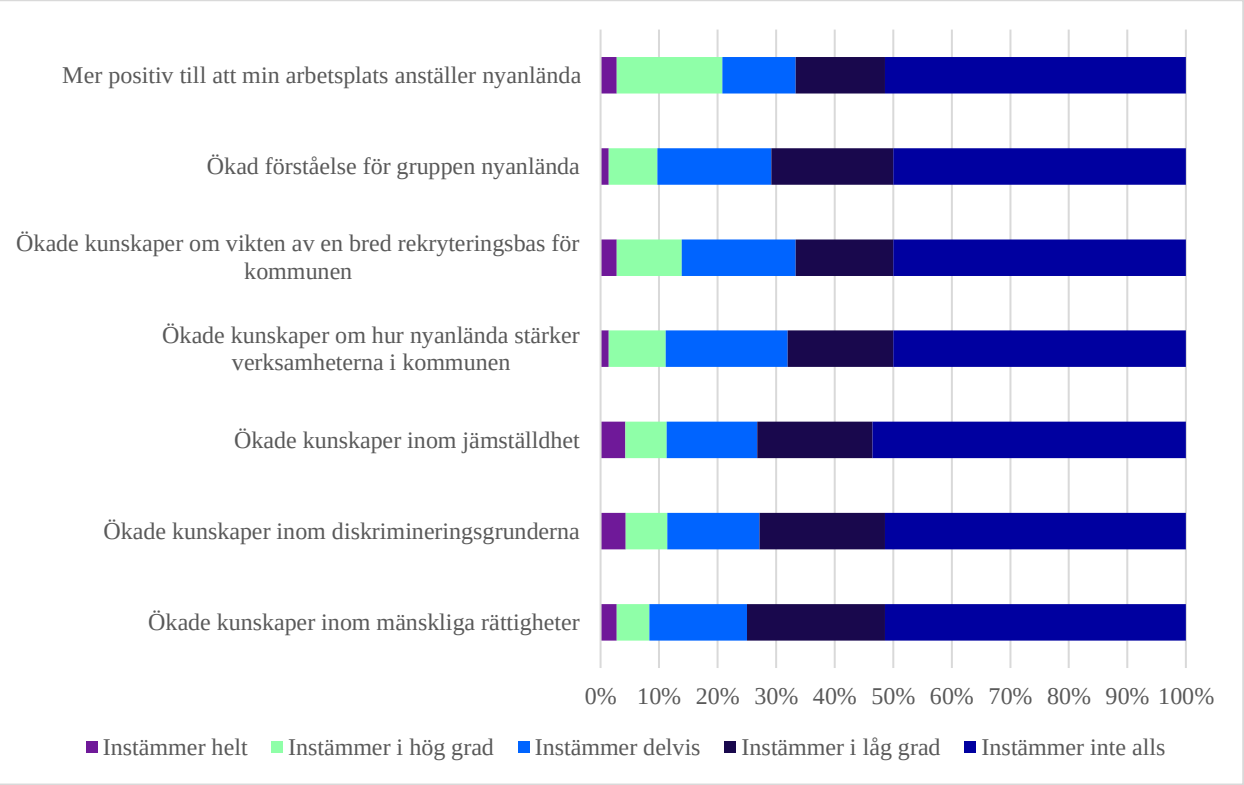


Figur 1. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid de två föreläsningarna Synen på arbete, 2019-04-30 och Kulturmöten och beslutsfattande: mångkulturella arbetsmiljöer, 2019-05-29 på FAVI -

Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 3. Målgruppsrelaterad kunskap 2019-09-24. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Målgruppsrelaterad kunskap 2019-09-24	
Innehåll	En workshop i ämnet målgruppsrelaterad kunskap; Att vara nyanländ, Kulturella olikheter samt Språkliga utmaningar. FAVI har sammanställt det tidigare arbete som arbetsgrupperna inom FAVI tagit fram gällande Målgruppsrelaterad kunskap. Förutom presentation hålls också en reflektion på vad som framkommit.
Tidpunkt & omfattning	2019-09-24, workshop 2 timmar
Antal deltagare	178 deltagare varav 138 kvinnor/40 män
Svarsfrekvens	72/178 = 40%

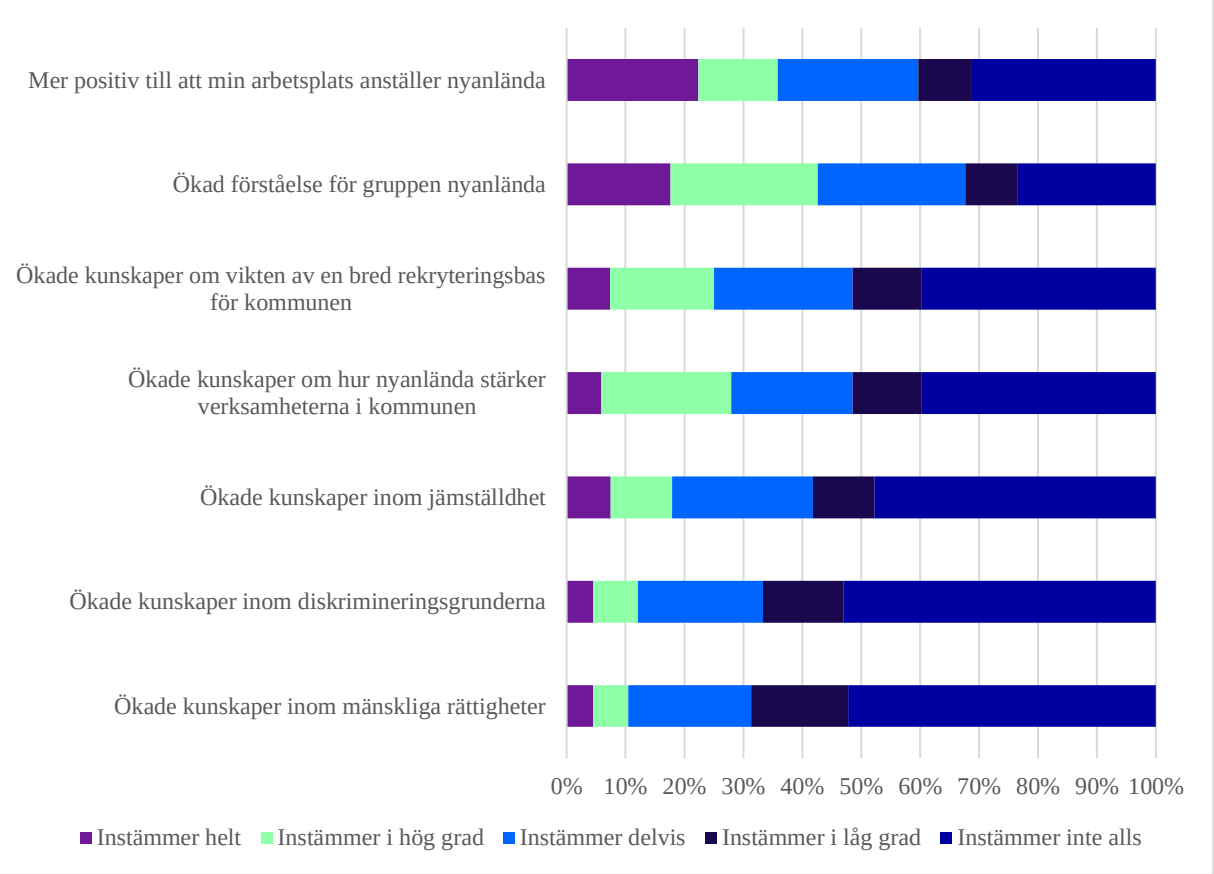


Figur 2. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Målgruppsrelaterad kunskap, 2019-09-24 på FAVI - Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 4. Språkutvecklande arbetssätt 2019-10-22. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Språkutvecklande arbetssätt 2019-10-22	
Innehåll	Vad innebär det att kunna ett språk samt lära sig ett nytt språk som vuxen samt skillnader på språkanvändning i olika sammanhang. Varför språkutveckling är ett

	gemensamt ansvar och vad behövs för att språkutveckling ska fortsätta – olika strategier och verktyg för att lyfta språket på jobbet!
Tidpunkt & omfattning	2019-10-22, 2 timmar
Antal deltagare	166 deltagare varav 124 kvinnor/41 män
Svarsfrekvens	68/166=41%



Figur 3. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Språkutvecklande arbetssätt, 2019-10-22 på FAVI - Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Barn- och utbildningsförvaltningen

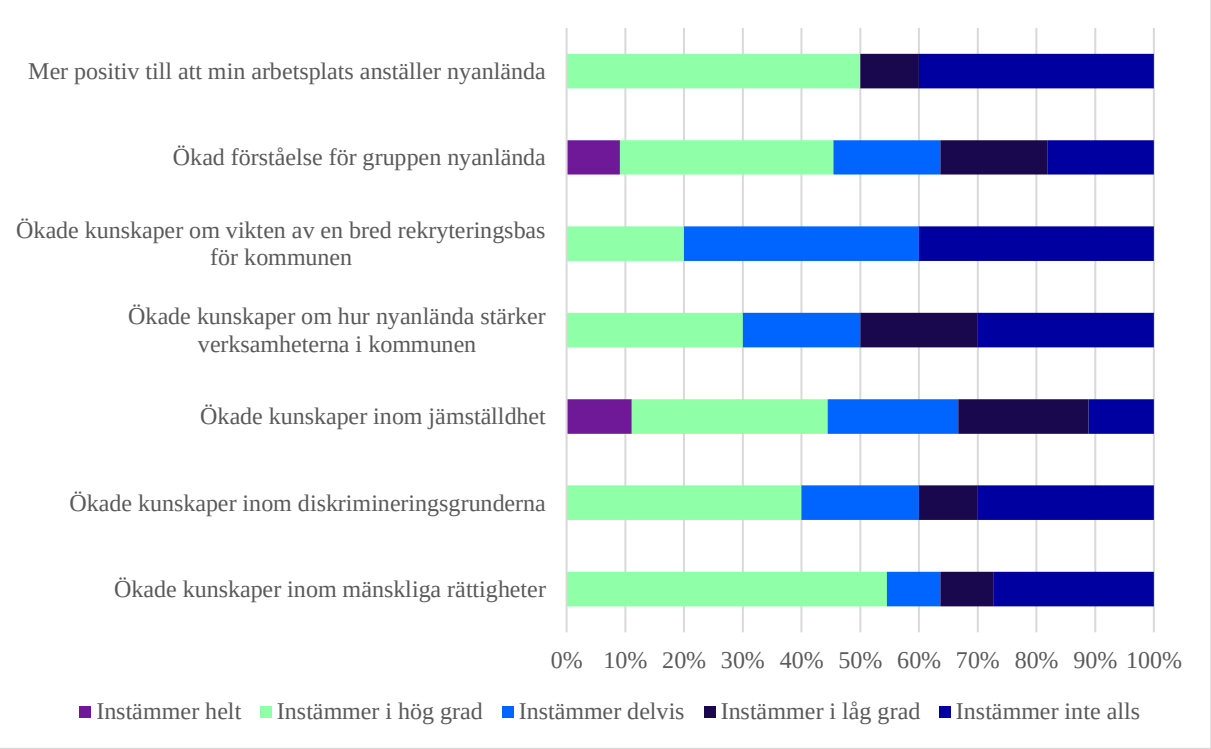
Barn- och utbildningsförvaltningen har under fas 2 ordnat två föreläsningar riktat till modersmålslärare, förskolepedagoger samt chefer inom förskolan.

Föreläsningen Flerspråkiga elever med särskilda behov, 2020-01-15 redovisas i tabell 5 samt figur 4.

Föreläsningen Språklig variation med ett flerspråkighets perspektiv i fokus, 2020-02-05 redovisas i tabell 6 samt figur 5.

Tabell 5. Flerspråkiga elever med särskilda behov, 2020-01-15. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

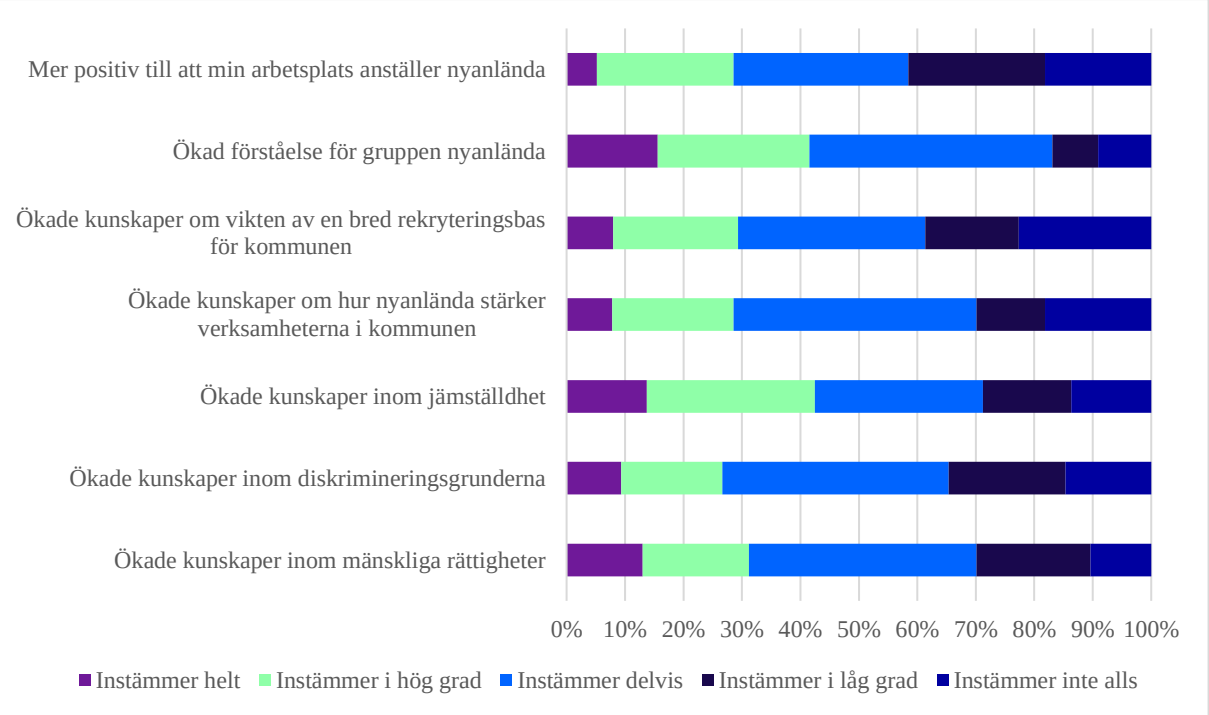
Flerspråkiga elever med särskilda behov, 2020-01-15	
Innehåll	Kompetensutvecklingsinsats som vänder sig till modersmålslärare och handlar om mötet med flerspråkiga elever – transspråkande och hur flerspråkighet kan ses som en resurs i klassen - en inkluderande undervisning för elever med särskilda behov. Hur modersmålslärarna kan kompensera och anpassa sin undervisning när eleven har särskilda behov.
Tidpunkt & omfattning	2020-01-15
Antal deltagare	61 deltagare varav 46 kvinnor/15 män
Svarsfrekvens	11/61= 18 %



Figur 4. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Flerspråkiga elever med särskilda behov, 2020-01-15 på Barn- och utbildningsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 6. Språklig variation med ett flerspråkighets perspektiv i fokus, 2020-02-05. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Språklig variation med ett flerspråkighets perspektiv i fokus, 2020-02-05	
Innehåll	Kompetensutvecklingsinsats som vänder sig till förskolepedagoger samt chefer inom förskolan. Föreläsningen handlar om språk och kunskapsutvecklande i förskolan där svenska som andra språk och flerspråkighet är i fokus.
Tidpunkt & omfattning	2020-02-05, 2 timmar
Antal deltagare	247 deltagare varav 240 kvinnor/7 män
Svarsfrekvens	78/247 = 32%



Figur 5. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Språklig variation med ett flerspråkighets perspektiv i fokus, 2020-02-05 på Barn- och utbildningsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsförvaltningen har ordnat fyra fördjupande föreläsningar på teman från fas 1. Nedan redovisas innehållet i samtliga föreläsningar samt resultaten från enkäten.

Föreläsningen Kulturmöten och psykisk ohälsa (fördjupning från fas 1), 2019-10-08 redovisas i tabell 7 samt figur 6.

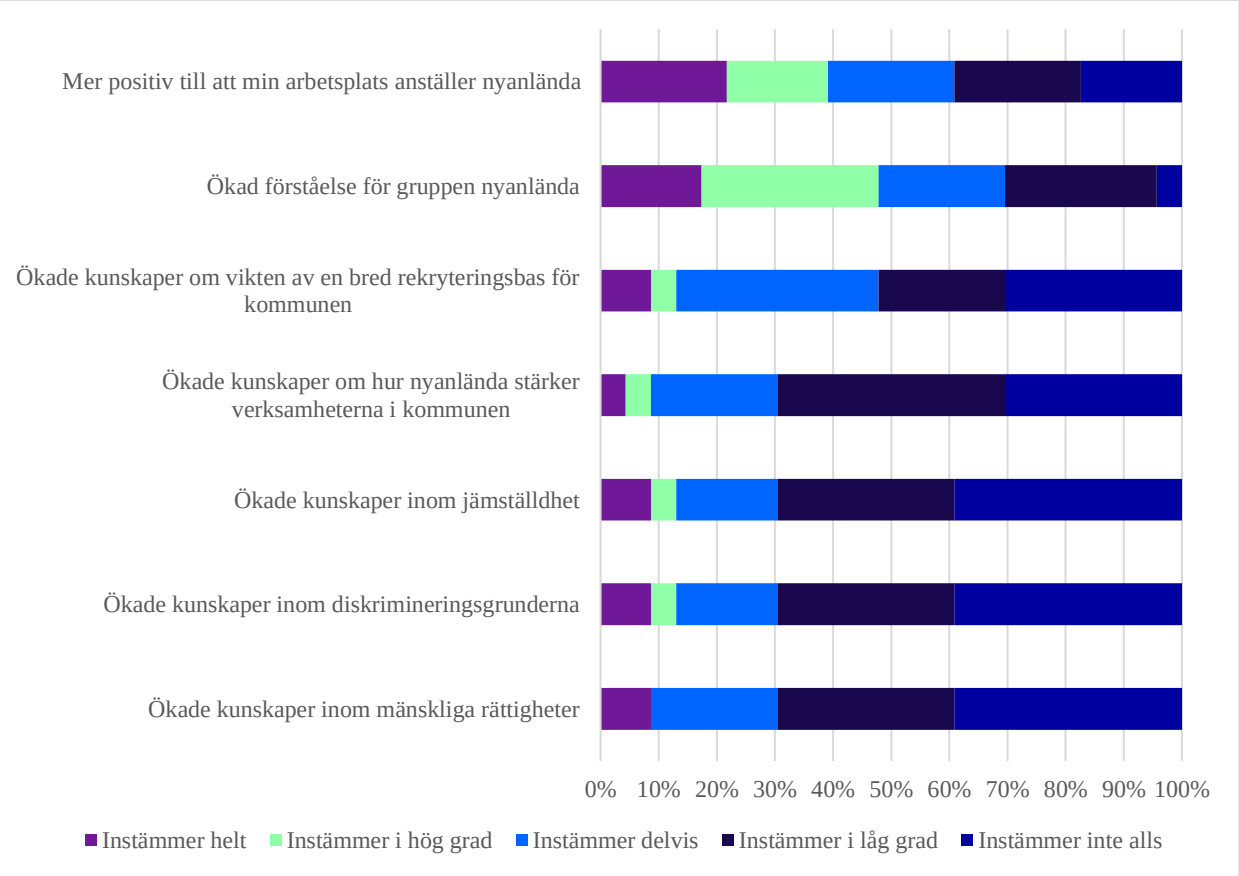
Föreläsningen Kulturmöten utifrån ett HBTQ perspektiv (fördjupning från fas 1), 2019-11-19 redovisas i tabell 8 samt figur 7.

Föreläsningen Långsiktigt samhällsengagemang genom fotbollen, 2020-02-13 redovisas i tabell 9 samt figur 8.

Föreläsningen Erfarenheter av kulturkrockar och utanförskap, 2020-03-10 redovisas i tabell 10 samt figur 9.

Tabell 7. Kulturmöten och psykisk ohälsa (fördjupning från fas 1 ''pilot 1''), 2019-10-08. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

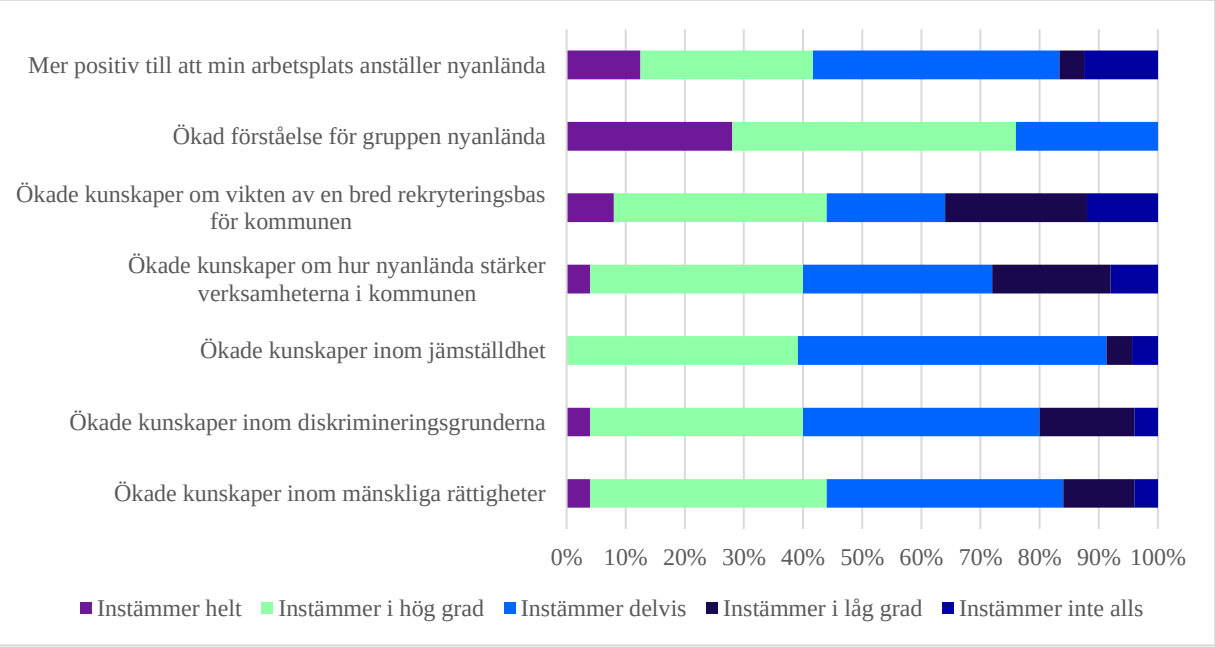
Kulturmöten och psykisk ohälsa (fördjupning från pilot 1) 2019-10-08	
Innehåll	Utbildningen ger fördjupade perspektiv på hur kultur påverkar människors förhållningssätt till psykisk hälsa, och granskar några belysande exempel från Afghanistan, Somalia och Syrien. Därefter lyfter vi det som kallas för Kulturformuleringsintervjun i diagnoshandboken DSM-V. Kulturformuleringsintervjun är en metod för att på ett individualiserat sätt utforska den betydelse som kultur, identitet och sammanhang har för människor. Metoden är utvecklad för att åstadkomma en bättre vårdrelation, framförallt inom psykiatrin, men i grunden handlar kulturformuleringen om att få en ökad förståelse för människor. Frågorna syftar till att utforska en persons kulturella sammanhang, erfarenheter av migration och kulturbyte, livshistoria, identitet, föreställningar och traditioner, samt hur dessa bidrar till att skapa mening i personens liv. I den bemärkelsen kan kulturformuleringens frågeställningar inspirera många yrkesgrupper som möter nyanlända och migranter i sin vardag.
Tidpunkt & omfattning	2019-10-08, 2 timmar
Antal deltagare	44 deltagare varav 33 kvinnor/11 män
Svarsfrekvens	23/44 = 52%



Figur 6. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Kulturmöten och psykisk ohälsa (fördjupning från fas 1 ''pilot 1''), 2019-10-08 på Kultur- och fritidsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 8. Kulturmöten utifrån ett HBTQ perspektiv (fördjupning från fas 1 ''pilot 1''), 2019-11-19. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

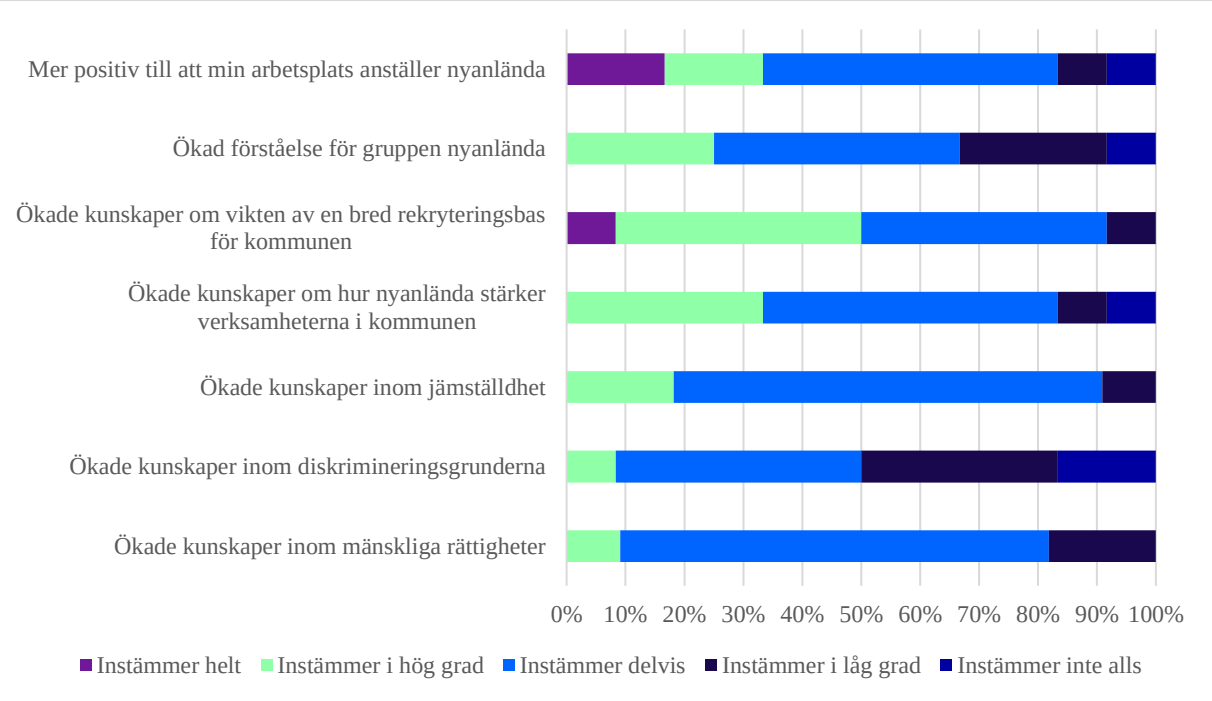
Kulturmöten utifrån ett HBTQ perspektiv (fördjupning från pilot 1), 2019-11-19	
Innehåll	Föreläsningen fokuserar och problematiserar utifrån ett religionsvetenskapligt perspektiv förhållandet mellan religion och sex, och framförallt vilken roll religiösa idéer kan ha på människors sexualitet och hur dessa idéer påverkar människor i det dagliga livet. Vi diskuterar förhållningssätt utifrån islamisk teologi och praktik när det gäller sexuella identiteter som bryter mot det heteronormativa idealet. Hur tillämpas islamiska källor och urkunder? Vi ställer detta i relation till samtidens strömningar och inom-muslimska omtolkningar som öppnar upp för möjligheten att exempelvis leva som muslim och homosexuell. Samt en kort övergripande bild av aktuella politiska och sociala förhållanden i dessa tre länder. Hur ser situationen ut för människor med sexuella identiteter som bryter mot heteronormativa ideal?
Tidpunkt & omfattning	2019-11-19, 2 timmar
Antal deltagare	51 deltagare varav 38 kvinnor/13 män
Svarsfrekvens	27/51= 53 %



Figur 7. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Kulturmöten utifrån ett HBTQ perspektiv (fördjupning från fas 1 ''pilot 1''), 2019-11-19 på Kultur- och fritidsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 9. Långsiktigt samhällsengagemang genom fotbollen, 2020-02-13. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

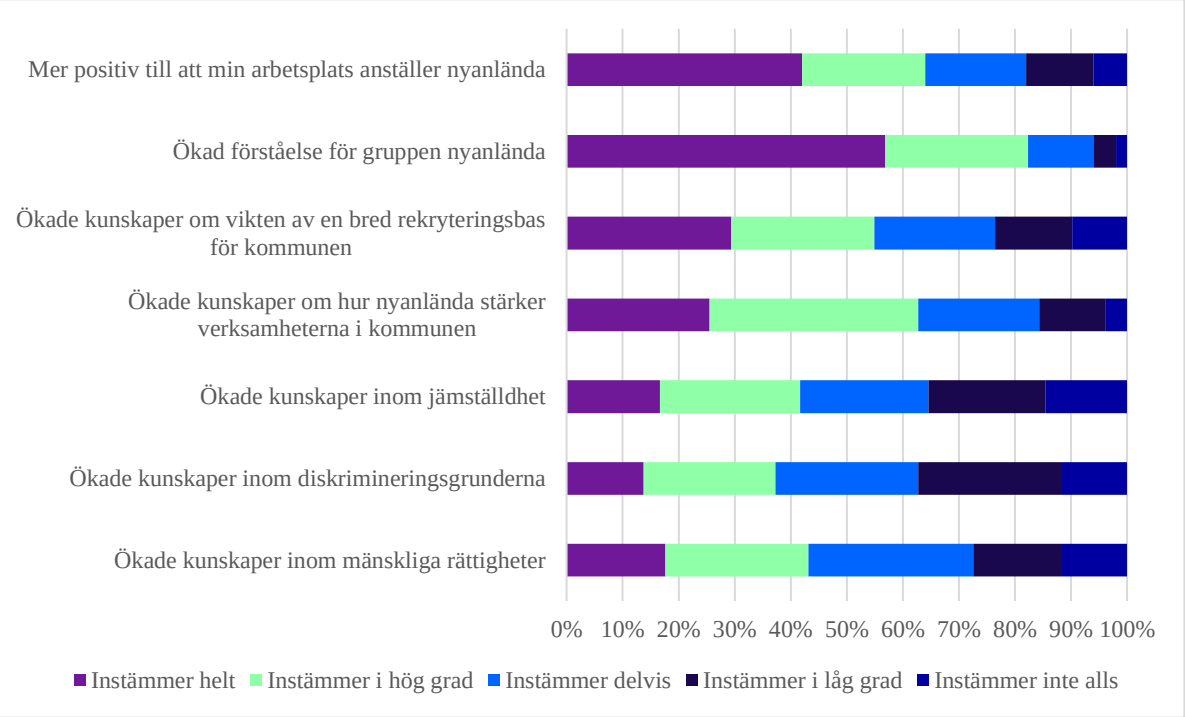
Långsiktigt samhällsengagemang genom fotbollen	
Innehåll	I tjugo års tid har Beatrice Clarke arbetat för och med unga. I sin föreläsning kommer Beatrice berätta om vilken fantastisk möjlighet det är att få arbeta med mångfald och använda fotbollsklubbarna i Allsvenskan och Superettan som en verktygslåda för integration. Att alltid se människor som en tillgång och en viktig investering för hela vårt samhälle och tillsammans kan en enorm skillnad göras för en bättre mångfald.
Tidpunkt & omfattning	2020-02-13
Antal deltagare	Totalt 31 deltagare varav 22 kvinnor/9 män
Svarsfrekvens	12 / 31 = 39 %



Figur 8. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Långsiktigt samhällsengagemang genom fotbollen, 2020-02-13 på Kultur- och fritidsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 10. Erfarenheter av kulturkrockar och utanförskap, 2020-03-10. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Erfarenheter av kulturkrockar och utanförskap	
Innehåll	Charbél Gabros föreläsning tar tag i frågor om mångfald, kulturkrockar, integration och inkludering. Han ifrågasätter och skakar om och tar oss med på en resa som inte lämnar någon oberörd. Med humor, värme och en sällsynt närvaro berör han alla i lokalen – det krävs väldigt lite för att beröra en människa väldigt mycket.
Tidpunkt & omfattning	2020-03-10
Förvaltning	Kultur och fritidsförvaltningen arrangemang, men en inbjudan gick även ut till övriga i organisationen
Antal deltagare	Totalt 73 deltagare varav 57 kvinnor och 16 män
Antal deltagare per förvaltning	27 deltagare från annan förvaltning.
Svarsfrekvens	51 / 73 = 70 %



Figur 9. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Erfarenheter av kulturkrockar och utanförskap, 2020-03-10 på Kultur- och fritidsförvaltningen. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har valt att under fas 2 utbilda sina medarbetare enligt språkombudsprincipen. Ingen utvärdering har gjorts efter dessa utbildningar.

Språkombudsutbildningen 2018-12-13 - 2019-05-02 redovisas i tabell 11.

Handledarutbildningen 2018-11-14 - 2019-06-13 redovisas i tabell 12.

Tabell 11. Språkombudsutbildning, två omgångar med medarbetare och två omgångar med chefer var igång mellan 2018-12-13 och 2019-05-02. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt och antalet deltagare.

Språkombudsutbildning (2 grupper igång samtidigt)	
Innehåll	Utbildningen bygger på Vård och omsorgscolleges koncept och ger bland annat kunskap om andraspråksutvecklingen, andraspråksrelaterade hinder, stöttning av andraspråkstalare samt reflektionens betydelse för lärande och språkutveckling, interkulturell kommunikation och kommunikationens betydelse i olika situationer samt konkreta exempel och metoder för stöttning och språkutveckling på en arbetsplats.
Tidpunkt & omfattning	Utbildningen bygger på 4 träffar, ca 6 timmar. Grupp 1 pågick under perioden 181213–190406. Grupp 2 pågick under perioden 181214–190502. Utöver dessa två grupper kördes en kortare variant för chefer om Språkombudens roll och ombudens betydelse på arbetsplatsen. Chefsgrupp 1 pågick under perioden 181009

	Chefsgrupp 2 pågick under perioden 181010–181107.
Antal deltagare	Språkombud: 86 deltagare varav 65 kvinnor/21 män Chefsgrupper: 51 deltagare varav 49 kvinnor/2 män

Tabell 12. Handledarutbildning, fyra omgångar var igång mellan 2018-11-14 och 2019-06-13. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt och antalet deltagare.

Handledarutbildning (4 grupper igång samtidigt)	
Innehåll	Utbildningen innehåller obligatoriska moment enligt Vård- och omsorgscollege nationella riktlinjer inom pedagogiskt ledarskap och handledning genom bland annat kommunikation, samtalsmetodik, kulturmöten, kunskapsutveckling, förhållningssätt och bemötande.
Tidpunkt & omfattning	Utbildningen bygger på 4 träffar, ca 6 timmar. Grupp 1 pågick under perioden 181114–190227. Grupp 2 pågick under perioden 181121–190228. Grupp 3 pågick under perioden 190319–190611 Grupp 4 pågick under perioden 190404–190613
Antal deltagare	Handledare: 331 deltagare varav 290 kvinnor/41 män

Kommunstyrelsekontoret – servicecenter

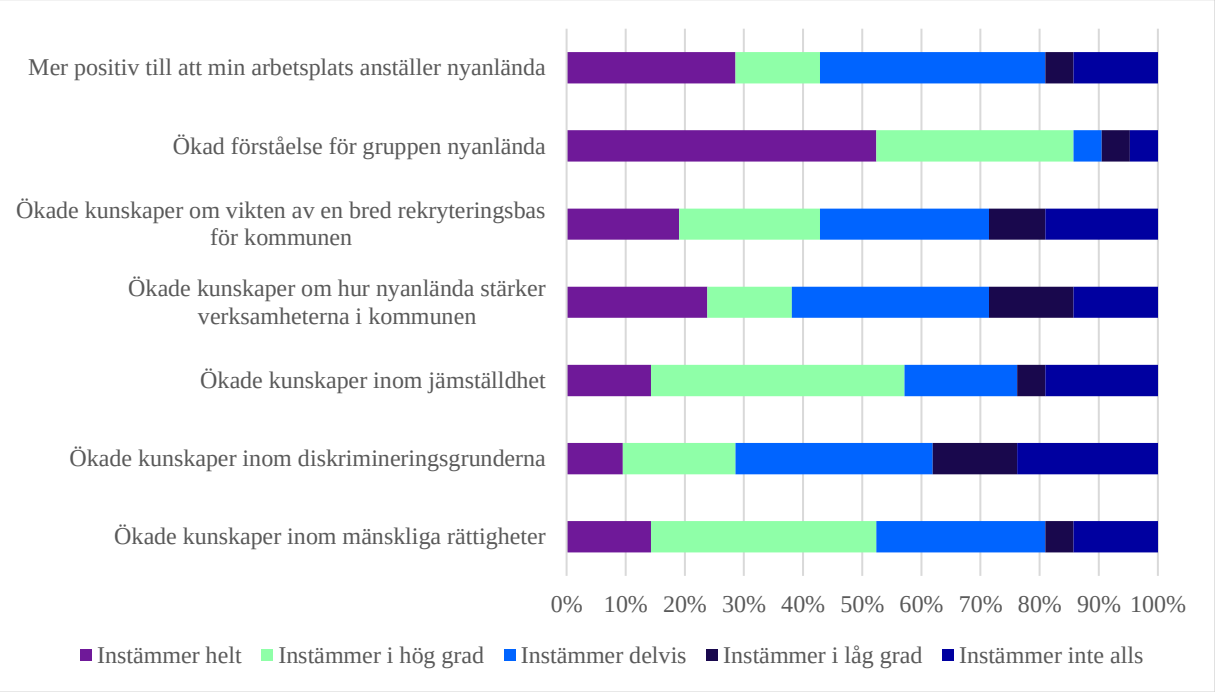
Kommunstyrelsekontoret/servicecenter har under fas 2 haft två utbildningarna. De har dels valt att erbjuda en föreläsning som erbjöds under fas 1 för att erbjuda möjligheten för fler medarbetare. Därtill går ett antal medarbetare en språkombudsutbildning.

Föreläsningen Kommunikation över språkbarriärer, 2019-12-10 redovisas i tabell 13 samt figur 10.

Språkombudsutbildning, serie om fyra med start 2020-02-26 redovisas i tabell 14.

Tabell 13. Kommunikation över språkbarriärer, 2019-12-10. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Kommunikation över språkbarriärer	
Innehåll	En föreläsning där föreläsaren tar åhörarna på en interaktiv övning i hur det skulle kunna vara att behöva fly till Tadzmbekistan? Det blir en tänkvärd bakgrund till den föreläsning som följer om att byta språk och kultur. Vad innebär det att arbeta tillsammans med människor som har en helt annan bakgrund än jag själv och ett annat modersmål?
Tidpunkt & omfattning	2019-12-10, 2 timmar
Antal deltagare	42 deltagare varav 37 kvinnor/5 män
Svarsfrekvens	21/42 = 50%



Figur 10. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Kommunikation över språkbarriärer, 2019-12-10 på Kommunstyrelsekontoret/Servicecenter. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 14. Språkombudsutbildning, serie om fyra med start 2020-02-26. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Språkombudsutbildning (1 grupp)	
Innehåll	Utbildningen bygger på vård och omsorgscolleges koncept och ger bland annat kunskap om andraspråksutvecklingen, andraspråksrelaterade hinder, stöttning av andraspråkstalare samt reflektionens betydelse för lärande och språkutveckling, interkulturell kommunikation och kommunikationens betydelse i olika situationer samt konkreta exempel och metoder för stöttning och språkutveckling på en arbetsplats.
Tidpunkt & omfattning	Utbildningen bygger på 4 träffar, á cirka 6 timmar 26/2, ~~25/3~~ 27/4, ~~11/5~~. *Det andra utbildningstillfället har hållits på distans. Två utbildningstillfällen framflyttas till efter projektslut på grund av Covid-19 situationen. Ursprungsdatum för dessa var den 25/3 samt 11/5.*
Antal deltagare	9 deltagare varav 7 kvinnor/2 män
Enkät	Utvärdering görs efter sista träffen och blir därför inte en del av utvärderingsresultaten.

Miljökontoret

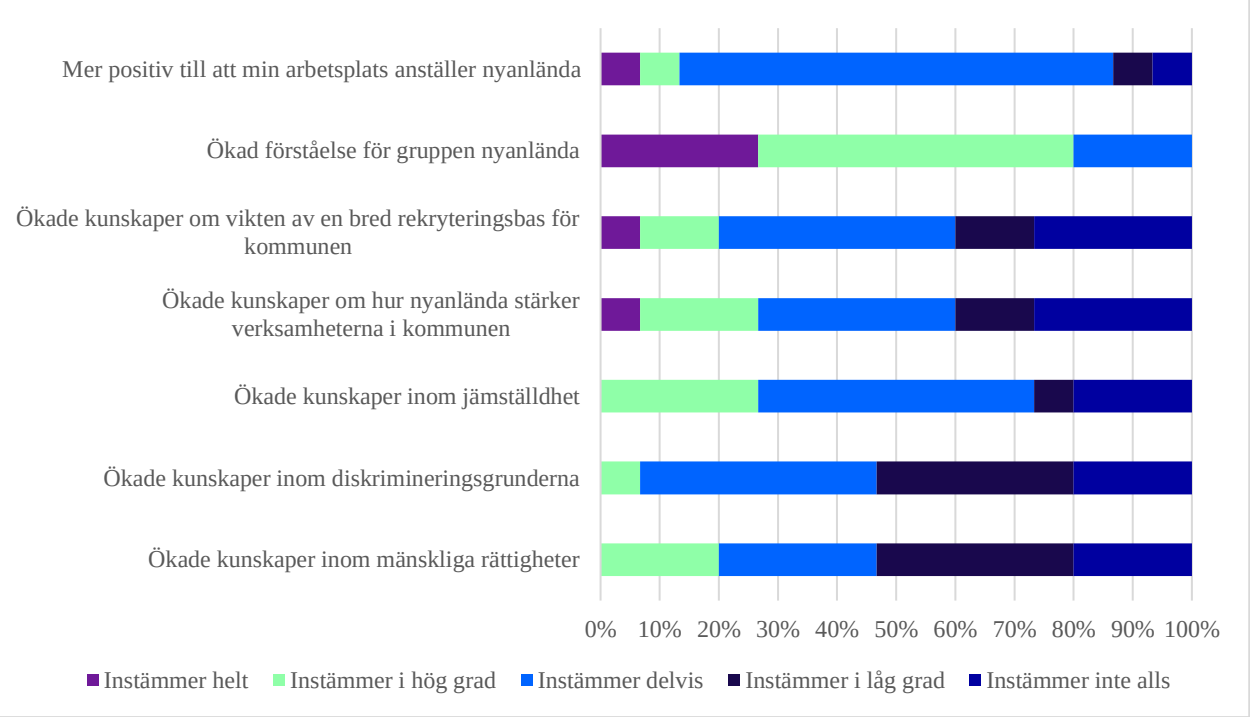
Miljökontoret har valt att erbjuda två föreläsningar med fördjupning på temat interkulturell kommunikation.

Föreläsningen Interkulturell kommunikation, 2019-11-26 redovisas i tabell 15 samt figur 11.

Föreläsningen Interkulturell kommunikation, fördjupning 2020-02-12 redovisas i tabell 16.

Tabell 15. Interkulturell kommunikation, 2019-11-26. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Interkulturell kommunikation 2019-11-26	
Innehåll	Interkulturell kommunikation handlar om bemötande och kommunikation mellan personer från olika kulturella grupper. Hur är det möjligt att förstå varandra över kulturgränserna. Utbildningen tar också upp värderingar och normkrockar i kulturmötet.
Tidpunkt & omfattning	2019-11-26, 2 timmar
Antal deltagare	17 deltagare varav 14 kvinnor/3 män
Svarsfrekvens	15/17 = 88%



Figur 11. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid föreläsningen Interkulturell kommunikation, 2019-11-26 på Miljökontoret. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning.

Tabell 16. Interkulturell kommunikation, fördjupning, 2020-02-12. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen.

Interkulturell kommunikation, fördjupning 2020-02-12	
Innehåll	En fördjupning av utbildningstillfället från den 2019-11-26, med fokus på frågeställningarna; Hur hanterar man ”negativ” syn på kvinnor vid inspektioner, den där känslan av att inte bli respekterad i sin yrkesroll. Vad behöver man tänka på vid skriftlig kommunikation och hur får man in klagomål och synpunkter i exempelvis bostadsområden med många migranter.
Tidpunkt & omfattning	2020-02-12, 2 timmar
Antal deltagare	9 deltagare varav 8 kvinnor/1 man
Svarsfrekvens	5/9=55 %. Enkätdatat presenteras ej på grund av för lågt numerus

Tillgänglighetsmålsättning

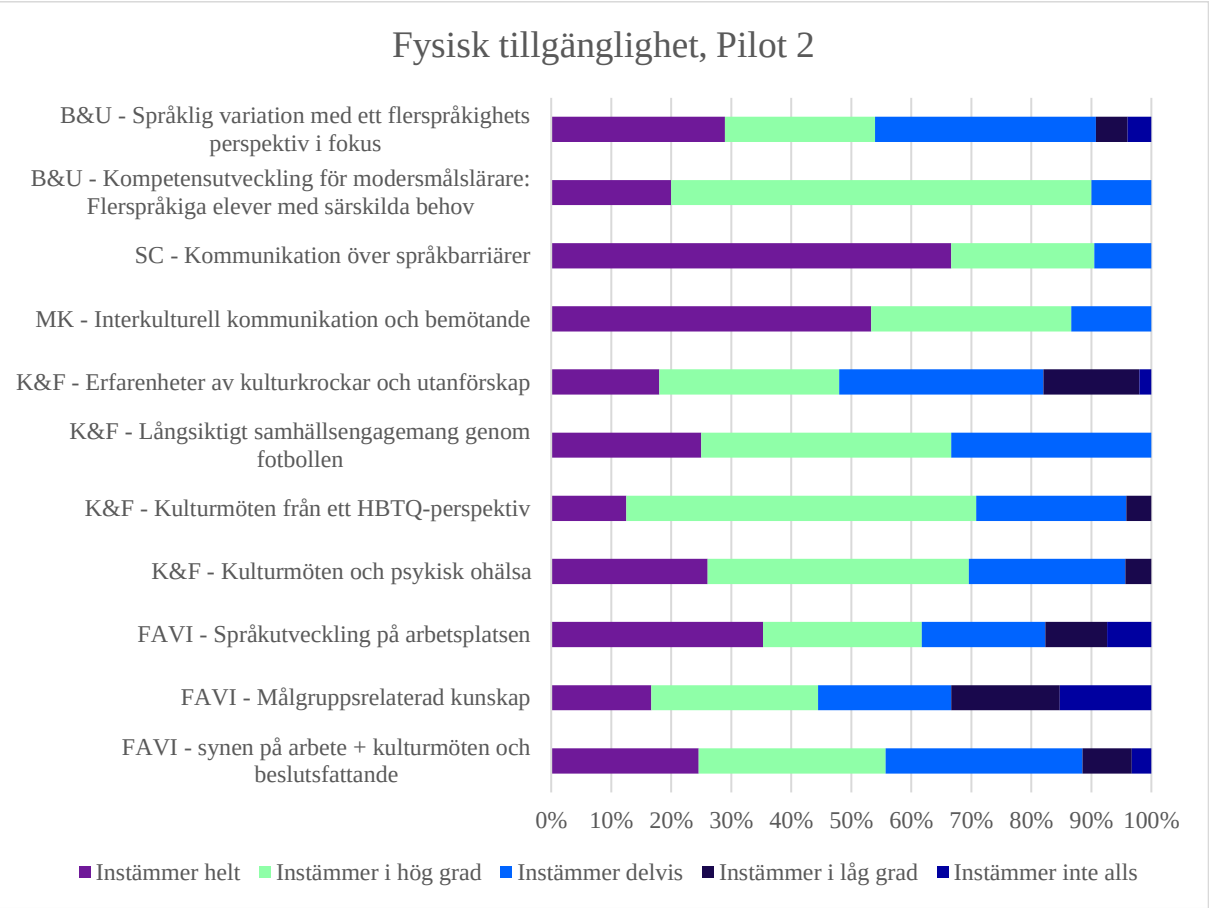
Hur har det sett ut med resultatmålen för tillgänglighet mellan de olika föreläsningarna?

I det här avsnittet går vi igenom fysisk, psykosocial och kommunikativ tillgänglighet mellan de olika föreläsningstillfällena inom fas 2.

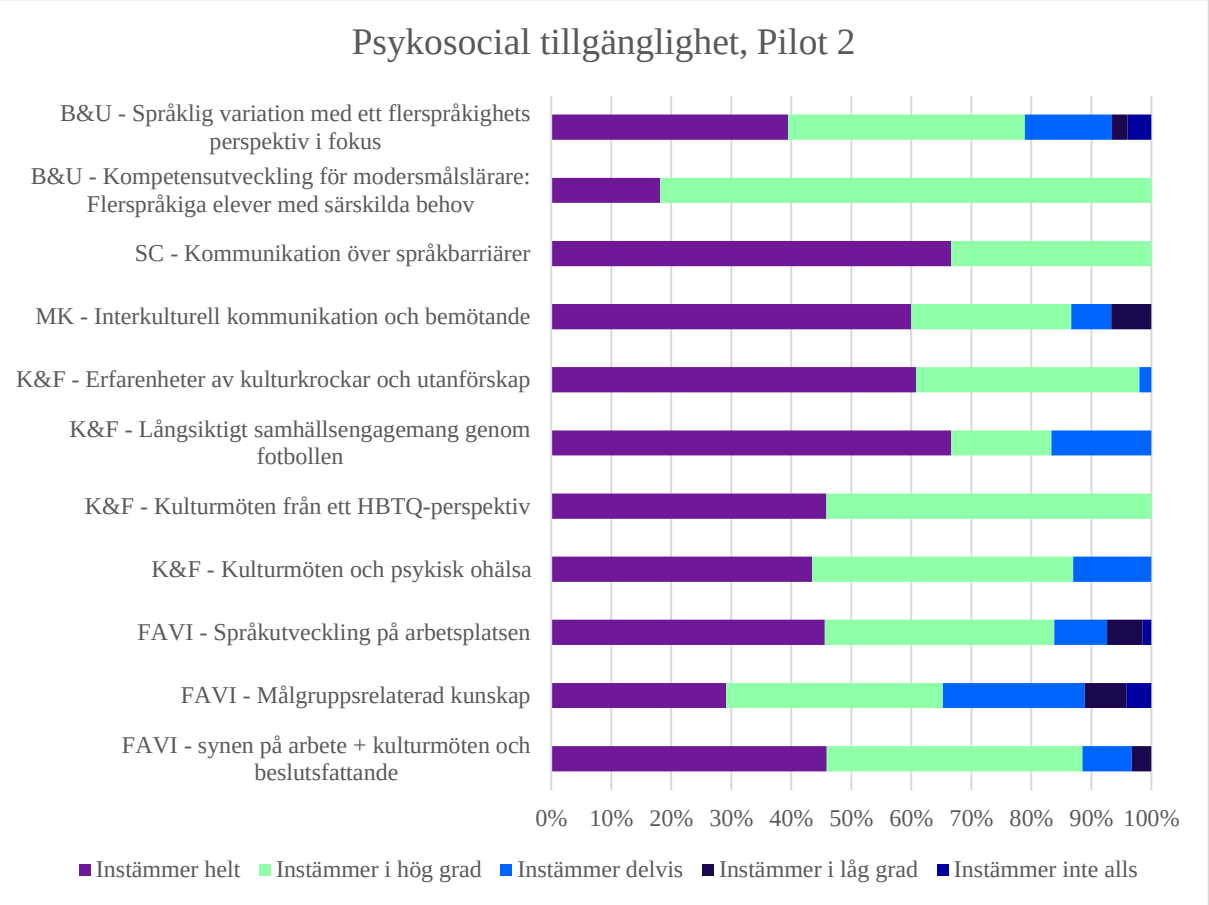
Figur 12 visar den upplevda fysiska tillgängligheten under föreläsningarna för fas 2.

Figur 13 visar den upplevda psykosociala tillgängligheten under föreläsningarna för fas 2.

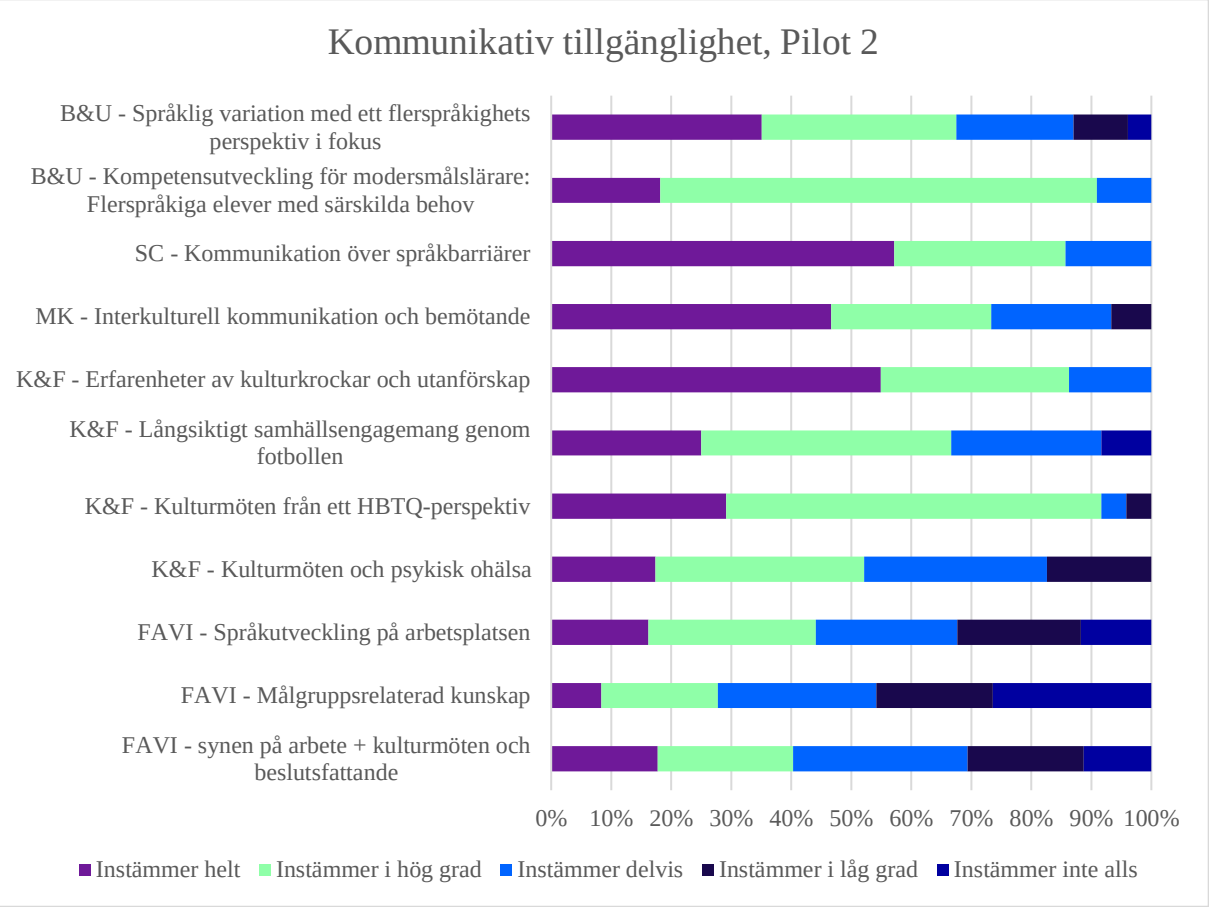
Figur 14 visar den upplevda kommunikativa tillgängligheten under föreläsningarna för fas 2.



Figur 12. Fysisk tillgänglighet under fas 2, ''pilot 2''. I vilken mån tycker du att utbildningen var tillgänglig? Fysiskt (till exempel att lärandemiljön var tillgänglig för alla oberoende av fysisk funktionsförmåga). Data från enkäten för föreläsning 2 *Interkulturell kommunikation, fördjupning, 2020-02-12* för Miljökontoret redovisas ej.



Figur 13. Psykosocial tillgänglighet under fas 2, ''pilot 2''. I vilken mån tycker du att utbildningen var tillgänglig? Psykosocialt (till exempel att alla blev respektfullt och likvärdigt bemötta). Data från enkäten för föreläsning 2 *Interkulturell kommunikation, fördjupning, 2020-02-12* för Miljökontoret redovisas ej.



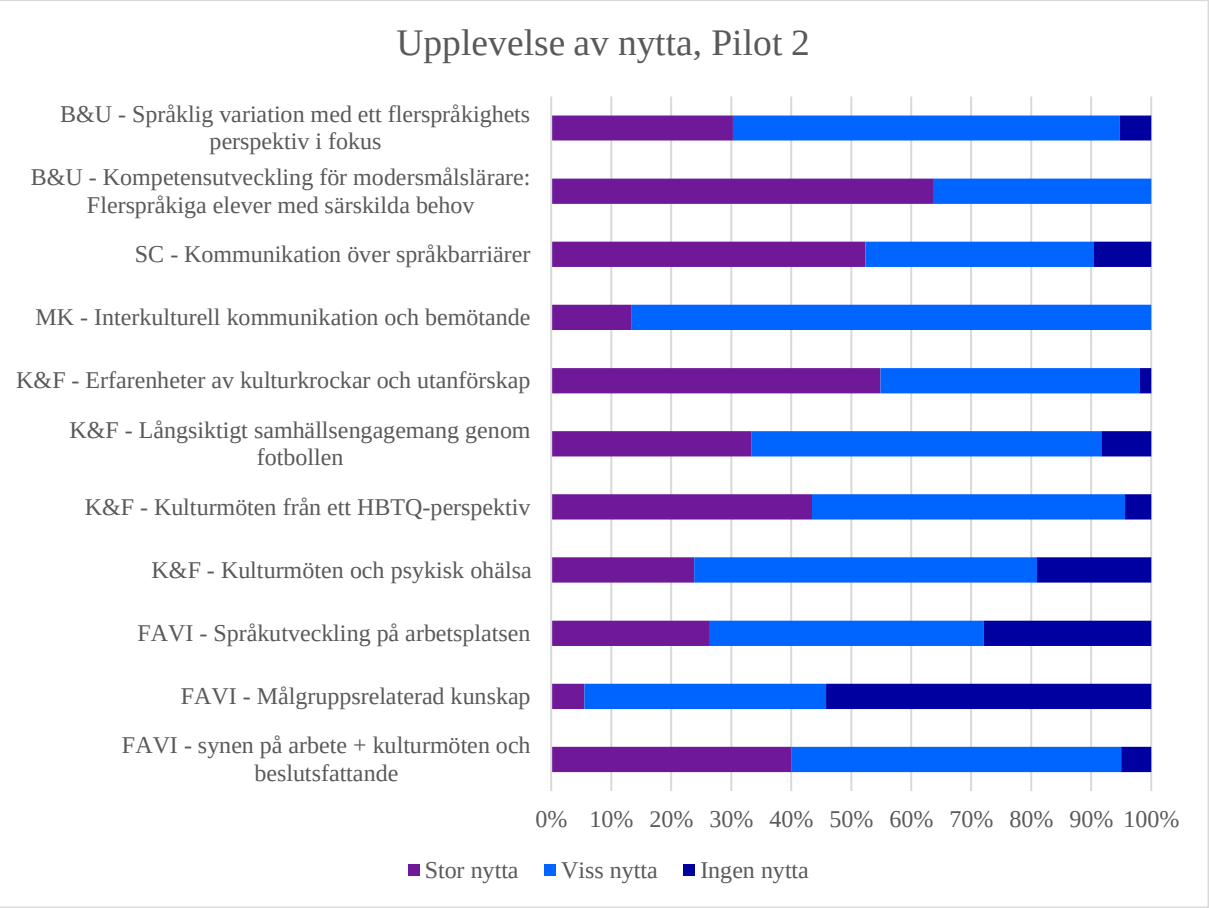
Figur 14. Kommunikativ tillgänglighet under fas 2, ''pilot 2''. I vilken mån tycker du att utbildningen var tillgänglig? Kommunikativt (till exempel god akustik, belysning, fungerande talslinga). Data från enkäten för föreläsning 2 *Interkulturell kommunikation, fördjupning, 2020-02-12* för Miljökontoret redovisas ej.

Upplevelse av nytta

I vilken mån bedömer deltagare att de kommer att ha nytta av det de lärt sig under utbildningen i deras arbete?

I det här avsnittet redogörs upplevelsen av nytta mellan de olika föreläsningstillfällena inom fas 2.

Figur 15 visar den upplevda nyttan av föreläsningarna för fas 2.



Figur 15. Upplevelse av nytta under fas 2, ''pilot 2''. I vilken mån bedömer du att du kommer att ha nytta i ditt arbete av det du lärt dig under utbildningen? Data från enkäten för föreläsning 2 *Interkulturell kommunikation, fördjupning, 2020-02-12* för Miljökontoret redovisas ej.

Bilaga 2. Utfall och resultatuppföljning fas 3 (”Pilot 3”), Chefsarenan

Projektets tredje fas, som internt kallas ”Pilot 3”, löper på under perioden vintern 2020-våren/sommaren 2020. Inom fas 3 ska främst spridning och förankring av projektets verksamhet och resultat ske enligt målet: Implementeringsworkshop med chefer, handledare och medarbetare.

En av de aktiviteter som anordnats inom fas 3 är Chefsarenan. Projektet ordnade Chefsarenan tillsammans med Medelpads Räddningsförbund i februari 2020. Halvdagen vänder sig till samtliga chefer i kommunen. Inbjudna inkluderade även projektets samarbetsförvaltningar - Förvaltningen för arbetsmarknad, vuxenutbildning och integration (FAVI), Barn- och utbildningsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Socialförvaltningen samt Kommunstyrelsekontoret (som här används som samlingsnamn för flera verksamheter, bland annat Servicecenter). Syftet med Chefsarenan är att utveckla chefs- och ledarskapet i Sundsvalls kommun.

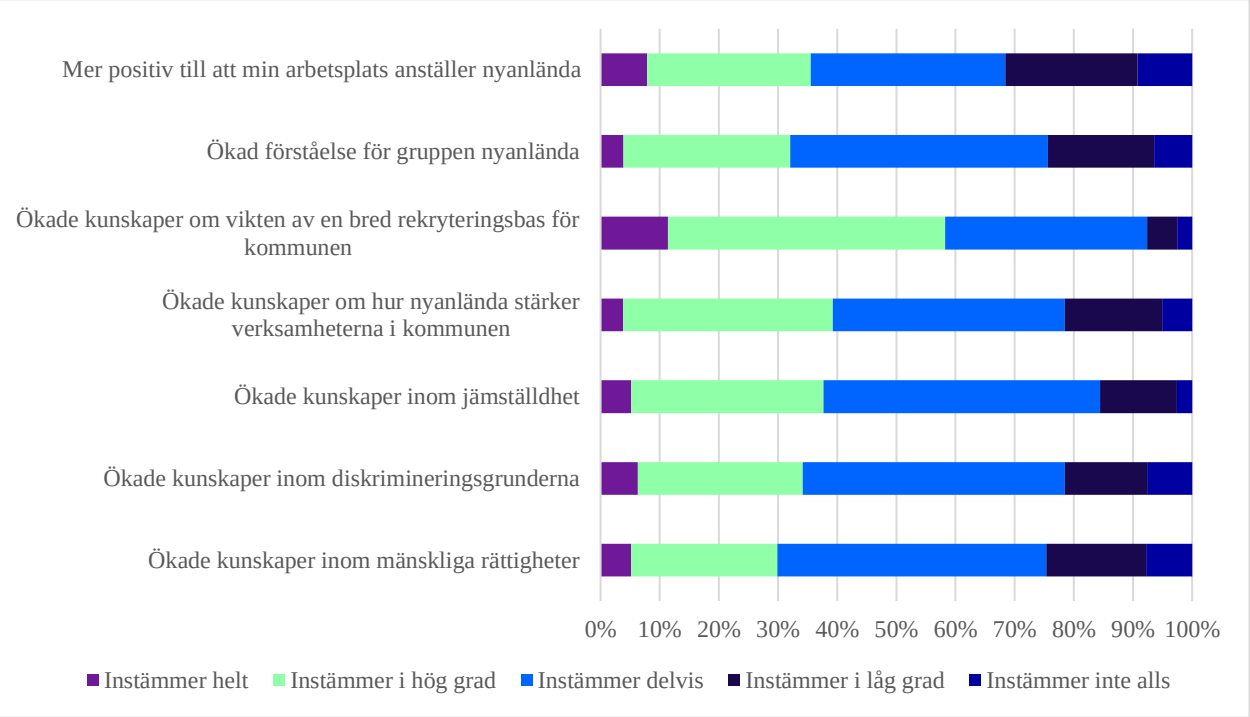
I denna bilaga redogör vi för Chefsarenans:

- innehåll, föreläsning samt tidpunkt
- antalet deltagare
- utfall för måluppfyllelse enligt de indikatorer projekt ställt upp som målsättning.

Resultatet från Chefsarenan, 2020-02-05 redovisas i tabell 1 samt figur 1. Utöver den utvärderingen som genomfördes via enkätverktyget SurveyMonkey genomfördes också under dagen en mentimeterundersökning. I denna framgår att deltagarna var positiva till såväl föreläsningarna som föreläsare och även övervägande positiva till innehållet i övrigt. Temat för dagen var: *Varför funkar det och varför funkar det inte? Hur skapar man ett aktivt mångfaldsarbete och inkluderande kulturer och hur kan man bli bättre coach.*

Tabell 1. Chefsarenan, 2020-02-05. Tabellen redovisar innehåll i föreläsningen, tidpunkt, antalet deltagare och antalet enkätsvar som ligger till grund för uppföljningen och utvärderingen

Chefsarenan	
Innehåll	Projektet arrangerade del av Chefsarenan tillsammans med Medelpads Räddningsförbund. Chefsarenan riktar sig till alla chefer i kommunkoncernen och syftar till att utveckla chefs- och ledarskapet. Temat för dagen var; Varför funkar det och varför funkar det inte? Hur skapar man ett aktivt mångfaldsarbete och inkluderande kulturer och hur kan man bli bättre coach. Cheferna fick inspiration från två föreläsare, den första om hur värdefull mångfalden är och hur man leder och skapar inkluderande kulturer, och den andra om hur coaching kan användas i vardagen och att mental träning gör skillnad.
Tidpunkt & omfattning	5 februari 2020, 4 timmar
Förvaltning	Projektet arrangerade Chefsarenan tillsammans med Medelpads Räddningsförbund.
Antal deltagare	Totalt 203 deltagare varav 139 kvinnor/64 män
Svarsfrekvens	84/203 = 41 %



Figur 1. Resultaten från enkäten på projektets lärandemål som delats ut till samtliga deltagare vid Chefsarenan, 2020-02-05 i Sundsvalls Kommun. Resultaten visar deltagarnas upplevelse av hur utbildningstillfällens bidrog till de olika indikatorer som projektet haft som målsättning. Deltagare var från hela kommunen, Medelpads Räddningstjänstförbund samt kommunalägda bolag.

Bilaga 3. Enkätfrågor för uppföljning under fas 2 och 3 (pilot 2, 3)

Ta ställning till följande påståenden: (Femgradig Likert-skala med svarsalternativen Instämmer helt – i hög grad – delvis – i låg grad – inte alls)

- *Tack vare utbildningen har jag fått ökad kunskap om*
    - *Mänskliga rättigheter*
    - *Diskrimineringsgrunderna*
    - *Jämställdhet*
    - *Hur nyanlända stärker verksamheterna i kommunen*
    - *Vikten av en bred rekryteringsbas för kommunen*
- *Tack vare utbildningen har jag fått ökad förståelse för gruppen nyanlända*
- *Tack vare utbildningen är jag mer positiv till att min arbetsplats anställer nyanlända*
- *I vilken mån tycker du att utbildningen var tillgänglig (Femgradig Likert-skala med svarsalternativen Instämmer helt – i hög grad – delvis – i låg grad – inte alls)*
    - *Fysiskt (till exempel att lärandemiljöerna har varit tillgängliga för alla oberoende av fysisk funktionsförmåga)*
    - *Psykosocialt (till exempel att alla blir respektfullt och likvärdigt bemötta)*
    - *Kommunikativt (till exempel god akustik, belysning, fungerande talslinga)*
- *I vilken mån bedömer du att du kommer att ha nytta i ditt arbete av det du lärt dig under utbildningen? (Femgradig Likert-skala med svarsalternativ från väldigt mycket till mycket lite)*
- *Vad tycker du är det viktigaste du lärde dig under utbildningen? (öppet svar)*

Bilaga 4. Intervjuguider, semi-strukturerade intervjuer med medarbetare, ledning och HR-personal vid Sundsvalls kommun

Intervjuguide av semi-strukturerad natur för djupintervjuer med ledning, HR-personal och medarbetare vid Sundsvalls kommun med koppling till projektet Baspaket språk & integration. Vid intervjutillfället har analytiker avgjort vilka frågor och eventuella fördjupningar av frågor som är relevant vid respektive intervju.

Respondentgrupp: ledning / HR

bakgrundsfrågor

1. Vilken är din befattning och roll i Sundsvalls kommun/din förvaltning?
2. Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
3. På vilket sätt har du kommit i kontakt med projektet Baspaket språk & integration (BSI)?

aktiviteter

4. Har du deltagit i någon av projektets utbildningar?
    a. Om ja, berätta allmänt om hur du upplevde du föreläsningen/föreläsningarna du deltagit i?
    b. Om ja, upplever du att innehållet var nyttigt för ditt dagliga arbete/ i din roll/förvaltning?
5. Har du haft någon roll under ”Pilot 2”, då de skräddarsydda utbildningarna för varje förvaltning planerats & genomförts?
    a. Om ja, hur gick det arbetet till?

relevans

6. Vilka hinder ser du som mest centrala för att fler nyanlända skall anställas i er förvaltning / kommunen övriga verksamhet?
7. Vilka kompetensutvecklingsbehov bland medarbetarna på er förvaltning kopplat till detta ser ni på er förvaltning?
8. Svarar projektet BSI generellt mot de kompetensutvecklingsbehov kopplat till detta ni har på er förvaltning?
9. Finns det några kompetensutvecklingsbehov som BSI inte fyllt?

resultat

Projektets målsättningar är att kommunens medarbetare genom projektets utbildningar (pilot 1- med sju allmänna föreläsningar riktade till samtliga medarbetare och pilot 2 – med skräddarsydda utbildningspaket enligt förvaltningarnas behov) få ökade kunskaper inom

- *Mänskliga rättigheter*
- *Diskrimineringsgrunderna*
- *Jämställdhet*
- *Hur nyanlända stärker verksamheterna i kommunen*
- *Vikten av en bred rekryteringsbas för kommunen*

Vidare skall deltagarna få ökad förståelse för gruppen nyanlända samt uppleva att de blir mer positiva till att arbetsplatsen anställer nyanlända.

10. I vilken mån svarade utbildningarnas innehåll och form mot denna målsättning?
    a. Finns det skillnader mellan pilot 1 och 2?
11. Når kunskapen ut till /sprids den till rätt personer i förvaltningen?
12. Leder den ökade kunskapen till beteendeförändringar eller nya arbetssätt i kommunen?
    a. Ex: för ett förbättrat bemötande gentemot nyanlända?
    b. Ex. bättre kommunal service gentemot nyanlända?

mervärde

13. Om BSI inte skulle ha ordnats, skulle kommunen ha ordnat någon annan typ av fortbildning för sina medarbetare?
14. Har projektet genererat resultat eller lärdomar utöver vad kommunen skulle ha uppnått på egen hand?

hållbarhet

15. Har lärdomar dragits från projektet som lever kvar efter projektslut?
16. I vilken mån bedömer du att projektet bidrar till att kommunen fick förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten?

övrigt

17. Är det något annat du vill ta upp i detta sammanhang?

fråga till HR-personal

18. Finns det mekanismer för att identifiera specifika och upplevda behov hos personalen avseende kompetensutveckling?
    c. Hur fungerar dessa mekanismer i praktiken?

Respondentgrupp: medarbetare

bakgrundsfrågor

1. Vilken är din befattning och roll i Sundsvalls kommun/förvaltning?
2. Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
3. På vilket sätt har du kommit i kontakt med projektet Baspaket språk & integration (BSI)?
    a. Vilken / vilka utbildningstillfällen har du deltagit i?

resultat

4. Berätta allmänt om hur du upplevde du föreläsningen/föreläsningarna du deltagit i?
5. Upplever du att innehållet var nyttigt för ditt dagliga arbete/ i din roll/förvaltning?
6. Hur upplever du allmänt möjligheterna till fortbildning i ditt arbete – har du tid och möjlighet att gå på kurser och föreläsningar då det behövs?

Projektets målsättningar är att kommunens medarbetare genom projektets utbildningar (pilot 1- med sju allmänna föreläsningar riktade till samtliga medarbetare och pilot 2 – med skräddarsydda utbildningspaket enligt förvaltningarnas behov) skall få ökade kunskaper inom ett antal områden.

Räknar upp dessa temaområden och så kan du svara i vilken mån du tyckte att föreläsningarnas svarade mot dessa.

- *Mänskliga rättigheter*
- *Diskrimineringsgrunderna*
- *Jämställdhet*
- *Hur nyanlända stärker verksamheterna i kommunen*
- *Vikten av en bred rekryteringsbas för kommunen*

Vidare skall deltagarna få ökad förståelse för gruppen nyanlända samt uppleva att de blir mer positiva till att arbetsplatsen anställer nyanlända.

7. I vilken mån svarade utbildningarnas innehåll och form mot denna målsättning?
    a. Finns det skillnader mellan olika utbildningstillfällen?
8. Når kunskapen ut till /sprids den till rätt personer i förvaltningen?
9. Leder den ökade kunskapen till beteendeförändringar eller nya arbetssätt i er förvaltning eller i kommunen överlag?
    d. Ex: för ett förbättrat bemötande gentemot nyanlända?
    e. Ex. bättre kommunal service gentemot nyanlända?
10. I vilken mån bedömer du att projektet bidrar till att kommunen fick förbättrade förutsättningar för att få högre sysselsättning för gruppen nyanlända och utrikesfödda inom den kommunala verksamheten?

relevans

11. Vilka hinder ser du som mest centrala för att fler nyanlända skall anställas i er förvaltning?
12. Vilka kompetensutvecklingsbehov bland medarbetarna på er förvaltning kopplat till detta ser ni på er förvaltning?
13. Svarar projektet BSI generellt mot de kompetensutvecklingsbehov kopplat till detta ni har på er förvaltning?
14. Finns det några kompetensutvecklingsbehov som BSI inte fyllt?

övrigt

15. Är det något annat du vill ta upp i detta sammanhang?

Bilaga 5. Delrapport hösten 2019 - Baspaket språk och integration: Oxford Researchs löpande utvärdering

Se bilagd PDF.