

# Slutrapport enligt AMIF direktiv

Projektet Systematiserad kompetensförsörjning inom området nyanlända och arbetsgivare [SYSKOM] 2016-2018

## Förord

Att ta tillvara på nyanländas kompetens är en av vår tids stora utmaningar, för att lyckas behöver alla hjälpas åt. Det är inte något som ett enskilt projekt, eller för den delen en organisation, klarar av ensamt. Alla behöver hjälpas åt. Projektet SYSKOM har under hela projekttiden fokuserat på affärs- och kundnyttan, respekt för alla inblandade, viljan att arbeta tillsammans, att ha roligt på vägen, visualisera resultaten och med en ökad medvetenhet om sitt eget förhållningssätt lyckades projektet gå i mål med flaggan i topp. Men det hade man aldrig kunnat göra ensamma och därför finns det många som ska tackas.

## Tack till alla som arbetade i SYSKOM:

Adelina Jashari, Ahova Lood, Alaa Kamar, Ali Krcic, Andres Guzman, Anette Kagelind, Anneli Zell, Annika Fingal, Bassam Masri, Benjamin Bittone, Caroline Höstgren, Catrin Deden Marcelius, Cecilia Karlsson, Charles Thomasson, Christina Hermansson, Christina Persson, Dennis Markovic, Elham Keshgtar, Erik Blomgren, Eva Maria Samelius Kristensson, Fouad Ghanem, Fredrik Mikaelsson, Ghiadaa Hady, Hanna-Sofia Råsbäck, Heidi Christensen, Ida Rengman, Jenny Petersson, Jessica Haaga, Kamaran Chaomar, Karin Wallin, Kerstin Burhöi, Kerstin Reimers, Linn Jakus, Lizette Karlsson, Louise Löfdal, Lumni Fetiu, Madeleine Rockstedt, Magdalena Isfelt, Magdalena Wronlander, Mahmmod Khdeer, Malin Persson, Marianella Rogel, Marie Andersson, Marie-Louise Lindkvist, Marie-Rose Sandseth, Maryam Wahlund, Mireille Lima, Mirsada Softic, Monika Barta, Nasim Oveissi, Natalie Makdessi Sonar, Patrik Hellstrand, Patrik Tingvall, Per Sjölander, Peter Lundh, Qendresa Mazreku, Opal Manla, Raof Naghshbandi, Sam Oueis Sjöberg, Sarah Stuivers Frank, Sejran Morina, Susanna Hedström, Tamara Nilsson, Terese Kärner, Therese Bergius, Tina Choobin, Tony Blomkvist, Trim Braha & Åsa Alvarsson

Mireille Lima, Projektledare Skåne, och Erik Blomgren, Utbildningssamordnare Skåne, tackar Arbetsförmedlingens ledning för förtroendet att skriva slutrapporten.

Utan inbördes ordning vill projektet även tacka: alla kollegor på Arbetsförmedlingen i Göteborg, Halland och Skåne, tack AMIF kontaktpersoner för ett gott samarbete, tack till alla arbetsgivare och arbetsökande som ville delta i projektet, tack till arbetsförmedlingens ledning, projektets ordförande och styrgruppen som stöttat och trott på projektet, tack till projektets referensgrupp, tack till leverantörsuppföljarna för gott samarbete, ett stort tack till alla engagerade sektionschefer och etableringsnätverk. Ett extra stort tack till projektekonomerna och projektassistenterna för all vägledning. Tack till alla som inte nämnts men varit delaktiga på ett eller annat sätt!

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
1.1	Inledning.....	4
1.2	Målgrupper .....	5
1.2.1	Arbetsökande.....	5
1.2.2	Arbetsgivare .....	8
<b>2</b>	<b>Genomförd projektverksamhet</b> .....	<b>9</b>
2.1	Yttre förutsättning för genomförande och projektets första halva .....	9
2.2	Projektstruktur från våren 2017 – en operativ ledning .....	11
2.3	Genomförande .....	12
2.4	Identifierade Insatser .....	12
<b>3</b>	<b>Målsättningar, mål och resultat</b> .....	<b>14</b>
3.1	Projektmål .....	14
3.2	Yttre förutsättningar för projektmål.....	14
3.3	Mål från AMIF .....	15
3.4	Validering.....	17
3.5	Kedjor av insatser .....	18
3.6	Vilka insatser ska ingå .....	19
<b>4</b>	<b>Extern utvärdering</b> .....	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Långsiktigt införlivande</b> .....	<b>22</b>
5.1	Implementering under projektets aktiva fas .....	23
5.2	Implementering efter projektets avslut .....	25
<b>6</b>	<b>Spridning och synlighet</b> .....	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Slutord</b> .....	<b>27</b>

# 1 Sammanfattning

I Rapporten har projektet Systematiserad kompetensförsörjning inom området nyanlända och arbetsgivare (SYSKOM) redovisat hur man arbetat systematiserat med framtagna metoder och hur man spridit dem internt i Arbetsförmedlingens organisation, samt hur projektets täta kontakter med näringslivet bidrog till att projektet uppnådde en effektiv och målgruppsanpassad matchning. Utvärderaren för projektet har konstaterat att projektet arbetat mot de mål och målsättningar som formulerats i projektplanen och att målen är uppnådda med god marginal.

Projektet SYSKOM var inget forskningsprojekt utan slutrapporten bygger på erfarenheter och analyser från projektets operativa ledning och projektmedarbetare på Arbetsförmedlingen i Skåne, Göteborg och Halland under tre år. De erfarenheter projektet har gjort och dokumenterat har grundat sig på operativa insatser och konkret arbetsgivararbete.

Projektet SYSKOM har finansierats av Europeiska asyl, migrations- och integrationsfonden (AMIF) och Arbetsförmedlingen. Projekt som medfinansieras av AMIF ska bidra till att Sveriges migrationsprocess utvecklas och tillvaratar alla människors kunskaper och erfarenheter. Slutrapporten är skriven utifrån den mall för slutrapporter som efterfrågas av AMIF. Av den anledningen finns även projektets arbete i genomförandefasen beskrivet, utöver de slutsatser man gjort i projektet.

## 1.1 Inledning

Syftet med Projektet SYSKOM var att arbeta kontinuerligt med att försöka hitta processer, metoder och samarbete för att underlätta och/eller effektivisera Arbetsförmedlingens sätt att arbeta med kompetensförsörjning inom området nyanlända och arbetsgivare.

Projektets slutsats är att när man arbetade systematiserat, i team, och utifrån Arbetsförmedlingens värdegrund (professionellt, inspirerande och förtroendeingivande) i alla led, skapades framgångsrika målgruppsanpassade processer som gjorde att SYSKOM uppnådde en framgångsrik matchning.

Projektet har visat hur man med systematik kan skapa fruktbara möten mellan nyanlända arbetssökande och arbetsgivare med stora rekryteringsbehov. Båda parter behöver hjälp och stöd för att förstå och anta de utmaningar som uppstår när känt möter okänt. Många nyanlända arbetssökande i etableringen har svårt att beskriva sin kompetens i förhållande till den svenska arbetsmarknaden. Samtidigt har arbetsgivare svårt att se och värdera kompetensen hos en person som genomgått utbildningar och skaffat sig erfarenheter i andra länder. Projektet har synliggjort och bedömt arbetssökande i etableringen där kompetens valideras

och inte språket. Projektet har underlättat för nyanlända arbetssökande att beskriva sin kompetens i förhållande till den svenska arbetsmarknaden och ge arbetsgivare en bättre möjlighet att se och värdera denna kompetens. Genom det bidrog SYSKOM till att sänka kostnaderna för integrationsarbetet vilket även lede till en bättre välfärd.

## 1.2 Målgrupper

### 1.2.1 Arbetssökande

En lyckad integrering på arbetsmarknaden kräver särskild kunskap om målgruppen arbetssökande i etableringen. Men vad betyder det egentligen? Projektet har arbetat med arbetssökande i etableringen som har fyllt 20 men inte 65 år och som har beviljats ett uppehållstillstånd – permanent eller tillfälligt. Projektets målgrupp har alltså varit kort tid i Sverige och de har kommit till Sverige av asylskäl – dvs. inte primärt för att arbeta, studera eller av andra anledningar. Projektet arbetade med samtliga i etableringen; lågutbildade, högutbildade, med eller utan arbetslivserfarenhet, kvinnor och män.

Uppdraget var från början att fokusera på bristyrken och man prioriterade till en början personer inom målgruppen med arbetslivserfarenhet. Men relativt tidigt under projektets genomförandefas kom man sedan att fokusera mer på matchning då det fanns en generell arbetskraftsbrist på arbetsmarknaden. Utifrån detta kombinerat med erfarenheten och kunskapen att det som arbetsgivare många gånger tittar efter är motivation och vilja, valde projektet att fokusera på att i vissa matchningar lägga stor vikt vid dessa värden, även om det kanske saknades direkta yrkeserfarenheter.

En tidig insikt som legat till grund för projektets arbete är att arbetslivserfarenheter och arbetsmarknadskunskap många gånger inte är överförbara från de länder etableringssökande kommer från till arbetsplatsen i Sverige. Många gånger skiljer sig yrken och utbildningar åt – en bagare från Syrien och en bagare från Sverige har kanske arbetat med helt väsensskilda arbetsuppgifter – och detta syns inte på ett papper eller på ett betygsutlåtande från Universitets- och högskolerådet (UHR). Och det är inte heller något som är naturligt uppenbart för den som är helt nyanländ, men det kan bli väldigt uppenbart när man väl är ute på en arbetsplats. I den bemärkelsen blir en kartläggning med en person i etableringen annorlunda och ställer andra krav på en arbetsförmedlare då man dels ska kartlägga yrkes- och studiebakgrund, dels ska utröna hur den kan skilja sig från motsvarande yrke och utbildning i Sverige och dessutom säkerställa att den etableringssökande har förstått och kunnat sätt sin kompetens och sina erfarenheter i relation till den svenska arbetsmarknaden. Tydligt i projektet blev det också att målgruppen arbetssökande i etableringen, utifrån ovan nämnda orsak, ofta har andra behov av vägledning till arbete och studier än en etablerad svensk, och även då många personer som kommit med en gedigen yrkes – och studiebakgrund. Utifrån dessa insikter fokuserade

projektet mycket på att anpassa allt material och all kommunikation utifrån var målgruppen befann sig och utifrån syfte och mål med alla möten. Man fokuserade på att ha ett "vägledande förhållningsätt" där man inte utgick från att det skulle finnas en förståelse likt den som en person som är uppväxt, utbildad eller har arbetat under några år i Sverige ofta har.

En tydlig målsättning med projektet var att skapa förutsättning för att man som nyanländ skulle ha egenmakt och delaktighet i sin egen planering. För att säkerställa att man verkligen hade egenmakt och kunde påverka sin egen planering blev vägledningen och målsättningen att skapa en gemensam målbild en central ingrediens, både i kartläggningen och vidare i processen mot arbete och studier. Det var projektets uppfattning att just en tydlig målsättning att säkerställa att den nyanlända hade kunnat sätta sin egen kompetens i relation till den svenska arbetsmarknaden var något som, åtminstone på systematiserad nivå, ofta saknades.

I egenmakten låg också att skapa processer där projektet fokuserade på att presentera Arbetsförmedlingens tjänster på ett tydligt och målgruppsanpassat sätt, och sedan låta de arbetssökande i etableringen själva avgöra om tjänsten var intressant för dem. Detta var det primära arbetssättet vid t.ex. rekryteringsutbildningar. Syftet med det var att man av erfarenhet vet att arbetssökande ibland säger ja till det som myndigheten frågar oavsett om man egentligen vill delta. Projektets syfte var att hitta kandidater till arbetsgivare med anställningsbehov och arbetsgivare vill ha personer som vill jobba hos dem, och man skapade insatserna utifrån de premisserna.

För att på ett effektivt sätt kommunicera och skapa en gemensam målbild arbetade projektet bland annat med tekniska hjälpmedel, yrkesfilmer och bilder, för att få gemensam syn vid kompetensbedömning, och minska risken för missförstånd och felbedömningar. Genom att använda yrkesfilmer och bilder minskade man också risken för språkförbistringar eller att arbetsförmedlaren och den nyanlända blev för beroende av t.ex. tolkens kompetens. Det ligger i samtligas intresse att man har en tydlig kommunikation men det ligger i arbetsförmedlaren ansvar att se till att det blir så.

Projektet arbetade aktivt för att varje individ skulle få en ökad förståelse och medvetenhet för den svenska arbetsmarknadens krav så att hen, utifrån sin yrkesbakgrund eller yrkesmål, kunde fatta självständiga beslut om en planering.

Projektet märkte att ökad kunskap och medvetenhet hos projektmedarbetarna om sitt eget förhållningsätt ökade kunskapen om målgruppens behov, önskemål och drivkrafter, vilket i förlängningen ökade projektmedarbetarnas förmåga att skapa professionell och effektiv kommunikation både med arbetssökande, samarbetspartners och med arbetsgivare. Genom dessa insikter om målgruppen utvecklades projektmedarbetarna kunskap om Arbetsförmedlingens utvecklade projektmedarbetarna kunskap om Arbetsförmedlingens upphandlade insatser - och vilka kombinationsmöjligheter som var möjliga utifrån

individuella behov och möjligheter. Exempelvis en till synes självklar insikt att man är lika mycket bagare även om man inte har kunskaper som är direkt applicerbara på yrket i Sverige. Exemplet grundar sig på en situation där en bageriutbildare uttalade sig om en nyanländ bagare att personen i fråga inte ens kunde baka en prinsessbakelse och hur kunde man då vara bagare. Inställningen och utgångspunkten för värderingen skapade en rad problem och missförstånd mellan samtliga inblandade parter. Motsatsvis visade Erfarenheten att en tydlig tvåvägskommunikation mot både arbetssökande och arbetsgivare ökade den ömsesidiga förståelsen, en gemensam målbild och i slutänden en lyckad matchning.

Projektets samlade uppfattning är att det behövs ytterligare kunskap, såväl internt som hos de privata aktörer som levererar tjänsterna, om hur dessa insatser ska användas på bästa sätt för att passa målgruppen nyanlända arbetssökande och arbetsgivare. I Projektet SYSKOM har man sett att man når framgång när det finns en medvetenhet om målgruppen hos alla inblandade; Arbetsförmedlingen, de privata tjänsteleverantörerna och hos arbetsgivarna om att insatser behöver formas, anpassas och kommuniceras till målgruppen för att få bra resultat.

I en del av metodutvecklingsprocessen kom man i projektet att fokusera på personer som på pappret befann sig längre från arbetsmarknaden, i synnerhet kvinnor. I dessa fall la man ner mer tid på att arbeta med samhällsinformation, arbetsplatsinformation och andra vägledande insatser i syfte att öka inte bara anställningsbarheten utan också vidareanställningsbarheten, dvs. möjligheten att få bli kvar när exempelvis anställningsstödet tagit slut.

På samma sätt försökte projektmedarbetare också hitta lösningar på den identifierade problematiken att nyanlända ofta misslyckades i öppna forum som skapas av Arbetsförmedlingen, eller andra aktörer, där arbetssökande och arbetsgivare möt, t.ex. mässor, rekryteringsforum och rekryteringsträffar. Med utgångspunkt för nyanländas behov skapade man särskilda forum där bara nyanlända arbetssökande var inbjudna och där arbetsgivaren var medveten om vilken målgrupp man skulle möta. Projektet observerade att många var ovana att tala till och informera målgruppen nyanlända samt inte visste hur man använde tolk. Projektet tog därför fram instruktioner för vad som är bra att tänka på för att lyckas när man möter nyanlända både individuellt och i grupp. Effekten var både omedelbar men framförallt gav det resultat när man systematiserade forumen vilket gav både nyanlända, samarbetspartners och arbetsgivare möjlighet att lära sig och sen komma tillbaka och testa igen.

Poängen har varit att man inte utgått från att den svenska arbetsmarknaden är intuitiv. Det finns en mängd osynliga regler och för många nyanlända är dessa just osynliga.

### 1.2.2 Arbetsgivare

Erfarenheten från projektet är att det finns många skäl till varför en arbetsgivare kan tveka inför att anställa en arbetssökande från etableringen. Några av dessa skäl finns det extra anledning att lyfta fram. Utöver de erfarenheter som projektet gjorde själva användes en referensgrupp med huvudsaklig erfarenhet från näringslivet som gav sitt perspektiv på vilka utmaningar och möjligheter som fanns för målgruppen nyanlända.

Vissa företag och branscher har stor vana av att arbeta med nyanlända och/eller språksvaga och detta har märkts i samarbetet med SYSKOM. Inom vissa branscher, t.ex. service – och vårdbranschen, har man i högre utsträckning anställt personer som nyligen invandrat till Sverige och är väl införstådd med en del av de utmaningar som kan vara typiskt för målgruppen – t.ex. att det inte alltid är intuitivt hur allt på en svensk arbetsplats fungerar.

Andra företag och branscher är inte lika vana och inom projektet har man upplevt att de kan ha svårt att bedöma och värdera kompetens hos nyanlända – i synnerhet då det saknas jämförbara betyg eller omdömen. Och detta kan gälla även när det handlar om personer som har en på pappret relevant bakgrund. I projektet har man arbetat med i princip samtliga branscher och generellt kunnat konstatera att vissa arbetsgivare, trots intresse, har en längre väg för att på riktigt inkludera nyanlända på sina arbetsplatser. Ibland handlar det om att det finns en vilja från ledningen men det är inte förankrat ”på golvet”, ibland handlar det om vilka behov man anser att företaget har och man är tveksam till om målgruppen nyanlända kan möta den. Man är också tveksam till hur nyanlända ska passa in på arbetsplatsen.

Den stora utmaningen är utan tvekan språket, eller föreställningar om språket. I princip samtliga arbetsgivare som projektet arbetat med lägger stor vikt vid så kallad kommunikativ svenska och av de över 1000 samarbeten som projektet haft med arbetsgivare är kommunikativ svenska en fråga som alltid är central. Kommunikativ svenska ett relativt begrepp som varierar beroende på arbetets - och arbetsplatsens karaktär och handlar om att man ska ha en fungerande kommunikation, vilket ju kan upplevas som en självklarhet.

Likväl har det i många fall varit tydligt att man inte alltid har en klar bild över vad kommunikativt svenska innebär på sin egen arbetsplats och att där har det funnits en möjlighet för projektet att föra en dialog kring vilka behov man har.

En av projektets målsättningar var att ha ett nära samarbete med företag under hela rekryteringsprocessen och därigenom öka möjligheterna till en framgångsrik matchning. I projektet har utgångspunkten varit att projektmedarbetare ska träffa arbetsgivarna för att kunna förstå deras behov. Man har arbetat med öppna frågor med syfte att presentera en lösning på arbetsgivarens behov och önskemål. Genom att göra en ordentlig och noggrann behovsanalys var målet att leverera lösningsförslag och därigenom skapa en relation byggd på förtroende,



delaktighet och förståelse för processen SYSKOM arbetar med. Genom det har projektet haft möjlighet att erbjuda och anpassa insatser till de enskilda arbetsgivarna med hänsyn till behoven hos de arbetssökande, och där projektet hela tiden medvetet strävat efter en gemensam målbild för samtliga inblandade parter. För att skapa processer där man får fram rätt kompetens har projektet i huvudsak använt Arbetsförmedlingens upphandlade insatser:

- Arbetspraktik
- Yrkeskompetensbedömning
- Validering
- Kompletterande utbildning i form av specifika moduler
- Någon form av anställningsstöd för att underlätta anställningen
- Yrkesanpassad svenska

Erfarenheter från projektet pekar på att såväl företag som är vana att ta emot nyanlända som företag som inte är det ofta saknar kunskap om vilket stöd de kan få från Arbetsförmedlingen gällande målgruppen nyanlända – och hur man kunde använda sig av det på ett anpassat och effektivt sätt. Genom att på ett transparent och tydlig sätt kommunicera detta till arbetsgivaren ökade arbetsgivarnas intresse för att inleda fler samarbeten med projektet. Man litade helt enkelt på att man fick den tjänst man önskat sig.

## 2 Genomförd projektverksamhet

### 2.1 Yttre förutsättning för genomförande och projektets första halva

Under projektets gång har projektets medarbetare arbetat systematiskt med att utveckla processer dels där arbetsgivare med anställningsbehov möter målgruppen nyanlända i etableringen, dels att förbättra och utveckla metoderna för kompetenskartläggning och kompetenspåbyggnad. I denna del beskrivs de organisatoriska förutsättningar som projektet samt projektets genomförandefaser.

Under projektets första tid i början av 2016 skapades förutsättningar för att vända på samtliga stenar, det som inom projektet kom att kallas "outside the box, inside the frame". Enkelt uttryckt fick projektmedarbetarna möjlighet att inom de ganska vida ramar som är Arbetsförmedlingens verksamhet fritt testa sig fram för att se vad som fungerade. Projektet har drivits i Skåne, Halland och Göteborg men har varit i högsta grad decentraliserat. Projektmedarbetarna placerades mitt i den lokala organisationen i syfte att "... ha som arbetsplats de olika kontor där arbetet med nyanlända sker, på det sättet har man närhet till det dagliga arbetet och därmed lättare att arbeta med systematiseringen, struktureringen och

dokumentering av arbetet med de olika insatserna Arbetsförmedlingen har till sitt förfogande" (ur projektbeskrivningen).

För att inte få en allt för uppspridd organisation skapades två identiska systerorganisationer, en i Marknadsområde Göteborg/Halland och en i Marknadsområde Skåne. Varje del bestod av en projektledare, en utbildningssamordnare och ett antal arbetsförmedlare (projektmedarbetare). De cirka 40 projektmedarbetarna har varit utplacerade på 16 Arbetsförmedlingsenheter i Skåne, Göteborg och Halland med cirka 2 arbetsförmedlare per enhet. Varje sådan Arbetsförmedlingsenhet består av mellan 140 och 190 anställda och har ett geografiskt avgränsat ansvar för samtliga av Arbetsförmedlingens uppdrag. Antalet personer som arbetat med nyanlända inom etableringsuppdraget var mellan 15 och 30 personer per enhet. Även om uppdraget var samma för samtliga i projektet skiljde sig de lokala förutsättningarna mycket från varandra på flera relevanta sätt. På vissa ställen sitter hela enheten i samma lokal och var placerade mitt i en storstad (Malmö, Göteborg, Helsingborg) medan andra var geografiskt utspridda (t.ex. Hässleholm-Eslöv, Stenungssund) och hade ett ansvarsområde som bestod av flera kommuner, som mest upp till 9 kommuner inom en enhet. Då huvuddelen av Arbetsförmedlingens resurser var centraliserade till stora orter innebar det att tillgången till resurserna (Arbetsmarknadsutbildningar, validering, förberedande insatser mm) varierade beroende på var man bodde. Bodde man "på landsbygd" var tillgången till Arbetsförmedlingens utbud begränsas av t.ex. kommunikationsförutsättningarna. Den lokala arbetsmarknadens utformning och beståndsdelar var också något som påverkade projektet. Arbetsmarknaden såg av naturliga skäl väldigt olika ut i Simrishamn och i Göteborg.

Förutom geografiska olikheter var enheterna på arbetsförmedlingen även organisatoriskt sett olika varandra. En enhet hade på många sätt hög självbestämmanderätt, man hade sin egen organisationskultur och sitt eget sätt att strukturera och bygga sin verksamhet på.

Den vardag projektmedarbetarna möte var därför i högsta grad olika. Delvis beroende på hur enhetens struktur, delvis beroende på hur enheten ansåg att projektet passade in i kärnverksamheten. Det var enheten som bestämde projektmedarbetarnas placering och därför kunde vissa placeras i sektioner som drev arbetsgivarbete och andra placerades bland etableringshandläggare, vilket påverkade förutsättningarna för de enskilda projektmedarbetarna.

Projektets utlokaliserade karaktär var ibland en utmaning men i slutänden inneburit en stor styrka för resultaten. De lokala förutsättningarna har gett projektet möjlighet att bedöma insatser och erfarenheter utifrån många synvinklar som man kanske inte hade fått om det varit placerat centraliserat till en stor ort.

Inom ramen för "outside the box, inside the frame" har projektmedarbetare arbetat utifrån lokal förutsättningar, sina egna kompetenser och intressen samt de erfarenheter projektet samlat på sig under tiden. Denna del av projektet

pågick från 2016 fram till april 2017. Från april 2017 gick projektet in i en mer enhetlig struktur. Därefter hade projektflödet ett antal faser och faserna har innehållit olika planerade och intensifierade arbetsmoment i syfte att samla erfarenheterna och ta fram ett förslag i enlighet med projektets syfte.

## 2.2 Projektstruktur från våren 2017 – en operativ ledning

För att säkerställa spridningen och att aktiviteter genomfördes enhetligt skapades en operativ ledning bestående av en projektledare, en utbildningssamordnare och projektassistent.

Inledningsvis arbetade den operativa ledningen med att dokumentera alla processer och erfarenheter projektet gjort och därmed skapa förutsättning för kunskapsutbyte och i förlängningen implementera och testa projektmedarbetarnas erfarenheter på olika kontor. Den operativa ledningen var också drivande i att välja ut de arbetssätt och erfarenheter som svarade på projekts ändamål.

Den operativa ledningen ökade samarbetet (Arbetsgrupper, systematiserade avstämningsmöten, metoddagar, planeringsdagar, workshops och erfarenhetsutbytesträffar) med syfte att tydliggöra målbilden och säkerställa att man på ett systematiserat tillvägagångssätt prövade projektets nytta. Projektets operativa ledning har arbetat med att säkerställa att alla involverade hade samma målbild och arbetade på ett likartat sätt. För att säkra detta har operativ ledning också arbetat för att projektmedarbetarna ska känna sig bekväma med insatserna som Arbetsförmedlingen har. Därför valde man också när behov funnits att träffa projektgruppen lite oftare än beskrivet i projektbeskrivningen, för att kunna tillförsäkra att samtliga i projektet haft samma målbild.

Det skapades också en implementeringsgrupp på sex personer bestående av projektmedarbetare som blev experter på projektets utvalda insatser och som var övriga projektmedarbetare behjälpliga under denna period. Den operativa ledningen tillsammans med implementeringsgruppen arbetade med att ta fram handläggarstöd, presentationsmaterial, stödtexter, filmer, utbildningar, workshops, retorikkurser mm. Samtliga dokument finns som bilagor.

Implementeringsgruppen hade också som uppdrag att sprida goda exempel, genom t.ex. föreläsningar, utanför sin egen enhet. Utgångspunkten för det operativa arbetet var att varje projektmedarbetare ägde varje aktivitet i sin egen enhet men implementeringsgruppen samarbetade och var behjälpliga under uppstarten av en insats. Den operativa ledningen och implementeringsgruppen skapades även för att förbättra team-arbetet mellan enheterna då man såg att alla under "outside the frame, inside the box"-fasen i hög utsträckning kört sitt eget race". Genom att arbeta mer i team höjdes den generella kompetensen och samarbetet blev roligare och därmed kvaliteten på insatserna.

Den operativa ledningen har följt och säkerställt att spridningsmaterialet används på det sätt det var tänkt, samt dokumenterat förbättringsförslag för att kunna presentera metoderna i slutrapporten.

## 2.3 Genomförande

Projektmedarbetarna har arbetat på två huvudsakliga sätt. Vissa har djupdykt i enskilda insatser som t.ex. validering, uppföljning hos arbetsgivare, yrkeskompetensbedömning, kartläggningssamtalet och arbetsgivar-nätverkande. Allt i syfte att se om och på vilket sätt dessa insatser skiljde sig när man arbetade med nyanlända. Och hur man kan göra dem så bra som möjligt. Några av projektmedarbetarna hade inte tidigare arbetat med nyanlända men hade däremot gedigen erfarenhet från andra delar av Arbetsförmedlingen, och kom in i projektet med det perspektivet. Målet har alltid varit att säkerställa att man verkligen analyserat insatserna från så många aspekter som möjligt och därför har projektmedarbetarna alltid haft med sig frågor som:

- Är det något särskilt man bör tänka när det gäller att följa upp just nyanlända?
- Vad bör man tänka på när man "nätverkar" med syfte att få ut nyanlända i arbete?
- Finns det några särskilda saker man bör tänka på när man kartlägger nyanländas kompetens?
- Har vi säkerställt att tolken t.ex. har rätt branschkunskaper så att rätt information ges och fås?
- Vilka förutsättningar behöver nyanlända för att lyckas på anställningsintervjun?
- Hur gör man insatsen professionell?
- Hur gör man insatsen inspirerande?
- Hur gör man insatsen förtroendeingivande?

Andra arbetade med så kallade insatskedjor framtagna med ett tydligt syfte att göra målgruppen anställningsbar hos en specifik arbetsgivare. Med insatskedjor menas här att man satt ihop tillfälliga specifika paket (språkträning, samhällsinformation, utbildningar, Arbetsplatsförlagt lärande mm.) utifrån behoven och kraven hos en arbetsgivare/bransch.

## 2.4 Identifierade Insatser

Under hösten 2017 identifierades ungefär 40 stora och små metoder som samtliga projektmedarbetare arbetat fram. I syfte att ta fram förslag på hur ett systematiserat arbetssätt inom etableringen kan se ut fick projektmedarbetarna gemensamt välja ut vilka metoder som uppfyllde detta syfte. För att säkerställa att projektet inte lämnade förslag på alternativ som inte var realistiska eller att man redan arbetade på det sättet inom etableringen, säkerställdes behovet av

projektets insatser bland annat genom en enkätundersökning som ställdes till etableringshandläggare där det framkom vilka kunskaper som etableringshandläggare besitter och efterfrågar. Utifrån detta ställdes det ett antal villkor för att projektet skulle kunna säkerställa att de slutsatser man kom fram till var relevanta för Arbetsförmedlingen. Det arbetssätt som projektet förordade skulle:

- vara målgruppsanpassade
- passa i reguljär verksamhet (inte för tids eller personalkrävande)
- fungera även i en organisationsförändring
- ha inslag av vägledning
- matcha till arbete via studier/kompetenshöjning
- vara kompetenshöjande för arbetssökande, arbetsgivare och internt

Urvalet av de insatser man inom projektet ansåg uppfyllde ovan krav gjordes under de sista månaderna 2017 och för projektet har den absolut viktigaste delen efter det varit att systematiskt arbeta med dessa utvalda insatser. Arbetssättet har varit strukturerat och noggrant dokumenterat. Man har arbetat i team och över enhetsgränserna. Under projektets sista tid hade projektet gjort avtryck både i och utanför organisationen. Det arbetssätt man införde och den kompetens projektmedarbetarna besatt blev mycket efterfrågad och därför kom många av de insatser som genomfördes under 2018 att vara omfattande insatser med många involverade, t.ex. stora rekryteringsutbildningar eller lokalt skapade så kallade spår.

Framtagna metoder som spridits internt i organisationen:

- Projektet har arbetat med tekniska hjälpmedel för att få en gemensam syn vid kartläggning och skapa en systematiserad kompetensbedömning. Syfte att förbättra yrkeskartläggningen och göra nyanlända medvetna om sina kompetenser i relation till den svenska arbetsmarknaden.
- Projektet har systematiserat vägledningsinsatsen "Yrkesinformation" (med förmodet vid behov för att öka chansen att förstå yrket) i samarbete med externa utbildningsleverantörer med efterföljande studiebesök. Syftet var att på ett resurseffektivt sätt informera nyanlända om utbildningsmöjligheter i Sverige.
- Projektet har arbetat systematiserat med rekryteringsträffar där de arbetssökande i etableringen fått träffa arbetsgivare, men innan mötet har de arbetssökande fått samhälls- och arbetsmarknadsinformation för att de arbetssökande ska få djupare kännedom om sina förutsättningar och arbetsmarknadens krav och förväntningar på dem. Syftet var att skapa ett forum där både arbetsgivare och nyanlända arbetssökande kände sig trygga och inspirerade.
- Projektet har arbetat systematiserat med kombinationsinsatser för att den arbetssökande ska vara bättre förbered för en praktik och/eller anställning

där yrkessvenska varit central – så kallade lokal spår. Syftet var att sprida fördjupad kunskap om hur man kan arbeta med insatskedjor.

- Projektet har arbetat med att skraddarsy utbildningar där arbetsgivare med anställningsbehov får rätt kompetens samt under processen skapat långsiktiga relationer som leder till anställning, dvs. rekryteringsutbildningar. Syfte att med ”kortare” utbildningar rusta nyanlända arbets sökande för arbete på en specifik arbetsplats.

### 3 Målsättningar, mål och resultat

#### 3.1 Projektmål

Projektet SYSKOM hade till uppdrag att ta fram ett förslag på hur man kan arbeta systematiserat i etableringen, med fokus på identifiering av nyanländas kompetens. I slutändan har detta resulterat dels i ett antal generella iakttagelser kring att arbeta med matchning och rekrytering i etableringen, dels i ett antal konkreta metoder som projektet menar kan ligga till grund för ett systematiserat arbetssätt. Projektet hävdar inte att om man arbetar med SYSKOMs metoder är detta heltäckande, men att de kan fungera som en bas för ett systematiserat och genomtänkt matchningsarbete för nyanlända. Tanken är att metoderna tillsammans utgör ett nät som täcker de flesta relevanta delar av en arbetssökandes resa genom etableringen, från initial kartläggning till samhälls- och yrkesinformation och vidare till kompetenshöjande insatser och slutligen till mötet med arbetsgivaren, och till de första stegen ut på den svenska arbetsmarknaden. I de bilagor som följer med slutrapporten har projektet tagit fram arbets- och spridningsmaterial kring hur man kan arbeta konkret utifrån projektets erfarenheter.

#### 3.2 Yttre förutsättningar för projektmål

Från idé 2014 tills det att projektansökan skickades in 2015 och tills projektet gick in sin genomförandefas skedde en hel del stora förändringar som projektet bedömde att man var tvungen att förhålla sig till. I synnerhet Syrienkrisen innebar att andelen deltagare i etableringsprogrammet på kort tid i princip fördubblades och Arbetsförmedlingen och andra myndigheter påverkades i hög grad. Många nyanställdes direkt till etableringen utan att ha tidigare arbetsförmedlarerfarenhet. Nya arbetssätt implementerades snabbt i organisationen, t.ex. så kallade Snabbspår. Samarbete med andra myndigheter och kommuner utvecklades. Ett annat resultat av de ökade volymerna var att det skapades många projekt som på olika sätt fokuserade och ibland t.o.m.

konkurrerade om målgruppen nyanlända. Konsekvensen blev att många olika insatser, såväl inom projekt som inom ordinarie verksamhet, kommunicerades ut till kollegorna på kontoren. Det kunde uppstå en viss förvirring och innebar ibland att man blandade ihop projekt eller hade bristande kunskap om vad olika projekt gjorde. Dessutom uppstod en viss konkurrens om det som i dagligt tal kallas "guldkorn", dvs. arbetssökande som bedömdes vara extra lättmatchade. En direkt konsekvens för projektet SYSKOM blev att man fokuserade på personer som uppfattades som potentiellt matchningsbara men inte så mycket mot akademiska yrken. Dessa personer svaldes många gånger istället av snabbspår och andra insatser från Universitet och högskolor.

Under projekttiden har vi haft en långvarig högkonjunktur i Sverige där arbetsgivarna har haft stora rekryteringsbehov och där den kvarvarande arbetskraftsreserven till stor del består av just nyanlända. Denna kombination av hög arbetslöshet inom en grupp och stor efterfrågan på arbetsmarknaden accentuerade många av utmaningarna som finns kring att få in nyanlända på arbetsmarknaden.

Å ena sidan har bristen på arbetskraft gjort att arbetsgivare anställt personer man normalt sett kanske inte hade valt, oavsett om de är nyanlända eller inte. Det är också projektets upplevelse att arbetsgivare i högre utsträckning varit intresserade av att delta och engagera sig i anpassade insatskedjor för att få den kompetens de behöver. Genom det har projektet fått en möjlighet att bygga och utvärdera insatser som man kanske inte hade fått om konjunkturen sett annorlunda ut.

Å andra sidan har den goda arbetsmarknaden också tydliggjort hur stora utmaningarna är och vad som krävs för att få resultat. Projektet SYSKOM har tagit fram en rad framgångsrika arbetssätt för kompetensförsörjning och verktyg för att ta tillvara på nyanländas yrkeskunskap. Men projektet ser också för att lyckas med det krävs det mycket av personerna på Arbetsförmedlingen, av arbetsgivarna, av externa leverantörer och av de nyanlända i etableringen, och att en framgångsrik matchning av nyanlända på många sätt skiljer sig från den matchning man varit van vid på Arbetsförmedlingen traditionellt sett då den kräver en hög grad av rustning av alla inblandade parter, och därmed ett annorlunda tänkande från Arbetsförmedlarnas sida.

### 3.3 Mål från AMIF

För att säkerställa att projektet arbetade i enlighet med projektplanen mättes projektet på ett antal mål som vid projektansökan bedömdes relevanta. När projektet drar slutsatser från projektet ser man att dessa mål bara delvis kan kopplas till de erfarenheter och resultat projektet fått. I första hand var SYSKOM ett metodprojekt och en del av de resultat projektet nått kan inte direkt mätas via mål. Likväl kan man konstatera att projektet når måluppfyllelse med marginal på de fasta målen från AMIF och det ser projektet som en bekräftelse på att de kvalitativa metoder projektet systematiskt arbetat med fungerar i hög grad.

Projektet SYSKOM har fokuserat på flera delar av en nyanländs resa genom systemet. Från den första kartläggningen, till fördjupad yrkes och studieinformation till det sista lyckade mötet med en arbetsgivare. Exempelvis har varken det arbete som fokuserar på yrkeskartläggning och det arbete som projektet gjort inom studie - och yrkesinformation syntts direkt i de fasta målen.

Projektet SYSKOM hade två primära mål (indikatorer) som vi mättes på

- Projektets skulle uppnå 542 överenskommelser (yrkeskompetensbedömning, praktik, anställning) med arbetsgivare under hela projektiden och fram till december 2018 har projektet upprättat 1069 stycken överenskommelser.
- Projektets skulle skriva in 2170 arbetssökande från etableringen och det uppnådda resultatet fram till december 2018 är 2347 stycken inskrivna arbetssökande.

Utöver de mål som nämns ovan har man under projektiden fört statistik över hur många arbetsmarknadspolitiska insatser som beviljats inom ramen för projektet. Man har valt att följa insatser som betecknas som arbetsnära (till skillnad från exempelvis vägledningsinsatser, SFI, och samhällsinformation som inte på samma sätt har en direkt koppling till arbete). Projektet har fört statistik över validering, praktik, yrkeskompetensbedömning, anvisning till arbetsmarknadsutbildning, anvisning till förberedande utbildning – i slutänden 2638 stycken enskilda insatser. Sett över tid ser man också hur vissa insatser ökat eller minskat utifrån de insikter man gjorde i projektet. Projektet arbetade exempelvis under en period med att testa och utvärdera effekten av insatsen yrkeskompetensbedömning. Yrkeskompetensbedömning innebär att en arbetsgivare över en eller ett par dagar testade en nyanländs kompetens på sitt eget företag, och sedan lämnade ett skriftligt omdöme, utifrån en mall. En framgångsrik med relativt tidskrävande valideringsinsats som det är projektets absoluta rekommendation att man ska utveckla vidare men där hänsyn behöver tas till de resurser och kunskaper insatsen kräver. Där förs nu en dialog inom Arbetsförmedlingen om hur man kan systematisera denna insats inom ramen för externa upphandlingar istället för att den enskilda arbetsförmedlaren ska ta ansvar för det. Fokus på yrkeskompetensbedömning var något som växte fram ur insikten man såg inom projektet att de nationella utmaningar som tidigare beskrivits kring branschvalidering fortfarande finns kvar se (Se t.ex. Arbetsförmedlingens återrapportering från 2014), och att målgruppen nyanländas kompetens inte i tillräcklig utsträckning identifieras i denna valideringsprocess. En validering kan i värsta fall ha en negativ effekt om en person som får en felaktig validering av sina utländska kunskaper också får information om att den bör välja en annan väg. I projektet har man tagit fasta på detta och hittat andra sätt att ta tillvara på den kompetens som nyanlända besitter.



### 3.4 Validering

En målsättning med Projektet var: "... att tidigt identifiera och validera den nyanländas kompetens genom ett systematiserat arbetssätt som även innefattar tätare kontakter med arbetsgivare. Validering är en den centrala delen av målet men en valideringsprocess måste omfatta både en bra kartläggning för identifiering av individens kompetens och insatser efter validering som kommer att leda till att individen får ett arbete eller dennes anställningsbarhet ökar. Detta leder till en effektivare matchning och arbetsgivare, som aktivt medverkar i processen, får tillgång till rätt kompetens." (från Projektbeskrivningen)I början av projektet lade man mycket tid på att se hur validering kunde användas för målgruppen. Resultaten var nedslående och gav inte den effekt man hoppats på. Detta stämmer väl överens med tidigare nationella utvärderingar på området. Projektet SYSKOM valde därför att fokusera på alternativa vägar för att ta till vara på – och identifiera kompetens. Projektets rekommendation är att man inte med målgruppen nyanlända per automatik ska sträva mot en branschvalidering utan fundera på andra sätt att bedöma kompetensen – exempelvis att man istället fokuserar på en process nära kopplad till arbetsmarknaden och hos konkreta arbetsgivare. Och att kompetensbedömning och kompetenshöjning sker med hjälp av andra verktyg som passar bättre och finns hos Arbetsförmedlingen, t.ex. yrkeskompetensbedömning, praktik och yrkessvenska). Detta för att den traditionella valideringsvägen för många nyanlända kan vara väldigt lång.

Det är utifrån ett matchningsperspektiv viktigt att för de personer som saknar betyg eller intyg att deras kunskap synliggörs på annat sätt, och att man inte väntar på att exempelvis språknivån ska bli så god att man klarar en valideringsprocess. I tidigt skede har projektet erbjudit möjligheter för den nyanlända att få sin kompetens bedömd genom praktik och yrkeskompetensbedömning för att identifiera eventuella behov av t.ex. kompletterande utbildning eller någon annan insats. Projektet har sett till att individen har kunnat påverka och aktivt vara delaktig i sin egen etablering för att stärka deras egenmakt.

Mycket av det har gjorts genom vägledande systematiserade kompetensbedömningar. Projektet kan inte nog betona vikten av att säkerställa att en nyanländ själv har fått möjlighet att sätta sin kompetens i relation till den svenska arbetsmarknaden, och genom det fått egenmakt och möjlighet att göra en bra planering.

Projektet ser även ett behov av ett systematiserat arbete hos och tillsammans med branschorganisationer för att öka kunskapen om målgruppen. I projektet har man kunnat se att de branschorganisationer som redan har börjat arbeta med detta, exempelvis genom att anpassa sina valideringsverktyg, också påverkar sina medlemmar att reflektera både kring kompetens och behov, och kring hur man gör att för att framgångsrikt integrera nya medarbetare i arbetsplatsens kultur.

### 3.5 Kedjor av insatser

En målsättning i projektet är att identifiera, utveckla och dokumentera kedjor av insatser som identifierar och kompetenshöjer målgruppen nyanlända för att de ska vara gångbara på den svenska arbetsmarknaden. Kanske inte så förvånande är det när en person erbjuds en rad insatser som höjer kompetens inom olika områden som man får bäst resultat. Så då blir frågan hur man bygger en sådan kedja på bästa sätt?

I den här rapporten definieras en kedja av insatser som de moment man bedömer en nyanländ behöver för att vara gångbar på den svenska arbetsmarknaden. En barnskötare från Syrien kan t.ex. behöva;

- förbättra sin svenska
- få information om hur den svenska arbetsmarknaden/arbetsplatsen fungerar generellt
- få teoretisk kännedom om den svenska förskoleverksamheten
- få praktisk erfarenhet från den svenska förskoleverksamheten

Arbetsgivaren, i det här fallet en förskola, å sin sida kanske behöver få kunskap om;

- vad det innebär att vara nyanländ i Sverige
- hur man arbetar med nyanlända medarbetare
- hur man ska tolka utländsk kompetens
- hur man hanterar när det finns risk för språkförbistringar
- hur man tar in en person med en annan bakgrund i ett arbetslag

– för att det i slutändan ska vara en lyckad rekrytering.

Arbetsförmedlingen har upphandlat en rad tjänster som syftar till att stötta och rusta både arbetssökande och arbetsgivare och utifrån projektets erfarenheter fyller dessa tjänster i stort de behov som finns. Dock är det projektets samlade uppfattning att det behövs ytterligare kunskap, såväl internt som hos de privata aktörer som levererar tjänsterna, om hur dessa insatser ska användas på bästa sätt för att passa målgruppen nyanlända arbetssökande och arbetsgivare. Många av de resurser som står till arbetsmarknadspolitikens förfogande är framarbetade för att passa personer som är födda, uppväxta eller utbildade i Sverige.

I projektet såg man att när projektmedarbetarna förstod hela kedjan och kunde arbeta med att skapa en gemensam målbild med samtliga inblandade parter nådde man också goda resultat. I synnerhet blev det framgångsrikt när man tog in de erfarenheter projektmedarbetare gjorde när de vände och vred på enskilda insatser. Framförallt såg man vikten av att ha ett holistiskt perspektiv där samtliga parter tidigt var involverade i processen. Vid exempelvis rustning av en barnskötare inför en anställning var det centralt att man även involverade en mottagare (arbetsgivare) innan man drog igång hela processen. Erfarenheten är

att ju tidigare det finns en arbetsgivare inblandad ju större är förutsättningarna för att insatsen ska vara framgångsrik. Ett vanligt misstag, vilket projektet observerade både i andra projekt och i Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet - men även upplevt direkt i projektet, är att man "blir förälskad i sin egen produkt", dvs. att man har sådan tilltro till sitt eget arbetssätt. Man tror att en kedja av insatser i sig är tillräcklig och bryr sig inte om att säkerställa att det finns en mottagare för att man anser att den arbetssökande efter erbjuden insats kommer att vara tillräckligt rustad för att vara gångbar på den svenska arbetsmarknaden. Resultaten inom projektet och från externa observationer är att resultaten sällan blir så bra som man förväntat sig. I efterhand kan vi konstatera att när en kedja av insatser brast berodde det i princip aldrig på bristande kompetens hos den nyanlända, utan det var när projektet inte hade tänkt igenom hela processen och säkerställt att det fanns en mottagare.

Det man även tidigt observerade är att en insatskedja kommer se olika ut beroende på lokala förutsättningar. Och framgångsrika insatser bör alltid ta hänsyn till lokala förutsättningar. Exempelvis har man på ett litet kontor oftast en betydligt bättre kännedom, och direktkontakt, med det lokala näringslivet vilket skapar förutsättningar för olika arbetsplatsinriktade insatser. I gengäld kan man inte i samma utsträckning erbjuda kompetenshöjande insatser, t.ex. arbetsmarknadsutbildningar, inom ramen för Arbetsförmedlingens ordinarie utbud på samma sätt på grund av avstånden. De lokala utgångspunkterna bestämmer alltså i allra högsta grad förutsättningarna för vad man kan göra.

På samma sätt finns det inget definitivt svar på hur lång en insatskedja ska vara. Ibland räcker det kanske med en kort praktik och ett par vägledningssamtal, och ibland krävs det omfattande utbildningsinsatser. En central slutsats från projektet SYSKOM är att det finns inget perfekt svar eller ett facit på hur en kedja bör ser ut, men det man sett i projektet är att det är när Arbetsförmedlare, i team, med god kunskap och rätt förhållningssätt utgår från samtliga inblandades behov som man når de goda resultaten. Och där arbetsförmedlaren lärt känna målgruppen nyanlända på riktigt och kan sätta deras kompetens i relation till arbetsgivarens behov, samtidigt som man också arbetat med arbetsgivarens inställning och kunskap. Att kunna visualisera, sätta samman och sedan säkerställa att en sådan kedja av insatser blir lyckosam ställer höga krav på en Arbetsförmedlares kunskap och projektet bedömer att det är viktigt att man har rätt stöd från kollegor och organisationen i stort.

### 3.6 Vilka insatser ska ingå

Projektet har vänt och vridit på befintliga insatser som finns att tillgå i Arbetsförmedlingens verktygslåda. Projektet har fokuserat på att anpassa dessa så att de ska passa nyanländas behov, vilket har förbättrat matchningen. Projektets uppfattning är att man har goda verktyg på Arbetsförmedlingen för att arbeta med matchning. Dock har dessa verktyg varit anpassade till framförallt personer som är födda eller har bott i Sverige en längre tid och har kännedom om

hur samhället och arbetsmarknaden fungerar. Under senare år har en allt större del av de arbetssökande som är inskrivna på Arbetsförmedlingen bara varit i Sverige under en mycket kort tid. Dessutom har det under senare år blivit ett allt större fokus på att man tidigt i etableringsprocessen ska vara aktivt arbetssökande, bland annat med införandet av det arbetsmarknadspolitiska programmet ETP, som till skillnad från tidigare lagstiftning inom etableringen lägger större vikt vid aktivt arbetssökande, och deltagarna därmed är i behov av arbetsnära insatser i ett tidigt skede.

Om man ska säga något om vad som bör ingå i en kedja av insatser är det att det ska vara arbetsnära insatser. Med det menas insatser som direkt syftar till att bli anställningsbar som t.ex. praktik, yrkesutbildning och yrkessvenska. Detta kan jämföras med andra sorters förberedande insatser (sambällsinformation, SFI, en del vägledningstjänster) som också handlar om att rusta individen men som kanske inte har en direkt koppling till ett arbete. Det bör också finnas en planering inte bara kring att rusta nyanlända till att erhålla en anställning men även att rusta för att man får behålla anställningen. Man såg i projektet att många gånger låg inte utmaningen i bara i att få ett arbete utan även att utforma insatserna så att man fick behålla arbetet, i synnerhet i samband med att ett anställningsstöd upphör. Här kommer mjuka värden och ömsesidig förståelse från både arbetsgivaren och den nyanlände in i bilden – och att man arbetade med information och säkerställde gemensam målbild, vilket ställer höga krav på Arbetsförmedlarna.

## 4 Extern utvärdering

I utvärderingsrapporten skriver utvärderaren "Projektet har överträffat sitt mål om överenskommelser med arbetsgivare". Projektet har arbetat väldigt målmedvetet och rustat arbetssökande efter arbetsgivarens behov för att öka matchningsbarheten och att detta har gett resultat är glädjande. Projektledningen och projektmedarbetarnas strategi att bygga en kedja av insatser för arbetssökande i etableringen utifrån arbetsgivarens behov för att skapa långvariga resultat och minskade missförstånden var rätt strategi.

I rapporten skriver utvärderaren att projektet uppnått målen för volym för deltagare. Målet nåddes för att samtliga projektmedarbetare hade viljan att nå resultat för att göra skillnad, men även för att det var uttalat inom projektet att man inte ville komma med ursäkter till varför man ej uppnått de uppsatta målen. Ytterligare framgångsfaktorer var att målen var tydligt förmedlade, uppföljningarna var täta och att projektmedarbetarna var kunniga och arbetade med både hjärta och hjärna.

Utvärderaren skriver; "Projektmedarbetares arbetssätt och individuella egenskaper har varit framgångsfaktorer". Projektet håller absolut med utvärderaren om att motiverade och kunniga medarbetare var en framgångsfaktor. För att nå optimal framgång arbetade projektet med intern kompetenshöjning; man hade bland annat retorikutbildning och inspirationsföreläsare för att samtliga i projektet skulle lära känna målgruppen bättre, bli mer medvetna om vilka signaler man själv sände. Projektets framgångar kom många gånger ur att man arbetade i team och att man lade stor vikt vid att alltid vara professionella, inspirerande och förtroendeingivande i alla möten både inom och utom projektet. "Storytelling" var en teknik som projektet använde när man berättade om projektets erfarenheter på ett ödmjukt och prestigelöst sätt så att mottagarna förstod hur de skulle kunna använda SYSKOMs resultat och på så vis skapade projektmedarbetarna långsiktiga relationer.

Utvärderaren rapporterar att "Projektet har haft utmaningar att nå kvinnor". Våren 2017 efterfrågade styrgruppen en jämnare fördelning av andelen kvinnor i projektet, då sysselsättningsgraden var betydligt lägre bland utrikesfödda kvinnor än utrikesfödda män. I Skåne valde man att prioritera kvinnor under perioden maj fram till december 2017 då styrgruppen efterfrågade detta och för att projektet hade projektmedarbetare i Skåne som tidigare arbetat mycket med vägledning för att öka kvinnors delaktighet. Projektmedarbetarna tog med sina tidigare kunskaper om att det tar längre tid för utrikes födda kvinnor att få och behålla arbete och utnyttjade projektets resurser för att ta fram nya metoder - och arbetssätt. Projektmedarbetare i Skåne började samarbete med andra kollegor utanför projektet och man samarbetade bland annat kring workshops för kvinnor, man skapade mentorprogram där kvinnor i etableringen fick träffa etablerade svenskar för att bland annat få kunskap om deras rättigheter och skyldigheter kring arbetsmarknaden. Man vill även att kvinnorna skulle öka delaktigheten i sin egen planering. När projektet arbetade målmedvetet i Skåne med att öka kvinnornas intag i projektet från maj 2017 till dec 2017 var resultatet; första kvartalet 25 %, andra kvartalet 28 %, tredjekvartalet 48 % och fjärde kvartalet 45 %. Beviljade insatser för kvinnor var första kvartal 12 %, andra kvartalet 19 %, tredje kvartalet 34 % och fjärde kvartalet 37 %. Extratjänster var en mycket bra insats där man i en insatskedja där framförallt Yrkessvenska ingick kunde ge kvinnorna sitt första arbete i Sverige. Generellt sett hade de kvinnor man arbetade med i projektet lägre utbildning och mindre yrkeserfarenhet än männen och det var därför naturligt att använda sig av en insats som extratjänst som ett sätt att introducera dem till arbetsmarknaden. Under hela genomförandet lyckades SYSKOM rekrytera tillräckligt många kvinnor för att uppnå en mer jämn könsfördelning under kvartal tre och fyra 2017. Med de resultaten blev det tydligt för projektet att för att få utrikesfödda kvinnor integrerade på den svenska arbetsplatsen krävs det att man identifierar kvinnornas kompetens och har med det medmänskliga perspektivet. Det blev även tydligt att de som arbetar med målgruppen bör vara medvetna om sitt eget bemötande, erbjuda meningsfulla aktiviteter och ge stöd vid mötet mellan

kvinnorna och arbetsgivarna. Projektet såg att det oftast var när man gav individuellt anpassade insatser med mål att behålla ett arbete som det blev goda resultat.

En rekommendation från projektet är; vill man öka andel kvinnor i ordinarie verksamhet som går till arbete eller studie bör man avsätta tid och resurser, för att lyckas med de kvinnor i etableringen som står längre ifrån den svenska arbetsmarknaden. Man behöver informera mer om svenska arbetsplatser och att arbeta i Sverige då många missförstånd beror på bristande kunskap, vilket många gånger misstas för kulturella skillnader. Det fanns inte ett uttalat mål för vad projektet skulle nå när de gällde jämlikheten utan projektet utgick mestadels från arbetsgivarens behov. Så projektet ser inte att arbetet med kvinnor inte är uppnått, tvärtom. Metoder och erfarenheter har dokumenterats och även en film har skapats om hur projektet arbetat med kvinnor, och vilka lärdomar projektet fått.

Utvärderaren uppfattade att "Ingen plan för fortsatt implementering av SYSKOMs arbetssätt" finns. Projektet har varit uppskattat och uppmärksammat hos ledningen på huvudkontoret i Stockholm, på de lokala kanslierna, bland chefer och kollegorna. Hur projektet arbetat med spridning finns beskrivit i denna slutrapport under rubriken långsiktigt införlivande.

Under rubriken 1.1.4 "Förändringar i projektet" skriver utvärderaren att projektbeskrivningen har ändrats under projektets gång. Denna information stämmer ej då projektet den 30 augusti 2018 skickade ut ett mejl till samtliga i styrgruppen, AMIF fonden och utvärderaren där följande stod:

"Förkännedom:

För en tid sedan skickade projektet SYSKOM ut ett måldokument för godkännande, där projektet SYSKOM angav att målen behövde uppdateras och omformuleras. Men vi har tänkt om angående att skicka en omformulering av målen till AMIF. Anledningen till detta är att vi är i slutet av projektet och måldokumentet är de erfarenheter/insikter projektet fått under resans gång och kommer ändå att redovisas i slutrapporten. Att sätta igång en juridisk process i sluttampen för godkännande från medfinansieringen AMIF känns inte rimligt. Så projektet SYSKOM kommer fortsätta att hålla sig till projektbeskrivningen/projektplanen som var överenskommet från start, vilket innebär att projektet SYSKOM kommer inte föreslå några ändringar i avtalet!"

## 5 Långsiktigt införlivande

"Att ta tillvara på nyanländas kompetens är en av vår tids stora utmaningar, för att lyckas behöver alla hjälpas åt"

Det är många projekt som konkurrerar om uppmärksamhet från Arbetsförmedlingens moderorganisation och insikten om detta fanns redan i projektbeskrivningen och bekräftades ytterligare under projektets genomförandefas. Den operativa ledningen undersökte och intervjuade andra projekt i hur de i sin tur arbetat med implementering. Ur detta växte fram en insikt att det inte räckte med goda exempel och checklistor i samband med projektets avslut för att få en lyckad implementering.

Under 2017 växte en förståelse fram för att projektet SYSKOM bara skulle lyckas om man arbetade tillsammans, både inom projektet och i externa samarbeten. Ur detta föddes projektets ledstjärna "Att ta tillvara på nyanländas kompetens är en av vår tids stora utmaningar, för att lyckas behöver alla hjälpas åt"- som också blev central för implementeringsstrategin.

Den operativa ledningen insåg nödvändigheten med en tydlig implementeringsstrategi och att denna behövde vara tydlig redan i slutet av 2017 för att projektet skulle lyckas 2018. Detta för att SYSKOMs erfarenheter skulle spridas ordentligt på de enheterna och för att i god tid få en förankring på samtliga nivåer inom Arbetsförmedlingen. Man skapade en gemensam implementeringsplan (Se bilaga "Implementerings – och spridningsplan"). I korthet beskriver den hur, vad och på vilket sätt man skulle arbeta tillsammans inom projektet under 2018 för att projektet skulle få så stor genomslagskraft som möjligt. Projektets framgångsrika systematiserade arbete med arbetssökande och arbetsgivare säkerställde att man långt innan projektslut nådde målen, vilket gjorde att man under 2018 kunde fokusera på att följa den framtagna implementerings- och spridningsplanen utan att behöva oroa sig för att nå projektets övriga mål.

## 5.1 Implementering under projektets aktiva fas

I implementeringen har målet varit att tydliggöra vilka arbetssätt och insatser som SYSKOM ville sprida till kollegorna inom etableringsuppdraget och som är möjliga för kollegorna att arbeta med i ordinarie verksamhet. Som ett led i det har man varit tydliga med kriterierna för SYSKOMs systematiserade arbete. Det systematiserade arbetet ska;

- vara målgruppsanpassat
- passa i reguljär verksamhet (ej för tids- eller personalkrävande)
- fungera även i en organisationsförändring
- ha inslag av vägledning
- matcha till arbete via studier/kompetenshöjning
- vara kompetenshöjande för arbetssökande, arbetsgivare och internt

Projektet valde att betona detta för att vara tydligt med att man inom projektet tagit i beaktande ett misstag som projekt ofta gör, utifrån erfarenheter inom Arbetsförmedlingen, när de inte i tillräcklig utsträckning tar hänsyn till att man

faktiskt är ett projekt som har fått både extra tid - och resurser. Och som sedan blir så förtjusta i sin egen produkt att de inte inser att produkten är svårimplementerad i en pressad vardag.

Projektets utlokaliserade organisation innebar att kunskapen om vad SYSKOM gjorde på en enhet kunde vara i princip obefintlig på en annan. Vissa medarbetare var framgångsrika både i ett systematiskt arbete och att sprida sina erfarenheter, men avstående till andra enheter var många gånger stora.

Under implementeringen arbetade de lokala projektmedarbetarna med att bygga relationer och bedriva insatserna tillsammans med kollegorna på sina lokala enheter, och den operativa ledningen ansvarade för att stötta upp och skapa förutsättningar för att man samarbetade och hjälpte varandra. Var det exempelvis så att man genomförde en större rekryteringsutbildning brukade den operativa ledningen säkerställa att man hade samarbetspartners och stöttning både från lokala kollegor och från SYSKOM-medarbetare från andra kontor. Därigenom spreds kunskapen från projektet rakt in i verksamheten. Genom att inkludera, lyfta och sprida SYSKOMs systematiserade arbetssätt komptenshöjdes kollegor inom etableringen och andra nyfikna.

Parallellt arbetade den operativa ledningen aktivt med att informera, sprida och förankra projektet på ledningsnivå och hos övriga intressenter, som exempelvis vissa externa samarbetspartners, Internationella enheten, etableringsnätverk, kvalificerade handläggare, upphandlingsenheten på arbetsförmedlingen etcetera. Allt i enlighet med implementerings- och spridningsplanen.

Den operativa ledningen och medlemmar i implementeringsgruppen har även hållit i direkta utbildningsdagar där man under en heldag fördjupat sig i metoden rekryteringsutbildning för nyanlända, så som SYSKOM menar att den borde bedrivas. Sammanlagt 30 arbetsförmedlare genomgick den utbildningen. Som ett resultat av detta bestämdes det på marknadsledningsnivå att projektet SYSKOM skulle leda en arbetsgrupp där man ska utbilda och kompetenshöja arbetsförmedlare, företagsrådgivare och arbetsgivarteam i insatsen "rekryteringsutbildning" och sprida de goda exemplen.

I en majoritet av enheterna i de marknadsområden som projektet verkat har ledningen fattat beslut om att implementera en eller flera av SYSKOMs systematiserade metoder. Projektets erfarenheter har även spridit sig till kommuner, myndigheter, ideella organisationer både i Sverige och i Europa och till Arbetsförmedlingen på andra orter i Sverige. Även om arbetssättet primärt anpassats till projektets målgrupp har man sett att metoderna även bör fungerar i övrig verksamhet, vilket har varit viktigt att poängtera i handläggarstöd mm. I mångt om mycket handlar projektets framgångar om tydlig ledning och styrning mot en gemensam målbild, aktivt arbete med kompetenshöjande insatser, förhållningssätt, samarbetsvilja, teamarbete och att man reflekterat på djupet hur man gör insatser för att passa projektets målgrupper; arbetsgivare och



nyanlända arbetssökande. Och inget av detta är ju begränsat till just detta projekts målgrupper.

## 5.2 Implementering efter projektets avslut

Under 2018 och 2019 genomgår Arbetsförmedlingen en stor organisationsförändring. I nuläget är det svårt att säga vad den kommer att innebära för framtida arbetssätt. Insikten om att denna var på gång fanns hos projektet under hösten 2018 och därför har man i den mån det varit möjligt fokuserat spridningen på de delar som man kan misstänka finns kvar.

Projektet skapade filmer och har arbetat för att dessa ska ingå i basutbildningen för nya etableringshandläggare (den utbildning som samtliga nya etableringshandläggare på Arbetsförmedlingen genomgår innan de börjar arbeta som etableringshandläggare) *Finns som bilagor*. Filmerna är framtagna i syfte att illustrera och belysa hur man på ett enkelt sätt kan minimera missförstånden mellan alla partner om man har en gemensam målbild, och vad man behöver göra för att öka förutsättningarna för nyanlända kvinnor att komma in på den svenska arbetsmarknaden. Man har även tagit fram film där man konkret kan se samarbetet mellan projektet SYSKOM, kommuner, samarbetspartners och arbetsgivare.

Den operativa ledningen har även haft möten med den nya regionala ledningen för Arbetsförmedlingen och där presenterat SYSKOMs metoder och material. Den operativa ledningen ingår sedermera i en regional arbetsgrupp där uppdraget är att bland annat se hur SYSKOMs erfarenheter och metoder kan implementeras i den nya organisationsstrukturen som träder i kraft i juli 2019.

De erfarenheter och det arbetsmaterial som projektet tagit fram kommer finnas tillgängligt – både för Arbetsförmedlingen i stort men även till andra organisationer och företaget som arbetar med utmaningarna. Det har skapats en SharePoint-sida (Arbetsförmedlingens intranät) där allt material samt berättelsen om projektet finns upplagt.

## 6 Spridning och synlighet

Projektet har förekommit i ett 20-tal tidningsartiklar. Utöver det har de insatser som SYSKOM skapat även spridits vidare av företag och organisationer.

Projektet har även tagit fram ett antal filmer. Projektets framtagna filmer har visats på olika forum inklusive Migrationsverkets hemsida men även på Instagram, LinkedIn, mässor och vid olika utbildningar. Dessa filmer har även

använts av externa parter, oberoende av SYSKOM. Filmerna har tydlig koppling till de framtagna metoder som SYSKOM arbetat med under projektiden.

För att på ett tydligt och enhetligt sätt följa AMIFs guidelines kring synliggörandet har projektet SYSKOMs operativa ledning och projektmedarbetarna vid varje möte med kollegor och externa samarbetspartners lämnat visitkort men även muntligt informerat om att projektet SYSKOM finansieras av AMIF. På samtliga dokument som sprids har det tydligt framgått att det är AMIF som finansierar projektet SYSKOM, bl.a. genom att alla som är med i projektet har haft en fast signatur där det på ett mycket tydligt sätt framgår att man är med i projektet. Projektet har använt SYSKOM-broschyrer, affischer, SYSKOM-nyckelband, SYSKOM-pennor, SYSKOM-påsar, EU-bordsflaggan, Skyltställ i plexiglas, brevpapper, nyhetsbrev, annonser, PowerPoint-presentationer, filmer, seminarier, SharePoint, mässor, utbildningar, Arbetsförmedlingens intranät, Arbetsförmedlingens hemsida, artiklar i tidningsskrifter, filmer till Migrationsverkets hemsida och vepor i alla sociala sammanhang. Se bifogad film på tidningsartiklar när SYSKOM uppmärksammats i media.

För att få större spridning och synliggöra projektets resultat till samarbetspartner har projektet systematiserat använt sig av sociala medier såsom Arbetsförmedlingens Facebook, LinkedIn – både projektmedarbetarnas privata och ett gemensamt konto, SYSKOMs eget Instagram #projektetsyskom.

Man har vid gott samarbete även överlämnat SYSKOMs diplom till arbetsgivare för att visa uppskattning - och berömma arbetsgivaren för deras insats till att öka mångfalden. Länsstyrelserna är med i projektets styrgrupp, så då har resultatet spridits naturligt via dem. Man har även spridit resultat och erfarenheter på konferensdagar, seminarium, den externa konferensen "SYSKOM-dagen" och Kompetenssamverkan mellan olika myndigheter och kommuner samt Projektets slutkonferens.

I alla grupparbeten, planeringsdagar, avstämningsmöten och metoddagar har det tydligt framgått vem som finansierar projektet genom att vepor och namnskyltar placerats väl synligt. På alla arbetsplatser där projektmedarbetare har suttit har det framgått att det är ett projekt finansierat av AMIF både på kontoret och i direktservice genom affischer som informerar om att man driver ett projekt som finansierats av AMIF.

Alla presentationer och allt material ha presenterats på ett professionellt, inspirerande och förtroendegivande sätt – och i linje med AMIF och Arbetsförmedlingens riktlinjer.

## 7 Slutord

I ett projekt av SYSKOMs storlek skapas många erfarenheter. De viktigaste har presenterats i det här dokumentet; Genom systematiserat teamarbete, med utgångspunkt att man ska vara professionella, inspirerande och förtroendeingivna i alla processer kan man skapa framgångsrika målgruppsanpassade matchningar.

Detta besvarar frågan vad man gjorde. Hur man konkret gjorde för att nå resultaten har inte tagits med i rapporten. För många av, för att inte säga alla, de erfarenheter man fick i projektet har man fått genom att begå misstag, att testa igen, att utvärdera, vända på och analysera varför något blev bra och något annat inte alls fungerade. Detta har varit ett långdraget arbete där man gjort samma process om och om igen. Till exempel rekryteringsträffar; för att i slutändan kunna säga att det är ungefär så här man ska göra för att en rekryteringsträff för nyanlända ska upplevas som positiv och meningsfull för samtliga inblandade parter gjordes oräkneliga rekryteringsträffar. Slutrapporten bygger i den bemärkelsen i hög grad på en rad mer eller mindre lyckade processer och små erfarenheter som succesivt sätts ihop till en helhet - och till ett framgångsrecept.

För den som är nyfiken och vill ha en mer handfast beskrivning av hur projektet arbetade har man därför skapat metodstöd, utbildnings- och presentationsmaterial mm. I dessa finns varje process beskriven steg för steg, med tips och specifika erfarenheter från projektet, samt färdiga presentationer, både för internt och externt bruk. Här finns även en berättelse om hur projektvardagen kan se ut för stort projekt i en föränderliga myndighetsvärld, om uppgångar och om svackor. Berättelsen publicerades som en följetong under ett år i ett nyhetsbrev på Arbetsförmedlingen. Projektet skapade filmer – både som dokumentation från lyckade insatser och som informationsmaterial. Dessa skapades i syfte att användas långt efter att projektet var avslutat, och kan med fördel användas utanför Arbetsförmedlingens organisation.

För vidare information och material om projektet SYSKOM erfarenheter finns material på Arbetsförmedlingens hemsida och intranät (SharePoint) eller på Migrationsverkets hemsida, Instagram #projektetsyskom, LinkedIn "SYSKOM".

Lycka till med ett framgångsrikt målgruppsanpassat matchningsarbete!

Projektet SYSKOM 2016-2018