

**Slutrapport i utvärderingen av särskilda
utvecklingsmedel för introduktionen**

Innehåll

Förord	5
Executive summary	8
Sammanfattning	9
1 Utvärderingsuppdraget	14
1.1 Bakgrund och uppdrag	14
1.2 Metod och genomförande	15
1.3 Läsanvisning	17
2 Hur bör en sammanhållen introduktion se ut och vad bör den karakteriseras av?	19
2.1 Den centrala överenskommelsen	19
2.2 RRVs modell	19
3 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete och språk	21
3.1 Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete	21
3.2 Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete – några exempel	23
3.3 Några allmänna reflektioner	28
4 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning	30
4.1 Kunskap-, språk- och utbildningsprojekt	30
5 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan	33
5.1 16 pågående och avslutade samverkansprojekt	33
5.2 Typiska samverkansprojekt...	34
5.3 ...med delvis individuella arbetsätt, prioriteringar och deltagande parter	34
6 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning hälsa	39
6.1 Med hälsan i fokus	39
6.2 Att göra introduktionen hälsofrämjande	39
6.3 Att ge nyanlända tillgång till läkarresurs	41
7 Resultat som måluppfyllelse och fortlevnad för utvecklingsprojekt mellan 2001 och 2004	43
7.1 Inledning	43
7.2 Att bedöma resultat, måluppfyllelse och fortlevnad	44
7.3 Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad	45
7.4 Reflektioner runt måluppfyllelse och fortlevnad	50

8	Kritiska faktorer från samtliga introduktionsutvecklingsprojekt mellan 2001 och 2004	51
8.1	Inledning	51
8.2	Hinder och nödvändiga förutsättningar för introduktionsutveckling	51
8.3	Kritiska faktorer för samverkan i introduktionsprojekt och introduktionsarbete	52
8.4	Kritiska faktorer för relationen mellan projektaktörer och projektdeltagare	57
8.5	Kritiska faktorer för utvecklingsarbete rörande kunskap, språk och utbildning	59
8.6	Integrationsverkets roll gentemot de utvecklingsprojekt som man finansierar	60
9	Slutdiskussion	62
	Framväxten av ett nytt strukturkapital i introduktionsarbetet	62
	En hållbar samhällsutveckling	62
	Jämställdhet och genus	63
	Individer och grupper	64
	Fortlevnad	64
	Bilagor	66

Förord

I denna rapport redovisar FBA Holding AB på uppdrag av Integrationsverket en utvärdering av utvecklingsprojekt, som getts stöd av Integrationsverket. Projekten har bland annat handlat om att utveckla metoder och kunskaper om hur man genom samverkan når bättre resultat för att påskynda nyanlända flyktingars och invandrades inträde på arbetsmarknaden. FBA:s utvärdering omfattar också projekt, som haft en huvudsaklig inriktning mot arbete, språk och hälsa respektive kunskap, språk och utbildning. Inriktning på samverkan har varit relevant också inom dessa projekt utan att vara deras huvudtema.

Projektet har initierats med den centrala överenskommelsen om utveckling av introduktionen för flyktingar och andra invandrare mellan Arbetsmarknadsstyrelsen, Integrationsverket, Migrationsverket, Myndigheten för skolutveckling, Skolverket och Svenska kommunförbundet som gemensam grund. Gemensamt för de samverkansprojekt som FBA utvärderat är att man i dem har utarbetat eller implementerat en regional överenskommelse för att samordna och förstärka effekten av flera aktörers arbete.

Målsättningen för projekten är att utveckla en individuellt anpassad och tidseffektiv introduktion för snabbt inträde på arbetsmarknaden. Ett antal utvecklingsprojekt har arbetat med att få med näringslivet i de yrkesinriktade introduktionsinsatserna. Det har visat sig vara svårt i flera fall. Också Arbetsförmedlingen har saknats i vissa projekt. Detta är en allvarlig brist menar FBA. Företrädare för näringsliv och Arbetsmarknadsverk på lokal och regional nivå är självklart viktiga strategiska parter för ett framgångsrikt introduktionsarbete för snabbt inträde i arbetslivet. Den vanligaste typen av näringslivsmedverkan i projekten har varit att näringslivets organisationer, ofta Svenskt Näringsliv eller Företagarna, deltagit i samverkansgrupp eller i kontakter som arbetats upp för praktikansaffning. I några fall har företrädare för näringslivet och även enskilda företagare deltagit på ett bredare sätt, då man gått djupare i arbete för kompetensförsörjning.

Samverkansprojektens vardag har ofta ägnats åt att parterna försökt tala ihop sig runt introduktionsprocessen. I några projekt har man arbetat med seminarier med inriktning på mångfalds- och integrationsbegreppen. Man har även i något projekt arbetat med attitydpåverkan mot rasism, främlingsfientlighet och diskriminering. Av FBA:s utvärdering framgår att jämställdhets- och genusfrågor däremot inte haft något framträdande utrymme i de projekt som erhållit särskilda medel från Integrationsverket.

FBA menar också att projekt med huvudsaklig inriktning mot samverkan tycks ha en något sämre måluppfyllelse och fortlevnad än övriga utvecklingsprojekt. Detta förklaras av samverkansprojektens mer komplicerade förutsättningar. De ska ju nå sina resultat som följd av flera aktörers samstämda åtgärder till skillnad från andra projekt som arbetar inom en (mer) sammanhållen organisation. Tidsperspektiven när det gäller att uppnå resultat kan vara olika. I samverkansprojekten är det vanligt att man ser arbetet som en långsiktig process.

Tanken att man ska nå vinster för introduktionsarbetet genom bättre samverkan är central i de berörda projekten. Redovisning-

arna tyder på att det inte är enkelt att få till stånd samverkan och bedriva ett arbete med större helhetssyn. Kanske finns i delar av den offentliga verksamheten en underliggande konflikt mellan en specifik organisatorisk och en mer tvärssektoriell målstyrning. Man får räkna med att samverkan som arbetssätt kan kräva långsiktiga organisatoriska anpassningsprocesser och mödosamt hanterande av komplicerade omständigheter.

Ett problem i olika samverkansprojekt är att projektaktörerna inte ställer »dumma« = grundläggande frågor, som dyker upp. Risk finns då att ett samarbete inleds utan att de faktiska förutsättningarna är gemensamt klarlagda. En tydlig lärdom av FBA:s utvärdering är att samverkansparter inte bör ta något för givet i inledningen av ett projektarbete i fråga om varför man ska samverka och vilka vinsterna förväntas bli. Många samverkansprojekt har handlat om att säkra förståelse, uppbackning och ansvarstagande genom att specificera samverkansvinster och söka sig fram till en gemensam värdegrund och målbild. FBA:s slutsats är att samverkan inte är något självändamål. Först, när man kan överblicka de fördelar man vill försöka uppnå med samverkan, är den motiverad. Man bör initialt skapa insikt om behov och vinstmöjligheter till exempel genom en kunskapsammansättning, som klargör ett nuläge för ekonomiska, mänskliga och samhällsliga kostnader samt möjliga vinster av en tänkt samverkan.

Framgång i samverkan kräver att man tidigt klargör vilka möjligheter inklusive vilken förmåga att övervinna hinder man förfogar över. Det betyder, menar FBA, att man tidigt måste klargöra vilka interna organisatoriska regelverk, traditioner, ekonomiska förhållanden och tidsaspekter med mera, som kan påverka utsikterna att få till stånd en funktionell samverkan och nå önskade resultat.

I flera projekt har det funnits inslag av otydlig målstyrning. I några fall har mål och syften förändrats över tiden och olika personer i samma projekt har haft olika bild av vad som är projektets mål. En särskild omständighet är att projekten generellt haft en blandning av mål gällande dels förbättrade arbetssätt och metoder, dels resultatmål på övergripande samhällsnivå.

FBA påvisar betydelsen av projektledarens engagemang, nätverk samt sociala och pedagogiska förmåga i samverkansrelaterade introduktionsprojekt. Projektledarens roll har visat sig vara av stor betydelse för att utveckla initial tydlighet i många projekt.

Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft en huvudsaklig inriktning mot fördjupad/breddad samverkan i introduktionsarbetet har utvärderingsteamet bland annat kunnat se metodutvecklingsvinster i arbetet med lokala/regionala överenskommelser. Samverkansprojekten har generellt haft lite svårare än de andra projekten att nå målpuppfyllelse och att säkra fortlevnaden. Utvärderarna bedömer att många kritiska faktorer för introduktionsutveckling genom samverkan kräver ett arbetssätt präglad av särskild insikt, förmåga och anpassning till olika aktörers förutsättningar, inte minst näringslivets. FBA:s bedömning blir också »För ett framtida introduktionsarbete med en tydlig och framgångsrik sysselsättningsinriktning krävs troligen en förbättrad, fördjupad och intensifierad samverkan med näringslivet«.

Integrationsverket finner att den här presenterade utvärderingen har synliggjort några centrala faktorer för en fortsatt utveckling av samverkan i introduktionsarbetet. Sådana centrala faktorer är

arbetsmarknadsaktörernas engagemang och insikten om komplexiteten i samverkan mellan parter som har sinsemellan olika utgångsläge inför samverkan.

Lena Bernström
Ställföreträdande
generaldirektör

Abdullahi Aress
Avdelningschef,
Analysavdelningen

Sven Hjelmskog
Analytiker

Executive summary

- Utvecklingsarbetet har inneburit en generell förstärkning av introduktionsarbetet ur ett nationellt, regionalt och lokalt perspektiv och med utgångspunkt i nya tankar och arbetssätt kring introduktionsarbetet.
- 50 % av projekten i den bedömda projektpopulationen bedöms ha uppnått målen i hög grad eller helt, cirka 30 % av projekten har en säkrad fortlevnad.
- Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft en huvudsaklig inriktning mot *arbete, språk och hälsa* kan utvärderarteamet bland annat se metodutvecklingsvinster runt arbetsplatsförlagd introduktion varvat med språkinlärning och metodutvecklingsvinster för en hälsoinriktad introduktion.
- Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft huvudsaklig inriktning *kunskap, språk och utbildning* kan utvärderarteamet framför allt se vinster kopplat till arbetet med individualiserad språkinlärning och till akademikers introduktion.
- Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft en huvudsaklig inriktning mot *fördjupad/breddad samverkan* i introduktionsarbetet har utvärderingsteamet bland annat kunnat se metodutvecklingsvinster i arbetet med lokala/regionala överenskommelser.
- På ett övergripande plan tror konsultteamet att många kritiska faktorer för introduktionsutveckling genom samverkan handlar om att hantera och arbeta med insikt och förmåga. Arbetet med fördjupad samverkan runt introduktionen relaterar på det sättet till kunskaps- och kompetensarbete. »Tidig tydlighet« är förövrigt en dygd i alla samverkansrelaterade utvecklingsprojekt anser FBA.
- För ett framtida introduktionsarbete med en tydlig och framgångsrik sysselsättningsinriktning krävs troligen en förbättrad, fördjupad och intensifierad samverkan med näringslivet. Även arbetsförmedlingen behöver vara mer synlig i de regionala och lokala samverkanskonstellationerna runt introduktionsarbetet.
- Konsultteamet kan konstatera att jämställdhets- och genusperspektivet borde kunnat utvecklas betydligt mer i de projekt som erhållit särskilda utvecklingsmedel. Men FBAs generella bild är också att integrationspolitikens aktörer inte bör tappa betydelsen av individens grupp tillhörighet, att vara kvinna, barn eller analfabet, genom ett för starkt fokus på individer.
- De centrala aktörerna i integrationspolitiken bör diskutera hur man kan arbeta med att skapa fortlevnad och verklig kontinuitet i introduktionsutvecklingsarbete och projektverksamhet av det här slaget.

Sammanfattning

Utvecklingsarbetet har inneburit en generell förstärkning av introduktionsarbetet med utgångspunkt i nya tankar och arbetssätt.

Introduktionsarbetet har, menar FBA, stärkts av arbetet med utvecklingsmedlen regionalt, lokalt och nationellt. Slututvärderingen av de utvecklingsprojekt som beviljats särskilda utvecklingsmedel mellan år 2001 och 2003 visar på tydliga vinster i termer av metodutveckling, förbättrade arbetssätt och kunskapsutveckling. Detta kan på sikt förhoppningsvis också gå att registrera direkt genom förbättrade resultat i invandrades och flyktingars språkkunskaper och integration på arbetsmarknaden. Arbetet med att utveckla introduktionen i regionerna, lokalt och nationellt har därmed burit med sig på sikt förbättrade möjligheter för enskilda flyktingar och invandrare och verksamma organisationer genom den generella förstärkning i arbetssätt, metoder och tänkande som de särskilda utvecklingsmedlen kunnat stödja.

Samtidigt finns det också projekt i projektpopulationen som inte nått ända fram eller som har en osäker fortlevnad. Generellt kan vi konstatera att utvecklingsarbete, speciellt det som bygger på gränsöverskridande samverkan, tar tid och kräver betydande ansträngningar från alla parter för att bli framgångsrikt.

En tydlig utgångspunkt och linje har hela tiden varit de behov som uppmärksammats rörande fördjupad samverkan och funktionell regional arbetsdelning, ökad individualisering och tidseffektivitet, en förstärkt inriktning på arbete och hälsoaspekter. Men utvecklingsmedlen har också kunnat fungera som ett smörjmedel genom det paradigmskifte som diskuteras inom integrationspolitiken. Fokus kan nu sakta men säkert skiftas från sociala omhändertagande insatser till en inriktning på arbetsmarknad, tillväxt, kompetensförsörjning och introduktionsdeltagaren som resurs för samhället.

Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft en huvudsaklig inriktning mot arbete, språk och hälsa kan utvärderarteamet bland annat se metodutvecklingsvinster runt arbetsplatsförlagd introduktion varvat med språkinläring och metodutvecklingsvinster för en hälsoinriktad introduktion.

Flera av projekten har haft ett särskilt fokus på att kombinera svenskundervisning med olika former av arbetsrelaterade aktiviteter såsom praktik och yrkesutbildning. Man har tagit fram konkreta arbetsmodeller för att introduktion och Sfi ska ha en tydlig sysselsättningsinriktning.

En grupp utvecklingsprojekt har också arbetat med att få med och involvera näringslivet i de yrkesinriktade introduktionsinsatserna. I två projekt har enskilda företag varit tydligt drivande parter.

Totalt tre projekt i den samlade projektpopulationen har också haft en tydlig hälsoinriktning. Bland annat har man finansierat ett forskningsprojekt som syftar till att ta fram evidensbaserad kunskap kring frågor om hur introduktionen kan utvecklas för att understödja hälsa och välbefinnande för nyanlända flyktingar, vuxna som barn, samt vilka konsekvenser hälsa och introduktionens utformning kan ha på flyktingars livssituation.

I förhållande till den totala projektpopulationen bedöms projekten med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa ha haft en något, men marginellt bättre måluppfyllelse.

Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning kan utvärderarteamet framför allt se vinster kopplat till arbetet med individualiserad språkinläring och till akademikers introduktion.

I en grupp av dessa utvecklingsprojekt har den huvudsakliga inriktningen varit högutbildade flyktingar och invandrare. Tanken var/ är bland annat att invandrade akademiker ska slutföra och/eller komplettera akademiska utbildningar, ta vara på och tillföra samhället sin kompetens, lära sig god och utbildningsrelevant svenska samt komma ut i arbete.

Två projekt har också finansierats som utvecklade modeller och verktyg för flexibel, individualiserad och IT-baserad språkinläring. En utgångspunkt tycks ha varit IT-mediets förmåga att tänja på rummet och tidens begränsningar. Något som framöver kan möjliggöra en ökad parallellitet i introduktionsinsatserna.

Mer generella projektinriktningar kopplat till den kommunikativa integrationen har handlat om *uttalet och personer med bristande läs- och skrivkunners* förmåga och möjlighet att lära in svenska. Vi har också kunnat se hur två målgrupper tydligare än andra utkristalliserats i den här delen av introduktionsutvecklingsarbetet: akademiker och lågutbildade.

Angående måluppfyllelsen bedömer FBA att projekten med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning har haft den bästa måluppfyllelsen inom projektpopulationen.

Bland de utvecklingsprojekt som har/har haft en huvudsaklig inriktning mot fördjupad/breddad samverkan i introduktionsarbetet har utvärderingsteamet bland annat kunnat se metodutvecklingsvinster i arbetet med lokala/regionala överenskommelser.

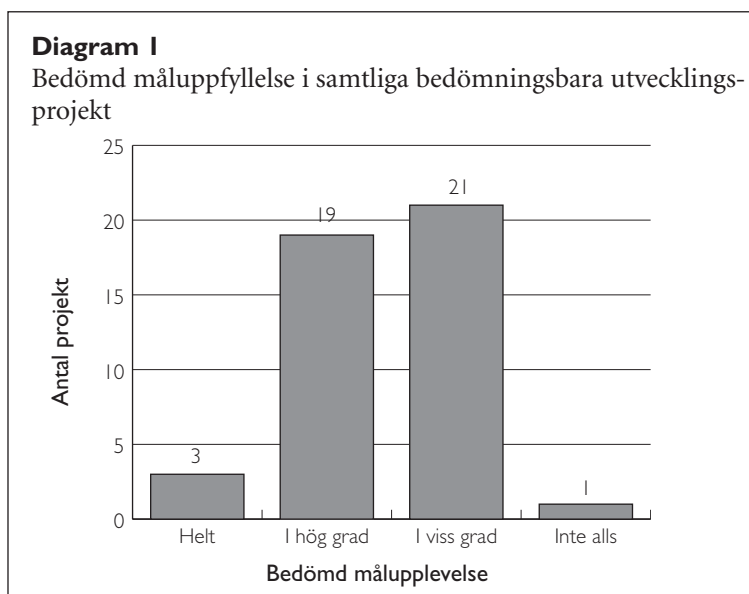
Gemensamt för majoriteten av de samverkansprojekt som utvärderats är att man antingen utarbetat, förankrat och/eller implementerat en regional överenskommelse eller utarbetat, förankrat och/eller implementerat en eller flera lokala överenskommelser. Alternativt att det finns en samverkansmässig koppling till regional eller lokal överenskommelse.

Vilka aktörer som deltagit i samverkan skiljer sig något åt mellan olika kommuner och regioner. Tyvärr har det ofta varit svårt att få till ett aktivt deltagande från näringslivet. Också Arbetsförmedlingen har saknats i vissa projekt.

Samverkansprojekten har generellt haft lite svårare än de andra grupperna i projektpopulationen att nå måluppfyllelse och att säkra fortlevnaden.

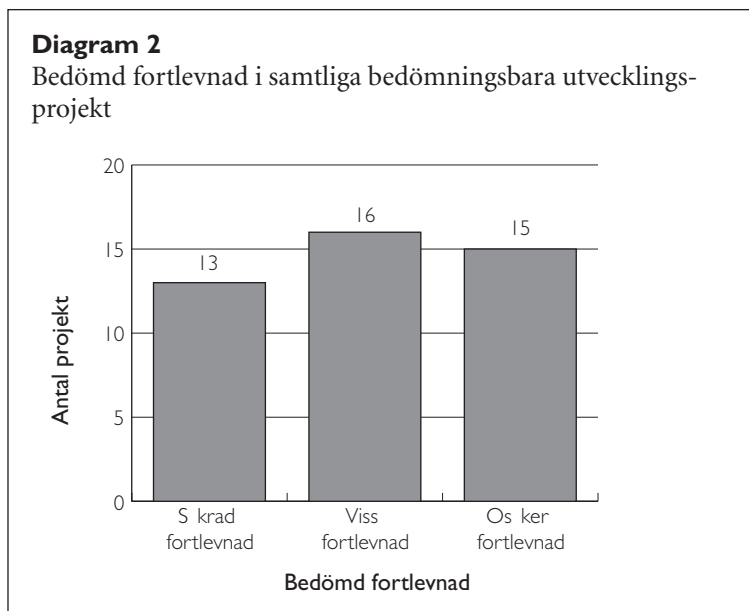
50% av projekten i den totala bedömningsbara projektpopulationen¹ uppskattas ha uppnått målen i hög grad eller helt, cirka 30 % av projekten har en säkrad fortlevnad.

Nedan presenteras en samlad bild av de bedömningsbara utvecklingsprojekten avseende måluppfyllelse. För en mer utförlig och differentierad redovisning av den bedömda måluppfyllelsen och fortslevnaden hänvisar vi till kapitel 7 i rapporten.



Som figuren visar bedöms 22 av 44 eller 50% av projekten ha uppnått målen helt eller i hög grad medan de övriga 50% bedöms ha uppnått målen i viss grad eller inte alls.

Vad gäller projektens fortslevnad har följande bedömning gjorts.



Som diagrammet visar bedöms 13 av 44 eller nära 30% av projekten ha en säkrad fortslevnad i någon typ av ordinarie verksamhet efter projekttidens slut. 16 av 44 eller 36% av projekten bedöms ha en viss fortslevnad. 15 av 44 eller 34% av projekten bedöms slutligen som osäkra vad avser fortslevnadsaspekten.

FBA kan också konstatera att två grupper utvecklingsprojekt skiljer ut sig något med avseende på måluppfyllelse och fortlevnad i projektpopulationen. Projekt med huvudsaklig inriktning samverkan tycks ha en något sämre måluppfyllelse och fortlevnad än övriga utvecklingsprojekt samtidigt som projekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning har den bästa måluppfyllelsen.

På ett övergripande plan tror konsultteamet att många kritiska faktorer för introduktionsutveckling genom samverkan handlar om att hantera och arbeta med insikt och förmåga.

Den teoretiska och känslomässiga förståelsen för den specifika inriktningen i utvecklingsarbetet och dess vinster samt den praktiska, reella möjligheten att arbeta utifrån skapad förståelse och utarbetad gemensam målbild. Tanken att skapa individuella och samhälleliga vinster i introduktionsarbetet genom fördjupad och förbättrad samverkan är central i hela den projektpopulation som beviljats särskilda utvecklingsmedel. Samtidigt kan vi efter den totala resultatbedömningen konstatera att samverkan och arbete med att skapa större helhetssyn runt olika tvärspektoriella frågor inte är någonting lättvindigt. Poängen är bland annat att det kanske skenbart enkla, självklara och lättbegripliga ibland bör förklaras tydligare och benas ut i sina konsekvenser för den praktiska verksamheten.

För ett framtida introduktionsarbete med en tydlig och framgångsrik sysselsättningsinriktning krävs troligen en förbättrad, fördjupad och intensifierad samverkan med näringslivet.

Men också med Arbetsförmedlingen som ibland, av olika orsaker tycks stå utanför eller ha ett svagare engagemang inför de breda samverkanskonstellationerna. Kanske är det också så att dessa båda aktörer märks extra tydligt i sin frånvaro genom sin potentiella betydelse.

Konsultteamet kan konstatera att jämställdhets- och genusperspektivet borde kunnat utvecklas betydligt mer i de projekt som erhållit särskilda utvecklingsmedel.

I förhållande till introduktionsarbetet totalt sett tycks vissa kunskapsinsatser rörande dessa frågor vara på sin plats.

FBA:s generella bild är också att integrationspolitikens aktörer inte bör tappa betydelsen av individens grupptillhörighet, att vara kvinna, barn eller analfabet, genom ett för starkt fokus på individer.

Även individualisering, exempelvis genom specifika insatser för akademiker, handlar samtidigt om att se en grupp.

Hur arbetar man för att skapa en fortlevnad och verklig kontinuitet i introduktionsutvecklingsarbetet?

Hur möter man den utmaning som ligger i mötet mellan å ena sidan fri vision, nya arbetsformer och idéer och å andra sidan kontinuitet, förankring, ansvarstagande och resurser? En viktig lärdom i

utvärderingsarbetet har varit att utvecklingsinsatser av det här slaget ofta tar tid och de verkliga svaren på om verksamheterna och politiken som helhet varit lyckade kanske kommer om fem - tio år.

1 Eftersom en del av projekten i skrivande stund är för tidiga att bedöma, flera av dem har t.ex. precis startats upp, har FBA inte kunnat göra någon fullständig bedömning av hela populationen. Av totalt 59 utvecklingsprojekt bedöms 44 stycken med avseende på måluppfyllelse och fortlevnad.

I Utvärderingsuppdraget

1.1 Bakgrund och uppdrag

FBA har fått i uppdrag av Integrationsverket att utvärdera de särskilda utvecklingsmedel som verket disponerat under åren 2001–2003. Utvärderingen ska ligga till grund för rapportering till regeringen och fortsatt utvecklingsarbete.

I regleringsbrevet till Integrationsverket år 2002 skrev regeringen som följer:

Inom ramen för regeringens program för att öka sysselsättningen för invandrare under åren 2001–2003 sker en särskild satsning under en treårsperiod för att förbättra introduktionen och svenskundervisningen för invandrare. Integrationsverket ska, som ett led i sitt långsiktiga arbete, fortsätta att utveckla introduktionen så att den blir mer effektiv och anpassad till den enskilde individens förutsättningar. Den överenskommelse som träffats med Arbetsmarknadsverket, Migrationsverket, Skolverket och Svenska Kommunförbundet ska utgöra en plattform för ett samordnat utvecklingsarbete. Integrationsverket ska fortsätta det arbete som inletts genom insatser i ett antal kommuner. Verket ska också pröva om introduktionsinsatser ska samordnas länsvis i ett antal län. En utgångspunkt ska vara att insatserna ska medfinansieras av deltagande huvudmän.

Under verksamhetsåren 2001–2003 disponerade Integrationsverket totalt 32 miljoner kronor (10 miljoner för 2001, 12 miljoner 2002 och 10 miljoner för 2003) för att genom olika projekt stimulera regionernas och kommunernas utveckling av introduktionsarbetet.

Under upphandlingen av utvärderingsuppdraget specificerades att utvärderingen skulle redovisas successivt. En delrapport skulle vid årsskiftet 2003/2004 slutredovisa avslutade utvecklingsprojekt som beviljats medel under 2001 och 2002 samt delredovisa pågående projekt. Delrapporten, i vilken 24 utvecklingsprojekt utvärderades och 20 projekt redovisades översiktligt, levererades enligt överenskommelse till Integrationsverket 2003-12-31 under beteckningen Introduktionsutveckling #1.

Slutrapport med bedömning och analys av projektpopulationen som helhet skulle lämnas 2004-04-30.

Föreliggande text utgör slutrapport i utvärderingen av Integrationsverkets särskilda medel för utveckling av introduktionen för nyanlända invandrare. I denna rapport redovisas lärdomar från 35 projekt med avseende på metodutveckling och process. Dessutom slutbedöms *samtliga avslutade* projekt med avseende på måluppfyllelse och fortlevnad. Här ingår således även de 24 bedömda projekten från Introduktionsutveckling #1. Sammanlagt rör det sig om 44 projekt ur den sammantagna projektpopulationen på 59 projekt.

1.2 Metod och genomförande

När utvecklingsmedlen nu utvärderas ligger fokus på följande aspekter:

- effekter i form av metodutveckling, samt
- effekter i form av resultat.

Det empiriska underlaget för utvärderingen är hämtat från flera olika källor; uppdragsavtal mellan Integrationsverket och projekten, projektens egna del- och slutrapporter, redan genomförda utvärderingar av enskilda projekt, en enkät som utformats och distribuerats av konsultteamet samt kvalitativa intervjuer och fokusgrupper som genomförts med aktörer i projekten.

Nedan ges mer information om enkäten, djupintervjuerna samt fokusgrupperna.

Enkät

I syfte att fånga bredden i utvecklingsprojekten har FBA utarbetat och distribuerat en enkät till utvalda respondenter i 46 av utvecklingsprojekten ur den totala projektpopulationen på 59 projekt.

Mellan två och fem enkäter har skickats ut till respondenter i vart och ett av de 46 projekten för att på så sätt fånga olika samverkande parter syn på projektarbetet och resultaten.

Totalt har enkäter skickats ut till 165 respondenter i de 46 projekten. Av dessa har 72 personer (eller 43,6% av respondenterna) från 38 av projekten (eller 82,6% av de projekt som enkäten skickats till) besvarat enkäten.

Enkäterna har i huvudsak skickats med e-post. Vid några tillfällen har emellertid papperskopior skickats.

Enkäten bifogas denna rapport som Bilaga 2.

Djupintervjuer

Totalt har 46 längre intervjuer genomförts med nyckelpersoner i projekten. Syftet med intervjuerna har varit att fördjupa förståelsen rörande projektens effekter i termer av resultat och metodutveckling samt ge djupare inblick i vilka kritiska faktorer som förelegat i projektens genomförandeprocesser och hur dessa hanterats.

Intervjuade har ofta varit projektledare, tjänstemän och enhetschefer på regional och kommunal nivå som haft god insyn i projektet eller varit direkt ansvariga och drivande.

Intervjuerna har utgått från ett antal frågeområden där stort utrymme lämnats för fördjupning i olika aspekter.

Intervjuerna har i samtliga fall genomförts över telefon.

Vid sidan av intervjuerna har ibland kompletterande telefonsamtal av kortare karaktär genomförts för att t.ex. kontrollera specifika uppgifter.

Projektet »Hälsofrämjande introduktion« har besökts på plats för presentation av projektet. Tre projektföreträdare deltog.

Fokusgrupper

Två fokusgrupper har genomförts i samband med besök hos projekten »Regionalt resurscentrum för integration« i Blekinge och »GIM/YSA« i Botkyrka. Inriktningen i fokusgrupperna har varit att

utifrån ett antal fokusfrågor, ställda av en moderator, ge deltagarna möjlighet till dialog och fritt associationsflöde kring olika aspekter av projekten.

Fokusgruppen som hölls med »Regionalt resurscentrum för integration« samlade elva deltagare. I fallet med »GIM/YSA«-gruppen deltog sju personer. Diskussionerna pågick i ungefär två timmar vid båda tillfällena.

Fördelar med fokusgruppsintervjuer är att de dels ger möjlighet att skapa en specifik kontext med hjälp av fokusfrågornas inriktning och ordning, dels att deltagarna ges möjlighet att diskutera frågorna i relation till åsikter som framkommer från deltagare med andra roller i projektet. Möjlighet ges också att diskutera frågor som inte från början identifierats.

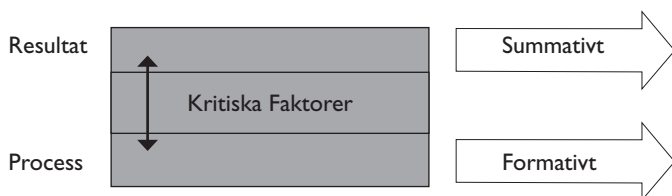
Utvärderingsmodell

Utvärderingsmodellen utgör en viktig metodisk grund för utvärderingen. Den fokuserar datainsamling och -analys, ger struktur och inriktning åt datainsamlingens olika metoder, samt ger stabilitet och kontinuitet för analys och jämförelser. Därmed lägger den grunden för arbetsgången, från initiering till slutanalys.

Den utvärderingsmodell vi använt bygger på en granskning av såväl resultat som genomförande ur ett både summativt (konstaterande) och formativt (lärande) perspektiv.

Som en länk mellan resultat och process, i syfte att förstå och lära hur resultat uppstår, varför man eventuellt skjuter bredvid målet, och hur bättre resultat kan uppnås, har analyser gjorts baserade på identifiering av kritiska faktorer. Med kritiska faktorer avses hinder och nödvändiga förutsättningar för avsett resultat, med vars hjälp man kan analysera processen och förstå resultatet.

Generell utvärderingsmodell



Att bedöma metodutveckling

Prioriteringarna när utvecklingsmedlen beviljats har legat på projekt som utvecklar, utprövar, vidareutvecklar eller implementerar nya eller prövade metoder och arbetssätt.

Det är komplicerat att bedöma om metoder och arbetssätt är helt nya eller om de prövats tidigare, något som kanske särskilt gäller om man ska bedöma en så stor grupp projekt som här är fallet. Ofta är metoderna på samma gång både nya och etablerade eftersom nya metoder och arbetssätt sällan eller nästan aldrig skapas oberoende av vad som gjorts tidigare. Av den anledningen får man konstatera att avgörandet om en specifik metod är ny eller beprövad i mer strikt bemärkelse närmast är en akademisk fråga på gränsen till omöjlig att besvara utan att trampa någon »metodutvecklare« någonstans på tårna. Många av de metoder som här utvecklas är

troligen därmed mer ett resultat av en specifik tids politiska/organisatoriska syn på hur introduktionsarbete bör bedrivas än av metodutveckling i mer akademisk mening.

Konsultteamet uppfattar därför projektpopulationens metodutveckling som metodutveckling för specifika organisationer, metodutveckling genom lokal implementering, utveckling och anpassning i förhållande till nya introduktionspolitiska normer och riktlinjer, samt i vissa fall också som metodutveckling i termer av att man faktiskt utvecklat ett nytt arbetssätt, pedagogiskt verktyg eller dylikt.

Genomförande

Utvärderingen har genomförts av ett konsultteam från det oberoende konsultföretaget FBA bestående av Markus Burman, Andreas Johansson och Christina Johannesson. Gruppen har arbetat gemensamt med intervjuer, analys samt skrivande av utvärderingsrapporten. Arbetet med slutrapporten har utförts under perioden februari – april 2004.

1.3 Läsanvisning

I nästa kapitel, kapitel 2, ges en översiktlig redovisning av hur en sammanhållen introduktion bör se ut och vilka aspekter den bör karakteriseras av.

I kapitel 3-6 redovisas lärdomar avseende *metodutveckling* och *process* från 35 utvecklingsprojekt. De 35 projekten har grupperats under fyra olika teman, där varje tema utgör ett kapitel. Följande teman har valts:

- Arbete och språk (Kapitel 3)
- Kunskap, språk och utbildning (Kapitel 4)
- Samverkan (Kapitel 5)
- Hälsa (Kapitel 6)

Den tematiska grupperingen syftar till att visa på de olika projektens *huvudsakliga* inriktning vad avser bedriven verksamhet. Samtidigt vill vi påpeka att flera projekt är gränsöverskridande och såldes även i viss mån skulle platsa under någon annan rubrik än den där de placerats.

Ett annat påpekande är att temat »samverkan« naturligtvis är relevant i merparten av projekten, även om endast några projekt specifikt inordnats under den tematiska rubriken samverkan. Som nämndes tidigare är det projektens huvudsakliga inriktning som varit vägledande för grupperingen.

Rapporten fortsätter med att redovisa resultat i termer av måluppfyllelse och fortlevnad för 44 utvecklingsprojekt. Då den totala projektpopulationen som behandlats i Introduktionsutveckling #1 (24 projekt) och föreliggande rapport (35 projekt) uppgår till 59 projekt så innebär det att 15 av projekten inte bedöms med avseende på måluppfyllelse och fortlevnad. Detta beror på att dessa projekt i skrivande stund antingen nyligen påbörjats eller varit mitt uppe i genomförandet. Någon bedömning av dem har således inte varit möjlig. Resultatbedömningen av de 44 utvecklingsprojekten redovisas i kapitel 7.

I nästa kapitel, kapitel 8, har lärdomar från samtliga 59 projekt sammanställts.

I det avslutande kapitlet, kapitel 9, redovisas slutdiskussionen.

I Bilaga 1 ges en översiktlig presentation över var man kan finna vad i delrapporten respektive slutrapporten.

I Bilaga 2 återfinns den enkät som skickats ut till respondenter i de olika projekten.

2 Hur bör en sammanhållen introduktion se ut och vad bör den karakteriseras av?

2.1 Den centrala överenskommelsen

Hösten år 2000 inleddes, på initiativ av Integrationsverket, överläggningar på ledningsnivå mellan Integrationsverket, Migrationsverket, Arbetsmarknadsstyrelsen, Skolverket och Svenska kommunförbundet.²

Arbetet resulterade i att parterna våren 2001 undertecknade en central överenskommelse rörande utveckling av introduktionen för flyktingar och andra invandrare. Överenskommelsen, vilken kan ses som en plattform för ett samordnat förändringsarbete, syftade till att genom samverkan över sektorsgränserna förbättra introduktionen. Asylsökande, flyktingar och nyanlända invandrare skulle ges möjligheter att bättre kunna ta tillvara och utveckla sina resurser samtidigt som myndigheterna genom ett samordnat arbete skulle bli effektivare.

Vad gäller just introduktionen av nyanlända anfördes i överenskommelsen att insatserna för personer i arbetsför ålder eller med yrkesutbildning från hemlandet skulle kännetecknas av en rad olika aspekter. Som exempel var strävan att introduktionsprogram skulle ha ett innehåll som *aktivt understödde individens inträde på arbetsmarknaden*. Vidare angavs att *personer med utbildning i ett yrke skulle erbjudas arbetsplatsförlagd introduktion* som ett alternativ till andra åtgärder. Svenskundervisningen uppfattades som en viktig del av invandrarens introduktionstid. För att vuxna invandrare efter avslutad introduktion skulle ha tillräckliga kunskaper i svenska språket, definierat som att språket skulle kunna fungera som ett kommunikationsmedel i bl.a. vardagsliv och yrkesliv, åtog man sig att verka för att *svenskundervisningen skulle göras mer flexibel och bättre svara mot individens förutsättningar och behov*.

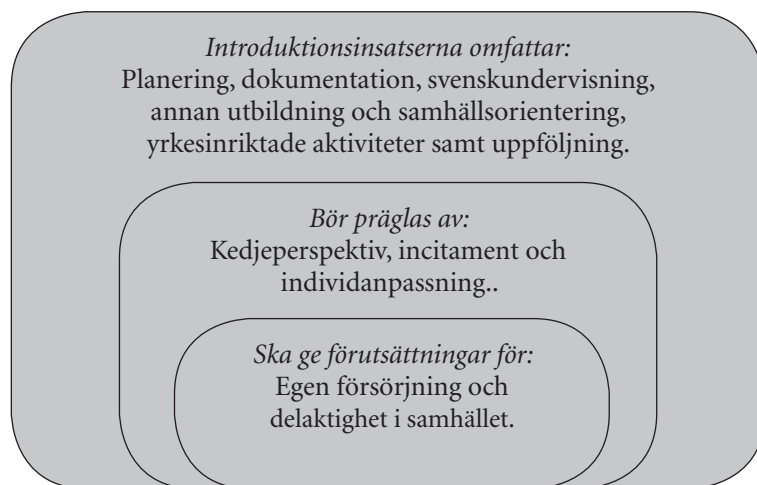
Målet med introduktionsåtgärderna angavs vara att individen efter avslutad introduktion inte längre skulle vara i behov av särskilda åtgärder utan ha tillgång till samhällets trygghetssystem på samma sätt som den övriga befolkningen.

Normaltillståndet för den enskilde individen skulle vara att försörja sig själv.

2.2 RRVs modell

Riksrevisionsverket redovisar i rapporten *Att etablera sig i Sverige. En granskning av introduktionsverksamheten för flyktingar och deras anhöriga* en modell över vad introduktionsverksamheten i kommunerna bör präglas av, utifrån statsmakternas mål och intentioner och de berörda individernas (flyktingar och deras anhöriga) perspektiv – för att ge förutsättningar för etablering i samhället, dvs. egen försörjning och delaktighet.³

Följande figur, hämtad från nämnda rapport (grafiskt emellertid något modifierad), illustrerar vad som avses:



Att säga att introduktionsinsatserna bör präglas av ett *kedjeperspektiv* är att säga att kontinuitet och väl fungerande samverkan mellan aktörerna är av grundläggande betydelse för en lyckad introduktion. Med *individanpassning* menas att introduktionen, när den planeras och genomförs, ska ta hänsyn till individens förutsättningar och behov. Slutligen pekar begreppet *incitament* på att det för individen och inblandade aktörer måste finnas tydliga incitament som motiverar till tidig egenförsörjning och delaktighet i samhället.⁴

2 RRV 2002:15, *Att etablera sig i Sverige. En granskning av introduktionsverksamheten för flyktingar och deras anhöriga.*, sid. 12.

3 RRV 2002:15, *Att etablera sig i Sverige. En granskning av introduktionsverksamheten för flyktingar och deras anhöriga.*, sid. 18.

4 RRV 2002:15, *Att etablera sig i Sverige. En granskning av introduktionsverksamheten för flyktingar och deras anhöriga.*, sid. 21.

3 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete och språk

3.1 Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete

Tolv projekt med huvudsaklig inriktning arbete och språkundervisning för integration som erhållit stöd från Integrationsverkets särskilda utvecklingsmedel bedöms i detta avsnitt. Följande projekt avses.

- Främja (Lund)
- Yrkesmodellen (Eskilstuna)
- MINT4 (Linköping)
- Ny i Luleå (Luleå)
- Rekryteringsteam (Uppsala)
- Nya rekryteringsvägar (Göteborg)
- Spränga gränser (Borås)
- Björndammens praktikcentrum (Partille)
- Arbetsinriktad introduktion (Göteborg)
- Informations- och jobbcenter (Halmstad)
- Resan (Östergötland)
- Mångfald i arbetslivet (Västmanland)

Projektet i detta kapitel har i varierande utsträckning arbetat med olika aspekter av RRV:s tänkta »idealprojekt»⁵ i syfte att ute i de lokala miljöerna hantera brister i introduktionsprogrammen, pröva nya förhållningssätt och metoder och vidareutveckla tidigare gjorda erfarenheter. »Idealprojektets» metodologiska innehåll, dvs *planering, dokumentation, svenskundervisning, annan utbildning och samhällsorientering, yrkesinriktade aktiviteter* samt *uppföljning*, är aktiviteter som alla förekommit i projektpopulationen – om än inte alltid samtidigt inom ett och samma projekt.

Några av projekten, t.ex. Främja, Ny i Luleå och Yrkesmodellen, utgör relativt helhetliga ansatser inkommerande ett brett spektrum av åtgärder som väl speglar stora delar av idealprojektet. Andra, t.ex. Spränga gränser och Informations- och jobbcenter, har arbetat med en mer begränsad uppsättning verktyg och mål.

I huvuddelen av projekten är utgångspunkten den lokala nivån. Några projekt, framförallt Resan och Mångfald i arbetslivet men även i viss mån MINT4, har emellertid mer regionala ansatser.

På nästa sida ges en översiktlig presentation av projektens syfte samt ett urval av aktiviteter i varje projekt:

Några av projekten är ännu inte avslutade i sin helhet. De två Göteborgsbaserade projekten, Arbetsinriktad introduktion och Nya rekryteringsvägar, är precis i startgroparna.

Vad avser Arbetsinriktad introduktion är det en pilotinsats för att finna metoder för teamsamverkan mellan berörda förvaltningar och myndigheter. Tanken är att man ska försöka skapa en plattform, möten man återkommer till för att se om det finns något man

Projektnamn	Projektets syfte	Urval av genomförda aktiviteter
Främja/ Lunds kommun	Att socialförvaltningen, Komvux och Arbetsförmedlingen i nära samverkan och i ett tidigt skede av målgruppens introduktion gemensamt medverkar till att målgruppen snabbt får en reell förankring på arbetsplatsen. Samverkan mellan de tre aktörerna ska utvecklas.	<ul style="list-style-type: none"> Arbetsmodell framtagen för varvning av svenskundervisning och arbetsrelaterade aktiviteter. Stor vikt lagd på arbetsprocessen mellan aktörerna - att tydliggöra roller.
Yrkesmodellen/ Eskilstuna kommun	Integrera undervisning i svenska och samhällsorientering med yrkesinriktning. Målet är att skapa bättre förutsättningar för deltagarna att nå egenförsörjning genom arbete eller studier.	<ul style="list-style-type: none"> Arbetsmodell framtagen för varvning av svenskundervisning och arbetsrelaterade aktiviteter.
MINT4/ Linköpings kommun	Att underlätta och förnya introduktionen för invandrar/flyktingar på arbetsmarknaden genom samverkan med nya arbetsmarknadspartner, integrera språk och yrkesutbildning och att utveckla nätverk inom servicebranschen.	<ul style="list-style-type: none"> Svenskundervisning byggs på med yrkesutbildning och praktik För yrkesutbildningen/praktiken svarar det privata företaget Borago AB.
Ny i Luleå/ Luleå kommun	Att ge deltagarna förutsättningar att försörja sig själva och bli delaktiga i det svenska samhället. Avsikt att kombinera studier i svenska med andra utvecklingsinsatser relaterade till arbetsplatsen.	<ul style="list-style-type: none"> Arbetsmodell framtagen för varvning av svenskundervisning och arbetsrelaterade aktiviteter.
Rekryteringsteam/ Uppsala Af	Att ta tillvara deltagarnas resurser, utb. och erfarenhet. Korta tiden från inflyttning till självförsörjning genom snabb matchning mot efterfrågan på arbetsmarknaden. Svenskundervisning ska ha yrkesspår.	<ul style="list-style-type: none"> Kontakter etablerade med ett flertal parter, både fackliga och arbetsgivare. I projektet har man arbetat mkt med att diskutera värderingar.
Nya rekryteringsvägar/ ABF Göteborg	Söka nya rekryteringsvägar och former för att nå Svenska+Bilbyggares målgrupp. Göra en utvärdering. Implementera arbetsmetod i ord. verksamhet.	<ul style="list-style-type: none"> Nyligen uppstartat. Fortsättning på annat projekt, »Svenska+Bilbyggare».
Spränga gränser/ Borås kommun	Få fungerande kontakter med näringsliv.	<ul style="list-style-type: none"> Planerade men inställda seminarier. Involverat lokala Rotaryklubben i arbetet. Uppsökande verksamhet.
Björndammens praktikcentrum/Partille kommun	Förbättra introduktionen och svenska språkets inlärninng genom att stimulera till ökad differentiering av insatserna, mer effektivt anpassade ind. förutsättningar med möjlighet för individen att visa färdigheter under praktikperiod.	<ul style="list-style-type: none"> Varvning av svenskundervisning och arbetsrelaterade aktiviteter.
Arbetsinriktad introduktion/ Göteborgs stad	Finna metoder för modell och konkret arbetsmetod för team-samverkan mellan berörda förvaltningar och myndigheter.	<ul style="list-style-type: none"> Processtödjare utsedd. Arbetsgrupp utsedd, består av flyktingkonsulenter, arbetsförmedlare och lärare. Deltagare ur målgruppen uttagna.
Informations- och jobbcener/ Halmstad kommun	Göra en ny ansats i introduktionsarbetet genom att inrätta ett Informations- och jobbcener där den enskilde kan få hjälp att få info om samhället samt med att söka arbete. Ska även finnas möjlighet för företag att eftersöka arbetskraft.	<ul style="list-style-type: none"> Skapat informations- och jobbcener. Runt 10 besökare per dag.
Resan/ Regionförbundet Östsam	Att hitta samverkansformer mellan kommuner, myndigheter och andra aktörer i Östergötland kring gemensamma insatser, för en effektivare introduktion.	<ul style="list-style-type: none"> En akademikergrupp och två industri-grupper inrättade. Projektet har satt fokus på den regionala nivån och regional samverkan. För deltagarna har fokus legat på att åtgärderna ska sättas in i rätt miljö.
Mångfald i arbetslivet/ Länsstyrelsen Västmanland	Att få invandrare i arbete, öka/effektivisera samverkan mellan olika aktörer i länet, förändra attityder i näringslivet till att anställa invandrare, underlätta för invandrare i länet att driva företag, utarbeta konkreta åtgärder för invandrarkvinnor och ungdomar som leder till arbete.	<ul style="list-style-type: none"> Kartläggning av Sfi-insatser i länet. Startat samverkansprocesser inom Sfi. Inventerat invandrarföretag i länet. Rådgivning för nyföretagande Inventerat hinder för anställning av invandrare.

behöver följa upp kring individen. En projektföreträdare framhåller att om man kan skapa en trygg diskussionsmiljö för handläggare utan att de behöver hävda någon parts företräde så har man vunnit mycket.

Ett intressant inslag i projektet är att man avser att arbeta med webb-baserade introduktionsplaner för de enskilda individerna. Tanken är att individerna själva ska »äga« sin egen handlingsplan.

Vad avser Nya Rekryteringsvägar konstateras att projektet kopplar till det i FBA:s delrapport redovisade projektet Svenska+Bilbyggare.⁶ I det senare fick ABF Göteborg Vuxenutbildning, Göteborgsregionens Tekniska Gymnasium samt Volvo Cars Torslanda medel från Integrationsverket för att skapa ett specifikt målinriktat lärande för projektdeltagarna genom tidig språkträning inom Sfi, kombinerat med utbildning i yrkesämnena och praktik (lärande i arbete) i särskild industriell produktionsmiljö, närmare bestämt Volvo Cars Torslanda.

Tanken med Nya rekryteringsvägar är att finna nya vägar och former för att nå den ursprungliga målgruppen och att följa upp den första av Svenska+Bilbyggares deltagargrupper. Man avser också att finna former för hur deltagarnas kunskaper i teoretiska ämnen som matematik bättre kan tas tillvara samt göra infärgningsförsök för språk- och yrkesämnena. En permanentning av Svenska+Bilbyggare ska också ske.

3.2 Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete – några exempel

Svenskundervisning i kombination med arbetsrelaterade verksamheter

Allmänt kan konstateras att flera av projekten haft ett särskilt fokus mot att kombinera svenskundervisning med olika former av arbetsrelaterade aktiviteter såsom praktik och yrkesutbildning.

Det finns en tydlig inriktning mot och tänkande kring att erbjuda målgrupperna åtgärdspaket som, genom att varva och i högre utsträckning än vad som var fallet innan projekten startade samköra svenskundervisning med praktik eller annan yrkesrelaterad verksamhet. Syftet har varit att både stärka de enskilda individernas motivation att delta i de olika åtgärder som erbjuds och deras förutsättningar att efter genomgången utbildning erhålla arbete eller påbörja studier. Ett genomgående tema i de intervjuer som genomförts, i besvarade enkäter, samt i de dokument och rapporter som studerats är att svenskinlärningsens mål inte »enbart« handlar om att tillägna sig kunskaper i svenska språket utan även att kunskaperna ska kopplas till olika yrkesområden och därigenom stärka egenförsörjningsperspektivet.

Som exempel ville man i Eskilstuna bredda introduktionen genom att inkorporera ett tydligare yrkesperspektiv i verksamheten. I januari 2002 påbörjade därför kommunens arbetsmarknadsförvaltning ett nytt arbetssätt och en ny organisation för Sfi genom projektet *Yrkesmodellen*, vars syfte var att integrera svenskundervis-

ning och samhällsorientering med yrkesutbildning och arbetsträning.

Yrkesmodellens arbetsmodell

Förberedande kurs	Innan deltagarna inleder sin medverkan påbörjar de den samhällsorienterande kursen »Leva och arbeta i Sverige«. Sker på hemspråk och pågår i en vecka
Introduktion	Tio veckor lång introduktion i vilken undervisning ges i svenska och samhällskunskap. Information ges också om vad Yrkesmodellen går ut på. Yrkes- och studie- vägledning samt studiebesök ingår också. I slutet av denna fas upprättas personliga handlingsplaner.
Teori och Yrkespår	Deltagarna väljer antingen ett teori- eller yrkesspår. Inom teorispåret finns tre indelningar: ungdoms-, normal- eller snabbgrupp med högutbildade. Yrkes- spåret innehåller fem indelningar: transport/hantverk, storhushåll/lokalvård, industri, vård/omsorg, samt bygg/måleri. Inom varje yrkesspår finns ett arbetslag bestående av lärare, praktiksamordnare och handledare/arbetsledare. Inom spåren varvas teori med praktik. Innehållet i svenskundervisningen är kopplat till valet av yrke.

Yrkesmodellen har byggts upp kring två centrala aspekter eller idékomplex som genomsyrat alla åtgärder; dels att deltagarna ska ha tydliga mål inriktade mot specifika yrken, dels att individens behov och önskemål utgör utgångspunkten för åtgärderna.

Vad avser återgårdernas tidiga koppling till en tydlig målsättning så är det troligen en av modellens starka tillgångar. Bl.a. uppges individerna förstå helheten bättre då teori och praktik hänger ihop mot målet.⁷ Att själv upptäcka den praktiska nyttan av språket tydliggör behovet att lära. På så sätt fungerar målbilden som en sporre och motiverande faktor för deltagarna.

Som nämndes ovan har strävan efter individanpassning utgjort modellens andra bärande idémässiga fundament. En intervjuperson uppger att man kan bli ännu bättre på detta. En konsekvens av individualiseringen uppges vidare vara att eleverna måste ta ett större eget ansvar i den nya modellen. Redan tidigt finns kravet att man ska inrikta sig och ha en tydlig väg mot egen försörjning. Från projektets sida har man påpekat att detta inte är helt oproblematiskt:

Tanken på individuell prägel förutsätter att eleven tar eget ansvar och aktivt visar handlingskraft och engagemang. Utan en aktivt deltagande elev blir det problematiskt att planera innehållet så att det passar alla väl. Men ett problem som har påtalats är att det stundtals är svårt att få eleverna att själva komma med synpunkter, kommentarer och uttryckta önskemål.⁸

Ett annat projekt där tänkandet på många sätt liknar det i Yrkesmodellen är *Främja*. Projektet planerades och utvecklades inom Integrationsenheten på Avdelningen för arbete och integration vid Lunds socialförvaltning. Arbetsförmedlingen och Komvux var med som samarbetspartners. Projektets mål var dels att de tre huvudaktörerna i nära samverkan och i ett tidigt skede av målgruppens

introduktion gemensamt skulle medverka till att målgruppen, snabbare än tidigare, fick en reell förankring på en arbetsplats genom praktik. Dels att samverka mellan de tre huvudaktörerna skulle utvecklas. Den metod som använts ser ut som följer:

Främjas arbetsmodell	
Urval och kartläggning	Kartläggning av deltagarnas arbetslivserfarenhet och yrkesinriktning samt behov av praktik och/eller utbildning. Djupintervjuer som metod för kartläggningen.
Samverkan och förberedelse	Flexibel planering kring den enskilde deltagaren. Skräddarsy insatser som omfattar praktik eller annan aktivitet (starta eget) som kan föra personen närmare arbetsmarknaden, samt Sfi, Yrkes-Sfi och samhällsorientering. Praktik varvas således med Sfi och andra åtgärder.
Matchning och praktik-anskaffning	Kartläggning av deltagare och rekrytering av praktikplatser sker parallellt. Praktikplatser inom såväl offentlig som privat sektor. Utgångspunkt för matchning är tre olika praktikinriktningar: språkpraktik, arbetsplats-/orienteringspraktik, samt yrkesinriktad praktik. Två sorters praktikplatser: stående praktikplatser med rullande placeringar samt »skräddarsydda« individuella praktikplatser.
Implementering & arbetsplats-stöd	Projektsamordnaren har kontinuerlig kontakt med handledarna på praktikplatserna. Utbildning och handledning utifrån olika teman.

Mycket av arbetet inom projektet har handlat om att tydliggöra de olika aktörernas roller och att uppöva en smidigare samverkan dem emellan. Enligt uppgift har projektet haft en mycket nära och väl fungerande samverkan med Komvux. Som exempel har projektsamordnaren vistats på Komvux en dag i veckan.

Ett intressant resultat av projektet är att anhöriga till deltagarna visat ett intresse att få delta. Enligt uppgift har därigenom motivationen höjts även för andra än för de som direkt varit berörda av projektet. Den intervjuade menar att det är ett nytt grepp att försöka göra »båda parterna« delaktiga.

Vad gäller den regionala kraftsamlingen inom *Resan* konstateras här att den resulterade i att en akademikergrupp och två industrigrupper startades upp, den förra i Linköping och de två senare i Norrköping och Motala.

För akademikergruppens del såg man att deras »rätta« miljö var att läsa svenska på universitetet, inte på Sfi. Av den anledningen prövades en intensiv svenskundervisning på Linköpings universitet. Språkpraktik har också ingått i syfte att ge dem möjlighet att träffa någon med samma yrke och få reda på vad det är som gäller, vilket fack man tillhör, hur man är organiserad etc. Strävan har varit att praktik och mentorer ska vara så nära det egna yrket som möjligt.

Vad gäller industrigruppen har man i Norrköping arbetat i helklass och LO har varit inkopplade med att ordna praktikplatser och

ge arbetsmarknadsintroduktion. Inom arbetsmarknadsintroduktionen har man diskuterat arbetsrätt, villkor på arbetsmarknaden, förhållande mellan arbetstagarare och arbetsgivare, hur det är på golvet (med den svenska fikarasten osv). Detta har kombinerats med ordinarie Sfi och praktik inom yrken som ligger nära deltagarna. I Motala har utbildningen skett i samverkan med Lernia. Målgruppen har givits möjlighet att pröva praktiska verksamheter inom områdena svets, verkstadsmekanik och el-tele. I Motalagruppern har deltagarna inte gått i helklass utan fortsatt på sina respektive sfi-nivåer. Detta har upplevts som negativt.

En av de intervjuade projektföreträdarna framhåller att idealmodellen vore att kombinera Norrköpings- respektive Motalametodiken.

I Partille kommun är mottagandet av flyktingar organiserat inom social- och arbetsförvaltningens ansvarsområde. Genom projektet *Björndammens praktikcentrum* ville man markera att flyktingmottagande är ett kommungemensamt ansvar. Fyra av kommunens förvaltningar samarbetade inom projektet: Social- och arbetsförvaltningen, Vård- och omsorgsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, samt Barn- och ungdomsförvaltningen.

Projektets arbetsmodell har gått ut på att samtidigt som deltagaren fått praktik med språkträning så har denne/a också kunnat få yrkesträning utifrån tidigare erfarenheter. Praktiken syftade både till språkträning och till att ge arbetslivserfarenhet.

Rent konkret har Praktikcentrums handledare, efter det att flyktinghandläggare, socialförvaltningen eller lärare anmält behovet av individuell praktik, träffat praktikanten och erbjudit lämplig praktikplats. Handledaren har därefter aktivt haft hand om alla deltagare som blivit anvisade till praktik, skött uppföljningen av dessa ute på praktikplatserna, tagit hand om problem som uppstått, samt återrapporterat till anvisaren hur det gått för deltagaren på praktikplatsen. Praktikplatserna har bl.a. legat i Björndammens centrum där skola, fritidsgård och servicehus är belägna. Här har de olika förvaltningarna erbjudit praktikplatser inom olika områden under ett och samma tak. Då efterfrågan på praktikplatser varit stor har projektsamordnaren emellertid »gått utanför« Björndammen och sökt praktikplatser inom ett större område.

Från projekthåll har man framhållit att en stor vinst med arbets sättet varit att en och samma person hållit samman praktikanskaffningsaktiviteten från dag ett och framåt. Projektsamordnaren har under projektets gång upparbetat ett kontaktnät bland arbetsplatser, något som inneburit att de arbetsgivare som mottagit flera praktikanter vetat vem det är som frågar om de kan tillhandahålla fler. En intervjuad projektföreträdare menar att »återkommer man så vet de vem man är«. Den intervjuade framhåller att detta gjort det lättare att få dem att engagera sig igen.

Att få med näringslivet

En generell lärdom konsultteamet dragit under tiden utvärderingen av Integrationsverkets särskilda utvecklingsmedel pågått är att det på flera håll, trots en uttalad ambition och vilja, varit svårt att få med näringslivsaktörer i arbetet med att förbättra och effektivisera introduktionsåtgärderna.

Vid en genomgång av det samlade intervjumaterialet kan vi kon-

statera att egenförsörjningstanken är väl etablerad i de miljöer som fått stöd av Integrationsverkets utvecklingsmedel. De projektföreträdare som intervjuats framhåller i överväldigande utsträckning vikten av att komma bort från ett »omhändertagandeperspektiv« till förmån för ett tillväxtperspektiv i synen på de målgrupper som är relevanta i sammanhanget. Arbetslinjen och arbetsmarknadsintegration framhålls som kungsvägen även till andra typer av integration. Engagemanget och viljan att få till stånd en introduktion som på bästa sätt utgör en plattform för att realisera dessa ambitioner är tydligt och kännbart. Att få med näringslivet i satsningarna uppfattas ofta som kritiskt.

Av den anledningen är det intressant att notera att det i Östergötland pågått ett projekt inom Sfi-undervisningen där näringslivet tagit ett tydligt ansvar i utvecklingen av olika metoder, *MINT 4*. Deltagande parter har varit företrädare för servicebranschen, främst företaget Borago AB, Linköpings kommun, Norrköpings kommun, ESF-kontoret i Östergötland samt arbetsförmedlingarna i Linköping och Norrköping.

Projektet har arbetat utifrån en metod som inneburit att deltagarna själva fått anmäla sig till Sfi-undervisningen. Svenskundervisningen har sedan byggts på med yrkesutbildning och praktik inom service, lokalvård och fastighetsskötsel. För yrkesutbildningen/praktiken har Borago AB ansvarat.

Från projekthåll anför man företagets direkta affärsmässiga intresse kopplat till produktutveckling och direkt vinst i detta arbete som tydligt främjande.

Ett annat projekt med ett specifikt näringslivsperspektiv är det av Borås kommun drivna *Spränga gränser*. Projektet har syftat till att få fungerande kontakter med det lokala näringslivet för att nå ett bra resultat med olika insatser under introduktionen av nyanlända flyktingar och invandrare.

Projektet har arbetat med riktade insatser mot företagare. I ett första skede sökte man engagera företag genom att bjuda in dem till seminarier om arbetsliv och mångfald. Tre seminarier planerades men mötte lågt intresse från företagare att delta. Inget av seminarierna kom därför att genomföras. Av den anledningen bytte man strategi och började arbeta med att genom personliga besök inventera lämpliga företag.

En intressant aspekt i projektet är den nära samverkan kommunen haft med den lokala Rotaryklubben (Viskan). Klubbens medverkan syftade till att med hjälp av sina företagsnätverk underlätta arbetet att nå företag. Klubben deltog, tillsammans med kommunens näringslivskontor, i två av försöken att anordna företagsseminarium. Man är också intimt involverad i arbetet med inventeringen av företagen.

Från projekthåll har man framhållit att »trögheten« hos företagare att arbeta med mångfaldsfrågor i termer av att visa intresse och ta sig tid för att reflektera över frågan om personal med annan etnisk bakgrund och erfarenheter har försvårat projektets arbete. Man menar också att det ofta saknas tänkande kring att annorlunda erfarenheter kan berika och utveckla verksamhet på företagen.

Även det Uppsalabaserade *Rekryteringsteam* har haft en tydlig inriktning mot att engagera näringslivsaktörer.

Vi noterar att projektet, och här skiljer det delvis ut sig från övriga i projektpopulationen, drivits av Uppsala arbetsförmedling. Två

personer har varit lokaliserade till Arbetsförmedlingens lokaler och har bl.a. arbetat med att uppöva kontakter mot arbetsmarknadens parter. Som exempel har teamet haft kontakter med Kommunal, Fastighetsanställdas förbund, Svenskt näringsliv och Handelskammaren. Denna inriktning, att aktivt söka samverka med såväl fack som näringslivsaktörer, är i förhållande till många andra projektsatsningar annorlunda.

Ett annat spår i arbetet har varit att matcha nyanlända mot företags behov av arbetskraft. Enligt uppgift är mentorskap också aktuellt.

I projektet har man arbetat mycket med att diskutera värderingar, att få människor att uttrycka eventuella fördomar och farhågor och sedan föra en dialog kring detta. En viktig aspekt har varit att lyfta fram det faktum att det ankommer på både arbetsgivare och arbetstagare att »öppna upp« arbetsplatser.

3.3 Några allmänna reflektioner

I kapitel två redovisades Riksrevisionsverkets syn, utifrån statsmakternas mål och intentioner och de berörda individernas (flyktingar och deras anhöriga) perspektiv, på vilka komponenter en introduktionsprocess bör innefatta. Vidare att introduktionsinsatserna borde präglas av ett kedjeperspektiv, individanpassning och incitament.

Vi kan konstatera att begrepp som incitament och strävan efter individanpassning varit aspekter som, där så varit relevant, i relativt hög utsträckning karakteriserat projektprocesserna.

Så är det tydligt att ansträngningar gjorts för att lämna utrymme för enskilda deltagare att själva påverka inriktningen på de verksamheter som bedömts nödvändiga för dem. Intervjupersonerna berättar om en strävan att så långt möjligt är försöka gå deltagarna till mötes, exempelvis vad avser praktik inom områden de har tidigare erfarenhet från och/eller har uttryckt vilja att prova på, bl.a. i syfte att öka incitamenten för den enskilde att delta i åtgärderna. Även om man inte alltid förmått det har man således försökt ta hänsyn till individens förutsättningar och behov.

Vad gäller kedjeperspektivet, i bemärkelsen att kontinuitet och väl fungerande samverkan mellan aktörerna har grundläggande betydelse för en lyckad introduktion, konstateras att mycket arbete i projekten har syftat till att söka skapa samsyn mellan de olika introduktionsaktörerna om behovet av åtgärder, vilken rollfördelning som ska gälla och vilket ansvar som var och en har att ta. Genom intervjumaterialet lyser en bild igenom av engagerade eldsjälur som på olika sätt och utifrån var och ens lokala förutsättningar och begränsningar sökt göra en skillnad i arbetet med att utveckla introduktionen. Från flera håll har man som försvårande faktorer lyft fram flera, delvis sammanhängande, »hinder« för arbetet med att nå denna samsyn och samverkan, bl.a. organisationskultur, finansiella medel, olika mål och regelverk. Även om graderna av svårigheter man haft att tampas med ute i de olika lokala miljöerna tycks ha varierat betydligt kan ändå slutsatsen dras att detta är något som bör beaktas i ökad utsträckning.

Parallellitet kan även det ses som ett nyckelbegrepp i sammanhanget. I de fall projekten erbjudit deltagarna svenskundervisning och praktik eller annan arbetsrelaterad aktivitet har inriktningen

varit att komma bort från det traditionella linjeperspektivet, där en åtgärd avlöser en annan, till förmån för »samtidigt pågående« processer, innehållande en tydligare varvning mellan olika åtgärder.

En generell karakteristik av projekten är att de i någon bemärkelse kan ses, och också uppfattas som, »experimentella verkstäder«, innehållande intressanta idéer, lyckade, mindre lyckade och lärorika åtgärder, individuella ambitioner, tankar, föreställningar och förhoppningar.

Integrationsverkets projektmedel har enligt vår bedömning bidragit till att man kunnat pröva verksamheter som med största sannolikhet inte kunnat realiserats om medlen inte funnits till hands. Majoriteten av intervjupersonerna menar att kommunernas ekonomi är så ansträngd att utrymmet för »extraordinära« åtgärder är starkt begränsat.

5 Se kapitel tre.

6 FBA, Introduktionsutveckling #1, sid. 20.

7 Arbetsmarknadsförvaltningen, Eskilstuna kommun, *Översyn av »yrkesmodellen« – ett nytt arbetssätt för Sfi i Eskilstuna kommun*, sid. 13.

8 Arbetsmarknadsförvaltningen, Eskilstuna kommun, *Översyn av »yrkesmodellen« – ett nytt arbetssätt för Sfi i Eskilstuna kommun*, sid. 15.

4 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning

4.1 Kunskap-, språk- och utbildningsprojekt

Fem projekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning för integration och som helt eller delvis finansierats med Integrationsverkets särskilda utvecklingsmedel utvärderas här med avseende på metod och processlärdomar.

- SAFIR (Härnösand)
- Invandrarakademien (Borås)
- Invandrarakademien (Dalsland)
- Regionalt valideringscentrum (Karlskrona)
- Dialogkonferenser (Inlandsdelegationen)

Tre av projekten, Invandrarakademierna i Borås och Dalsland samt Regionalt Valideringscenter i Karlskrona, fokuserar tydligt på gruppen högutbildade och förmågan att genom bland annat validering ta vara på gruppens kompetens och resurser. IKT – och utvecklingsprojektet SAFIR har istället fokus på lågutbildade invandrare och deras behov av flexibel, individualiserad språkinläring och introduktion.

Av de totalt fem projekten är endast två, SAFIR och Invandrarakademien i Borås, möjliga att slutgiltigt bedöma med avseende på resultat och måluppfyllelse. Valideringscentret i Karlskrona ligger i startgroparna och de dialogkonferenser som Inlandsdelegationen fått utvecklingsmedel för att utföra i norra Sveriges inland har ännu inte gått av stapeln när utvärderingen författas. Även Invandrarakademien i Dalsland är det ännu något för tidigt att resultatbedöma. FBA tror dock att samtliga projekt kan bidra med goda exempel på pågående metod- och utvecklingsarbete, processlärdomar och dyligt.

Med fokus på akademiker

En bakgrund till den här typen av akademikerprojekt är kanske den diskussion som förts angående hur vi tar vara på den samhälleliga och individuella »resursen« högutbildade flyktingar och invandrare i Sverige.

I Västra Götalands län har två till varandra relaterade projekt fått utvecklingsmedel från Integrationsverket. De syftar till att invandrade akademiker ska slutföra akademiska utbildningar, få ta vara på och tillföra samhället sin kompetens, lära sig god, utbildningsrelevant svenska samt komma ut i jobb. Det är egentligen osäkert om man kan tala om två separata projekt eftersom Invandrarakademien i Dalsland mer eller mindre »avknoppats« från Invandrarakademien på Borås högskola och eftersom Dalsland använder sig av Invandrarakademien i Borås vid driften av sin distansutbildning.

Den »ursprungliga« Invandrarakademien i Borås arbetar genom validering av utländska akademiska utbildningar och en efterföljande bedömning av om individen kan behöva komplettera sin utbildning, om detta kan göras vid högskolan i Borås eller om man måste köpa in kurser från andra delar av landet. Invandrarakademien erbjuder också en kompletterande utbildning i svenska språket och i förekommande fall också i engelska språket för individer som varken har erforderliga kunskaper i svenska eller i engelska. Målet är alltså att individen ska kunna få ut en svensk eller i Sverige godtaggen examen och för att lösa detta erbjuder man en hög grad av individualisering och flexibilitet i introduktionsupplägget. En viktig poäng, som uppmärksammas i intervjuer, är att individualiseringen inte kan stanna vid att man skapat en speciell akademikergrupp i introduktionsverksamheten eftersom skillnaderna både vad gäller faktisk studiekapacitet och utbildningsbehov är stora också inom gruppen akademiker.

En representant från projektet beskriver att det finns en slags »mycket tid på högskolan ambition« för invandrarakademikerna i Västra Götaland och man har som utveckling av projektet föreslagit att Invandrarakademikernas Sfi också ska förläggas till högskolans lokaler. Ett tänkande som också funnits med i samtliga utvecklingsprojekt med inriktning på akademiker som FBA utvärderat. Akademiker trivs kanske bättre på högskola än på Komvux där han/hon bland annat kan uppärbeta viktiga kontakter med svenska studenter med relaterad utbildningsinriktning under studietiden. Kanske kan det också vara en morot om deltagaren vet att han/hon efter Sfi kommer att få sin introduktion i högskolemiljö.

Genom projektet Invandrarakademien i Dalsland kan Dalslands invandrade akademiker få tillgång till det man erbjuder på Invandrarakademien i Borås, men på distans. Med hjälp av konferenssystem bedrivs kompletterande undervisning via två lärcentra i Ed och Mellerud. En grundläggande poäng, som projektet exemplifierar, rör den rumsliga flexibiliteten där eleverna inte behöver resa långt för kompletteringsarbetet.

Integrationsverket har även beviljat utvecklingsmedel för att utveckla ett Regionalt valideringscentrum i Blekinge. Centret som ännu inte startat verksamheten ska arbeta med att kartlägga invandrare och flyktingars »totala« kompetens. För att sedan kunna arbeta vidare med eventuella kompletterande utbildningar och för att nå sysselsättning i enlighet med verklig förmåga och kompetens. Alltid värt att poängtera är också att validering är någonting bredare än formell värdering av utländska akademiska meriter. Något som också åskådliggörs i projektets syfte att utveckla *»...metoder för att kunna identifiera, bedöma, dokumentera och ta tillvara på människors tidigare lärande, oavsett om det skett i vardagslivet, i arbetslivet eller i andra länders utbildningssystem«*.

En tanke värd att nämna i projektet berör också ansatsen att jobba med näringsliv, arbetsmarknadens parter, utbildningsanordnare och organisationer för att placera verksamheten i ett korrekt samhälleligt sammanhang och där man kan känna brett förtroende för verksamheten och dess resultat.

En viktig tanke angående startfasen i projektet och dylika verksamheter poängteras när man konstaterar att ett *»...brett samrådförfarande göres under planeringsfasen där erfarenheter från andra*

valideringscentrum ska gås igenom och förankras«. Detta bland annat med tanke på att arbetet med validering befinner sig i ett utvecklingskedje i landet. Förhoppningsvis kan andra liknande valideringsetableringar överföra betydande lärdomar.

SAFIR – flexibel och IT- baserad språkinlärning för lågutbildade invandrare

SAFIR (Svenska och arbetsliv för invandrare) är en ny Internetbaserad kursmodell för svenska som främmande språk, som tagits fram i ett projekt med samma namn med fokus på lågutbildade. Kursmodellen, som kommer att erbjudas med tillhörande fortbildning i distansmetodik till Sfi-lärare, bygger på insikten att svenskundervisningen alltför ofta frikopplas från dataundervisningen och att man därmed också missar en del fördelar med ett medium som delvis förmår upphäva tiden och rummets begränsningar. SAFIR som utvecklats på SSVH, Statens skola för vuxna i Härnösand, och i den nuvarande organisationen CFL, Nationellt centrum för flexibelt lärande, syftar också till att stärka individens ansvar för den egna inlärningen.

Kursmodellen finns som test på CFL:s hemsida (www.cfl.se). En tanke med kursmodellen är att den kan användas utifrån vad den enskilde läraren anser fungera bra. Det finns (eller kommer inom kort att finnas) ett 30 veckors kursupplägg med lärarhandledning men man kan också använda modellen efter eget huvud, studera på egen hand eller med handledning. Det finns heller inga specifika läroböcker som hör till utan kompletterande kursmaterial kan väljas av läraren själv. Kursen finns kostnadsfritt tillgänglig för alla kommuner men upphovsorganisationen verkar hoppas på en bredare målgrupp än så.

En viktig del i utvecklingen av SAFIR har också varit de utbildningar i distansmetodik som hållits med ett hundratal lärare och vars kommentarer och reflektioner sedan kunnat användas som input i utvecklingsprocessen. Det är dock i nuläget oklart om någon mer fördjupad studie eller utvärdering av metodikens för- och nackdelar i förhållande till andra relaterade pedagogiska kursupplägg planeras eller redan utförts. Klart är att efterfrågan på kursen varit hög, redan i november 2003 långt innan utvecklingsarbetet var helt klart hade man cirka 700 användare.

Dialogkonferenser i norra Sveriges inland

En helt annan typ av kunskaps- och kompetensrelaterat arbete representerar de två dialogkonferenser med fokus på dimensionen Integration, näringsliv och kompetensförsörjning som Inlandsdelegationen och Integrationsverket planerar att genomföra under 2004 i norra Sveriges inland. Konferenserna, som är en del av Inlandsdelegationens så kallade kunskapsresurs, ska fungera som ett avstamp för en bredare process där man »genom kunskapsspridning, eftertanke och goda exempel ska försöka skapa en dialog och stimulera till ett aktivt och långsiktigt arbete för en etablering av nyanlända invandrare«. Den rapport som författats inom ramen för regeringens och Svenskt Näringslivs gemensamma arbete för förbättrad integration av invandrare på arbetsmarknaden, *Sänkta trösklar – öppna dörrar*, ska fungera som ett input till konferensen.

5 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan

5.1 16 pågående och avslutade samverkansprojekt

16 projekt med huvudsaklig inriktning samverkan för integration och som helt eller delvis finansierats med Integrationsverkets särskilda utvecklingsmedel utvärderas här med avseende på metodutveckling och processlärdomar. Projekten presenteras nedan.

Regionala samverkansprojekt

- Regionalt resurscentrum för integration (Blekinge)
- Alliansen (Stockholm län)
- Utveckling av regional samverkan kring introduktion av nyanlända flyktingar (Västerbottens län)
- Integrationsforum (Jämtland)
- Samverkan för introduktion i Dalarna
- Implementering av regional överenskommelse i Norrbotten
- Kompetensförsörjning (Jönköpings län)
- Implementering av regional överenskommelse i Kronobergs län
- Arbetskraftsförsörjning genom mångfald (Västernorrland)
- Utveckling av regional samverkan i Gävleborgs län
- Regionalt samordnat förändringsarbete med utgångspunkt i regional överenskommelse (Örebro)
- Projekt för att utarbeta, förankra och implementera lokala överenskommelser i Jönköpings län utifrån den regionala överenskommelsen
- (Resan, Östergötland. Detta projekt redovisades i kapitlet om arbete och språk. Därav tas det inte upp här. Att vi ändå valt att skriva med det »på listan« beror på att det varit ett projekt som relaterar tydligt till samverkanstanken, varför det även »hör hemma« i denna kategori.)

Lokala samverkansprojekt

- Pilotprojekt Det goda livet (Höganäs)
- Förvaltningsövergripande samarbete i linje med centrala överenskommelser i området Fastlandstaden (Karlskrona)
- GIM/YSA (Botkyrka)

Övriga samverkansprojekt

- Interkommunal försöksverksamhet – överföring av flyktingar mellan Södertälje och Sandviken

Nio av dessa 16 projekt är relativt nystartade och kommer inte att slutgiltigt kunna bedömas med avseende på resultat och måluppfyllelse. Lärdomarna rörande metodutveckling och process är dock många.

5.2 Typiska samverkansprojekt...

Integrationsverket har under 2003 fokuserat på regionalt utvecklingsarbete genom främst interkommunal samverkan och regionala överenskommelser. Man tar alltså den centrala överenskommelsen om utveckling av introduktionen för flyktingar och invandrare som utgångspunkt för fördjupad samverkan regionalt och lokalt.⁹

Gemensamt för majoriteten av de samverkansprojekt som här utvärderas är att man antingen utarbetat, förankrat och/eller implementerat en regional överenskommelse eller utarbetat, förankrat och/eller implementerat en eller flera lokala överenskommelser. Alternativt att det finns en samverkansmässig koppling till regional eller lokal överenskommelse.

I huvuddelen av projekten är utgångspunkten den regionala nivån, dvs även arbetet med lokala överenskommelser drivs ofta utifrån ett regionalt fokus. Men det finns också en mindre grupp helt lokala samverkansprojekt som tilldelats utvecklingsmedel under 2001 och 2002 och som utvärderas nu.

Tydligt fristående utifrån en geografisk gruppering är också den »nationellt interkommunala« försöksverksamhet som handlat om överföring av flyktingar från Södertälje till Sandviken.

Arbetet med överenskommelser kan alltså ses som en kärnpunkt i samverkansprojekten. Genom den centrala överenskommelsens specifika inriktning och genom Integrationsverkets sätt att arbeta med utvecklingsmedlen får det samverkansinriktade utvecklingsarbetet runt om i Sverige en slags gemensam inriktning där de enskilda projekten representerar olika lokala och regionala varianter inom ramen för en delvis standardiserad serie. Projekten är alltså inte identiska men i grunden relativt lika. Även de avtalslutande parterna i den centrala överenskommelsen, Arbetsmarknadsstyrelsen, Integrationsverket, Migrationsverket, Skolverket och Svenska kommunförbundet, säger något om vilka (motsvarande) aktörer regionalt och lokalt som i regel varit kärnan i dessa samverkansprojekt.

Den generella målsättningen med projekten är en individuellt anpassad och tidseffektiv introduktion där språkundervisning och arbetsplatsförlagd introduktion kan bedrivas parallellt, en tydligare inriktning på arbete, arbetsmarknad, egenförsörjning, »språk genom arbete« samt invandrare och flyktingar som tillväxtfrämjande resurs. Att gemensamt arbeta med och skapa en funktionell regional/lokal arbetsdelning runt praktik, Sfi, validering, arbetsförmedling och hälsoinsatser för ett för individen snabbt inträde på arbetsmarknaden.

5.3 ...med delvis individuella arbetssätt, prioriteringar och deltagande parter

Kommuner och regioner har olika prioriteringar och problembild och flertalet samverkansprojekt har därmed också egna arbetssätt, inriktningar och en delvis olikartad aktörsmedverkan. Men också vilken aktör eller konstellation som intar en drivande roll i projektet skiljer sig tydligt mellan projekten. Projektledande och avtalslutande part är oftast antingen Länsstyrelsen, Kommunförbundet, en specifik kommun eller en regional samverkansorganisation. Det finns också två viktiga aktörer eller aktörskategorier som det ibland

varit svårt att involvera i samverkan på ett bra sätt, näringslivet och arbetsförmedlingarna (se kapitel nio för fördjupad analys). I arbetet med Den regionala överenskommelsen i Kronobergs län, Den regionala samverkansarbetet i Gävleborgs län och i det stora projektet Kompetensförsörjning i Jönköpings län driver dock respektive länsarbetsnämnd processerna. Vi kan också konstatera att Kronobergs län och Jönköpings län nu samverkar runt kompetensförsörjningsfrågan.

Konsultteamets generella, närmast triviala, reflektion är att arbetsförmedlingar, länsarbetsnämnder och näringsliv bör uppfattas som helt centrala parter i ett introduktionsarbete som allt mer inriktar sig på arbete och att man i framtiden bör söka involvera dem djupare i den generella introduktionsprocessen. En nyckel i arbetet mot näringslivet, som nämns i intervjumaterialet, är sannolikt också att man lyckas involvera arbetsförmedlingen och länsarbetsnämnderna.

Den vanligaste typen av näringslivsmedverkan i samverkansprojekten är att näringslivets organisationer, ofta Svenskt Näringsliv och Företagarna, på ett eller annat sätt finns med i samverkansgruppen eller diskussionerna, annars handlar det lika ofta om de kontakter som upparbetas vid praktikanskaffande. Ett exempel på lite bredare deltagande finns i tidigare nämnda Kompetensförsörjningsprojekt i Jönköpings och Kronobergs län där man etablerat partnerskap med en större grupp näringslivsrelaterade organisationer och företag än i övriga projekt för att kunna arbeta brett med kompetensförsörjningsfrågan.

Med bredd i samverkan

I det lokala Höganäsprojektet *Pilotprojekt – Det goda livet* försökte man bredda samverkan från de mer traditionella introduktionsaktörerna ut mot frivilligorganisationer och den sociala ekonomin. Man genomförde fokusgrupper för att se hur flyktingar såg på lyckad integration och man skickade ut en förfrågan till 80-talet föreningar för att kartlägga intresset kring deras deltagande i integrationsarbete. Och man genomförde även en temadag och en träff på initiativ av internationella kvinnoorganisationen i Höganäs.

Även om projektet aldrig i någon högre omfattning kom att uppnå de uppsatta målen så är det ett av få exempel i projektpopulationen på att man mer systematiskt försöker bygga broar mot frivilligorganisationer och föreningsliv kring introduktionen.

Andra delvis liknande, men något mindre ambitiösa, försök att involvera frivilligorganisationer i introduktions-samverkan återfinns i projektet »Utveckling av introduktionsinsatser i området fastlandstaden genom förvaltningsövergripande insatser« där man bland annat försökt se föreningslivets roll i ett specifikt invandrartätt bostadsområdes sociala struktur. I projekten Arbetskraftsförsörjning genom mångfald (Västernorrland), Integrationsforum (Jämtland) och Samverkan för introduktion i Dalarna tänker man sig bland annat att involvera idrottsrörelsen (Västernorrland), kyrkliga organisationer (Dalarna), kulturorganisationer som museum (Jämtland), traditionella frivilligorganisationer (Röda korset, Jämtland) och offentliga verksamheter som Polisen (Dalarna).

Under den fokusgrupp som konsultteamet utfört med samverkansprojektet GIM/YSA (Gemensam introduktionsmottagning,

Yrkesrelaterad språkpraktik) i Botkyrka framkom också att samverkan med olika typer av frivillig organisationer som engagerar flyktingar och invandrare är en viktig kritisk faktor för att skapa en väl fungerande introduktion i en kommun som Botkyrka.

Generellt kan vi konstatera en viss avsaknad av så kallade »invandrarföreningar« i de samverkanskonstellationer som helt eller delvis finansierats med utvecklingsmedlen.

Den bredaste samverkan finns dock troligtvis i Örebro Län där man genom länets utvecklingsråd slutit en överenskommelse bestående av 33 parter inklusive bland annat alla politiska partier, LRF, Hushållningssällskapet, Försäkringskassan och Örebro Universitet, för att åskådliggöra bredden.

Några metoder och arbetssätt

Samverkansprojektens vardag har ofta handlat om att parterna genom återkommande gruppträffar försökt tala ihop sig runt introduktionsprocessen i en region eller kommun. Det är/har då varit vanligt att man arbetat med någon typ av processkartläggning där nuvarande arbetsdelning och framtidsvisioner om densamma »stötts, blötts«, artikulerats, jämkats och så småningom ofta hamnat på papper.

Ett exempel på mindre avvikelser från det traditionella upplägget finns kanske i arbetet med att implementera den regionala överenskommelsen på lokal nivå i Jönköpings län. Tanken är där att arbeta med fokusgrupper där man bjuder in brett för diskussioner om introduktionen och mottagandet. Hur detta fungerat mer specifikt är dock lite oklart då projektet är precis nystartat.

I andra enskilda projekt har man också arbetat med seminarier, workshops, mindre konferenser och dylikt. Ett exempel är projektet »Samverkan för introduktion i Dalarna« där man vill arbeta med seminarier och workshops runt bland annat mångfalds- och integrationsbegreppen. Ett annat exempel på samverkansprojekt med fokus på attityder och kunskap är Integrationsforum i Jämtland där man ska arbeta med attityder kring rasism, främlingsfientlighet och diskriminering samtidigt som man arbetar med arbetsmarknadsfrågan, praktik och att bredda samverkan.

Dessa projekt är därmed också exempel på att man i samverkansprojekten gör den viktiga kopplingen mellan å ena sidan attityd- och kunskapsarbetet och å andra sidan föreställningen att en gränsöverskridande samverkan är ett nödvändigt arbetssätt om man ska förbättra den enskildes möjligheter och ta tillvara alla mänskliga resurser.

Tyvärr kan vi konstatera att det funnits begränsat med jämställdhets- och genustänkande i samverkansprojekten (se också slutdiskussionen). Ett tydligt undantag är dock projektet Kompetensförsörjning i Jönköpings län där man har ett delprojekt som heter »Jämställdhet och deltid – ett utvecklingsprojekt« och som även ska bidra till att projektet som helhet genomlysas och får stöd ur ett genusperspektiv. Man har också haft ett jämställdhetsseminarium i Tranås där det bland annat beslutades att valideringsinstrumenten ska kvalitetssäkras ur ett genusperspektiv. Man bestämde dessutom att Migrationsverket ska utbilda handläggare i jämställdhet för att ta några exempel.

Andra intressanta metoder återfinns i samverkansprojektet

»Arbetskraftsförsörjning genom mångfald« i Västernorrland där man planerar att anordna en brytpunktskonferens och ett mångfaldskonvent. I projektet vill man arbeta med utgångspunkt i ett lite bredare mångfaldsbegrepp där man kan fokusera verksamheter utifrån vad exempelvis flyktingar och långtidssjukskrivna »svenskar« kan tänkas ha gemensamt.

Tanken med brytpunktkonferensen är att samla en grupp människor med utgångspunkt i det breda mångfaldsbegreppet, och som av olika anledningar haft svårt att ta sig in på arbetsmarknaden, tillsammans med en grupp beslutsfattare i ett och samma rum. I ett tidigare skede har man då redan arbetat med motivationshöjande insatser och idén är att man sedan arbetar vidare efter konferensen med utgångspunkt i vad som där avhandlats/beslutats. Någon gång under 2005 planerar projektet också ett mångfaldskonvent för norra Sverige med fokus på goda exempel från Norrland och annorstädes och med Arbetsliv, Utbildning och Internationellt arbete som troliga teman.

Mål och syfte för GIM /YSA

- Att föreslå en organisationsmodell där statligt och kommunalt ansvar för introduktionsinsatserna utvecklas.
- Att tillskapa en effektivare introduktionsprocess för den enskilde invandraren, så att självförsörjning kan uppnås snarast möjligt.
- Att finna effektivare samverkansformer mellan olika aktörer som arbetar med introduktionsinsatserna i Botkyrka kommun.
- Att skapa en gemensam handlingsplan för den enskilde invandraren där individen själv är aktiv i processen.
- Att finna bra testningsmetoder för kartläggningsarbetet kring individen.
- Att ge den enskilde vägledning där de olika aktörerna (Introduktionsenheten, Socialtjänsten, Kommunala vuxenutbildningen, Arbetsförmedlingen) har en gemensam syn på metod och aktivitet.

I det lokala samverkansprojektet GIM/YSA (Gemensam introduktionsmottagning, Yrkesrelaterad språkpraktik) i Botkyrka har tanken varit att föreslå en organisationsmodell för effektivare samverkan i introduktionsinsatserna.

Ambitionerna med projektet har som målskrivningarna skvallrar om varit relativt ambitiösa. Utgångspunkten för samverkan är som på så många andra platser en (lokal) överenskommelse. I projektdelen GIM har man också tagit samverkanskoncepten ett steg längre. Man har bland annat försökt få till stånd en samlokalisering för deltagande myndighetsaktörer. Och även om detta också inneburit tydliga svårigheter så upplever deltagande tjänstemän och utvärderarteamet flera fördelar med samlokaliseringen så långt som man lyckats. Det tenderar att bli en ökad tillgänglighet och smidighet och arbetet med att »tala ihop« organisationerna kan pågå dagligen och på ett vardagsnära och avslappnat sätt. Det skapas också en ökad tillgänglighet.

Ett annat metodinstrument som visat sig tungrott i praktiken, men där man inom GIM-delen av projektet är generellt positiv till konceptet, rör myndighetsövergripande gemensamma handlingsplaner för den enskilde. Under konsultteamets fokusgrupp med projektet diskuterar en tjänsteman detta i termer av att »det känns

som samverkan« när alla berörda parter kan se individens totala introduktionsrelaterade historik. En »hindrande« kritisk faktor för introduktionsarbetet med gemensamma individuella handlingsplaner handlar därmed enligt aktörerna i projektet bland annat om att Arbetsförmedlingen centralt tagit bort möjligheten att skriva in historik i sina nya individuella handlingsplaner.

Relaterade metodinstrument, men med tydligare fokus på den första tiden, har också tagits fram och initierats inom ramen för samverkansprojekten Blekingealliansen och »Regionalt resurscentrum för integration« genom det formulär som i Blekinge ska följa den enskilde genom myndighetssfären¹⁰. Samt genom det sistnämnda projektets utveckling av en meritportfölj för den enskilde. *»...(meritportföljen) är till för invandrarens betyg och intyg både från hemlandet (översatta) och Sverige, valideringshandlingar samt CV och är den enskildes egendom«*. Det är dock i nuläget lite oklart om man lyckats färdigställa meritportföljen och implementera den i regionens introduktionsprocess.

Helt för sig själv i kategorin samverkansprojekt står den interkommunala försöksverksamheten med »Överföring av flyktingar mellan Södertälje och Sandviken«. Här har parterna sökt utanför den egna kommunen och regionen efter samverkanspartners för att hitta förbättrade integrationsmöjligheter i annan kommun för en större, specifik folkgrupp, mandéer. En förbättrad boendesituation, fler kontakter med svenskar i olika delar av samhället och en på sikt kanske bättre sysselsättningssituation när den mottagande kommunen på ett bättre sätt kan tillgodose sina framtida behov av arbetskraft och skattebetalare.

Karaktäristiskt för projektet är att man överför flyktingar från en kommun med en hög andel flyktingar och invandrare, och med ett högt tryck på relaterade offentliga verksamheter, till en kommun med en lägre andel invandrare och flyktingar. Ett viktigt metodologiskt inslag är också de så kallade besöks- och motivationsresorna där flyktingarna kunnat göra sig en bild av flera olika kommuners samhällsservice, skolor, sjukvård osv. I slutrapporten från projekten menar man att *»besöksresorna till Sandviken – och övriga kommuner – var en viktig del av motivationsprocessen«*. En generell lärdom från projektet är att funktionell introduktionssamverkan inte med nödvändighet måste ske inom en kommun eller en region.

9 För en presentation av den centrala överenskommelsen, se kapitel två.

10 FBA, Introduktionsutveckling #1, sid. 60.

6 Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning hälsa

6.1 Med hälsan i fokus

Två projekt redovisas i detta avsnitt. Båda projekten har tydligare än andra sökt inkorporera ett hälsofrämjande perspektiv i arbetet med att utveckla introduktionen för nyanlända invandrare.

- Hälsofrämjande introduktion
- Läkarresurs för nyanlända

Projekten är till sin utformning, resurstilldelning och inbördes karaktär mycket olika. Så är Hälsofrämjande introduktion ett forskningsbaserat projekt medan Läkarresurs för nyanlända anställer en läkare på konsultbasis under några dagar i månaden som ett komplement till ordinarie verksamhet. Gemensamt för dem är emellertid ansatsen att söka inkorporera ett tydligt hälsoperspektiv i introduktionsverksamheten.

6.2 Att göra introduktionen hälsofrämjande

»En hälsofrämjande introduktion är en vision om en introduktion för nyanlända flyktingar där begreppen livskvalitet och välbefinnande utgör bärande element. Livskvalitet och välbefinnande kan, trots att de är breda och tämligen indistinkta begrepp, ge goda signaler om en individs livssituation. Det utmärkande för livssituationen är att den enskilde har en god livskvalitet och välbefinnande eller med andra ord känner sig tillfreds med sig själv, sina levnadsomständigheter och sin omgivande miljö.«

Hälsofrämjande introduktion är ett fyraårigt forskningsprojekt som äger rum i samverkan mellan Karolinska Institutet och Integrationsverket och som fortfarande pågår. I projektets styrgrupp ingår Socialstyrelsen, Landstingsförbundet, Migrationsverket, Integrationsverket, Statens folkhälsoinstitut, Svenska kommunförbundet samt Växjö Universitet. Projektet har också en expertgrupp knuten till sig med representanter från Harvard Program in Refugee Trauma (USA), University of New South Wales (Australien), Universitetet i Oslo, samt Umeå universitet.

Projektet skiljer ut sig från den övriga projektpopulationen då det är ett exempel på tillämpad forskning där ett teoretiskt grundfundament kopplas samman med praktisk verksamhet.

Det övergripande syftet med projektet är att ta fram evidensbaserad kunskap kring frågor om hur introduktionen kan utvecklas för att understödja hälsa och välbefinnande för nyanlända flyktingar, vuxna som barn, samt vilka konsekvenser hälsa och introduktionens utformning kan ha på flyktingars livssituation.

För att studera hur insatser på olika nivåer påverkar individers

hälsa har en modell tagits fram där teman som är centrala för en individs hälsotillstånd (upplevelse av anknytning, trygghet/säkerhet, identitet/roller, mänskliga rättigheter/rättvisa och existentiellt/meningsskapande) relateras till fem olika samhällsnivåer (individnivå, interpersonell nivå, organisatorisk nivå, närsamhällenivå, samt policynivå). Helt central bedöms betydelsen av personers inflytande och delaktighet över sin egen situation vara, varför flyktingars livssituation och dess påverkan på hälsan ses i ett helhetsperspektiv som inkluderar såväl person och händelse som det sammanhang flyktingen befinner sig i.

Av detta följer också den övergripande tanken att utformningen av introduktionsprogrammen kan påverka deltagarnas hälsa.

Projektet är uppbyggt kring tre delprojekt, varav ett, »Hälsa och integration med fokus på diskriminering, rasism och etnocentrism hos skolbarn«, avslutats. Nämnade delprojekt syftade till att utforska relationen mellan diskriminering, rasism och etnocentrism kontra självupplevt välbefinnande och integration hos skolbarn, med specifik inriktning på skolbarn som genomgått introduktionsprogram för nyanlända. Inom delprojektet har man med hjälp av kunskapsinhämtning genom enkätstudie, fokusgrupp, grupp- och djupintervjuer erhållit resultat som kommer att användas i utvecklandet av en utredningsmetodik i mottagandet av nyanlända flyktingar och andra invandrare. Metodiken är tänkt att utgöra del i arbetet att motverka diskriminering, rasism och etnocentrism i mottagandet. Enligt uppgift är tanken också att resultaten ska kunna användas som grund för seminarier o.dyl. ute i olika skolor.

De två andra delprojekten pågår fortfarande. För delprojektet »Är psykisk ohälsa ett hinder för arbetsmarknad?« är syftet att öka kunskapen om sambandet mellan upplevd psykisk hälsa bland nyanlända flyktingar och deras möjligheter till inträde på svensk arbetsmarknad. Studien har riktat sig till ett urval personer som kom till Sverige mellan 1993–1994 från Bosnien Hercegovina. De »valda« personerna har fått besvara en enkät med frågor kring upplevelser av asyl- och introduktionsperioden, dagsläget samt hälsa och arbete. Djupintervjuer har också genomförts med ett antal personer ur målgruppen. Analys av materialet pågår.

Inom det tredje delprojektet, »Strategier för en hälsofrämjande introduktion«, är syftet att utveckla och testa ett program för hälsofrämjande introduktion för nyanlända flyktingar. Inom delprojektet bedrivs studier i sju kommuner, varav fyra (Lund, Lidingö, Trollhättan och Örebro) utgör s.k. interventionskommuner, och de tre övriga (Gävle, Linköping och Stockholm) utgör referenskommuner där arbetet fortgår »i gamla spår«.

I interventionskommunerna har två s.k. interventionsmetoder, *målforum* och *workshops/idéseminarier*, använts i syfte att i praktisk verksamhet testa projektets teoretiska grundidéer och förbättra förutsättningarna för samarbete med deltagarna och mellan i introduktionen medverkande organisationer.

Målforum är en processororienterad arbetsmetod i vilken enskilda flyktingar och personal från relevanta organisationer i interventionskommunerna arbetar för att hitta rätt insatser för enskilda individer. Inledningsvis träffar den nyanlända flyktingen personalen från de olika organisationerna (ex. handläggare och lärare) enskilt. Tanken här är att flyktingen ska ges möjlighet att i »lugn och ro« upparbeta en egen relation till varje part. Först därefter träffas man

tillsammans för en gemensam planering. På så sätt söker man få med olika relevanta organisationer (vilka kan variera för olika individer) i ett tidigt stadium av introduktionsprocessen. Fortsatta träffar sker utifrån de behov som föreligger.

Tillvägagångssättet möjliggör att personal med tillgång till olika kunskaper och insatser kan samordna sin planering för att därigenom finna en för den enskilde flyktingen riktig introduktionsstrategi. Att se den enskilde flyktingen i sitt sociala sammanhang och ge denne möjlighet att få ett reellt inflytande över sin egen introduktionsperiod är mycket viktigt.

Parallellt med målforumsinterventionerna har *workshops/idéseminarier* med representanter från olika samhällsliga sektorer bedrivits i de lika interventionskommunerna. Tanken bakom seminarierna har bl.a. varit att bredda perspektivet och se till de lokala miljöerna som helhet och deras relation till introduktionsarbetet. Med utgångspunkt i erfarenheterna från seminarierna har en gemensam process för alla fyra interventionskommuner inletts i syfte att de ska kunna fortsätta utvecklingsarbetet enskilt och med stöd av varandra.

En viktig ingång i delprojektet har varit att, vid sidan av att fokusera de nyanlända, även lägga vikt vid personalens situation, att se dess behov och tydliggöra vilken kunskap och kompetens man behöver i mötet med flyktingen. Från projektets sida har därför mycket arbete lagts på handledning, fortbildning och stöd.

Från projektet framhåller man att det finns många strukturella problem som lägger hinder i vägen för att skapa en hållbar introduktionsmodell, exempelvis olikheter i regler mellan organisationer med olika huvudmän och makt- och legitimitetsfrågor. En central aspekt som lyfts fram är att samverkan därför i stor utsträckning handlar om rollfördelning, att klargöra vad var och en ska göra och vad som ska göras tillsammans. Det gemensamma ansvaret för introduktionen måste hela tiden finnas med i åtanke. En relaterad aspekt är att förutsättningarna för samarbete mellan organisationer försämras om det inte samordnas parallellt på både handläggare- och chefsnivå. Processerna kan inte ses som åtskilda från varandra. En annan reflektion är vikten av att anställd personal i de för introduktionen relevanta organisationerna ges möjlighet till kompetensutveckling.¹¹

Projektet har drabbats av förseningar vars orsak man från projekthåll hänför till yttre omständigheter som projektet inte kunnat påverka. Som exempel har inflödet av nyanlända inte motsvarat förväntningarna/planerna. Vidare har det under projekttiden genomförts strukturella omorganisationer på kommunal nivå, något som även det påverkat genomförandeprocessen. Vi kan konstatera att förseningarna medfört en i dagsläget oklar bild avseende projektets avslutande finansiering.

6.3 Att ge nyanlända tillgång till läkarresurs

Ett annat projekt, med helt annorlunda karakteristik, uppbyggnad och omfattning än Hälsofrämjande introduktion men ändå med hälsobegreppet i fokus, är det av Halmstad kommun drivna Läkarresurs för nyanlända.

I arbetet med att bredda förutsättningarna för introduktionsarbetet uppmärksammade Arbetsmarknadsenheten AME i samverkan

med andra aktörer behovet av en läkarresurs som kunde bistå enheten med utredningar och handledning avseende flyktingarnas medicinska och psykiatriska situation samt samverka med andra inom vårdområdet verksamma aktörer. Avsikten var också att finna incitament och instrument för en modell där medicinsk bedömning, omhändertagande och rehabilitering skulle kunna underlättas.

Inom projektet har man på konsultbasis anlitat en läkare med dubbel kompetens (psykiater och företagsläkare). Läkaren har under några timmar vissa dagar medverkat i arbetssamtal med AMEs socionomer/introduktionshandläggare. Dessa samtal, som varit regelbundet återkommande, har utgjort basen i läkarens medverkan i projektet. Tanken med samtalen har varit att handläggarna i dessa ska ha möjlighet att resonera och erhålla handledning i olika ärenden.

Man har också arbetat med flerparts-/rehabiliteringssamtal i vilka den berörda flyktingen, tolk, flyktingmottagare och läkare medverkat.

Från projekthåll lyfter man fram att hälsa kan vara en känslig fråga för den enskilde flyktingen. Samtalen har därför fokuserat på en helhetssyn av individ och familj. En central aspekt har också varit att utifrån individens medicinska och psykosociala problematik utröna på vilken nivå krav på den enskilde kan läggas.

En intervjuad projektföreträdare framhåller vidare att projektet visat att projektets specifika målgrupp kräver mycket resurser från flera aktörer. Behovet av ett intimt samarbete med sjukvården har tydliggjorts.

En annan lärdom är vikten av att rehabiliterande åtgärder sätts in så snart det finns möjlighet. Om så inte sker ökar sannolikheten för att individen »passiviserar« och därmed får svårare att komma ut på arbetsmarknaden.

Flexibilitet har varit ett nyckelord i projektet. Utgångspunkten har hela tiden varit den enskilda individen och dennes problem och möjligheter.

11 Här ska tilläggas att detta är preliminära slutsatser från projektet.

7 Resultat som måluppfyllelse och fortlevnad för utvecklingsprojekt mellan 2001 och 2004

7.1 Inledning

I detta kapitel görs en måluppfyllelsesanalys av majoriteten utvecklingsprojekt som beviljats särskilda utvecklingsmedel. Bilden av måluppfyllelsen kompletteras också med en bedömning av projektens fortlevnad. Eftersom en del av projekten i skrivande stund är för tidiga att bedöma, flera av dem har t.ex. precis startats upp, har FBA dock inte kunnat göra någon fullständig bedömning av hela populationen. Av totalt 59 utvecklingsprojekt bedöms 44 stycken. Vilka de är återges nedan:

Utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa

- Svenska+Bilbyggare (Göteborg)
- Ny i Luleå (Luleå)
- Yrkesmodellen (Eskilstuna)
- MINT 4 (Linköping och Norrköping)
- Främja (Lund)
- Björndammens praktikcentrum (Partille)
- Informations- och jobbcenter (Halmstad)
- Avanti (Huddinge)
- Sammanhållen introduktion (Malmö)
- Kompassnålen (Landskrona)
- Företagsförlagd Sfi (Helsingborg)
- RC Ersboda (Umeå)
- Facket i det nya arbetslivet (Trollhättan)
- Läkarresurs för nyanlända (Halmstad)
- Areta (Malmö)
- Spränga gränser (Borås)
- Rekryteringsteam (Uppsala)
- Business as usual (Stockholm & Södertälje)
- Man brukar fråga ngn man känner (Mölnadal)
- Arbetsplatsförlagd introduktion (Borås)
- Arbetsplatsförlagd introduktion (Linköping)
- Matchmaking-projektet (Södertälje)
- Skola fas 1 (Stockholm)
- Mångfald i arbetslivet

Utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan

- Resan (Östergötland)
- GIM/YSA (Botkyrka)
- Utveckling av introduktionsinsatser i området fastlandstaden genom förvaltningsövergripande insatser (Karlskrona)
- Regionalt resurscentrum för integration (Blekinge)
- Utveckling av regional samverkan kring introduktion av nyanlända flyktingar (Västerbottens län)

- Alliansen (Stockholmsregionen)
- Blekingealliansen
- Samverkan mellan höglandkommuner, arbetsförmedling och näringsliv (Nässjö, Eksjö, Sävsjö)
- Det goda livet (Höganäs)
- Flyktingöverföring mellan Södertälje och Sandviken

Utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning

- SAFIR (Härnösand)
- Invandrarakademin (Borås)
- ProsIT (Blekinge Tekniska Högskola)
- Alfabetisering på modersmålet för nyanlända flyktingar (Västerås)
- Akademikerspåret (Växjö)
- Mitt Sverige (Lycksele)
- Leva och arbeta i Sverige (Örebro)
- Pilotprojektet för uttalsprojektet (Stockholm)
- Vuxna romers integration och lärande (Luleå)
- Stockholm Virtual Academy (Stockholm)

Följande projekt bedöms således inte i detta kapitel:

- Arbetskraftsförsörjning genom mångfald (Västernorrland)
- Utveckling av regional samverkan i Gävleborgs län
- Implementering av regional överenskommelse på lokal nivå i Norrbotten
- Integrationsforum (Jämtland)
- Dialogkonferenser (Inlandsdelegationen)
- Regionalt samordnat förändringsarbete med utgångspunkt i regional överenskommelse (Örebro)
- Nya rekryteringsvägar (Göteborg)
- Implementering av regional överenskommelse i Dalarna
- Arbetsinriktad introduktion (Göteborg)
- Kompetensförsörjning (Jönköpings län)
- Implementering av regional överenskommelse Jönköpings län
- Personalförsörjning Norrbottens län
- Implementering av regional överenskommelse i Kronobergs län
- Invandrarakademin (Åmål)
- Hälsofrämjande introduktion

7.2 Att bedöma resultat, måluppfyllelse och fortlevnad

Varje enskilt projekt har bedömts utifrån flera vinklar. Underlaget har utgjorts av enkätsvar, intervjuer, fokusgrupper, delrapporter, slutrapporter, avtal och tidigare genomförda utvärderingar av enskilda projekt. Informationen från de olika källorna har samlats in, sammanställts och relaterats till de enskilda projektens målbilder såsom de anges i avtalen med Integrationsverket. Ambitionen i analysen har således varit att sätta den rapporterade måluppfyllelsen från enkäter och intervjuer i perspektiv mot annan information.

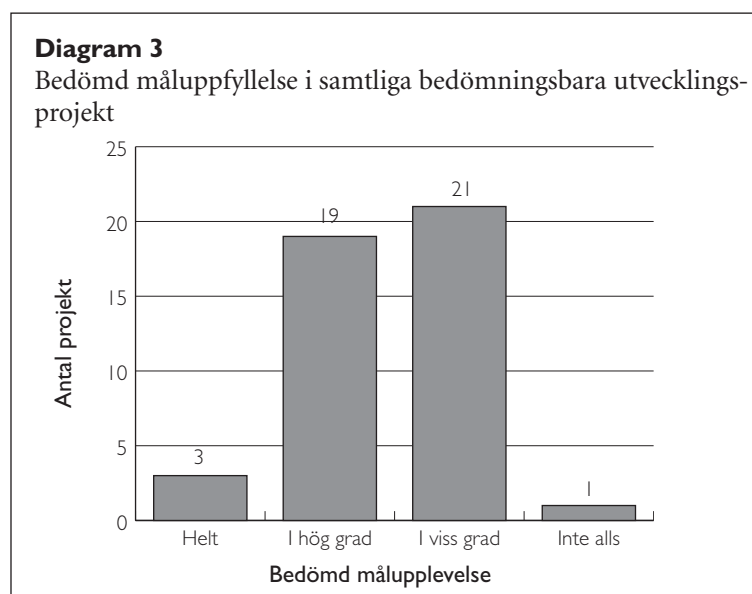
Projektens fortlevnad är i sig ett viktigt resultat, särskilt om man tar i beaktande att målet för projektpopulationen är att de lång-

siktigt och sammantaget ska bidra till lokal, regional och nationell utveckling av introduktionen med avseende på svenskinlärning, arbetsplatsförlagd introduktion och aktörssamverkan. Frågor kring projektens och projektidéernas fortvarighet och säkrande av långsiktigt engagemang även efter det att den formella projektiden upphört är därför kritiska.

Fortlevnad definierar vi som att arbetssätt, metoder och/eller samverkanskonstellationer kommer att leva vidare i någon typ av ordinarie verksamhet efter projektens slut.

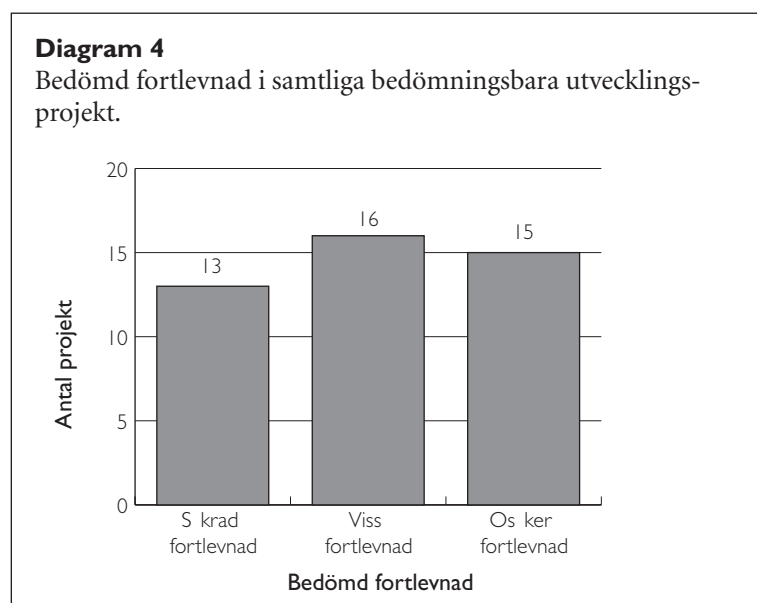
7.3 Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad

Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad för samtliga bedömda utvecklingsprojekt
Inledningsvis redovisas en samlad bedömning av projekten vad avser måluppfyllelse.



Som figuren visar bedöms 22 av 44 eller 50% av projekten ha uppnått målen i hög grad alternativt helt, medan de övriga 50% bedöms ha uppnått målen i viss grad eller inte alls (ett projekt).

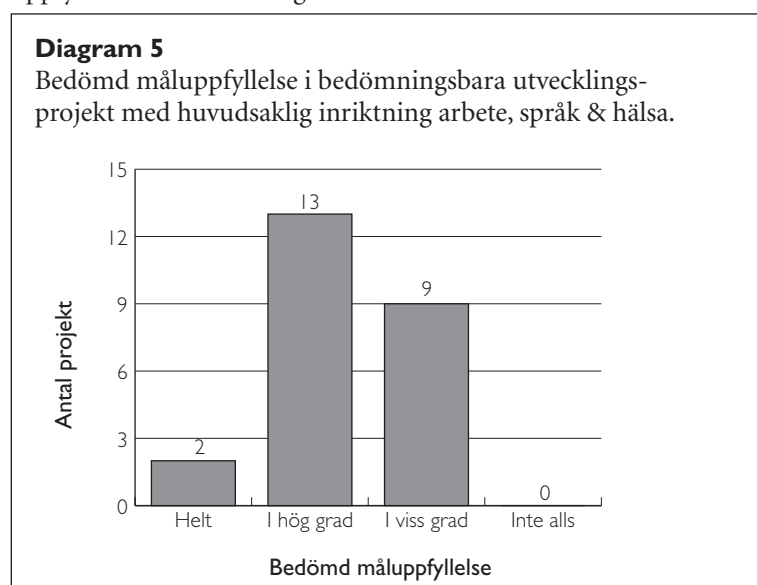
Vad gäller projektens fortlevnad har följande bedömning gjorts.



Som diagrammet visar bedöms 13 av 44 eller nära 30% av projekten ha en säkrad fortlevnad i någon typ av ordinarie verksamhet efter projekttidens slut. 16 av 44 eller 36% av projekten bedöms ha en viss fortlevnad. 15 av 44 eller 34% av projekten bedöms slutligen som osäkra vad avser fortlevnadsaspekten.

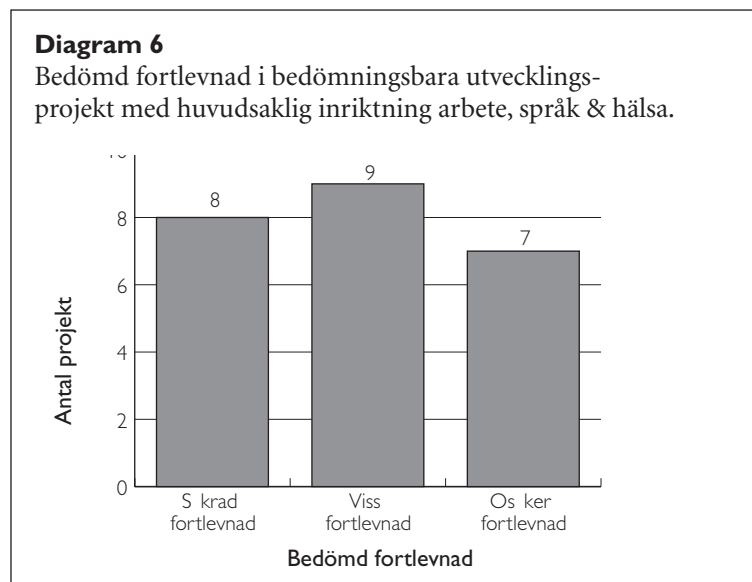
Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från bedömda utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa

Bryts den samlade bedömningen ner framkommer att spridningen vad avser bedömd måluppfyllelse mellan typerna av projekt är ganska stor. Nedan återges bedömningen för de utvecklingsprojekt som i huvudsak inriktats mot *arbete, språk och hälsa*. Den bedömda måluppfyllelsen står inledningsvis i fokus.



I förhållande till den totala projektpopulationen framgår att dessa projekt bedöms ha haft en något bättre måluppfyllelse. 15 av 24 eller 62,5% av projekten bedöms som ha uppfyllt målen i hög grad eller helt. Nio av 24 eller 37,5% av projekten bedöms som att de uppnått målen i viss grad. Inget projekt bedöms inte alls ha nått målen.

När det kommer till projektens fortlevnad har följande bedömning gjorts.



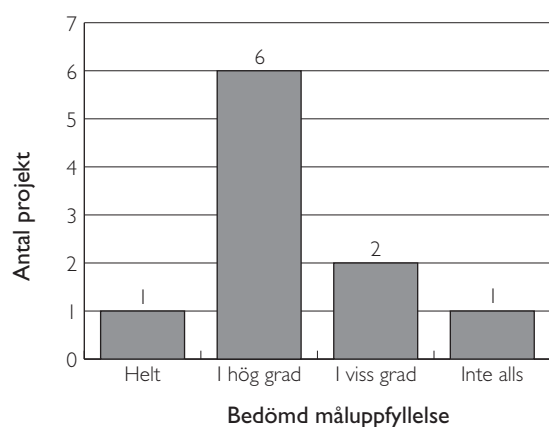
I åtta av 24 eller 33% av projekten bedöms fortlevnaden av projektens upparbetade arbetssätt, metoder eller samverkanskonstellationer ha säkrats. För nio eller 37,5% av projekten bedöms en viss fortlevnad föreligga. I sju projekt, eller 29% av delpopulationen, har bedömningen gjorts att fortlevnaden är osäker.

Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning

Vad gäller måluppfyllelsen i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning *kunskap, språk och utbildning* har följande bedömning gjorts.

Diagram 7

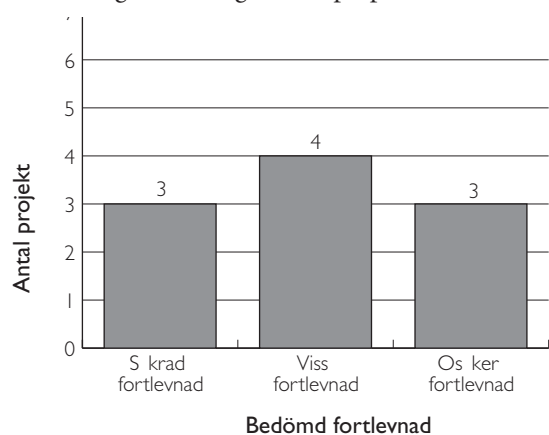
Bedömd måluppfyllelse i bedömningsbara utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning



Dessa utvecklingsprojekt skiljer i än högre grad ut sig från den totala bedömda projektpopulationen än vad som var fallet med utvecklingsprojekten med huvudsaklig inriktning mot arbete, språk och hälsa. Sju av tio eller 70% av projekten bedöms i hög grad eller helt ha nått målen. Tre av tio eller 30% av projekten bedöms ha nått dem i viss grad eller inte alls.

Diagram 8

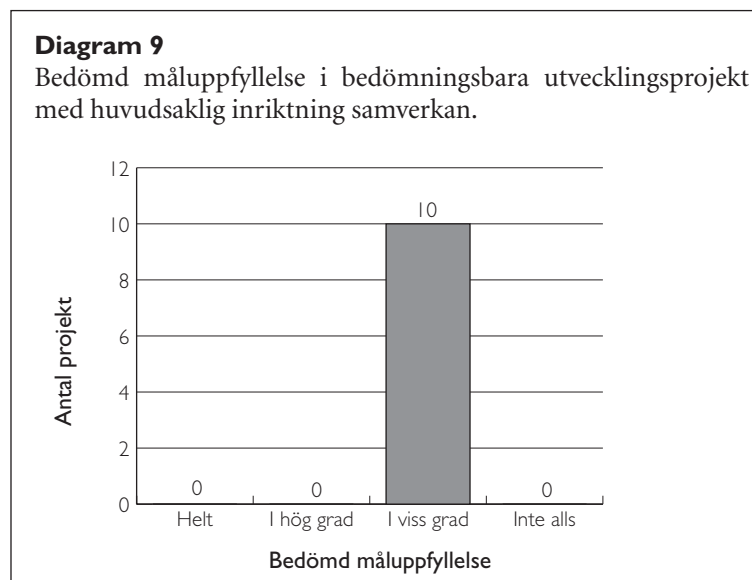
Bedömd fortlevnad i bedömningsbara utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning



Av diagrammet framgår att tre av tio projekt, eller 30% av delpopulationen, med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning, bedöms ha en säkrad fortlevnad. Vidare bedöms en viss fortlevnad av arbetssätt, metoder och samverkanskonstellationer förekomma i fyra av projekten eller 40% av delpopulationen. I de tre kvarvarande projekten (30% av delpopulationen) har slutsatsen dragits att frågan om fortlevnad är osäker.

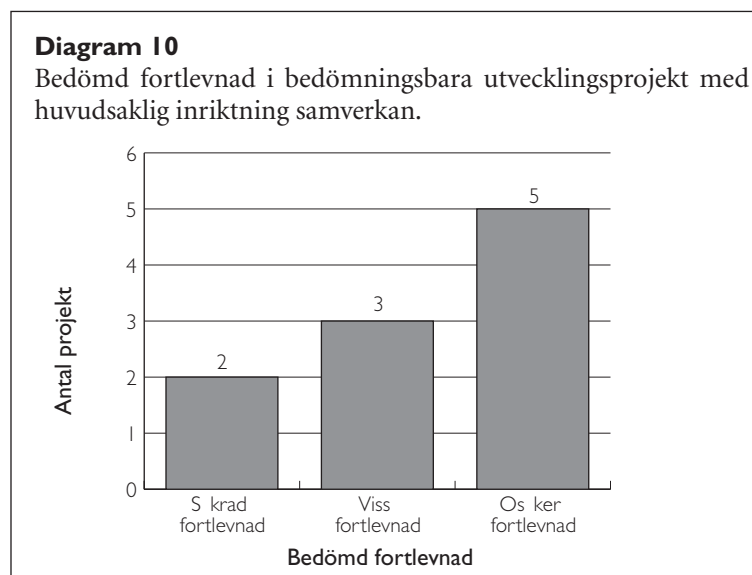
Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan

För utvecklingsprojekten med huvudsaklig inriktning mot *samverkan* har följande bedömning gjorts avseende måluppfyllelse.



Denna delpopulation av bedömda utvecklingsprojekt viker ganska tydligt av från de båda övriga kategorierna då samtliga tio projekt bedöms ha nått målen i viss grad. Inga projekt bedöms ha nått målen helt, i hög grad eller inte alls.

Vad gäller samverkansprojektens fortlevnad konstateras som följer.



Som diagrammet visar har slutsatsen dragits att fortlevnaden av upparbetade arbetssätt, metoder och samverkanskonstellationer är säkrad i två av tio (20% av delpopulationen) av projekten. I tre av tio eller 30% av projekten bedöms en viss fortlevnad föreligga. För

hälften av projekten i delpopulationen, fem stycken, har tillgängligt material pekat på att fortlevnaden i någon typ av ordinarie verksamhet är osäker.

7.4 Reflektioner runt måluppfyllelse och fortlevnad

FBA kan konstatera att två grupper utvecklingsprojekt skiljer ut sig med avseende på måluppfyllelse och fortlevnad. Projekt med huvudsaklig inriktning samverkan tycks ha en något sämre måluppfyllelse och fortlevnad än övriga utvecklingsprojekt samtidigt som projekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning har den bästa måluppfyllelsen.

Viktigt att tänka på är dock att projekten i grunden har olikartade förutsättningar. Vissa ska uppnå mål genom samverkan, andra ska uppnå sina mål i stort sett inom en och samma organisation. Det är naturligtvis någonting helt annat att konstruera en kursmodell för IT än att söka fördjupa gränsöverskridande samverkan och hitta nya arbetskonstellationer i en region.

Projekten har också haft olikartade mål och syften. Man kan ha arbetat med en konkret aktivitet i en tydligt avgränsbar process eller flera olikartade aktiviteter i en slags blandning av processorienterade målskrivningar och långsiktiga mål på samhällsnivå (se kapitlet om kritiska faktorer).

Tidsperspektiven när det gäller att uppnå resultat är troligen olika. Tydligt är att man i samverkansprojekten betonar att arbetet bör ses som del i en långsiktig process. Därför är det också olyckligt att så få av de rena samverkansprojekten verkar ha säkrat fortlevnaden. En kritisk faktor för samverkan generellt är, som vi kommer att se i nästa kapitel, att man frilägger en realistisk projekttid.

8 Kritiska faktorer från samtliga introduktionsutvecklingsprojekt mellan 2001 och 2004

8.1 Inledning

Arbetet med att utveckla introduktionen i regionerna, lokalt och nationellt har burit med sig på sikt förbättrade möjligheter för enskilda flyktingar och invandrare genom den generella förstärkning i arbetssätt, metoder och tänkande som de särskilda utvecklingsmedlen kunnat stödja. En tydlig utgångspunkt och linje har hela tiden varit de behov som uppmärksammats rörande fördjupad samverkan och funktionell regional arbetsdelning, ökad individualisering och tidseffektivitet, en förstärkt inriktning på arbete och hälsoaspekter. Men utvecklingsmedlen har också kunnat fungera som ett smörjmedel genom det paradigmskifte som diskuteras inom integrationspolitiken och där fokus nu sakta men säkert kan skiftas från sociala omhändertagande insatser till en inriktning på arbetsmarknad, tillväxt, kompetensförsörjning och introduktionsdeltagaren som viktig resurs för samhället.

Men lika tydligt som att man så sakteliga når resultat, i några projekt även med god och snabb måluppfyllelse, så är utvecklingsarbetet på många platser också i sin linda. I flera av de regioner där man genom utvecklingsmedlen fokuserat samverkan så har man på sin höjd tagit »några steg i rätt riktning«. ¹² Utvecklingsarbete, projektmedel och fokus på överenskommelser har dock satt igång detta med nödvändighet långsiktiga arbete. Ett lite längre tidsperspektiv gäller kanske delvis också för de delar av utvecklingsarbetet vi beskrivit och värderat under rubriken Arbete och språk.

8.2 Hinder och nödvändiga förutsättningar för introduktionsutveckling

Ett viktigt resultat av utvecklingsarbetet är naturligtvis också alla lärdomar rörande kopplingen mellan ett specifikt utfall (resultat) av projektet och den process, det arbetssätt, som karakteriserat projektet. Projektpopulation som helhet är därmed också en betydande resurs för syftet att förstå och lära hur resultat uppstår och varför man eventuell skjuter bredvid målen i introduktionsarbetet och i specifika typer av projektsatsningar. Lärdomar och tankar värda att tillvarata både internt inom projekt, lokalt, regionalt och hos de centrala integrationsaktörerna.

I föreliggande kapitel summerar FBA kritiska faktorer, hinder och nödvändiga förutsättningar för samverkan i introduktionsprojekt och introduktionsarbete, för relationen mellan projektaktörer och projektdeltagare samt arbetet med kunskap, språk och utbildning.

De kritiska faktorerna har kunnat identifieras utifrån enkäter, det samlade intervjumaterialet och två fokusgrupper med projekten

»Regionalt resurscentrum för integration« (Blekinge) samt GIM/YSA (Botkyrka).

8.3 Kritiska faktorer för samverkan i introduktionsprojekt och introduktionsarbete

Tanken att skapa individuella och samhällliga vinster i introduktionsarbetet genom fördjupad och förbättrad samverkan är central i hela den projektpopulation som beviljats särskilda utvecklingsmedel. Samtidigt kan vi konstatera att samverkan och arbete med att skapa större helhetssyn runt olika tvärsektoriella frågor inte är någonting lättvindigt. Troligtvis finns det i delar av den offentliga sfären en underliggande konflikt mellan en specifik organisatorisk och en mer tvärsektoriell målstyrning. En konflikt som ibland tycks få en rent fysisk representation genom icke-kompatibla datasystem, olikartade blanketter och spridning »i rummet« av tydligt relaterade verksamheter. Vi diskuterar alltså ett arbetsätt (samverkan) som kräver långsiktiga organisatoriska anpassningsprocesser, stor möda och hanterandet av en mängd kritiska faktorer.

På ett övergripande plan tror konsultteamet att många av dessa kritiska faktorer handlar om att hantera och arbeta med *insikt* och *förmåga*. Den teoretiska och känslomässiga förståelsen för den specifika inriktningen i utvecklingsarbetet och dess vinster samt den praktiska, reella möjligheten att arbeta utifrån skapad förståelse och upparbetad gemensam målbild.

Samverkan*					
Insikt	←—————→		Förmåga		
Arbeta klagörande – tidig tydlighet är en dygd	Samverkan runt introduktionen har ett arbetsätt som relaterar till kunskap, kompetens och lärande	Arbeta med tydliga mål och en klar målstruktur som projektet kan styras och utvärderas utifrån!	Projektledaren i samverkansrelaterade introduktionsprojekt	Säkra förmågan i projektet – interna regelverk, tid, pengar och andra hinder	Mer och fördjupad samverkan med näringsliv och arbetsförmedling
Varför samverkan? Vilka är vinsterna? Vad finns det för förväntningar? Vem ska göra vad? Finns det oklarheter eller svårigheter? Har vi olikartade organisationskulturer?	Arbeta med tidiga gemensamma utbildnings- och kunskapsinsatser Drivande parter har en delvis pedagogisk uppgift I ett kunskapsrelaterat arbete är ingenting självklart!	Målen bör vara: Specifika Mätbara Accepterade Realistiska Tidsatta	»Rätt« projektledare är en främjande kritiska faktor	Identifiera problem kopplade till regelverk, finansiering och interna organisatoriska mål tidigt Säkra en rimlig projekttid och en tydlig processinriktning i satsningen Klarlägg hinder utan att fastna i en »realistisk pessimism«	Försök att i högre utsträckning involvera: - näringsliv - arbetsförmedling - primärvård, psykiatri och rehabiliterande insatser - frivilligorganisationer och föreningar
* Kritiska faktorer, hinder eller nödvändiga förutsättningar för framgångsrik samverkan i introduktionsprojekt					

Totalt 18 projekt har i utvärderingen kategoriserats som tillhörande gruppen utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan. *Samtidigt finns, menar vi, samverkanstanken underliggande i nästan alla utvecklingsprojekt.* De kritiska faktorer för funktionell och framgångsrik samverkan som här summeras är hämtade från hela projektpopulationen och kan förhoppningsvis tillämpas på bredden av introduktionsprojekt och aktiviteter som på ett eller annat sätt relaterar till samverkan. Internt när man drar igång ett samverkansrelaterat introduktionsprojekt, eller externt när man (som Integrationsverket) går in med finansiering.

Arbeta klagörande – tydlighet är en dygd i samverkansarbete

Ett problem i olika samverkansprojekt är ibland att projektaktörerna inte ställer de »dumma«, och som man kanske föreställer sig, självklara frågorna. Troligen hänger detta bland annat samman med att man inte vill verka okunnig, eller som att man ifrågasätter något andra verkar se som vedertaget. Samverkan är inget självändamål, om vi inte ser och förstår de konkreta vinsterna så bör vi troligtvis inte ödsla tid överhuvudtaget.

En tydlig lärdom från intervjuer och fokusgrupper med introduktionsprojekten är att man inte bör ta någonting för givet i det tidiga projektarbetet angående varför man ska samverka och vilka vinsterna är med att samverka.

Initialt har det ofta varit en öppen fråga om enskilda aktörer i ett specifikt projekt tror på, förstår och kan ta ansvar för den inriktning och det arbetssätt som Integrationsverket, regeringen, projektledande organisation samt parterna i den centrala överenskommelsen avser driva. Många samverkansprojekt har därmed handlat om att sakta men säkert säkra förståelse, uppbackning och ansvarstagande genom att specificera samverkansvinster och söka sig fram till en gemensam värdegrund och målbild för arbetet. Även om man internt i projekten inte alltid artikulerat processen i dessa termer så har, menar FBA, samverkansprojektens vardag ofta handlat om att genom träffar, seminarier, workshops, mindre konferenser och dylikt hantera och arbeta med just detta. I detta arbete är »tidig tydlighet« en dygd.

Man bör initialt i processen styra projekten mot att skapa *insikt* om behovet och vinsterna med att samverka. Exempelvis genom att göra tidiga kunskapssammanställningar som fokuserar i nuläget existerande ekonomiska, mänskliga och samhällsliga kostnader samt potentiella vinster i ett brett perspektiv. Hur ser utflyttningen ut i vår region? Hur påverkar detta skatteintäkterna? Vad finns det för skriftligt underlag angående invandrare och flyktingar som framtida arbetskraftsresurs? Vad finns det för goda exempel på samverkansvinster i andra kommuner och regioner? *Med utgångspunkt i det vi nu vet om detta, vad kan vi realistiskt under den tid vi har till förfogande faktiskt påverka rörande arbetssätt, introduktionsmetod och helt reellt i förhållande till dem som deltar i introduktionen?* Insikt är någonting mer och djupare än att förstå. Målet bör kanske vara att skapa en fördjupad intellektuell och känslomässig förståelse som individen gör till sin egen, en insikt. Ett annat sätt att skapa klagöranden är att fråga direkt – *tror ni på detta?* Vad har ni för förvänt-

ningar på projektet? Går det att tolka projektinnehåll och upplägg på olika sätt? Har vi olikartade förväntningar från början?

Samverkansprojekt runt introduktionen har ett arbetssätt som relaterar till kunskap, kompetens och lärande

Med utgångspunkt i det som sagts ovan kan vi konstatera att samverkansarbete för utveckling av introduktionen tydligt relaterar till kunskap, kompetens och lärande. De centrala aktörerna samt den part som leder enskilda projektprocesser har en delvis pedagogisk uppgift i att visa på vinster, konkreta arbetssätt och att medvetandegöra. Den inriktning som de centrala integrationsaktörerna driver med hjälp av dessa särskilda utvecklingsmedel stöter också på viss tröghet som kanske relaterar till hur yrkesmänniskor, organisationer och ledare uppfattar och förstår världen. Det är alltså mycket viktigt att vara utrustad med goda argument och en förmåga att förklara budskap och vinst med den specifika inriktningen, att kunna argumentera och söka sig fram i diskussionen.

I samverksprojekt som dessa arbetar man ju också med olika organisationskulturer och förhållningssätt hos de som samverkar. Dessa specifika värderingar styr ofta personers attityder, både till samverkan och till syftet med densamma. Utvärderarteamet skrev följande angående ett projekt i delrapporten:

Samverkan kräver en organisatorisk anpassningsprocess i de enskilda organisationerna där interna motkrafter med utgångspunkt i mer eller mindre goda skäl, mer eller mindre alltid, stretar emot de organisatoriska justeringar som möjliggör samverkan av ett specifikt slag. Den här typen av motkrafter kan lösas upp långsiktigt genom samtal, diskussion, kunskap, gemensamt lärande, möten och ibland kompromisser.¹³

Arbeta med tydliga mål och en klar målstruktur som projektet kan styras och löpande utvärderas utifrån!

En viktig del i att strukturera arbetet, att skapa tydlighet och insikt i processens fortskridande handlar om den målstruktur som projektet styrs och löpande utvärderas utifrån!

I delrapporten konstaterade FBA att det funnits inslag av otydlig målstyrning i flera utvecklingsprojekt.¹⁴ Mål och syften hade förändrats över tiden och olika personer i samma projekt hade en olikartad bild angående vad som egentligen varit målen med projektet. Detta är också en bild som står sig för projektpopulationen som helhet.

Troligtvis är tydlighet i mål och målstruktur extra viktigt i samverkansprojekt eftersom det då handlar om flera oberoende parter som ska gå åt samma håll och korrelera sina rörelser. Klart är också att de rena samverkansprojekten i projektpopulationen haft något svårare än andra projekt att uppnå målen.¹⁵

Vi kan konstatera att projekten generellt haft en blandning av mål som relaterar till förbättrade arbetssätt och metoder (produktions- eller processmål) och mål på övergripande samhällsnivå (resultatmål). Vanligast är dock produktions- och processmålen.

Ett sätt att bedöma eller utveckla målarbetet utgår från de så kallade SMART – kriterierna.

Målen bör enligt dessa kriterier vara **Specifika** (inte generella), **Mätbara** (går det att bedöma när man uppnått dem), tydligt **Accepterade** i projektet eller verksamheten, **Realistiska** (möjliga att nå), samt **Tidsatta** (på vilken sikt resultatet ska nås) Samtidigt bör det alltid finnas ett inslag av utmaning i målarbetet. Poängen är ju inte att sätta mål utan att uppnå och kunna styra verksamheten utifrån dem.

Projektledaren i samverkansrelaterade introduktionsprojekt

Konsultteamets generella bild är att projektledaren (men också i vissa fall andra enskilda drivande aktörer och eldsjälar) kan vara mycket viktiga i samverkansrelaterade introduktionsprojekt. Projektledarens engagemang, nätverk, sociala och pedagogiska förmåga har vid ett flertal tillfällen lyfts fram som en främjande kritisk faktor i projekten. Det är i många fall också projektledaren som fått ta på sig att åstadkomma exempelvis den initiala tydlighet och de klargöranden som FBA propagerat för ovan. Projektledarna har tagit ett betydande ansvar, »dragit ett stort lass« i många enskilda samverkansprojekt.

Säkra förmågan i projektet – interna regelverk, tid, pengar och andra hinder

Nästa centrala och med nödvändighet *tidiga* klargöranden handlar om förmågan.

Utgångspunkten är att om man skapat viss insikt runt vinsten med samverkan så kan man också betydligt enklare klarlägga sådant som påverkar förmågan att uppnå målen. Insikt tenderar att komma före förmåga och med den utgångspunkten kan man se den trassliga situation som uppstår om man i ett samverkansprojekt exempelvis lägger stor möda på att diskutera en specifik regional introduktionslösningens praktiska sidor när enskilda deltagande parter ännu inte förstått eller accepterat vinsten/poängen med den specifika samverkanslösningen.

När samverkande parter vet vad man vill försöka uppnå så bör man tidigt i projektet söka klarlägga vilka interna organisatoriska regelverk, ekonomiska aspekter, datasystem, tidsaspekter, blanketter och dylikt som kan påverka ambitionen. Vilka interna arbetssätt, styrdokument, idéer och planer i de samverkande organisationerna kan ha inverkan på vår möjlighet att få en funktionell samverkan och att uppnå målen med projektet?

Kan de konkreta verksamheter som planeras accepteras politiskt i både röda och blå kommuner? Vilken tid, möjlighet och utrymme har vi att fördjupa de nödvändiga processdiskussionerna i arbetet med att utveckla en gemensam värdegrund? Hur ska olika delar i ett gemensamt projekt finansieras? Samtidigt får man inte fastna i en »realistisk pessimism«. Hellre en tydlig insikt om hinder och nödvändiga förutsättningar, »det må vara svårt att samverka, men vi kan och bör lyckas«.

Målet är också att snabbt kunna klarlägga en tydlig ansvars- och arbetsdelning som relaterar till det vi vill uppnå. Att kunna sätta

upp mål för arbetet som alla deltagande parter accepterar och kan ta ansvar för. Det kan därför också vara viktigt att klargöra vilket mandat de personer som representerar enskilda organisationer har? Finns det en uppbackning från »hemmaorganisationen«? Vilka begränsningar och möjligheter finns med den aktörskategori (högre chefer, mellanchefer, tjänstemän) som sitter med i samverkansgruppen?

En återkommande diskussion i samverkansprojekten rör just detta och frågan vilken beslutsnivå som bör sitta med i den här typen av konstellationer. Högre chefer för tydlighet och beslutsmandat eller tjänstemän på en något lägre nivå för att skapa närhet till det vardagliga arbetet och verksamheterna? Ett sätt att lösa detta i föreliggande projektpopulation har varit att skapa *en* styrgrupp med högre chefer och *en* operativ projektgrupp med mer verksamhetsnära tjänstemän. Därmed får de som samverkar praktiskt en slags direkt kanal till högre chefer med ett någorlunda direkt engagemang för projektet. *Överhuvudtaget upplever konsultteamet att det förelegat viss otydlighet i styrningen och kopplingen till högre chefsnivåer och politisk ledning i enskilda projekt.* Det förekommer också osäkerhet angående om arbetet backas av politikerna; i en kommun hade man en lokal överenskommelse som flera operativt inriktade tjänstemän i samverkansgruppen inte kände till.

Ett sätt att skapa uppmärksamhet och tryck runt ett introduktionsprojekt, och som nämns i fokusgrupp och i intervjuer, är att söka uppmärksamma politiker, högre chefer och media. Ibland kan politiker och högre chefers intresse växa om projektet går omvägen via media och medierna intresseras av att kända politiker besöker projektet. Eftersom utveckling av introduktionen genom samverkan är relativt komplicerat så underlättar troligtvis ett organisatoriskt/politiskt engagemang uppifrån.

Mer och fördjupad samverkan med näringsliv och arbetsförmedling

De kritiska faktorer som kommit upp under utvärderingen har dock inte endast handlat om *hur* samverkan skulle kunna fungera bättre utan också om *vilka* aktörer som i ökad utsträckning borde involveras i insatserna. Främst nämns näringslivet och arbetsförmedlingen i dessa diskussioner. Men också primärvård, psykiatri och rehabiliterande insatser samt föreningslivet, exempelvis invandrarföreningar.

Nedan summeras ett par lärdomar från intervjumaterialet angående hur man kan arbeta för att få med näringslivet i introduktions-satsningar. Lärdomarna, som fångats upp från intervjupersoner med näringslivskontakter, bör endast uppfattas som förslag eller möjligheter och inte som någon regelförteckning över hur man alltid eller överallt bör arbeta för att få med näringslivet:

- Diskutera mer generellt och förutsättningslöst om integration och samhällsfrågor med företagare, börja inte med att ställa krav som att försöka få företagaren att ta praktikanter. Låt företagaren känna att han/hon varit med och tagit initiativ till samverkan.
- »Bjud inte in, gå ut«, företagare har ofta ont om tid och besök på själva företaget anses av flera intervjupersoner fungera bättre än att bjuda in till seminarier och dylikt. Man kan naturligtvis också »gå ut« första gången och »bjuda in« nästa.

- Diskutera hur företagaren kan vara med och bidra till en positiv samhällsutveckling, hur introduktionsarbetet relaterar till framtida kompetensförsörjning osv. Ta gärna utgångspunkt i den specifika orten/regionens nuläge och framtid.
- Sök mer direkta ingångar och arenor. Kanske är Rotary eller direktkontakt med enskilda företagare ibland lika bra som att gå via traditionella näringslivsorganisationer.

8.4 Kritiska faktorer för relationen mellan projektaktörer och projektdeltagare

I ett stort antal av de genomförda intervjuerna har diskussioner förts om hur man bör gå tillväga för att få relationen mellan projektaktörer (med vilka avses handläggare, arbetsförmedlare, projektledning, mentorer, handledare etc.) och projektdeltagare (med vilka avses projektens målgrupper) att löpa så smidigt som möjligt. De framförda åsikterna har i huvudsak kretsat kring vad man från projektaktörshåll kan/bör ha för förhållningssätt till deltagarna under olika delar av projektprocessen.¹⁶

Var tydliga

Något som framgår av det samlade materialet är vikten av att projektledningen förmår vara tydlig i relation till projektdeltagarna om vilka åtgärder som erbjuds inom projektet, vilka förväntningar deltagarna kan ha på sin medverkan samt vilka krav som ställs på deltagarna generellt och under specifika delar av projektprocessen. *Helt central tycks projektaktörernas förmåga att förklara relationen mellan erbjudna åtgärder och deltagarens målsättningar vara.*

Deltagarna bör också delges grundläggande information om hur projektupplägget ser ut konkret och vilka personer och organisationer inom projektet som ansvarar för vad.

Motivationsarbete

En relaterad aspekt handlar om att tidigt och intensivt arbeta med motivationen hos den enskilda deltagaren. Flera respondenter anför att det är viktigt att vara tydlig och att kunna påvisa att deltagarna gör har ett syfte och innehåll.

Flera intervjupersoner nämner även vikten av att kunna erbjuda finansiellt motivationsstöd. Som exempel menar man att det är olyckligt att nyanlända som deltar i denna typ av projekt, med deras många gånger krävande upplägg, ofta inte erhåller mer stöd än vad som skulle ha varit fallet om de istället valt att delta i mer traditionella insatser.

Extra stöd inför praktiken

Det har från flera håll framhållits att projektdeltagarna ofta upplever det som stressande och »farligt« att ta steget från undervisning till praktik. Ett steg som dessutom tas extra tidigt i den typ av projekt som fokuseras i denna rapport och delrapporten då de bl.a. syftar till att uppnå parallellitet mellan olika åtgärder.

Att praktiken på detta sätt blir till en påfrestning tycks framförallt hänga samman med att deltagarna inte upplever sig ha hunnit uppnå tillräckliga språkkunskaper. Av den anledningen menar några intervjupersoner att deltagare i projekt som dessa är i behov av *extra stöd inför praktiken*.

Tydligt och individrelaterat syfte med praktiken

Det tycks vidare vara viktigt att syftet med praktiken är tydligt och att syftet ser olika ut för olika yrkeskategorier och deltagare.

I delrapporten framhölls också att deltagare som har förutsättningar att gå ut direkt i arbete efter sin introduktionsutbildning kanske bör vara placerad på en och samma arbetsavdelning under hela praktiken så att denne/a kommer in i arbetet snabbt. Medan någon som måste läsa vidare innan personen är redo att anställas inom yrket kanske är i större behov av att vara på en större arbetsplats för att kunna se flera olika delar inom yrket.

Relationen adept – mentor

En integrerad del av arbetet med att kombinera svenskundervisning och arbetsrelaterade aktiviteter i de granskade projekten har varit att använda handledare och mentorer.

I FBAs delrapport redovisades ett antal lärdomar från projektet »Man brukar fråga någon man känner« rörande hur relationen mellan adept och mentor kan underlättas. I de diskussioner som förts med företrädare för andra projekt, som också arbetat med mentorer och handledare, har motsvarande information framkommit. Informationen tycks således ha en slags generell giltighet. Av den anledningen återges delrapportens slutsatser även i denna rapport.

- *Matchning* – Det är viktigt att omsorg läggs på matchningen yrkesbakgrund ⇔ yrkesbakgrund, alternativt utbildningsväg ⇔ utbildningsväg. Matchningen underlättas (med viss självklarhet) om adepten inte uttrycker sig i generella termer eller anger disparata önskemål när det kommer till att »välja« typ av mentor.

Frekvensen avseende antal kontakter mellan adept och mentor, inklusive upplevelsen av personlig tillfredsställelse, var inom projektet *Man brukar fråga någon man känner* högre i de fall där adepterna redan vid projektstart klart definierat vilken yrkesbakgrund de önskade hos mentorn.

- *Kommunikation* – Det tycks vara av stor betydelse att adepten och mentorn mellan sig tydliggör vad de förväntar sig att få ut av relationen, vilka förväntningar de har på varandra, hur mycket tid de vill lägga ner på projektet, vem som ska kontakta vem och vad det egentligen innebär att vara mentor och adept.
- *Tid* – Avsätt tillräckligt med tid. Att skapa kontakter är inte enkelt. Situationen är konstruerad. Människor har mycket att göra och är stressade, samtidigt som kontakter tar mycket tid i anspråk.
- *Resurser* – Avsätt resurser till arvodering av mentorer. Detta höjer statusen på projektet och förbättrar möjligheterna att engagera relevanta mentorer.

8.5 Kritiska faktorer för utvecklingsarbete rörande kunskap, språk och utbildning

I det utvecklingsarbete för förbättrad och effektiviserad språkinläring som bedrivits i projekt som ProsIT, Alfabetisering på modersmålet, SAFIR och Pilotprojekt för uttalsprojektet och där man bland annat fokuserat på uttal, alfabetisering och nya IT-lösningar har man lyft fram en relativt specifik grupp kritiska faktorer, hinder och nödvändiga förutsättningar, för ett framgångsrikt projektarbete.

Den mest uppenbara främjande kritiska faktorn handlar om att de pedagogiska grundtankarna och arbetsmetodiken har en verklig bärkraft som faktiskt förmår förbättra arbetet med språkinläring. Men intervjupersonerna diskuterar detta också i hög utsträckning i termer av *förankring och inställningen till och mottagligheten för nya idéer och tankesätt bland de aktörer som arrangerar språkundervisning eller på annat sätt är berörda i arbetet*. Upparbetade arbetssätt och strukturella, organisatoriska konstellationer leder ibland till en viss inneboende tröghet osv.

Men man bör också lyfta frågan om inställningen hos de som arbetar i den här typen av relativt innovativa utvecklingsprojekt. Projektledarens och enskilda eldsjälares engagemang och kunskap beskrivs i flera projekt som tydliga framgångsfaktorer. Finns det en verklig tro och entusiasm inför den metod, teknik eller pedagogik man ska arbeta med? Generellt kan vi konstatera att även elevernas engagemang, motivation och ansvarstagande naturligtvis är en starkt främjande eller ibland hindrade kritisk faktor vid språkinläring. I de interna bedömningar, strukturerade och mer vardagliga, som gjorts i dessa utvecklingsprojekt så har man också ofta tagit fasta på elevers och lärares entusiasm inför det nya arbetssättet eller metoden. I enskilda projekt har man då ibland betraktat en tydlig elev- och lärarentusiasm som att metodiken fungerar bra. Kanske handlar framgång också ofta om en specifik kombination av arbetssätt, metod, inställning och entusiasm. *Det är dock kritiskt för dessa metoder och arbetssätt att uppföljning och forskning runt specifika metodiker och tankegångar bedrivs och återkopplas till relevanta aktörer*. Om inte annat för att på ett mer strukturerat sätt se vad som är entusiasm och energi och vad som är metod i dessa projekt.

Ett par av de språkrelaterade utvecklingsprojekten har också lyft fram finansieringen som en delvis hämmande kritiska faktor för projekten.

I de utvecklingsprojekt som syftar till att utveckla verksamheter för att akademikergruppen ska slutföra akademiska utbildningar, få ta vara på och tillföra samhället sin kompetens, lära sig god och utbildningsrelevant svenska samt komma ut i jobb, dvs. Invandrarakademierna i Borås och Dalsland, Akademikerspåret (Växjö universitet), Regionalt valideringscentrum (Karlskrona, Blekinge) och Stockholm Virtual Academy, så har intervjupersoner och enkätrespondenter generellt lyft fram kritiska faktorer relaterade till ekonomi, validering, samverkan, samt kraven på förkunskaper vid högre studier.

För flera akademikerprojekt har det funnits betydande osäkerhet angående deltagarnas försörjning under utbildningstiden. Enskilda studerande har fått hoppa av utbildningarna av privatekonomiska skäl, blivit beroende av släktingar eller av att kunna arbeta extra vid sidan om. Att vara beroende av extra arbete när man studerar på

högskolenivå (och på ett nytt språk) är kanske inte lätt och samhället förväntar sig inte sådan försörjning av andra »svenska« studenter. Denna fråga har också uppmärksammats tidigare. I överenskommelsen om utveckling av introduktionen för flyktingar och invandrare konstaterade de samverkande parterna behovet av en översyn av utländska medborgares rätt till svenskt studiestöd. Konsultteamet är dock osäker på om någonting gjorts för att åtgärda problematiken.

Men det finns också en tendens till otydlig styrning av dessa akademikerverksamheter. *Vill ansvariga politiker och tjänstemän att högskolorna ska arbeta med detta? Vilka pengar ska användas?* Dessa frågor påverkar troligtvis både den långsiktiga planeringen och möjligheten att göra ett bra jobb i nuet.

Fortsätt arbetet med att utveckla metoder och instrument för validering av reell kompetens. Planering, praktikarbete och en mängd aspekter som relaterar till den enskildes introduktionsupplägg har kopplingar tillbaka till arbetet med att verkligen göra en relevant bedömning av den enskildes tidiga lärande och kompetens. En rättvisande bedömning underlättar arbetet under senare faser i utbildnings- och kompletteringsinsatserna och är en förutsättning för verklig individualisering.

Klarlägg oklarheter angående hur goda svenskkunskaper som egentligen krävs för akademikerrelaterade introduktionsutbildningar på universitet/högskola. Det finns en slags dubbelhet i intervjupersonernas analyser angående behovet av svenskkunskaper på utbildningar som Akademiernas och Invandrarakademins. Man uppger å ena sidan att svenskkunskaperna ibland skulle behövt vara något bättre bland deltagarna, exempelvis inför praktiken och inför specifika kurser. Å andra sidan uppger man att ett hinder av formell karaktär funnits i kravet på gymnasiebetyg svenska B för att komma in på högskola eller universitet.

Man bör också noggrant ta reda på potentiella framtida arbetsgivares syn och behov, göra en analys av insatserna med utgångspunkt i läget på arbetsmarknaden. Högskolan är en del i ett större samhälleligt sammanhang där utvecklingen av akademikerrelevant introduktion ingår. Därför är också frågan om relevanta samverkanspartners viktiga för dessa satsningar. Att placera individualiserings- och utbildningsinsatserna i ett större samhälleligt sammanhang.

8.6 Integrationsverkets roll gentemot de utvecklingsprojekt som man finansierar

I en mindre grupp utvecklingsprojekt har det framkommit att Integrationsverket och de enskilda projekten haft lite olika bild angående verkets roll i det fortskridande projektarbetet. Här vill FBA endast påminna om behovet av att detta klarläggs från Integrationsverkets sida gentemot projektet i ett tidigt skede. *Hur mycket och vilken typ av stöd kan projektet förvänta sig under projekttiden från Integrationsverket? Vad innebär Integrationsverkets roll som projektfinansierare? Troligtvis har denna typ av klargöranden också gjorts.* Flera projekt beskriver, ofta utan att konsultteamet frågat, samarbetet med Integrationsverket som väl fungerande.

-
- 12 Se också kapitel 5 »Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan«.
- 13 FBA, Introduktionsutveckling#1, sid. 63.
- 14 FBA, Introduktionsutveckling#1, sid. 74.
- 15 Se kapitel 7.
- 16 Denna diskussion fördes också i FBAs delrapport. Större delen av det skrivna »stoffet« är hämtat därifrån. Vi vill emellertid poängtera att enkäter och intervjuer från projekten i denna rapport väl faller inom vad som skrevs i delrapporten.

9 Slutdiskussion

Introduktionsarbetet har, menar FBA, stärkts av arbetet med utvecklingsmedlen regionalt, lokalt och nationellt. Slututvärderingen av de utvecklingsprojekt som beviljats särskilda utvecklingsmedel mellan år 2001 och 2003 visar på tydliga vinster i termer av metodutveckling, förbättrade arbetssätt och kunskapsutveckling. Detta kan på sikt förhoppningsvis också gå att registrera direkt genom förbättrade resultat i invandrares och flyktingars språkkunskaper och integration på arbetsmarknaden.

Framväxten av ett nytt strukturkapital i introduktionsarbetet

Sakta men säkert upparbetas nu ett kunskapsbaserat strukturkapital hos organisationer och grupper med utgångspunkt i den ganska specifika syn på introduktionen som de centrala aktörerna (regeringen och Integrationsverket) avsett driva med hjälp av dessa utvecklingsmedel. Med kunskapsbaserat strukturkapital menar vi *arbetssätt, modeller, lärdomar, verktyg och rutiner och alltså all den strukturerade och materialiserade kunskap* som över tiden växer fram kring specifika introduktionsaktiviteter runt om i Sverige och som blir tillgängligt för flera.

Tydligt är dock att detta strukturella kapital i stor utsträckning befinner sig i ett slags tidigt uppbyggnadsskede. Så länge strukturkapitalet i enskilda projekt, regionalt och nationellt är bristfälligt, inte utnyttjas optimalt eller kanske sprids ofullständigt så kommer man också se otydlighet i enskilda projekt och processer, haltande effektivitet, oklara ansvarsförhållanden och dylikt. Det upparbetade strukturkapitalet materialiseras naturligtvis också i en mängd nya och/eller vitaliserade projekt. Projekt som FBA sökt beskriva och analysera i process- och metodtermer för att i rapporten samla upp upparbetat strukturkapital löpande.

Kanske är det en uppgift för Integrationsverket eller andra i arbetet centrala aktörer att nu strukturera och utveckla verktyg/metoder och styrning i förhållande till det kunskapsbaserade strukturkapitalet. Att driva på fördjupning och ett strukturerat lärande. *Kanske kan de centrala aktörerna exempelvis utveckla någon typ av verktyg för styrning och strukturering av samverkansprojekt.* En kunskaps/erfarenhetsbaserad modell med utgångspunkt i tidigare summerade kritiska faktorer och lärdomar som kan stödja projektarbetet initialt och löpande i arbetet med regionala och lokala överenskommelser.

En hållbar samhällsutveckling

Intressant är också att detta arbete i så hög utsträckning bedrivs utifrån utgångspunkten att hela samhällsapparaten, närings- och föreningsliv faktiskt har ett gemensamt ansvar för att ta tillvara alla människors resurs i förhållande till den samlade samhällsutvecklingen. Verksamheten som helhet bär budskapet att *det inte är flyktingsekreteraren på kommunen som bär ansvaret för integrationen.*

Ansaret är i hög grad både gemensamt (samhälleligt) och individuellt. Hur vi tar vara på olika delar av den mänskliga resursen idag påverkar samhället som helhet, välfärd, tillväxt och samhällsutveckling imorgon. Men naturligtvis får introduktionsarbetet inte heller hamna i ett läge med otydliga ansvarsförhållanden där det breda samhällsperspektivet handlar om någonting annat än funktionell arbets- och ansvarsfördelning utifrån kompetens och resurs.

En av de tydligaste kritiska faktorerna som kunnat lokaliseras i utvärderingen handlar om mer och bredare samverkan med närings- och föreningsliv och med fler viktiga relaterade offentliga aktörer. Kanske pekar titeln på vår utvärdering *Introduktionsutveckling#2*, delvis fel. Det arbete som finansierats bör, i framtiden kanske i än högre utsträckning, tituleras *samhällsutveckling*. Man utvecklar arbetet utifrån en rörelse från introduktion till integration och för ett större ansvarstagande från alla offentliga aktörer ut mot samhällslivet som helhet. Man söker en tidseffektivare introduktion som tar sin utgångspunkt i individens specifika behov och som har arbetsmarknaden som tydligt slutmål. Målen med verksamheten är och har varit tvärspektoriella och samhällsövergripande. Och där blottas ett grundläggande problem, samhällsorganisationen har tydliga svårigheter att styra på tvärspektoriella och samhällsövergripande mål.

En viktig lärdom i utvärderingsarbetet har varit att utvecklingsinsatser av det här slaget ofta tar tid och de verkliga svaren på om verksamheterna och politiken som helhet varit lyckade kanske kommer om fem–tio år. Något som också kopplar till den analytiska utgångspunkten för Integrationspolitiken, dvs den framtida arbetskraftsbristen till följd av demografiska förändringar.

Jämställdhet och genus

Konsultteamet kunde i delrapporten konstatera att jämställdhets- och genusperspektivet kunnat utvecklas betydligt mer i de projekt som erhållit särskilda utvecklingsmedel. Det är också en analys som står sig för projektpopulationen som helhet. Endast ett fåtal projekt har lyft fram kvinnor som grupp eller haft en utvecklad strategi för jämställdhets- och genusfrågor.

Som FBA konstaterade i delrapporten *Introduktionsutveckling#1* diskuterar många intervjupersoner från projekten detta som att man inte behöver göra någon specifik genusanalys eftersom man ändå individualiserar verksamheten. Det finns en medvetenhet om att »man borde«, men ytterst få gör något. Också här skulle troligtvis vissa kunskapsinsatser vara på sin plats. Avsaknaden av insatser tycks delvis spegla en låg medvetandegrad rörande varför en genusanalys är nödvändig, eller varför man behöver insatser riktade till kvinnor.

Eventuellt finns här också en koppling till den generella inriktningen mot individualiserade insatser som genomsyrar utvecklingsprojekten. I delrapporten skrev FBA:

Risken finns också att gruppen kvinnor eller flickor i introduktionssatser drunknar i havet av individer. Ett könsspecifikt behov, problem, en tillgång eller dylikt försvinner för att man fokuserar individ istället för struktur. En vanlig föreställning inom feministisk teori är att ojä-

likhet mellan män och kvinnor döljs bakom ett starkt fokus på individer och individuella egenskaper. »Anledningen till att du inte får höjd lön är inte att du är kvinna utan att du är en individ som väljer att föda barn«.

Individer och grupper

FBA:s generella bild är därför att integrationspolitikens aktörer inte bör tappa betydelsen av individens grupptillhörighet, att vara kvinna, barn eller analfabet, genom ett för starkt fokus på individer. Även individualisering, exempelvis genom specifika insatser för akademiker, handlar samtidigt om att se en grupp. Ett (alltför) starkt individfokus gynnar kanske den som tar för sig av möjligheterna och missgynnar den som inte ställer upp eller förmår verbalisera individuella krav. Problem i svensk introduktion relaterar kanske därmed både till oförmågan att individualisera och oförmågan att se grupp. *En framgångsrik introduktion skapas, tror vi, genom att individualisera och samtidigt se individens grupptillhörighet.* Konsultteamet menar också att det är detta man gör i många framgångsrika introduktionsprojekt. Framgångsrik och hållbar individualisering uppnås genom att man i ögonvrån ser hur individens grupptillhörighet relaterar till arbetet med att skraddarsy den individuella introduktion.

Här återkommer också utvecklingsarbetets koppling till kunskaps- och kompetensarbete genom ett faktiskt behov att diskutera och klargöra vad de centrala aktörerna menar med ett begrepp som individualisering. Poängen är att det kanske skenbart enkla, självklara och lättbegripliga ibland bör förklaras tydligare, och benas ut i sina konsekvenser för den praktiska verksamheten.

Konsultteamet har mött viss osäkerhet också runt inriktningen på arbete, arbetslinje, och språk genom arbete: Vadå arbetslinje? Hur integrerad blir man egentligen genom att diska på en pizzeria? Kan allt lösas med arbete? Finns det inte en risk att de viktiga utbildningsinslagen i introduktionen utarmas med en allt för stark inriktning på praktik? Hur långt räcker arbetslinjen i att göra människor redo för det svenska samhället? Hur påverkas utbildningsinsatsernas kvalitet? Vad händer med den som inte är arbetsför när fokus hamnar på den arbetsinriktade introduktionen? Kommer detta att innebära en slags nedprioritering av grupper/individer som är inaktuella (barn och yngre ungdomar, äldre, sjuka) eller mycket svåra att få ut på arbetsmarknaden?

När det gäller den typ av klarlägganden som relaterar till ovanstående och liknade frågor så ligger naturligtvis ett stort ansvar på de centrala aktörer, regeringen och Integrationsverket, som driver inriktningen.

Fortlevnad

Slutligen finns det alltid anledning att fundera kring processinriktningen i arbetet och i förhållande till enskilda projekt. 34% av projekten (15 av 44) bedöms av FBA som osäkra avseende fortlevnaden. Hur arbetar man för att skapa en fortlevnad och verklig kontinuitet i introduktionsutvecklingsarbetet? Hur möter man den utmaning

som ligger i mötet mellan fri vision, nya arbetsformer och idéer och
å andra sidan kontinuitet, förankring, ansvarstagande och resurser?

Bilaga I

Tematisk läsarguide

Nedan redovisas var information om olika teman står att finna i rapporterna Introduktionsutveckling#1 och Introduktionsutveckling#2. Följande teman fokuseras: samverkan, arbete, språk, akademiker, hälsa, näringsliv och frivilligorganisationer.

I tabellen presenteras relevanta avsnittsrubriker i de båda rapporterna under vilka information som relaterar till de olika temana finns.

Var finns information om samverkan och utvecklingsprojekt med inriktning samverkan?	
Introduktions-utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »16 pågående och avslutade samverkansprojekt«, sid. 29. • »Typiska samverkansprojekt...«, sid. 29. • »...med delvis individuella arbetssätt, prioriteringar och deltagande parter«, sid. 30. • »Med bredd i samverkan«, sid. 31. • »Några metoder och arbetssätt«, sid. 32. • »Kritiska faktorer för samverkan i introduktionsprojekt och introduktionsarbete«, sid. 47. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning samverkan«, sid. 44.
Introduktions-utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Arbete, individualiserad svenskundervisning och samarbete/samverkan«, sid. 11. • »Den centrala överenskommelsen i regional och lokal samverkan«, sid. 58. • »Resultat som metodutveckling och process«, sid. 58. • »Resultat som måluppfyllelse«, sid. 60. • »I processen för framtiden – kritiska faktorer och utvecklingsbehov«, sid. 61.
Var finns information om utvecklingsprojekt med inriktning språk?	
Introduktions-utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete«, sid. 17 • »SAFIR - flexibel och IT- baserad språkinläring för lågutbildade invandrare«, sid. 28. • »Kritiska faktorer för utvecklingsarbete rörande kunskap, språk och utbildning«, sid. 53. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa«, sid. 42. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning«, sid. 43.
Introduktions-utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Uttal och alfabetisering«, sid. 41. • »Resultat som metodutveckling och process«, sid. 42. • »Resultat som måluppfyllelse«, sid. 45. • »I processen för framtiden - kritiska faktorer och utvecklingsbehov «, sid. 46
Var finns information om utvecklingsprojekt med inriktning arbete och språk ?	
Introduktions-utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete«, sid. 17 • »Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete – några exempel«, sid. 19. • »Några allmänna reflektioner«, sid. 24. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa«, sid. 42. • »Kritiska faktorer för relationen mellan projektaktörer och projektdeltagare«, sid. 52.
Introduktions-utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Arbete, individualiserad svenskundervisning och samarbete/samverkan«, sid. 11. • »Resultat, metodutveckling och process – fokus på sex arbetsinriktade projekt«, sid. 13. • »Resultat som måluppfyllelse – en extensiv redovisning av åtta projekt«, sid. 30. • »I processen för framtiden – generella kritiska faktorer och utvecklingsbehov«, sid. 38. • »Sammanfattande slutdiskussion – utveckling av introduktionen genom projekt«, sid. 70.

Var finns information om utvecklingsprojekt med inriktning akademiker?	
Introduktions- utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning«, sid. 26. • »Kritiska faktorer för utvecklingsarbete rörande kunskap, språk och utbildning«, sid. 53. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning kunskap, språk och utbildning«, sid. 43.
Introduktions- utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Akademiker, samhällsinformation och studiecirkel«, sid. 49. • »Resultat som metodutveckling och process«, sid. 50. • »Resultat som måluppfyllelse«, sid. 53. • »I processen för framtiden - kritiska faktorer och utvecklingsbehov«, sid. 55.
Var finns information om utvecklingsprojekt med inriktning hälsa?	
Introduktions- utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Metodutveckling och process i utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning hälsa«, sid. 35. • »Redovisning av bedömd måluppfyllelse och fortlevnad från utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning arbete, språk och hälsa«, sid. 42.
Introduktions- utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Att kombinera arbetsplatsförlagd introduktion med psykosomatisk behandling – fokus på Areta«, sid. 16.
Var finns information med inriktning näringslivsperspektivet?	
Introduktions- utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete – några exempel«, sid. 19. • »...med delvis individuella arbetsätt, prioriteringar och deltagande parter«, sid. 30. • »Mer och fördjupad samverkan med näringsliv och arbetsförmedling«, sid. 51. • »Dialogkonferenser i Norra Sveriges inland«, sid. 28.
Introduktions- utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Att utveckla den arbetsplatsförlagda introduktionen genom samverkan med ett enskilt företag – fokus på Svenska + Bilbyggare«, sid. 20. • »Att promovera entreprenörskap – fokus på Business as Usual«, sid. 23. • »Några viktiga lärdomar för framtiden«, sid. 73.
Var finns information med inriktning frivilligorganisationer?	
Introduktions- utveckling#2 (slutrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Med bredd i samverkan«, sid. 31. • »Att arbeta med språkundervisning, yrkesutbildning och tydlig strävan mot arbete – några exempel« (Spränga gränser), sid. 23.
Introduktions- utveckling#1 (delrapport)	<ul style="list-style-type: none"> • »Redovisning av avslutade utvecklingsprojekt med huvudsaklig inriktning utbildning, lärande och samhällsinformation för integration«, sid. 49 (se projekt »Mitt Sverige«) • »Att promovera entreprenörskap – fokus på Business as Usual«, sid. 23.

Bilaga 2

Enkät – Särskilda utvecklingsmedel för introduktionen

A Bakgrundsuppgifter

- a) Namn: A1
- b) Projekt: A2
- c) Organisation/arbetsplats: A3
- d) Beskriv kort din roll i projektet A4

B Resultat och metodutveckling i projektet

a) Beskriv kortfattat projektets syfte och mål B1

b) Är projektet avslutat?

Ja B2 Nej B3

c) Beskriv kort projektorganisationen (ex. finns/har det funnits en styrgrupp, hur har projektledaren rekryterats etc.?) B4

d) Om projektet är avslutat, har målen uppnåtts?

- Ja, helt (B5)
- Ja, i hög grad (B6)
- Ja, i viss grad (B7)
- Nej (B8)
- Vet ej/kan inte svara (B9)

e) Beskriv resultaten för avslutat projekt B10

f) Om projektet pågår, kommer målen att uppnås?

- Ja, helt (B11)
- Ja, i hög grad (B12)
- Ja, i viss grad (B13)
- Nej (B14)
- Vet ej/kan inte svara (B15)

g) Beskriv resultaten hittills för pågående projekt

B16

h) Om målen för projektet inte har uppnåtts/ inte kommer att uppnås, finns det några faktorer som du menar särskilt har bidragit till detta utfall?

B17

i) Kan man säga att ert projekt har varit inriktat på att utveckla och pröva **nyskapande metoder och arbetssätt**?

Ja, i hög grad B18 Ja, i viss grad B19 Nej B20 Vet ej/kan inte svara B21

j) Om ja, beskriv kortfattat det nyskapande i metoder och arbetssätt

B22

k) Kan man säga att ert projekt har varit inriktat på att vidareutveckla och implementera **beprövade metoder och arbetssätt**?

Formulärets överkant

Ja, i hög grad B23 Ja, i viss grad B24 Nej B25 Vet ej/kan inte svara B26

l) Om ja, beskriv kortfattat vilka beprövade metoder och arbetssätt som använts

B27

m) Har ni **spridit** metoder och arbetssätt vidare till andra intresserade?

Ja, i hög grad B28 Ja, i viss grad B29 Nej B30 Vet ej/kan inte svara B31

n) Om ja, vilken typ av spridning har ni använt?

- Nätverk (B32)
- Vardagliga kollegiala kontakter (B33)
- Hemsida (B34)
- Seminarier/ kurser (B35)
- Rapporter (B36)
- Andra sätt, vilka? (B37)

Följande fem frågor (fråga "o" till "s", svarsalternativ B38-54) behöver bara besvaras av personer från projekt som direkt haft nyanlända invandrare som deltagare. Övriga fortsätter med fråga "t", svarsalternativ B55.

o) Anser du att deltagande invandrarens förutsättningar att få **varaktigt sysselsättning** ökat genom projektet?

Ja, i hög grad B38 Ja, i viss grad B39 Nej B40 Vet ej/kan inte svara B41

p) Anser du att deltagande invandrares kunskaper i svenska språket ökat genom projektet?

Ja, i hög grad B42 Ja, i viss grad B43 Nej B44 Vet ej/kan inte svara B45

q) Anser du att deltagande invandrares kunskaper om svenskt samhälls- och arbetsliv ökat genom projektet?

Ja, i hög grad B46 Ja, i viss grad B47 Nej B48 Vet ej/kan inte svara B49

r) Anser du att deltagande invandrares framsteg i projektet har varit i enlighet med förväntningarna?

Ja, i hög grad B50 Ja, i viss grad B51 Nej B52 Vet ej/kan inte svara B53

s) Specificera och motivera gärna dina svar på frågorna ”o” till ”r”, svarsalternativ B38-53
B54

t) Har projektet givit några oförutsedda effekter eller resultat?

Ja, i hög grad B55 Ja, i viss grad B56 Nej B57 Vet ej/kan inte svara B58

u) Specificera och resonera gärna!! B59

v) Tror du att projektets upparbetade arbetssätt, lärdomar och samverkanskonstellationer kommer att leva vidare i någon typ av ordinarie verksamhet efter projekttidens slut?

Ja, i hög grad B60 Ja, i viss grad B61 Nej B62 Vet ej/kan inte svara B63

x) Specificera och resonera gärna!! B64

C Process

a) Har det tecknats någon lokal överenskommelse om utveckling av introduktionen för nyanlända invandrare?

Ja C1 Nej C2 Vet ej/kan inte svara C3

b) Om ja, med vilka parter? C4

c) Om nej, kommer det att tecknas någon lokal överenskommelse framöver?

Ja C5 Nej C6 Vet ej/kan inte svara C7

d) Om ja, med vilka parter? C8

e) Hur höga var dina förväntningar på projektet innan det startade?

Mycket höga (C9)

Ganska höga (C10)

- Varken höga eller låga (C11)
 Ganska låga (C12)
 Mycket låga (C13)

f) Har du tidigare **erfarenheter** från den här typen av projekt?

Ja, i hög grad C14 Ja, i viss grad C15 Nej C16 Vet ej/kan inte svara C17

g) Beskriv gärna dina erfarenheter! C18

Följande nio frågor (fråga "h" till "p", svarsalternativ C19-C46) behöver bara besvaras av personer från projekt som direkt haft nyanlända invandrare som deltagare. Övriga respondenter kan fortsätta med fråga "q", svarsalternativ C47.

h) Beskriv kortfattat hur **projektdeltagande invandrare** valdes ut och/ eller "hamnade" i projektet?
C19

i) Har ni haft något **deltagarbortfall** i projektet?

Ja, i hög grad C20 Ja, i viss grad C21 Nej C22 Vet ej/kan inte svara C23

j) Vilken typ av **ekonomisk ersättning/ersättningar** utgår till projektdeltagarna under projekttiden?
C24

k) Anser du att ni har kunnat **individualisera** introduktionsarbetet i projektet?

Ja, i hög grad C25 Ja, i viss grad C26 Nej C27 Vet ej/kan inte svara C28

l) Har ni arbetat med någon form av **individuella handlingsplaner** för deltagarna i projektet?

Ja, för samtliga C29 Ja, för vissa C30 Nej C31 Vet ej/kan inte svara C32

m) Om individuella handlingsplaner existerar/existerat, har deltagande invandrare i projektet fått **ta del** av dessa?

- Ja, på sitt modersmål med hjälp av tolk (C33)
 Ja, på sitt modersmål med hjälp av skriftlig översättning av handlingsplanen (C34)
 Ja, men inte på sitt modersmål (C35)
 Nej (C36)
 Vet inte/kan inte svara (C37)

n) Om individuella handlingsplaner existerar/existerat, har deltagande invandrare i projektet haft **inflytande** över innehållet?

Ja, i hög grad C38 Ja, i viss grad C39 Nej C40 Vet ej/kan inte svara C41

o) Bedömer du att deltagarna har kunnat påverka projektets löpande verksamhet?

Ja, i hög grad C42 Ja, i viss grad C43 Nej C44 Vet ej/kan inte svara C45

p) Specificera och resonera gärna kring dina svar på frågorna C19-45 C46

q) Har ni haft en dokumenterad strategi för jämställdhet och genusaspekter i projektet?

Ja C47 Nej C48 Vet ej/kan inte svara C49

D Samverkan

a) Hur skulle du vilja beskriva projektet vad gäller samverkan?

- Projektet är ett rent samverkansprojekt (D1)
- Samverkan är en prioriterad arbetsform (D2)
- Samverkan förekommer, men är ej prioriterat (D3)
- Samverkan förekommer inte (D4)
- Vet inte/kan inte svara (D5)

b) Med vilka aktörer sker/ har samverkan skett (OBS! flera kryss möjliga)?

- Kommunala förvaltningar (D6)
- Arbetsförmedlingen (D7)
- Näringslivet (D8)
- Högskola/universitet (D9)
- Föreningar/fristående organisationer (D10)
- Försäkringskassor (D11)
- Primärvård (D12)
- Psykiatri (D13)
- Migrationsverket (D14)
- Andra (D15)
- Vet inte/kan inte svara (D16)

c) Om samverkan förekommit, beskriv kortfattat samverkanskonstellationen och motivet till sammansättningen D17

d) Hur ser roll- och ansvarsfördelningen i samverkanskonstellationen ut? D18

e) Skulle du beskriva er projektsamverkan som gränsöverskridande? (OBS flera kryss möjliga)

- Ja, samverkan sker mellan näringsliv och offentliga aktörer (D19)
- Ja, samverkan sker mellan näringsliv och högskola (D20)
- Ja, samverkan sker mellan högskola och offentliga aktörer (D21)
- Vet inte/kan inte svara (D22)

f) Anser du att det finns aktörer, grupper eller organisationer som borde ha involverats i projektet i större utsträckning än vad som gjorts?

Ja, ett stort antal D23 Ja, vissa D24 Nej D25 Vet ej/kan inte svara D26

g) Om ja, ange gärna vilka aktörer, grupper eller organisationer D27

h) Hur anser du att samverkan mellan deltagande parter fungerat?

- Mycket bra (D28)
- Bra (D29)
- Varken bra eller dåligt (D30)
- Inte så bra (D31)
- Dåligt (D32)
- Vet inte/kan inte svara (D33)

i) Beskriv gärna orsakerna till detta specifika utfall D34

j) Anser du att det har fungerat bra att förankra projektet i **din egen organisation**?

Ja, i hög grad D35 Ja, i viss grad D36 Nej D37 Vet ej/kan inte svara D38

k) Anser du att det fungerat bra att förankra projektet i **de organisationer ni samverkar med**?

Ja, i hög grad D39 Ja, i viss grad D40 Nej D41 Vet ej/kan inte svara D42

l) Anser du att förutsättningarna **lokalt** varit de rätta för att driva projektet?

Ja, i hög grad D43 Ja, i viss grad D44 Nej D45 Vet ej/kan inte svara D46

m) Om ja, utveckla gärna ditt resonemang D47

n) Samordnas projektarbetet med **övriga introduktionsinsatser** i länet?

Ja, i hög grad D48 Ja, i viss grad D49 Nej D50 Vet ej/kan inte svara D51

o) Om ja, berätta gärna lite mer om detta D52

p) Samordnas projektarbetet med **någon annan/andra introduktionsinsatser** lokalt, regionalt eller nationellt?

Ja, i hög grad D53 Ja, i viss grad D54 Nej D55 Vet ej/kan inte svara D56

q) Om ja, berätta gärna lite mer om detta D57

E Lärande, erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling

a) Har det funnits behov av **kompetensutveckling** i projektet?

Ja, i hög grad E1 Ja, i viss grad E2 Nej E3 Vet ej/kan inte svara E4

b) Om ja, ange gärna vilken typ av kompetensutveckling E5

c) Har det förekommit lärande erfarenhetsutbyte mellan **samverkande parter** i projektet?

Ja, i hög grad E6 Ja, i viss grad E7 Nej E8 Vet ej/kan inte svara E9

d) Har det förekommit lärande erfarenhetsutbyte gentemot **andra integrationsprojekt**?

Ja, i hög grad E10 Ja, i viss grad E11 Nej E12 Vet ej/kan inte svara E13

e) Har det förekommit lärande erfarenhetsutbyte mellan **Integrationsverket** och projektet?

Ja, i hög grad E14 Ja, i viss grad E15 Nej E16 Vet ej/kan inte svara E17

f) Har det förekommit lärande erfarenhetsutbyte mellan **andra bidragsgivare** och projektet?

Ja, i hög grad E18 Ja, i viss grad E19 Nej E20 Vet ej/kan inte svara E21

g) Har projektet utvärderats **internt**?

Ja, flera gånger E22 Ja, en gång E23 Nej E24 Vet ej/kan inte svara E25

h) Har projektet utvärderats **externt**?

Ja, flera gånger E26 Ja, en gång E27 Nej E28 Vet ej/kan inte svara E29

i) Har det funnits **resurser och stöd** ("bollplank", experthjälp eller annat) för projektet lokalt, regionalt eller centralt?

Ja, i tillräcklig utsträckning E30

Ja, i viss grad E31

Nej, otillräckligt E32

Vet ej/kan inte svara E33

j) Beskriv gärna vilken typ av resurs eller stöd ni har erhållit/saknat E34

k) Anser du att de finansiella förutsättningarna svarat/svarar mot behoven i projektet?

Ja, i tillräcklig utsträckning E35

Ja, i viss grad E36

Nej, otillräckligt E37

Vet ej/kan inte svara E38

studieförbund						
Bristande samverkan med högskola/universitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande metoder för uppföljning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande metoder för utvärdering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomiska hinder inom projektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande möjligheter till kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
För höga krav hos arbetsgivare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negativa attityder hos majoritetssamhället	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande kunskaper inom off. förvaltn. om integrationsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande kunskaper inom privat sektor om integrationsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bostadsbrist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svår arbetsmarknad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande tillgång till förskola/skola/barnomsorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande ersättning till mentorer och handledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otydliga/bristande samband mellan prestation och ersättning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomiska hinder hos den enskilde individen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Språksvårigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande möjligheter till validering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande motivation hos individen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohälsa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G Avslutning

a) Är det några särskilda lärdomar från projektet som du vill framföra så här avslutningsvis?

G1

