

UTVÄRDERING MATCH2JOB

WSP ADVISORY 2020



1	INLEDNING	3
1.1	UTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.2	METOD OCH MATERIAL.....	4
1.3	RAPPORTENS DISPOSITION.....	4
2	BESKRIVNING AV MATCH2JOB	5
2.1	MATCH2JOBS ÖVERGRIPANDE MÅL	5
2.2	MATCH2JOBS ORGANISERING.....	5
2.3	PROJEKTETS GENOMFÖRANDE	6
2.4	BESKRIVNING AV MATCH2JOB METODIKEN.....	6
3	MATCH2JOBS RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLElse	9
3.1	RESULTAT OCH MÅL PÅ INDIVIDNIVÅ.....	9
3.2	RESULTAT PÅ ORGANISATIONSNIVÅ	14
3.3	RESULTAT PÅ STRUKTURNIVÅ	17
4	UTVÄRDERINGENS SYN PÅ MATCH2JOB	19
4.1	SAMMANFATTANDE BILD ORGANISERING, RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE	19
5	SVAR PÅ UTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR.....	22
6	REFLEKTION KRING DET FORTSATTa ARBETET	26

1 INLEDNING

I den regionala handlingsplanen för Europeiska Socialfonden i Norra Mellansverige för åren 2014–2020 beskrivs behovet av en integrering av nyanlända som en central insats för att trygga den framtida kompetensförsörjningen. I handlingsplanen pekas på att Norra Mellansverige - det vill säga länen Värmland, Dalarna och Gävleborg – i jämförelse med andra regioner uppvisar mer än dubbelt så hög andel personer med utländsk härkomst jämfört med personer med svensk härkomst. Skillnaden är framförallt störst om man ser till gruppen kvinnor med utländsk härkomst. Detta samtidigt som det råder en kompetensbrist inom en rad sektorer och branscher i länen.¹

För att möta dessa utmaningar utlyste ESF-rådet år 2016 projektmedel med syfte att stötta nyanlända kvinnor och män i arbetsför ålder som står särskilt långt ifrån arbetsmarknaden. En målsättning var bland annat att projekten som stötts genom utlysningen skulle utveckla metoder som leder till att fler av målgruppen kommer närmare arbetsmarknaden eller etableras i arbete eller i studier.²

Som en följd av detta har åtta kommuner i Värmland genomfört projektet Match2Job sedan år 2017. Projektet har syftat till att matcha nyanlända kvinnor och män mot yrkesutbildning inom bristyrken i nära samarbete med arbetsgivare med rekryteringsbehov.

Match2Jobs aktiviteter är tänkta att ge nyanlända bästa möjliga förutsättningar att under etableringsfasen genomföra en yrkesutbildning. Grundtanken är att såväl de utbildningar som genomförs som de individer som deltar ska möta de kompetenskrav som arbetsgivarna har. Ett övergripande mål för Match2Job är att identifiera och effektivisera befintliga resurser inom de deltagande organisationerna för att hitta arbetsmetoder och modeller som kan implementeras efter att projektet upphört.

Kristinehamns kommun har varit projektägare för Match2job. Projektet har finansierats av Europeiska socialfonden med totalt 18 MSEK.

WSP Advisory (tidigare Kontigo AB) har haft i uppdrag att följa och utvärdera projektet under hela genomförandet. WSP:s uppdrag har varit att utvärdera Match2job genom att löpande följa upp projektet och bidra med underlag och stöd i projektets utvecklingsarbete, såväl som att utvärdera projektets resultat och måluppfyllelse.

Föreliggande rapport utgör WSP:s slutrapport från utvärderingen. Vid WSP har Pär Lindquist, Michaela Danielsson och Martina Wingsell ansvarat för utvärderingsuppdraget.

1.1 UTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med slututvärderingen är att följa upp och bedöma projektets resultat och ge en samlad bild av projektets genomförande och måluppfyllelse. Utvärderingen har tre övergripande syften.

- Att utvärdera projektets måluppfyllelse.
- Att utvärdera arbetsmetodernas effekt på målgruppen.
- Att utvärdera den samverkansmodell som projektet byggt upp.

¹ Regional handlingsplan för Europeiska socialfonden 2014–2020 i Norra Mellansverige

² Utlysning ESF-rådet, dnr. 2016/00296

Utvärderingen har att besvara ett antal frågeställningar, som handlar om vilka resultat som projektet skapat; dessa är:

- Har projektet utvecklat ny metodik/metodsammansättning som är relevant för målgruppens anställningsbarhet?
- Har projektet bidragit till att skapa strukturella förändringar bland de involverade aktörerna?
- På vilket sätt skapar metodiken och metodsammansättningen resultat?
- Har samverkan mellan områdets nyckelaktörer och arbetsgivare förbättrats?
- Hur ser en modell eller tydlig form för samverkan mellan aktörerna ut?
- Vilka hinder/vägar framåt finns för samverkan mellan AF/kommunerna och arbetsgivare?

1.2 METOD OCH MATERIAL

Utvärderingen baseras på följande källmaterial:

a) Intervjuer:

- Intervjuer med projektgrupp (projektledare och delprojektledare) samt med projektets styrgrupp. Intervjuerna har genomförts under vintern 2019/20.
- Tre fokusgruppsintervjuer med deltagare har genomförts under hösten 2019. Fokusgrupperna har genomförts i tre kommuner: Kristinehamn, Karlstad samt Kil med ett 20-tal deltagare.
- Vidare har ett urval av företag och arbetsgivare deltagit i projektet under vintern 2020 intervjuats. Totalt har ett 10-tal intervjuer genomförts.

b) Workshops med projektet

- Två workshops har genomförts under 2019 och 2020 som gett viktigt underlag till utvärderingen. Under våren 2019 kring respektive delprojekts insatslogik och struktur och 2020 kring de resultat som fokusgruppsintervjuerna med deltagare visade.

c) Underlag och sammanställningar från projektet

- Det handlar framförallt om lägesrapporter, ansökningar och styrdokument.
- Sammanställningen av lärdomar som gjorts av projektet i samband med avslutningskonferensen.
- Projektets egna sammanställning av statistik rörande målgruppens sammansättning och utveckling.

Vidare har de intervjuer med projektdeltagare och projektgrupp som genomfördes i samband med den nulägesanalys som sammanställdes år 2018 utgjort ett viktigt underlag. Totalt gjordes ett 15-tal intervjuer i samband med detta.

1.3 RAPPORTENS DISPOSITION

Detta inledande kapitel följs av en beskrivning av Match2Job i kapitel två. Därefter presenteras vilka resultat vi ser och hur utvärderingen bedömer projektets måluppfyllelse (kapitel tre). I rapportens fjärde kapitel beskrivs utvärderingens sammanfattande bild av organisering, mål och resultat. I kapitel 5 besvaras de övergripande frågeställningarna för utvärderingen. Rapporten avslutas med en kort reflektion kring ett fortsatt arbete.

2 BESKRIVNING AV MATCH2JOB

Match2job har varit ett samverkansprojekt mellan Arbetsförmedlingen och åtta kommuner i Värmland samt Företagarna i Värmland, Handelskammaren i Värmland och LO-distriktet Örebro Värmland.³ Utvärderingens bild är att Match2Job kan beskrivas som att ha haft två övergripande syften:

- För det första att matcha nyanlända kvinnor och män mot yrkesutbildning inom bristyrken i nära samarbete med arbetsgivare med rekryteringsbehov. Aktiviteterna i projektet ska ge nyanlända bästa möjliga förutsättningar att under etableringsfasen genomföra en yrkesutbildning. Yrkesutbildningen ska göra nyanlända anställningsbara och samtidigt bidra till arbetsgivares kompetensförsörjningsbehov.
- För det andra har Match2job haft ett strukturbyggande syfte med sikte på att bygga vidare på befintliga strukturer och nätverk i länet. Projektet har haft tydligt fokus på att utveckla metoder för en mer effektiv etableringsprocess samt skapa långsiktig hållbara strukturer för samverkan mellan kommunerna, Arbetsförmedlingen och arbetsgivare. Genom projektet ska projektaktörerna tillvarata nyanländas kunskap och kompetens och genom detta bidra till en förbättrad kompetensförsörjning för regionens arbetsgivare.

Den primära målgruppen för projektet är nyanlända kvinnor och män som bedöms stå särskilt långt från arbetsmarknaden. Utöver dessa anges i projektansökan en sekundär målgrupp i form av de arbetsgivare som ska ta emot nyanlända, de kommuner som ingår i projektet samt arbetsförmedlingen. Den sekundära målgruppen är i hög grad kopplat till projektets andra syfte.

2.1 MATCH2JOBS ÖVERGRIPANDE MÅL

Match2Job har formulerat ett antal konkreta mål för genomförandet:

- Att en regional struktur och modell för arbetsplatsförlagd bristyrkesutbildning tas fram och implementeras.
- Att involverade aktörer och deltagare får relevant kompetensutveckling.
- Att nyanlända kvinnor och män får det stöd de behöver för att snabbare få utbildning och anställning.
- Att arbetsgivare kan rekrytera från målgruppen utifrån den kompetens de är i behov av.

I projektets ansökan har dessa brutits ned i mer detaljerade mål fördelat på individer, organisationer samt strukturer. Dessa tas upp mer ingående i kapitel 3 där vi belyser projektets målpåfyllelse och resultat.

2.2 MATCH2JOBS ORGANISERING

Projektet har organiserats i ett huvudprojekt och åtta delprojekt i respektive deltagande kommun. För vart och en av kommunerna har det funnits en delprojektledare som ansvarat för genomförandet i sin kommun.

³ Det åtta kommunerna har varit Arvika, Filipstad, Hammarö, Karlstad, Kil, Storfors, Torsby och Kristinehamn.

Kristinehamns kommun har varit projektägare och haft det övergripande ansvaret för projektets genomförande. Arbetet har hållits samman av en huvudprojektledare. Denne har dels haft till uppgift att driva arbetet framåt och säkerställa att samtliga åtta delprojekt arbetar utifrån projektplanen dels att bidra till dialog och lärande mellan delprojekten under genomförandet. Huvudprojektledaren har löpande återrapporterat arbetet till projektets styrgrupp som bestått av företrädare från arbetsförmedlingen, handelskammaren, IUC Värmland samt ett antal av de deltagande kommunerna.

Match2job har löpt under perioden 2017–2020 med en total budget om 24 MSEK, varav 18 MSEK utgör medel från ESF-rådet.

2.3 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

Match2Job har till stora delar varit ett metodutvecklande projekt. Arbetet har inneburit att utveckla, pröva och påbörja ett arbete med att implementera en gemensam modell för hur individer som står långt från arbetsmarknaden snabbare kan nå sysselsättning (i form av antingen arbete eller studier). Projektet har också varit ett samverkansprojekt. Målsättning har varit att deltagande kommuner (och de respektive förvaltningar inom dessa som på olika sätt hanterar frågor relaterade till målgruppen), Arbetsförmedling, utbildningsanordnare och arbetsgivare ska arbeta tillsammans för att förbättra matchningen mellan behoven som finns på arbetsmarknaden och individerna i målgruppen.

Det är utvärderingens bild att projektets genomförande har inneburit ett arbete i princip två delar. Dessa har varit nära sammankopplade dock, och ska inte ses som parallella spår.

Den första delen har inneburit att i dialog med deltagande aktörer – kommuner, arbetsförmedling och utbildningsanordnare – utveckla modellen och "kalibrera" den utifrån respektive kommuns lokala förutsättningar. I detta steg återfinns också det arbete som gjorts för att förankra och förklara modellen för aktörerna (vi kommer att återkomma till detta längre fram när vi diskuterar utmaningar för projektet).

För den andra delen har Match2job inneburit att arbeta för att modellen implementeras och tillämpas i de åtta deltagande kommunerna. Det handlar om att i varje kommun genomföra s.k. PIS-samtal, att inventera och kartlägga näringslivets behov och att i samverkan med utbildningsanordnare starta upp Yrkes-SFI utbildningar.

2.4 BESKRIVNING AV MATCH2JOB METODIKEN

En bärande del av projektet är den så kallade Match2Job metoden. I grunden kan denna beskrivas som en formaliserad process för hur arbetssökande ur målgruppen ska kompetensutvecklas och matchas mot arbetsgivarnas behov av arbetskraft. Modellen har utvecklats och använts i de deltagande kommunerna under projektets gång.

Match2job-metoden bygger på fyra centrala delar som är den grundstruktur som projektet byggts upp kring. Dessa är:

- Planering i samverkan
- Urvalsnyckel och urval
- Genomförande Yrkes-SFI
- Horisontella principer.

Det har funnits utrymme för anpassningar av modellen i de deltagande kommunerna utifrån deras specifika förutsättningar ska tilläggas (vi kommer att återkomma till detta längre fram

när vi tittar på projektets resultat). Match2Job har dock inneburit en grundstruktur som kommunerna hållit fast vid under genomförandet. Respektive steg i modellen beskrivs nedan:

Del 1. Planering i samverkan (PIS)

Projektet uppmärksammade vid uppstart att det saknades en bra samordning gällande arbetet med kartläggning och introduktion av nyanlända. Detta innebar starten av ett samarbete mellan kommun och arbetsförmedlingen, där man tillsammans skapade metoden PIS – planering i samverkan. Syftet med PIS har varit att de samverkande parterna runt nyanlända ska få en enhetlig bild av nyanländas förutsättningar och möjligheter. PIS handlar också om att det i samtalet och planeringen ska vara tydligt för de nyanlända vad som krävs för att nå egen försörjning och vilka olika vägar som finns. PIS hjälper på så sätt till att matcha rätt sökande till de utbildningar som finns inom projektet. Denna metod introducerades i de åtta deltagande kommunerna.

Del 2 Urvalsnyckel och urvalsprocess

Match2job identifierade även ett behov av att skapa förutsättningar för arbetsgivare i behov av arbetskraft att hitta rätt medarbetare. För detta utvecklades Urvalsnyckeln som den metod som ska användas inför varje utbildningsstart. Urvalsnyckeln utgår från den kartläggning som har gjorts i PIS samtalet och syftar till att fungera som ett stöd och en garanti för att hitta nyanlända med rätt egenskaper för det framtida yrket. Något som exempelvis kan vara svårt för den nyanlända att lyfta upp vid ett traditionellt kartläggningssamtal eller intervju.

För att matcha rätt utbildningsplats använder handläggaren Urvalsnyckelns olika delar. I dessa olika delar ingår SFI-lärare, yrkeslärare, vuxenutbildare, arbetsförmedlare och arbetsgivare. De delar som ska finnas med i processen för att Urvalsnyckeln som metod ska fungera är:

1. språkliga förutsättningar
2. engagemang och förståelse
3. erfarenhet av yrket
4. praktisk fallenhet.

Praktisk fallenhet utgör den del av Urvalsnyckeln där personen får visa på egenskaper och förutsättningar för yrket som kanske inte kan komma fram genom en intervju eller kartläggning. Det praktiska momentet syftar även till att ge den nyanlända mer inblick i yrket, där förhoppningen är att det antingen stärker motivationen för utbildningen eller visar att intresset var svalt. Arbetsgivaren ges i denna del av Urvalsnyckeln även en möjlighet att bedöma potentialen hos den framtida eleven utifrån egen erfarenhet och kunskap om branschens behov på kompetens.

Ekonomisk planering har även varit en viktig beståndsdel i Urvalsnyckeln. Här har varje deltagare fått en plan för hur dess ekonomiska situation kan se ut från start av utbildningen fram till anställning.

Del 3 Yrkes-SFI

Yrkes-SFI är en ny del av vuxenutbildningen. Det centrala är att man kombinerar yrkesutbildning med yrkesinriktad SFI-undervisning med syftet att de som är i behov av Yrkes-SFI snabbare ska kunna ta steget ut på arbetsmarknaden. För att slutföra en Yrkes-SFI utbildning krävs det att man uppnår en nivå rent språkligt samtidigt som man erhåller specifika egenskaper och kunskaper kopplade till yrket. Urvalsprocessen till Yrkes-SFI illustreras genom projektets egen bild nedan.

Del 4. Horisontella principer

Den fjärde delen i metodiken har varit att arbeta för att – i alla stegen - säkerställa att deltagarna har lika förutsättningar att söka, gå och slutföra en utbildning inom ramen för Match2job. En del av metodiken har därmed varit att inom ramen för projektet arbeta för att synliggöra och motverka strukturer som hindrar deras potential och utveckling för individerna som delar. Konkret handlar detta dels om att genomföra olika typer av kunskapshöjande insatser riktade mot individer inom arbetsförmedling, kommun och hos utbildningsanordnare – för att utmana rådande könsroller och normer. I detta ligger också om att följa upp hur målgruppen (de studerande) bemöts på utbildningar och vid praktik, och om det finns behov genomföra insatser för att motverka problem kopplat till detta.

Modellen och de fyra komponenterna kan sammanfattas i nedanstående schematiska figur, hämtad från projektets egna beskrivning.

Figur 1. Match2job metodiken; **Källa:** Match2Job



3 MATCH2JOBS RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE

Syftet med detta kapitel är att beskriva de resultat som Match2Job uppnått samt att ge en bild av hur väl projektet nåt de mål som sattes upp i ansökan och genomförandeplan. Vi har valt att strukturera kapitlet utifrån fyra perspektiv inom vilka såväl mål som resultat kan ordnas. Det handlar om:

- Individnivå – det vill säga både nyanlända kvinnor och män samt individer som är verksamma vid de deltagande aktörerna i projektet (såsom arbetsförmedling, kommuner och utbildningsanordnare).
- Organisationsnivå – dit framförallt kommuner, arbetsförmedling och arbetsgivare räknas.
- Strukturnivå – där resultat och mål kopplat till det samlade arbetssättet och organiseringen kring yrkes-SFI och kompetensförsörjningsarbete återfinns.

Slutligen återfinns, för det fjärde, ett antal horisontella mål vilka kan sägas ”skära” igenom samtliga nivåer. Vi kommer i kapitlet både beskriva vilka resultat vi ser från utvärderingen samt hur vi bedömer projektets måluppfyllelse.

Att följa upp Match2Jobs måluppfyllelse är inte helt okomplicerat då projektet är behäftat med en lång rad mål, fördelat på olika nivåer. Vissa av målen är därtill förhållandevis vagt formulerade och saknar vissa av de komponenter som ett utvärderingsbart mål bör innehålla (vi återkommer till detta längre fram i rapporten).

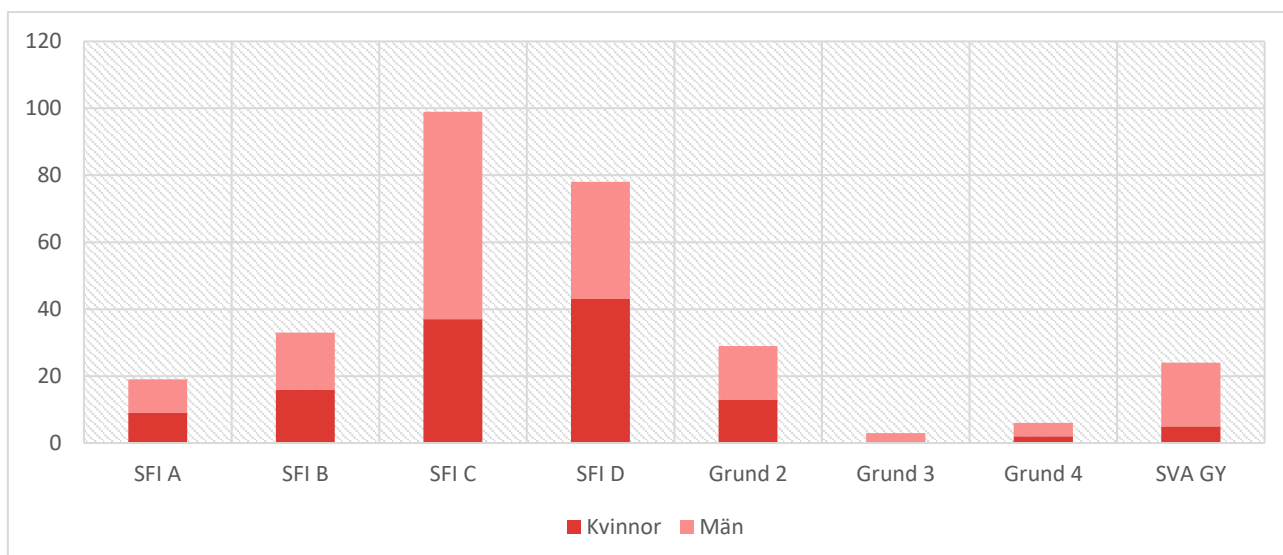
3.1 RESULTAT OCH MÅL PÅ INDIVIDNIVÅ

Projektets primära målgrupp har utgjorts av nyanlända kvinnor och män som står långt från arbetsmarknaden. Målsättningen har varit att genom tillämpning av den metod som beskrivits ovan bidra till att de via Yrkes-SFI når en snabbare språkinläring samt att de når sysselsättning. Projektet har satt som mål att det ska ha nått ut till 200 individer i projektet och att hälften av dessa ska ha påbörjat en bristyrkesutbildning under tiden de deltar i projektet.

Baserat på Match2Jobs egna sammanställningar kan vi se att projektet nått ut till 290 individer (varav 57 procent män och 43 procent kvinnor). Merparten av de som påbörjat utbildningen – 61 procent – var lågutbildade med avklarad grundskola som högsta utbildningsnivå. Den största andelen av deltagarna var antingen inskrivna vid Etablering eller inom JOB (tidigare etablering) vid arbetsförmedlingen, totalt nära 60 procent av deltagarna.

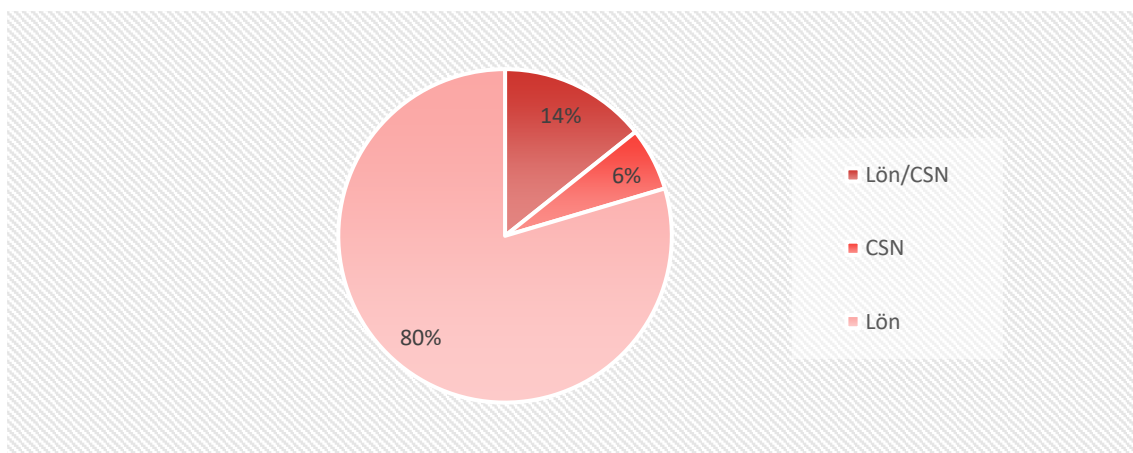
Som framgår av figuren nedan befanns sig merparten av deltagarna språkmässigt på SFI B eller SFI C när de påbörjade utbildningen.

Figur 2. Språknivå vid utbildningsstart, n=290 **Källa:** Sammanställning från Match2job



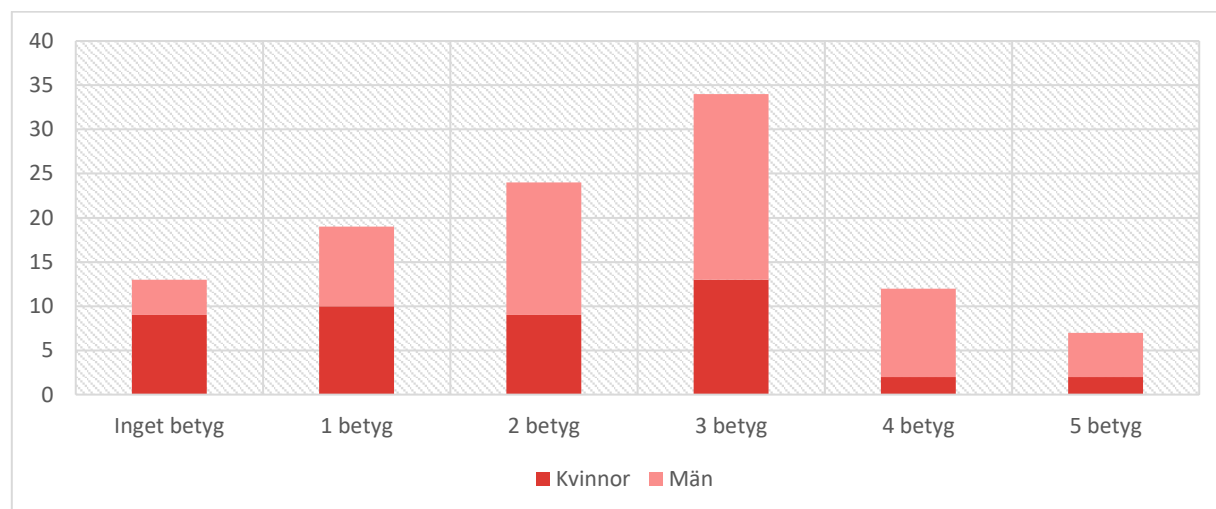
Fram till februari år 2020 hade 172 personer genomfört en utbildning, och av dessa har 141 fullständiga yrkesutbildning med godkända betyg. Vid en uppföljning tre månader efter färdig utbildning hade 49 av 59 elever någon form av försörjning (uppföljningen förutsatte att det gått minst tre månader efter att utbildningen avslutats, varför inte samtliga elever ingått). Vilken typ av försörjning fördelar sig enligt diagrammet nedan.

Figur 3. Typ av försörjning, 3 månader efter avslutad utbildning, n=49, **Källa:** Sammanställning från Match2job.



Från projektets resultatuppföljning kan även konstateras att det skett en språkutveckling hos deltagarna. Av de som genomgått utbildning inom ramen för Match2Job kan merparten uppvisa 3 betyg eller mer i svenska efter avslutad utbildning.

Figur 4. Antal betyg efter i svenska efter avslutad utbildning, n=109 **Källa:** Sammanställning från Match2job



3.1.1 HUR HAR DELTAGARNA UPPLEVT PROJEKTET?

Under hösten 2019 genomförde WSP fokusgruppsamtal med deltagare från projektet för att fånga deras egna upplevelse av projektet. Fokusgrupperna syftade till att ge möjlighet för deltagarna att ge sin bild av hur de upplevt sitt deltagande i projektet och den utbildning de genomgått. Samtalen genomfördes i mindre grupper vid tre tillfällen i tre kommuner: Kristinehamn, Kil samt Karlstad. Totalt kom ett 25-tal deltagare att intervjuas genom fokusgrupperna. Samtliga hade genomfört eller var i slutfasen av sin utbildning, och grupperna var sammansatta för att fånga en bredd av olika utbildningar.⁴

Intervjuerna byggde på tre teman: *Kontakten med Match2Job, Hur man upplever utbildningens innehåll, Hur man upplevt praktik och kontakt med arbetsgivare samt Hur man generellt upplevt utbildningen.*

Den bild som framkom från intervjuerna visade på att merparten var nöjda med den utbildning de gått vad gäller innehåll och nivå. De intervjuade upplevde att det var ett högt tempo och att det ställdes tydliga krav. Det framkom också att det skiljde sig åt mellan deltagarna kring vilken information de fått inför utbildningen kring vilka krav och förväntningar som fanns. Det var också tydligt att det sett olika ut i kommunerna i processen inför utbildningarna.

Klassrumsundervisningen, såväl avseende innehåll, lärare och utbildningsmiljö i stort ges genomgående goda omdömen av merparten. Det framkom i ett fall att man upplevt kränkande beteende i klassrummet. Något som lyfts för projektet och som man arbetat för att hantera. Baserat på intervjuerna och de uppföljningsenkäter som projektet gjort är utvärderingens bild att detta snarare handlar om ett enskilt fall än ett strukturellt problem.

Att det fanns ett tydligt yrkes- och arbetsmarknadsfokus på utbildningen var något som genomgående sågs som mycket viktigt hos deltagarna. Det var också det som var en stark drivkraft hos de intervjuade, och som medfört att de känt sig motiverade att lägga mer tid och kraft än de kanske annars gjort. Att utbildningen innebar möjlighet till praktik var centralt i detta.

⁴ Frisörer, Vårdbiträde, CNC, Barnskötare. Fordon/verkstad och Kockar

Det framkommer även ett antal utmaningar för projektet vid intervjuerna. Dessa var dels kopplade till kommunikation från projektet om vilka förväntningar man som deltagare kunde ha, dels om hur man bemötts ute hos arbetsgivare.

Gällande kommunikationen menade flera att det var otydligt hur stora möjligheterna till anställning efter utbildningen var och vilken språknivå som förväntades för att fullgöra utbildningar. En del deltagare menar att de hade bilden av att de genom utbildningen i princip kunde räkna med ett fast arbete. Något som sedan inte visade sig vara fallet, vilket inneburit en besvikelse. Inom exempelvis vårdbiträdesutbildningen såg man att timanställningar och vikariat gick till personer utan utbildning, men de själva, som genomgått utbildning, hade svårt att få jobb. Dessa skillnader mellan förväntningar och utfall innebar att flera deltagare beskrev sig själva som besvikna, och att de sannolikt kunnat få samma arbete även utan att gått en utbildning.

Vidare synliggjorde fokusgruppsamtalen en skillnad i hur väl bemötandet har fungerat under utbildningen och praktiken mellan olika yrken. Här beskrevs bemötandet som positivt av de deltagare som gått utbildning inom CNC, fordonmekanik samt kockutbildningen – där man upplever sig inkluderad, sedd såväl som att vara en del av arbetsplatsens gemenskap.

De som läst till vårdbiträde och genomfört praktik upplevde istället ett sämre bemötande, känt sig förminskade och mindre inkluderade på arbetsplatsen än de ordinarie anställda. Det är svårt att peka på orsakerna till de olika bilder som intervjuerna gett. Däremot var förhållandevis stora skillnader mellan olika utbildningar.

Hur deltagarna upplevde språknivån på utbildningen var en centralfråga för intervjuerna. Det framkom att språket och erfarenheten att genomföra utbildningen på svenska var en utmaning, vilket föranledde mycket tid på egenstudier hemma. Samtidigt upplevde de själva att språkinläringen förbättrats avsevärt. Ett tydligt samlat intryck var att individernas egna motivation och drivkraft kommit att vara viktiga för att de tar sig igenom utbildningen.

Sammanfattningsvis är utvärderingens bild att:

- Match2Jobb bidragit till att individer genomgått en yrkesutbildning.
- Projektet har bidragit till att ett 50-tal individer idag försörjer sig genom lönearbete.
- Språkinläringen för individer har förbättrats genom att kombinera yrkesutbildning och SFI.

I sin projektansökan har Match2Jobb satt upp ett antal resultatmål för gruppens deltagande individer. Vi har nedan listat dessa samt hur utvärderingen bedömer projektets måluppfyllelse.

Tabell 1. bedömd måluppfyllelse avseende deltagande individer, **Källa:** WSP

Deltagarna får genom projektet...	Bedömd måluppfyllelse	Vår kommentar
Samordnad individuell kartläggning, etableringsplanering och studie- och yrkesvägledning	Ja	Uppfyllt genom PIS-samtalen som ingår som en del av metoden.
Samordnat stöd och uppföljning	Ja, till viss del.	Samordning har ökat genom PIS-samtalen som ingår som en del av metoden.
Kompetensinsatser som bidrar till ökad kunskap om interkultur, tillgänglighet och icke-diskriminering	Ja, till viss del	Har ingått som en del av utbildningarna.
Yrkesinriktad SFI som ger bättre förutsättningar att snabbt uppnå den nivå i svenska som krävs inom yrket	Ja	Har varit en del av kärnan i Match2Jobb och hur utbildningarna lagts upp.
Arbetsplatsförlagd yrkesutbildning med anpassade stödinsatser för snabb kompetenshöjning inom relevanta bristyrken och etablering av kontakter med arbetsgivare med rekryteringsbehov	Ja.	Praktik har ingått i utbildningarna. Det har i vissa fall inte blivit av. Uppfyllt för merparten.

Stödsinsatser som vägledning, studiebesök, branschinformation, arbetsmarknadsprövning, matchning, språkstöd osv som skapar förutsättningar att klara av en yrkesutbildning	Ja	Genom funktioner vid kommun, AF och studievägledning.
Upplever att de har möjlighet att ta del av projektets insatser på lika villkor oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.	Ja	Vår bild är dock att den majoriteten av deltagare upplevt ett jämlikt bemötande. Det har framkom två enskilda fall vid uppföljning och i fokusgrupp kring ett upplevt kränkande bemötande i klassrum. Detta har lyfts fram och arbetats med av projektet.

3.1.2 RESULTAT FÖR INDIVIDER VERKSAMMA VID DELTAGANDE AKTÖRER

Utöver att arbeta mot individer som står långt från arbetsmarknaden har projektet riktat in sig mot verksamma vid kommun, arbetsförmedling och utbildningsansordnare. Målsättningen har varit att genom Match2Job utveckla ett arbetssätt och en metodik som innebär en ökad samordning av insatser och öka effektivitet i arbetet.

I de intervjuer som förts inom ramen för utvärderingen – med framförallt verksamma vid kommuner - framkommer att modellen med PIS-samtal anses bidra till en ökad samordning. Det har kommit att minska tiden som läggs på kartläggning, vilket resulterat i ett effektivare arbete och även – upplever man från de intervjuade – ökad tydligheten för individen om hur processen framåt ser ut. En intervjuad kommunverksam uttrycker det som att:

” Detta [det vill säga tidig kartläggning] var något som fungerade dåligt innan projektet och det där det blivit bättre av Match2Job. Det har varit mycket missförstånd innan där en kartläggning sker hos alla olika aktörer och som ger 3 olika planeringar. Man får bort mycket missförstånd på detta sätt.” (Intervju kommun A)

Från intervjuerna med deltagare från projektet framkommer tre övergripande resultat i utvärderingen.

Det handlar för det första om införandet och uppbyggnaden av PIS-samtalen och den samverkan som sker genom dessa. Detta lyfts av flertalet intervjuade fram som ett viktigt verktyg och något som projektet stöttat i att ta fram och utveckla rutiner för. Detta är något som vi också bedömer har stor potential att leva kvar efter projektets avslut (vi kommer att återkomma till detta längre fram i rapporten).

För det andra lyfts det fram att man kommit att involvera arbetsgivare och utbildningsansordnare i betydligt högre grad än tidigare. Något som flera intervjuade menar utgör en av de största skillnaderna som Match2Job inneburit gentemot hur de arbetat tidigare. Därmed inte sagt att det inte funnits en tanke om att stötta individer till att etablera sig på arbetsmarknaden, men Match2Job upplevs ha tydliggjort och stärkt detta. En informant uttrycker det som att:

”En skillnad som jag upplever är att det varit tydligt att målet varit sysselsättning. Det kom att bli orsaken till att vi samverkade och kartlägger individen. Det är något som Match2Job bidrog till att sätta ljuset på kanske man kan säga” (Intervju kommun C).

För det tredje framkommer det tydligt från intervjuerna att utöver utvecklingen genom själva Match2Job-metoden beskriver intervjuade att projektet varit en ögonöppnare. Arbetssättet har lett till att man idag ifrågasätter den modell som råder där nyanlända ska genomgå hela SFI-utbildningen innan de kan ta steget ut på arbetsmarknaden. Samtidigt som det skett ett skifte mot att se till den samlade kompetensen har alltså kravbilderna på språkkunskaper ändrats genom den framväxande idén om ”learning-by-doing”, både gällande praktiska yrkeskunskaper och språk. Ett par intervjuade menar också att detta gjort att man börjar

ifrågasätta hastigheten på flödena mellan SFI-utbildning och arbetsmarknaden, och uppmärksammat kraven på nya sätt att arbeta för att lyfta målgrupper ur bidragsberoende.

Vi ser i utvärderingen att bilden varierar mellan kommunerna. Projektet har haft ett större genomslag i Kristinehamn, Hammarö och Karlstad i jämförelse med exempelvis Filipstad och Arvika. Det är svårt att peka på en enskild faktor bakom detta. Det finns individuella förklaringsfaktorer, med byte av delprojektledare etc. som påverkat i vilken takt arbetet bedrivits. Det skiljer sig också åt – menar flera – mellan hur lätt det har varit att åstadkomma förändring och hur väl förankrat projektet kommit att vara hos centrala tjänstemän och politiskt runt om i kommunerna.

Sammanfattningsvis är utvärderingens bild att:

- Match2Jobb har bidragit en ökad samordning och koordinering.
- Projektet har satt fokus på sysselsättning som målet för etableringsarbetet.
- Resultaten och avtrycket från projektet varierar mellan kommuner.

Ställer vi upp målen i ansökan som kopplar till individnivån hos deltagande aktörer, samt hur utvärderingen bedömer måluppfyllelsen ser det ut enligt tabellen nedan.

Tabell 2. Bedömd måluppfyllelse avseende deltagande individer, **Källa:** WSP

Deltagande organisationer får...	Bedömd måluppfyllelse	Vår kommentar
Arbetsförmedlare får nya verktyg och metoder i arbetet med kartläggning och etableringsplanering, samt samarbetspart för samordning utifrån individens behov	Ja	Framförallt genom PIS-samtalen och de riktlinjer som tagits fram för dessa.
Kommunernas integrationshandläggare, eller motsvarande, får möjlighet att i samarbete med AF och tidigt träffa alla nyanlända i kommunen, medverka vid kartläggning och etableringsplanering, samt snabbt bistå med stöd och samordning gällande behov som ligger utanför AF:s ansvarsområde	Ja	Sker genom PIS-samtalen, och den ökade samordningen. Ser dock olika ut i kommunerna. Visst frågetecken för den sista delen.
Arbetsförmedlare och projektledare får handledning och coaching i arbetet med målgruppen	Ja	Har genomförts insatser under projektet löpande.
Projektanställda, arbetsgivare, styrgrupper och samverkansaktörer får kompetensinsatser som ger ökad kunskap när det gäller handledning, normkritik, interkultur, jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering	Delvis uppnått	Har genomförts insatser under projektet med målgrupperna projektmedarbetare, företrädare för vuxenutbildning, kommun och arbetsförmedling. Däremot nått ut mindre mot arbetsgivare.

3.2 RESULTAT PÅ ORGANISATIONSNIVÅ

Vi har ovan sett till projektets resultat för de individer som deltagit. Syftet med detta kapitel är att undersöka vilka resultat Match2Jobb skapat för de organisationer som deltagit. I projektansökan tas både mål för kommun och arbetsförmedling tillika mål för arbetsgivare upp. Vi har därför valt att – för tydlighetens skull – dela upp kapitlet i två delar. Vi inleder med att se till målen för deltagande kommuner och Arbetsförmedlingen.

3.2.1 RESULTAT FÖR KOMMUN OCH ARBETSFÖRMEDLING

Det är utvärderingens bild att Match2Jobb framförallt skapat tre resultat inom detta område. Det handlar för det första om en ökad samordning mellan organisationer som arbetar med nyanländas etablering, för det andra om en närmare koppling mellan utbildning och arbetsgivare samt, för det tredje, om ett mjukt skifte i synsätt på målgruppen.

Avseende det första resultatet lyfts en ökad koordinering och samverkan samt det arbets sätt som Match2Job bidragit upp i princip samtliga intervjuer med företrädare för kommun och arbetsförmedling. Detta framförallt som en följd av PIS-samtalen. Samtidigt tas upp att PIS-samtal i sig är inte ett helt nytt arbets sätt för alla kommuner. Det har funnits liknande modeller och arbets sätt tidigare (såsom t.ex. trepartssamtal). Genom Match2Job upplevs det dock, menar flera intervjuade, att detta arbets sätt har kommit att "sätta sig" och få en ökad enhetlighet. En informant menar exempelvis att:

"[...] min bild är att det gett bättre strukturer och samordning mellan aktörer – Arbetsförmedling, kommun och utbildnings system" (Intervju; kommun B)

En annan informant från kommunsidan är inne på samma spår, och formulerar det enligt följande:

"Det tydligaste resultat är PIS-samtalen och den metoden – där har M2J varit centrala. Det är en modell vi kommer att behåll och anpassa. Sedan har vi inte riktigt fått svung i detta - det beror på flera saker. Vi stannar upp lite i SFI, trögförändligt, och handlar det om om hur systemet är riggat. Svårt att ändra." (Intervju; kommun D).

I utvärderingen ser vi att detta lyfts fram som ett av de tydligaste resultaten från projektet kopplat till arbets sätt.

Ett ytterligare område som tas upp, där Match2Job inneburit en skillnad handlar om användandet av en urvalsnyckel och hur matchningen mot bristyrken gjorts. Att tidigt koppla an mot utbildningssystem och arbetsgivare för att fånga upp deras behov och aktivt arbeta med urval kopplat till förkunskaper och motivation hos individen beskrivs som ett nytt arbets sätt för många. Det upplevs ha gett ett tydligt fokus menar flera intervjuade på vad som är målet för arbetet – att få ut fler personer i försörjning. Detta har naturligtvis funnits med även innan Match2Job, men projektet har – enligt vår bild – inneburit att strukturer för att arbeta med detta har utvecklats i betydande grad. En intervjuad kommunföreträdare menar att:

"Jag tycker också det känns som det gett ett tydligare fokus från alla inblandade parter att det är jobb och utbildning man planerar från starten. Där är kanske en skillnad från tidigare " (kommun C)

En annan informant menar att:

Det som varit bra är att det kommit att bli ett tydligt fokus på individen och ett gemensamt mål, att komma ut på arbetsmarknaden. Det har varit ett individcentrerat arbets sätt, som varit nytt för många. Jag tror att man lyckats bra tack vare att detta varit en del av projekt." (Företrädare för Arbetsförmedlingen)

Det tredje resultatet vi tycker oss se på deltagande organisationer från Match2Job handlar om en förändring i synsätt, eller mind-set, hos deltagande aktörer. Med detta menar vi att projektet hela tiden byggt på en grundsyn där den enskilda individen har förmågan att, genom både stöd och stöttning men också krav, ta stora steg i sin utveckling. Vi ser detta exempelvis i att projektet drivit på för att avslutat SFI inte ska vara en förutsättning för att kunna gå yrkesutbildning. Det är också något som ligger till grund för urvalsnyckeln där individuell drivkraft, motivation och förkunskaper (formella eller icke-formella) ska väga tungt. Dessa resultat är samtidigt svårare att "ta på", och får ses som indikativa, då det inte varit möjligt att på ett strukturerat sätt fånga upp det inom ramen för utvärderingen.

Sammanfattningsvis är utvärderingens bild att:

- Match2Jobb har bidragit till en ökad koordinering och samordning mellan nyckelaktörer såsom kommun och arbetsförmedling.
- Match2Jobb har kommit att involvera arbetsgivare i högre utsträckning och fört in deras behov av kompetens i arbetet med etablering.
- Projektet har bidragit till en förändring i synsätt på individen och vilken roll drivkraft och motivation spelar för att tillgodogöra sig en yrkesutbildning (trots att formella språkkunskaper saknas).

Ställer vi upp målen i ansökan som kopplar till deltagande organisationer, samt hur utvärderingen bedömer måluppfyllelsen ser det ut enligt tabellen nedan

Tabell 3. Bedömd måluppfyllelse avseende deltagande organisationer, **Källa:** WSP

Mål	Bedömd måluppfyllelse	Vår kommentar
Arbetsförmedlingen (AF) får nya verktyg och metoder för kartläggning och etableringsplanering, samt nya effektivare insatser för nyanlända kvinnor och män som ger bättre förutsättningar att lyckas med etableringsuppdraget	Ja	Den arbetsmodell som Match2Jobb innebär metoder och arbetssätt som till stora delar är nya.
AF får stöd av kommunerna gällande samordning av nyanländas behov	Ja	Genom en ökad samverkan – tydligast i PIS-samtalen.
Medverkande organisationer får ökad kunskap om interkultur, normkritik, jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering	Ja	Projektet har genomfört utbildningar på temat för deltagare från kommun och Arbetsförmedling. Framförallt i de inledande delarna av projektet.
Medverkande organisationer får nya samarbets- och samverkansstrukturer	Ja	Tydligt resultat från projektet.
AF och kommunerna får nya verktyg och metoder i arbetet med nyanländas etablering i studier och arbete	Ja	Ja, se ovan ang. metoder.
Kommunerna utvecklar nya former för yrkes-SFI och yrkesutbildning för nyanlända	Ja	Ja, finns flera exempel på detta. Skiljer sig dock åt mellan kommuner.

3.2.2 RESULTAT FÖR ARBETSGIVARE

Baserat på de intervjuer som genomförts kan det konstateras att arbetsgivarna genomgående upplever sig vara nöjda med de kontakter de haft med Match2Jobb. Det handlar såväl om den information de fått om projektet, de träffar de haft med kommunerna och de möten de deltagit på med företrädare för projektet som besökt företagen i de olika kommunerna.

Arbetsgivarnas deltagande har skett på olika sätt. Det har handlat om att arbetsgivare deltagit i urvalet av sökande innan de påbörjat en utbildning för att bedöma intresse och förutsättningar hos en påbörja en praktik/APL-anställning. Arbetsgivaren har exempelvis fått beskriva vad som är viktiga egenskaper hos en framtida anställd. Av dessa har flera urval skett i arbetsgivarnas lokaler. I andra fall har deltagandet skett genom att arbetsgivarna genomför snabbintervjuer med sökande, som en del av antagningsprocessen, eller att man deltar som observatörer under praktiska urvaltester.

Samtliga intervjuade arbetsgivare är positiva till möjligheten att vara med i urvalsprocessen och ha möjlighet att peka på sina behov, för att på så sätt öka förutsättningarna för en god matchning. De menar också att de ser bra resultat från detta och haft goda erfarenheter från de praktikanter som kommit och flera har också kommit att anställas.

Vi ser samtidigt att det hos ett antal intervjuade arbetsgivare framkommer att det är en utmaning att ta emot och anställa från målgruppen på grund av språknivån. Språket beskrivs som centralt, dels för att kunna ta emot och bemöta kunder, dels för att bli en del av arbetslaget. Det framhålls vara svårt att bli en naturlig del av gemenskapen om inte språket är på plats, en gemenskap som i sin tur beskrivs som viktig för det arbete som utförs där goda relationer exempelvis leder till stöttning i utförandet av arbetsuppgifter. Samma arbetsgivare lyfter samtidigt att praktik och att man är ute på arbetsplatsen ger, som en intervjuad uttrycker det, skjuts i språkutvecklingen.

En målsättning för Match2Job har varit att bidra till en attitydförändring hos arbetsgivare kring att anställa nyanlända, eller individer med lägre färdigheter i svenska. Ambitionen för projektet har varit att bidra till att denna grupp ses som en värdefull resurs för driften av ordinarie verksamhet samt att säkerställa ett gott bemötande på arbetsplatserna. Vi har svårt att från utvärderingen se några tydliga avtryck rörande detta hos de intervjuade företagen. Vår bild är att projektet i lägre grad kommit att arbeta med "mottagarkapacitet" hos arbetsgivarna. Det är inte osannolikt så att en ökad kunskap och kännedom om gruppen nyanlända skulle bidra till att minska de utmaningar som man som arbetsgivare ser att språket innebär. Detta är ett område där vi ser att projektet sannolikt hade kunnat göra mer.

Vår samlade bild från intervjuerna är att arbetsgivare är nöjda med sitt deltagande i projektet, och upplever att de ha nytta av det. Det finns också ett intresse från merparten av de intervjuade att delta i ett fortsatt arbete med att matcha nyanlända mot bristyrken genom Yrkes-SFI utbildning.

Tabell 4. Bedömd måluppfyllelse avseende deltagande arbetsgivare, **Källa:** WSP

Deltagarna får...	Bedömd måluppfyllelse	Vår kommentar
Arbetsgivare (AG) får bedöma nyanländas lämplighet inom olika branscher	Ja	Det är en bärande del i metoden.
AG får påverka utformning av yrkesutbildning utifrån branschens behov	Ja	Det är på samma sätt som ovan viktig del av metoden.
AG får lära upp nyanlända inom sitt företag/organisation via arbetsplatsförlagt yrkesutbildning	Ja	I den absoluta merparten av utbildningarna har APL ingått. Det har i ett skäl uteblivit i ett par utbildningar (ett mindre antal).
AG får tillgång till kompetent arbetskraft och möjlighet att klara sin kompetensförsörjning	Ja	Utvärderingens bild är att projektet har bidragit till detta.
AG stärker sin konkurrenskraft och öka kvalitén i verksamheten genom ökad mångfald som bidrar till nya perspektiv och utveckling av arbetsmiljö, normer, attityder och värderingar	Delvis	Mycket svårt att utvärdera ett komplext mål. Projektet har bidragit till att underlätta kompetensförsörjning.
AG får möjlighet till ökad jämställdhet och jämlikhet på arbetsplatserna genom att bryta könsstereotypa mönster på arbetsplatserna och rekrytera normkritiskt.	Delvis	Projektet ger möjlighet till detta. Inte detsamma som att arbetsgivare väljer att göra så, bör tilläggas.

3.3 RESULTAT PÅ STRUKTURNIVÅ

Ett övergripande mål för Match2job har varit att ta fram och implementera en regional modell för arbetsplatsförlagd bristyrkesutbildning. Projektet har genom detta haft en strukturbyggande ambition. Vi kan ur utvärderingen se ett antal resultat som kopplar till detta, samtidigt som vi menar att Match2Job inte nått detta mål.

Samverkan mellan aktörer inom kommuner har utvecklats som en följd av projektet. De intervjuade beskriver att projektet bidragit till en ökad samverkan mellan kommun, arbetsförmedling och utbildningsanordnare inom respektive kommun. Merparten av de intervjuade pekar på att projektet kommit att bidra till att aktörerna hittat former för hur de kan

arbeta tillsammans. Som konkret exempel på detta lyfts PIS-samtalen fram, samt hur man involverat arbetsgivare i utbildning och urval av studenter. Här menar man att Match2Job spelat en viktig roll, genom att erbjuda en modell och ett "koncept" för att arbeta ihop, på ett för flera aktörer nytt sätt.

Match2job har bidragit till en ökad enhetlighet i hur man arbetar i de åtta kommuner som deltagit. Vi kan i utvärderingen konstatera att samtliga kommuner har, eller är uppe i en process för att implementera en struktur och arbetsmodell som ligger i linje med Match2Jobs arbetsmodell. Vi kan samtidigt se, vilket är viktigt att lyfta, att kommunerna nått olika långt i arbetet. I korthet är vår bild att Karlstad, Kristinehamn, Torsby, Storfors och Hammarö kommit längre i att arbeta utifrån Match2job-metoden med PIS-samtal, urvalsprocessen och Yrkes-SFI. Medan andra kommuner – såsom Arvika och Filipstad inte kommit lika långt. Dock anger man att ambitionen och intentionen för att bygga vidare på Match2Job finns även i dessa båda kommuner.

Vi kan samtidigt inte se att samverkan och utbytet mellan kommunerna har stärkts i lika hög grad genom Match2job. Hos de åtta deltagande kommuner lyfts det visserligen fram att det varit värdefullt att ingå i ett större projekt med flera kommuner. Något som gett möjlighet att ta del av varandras erfarenheter och lärdomar. Det har även inneburit en möjlighet att tillsammans lösa gemensamma problem. Samtidigt är, menar vi, avtrycken från projektet svagare inom detta område. Flera informanter från kommunerna menar också att det kommer vara mindre samarbete och dialog efter att projektet avslutats och att det finns risk för att man "drar ifrån" varandra. En ytterligare faktor som man menar är en utmaning för att arbeta gemensamt i hela regionen, och som inte Match2Job kunnat lösa, är hur ersättningsystemet för utbyte av deltagare mellan kommuner ser ut. I dagsläget kostar det pengar för en kommun att skicka en deltagare till en utbildning i en annan kommun. Något som kan innebära begränsade förutsättningar för deltagare att söka utbildningar i andra kommuner. Detta är något som tillsammans med de geografiska förutsättningar i regionen (långa avstånd – framförallt mellan mindre kommuner), menar flera att detta är något som försvårat möjligheterna att bygga upp ett system där flera kommuner delar på utbildningar. Ovanstående berör framförallt de åtta kommuner som deltagit i projektet.

Ser vi till hela Värmland kan konstateras att Match2Job idag inte är en etablerad regional modell som samtliga 16 värmländska kommuner arbetar efter. Det har inom ramen för projektet gjorts insatser för att sprida projektet till övriga kommuner, men vi kan i dagsläget inte se konkreta avtryck från detta arbete. Ett resultat som dock kan lyftas fram är att Industriråd Värmland i sitt pågående ESF-projekt (Industriråd Värmland 2.0) kommit att bygga mycket av sin metod och upplägg på Match2Job arbetsmodell, där validering och urval av deltagare i utbildningar lyfts fram som viktigt. Något som innebär att resultaten från Match2Job fortsatt lever kvar.

Sammanfattningsvis är utvärderingens bild att:

- Match2Jobb bidragit till en ökad enhetlighet i arbetssätt kring etablering mellan de åtta kommuner som deltagit.
- Projektet har stärkt samverkan mellan nyckelaktörer inom respektive kommun, men förefaller i lägre grad bygga varaktiga samverkanstrukturer mellan kommuner.
- Projektet har inte nått det övergripande målet om att implementera en regiongemensam modell.

Tabell 5. Bedömd måluppfyllelse på strukturnivå, **Källa:** WSP

Projektet leder till att	Bedömd måluppfyllelse	Vår kommentar
En regional modell för bristyrkesutbildning för nyanlända inom etableringen utvecklas och implementeras	Nej	Det finns inte en enhetlig modell för hela regionen. Vi kan se en ökad samverkan och enhetlighet i arbetssätt hos de åtta medverkande kommunerna samt att Match2Job tankesätt återkommer i Industrirådet 2.0.
Effektivare utbildnings- och arbetsmarknads-etablering för nyanlända kvinnor och män utvecklas	Ja	Gäller för merparten av kommuner som deltagit i projektet.
Fler nyanlända kvinnor och män får utbildningsinsatser som möjliggör matchning och anställning hos arbetsgivare inom bristyrken	Ja	Ja, det är ett resultat från projektet (se även individmålen ovan).
Matchningsproblematiken på arbetsmarknaden minskar	Till viss del	Mycket ambitiöst mål, nås för vissa av företagen i framförallt kommunerna som deltagit.
Könsstereotypa mönster gällande utbildnings- och yrkesval bryts	Nej	Projektet har arbetat för detta, men inte åstadkommit en generell förändring.
Företag och organisationer i Värmland klarar av sitt kompetensförsörjningsbehov	Till viss del.	Projektet har bidragit till detta, men inte ett mål som är uppnått.
Ökad regional kompetens kring interkultur, normkritik, jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering	Ja, delvis	Match2Job har arbetat för detta hos de deltagande aktörerna i projektet. I lägre grad nått ut regionalt.

4 UTVÄRDERINGENS SYN PÅ MATCH2JOB

Vi har ovan sett till projektets resultat och dess måluppfyllelse utifrån målen i projektansökan.

Syftet med detta kapitlet är att presentera utvärderingens övergripande bild av Match2Job. Vi har valt att strukturera beskrivningen efter de övergripande frågeställningar som togs upp i inledningen av rapporten.

4.1 SAMMANFATTANDE BILD ORGANISERING, RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE

4.1.1 UTVÄRDERINGENS SYN PÅ MATCH2JOBS ORGANISERING

Vi kan i utvärderingen konstatera att projektet har haft en fungerande organisering av genomförandet. Det har funnits ett bra samarbete mellan projektgrupp och styrgrupp, med en tydlig arbetsdelning. Styrgruppen anger sig ha haft ett gott förtroende för projektledningen och att möten fungerat väl, underlag levererats och att man på ett bra sätt hanterat de frågor som dykt upp under genomförandet. Projektgruppen har rymt personer som med god kännedom om sina respektive kommuner och som varit förankrade inom sina respektive organisationer.

Huvudprojektledaren har här haft en central roll för att agera koordinator tillika pådrivare. Från såväl styrgrupp som övriga projektgrupp upplever man att detta arbete sköts på ett bra sätt.

Vår bild är att projektet har haft ett till stora delar agilt upplägg som kännetecknats av ett arbetssätt där man prövat insatser och löpande utvecklat och förändrat under genomförandet. Det är utvärderingens bild att den valda arbetsmodellen var väl anpassad för projektet och det förändringsarbete det inneburit. Samtidigt har den valda modellen med åtta delprojekt, med förhållandevis stora frihetsgrader i hur arbetet lagts upp inneburit ett antal utmaningar

kopplat till styrning och möjlighet att hitta ett enhetligt arbetssätt, något som vi ser inneburit att resultaten varierar mellan de deltagande kommunerna (som togs upp ovan).

4.1.2 **UTVÄRDERINGENS SYN PÅ PROJEKTETS RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE**

Som framkommer av kapitel tre är utvärderingens bild att Match2Job kan uppvisa en förhållandevis god måluppfyllelse avseende de mål som satts upp i projektansökan. Vi kan konstatera att merparten av målen är helt eller delvis uppnådda.

Vi kan samtidigt se att projektet har i sin ansökan formulerat ett stort antal mål. Vi summerar till ett 30-tal mål som projektet förutsatt sig att uppnå. Till detta ska även föras målen för ESF:s utlysning samt målen i den regionala utvecklingsstrategin, som projektet har som ambition att bidra till.⁵ Något som dels bidrar till en komplexitet, och dels gör det svårt att ge en överskådlig bild av projektets måluppfyllelse.

Som vi såg ovan är det relevant att tala om att det återfinns resultat på tre nivåer –individ, organisation och struktur. Där tyngdpunkten ligger på framförallt individ och organisationsnivån.

På individnivå är det utvärderingens bild att Match2Job haft en effekt på de individer som deltagit. Dessa har genom PIS-samtal i många fall fått ett tydligare och mer samordnat bemötande av nyckelaktörer som arbetar med etablering i kommunerna (vi avser här arbetsförmedling och kommunens olika enheter), individerna har fått möjlighet att läsa en yrkesutbildning och tidigt komma i kontakt med arbetsgivarna samt, utifrån de uppföljningar som gjorts av projektet, i förhållandevis hög grad kommit att gå mot egen försörjning.

På organisationsnivå pekar de intervjuade aktörerna på att projektet bidragit till en ökad samverkan mellan nyckelaktörer, bidragit ett delvis förändrat förhållningssätt där fokus på sysselsättning och eget arbete blivit tydligare. Flera av de intervjuade aktörerna – framförallt från kommuner - lyfter också fram att den tidiga involveringen av arbetsgivare, genom t.ex. urvalsprocessen, innebär ett förändrat arbetssätt. Såväl strukturen för PIS-samtal och Urvalsnyckeln beskrivs genomgående av de intervjuade som ett bra arbetssätt och något som man har som avsikt att behålla även efter projektets avslut.

Utvärderingen har svårare att se tydliga avtryck av projektet på en strukturell nivå. Med detta avser vi framförallt frågan om i vilken utsträckning Match2Job nått målet om att implementera en modell för att arbeta med bristyrkesutbildningar i hela regionen. Vår bild är att projektet inte kan sägas uppnått detta.

Avslutningsvis är det när vi ser till måluppfyllelse även relevant att återkoppla till den utlysning som ESF-rådet gjorde år 2016, och som Match2Job finansierats från. I denna anges det övergripande syftet vara att stötta nyanlända kvinnor och män i arbetsför ålder som står särskilt långt ifrån arbetsmarknaden. En målsättning var bland annat att projekten som finansierades skulle utveckla metoder som leder till att fler av målgruppen kommer närmare arbetsmarknaden eller etableras i arbete eller i studier. Givet de resultat som utvärderingen pekar på är vår samlade bedömning att Match2Jobs arbete kan sägas ha legat i linje med utlysningens intentioner och att projektet bidragit till de övergripande målen för utlysningen.

4.1.3 **UTMANINGAR OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR PROJEKTET**

Det är utvärderingens samlade bedömning att Match2job till väsentliga delar kan sägas varit ett lyckosamt projekt. Det har bidragit till en ökad samverkan mellan relevanta aktörer och

⁵ Vi har här valt att fokusera på de mål som pekats ut för projektet.

utvecklat ett arbetsätt som – givet de resultat som framkommer – stötta målgruppen till att komma in i arbete. Det finns ett antal lärdomar, eller framgångsfaktorer, från projektet som vi menar kan vara av värde att ta med sig in i ett fortsatt arbete.

En första lärdom är vikten av att löpande arbeta med förankring hos de deltagande aktörer (kommun, arbetsförmedling och utbildningsanordnare). Match2Job har haft som målsättning att förändra arbetsätt och införa en delvis ny metod. En lärdom från projektet är att detta förutsätter ett omfattande arbete med att förankra och "sälja" in projektidén hos aktörerna. Här har projektledningen lagt mycket kraft, och man har, som vi såg ovan, kommit olika långt i de olika kommunerna. En lärdom vi vill lyfta är att inte underskatta vikten av detta, och vilken tid det tar. Samt att det är en löpande process som behöver pågå under hela projektet. Nära kopplat till detta är att det varit en fördel att från projektets sida kunna visa på att nya arbetsätt och metoder ger effekt (t.ex. urvalsnyckel och PIS-samtal). Vår bild är att Match2Job löpande arbetat med att följa upp målgruppen och resultaten genom statistik, och använt detta som underlag för att visa på hur projektet bidrar till minskade kostnader för t.ex. försörjningsstöd i en kommun. Något som varit värdefullt i en strategisk kommunikation om projektet.

En andra framgångsfaktor menar vi är att företag och arbetsgivare involverats tidigt och att man utgått från reella behov i varje del av processen. Detta har varit en bärande del av Match2Jobs arbetsmodell. Samtliga intervjuade pekar på att detta bidragit till att en hög andel av deltagarna fått arbete efter utbildningen. En lärdom från projektet är att denna del av Match2Jobs arbetsätt är centralt att behålla.

En tredje lärdom från projektet menar vi ligger i det agila upplägget man valt för genomförandet. Detta har både varit en styrka men också en utmaning. Genomförandet har präglats av en öppenhet för att pröva, anpassa och lära under genomförandet. Något som vi menar varit en viktig faktor för att hitta ett arbetsätt som varit anpassat för de olika förutsättningarna i de åtta kommunerna. Det har samtidigt inneburit att genomförandet skiljt sig något åt mellan kommunerna, och att resultaten från projektet ser lite olika ut. Det är utvärderingens bild att det valda arbetsättet varit nödvändigt givet projektets komplexitet, samtidigt, som det ställer höga krav på styrning och struktur.

I utvärderingen framkommer ett antal utmaningar som projektet har haft att hantera under arbetets gång. Dessa är viktiga att fånga upp och ha med sig in i ett fortsatt arbete. Det är framförallt tre utmaningar vi vill lyfta fram:

- a) **Olika förutsättningar för kommunerna:** det har genom hela projektet varit tydligt att ett antal kommuner har kommit längre i arbetet och haft bättre förutsättningar skapa resultat. Det handlar om både om i vilken utsträckning det finns företag i kommunen som har möjlighet att ta emot praktikanter, hur stort elevunderlag som finns och vilka praktiska möjligheter som finns för individen att pendla för att läsa en utbildning. Vidare finns det skillnader som kopplar an till hur väl förankrat projektet varit in i de egna organisationerna. Här har ambitionen från projektet varit att delprojektledarna ska fungera som "ambassadörer" i sina respektive kommuner. Förutsättningar för detta har varierat. Det är utvärderingens bild att ett mer strategiskt tänk från start – kring hur projektet ska förankras, vad som krävs för att åstadkomma förändring och vilka specifika utmaningar som finns i respektive kommun. Detta hade bidragit till ett snabbare genomförandetakt och ökat förutsättningar för att resultaten lever kvar efter projektet.
- b) **Match2Job har haft ett komplext upplägg:** Det är viktigt att ha med sig i bedömningen av Match2Job att det till sitt upplägg har varit ett komplext projekt. Det är flera faktorer som bidrar till detta. Det handlar dels om vad projektet föresatt sig att

åstadkomma, dels om hur man valt att lägga upp arbetet. Ser vi till den första delen så har Match2Job arbetat för att förändra "hur saker görs" idag. Målsättningen har varit att utveckla en ny metod för att arbeta yrkes- och SFI-undervisning. Projektet har därmed kommit att utmana rådande strukturer och arbetssätt, vilket alltid är en utmaning.

Den andra delen som gör projektet komplext är hur man kommit att lägga upp arbetet. Genomförandet har byggts på åtta delprojekt i kommuner som skiljer sig åt avseende såväl storlek som näringslivsstruktur. Varje delprojekt har lett av projektledare som haft förhållandevis höga frihetsgrader att lägga upp sitt arbete och anpassa upplägget utifrån den egna kommunens förutsättningar. Vidare vilar stora delar av genomförandet på att aktörer, över vilka man inte har någon formell makt eller mandat att styra över, genomför aktiviteter. Sammantaget menar vi att detta summerar till ett komplext projekt som ställer höga krav på såväl projektledning som styrgrupp.

Vår bedömning är att projektet hade gynnats av att tidigt ta fram en enhetlig insatslogik och tydligare indikatorer, för att kunna underlätta styrning och säkerställa att man, trots komplexiteten, arbetar mot de uppsatta målen.

- c) **Projektet har haft högt ställda mål och siktat mot mycket:** det är utvärderingens bild att Match2Job har varit ett ambitiöst projekt med högställda mål. Vi kunde dessutom i kapitel 3 konstatera att det finns en stor mängd mål kopplade till projektet. Vår bedömning är att projektets genomförande hade gynnats av ett renodla målen, delvis sänka ambitionsnivån för vissa delar (framförallt de strukturpåverkande delarna) och på så sätt arbeta mer fokuserat mot vissa delar av projektet

5 SVAR PÅ UTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR

Vi har i kapitel 3 och 4 redogjort för utvärderingens bild av Match2Job resultat, måluppfyllelse och effekt på deltagarna. I uppdragsbeskrivningen för utvärderingsuppdraget har ett antal övergripande frågeställningar ställts upp. Dessa återfinns i rapportens inledande kapitel. Syftet med detta kapitel är att besvara dessa frågor. Svaren baseras i hög grad på de resultat som framkommit i kapitel 3.

5.1.1 HAR PROJEKTET UTVECKLAT NY METODIK SOM ÄR RELEVANT FÖR MÅLGRUPPENS ANSTÄLLNINGSBARHET?

Den första frågeställning som utvärderingen har att besvara handlar om och i vilken grad Match2Job kommit att utveckla en metod som påverkar målgruppens möjligheter till anställning.

Baserat på det som tagits upp ovan kring resultat och måluppfyllelse menar vi att mycket pekar mot att Match2Job kan sägas ha gjort detta. Den metod som projektet arbetat utifrån (se kapitel två) har utvecklats under projektets genomförande och praktiskt prövats och tillämpats i de deltagande kommunerna. Det är utvärderingens bild – baserat på intervjuer med deltagande aktörer, målgruppen i form av individer som genomgått utbildningar samt på statistik över utfallet, att modellen visat sig stärka deltagarnas möjlighet till anställning och självförsörjning.

5.1.2 HAR PROJEKTET SKAPAT STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR BLAND DE INVOLVERADE AKTÖRERNA?

Det är utvärderingens bild att projektet skapat ett antal resultat på strukturella nivå. Vi kunde exempelvis se en förbättrad samverkan genom PIS-samtal och ett ökat utbyte mellan offentliga aktörer och privat näringsliv kring behovet av kompetens och utbildningarnas inriktning som ett resultat av projektet. I utvärderingen ser vi också indikativa resultat på att projektet bidragit till ett skifte i förhållningsätt, eller mind-set, kring hur man ser på målgruppens förmågor och vikten av drivkraft snarare än språkfärdighet, för att tillgodogöra sig en utbildning.

Detta gör att vi menar att det är relevant att tala om att Match2Job bidragit till strukturella förändringar hos de involverade aktörerna. Dock är den centrala frågan i vilken utsträckning dessa förändringar lever kvar, efter projektets avslut.

Baserat på de intervjuer som genomförts bedömer vi att ambitionen hos de deltagande kommunerna är att stora delar av arbetssättet och metodiken ska leva kvar efter projektet. Konkret handlar det om:

- PIS-samtalen som arbetssätt.
- Användandet av Urvalsnyckel som modell för att matcha sökande mot utbildningar.
- Ha en dialog med företag och arbetsgivare kring vilka behov av kompetens.

Att man haft som en strategi från projektets sida att i låg grad finansiera aktiviteter och insatser genom projektmedel, utan istället strävat mot att påverka aktörers arbete inom ramen för deras ordinarie verksamhet menar vi har varit ett lyckat arbetssätt i detta sammanhang. Exempelvis har PIS-samtalen hos flera kommuner kommit att bli en utveckling av trepartssamtalen.

Något vi ser som en utmaning är dock frågan om uthålligheten i dessa förändringar. Detta är något som naturligtvis återstår att se. Det som talar för en uthållighet är den tydliga förankringen hos delprojekten och de goda resultaten i termer av ökad egen försörjning hos målgruppen som projektet kunna uppvisa. Samtidigt är det viktigt att betona att det under projektiden funnits en huvudprojektledare med tydligt ansvar att hålla samman arbetet och driva det framåt. Denna funktion försvinner efter projektet, något som vi menar ökar risken för att arbetet stannar av och att samordningen mellan aktörer kan komma att minska (då en pådrivande kraft försvinner).

I detta sammanhang kan även lyftas att Industriråd Värmland genom det ESF-finansierat projektet (Industriråd 2.0) avser att arbeta vidare med kompetensförsörjningsfrågor riktat mot industrin till stora delar utifrån som utvecklats inom Match2Job.

Sammantaget är det utvärderingens bild att Match2Job i flera fall kan sägas ha skapat strukturella förändringar i arbetssätt hos de deltagande aktörerna, men att det återstår att se hur långsiktiga dessa avtryck kommer att bli.

5.1.3 PÅ VILKET SÄTT SKAPAR METODIKEN OCH METODSAMMANSÄTTNINGEN RESULTAT?

Vi har ovan beskrivit de resultat som projektet bedömts haft på målgrupperna. Det handlar både om individer som står långt från arbetsmarknaden och verksamma vid organisationer som deltagit i Match2Job.

Det är menar vi relevant att prata om utifrån tre typer av resultat som Match2Job skapat, som i sin tur ger upphov till de resultat vi ser. Det handlar om

- a) Ökad samordning och dialog mellan aktörerna inom "etableringssystemet"
- b) Att utgå från individens drivkrafter och vilja att hitta egen försörjning.
- c) Att involvera företag och näringsliv utformning av utbildning.

Vår bild är att dessa tre – till synes enkla faktorer – kan sägas vara drivkrafterna i metoden, och att de tillsammans skapat resultaten vi menar oss se.

Den första punkten bidrar till en ökad effektivitet och tydlighet för individen vilket vi menar är en förutsättning för att identifiera drivkrafter och förmågor hos individen. Den innebär också att individen tydligt kommer in i systemet och snabbt kan matchas mot behov som finns hos arbetsgivare.

Den andra punkten innebär att man i högre grad ser till varje individs bedömda förmåga att tillgodogöra sig en yrkesutbildning, snarare än att enbart se till formell språknivå. Urvalsnyckeln är en viktig del i detta, där faktorer såsom drivkraft, tidigare erfarenhet, intresse och motivation till studier spelar en stor roll för att delta i en utbildning. Vår bild är – utifrån intervjuer med målgruppen och med projektgrupp, att detta varit en viktig förutsättning för att en så pass hög andel av deltagarna kommit att genomföra yrkesutbildning, trots en i många fall formellt sett låg språknivå.

För det tredje har involveringen av företagen i utformning av utbildning och urval av deltagare sannolikt bidragit till att förbättra matchningen och att individerna fått sysselsättning efter utbildning.

5.1.4 HAR SAMVERKAN MELLAN OMRÅDETS NYCKELAKTÖRER OCH ARBETSGIVARE FÖRBÄTTRATS

Det är utvärderingens samlade bild att Match2Job bidragit till en ökad samverkan. Det handlar då om aktörer verksamma inom vuxenutbildning, kommuner med ansvar för etablering och försörjningsstöd och Arbetsförmedlingen. Som vi även såg ovan (i kapitel tre) upplever arbetsgivare att de kommit att få en ökad kontakt med nyckelaktörer inom kompetensförsörjningsområdet.

Detta gäller för de arbetsgivare som intervjuats inom ramen för utvärderingen. Denna bild förstärks dock av intervjuer med företrädare för aktörerna, som menar att den ökade kontakten med arbetsgivare i samband med utformning av utbildning utgör en av de största skillnaderna som Match2Job inneburit, sett till arbetssätt.

5.1.5 HUR SER EN MODELL ELLER TYDLIG FORM FÖR SAMVERKAN MELLAN AKTÖRERNA UT?

Det är utvärderingens bild att den modell som tagits fram och utvecklats inom Match2Job rymmer flera komponenter som en samverkansmodell mellan aktörerna behöver innehålla (se kapitel 2).

Det vi ser bör adderas och utvecklas är ett mellankommunalt / regionaltperspektiv. Där modellen säkerställer att samverkan, utbyte och koordinering sker mellan de deltagande kommunerna. Under projektet har denna roll fyllts av huvudprojektledaren, som varit såväl koordinerade som pådrivande i arbetet. Det är utvärderingens bild att det finns risk att möjligheterna till ett gemensamt sammanhållet arbetssätt minskar om inte denna koordinerade roll tas av en aktör i regionen.

5.1.6 VILKA HINDER/VÄGAR FRAMÅT FINNS FÖR SAMVERKAN MELLAN AF/KOMMUNERNA OCH ARBETSGIVARE?

Det föreligger inte – så vitt vi kan se i utvärderingen – några formella hinder för samverkan. Den modell som tagits fram kan man välja att arbeta vidare efter och fördjupa. Det är efter Match2Job upp till respektive kommun att ta vid och driva arbete framåt. Vår bedömning är dock att detta är något som skulle gynnas av att det fanns en aktör som koordinerar arbetet och arbetar för att bibehålla samverkan mellan kommunerna kring kompetensförsörjningsfrågor.

Vidare finns det ett antal strukturella utmaningar som bör hanteras, kopplat till ersättningssystem mellan kommuner när deltagare återfinns i andra hemkommuner, samt praktiska frågor kring långa pendlingsavstånd, och hur detta kan hanteras på ett konstruktivt sätt.

6 REFLEKTION KRING DET FORTSATTA ARBETET

Föreliggande kapitel sammanfattar WSP:s huvudsakliga reflektioner inför det fortsatta arbetet med att utveckla metoder och arbetssätt i samverkan för att matcha nyanlända mot yrkesutbildning inom bristyrken.

Ett långsiktigt arbete kräver fortsatt tydligt engagemang för implementering och spridning samt för att upprätthålla motivation till deltagande hos arbetsgivare

Även om projektet arbetat på ett bra sätt för att använda befintliga strukturer och funktioner i skapandet av metoden och nya samverkansformer, är det WSP:s uppfattning att spridning och implementering av projektresultaten förutsätter ett aktivt och målinriktat arbete framåt för att visa på de värden arbetssättet skapar. Samtidigt som fokus bör riktas mot att sprida goda exempel behövs ett arbete för politisk förankring för att skapa rätt förutsättningar för de strukturella förändringarna som behövs i en kommun för att kunna anamma Match2Job-metoden. Exempelvis beskrivs i en intervju svårigheterna i att få med skolan i projektet och att därmed ta fram utbildningar. Respondenten upplever att det tagit upp större delen av tiden i projektet att enbart försöka övertyga skolan om att detta är rätt sätt att arbeta. Arbetet med politisk förankring gäller såväl nya kommuner som de som redan ingått i projektet.

Därtill behövs troligen en funktion med rätt mandat för att skapa förändring i respektive kommun som driver det lokala arbetet och samordningen med andra kommuner. Det kan också undvika personberoende, något som projektet brottats med under genomförandet då delprojektledare slutat och arbetet till stora delar fått börja om.

I intervjuer framkommer vidare en osäkerhet kring förutsättningarna att upprätthålla samverkan med arbetsgivare som skapats i projektet. Här framhålls framförallt ett fortsatt engagemang och vilja hos arbetsgivare att ta emot nyanlända elever som en utmaning, vilket är avgörande för kedjan av insatser som metoden innebär.

”Engagerade arbetsgivare, men de behöver puttats tillbaka på banan. Något jag är rädd kan falla tillbaka nu... Om man inte känt sig delaktig, då kanske man inte känner sig delaktig när man väl söker en person. Då kanske man glömmer bort den här gruppen.”

Det troligt att en politisk förankring även här kan vara viktig för att skapa motivation och engagemang hos arbetsgivare att ta emot elever från Yrkes-SFI.

Glöm inte bort vikten av att skapa god vilja även hos målgruppen

För ett lyckat resultat handlar det inte enbart om att få till politisk förankring, mandat eller tillräcklig samverkan, exempelvis genom att visa på framgångsexempel för att sporra till intresse hos kommunledning, kommunförvaltningar eller andra arbetsgivare. Ett projekt likt Match2job och ett fortsatt arbete i de värmländska kommunerna, eller någon annanstans, kräver att det likväl finns ett intresse från målgruppen att delta i utbildningar, göra praktik och ta emot ett anställningserbjudande. En utmaning för att nå målgruppens intresse ligger i att dessa personer många gånger hoppat mellan praktikplatser och tagit del av andra arbetsmarknadsåtgärder, utan att dessa egentligen leder någon vart. För att ingjuta ett hopp om möjligheten att på riktigt etableras på den svenska arbetsmarknaden och därmed upprätthålla engagemang och vilja hos målgruppen att delta i dessa typer av insatser bör behovet av att synliggöra goda exempel uppmärksammas och spridas.

I detta sammanhang är det även viktigt att bedriva ett målinriktat arbete för att skapa förändrade attityder och ett bättre bemötande av målgruppen, i alla yrken.

Viktigt med tydlig kommunikation mellan arbetsgivare och elev kring verksamhetens värdegrund och förväntningar på arbetet

I relation till att skapa förutsättningar för ett gott bemötande av målgruppen är det WSP:s uppfattning att tydlig kommunikation mellan arbetsgivare och elev är viktigt för att bland annat undvika missförstånd som kan leda till oönskade situationer. Detta är givetvis viktigt i alla jobbsammanhang, men kanske än viktigare när det kommer till gruppen nyanlända med en, ofta, annan kulturell bakgrund. En arbetsgivare uppmärksammar exempelvis i samtal att kulturella skillnader kan spela en roll då svenska arbetsgivare ofta värdesätter eget driv och initiativ samtidigt som vissa andra kulturer lägger stor vikt vid respekt, något som kan innebära att avstå från att ifrågasätta sin arbetsgivare. För att undvika att detta leder till oönskade situationer, för båda parter, är kommunikationen kring organisationen, värdegrund och förväntningar viktigt.

Genom att tydliggöra förkunskaper hos elever för arbetsgivare kan förutsättningarna öka för mottagande, även vid hög belastning

I ett fortsatt arbete är det viktigt att se till arbetsgivares potentiellt förändrade förhållanden som kan påverka upplevelsen av möjligheterna att ta emot en elev. Exempelvis beskriver en arbetsgivare i intervju med WSP att hen upplever sig haft tur i att företagets arbetsbelastning inte varit för hög under projektiden och att de därmed kunnat lägga tid på att ta emot, lära upp och stötta eleven. Denna tid beskrivs som omöjlig att lägga ned vid hög arbetsbelastning. Samtidigt beskriver samma respondent att god kunskap hos arbetsgivare om elevers förkunskaper kan öka förutsättningarna att ta emot, även vid "högtryck".

Visa genom goda exempel

En ytterligare lärdom från projektet är vikten av att visa på goda exempel som inspiration för andra deltagare. Genom att kunna visa att arbetet ger resultat och att det finns ett nytta i att både delta i projektet ökar drivkraften och engagemanget hos målgrupperna (både individer och organisationer). Det är också något som underlättat att etablera arbetssätt och metodik hos de deltagande kommunerna.

VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag. Vi verkar på våra lokala marknader med stöd av global expertis. Som tekniska experter och strategiska rådgivare har vi tillgång till ingenjörer, tekniker, naturvetare, planerare, utredare och miljöspecialister liksom professionella projektörer, konstruktörer och projektledare. Vi erbjuder hållbara lösningar inom Hus & Industri, Transport & Infrastruktur och Miljö & Energi. Med drygt 39 000 medarbetare på 500 kontor i 40 länder medverkar vi till en hållbar samhällsutveckling. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare. wsp.com

WSP Sverige AB

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7

T: +46 10 7225000
Org nr: 556057-4880
Styrelsens säte: Stockholm
wsp.com

www