

Oktober 2021

Näringslivets kompetens- försörjning och enklare vägar till jobb



Utvärdering av fyra regeringsuppdrag
inom området

RAPPORTEN BESTÄLLD AV





Denna rapport är beställd av Tillväxtverket och färdigställdes i oktober 2021. Analys och slutsatser i rapporten är konsultföretagets Technopolis Group.

Oktober 2021

Författare: Catharina Palm, Mikaela Almerud, Bo Sandberg, Amanda Bengtsson Jallow och Love Edander Arvefjord

Rapport: 0385

ISBN: 978-91-89255-48-7



Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Resultat	1
Slutsatser och rekommendationer	2
Summary	3
Results	3
Conclusions and recommendations	4
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Utvärderingens syfte	6
1.3 Utvärderingens frågeställningar	7
1.4 Genomförande	8
1.4.1 Projekturval	8
1.4.2 Datainsamling och analysmetoder	9
1.4.3 Förändringsteori	10
1.4.4 Kontrafaktisk ansats	10
1.4.5 Lärandeplan	11
1.5 Utvärderingens begränsningar	11
1.6 Disposition	12
2 Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde	13
2.1 Uppdrag att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	13
2.1.1 Beskrivning av uppdraget	13
2.1.2 Måluppfyllelse inklusive bieffekter	14
2.1.3 Relevans	15
2.1.4 Bärkraftighet	16
2.1.5 Mervärde	16
2.1.6 Sammanfattande bedömning	17
2.2 Uppdrag att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor	19



2.2.1	Beskrivning av uppdraget	19
2.2.2	Måluppfyllelse inklusive bieffekter	20
2.2.3	Relevans	22
2.2.4	Bärkraftighet	22
2.2.5	Mervärde	23
2.2.6	Sammanfattande bedömning	23
2.3	Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet	24
2.3.1	Beskrivning av uppdraget	24
2.3.2	Måluppfyllelse och bieffekter	26
2.3.3	Relevans	27
2.3.4	Bärkraftighet	27
2.3.5	Mervärde	28
2.3.6	Sammanfattande bedömning	29
2.4	Uppdrag att genomföra jobbsprånget	31
2.4.1	Beskrivning av uppdraget	31
2.4.2	Måluppfyllelse inklusive bieffekter	32
2.4.3	Relevans	34
2.4.4	Bärkraftighet	34
2.4.5	Mervärde	35
2.4.6	Sammanfattande bedömning	35
3	Analys av resultat	38
3.1.1	Måluppfyllelse och vikten av tydliga och mätbara mål	38
3.1.2	Relevans och vikten av en stark näringslivsanknytning	39
3.1.3	Bärkraftighet och behovet av en plan för implementering	40
3.1.4	Mervärdet av att skapa efterfrågan hos arbetsgivarna	40
3.1.5	Finansiering och utfall	41
3.1.6	Förändringsteorin som strategiskt verktyg	41
3.1.7	Sociala hållbarhetsaspekter	42
4	Slutsatser	44
5	Rekommendationer	45



5.1	Rekommendationer till Tillväxtverket	45
5.2	Rekommendationer till regeringen	46
5.3	Rekommendationer till aktörer som planerar, medfinansierar och/eller genomför insatser för att stärka näringslivets kompetensförsörjning	46
Bilaga A	Lärandeplan	48
A.1.	Vår syn på lärande och utveckling inom utvärderingsarbete	48
A.1.1.	Vi förbereder oss noggrant	48
A.1.2.	Vi vill fylla en lärarfunktion	49
A.2.	Vilka intressenter kan lära något – och vad – av utvärderingen?	49
A.3.	Hur lärande kan integreras i utvärderingsprocessen	50
Bilaga B	Förändringsteorier	52
Bilaga C	Intervjupersoner	54
C.1.	Projektägare	54
C.2.	Samverkanspartners	54
Bilaga D	Svar på utvärderingsfrågorna	56
D.1.	Måluppfyllelse	56
D.2.	Relevans	57
D.3.	Bärkraftighet	58

Tabeller

Tabell 1	Projekt som ingått i utvärderingen	8
----------	------------------------------------	---

Figurer

Figur 1	Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	18
---------	---	----



Figur 2	Projektens måluppfyllelse, relevans och bärkraftighet i Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor _____	23
Figur 3	Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet _____	30
Figur 4	Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Jobbsprånget _____	36
Figur 5	Måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde per uppdrag _____	38
Figur 6	Projektens medelvärde i förhållande till deras finansiering _____	41
Figur 7	Grader av involvering från intressenter i en utvärdering _____	50
Figur 8	Förändringsteori – Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning _____	52
Figur 9	Förändringsteori - Förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor _____	52
Figur 10	Förändringsteori - Stärkt integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet _____	53
Figur 11	Förändringsteori - Jobbsprånget _____	53

Sammanfattning

På uppdrag av Tillväxtverket har Faugert & Co Utvärdering utvärderat genomförandet av fyra regeringsuppdrag med det gemensamma och övergripande syftet att utveckla metoder och modeller för enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning. Uppdragen är:

- att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet
- att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor
- att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet
- att genomföra Jobbsprånget

Totalt har 55 projekt beviljats medel inom ramen för de fyra regeringsuppdragen, varav 19 har ingått i utvärderingen. Utvärderingen genomfördes under perioden maj–oktober 2021 och bygger på dokumentstudier, intervjuer och workshops. Det övergripande syftet med utvärderingen är att främja lärande och utveckling för Tillväxtverkets och regeringen inför utformning och genomförande av framtida insatser och uppdrag för att stärka näringslivets kompetensförsörjning, men även för andra aktörer som planerar, medfinansierar och/eller genomför insatser inom området.

Resultat

De flesta projekten har uppvisat en hög grad av måluppfyllelse och projekten har lett till att ett antal metoder och modeller för enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning har tagits fram, beprövats och i vissa fall implementerats. De projekt som uppvisat en lägre grad av måluppfyllelse har haft vaga, svårsmätbara och/eller felformulerade mål och indikatorer. Detta har lett till svårigheter att initiera ändamålsenliga insatser under projektens löptid. Dessutom har de ofta brustit i målgruppsinsikt, vilket bidragit till att projekten varken lyckats nå ut till målgrupperna eller lyckats utforma för målgrupperna relevanta insatser.

En majoritet av projekten uppvisar också en mycket hög grad av relevans sett till sina respektive regeringsuppdrags syften och mål. De projekt som har uppvisat högst relevans har haft en stark förankring i näringslivet och har fokuserat på metoder och modeller för validering och matchning med utgångspunkt i företagets behov. De flesta projekten har dock varit beroende av Arbetsförmedlingen för tillgång till arbetssökande som kan ta del av insatserna, och i flera fall har Arbetsförmedlingens processer och regelverk försvårat eller till och med utgjort betydande hinder för projektverksamheten.

Flera av de metoder och modeller som beprövats och utarbetats i projekten har potential att vara hållbara över tid. De projekt som utvecklat metoder och modeller med högst potential att vara bärkraftiga har antingen gjort detta inom ramen för projektägarens befintliga verksamhet, eller så

har de tidigt i projektarbetet tagit fram en plan för framtida implementering. En annan framgångsfaktor är en stark näringslivsanknytning.

Projekten som ingått i utvärderingen har lett till att över 2 000 nyanlända och långtidsarbetslösa har fått anställning eller gått vidare till andra former av sysselsättning så som studier. Det största mervärdet är dock en attityd- och beteendeförändring i kombination med ökad mottagarkapacitet hos företagen som flera projekt bidragit till, vilken skapar en ökad benägenhet att anställa personer ur målgrupperna och på så sätt främjar näringslivets kompetensförsörjning på sikt.

Slutsatser och rekommendationer

De brister som framkommit i vissa projekt vad gäller målformuleringar och utformningen av projekten tyder på att en del projektutförare behöver stöd redan i planeringsfasen för att de ska kunna genomföra projekten på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. En rekommendation till Tillväxtverket är därför att erbjuda potentiella projektutförare stöd i att utveckla en förenklad förändringsteori för att möjliggöra för projektutförarna att definiera och tydliggöra hur planerade insatser förväntas leda till avsedda resultat och effekter. Det i kombination med det framgångsrika stöd som Tillväxtverket redan ger i form av utbildning och projektstöd i mångfald samt arbetet med de 8 insikterna och kompetensresan skulle kunna ge mycket gynnsamma förutsättningar för projekten.

Näringslivsförankringen har visat sig vara avgörande för att de insatser som genomförs svarar mot faktiska behov hos företagen och att det finns ett förtroende bland företagen för projektägaren att genomföra insatserna. Det är därför av stor vikt att potentiella projektägare kan påvisa en stark förankring i näringslivet. För att de metoder och modeller som utvecklas ska ha potential att vara hållbara över tid är det också viktigt att säkerställa att det finns en plan för framtida implementering mycket tidigt i processen, gärna redan vid projektplaneringen.

De fyra regeringsuppdragen till Tillväxtverket har tydliga arbetsmarknadspolitiska inslag. Utvärderingen har visat att när två politikområden överlappar, i det här fallet tillväxtpolitik och arbetsmarknadspolitik, är det viktigt att ge ansvariga myndigheter, det vill säga Tillväxtverket och Arbetsförmedlingen, ett gemensamt uppdrag för att därigenom underlätta samverkan och främja synergieffekter.

Summary

On behalf of the Swedish Agency for Economic and Regional Growth, Faugert & Co Utvärdering/Technopolis Sweden has evaluated the implementation of four government remits which shares the overarching objective of developing methods to facilitate and increase skills supply to the business sector. The remits are:

- to enhance the introduction to the labour market and facilitate skills supply the business sector
- to improve networks and connections with the labour market for foreign-born women
- to strengthen the integration perspective within regional strategies for competence provision and labour supply
- to implement Jobbsprånget

A total of 55 projects have been granted funding within the framework of the four government remits, of which 19 have been included in this evaluation study. The evaluation was carried out during the period May – October 2021 and is based on document studies, interviews, and workshops. The overall objective of the evaluation is to promote learning and development for the Swedish Agency for Economic and Regional Growth and the Swedish Government in designing and implementing future initiatives and remits to facilitate competence provision and increase labour supply within the business sector, but also for other actors who develop, co-finance and/or implement initiatives within this field.

Results

Many of the projects achieved their goals to a relatively high degree. They have also contributed to the development of several methods and models that aims to facilitate skills supply. Common to the projects that have struggled to fulfil their goals is that they had goals and indicators that were vague, difficult to measure and/or incorrectly formulated. This led to difficulties in initiating appropriate actions throughout the duration of the projects. Another challenge among several of these projects was a lack of comprehension about their target groups which caused difficulties in reaching as well as designing relevant initiatives for the targeted groups.

Most of the projects show a very high degree of relevance in relation to the goals and objectives of their respective government remit. The projects with the highest degree of relevance all exhibit a very strong association with the business sector and have developed methods and models based on the needs and requirements of companies. Most projects, however, have been dependent on the Swedish Public Employment Service for access to unemployed that could participate in the initiatives. In several cases, the agency's processes and regulations have constituted a challenge or even posed a significant obstacle in implementing project activities.

Several of the methods and models that have been developed and applied in the projects have the potential of being sustainable over time. The projects that have developed methods and models with the highest potential to be sustainable has either done this within the framework of the project owner's existing operations or have had a plan for future implementation very early in the process. Another success factor is a strong association with the business sector.

Through the projects selected for this evaluation, more than 2 000 immigrants and long-term unemployed have been employed or have undertaken other commitments such as studies. However, in terms of added value, the most important achievement is changes in the attitudes and capabilities of associated companies that several projects have contributed to. These changes have increased these companies' inclination to employ people from the target groups and thus facilitates an increased skills supply within the business sector in the long run.

Conclusions and recommendations

The challenges that have emerged relating to the formulation of goals and the design of the projects indicate that some project developers need support in the planning process of the project. An important recommendation to the Swedish Agency for Economic and Regional Growth is therefore to offer potential project developers support in developing a simplified impact logic. This would support project developers in defining and clarifying how planned projects activities are expected to lead to intended results and effects.

The connection to the business sector has proven to be crucial in ensuring that project activities correspond to actual needs and requirements of companies and that the project developers have a mandate to implement the activities. It is therefore of great importance that potential project owners can demonstrate a strong association with the business sector. To facilitate the sustainability of the methods and models that are developed, it is also important to ensure that there is a plan for future implementation very early in the process, often already during project planning.

The four government remits all have distinctive elements relating to labour market policy. The evaluation has shown that when two policy areas overlap, in this case growth policy and labour market policy, it is important to give the responsible authorities a joint remit to facilitate collaboration and promote synergy effects.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

År 2018 tilldelades Tillväxtverket fyra regeringsuppdrag med det gemensamma och övergripande syftet att utveckla metoder för enklare vägar till kompetensförsörjning och jobb inom näringslivet. Som skäl för uppdragen angav regeringen behovet att investera i tillväxt genom att underlätta företagens kompetensförsörjning och samtidigt pressa ner arbetslösheten i utsatta grupper.

De fyra uppdragen är i olika grad fortsättningar på uppdraget "Att främja modeller för att skapa enkla jobb och enklare vägar till jobb i näringslivet" (N2016/07521/KSR) som genomfördes under 2017.¹ Uppdragen har en tydlig koppling till såväl social som ekonomisk hållbarhet. De fyra uppdragen som samtliga avslutas under 2021 är:

- att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning
- att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor
- att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet
- att genomföra Jobbsprånget

Uppdraget att **skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning**² handlar om att utöka antalet framgångsrika initiativ för att skapa enklare vägar till jobb i näringslivet för personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. Detta sker genom att finansiera insatser som omfattar bland annat utbildning, yrkeskompetenskartläggningar, validering, praktik, matchning och yrkessvenska. Uppdragets mål är att tillgängliggöra kompetens till företagen på kort och lång sikt, samtidigt som fler personer som är nyanlända och långtidsarbetslösa får möjlighet att matchas mot näringslivsinriktad praktik, utbildning, anställning och kompetensutveckling och därigenom stärka kan stärka sin ställning på arbetsmarknaden.

Uppdraget att **förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor**³ handlar om att stärka utrikes födda kvinnors kontaktytor med arbetsmarknaden och deras nätverk genom att finansiera insatser inom utbildning, praktik och matchning. Projektet riktar sig till utrikesfödda kvinnor och särskilt nyanlända kvinnor, samt mot privata och offentliga arbetsgivare med behov av kompetens som kan tillgodoses av personer ur målgruppen utrikesfödda kvinnor, men

¹ I uppdragen, samt i projekten, används begreppen metoder och modeller. I denna rapport kommer dessa att användas som synonymer, om ej annat anges.

² Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet, N2018/01053/KSR

³ Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor, N2018/01430/KSR

även föreningar och organisationer som har behov av att få arbetsuppgifter utförda och möjlighet att ge stöd och handledning till praktikanter/anställda ur målgruppen. Liksom för det tidigare uppdraget är det långsiktiga målet att stärka individers ställning på arbetsmarknaden och att främja kompetensförsörjningen.

Uppdraget att **stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet**⁴ är en satsning för att utveckla och stärka integrationsperspektivet i det regionala tillväxtarbetet med fokus på kompetensförsörjningsområdet genom bland annat stöd, metodutveckling och lärande till aktörer med regionalt utvecklingsansvar. Uppdraget riktar sig i första hand till regionalt utvecklingsansvariga aktörer, men även myndigheter och kommuner i regionerna, näringslivet och branschorganisationer, samt utrikesfödda kvinnor. Målet är att ett antal regioner ska ha utvecklat metoder i det regionala kompetensförsörjningsarbetet som innebär att regionerna blir bättre rustade att göra analyser, planera utbildningsinsatser, och samverka med myndigheter och näringsliv så att nyanlända och utrikesföddas kompetenser kan tas tillvara på arbetsmarknaden.

Uppdraget att genomföra **Jobbsprånget**⁵ innebär att Tillväxtverket har fått i uppdrag att fördela medel till Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), för att administrera och genomföra en utvidgad satsning av projektet Jobbsprånget som de har drivit sedan 2015. Jobbsprånget är ett praktikprogram som riktar sig mot nyanlända akademiker i syfte att snabba på deras etablering på arbetsmarknaden, och samtidigt tillgängliggöra relevant kompetens som kan stärka näringslivets omställningsförmåga och konkurrenskraft. Praktiken ska vara relevant för den nyanlända akademikers kompetens och skapar en viktig kontaktyta mellan den nyanlända akademikern och arbetsgivaren.

1.2 Utvärderingens syfte

Det övergripande syftet med utvärderingen är Tillväxtverkets, regeringens och andra aktörers lärande. Detta syfte har närmats genom att bedöma de projekt som genomförts inom ramen för de fyra regeringsuppdragen utifrån deras måluppfyllelse (inklusive bieffekter), relevans, bärkraftighet och mervärde (se kapitel 2). Utvärderingens genomförande (som beskrivs närmare i avsnitt 1.4) har därför utformats för att bidra till lärande för utvärderingens målgrupper. Utvärderingen innehåller även slutsatser och rekommendationer för framtida insatser inom området i syfte att främja lärande och utveckling av Tillväxtverkets stödjande roll för näringslivets kompetensförsörjning och till

⁴ Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet 2018–2020, N2018/01438/RTS

⁵ Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att genomföra Jobbsprånget, N2018/01431/FÖF

regeringen inför utformning av framtida insatser/uppdrag att stärka näringslivets kompetensförsörjning.

Utvärderingen har fokuserat på projekten och inte på det av Tillväxtverket stödjande arbete som genomförts med ERFA-träffar, utbildning och projektstöd i mångfald samt arbetet med de 8 insikterna och kompetensresan. Detta stödjande arbete har varit en viktig del i genomförandet av uppdragen men har inte ingått i utvärderingens frågeställningar.

1.3 Utvärderingens frågeställningar

De av Tillväxtverket utformade utvärderingsfrågorna⁶ handlar om i vilken utsträckning projektens målpåfyllelse uppnåtts (målpåfyllelse) och om det finns ytterligare effekter som tillkommit som en bieffekt av projekten (bieffekter), om insatserna varit relevanta sett till uppsatta mål (relevans), samt om de resultat i form av metoder eller modeller som förkortar etablering på arbetsmarknaden samtidigt som de främjar kompetensförsörjning är hållbara över tid (bärkraftighet). Utvärderingens frågeställningar har i utvärderingen strukturerats enligt nedanstående ordning, där bieffekter har integrerats under målpåfyllelse:

Målpåfyllelse

- Har insatsernas uppsatta mål uppnåtts?
- Har jobbsprånget lett till förkortad tid till etablering på arbetsmarknaden för målgruppen?
- Har metoder utarbetats och beprövats inom insatsens genomförande, varför/varför inte?
- Har det uppstått bieffekter under genomförandet som kan ha uppstått som en konsekvens av insatserna?
- Har det uppstått bieffekter som bidrar till lärande på området? Beskriv vilka och hur?

Relevans:

- I vilken utsträckning har insatsernas upplägg, genomförande och mål svarat mot syftet med "näringslivets kompetensförsörjning och enklare vägar till arbete"?
- Hur har projekten arbetat med att integrera sociala hållbarhetsaspekter i genomförande av insatserna?
- Fanns förutsättningar att genomföra insatserna till exempel i förhållande till andra myndigheters uppdrag och regler?
- Har uppföljningssystemet levererat robust och användbar information?

⁶ Avropsförfrågan avseende utvärderingsuppdrag fyra regeringsuppdrag inom "näringslivets kompetensförsörjning och enklare vägar till arbete". Dnr Å 2021-4036

- Hur har de risker som identifierats inledningsvis hanterats i planeringen och följts upp under genomförandet?
- Är den här typen av uppdrag och aktuellt genomförande ett ändamålsenligt sätt att utveckla metoder som kan användas i närings- och arbetsmarknadspolitiken?

Bärkraftighet

- Vilka metoder/ modeller eller andra resultat som skapats inom insatserna är hållbara över tid?
- Vilka förutsättningar behöver vara på plats för att uppnå bärkraftighet?

1.4 Genomförande

I följande avsnitt beskrivs utvärderingens genomförande, avseende datainsamlings- och analysmetoder,

1.4.1 Projekturval

Totalt har 55 projekt beviljats medel inom ramen för de fyra regeringsuppdragen, varav 19 har ingått i utvärderingens urval. Urvalet av projekt har skett utifrån följande kriterier:

- Projektet ska vara avslutat eller nästan avslutat
- Projekten ska representera en geografisk spridning
- Projekten ska vara spridda mellan olika tematiska områden
- Det ska finnas en spridning mellan olika insatser som görs inom projekten
- Det ska finnas en variation av projektutförare (företag, kommun, region)

Med hänsyn tagen till dessa sammanvägda faktorer har vi gjort ett urval som utgör en mångfald och bredd av projekt som är representativt för helheten. De projekt som ingått i utvärderingen framgår av Tabell 1 nedan.

Tabell 1 Projekt som ingått i utvärderingen

Regeringsuppdrag	Projektnamn
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Riktiga jobb 2.0
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Vägen till enklare jobb - Vägen ut!
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Mötesplats Västerort - Slussen in
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Talang Akademin

Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Båtbranschens mångfaldsprojekt
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Ny resurs 2.0
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	ValidX
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	MatchaBättre 2020
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Vägen till ett arbete via återvinning (förstudie: Till ett jobb via Återvinningsbranschen)
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Nya nätverk för jobb på landet
Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet	Inför-sikt
Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor	Ökad matchning av utrikes födda kvinnor i städbranschen. Utveckling och anpassning av SRY för målgruppen för ökad anställningsbarhet.
Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor	Nytta i arbete direkt, NIAD; Best practice
Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor	Kvinnor kan i Tingsryds kommun!
Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor	Naturgårdsakademin
Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet	Kompetensintegration Blekinge
Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet	Förstärkt integration kompetensförsörjning
Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet	Kompetensslussen
Uppdrag att genomföra jobbsprånget	Jobbsprånget

1.4.2 *Datainsamling och analysmetoder*

Utvärderingen bygger på dokumentstudier, intervjuer och workshops som sedan analyserats och sammanställts i föreliggande rapport:

Dokumentstudier. Vi har tagit del av en relativt omfattande mängd dokument som gjorts tillgängliga av Tillväxtverket eller som vi kunnat finna på egen hand. I dokumentationen har ingått

till exempel insatsernas regeringsuppdrag, projektbeslut och läges- och slutrapporter men också registerdata som bygger på den återrapportering som skett till Tillväxtverket.

Intervjuer. Vi har genomfört intervjuer med insatsansvariga på Tillväxtverket, myndigheter, projektägare, och samarbetspartners och andra intressenter. Intervjuerna har genomförts i Teams. Totalt har 46 intervjuer genomförts. Intervjupersonerna finns förtecknade i Bilaga C.

Workshop. En workshop har genomförts med Tillväxtverket i syfte att rekonstruera regeringsuppdragens förändringsteorier (se avsnitt 1.4.3 nedan).

Analys. Inom ramen för utvärderingen har samtliga intervjuer kodats i analysverktyget ATLAS.ti vilket möjliggör identifiering, gruppering och kvantifiering av data från intervjumaterialet. Projektens måluppfyllelse har analyserats och gemensamt bedömts av utvärderingsteamet i interna workshops utifrån projektens egna del- och slutrapporter rapporter samt intervjudata, vilka har relaterats till regeringsuppdragens mål.

Tolkningsseminarium. Ett tolkningsseminarium har även genomförts tillsammans med representanter från Tillväxtverket (2021-08-30) vilket bidragit både till att verifiera våra iakttagelser samt att säkerställa att slutsatser och rekommendationer i utvärderingen är användbara för Tillväxtverket och regeringens fortsatta arbete med att utveckla stödjande arbete för näringslivet kompetensförsörjning.

1.4.3 Förändringsteori

En väl genomtänkt förändringsteori med väl valda, uppföljningsbara mål, är ett kraftfullt verktyg såväl för att styra insatser mot uppsatta mål som för att utvärdera om målen har nåtts eller är på väg att nås. Förändringsteori är således ett viktigt ramverk att utvärdera mot. En del av utvärderingen har därför omfattat att rekonstruera förändringsteorierna för uppdragen. Detta har gjorts enligt Tillväxtverkets mall för förändringsteori. Förändringsteorierna återfinns i Bilaga B.

1.4.4 Kontrafaktisk ansats

Ett önskemål i utvärderingen har varit att måluppfyllelsen skall bedömas utifrån en kontrafaktisk ansats. Med kontrafaktisk ansats menas här att en aktör åstadkommer ett resultat som utan aktörens åtgärd inte skulle kunna realiseras. Ur metodhänseende är en kontrafaktisk ansats något som ställer stora krav på data- och analyskvalitet i en utvärdering: Idealiskt sett krävs någon form av experimentell utvärderingsdesign där det kontrafaktiska kan uppskattas utifrån skillnaderna mellan de som berörts av de aktuella regeringsuppdragen och kontroll- eller jämförelsegrupper. Förutsättningar för ett sådant angreppssätt har inte funnits (se vidare avsnitt 1.5). Vi har därför

närmat oss frågan genom att kartlägga uppdragens mervärde utifrån ett additionalitetsperspektiv.⁷ I korthet innebär detta att vi har delat upp mervärdet i tre beståndsdelar:⁸

- uppdragens mervärde utifrån dess effekter och förändringar avseende resultat (output-additionalitet),
- hur de påverkat att mer resurser satsats på kompetensförsörjning i näringslivet (input-additionalitet) samt
- om uppdragen åstadkommit några bestående förändringar i struktur eller arbetssätt (beteende-additionalitet).

1.4.5 Lärandeplan

Utvärderingen kan beskrivas som en lärandeutvärdering som kännetecknas av öppenhet och flexibilitet för olika intressenters behov och önskemål avseende lärande. Den främsta målgruppen för lärande i utvärderingen har varit Tillväxtverket och Regeringskansliet. För att främja lärande har utvärderingen genomförts med stöd av en lärandeplan som har väglett utvärderingsprocessen för att möjliggöra lärande för utvärderingens målgrupper (se Bilaga A).

1.5 Utvärderingens begränsningar

På grund av brist på underlag har en del metodologiska justeringar gjorts under utvärderingens genomförande. I dialog med beställaren har följande ändringar gjorts i förhållande till den ursprungliga ambitionsnivån för utvärderingen:

Fokusgruppsintervjuer. På grund av bristande underlag från projekten har inte rekrytering till fokusgruppsintervjuer kunnat göras enligt implementeringsplanen. Detta har påverkat möjligheterna till en aktiv interaktion och dialog mellan deltagare i projekten. För att kompensera för denna förändring har extra intervjuer med samverkanspartners genomförts.

Enkät till företag. Enkäter till företag har utgått på grund av avsaknad av tillgång till uppgifter om i projekten deltagande företag hos Tillväxtverket. Vi har i intervjuer ombett projektägarna att rapportera in uppgifter om deltagande företag, men har tyvärr inte erhållit uppgifter av kvalitet som möjliggjort att göra ett representativt urval av deltagande företag i projekten. Att genomföra en enkät hade därför inneburit en risk för försämrad kvalitet i utvärderingen, varför vi valt att i stället genomföra extra intervjuer med samverkanspartners.

⁷ Buisseret, T.J, Cameron, H.M & Georghiu, L (1995) What difference does it make? Additionality in the public support of R&D in large firms.

⁸ Se även Bilaga A

Kontrafaktisk ansats. Regeringsuppdraget Jobbsprånget skulle möjliggöra en jämförelse mellan tiden till etablering på arbetsmarknaden för de som ingått i Jobbsprånget och för dem som gått via arbetsförmedlingens vanliga erbjudande. Enligt implementeringsplanen skulle utvärderingen av Jobbsprånget därmed innehålla en ansats som möjliggjort en direkt jämförelse mellan deltagare i Jobbsprånget och en jämförelsegrupp. Tillgång till jämförelsedata har funnits att tillgå, åtminstone i någon mån och av en kvalitet som gör det möjligt att resonera utifrån. Däremot saknas tillförlitliga data om deltagarna i Jobbsprånget (experimentgruppen) som är nödvändig för att kunna göra en sådan jämförelse. Anledningen till det är att deltagarna är registrerade hos Arbetsförmedlingen och att myndigheten inte särskiljer deltagarna i Jobbsprånget från de som genomgått andra praktikinsatser. Dessutom har Arbetsförmedlingens kriterier för att få delta i praktikinsatser ändrats under uppdragets löptid varför det inte finns en enhetlig grupp som utgångspunkt för en jämförelse.

1.6 Disposition

I kapitel 2 redovisas resultaten, vår bedömning och lärdomar från datainsamlingen för respektive regeringsuppdrag. I kapitel 3 analyserar vi resultaten på en sammantagen nivå. Kapitel 4 innehåller utvärderingens slutsatser och i kapitel 5 redogör vi för våra rekommendationer.

2 Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde

I detta kapitel går uppdragen igenom var för sig och därefter redogörs för vår bedömning av hur väl projekten har nått sina uppsatta mål och hur relevanta de har varit i förhållande till sina respektive regeringsuppdrag, i vilken utsträckning de metoder och modeller som utvecklats inom ramen för projekten har potential att vara bärkraftiga och vilket mervärde projekten bidragit till.

2.1 Uppdrag att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet

2.1.1 Beskrivning av uppdraget

Uppdraget att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning har gått ut på att utöka antalet framgångsrika initiativ för att skapa enklare vägar till jobb i näringslivet för personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. Detta ska uppnås genom att finansiera insatser som ska främja förutsättningar för personer som har svårt att få eller behålla ett arbete, till exempel nyanlända och långtidsarbetslösa, att bli anställda. Insatserna omfattar utbildning, validering, praktik, matchning, yrkeskompetenskartläggningar och yrkessvenska. Uppdraget ska genomföras med utgångspunkt i företagets behov och bidra till att målgrupperna kommer i arbete. Regeringen ser gärna att en del av medlen används till projekt där arbete kombineras med utbildning och medel kan med fördel riktas till branscher med stora rekryteringsbehov.⁹

Uppdragets mål är att fler företag ska få tillgång till rätt kompetens och att fler personer som är nyanlända och långtidsarbetslösa får möjlighet att matchas mot näringslivsinriktad praktik, utbildning, anställning och kompetensutveckling. Medel ska fördelas till projekt drivna av företag och aktörer som har goda förutsättningar att genomföra verksamhet som bidrar till uppdragets mål.

Tillväxtverkets primära målgrupp för aktiviteterna är företag, i första hand små och medelstora företag (SMF), som har svårt att rekrytera arbetskraft med relevant kompetens. Det handlar bland annat om företag i branscher med stora rekryteringsbehov och som kan erbjuda arbetstillfällen som inte kräver högre utbildning. För att kunna tillgodose behovet av kompetens ska insatser riktas till grupper som idag har svårt att etablera eller återetablera sig på arbetsmarknaden, i första hand nyanlända och personer som varit utan arbete en längre tid.

Uppdraget ledde till att ett 30-tal projekt beviljades projektmedel i två utlysningar under 2018. Flertalet har pågått till och med 2020 och de sista har avslutats under våren 2021. Elva projekt har ingått i utvärderingen. Dessa har valts ut för att representera projektportföljen som helhet.

⁹ Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet, N2018/01053/KSR

Projektägare har varit företag, kommuner, regioner, studieförbund och ideella organisationer. Projektens verksamhet omfattar coachning, utbildning, praktik, validering, kompetensutveckling och matchning. Flertalet av projekten kombinerade dessa olika typer av insatser. En övervägande del av projekten har branschriktning.

2.1.2 Måluppfyllelse inklusive bieffekter

En majoritet av projekten har uppvisat en hög grad av måluppfyllelse i bemärkelsen att projektens målsättningar helt eller delvis uppnåtts under projektens löptid. Gemensamt för de projekt som uppvisar en lägre grad av måluppfyllelse är att de har haft vaga, svåråtgörbara och/eller felformulerade mål och resultatindikatorer. Exempel på vaga och svåråtgörbara målsättningar är "att skapa meningsfull sysselsättning för nyanlända" eller "förbättrad organisationsöversyn för att frigöra arbetsuppgifter". Projekt med en lägre grad av måluppfyllelse tycks också ha haft svårare att initiera ändamålsenliga insatser under projektens löptid, framför allt under uppstartsfasen. Eftersom mål och indikatorer är vägledande för vilka insatser som projektet ska genomföra är otydliga indikatorer sannolikt en del av förklaringen till dessa projekts svårigheter att initiera ändamålsenliga insatser. En annan orsak till den lägre graden av måluppfyllelse är bristande målgruppsinsikt (målgrupper inkluderar arbetssökande, företag och branscher, med flera). Det handlar framför allt om att projekten inte har kartlagt målgruppernas behov och förutsättningar i tillräckligt hög utsträckning, vilket har lett till att projekten varken har lyckats nå ut till eller utforma relevanta insatser för målgruppen.

Ett flertal metoder och modeller har utarbetats och beprövats inom insatsernas genomförande. Dessa inkluderar ett antal matchnings- och valideringsmodeller, målgruppsanpassade utbildningar och arbetsträning, samt nya samverkansmodeller mellan offentliga aktörer och näringslivet. Ett innovativt exempel är en metod som bygger på VR (*virtual reality*) och som utvecklades för att möjliggöra arbetsprover inom lager- och terminalarbete. Metoden har lett till att rekryterare har fått ett nytt verktyg för validering och matchning. Metoden har visat sig vara spridningsbar och kan tillämpas inom flera områden för arbetssökande som saknar formella kvalifikationer eller intyg som styrker deras erfarenheter. Ytterligare ett framgångsrikt exempel är ett projekt som utvecklat en modell för hur man systematiskt genom introduktion, språkutveckling, yrkesprofilering samt validering kan skapa nya vägar in på arbetsmarknaden i en bransch med stora rekryteringsbehov och goda förutsättningar att anställa ur målgruppen nyanlända och utrikesfödda.

En vanlig bieffekt som uppstått som en konsekvens av insatserna är nya och ökade insikter om arbetsgivares kompetensbehov, kunskaper och attityder. Flera av projektägarna uppger att arbetsgivarnas behov av stöd var större än de trodde inledningsvis och att de därför under projektens gång förskjutit fokus från arbetstagarna till arbetsgivarna.

Bland de projekt som har ett väl utvecklat samarbete med Arbetsförmedlingen framhålls att arbetsgivarnas förtroende för myndigheten ökat, vilket i sin tur har bidragit till en högre benägenhet bland arbetsgivarna att erbjuda anställning eller praktik för de kandidater som kommer från Arbetsförmedlingen. Etablering av samverkansnätverk inom kommun eller region, där arbetsgivare och arbetsförmedlare kan mötas och utveckla samarbeten, beskrivs som en nyckelfaktor till stärkta relationer och förtroendeskapande mellan parterna som i slutändan kan bidra till effektivare matchningsprocesser och en stärkt kompetensförsörjning.

2.1.3 Relevans

En majoritet av projekten uppvisar en mycket hög grad av relevans genom att deras syften och mål svarar väl mot regeringsuppdragets syfte och mål. De projekt som har uppvisat högst relevans har haft en stark förankring i näringslivet vilket har underlättat för projekten att nå Tillväxtverkets primära målgrupp, företagen. Majoriteten av dessa har också fokuserat på att utveckla och bepröva metoder och modeller för validering och matchning med utgångspunkt i företagets behov, vilket på ett direkt sätt bidragit till näringslivets kompetensförsörjning.

Mindre relevanta projekt förefaller bero främst på dålig målgruppsinsikt (målgrupper inkluderar arbetssökande, företag och branscher, med flera) samt vaga och ottydliga målformuleringar vilket bidragit till att insatserna kommit att handla om kunskapsinsamling och/eller informationsspridning snarare än kompetensförsörjning. I ett fall påverkades relevansen och måluppfyllelsen negativt av att projektägaren inte hade det förtroende som behövdes från branschen att utföra de insatser som var nödvändiga för att uppnå målen. Projektet i fråga är ett exempel på vikten av en stark förankring i näringslivet, särskilt när det handlar om utveckling av metoder och modeller som ska främja kompetensförsörjning till en specifik bransch.

En stor andel av projekten har varit beroende av Arbetsförmedlingen för tillgång till arbetssökande som kan ta del av insatserna. En majoritet av projekten uppger att samarbetet mellan projektägare och Arbetsförmedling har fungerat bra. Samtidigt lyfts den pågående omstruktureringen av Arbetsförmedlingen återkommande som ett hinder för genomförandet. En projektägare uppger till exempel att färre arbetssökande kunde matchas mot företag varför antalet arbetsgivare som ville delta i projektet minskade. I ett annat projekt ledde omstruktureringen till att handläggare på Arbetsförmedlingen var tvungna att omfördela sin tid till förmån för interna processer varför projektet inte kunde tilldelas deltagare. Ett annat problem som framhållits i intervjuerna är att andra insatser från Arbetsförmedlingen har konkurrerat ut projektens insatser med färre deltagare till följd.

2.1.4 Bärkraftighet

Flera av de metoder och modeller som beprövats och utarbetats i projekten har potential att vara hållbara över tid. De projekt som utvecklade metoder och modeller med högst potential att vara bärkraftiga har gjort detta inom ramen för projektägarens befintliga verksamhet. Ett exempel på detta är det bemanningsföretag som utvecklade ett VR-verktyg som möjliggjorde arbetsprover i virtuell miljö, ett verktyg som snabbt vidareutvecklades för att kunna användas bredare och därefter implementerades i ordinarie verksamhet. Ett annat exempel är ett projekt som syftade till att utveckla metoder för att förbättra projektägarens egen mottagarkapacitet i förhållande till målgruppen nyanlända och utrikes födda.

Projekt som utvecklade metoder och modeller som bedöms vara hållbara över tid förefaller i högre grad ha haft en plan för framtida implementering tidigt i processen, ofta redan vid projektplaneringen. Det handlar framför allt om en konkret plan kring hur verksamheten ska finansieras efter projektslut. Ett exempel är ett projekt som utvecklade en metodik som ger människor som står långt ifrån arbetsmarknaden kvalificerande yrkeserfarenhet med hjälp av validerad praktik kopplat till branscher med behov av ny kompetens. Projektägaren hade som utgångspunkt redan i formulerandet av projektet att verksamheten inte skulle vara bidragsberoende, och idag drivs verksamheten genom finansiering av projektägarens företagspartners.

Bärkraftigheten tycks också vara bättre när de metoder och modeller som utvecklats har utgått från, och varit förankrade i företagets förutsättningar och behov. Ett exempel är utvecklingen av en branschvalideringsmodell med tillhörande yrkeskvalifikation. Modellen utvecklades med utgångspunkt i andra branschvalideringsmodeller men anpassades efter branschspecifika kriterier. Modellen är numera implementerad och har ett starkt stöd av såväl arbetsgivarorganisationer som fackförbund.

De projekt som inte bedöms vara bärkraftiga har gemensamt att de saknar en strategisk ansats om att det måste finnas en naturlig part med förutsättningar att implementera de metoder och modeller som utvecklats i projektet. Detta förefaller även hänga ihop med att projekten arbetat utifrån diffusa målsättningar och syften. Vaga målsättningar har hindrat projekten att genomföra strategiska insatser som kan få långsiktiga effekter för kompetensförsörjningen. Flera av de projektägare som drivit dessa projekt har även varit projektstyrda organisationer utan förutsättningar att implementera resultat i den egna verksamheten. När organisationer saknar förutsättningar till implementering av resultat i den egna verksamheten har projektens bärkraftighet i stället varit avhängt implementering av resultat hos deltagande parter, vilket har misslyckats.

2.1.5 Mervärde

Det finns flera mervärden som uppstått till följd av de insatser som finansierats av Tillväxtverket inom ramen för regeringsuppdraget. Ett tydligt mervärde är sprunget ur den coaching som flera

projekt givit arbetsgivarna i att se att nyanlända, utrikesfödda och långtidsarbetslösa personer kan utgöra ett viktigt tillskott på kompetens till deras verksamheter. Över lag finns en stor osäkerhet bland arbetsgivarna i att rekrytera från dessa grupper vilket förklaras av till exempel svårigheter att bedöma erfarenheter och kvalifikationer, en rädsla för att bristande språkkunskaper ska utgöra ett hinder eller en oro att göra en felrekrytering som på olika sätt kan få negativa konsekvenser för verksamheten.

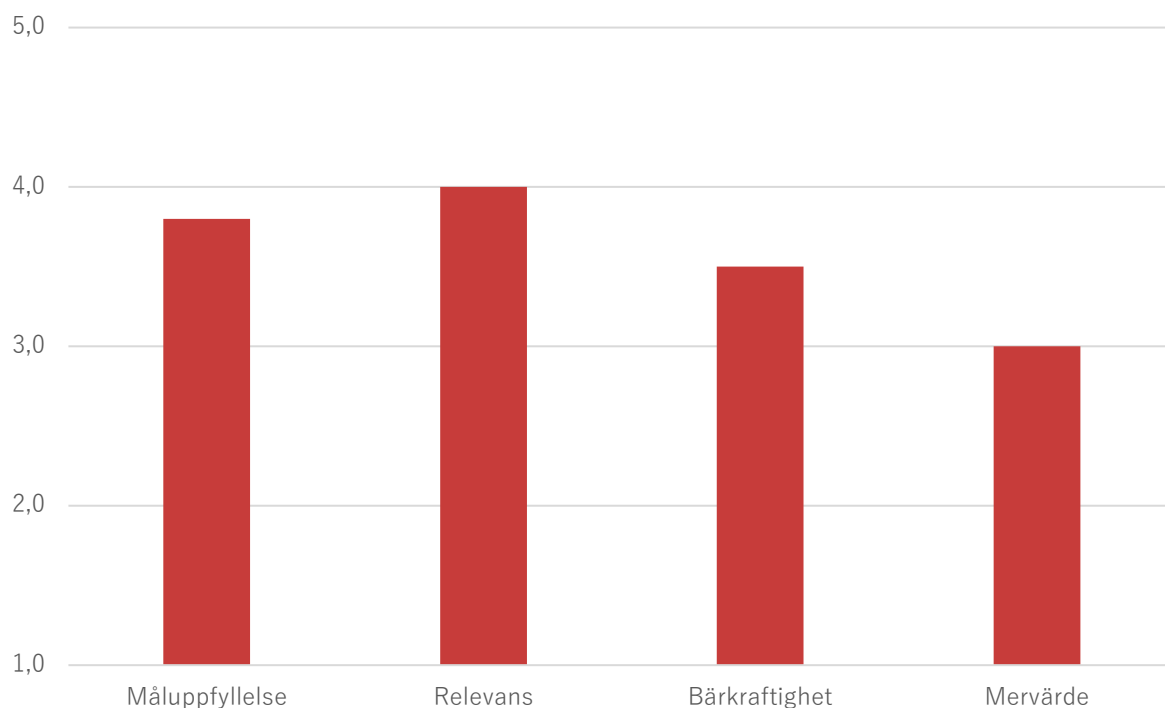
De projekt som har arbetat med stödjande och rådgivande insatser gentemot företagen har bidragit till en ökad förståelse för målgruppen och i förlängningen förändrade attityder hos företagen. Flera av de projekt som har haft detta företagsfokus har också utvecklat metoder och modeller som ska öka företagets mottagarkapacitet. När företagen får upp ögonen för de här målgrupperna och dessutom erbjuds verktyg att ta emot personer ur målgrupperna skapas en efterfrågan hos arbetsgivarna. Denna efterfrågan tycks ha skapat en ökad benägenhet att anställa personer ur målgrupperna och bidrar på så sätt till att främja näringslivets kompetensförsörjning.

Andra tydliga mervärden som tillkommit genom projektens samverkansinsatser är en förbättrad lokal samverkan, förbättrade relationer och förtroendeskapande mellan parterna, vilket i sin tur främjat mer effektiva matchningsprocesser och förkortade ledtider i handläggning, vilket lett till att individer snabbare har kunnat etablera sig på arbetsmarknaden.

2.1.6 Sammanfattande bedömning

I Figur 1 illustreras vår bedömning av projektens måluppfyllelse, samt relevans, bärkraftighet och mervärde i förhållande till regeringsuppdraget enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i arbetslivet.

Figur 1 Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att måluppfyllelsen är hög. De projekt som har lyckats utforma tydliga och mätbara målsättningar och indikatorer från projektstart som i sin tur har väglett utformandet av insatser under projektens gång, har generellt haft en högre måluppfyllelse. De flesta av projektens insatser är dessutom relevanta i relation till regeringsuppdragets övergripande syfte och mål. De projekt som bedöms vara mest relevanta har gemensamt att de har haft en mycket stark förankring i näringslivet och syftat till att utveckla metoder och modeller, för det mesta i form av validering och matchning, för att främja kompetensförsörjning med utgångspunkt i företagens behov.

De projekt som har en lägre måluppfyllelse har också misslyckats att genomföra insatser som är relevanta för regeringsuppdraget. Dessa projekt tenderar att ha vaga, felformulerade eller svårmeasurable målsättningar och indikatorer vilket tycks ha lett till missriktade insatser och problem att genomföra insatserna. De präglas också ofta av en dålig målgruppsinsikt vilket har bidragit till att projekten varken lyckats nå ut ordentligt till målgrupperna eller utforma relevanta insatser för dem.

Projektens bärkraftighet varierar. Det finns ett flertal projekt som har lyckats utforma nya metoder eller modeller för kompetensförsörjning av personer från de relevanta målgrupperna och som vi bedömer är hållbara över tid. De projekt som bedöms vara mindre bärkraftiga har gemensamt att

de saknat en strategisk ansats för långsiktig implementering av projektresultat och/eller har saknat förutsättningar för intern implementering av projektresultat.

De insatser som studerats inom ramen för regeringsuppdraget visar på ett antal viktiga mervärden. Insatserna har bidragit till kompetensutveckling och attitydförändringar bland arbetsgivare, vilket har främjat rekrytering av personer ur de relevanta målgrupperna. Insatserna har också bidragit till förbättrad lokal samverkan, vilket har inneburit effektivare matchningsprocesser som i sig lett till att individerna snabbare har kunnat etablera sig på arbetsmarknaden.

2.2 Uppdrag att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor

2.2.1 Beskrivning av uppdraget

Uppdraget att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor har gått ut på att Tillväxtverket, som ett led i myndighetens arbete med att stödja kompetensförsörjning för företag, ska finansiera insatser som kan öka kontaktytorna med arbetsmarknaden och stärka nätverkande för utrikes födda kvinnor och då särskilt nyanlända kvinnor. Syftet är att tillvarata målgruppens kompetens och potential i företrädesvis privat sektor. Uppdraget ska genomföras med utgångspunkt i företagens kompetensbehov och vara ett led i regeringens arbete med att skapa förutsättningar för fler och enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning.¹⁰

Tillväxtverkets primära mål med uppdraget är att fler utrikes födda kvinnor, inklusive nyanlända, bidrar till kompetensförsörjningen genom anställning eller som företagare. Ytterligare mål är att fler utrikes födda kvinnor ska delta i studier, praktik eller andra aktiviteter för att därigenom stärka sina möjligheter att ta ett arbete eller starta företag. Dessutom önskas att fler aktörer så som kommuner, organisationer och företag bidrar till målen genom att erbjuda nätverk, praktik, utbildning, arbete eller stöd till företagande anpassat till gruppens förutsättningar och arbetsmarknadens behov.

Målgrupper för aktiviteterna är utrikes födda kvinnor, särskilt nyanlända, som har behov av insatser för att kunna ta ett arbete eller starta företag, samt privata och offentliga arbetsgivare med behov av kompetens som kan tillgodose av personer ur målgruppen. Uppdraget riktar sig även till föreningar och organisationer som har behov av att få arbetsuppgifter utförda och möjlighet att ge stöd och handledning till personer ur målgruppen. Enligt Tillväxtverket är uppdraget i första hand inriktat mot kompetensförsörjning i näringslivet men myndigheten gjorde bedömningen att det även var motiverat att tillåta insatser som syftade till arbete i offentlig sektor och i privata vård- och

¹⁰ Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor, N2018/01430/KSR

omsorgs företag. Även delar av civilsamhället bedömdes kunna fungera som arbetsgivare som kan erbjuda ett första jobb som blir en väg in till arbetsmarknaden.

Tillväxtverket genomförde en utlysning under sommaren 2018. För att beviljas medel krävdes att projektägaren finansierade minst 20 procent av kostnaderna för genomförandet med egna eller samarbetsparts medel. Det inkom 38 ansökningar varav elva projekt beviljades finansiering till sammanlagt 34 miljoner kronor. Ytterligare ett projekt hade redan under uppdragets uppstartsfas överförs från en utlysning inom ramen för uppdraget att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet. Projektägare är kommuner, utbildningsaktörer och aktörer inom idéburen sektor. Projektens verksamhet omfattar nätverksskapande, arbetslivsorientering, utbildning, validering och matchning mot enkla jobb. Flertalet av projekten kombinerade dessa olika typer av insatser, vissa av dem även med branschriktning.¹¹ Av dessa elva projekt har fyra ingått i utvärderingens urval. Projekten har drivits av en kommun, två utbildningsaktörer samt en aktör inom idéburen sektor, och de har valts ut för att representera projektportföljen som helhet.

2.2.2 Måluppfyllelse inklusive bieffekter

De fyra utvalda projekten har alla haft konkreta och mätbara mål och indikatorer som väl avspeglar projektens övergripande syften. Två av projekten uppvisar en mycket hög grad av måluppfyllelse i bemärkelsen att de uppsatta projektmålen har uppnåtts. Ett projekt har till stor del nått sina uppsatta mål men har på grund av restriktionerna under pandemin ännu inte kunnat implementera vissa delar. Ett projekt brast i målgruppsinsikt, vilket ledde till att insatserna inte anpassades till målgruppens förutsättningar. Det ledde i sin tur till svårigheter att rekrytera målgruppen utrikes födda kvinnor, vilket resulterade i utdragna och resurskrävande rekryteringsprocesser och försvårade genomförandet och i förlängningen också måluppfyllelsen.

Ett flertal metoder och modeller har utarbetats och beprövats inom insatsernas genomförande. Ett projekt avsåg utveckla en helt ny metod som sedan skulle kunna implementeras i projektägarens ordinarie verksamhet. De andra tre projekten använde sig i stället av metoder och modeller som redan var etablerade i projektägarnas verksamhet. Ett av projekten avsåg att applicera den för verksamheten etablerade metoden på målgruppen utrikesfödda kvinnor, ett syftade till att skala upp och utveckla projektägarens verksamhet och sprida användandet av metoden till fler aktörer, och ett avsåg att utveckla och anpassa den för verksamheten etablerade metoden till språksvaga individers förutsättningar.

¹¹ Tillväxtverket (2019). Uppdrag att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor, delrapport 2

Ett av projekten använde en metod som går ut på att utforma avlastningstjänster genom att bryta ut enklare, praktiska arbetsuppgifter som tar mycket tid i anspråk för ordinarie personal och som målgruppen klarar av att utföra utan någon omfattande handledning och sedan matcha projektdeltagarna mot dessa. Metoden har framgångsrikt utvecklats och beprövats inom ramen för projektet. Ett annat projekt utvecklade en grundutbildning och valideringsplattform för språksvaga, men på grund av restriktionerna under pandemin har dessa ännu inte kunnat implementeras. De övriga två projektens insatser gick ut på att genom utbildning, arbetslivsorientering, nätverksskapande aktiviteter och praktik stärka deltagarnas förutsättningar på arbetsmarknaden.

Projektet som skulle tillämpa en för projektägaren etablerad metod på en ny målgrupp (utrikesfödda kvinnor) hade svårigheter att rekrytera deltagare från målgruppen. Detta berodde till stor del på att den strategi de hade för att rekrytera inte var anpassad till målgruppen. Den var heller inte förankrad hos Arbetsförmedlingen som är den aktör som kan anvisa deltagare, vilket innebar att de hade svårt att få deltagare. Projektet hade heller inte fullt ut identifierat och anpassat insatserna efter målgruppens förutsättningar vilket ytterligare försvårade genomförandet.

En utmaning för projektet var bland annat att erbjuda möjligheten att fortsätta studier på SFI (svenska för invandrare) på 50 procent, vilket i många fall är ett krav för språksvaga individer enligt deras planering från Arbetsförmedlingen och en förutsättning för att kunna erhålla aktivitetsersättning eller försörjningsstöd. Projektägaren hade inte heller förutsett hur heterogen målgruppen är när det gäller till exempel utbildningsbakgrund, eller att många av deltagarna saknade körkort. Enligt en representant för projektägaren är en av de viktigaste lärdomarna från projektet att innan projektstart bättre undersöka förutsättningarna för att kunna driva projektverksamheten.

En annan lärdom som lyfts fram av projekten är värdet av att arbeta i könsuppdelade grupper. Genom intervjuer med deltagarna framkom det att kvinnorna gärna ville ha mötesplatser med andra kvinnor och där de kan stärkas i sin kvinnoroll. Flera delar av projektägarens ordinarie verksamhet har därefter börjat fördela grupper efter kön.

En viktig bieffekt för projektet som matchade mot avlastningstjänster var en påtaglig stressreduktion bland ordinarie personal. En annan bieffekt var en tydlig språkförbättring bland deltagarna. Att projektdeltagarna så tydligt kunde bidra till verksamheten lyfts som mycket utvecklande på individnivå vilket har lett till ökad anställningsbarhet. En viktig lärdom från projektet är att det går att matcha målgruppen, som ofta bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden, mot riktiga jobb som ger direkt nytta för både arbetsgivaren och arbetstagaren. Insikten att många ur målgruppen utrikes födda kvinnor både kan och vill jobba lyfts även det fram som en viktig lärdom.

2.2.3 Relevans

Projektens syften och mål svarar i hög grad mot regeringsuppdragets syfte och mål. Alla fyra projekten syftar såväl till att öka sysselsättningen bland utrikes födda kvinnor som att stärka deras nätverk och kontaktytor med arbetsmarknaden. Två av projekten har på ett konkret sätt utgått från företagets kompetensbehov. Det tredje projektet har tagit sin utgångspunkt i en bransch med stora rekryteringsbehov medan det fjärde projektet uppvisar en något svagare näringslivsanknytning. Det projekt som under projekttiden har varit mest framgångsrikt i att få ut utrikes födda kvinnor i sysselsättning har på ett tydligt sätt riktat både insatsernas upplägg och genomförande mot arbetsgivaren och dennes behov. Det gäller även projektet som utvecklat ett branschspecifikt utbildningsmaterial där projektet har haft en väldigt stark näringslivsanknytning och där företagen i branschens har varit mycket delaktiga.

De andra två projekten har i sitt upplägg och genomförande i stället haft ett större fokus på att öka individens anställningsbarhet. Relevansen förefaller vara lägre i dessa projekt. I ett av projekten beror det på en bristande näringslivsanknytning, men i det andra på grund av att insatserna inte i tillräckligt hög utsträckning anpassats efter målgruppens förutsättningar.

Två av projekten upplevde svårigheter med att få Arbetsförmedlingen att anvisa deltagare till projekten. För ett av dessa projekt handlade det om bristande insikt i Arbetsförmedlingens uppdrag och regler. För det andra projektet var det främst reformeringen av myndigheten som orsakade svårigheter, först med borttagandet av extratjänster, därefter på grund av att projektägaren inte var samarbetspartner till Arbetsförmedlingen. Utöver svårigheterna att få deltagare anvisade ställde Arbetsförmedlingen dessutom i vissa fall krav på att deltagare skulle läsa SFI på 50 procent vilket utgjorde ytterligare en utmaning eftersom det hindrade deltagarna att delta i projektaktiviteter.

2.2.4 Bärkraftighet

Flera av de metoder och modeller som beprövats och utarbetats i projekten har potential att vara hållbara över tid. Två av projekten hade som syfte och mål att utveckla metoder och modeller som kan implementeras i projektägarens ordinarie verksamhet, vilket innebär att bärkraftighet uppnåddes i samband med måluppfyllelsen. En av dessa projektägare har efter projektslut utökat tillämpningen av metoderna i ordinarie verksamhet och har även börjat använda sig av metoderna i andra projekt. Även lärdomar från projektet har applicerats i andra delar av verksamheten, så som fördelarna med att arbeta i könsuppdelade grupper. För två av de andra projekten saknar projektägaren möjlighet att fortsätta bedriva verksamheten utan extern finansiering. I ett av dessa projekt är den framtagna metoden färdig att implementeras men det kräver en aktör med ekonomiska medel och/eller uppdrag från Arbetsförmedlingen för att säkerställa en effektiv tillgång till arbetssökande ur målgruppen. I det andra projektet utgörs hindret främst av att metoden bättre

behöver anpassas efter målgruppens förutsättningar för att vara effektiv, vilket inkluderar en förbättrad samverkan med Arbetsförmedlingen.

2.2.5 *Mervärde*

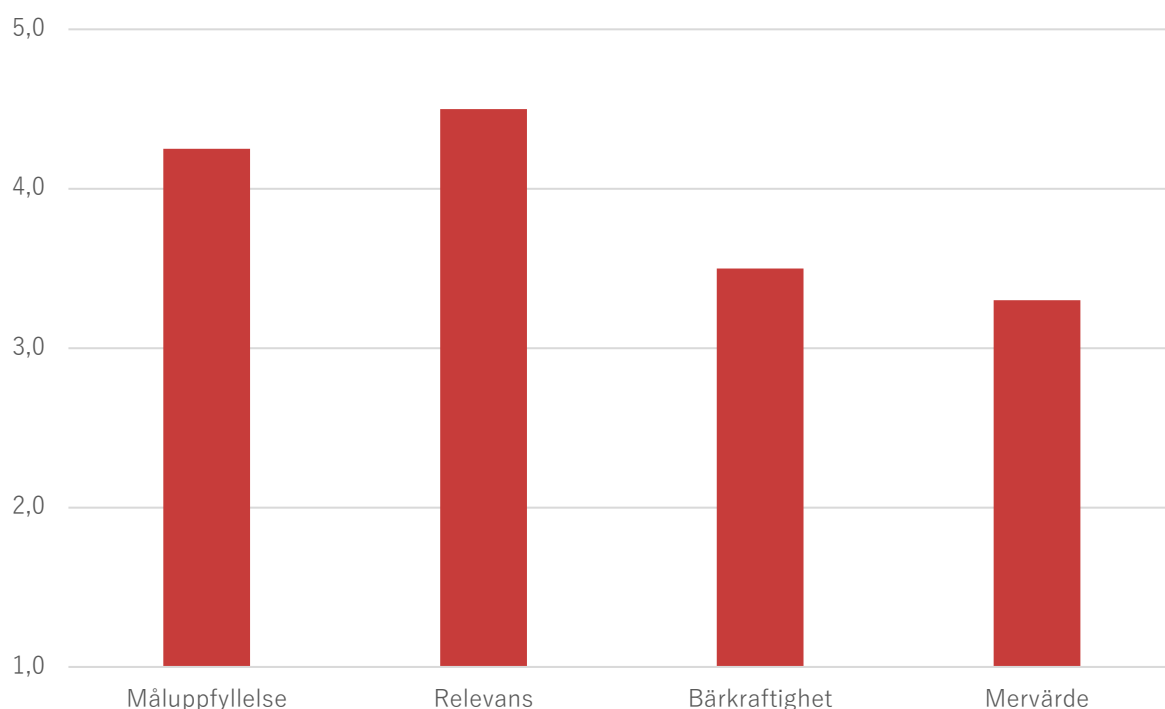
Det viktigaste mervärdet av projekten är att individer ur en i många avseenden utsatt grupp, och som av många bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden, har fått anställning eller gått vidare till andra former av sysselsättning så som studier. Uppdraget har dessutom resulterat i att metoder och modeller har tagits fram, beprövats och i vissa fall implementerats.

Uppdraget har också på ett tydligt sätt bidragit till att extra resurser satsas på en målgrupp som många gånger inte nås av etablerade insatser. Flera av intervjupersonerna vittnar om behovet av riktade insatser för att nå ut och fånga upp målgruppen nyanlända och utrikes födda kvinnor. Intervjupersonerna lyfter även de mjuka värden som projekten bidragit till, så som ökat självförtroende hos projektdeltagarna samt att utrikes födda kvinnor har lyfts upp och synliggjorts vilket i sin tur ökat viljan hos företagen att ta emot denna målgrupp.

2.2.6 *Sammanfattande bedömning*

Figur 2 visar vår bedömning av projektens interna måluppfyllelse, samt relevans, bärkraftighet och mervärde i förhållande till regeringsuppdraget att förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor.

Figur 2 Projektens måluppfyllelse, relevans och bärkraftighet i Nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att insatsernas uppsatta mål i regel helt eller delvis har uppnåtts under projektens löptid. Måluppfyllelsen är lägst i det fall där projektägaren inte lyckats med att identifiera och anpassa insatserna efter målgruppens förutsättningar på ett adekvat sätt. På grund av detta har de metoder som använts i projektet även låg bärkraftighet i förhållande till målgruppen, trots att de är väl etablerade inom projektägarens ordinarie verksamhet.

Alla fyra projekt uppfyller en hög grad av relevans sett till uppdragets syfte och mål. En av projektägarna hade en något svag förankring i näringslivet och saknade etablerade kontakter och nätverk i näringslivet men har tack vare den utvecklade metodens bärkraftighet ändå förutsättningar att på sikt bidra till näringslivets kompetensförsörjning. Detta projekt hade som mål att utveckla en metod för att stärka utrikes födda kvinnors ställning på arbetsmarknaden som kunde implementeras i projektägarens egen verksamhet, ett mål som också uppnåddes. Bärkraftigheten är hög i de två projekt som har utvecklat och beprövat metoder och modeller inom ramen för projektägarens befintliga verksamhet, och lägre för den projektägare som är beroende av extern finansiering för att bedriva sin verksamhet. För ett av projekten hänger den låga bärkraftigheten ihop med låg måluppfyllelse och relevans, vilket i sin tur orsakats av bristande målgruppsinsikt.

Alla fyra projekt har dock bidragit till ett tydligt mervärde i och med att extra resurser satsas på en i många avseenden utsatt grupp som sällan nås av etablerade insatser. Det viktigaste mervärdet av projekten är att individer ur denna målgrupp, som av många bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden, har fått anställning eller gått vidare till andra former av sysselsättning så som studier.

2.3 Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet

2.3.1 Beskrivning av uppdraget

Uppdraget är en satsning för att utveckla och stärka integrationsperspektivet i det regionala tillväxtarbetet med fokus på kompetensförsörjning. Integrationsperspektivet ska stärkas genom bland annat stöd, metodutveckling och lärande till regionalt utvecklingsansvariga aktörer. I genomförandet ska särskild hänsyn tas till hur kompetenser från nyanlända kvinnor kan tas tillvara för att möta arbetsmarknadens kompetensbehov på kort och lång sikt. Dessutom ska synergier med andra relevanta uppdrag på området eftersträvas. Det gäller exempelvis Tillväxtverkets uppdrag att förbättra nätverk och kontakter med arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor men också

länsstyrelsernas ansvar att stötta kommunernas planering och Arbetsförmedlingens ansvar för etableringsinsatser. Uppdraget har som syfte att i första hand påverka system och arbetssätt.¹²

Målsättningen var att 10–15 regioner under projektperioden skulle ha utvecklat metoder eller modeller i det regionala kompetensförsörjningsarbetet och som innebär att regionerna är bättre rustade att göra analyser, planera utbildningsinsatser och samverka med myndigheter och näringsliv så att nyanlända eller utrikes födda kvinnors (och andras) kompetenser kan tas tillvara på arbetsmarknaden.¹³ Uppdraget riktar sig i första hand till regionalt utvecklingsansvariga, medan myndigheter och kommuner i regionerna, näringslivet och branschorganisationer, samt utrikesfödda kvinnor är uppdragets sekundära målgrupper. För att få medel krävs 50 procent medfinansiering från projektägare.¹⁴

Under sommaren 2018 genomförde Tillväxtverket en riktad utlysning till regionerna i samverkan med uppdraget att främja utrikes födda kvinnors företagande. I den riktade utlysningen kunde regionerna välja att arbeta med båda perspektiven eller ett av dem. Det var alltså möjligt att arbeta med att stärka integrationsperspektivet i kompetensförsörjningsarbetet med fokus på att stärka tillgången på arbetskraft till regionens arbetsplatser, och/eller stärka integrationsperspektivet i den regionala stödstrukturen för att starta och driva företag. Syftet med detta var dubbelt. Dels skulle det underlätta för regionerna att kunna medverka i båda uppdragen utan att behöva driva två projekt. Dels ville myndigheten främja ett helhetsperspektiv på möjligheterna att ta tillvara utrikes föddas kompetens och förmågor i det regionala tillväxtarbetet.¹⁵

Trots att regionerna innan utlysningen informerades och gavs möjlighet att lämna synpunkter på utlysningen fick Tillväxtverket inte in ansökningar motsvarande de medel som myndigheten hade att fördela i den första ansökningsomgången. Myndigheten beslutade därför att öppna en andra utlysning i december 2019. Denna utlysning fick ett bredare anslag, genom att projektmedel också kunde sökas för att stärka integrationsperspektivet i regionernas arbete med att utveckla lärcentra, validering och regionalt yrkesvux.¹⁶

¹² Näringsdepartementet (2018). Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet 2018–2020, N2018/01438/RTS

¹³ Tillväxtverket (2018). Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet, 2018–2020, delrapport 1

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Tillväxtverket, Uppdrag att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet, 2018–2020, delrapport 2, 2019.

¹⁶ Ibid.

Inom ramen för uppdraget har Tillväxtverket beviljat medel för åtta projekt. Projektägarna utgörs av sju regioner och ett kommunalförbund och medel har sökts för följande insatser:

- Initiera och bygga strukturer för regional samverkan kring integrationsfrågor
- Kartläggning och analys av pågående verksamheter och behov
- Ta fram handlingsplaner och/eller stärka skrivningar i regionala handlingsplaner och i den regionala utvecklingsstrategin (RUS)
- Konkreta insatser för att stärka matchningsarbetet framför allt utifrån näringslivets behov
- Utveckla och pröva metod för webbaserad SFI-undervisning för utrikes födda kvinnor med högre utbildning och kort tid i Sverige
- Utveckling av modell för validering och genomförande av utbildning till sömmerska/skräddare inom regionalt yrkesvux
- Stärkt integrationsperspektiv i det företagsfrämjande arbetet
- Regional samverkan och utveckling av gemensamma arbetssätt i samtliga kommuner i en region

Projektägarna för de tre (av åtta) finansierade projekt som ingår i utvärderingen utgörs av två regioner och ett kommunalförbund.¹⁷ Projekten har valts ut för att representera projektportföljen som helhet.

2.3.2 Måluppfyllelse och bieffekter

Insatsernas uppsatta mål har i regel helt eller delvis uppnåtts under projektens löptid. Ett projekt uppvisar en lägre grad av måluppfyllelse. Detta har haft mål och indikatorer som varit vaga, svårämbara och/eller felformulerade. Som exempel på ett felformulerat mål kan nämnas att projektet hade som mål att andelen arbetslösa i gruppen utrikes födda skulle minska i regionen. Målet är felformulerat eftersom arbetslösheten i regionen kan minska eller öka oberoende av projektresultaten vilket gör det är omöjligt att mäta huruvida en eventuell förändring är ett resultat av projektets insatser.

De metoder som har utarbetats och beprövats inom insatsernas genomförande har framför allt handlat om att genomföra kartläggningar och nulägesanalyser för att kunna ta fram strategier, handlingsplaner, utbildningar och valideringsmodeller samt finna former för samverkan och kunskapsutbyte mellan offentlig sektor och näringsliv. Följande metoder och modeller har bland annat tagits fram:

- En modell för validering samt utbildning till sömmerska/skräddare inom regionalt yrkesvux

¹⁷ En av regionerna var vid ansökningstillfället ett kommunalförbund men övergick till en region 2019.

- En modell för samverkan och kunskapsdelning i form av en kunskapsplattform som samlar kunskapsunderlag, kartläggningar och analyser av målgruppen utrikes födda (främst kvinnor), som delas med regionens aktörer och som ska ligga till grund för mål, strategier, och insatser på olika nivåer och av olika aktörer i regionen
- Ett nätverk för erfarenhetsutbyte och gemensam metodutveckling för integrationscoacher från samtliga kommuner i regionen
- En metod för att främja enklare vägar till jobb, samt en handlingsguide för hur man ska adressera företagets kompetensbehov

Det finns flera bieffekter som uppstått som en direkt konsekvens av genomförda insatser i projekten. I ett projekt ökade exempelvis samverkan mellan aktörer i regionen efter att de, trots att det inte var ett mål med projektet, hade sammanförts för att ge inspel till kartläggningar som låg till grund för regionens handlingsplan för kompetensförsörjning. Efter projekt slut initierade aktörerna integrationsfrämjande aktiviteter tillsammans eftersom de fann att deras verksamheter kompletterar varandra.

2.3.3 Relevans

Insatsernas upplägg och genomförande svarar till stor del mot syftet med regeringsuppdraget. Projektens upplägg och syften speglar över lag uppdragets ambitionen att i första hand påverka system och arbetssätt. Däremot medför Tillväxtverkets breddning av uppdraget att det finns projekt som inte nödvändigtvis svarar mot syftet att direkt stödja regionalt utvecklingsansvariga i arbetet med att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet. Dessa projekt förefaller ha en lägre relevans eftersom de inte behöver stödja regionalt utvecklingsansvariga aktivt, utan genomförda aktiviteter har i stället adresserat utrikes födda och nyanlända kvinnors vägar till arbete mer direkt. För att projektens insatser bättre ska kunna svara mot regeringsuppdragets syfte och mål skulle projekt av det senare slaget företrädesvis kunna inrymmas i regeringsuppdragen "enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet" eller "nätverk och kontakter med arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor". Generellt är genomförda aktiviteter, såsom kartläggningar, nulägesanalyser och framtagande av metoder och modeller dock relevanta för regeringsuppdragets syfte, och projektens målgrupper, som innefattar arbetsgivare, branschorganisationer, utbildningsaktörer, samt offentliga och ideella organisationer, i hög grad relevanta.

2.3.4 Bärkraftighet

Samtliga metoder och modeller som tagits fram i projekten har potential att vara hållbara över tid. De modeller och metoder som tagits fram av regioner för att utveckla det strategiska arbetet med integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet är de som har störst

potential att vara bärkraftiga. Modellerna och metoderna har i de flesta fall redan integrerats eller är på god väg att integreras i regionens eller regionens kommuners arbetssätt och har bäring på regionala handlingsplaner, uppföljning, kartläggningar och kunskapsdelning mellan regionens aktörer.

De metoder och modeller som mer direkt adresserar nyanlända och utrikes födda kvinnor samt företag i regionen har något lägre potential att vara hållbara över tid. När det gäller dessa insatser finns det hinder för implementeringen som funnits från början och som endera inte uppdagats under projektets gång eller som, om de uppdagats, inte kunnat åtgärdats. Dessa hinder måste åtgärdas för att metoderna och modellerna ska kunna implementeras och bli bärkraftiga. I ett projekt är exempelvis framtagna modeller och metoder färdiga att implementeras, men där saknar utföraren ekonomiska resurser för att genomföra implementeringen. I ett annat projekt uppdagades det att regionens kommuner behöver ha matchningskompetens för att effektivt kunna arbeta vidare med kompetensförsörjningen. Det identifierades att både individer och företag behöver kunna coachas för att insatserna ska kunna få önskad effekt, vilket i dagsläget inte är möjligt då kommunerna saknar sådan kompetens.

2.3.5 *Mervärde*

Enligt projektutförarna är det viktigaste resultatet av det strategiska arbetet på regional nivå att företrädare för regionerna har kunnat få en överblick av de insatser och aktiviteter som utförs runt om i regionen på området kompetensförsörjning och integration. Med hjälp av kartläggningar och analyser har de kunnat identifiera vad som görs av olika aktörer (kommuner, företag och ideella organisationer), vilka insatser som fungerar och vilka insatser som inte får önskad effekt, samt vad som behöver göras för att önskad effekt ska kunna uppnås. Förståelsen för området har vidare bidragit till de regionala aktörernas förmåga att göra informerade val vad gäller framtida insatser på området. Den har också resulterat i att metoder och modeller har tagits fram, beprövats och i vissa avseenden börjat användas. Utbyte av *best practice* mellan regionens olika aktörer vad gäller kompetensförsörjning och integration har också skett. De viktigaste lärdomarna för regionerna har varit att de behöver arbeta långsiktigt och konsekvent med hjälp av metoder och modeller och att de måste samverka med näringslivet och andra aktörer, för att kunna understödja integration och kompetensförsörjning.

Projektutförarna uppger att deras projekt har bidragit till en samverkan mellan regionens olika administrativa enheter och andra regionala aktörer som inte skulle ha skett utan projekten. Både regionens berörda enheter och aktörer arbetar i många fall enskilt med dessa frågor och det sker endast ett begränsat erfarenhetsutbyte eller kunskapsöverföring mellan parterna. Genom projekten har regionerna kunnat fungera som samlade aktörer och verka för det regionala perspektivet på kompetensförsörjning och integration, vilket har lett till att de olika aktörerna har kunnat dela

erfarenheter och etablera samverkan. Regionerna har i regel heller inte möjlighet att finansiera utveckling genom punktinsatser, men nu när modeller, metoder och arbetssätt är utvecklade finns det utrymme för regionerna att fortsätta arbetet.

Det egentliga mervärdet kan dock till viss del ifrågasättas, bland annat eftersom delar av den kunskap och de lärdomar som projekten frambringat, som till exempel att språkkunskaper är ett hinder för många nyanlända och utrikes födda, får anses vara av allmänt vedertagen karaktär. Dessutom finns det redan framtaget framgångsfaktorer för att integrera integrationsperspektivet i kompetensförsörjningsarbetet och som regionerna kan ta del av. Det går också att argumentera för att flera av insatser som genomförts inom ramen för projekten – i synnerhet kartläggningar och analyser av den regionala kontexten liksom att agera samverkansfrämjande för de aktörer som finns i regionen, ingår i regionernas ordinarie utvecklingsarbete.¹⁸ Det förefaller dock av slutrapporter och intervjuer att insatserna har stärkt integrationsperspektivet i regionernas utvecklingsarbete och bidragit till att regionerna har blivit bättre på att göra analyser, planera utbildningsinsatser och samverka.

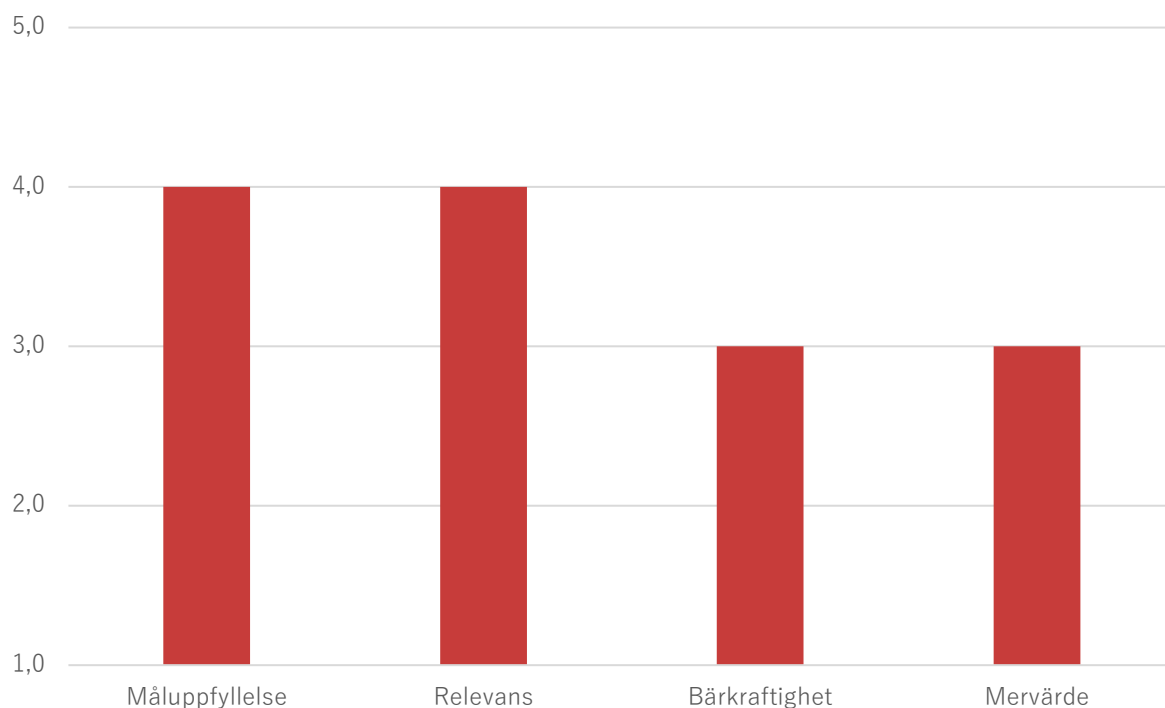
Det viktigaste resultatet från projektet som riktades mer direkt mot målgruppen nyanlända och utrikes födda kvinnor är att personer kunde matchas mot jobb i branscher med stora kompetensbehov. Genom projektet har branschens aktörer kunnat specificera kompetenskrav för anställning inom branschen och arbetsförmedlare har fått insikt i vilka jobb branschen har att tillgå. Det är ett viktigt resultat eftersom branschens otydliga kompetenskrav traditionellt gjort det svårt att matcha kompetens mot behov. Att arbetsförmedlare vare sig haft insikt i tillgång eller efterfrågan i branschen har spätt på problematiken ytterligare. Projektets genomförare är en organisation som verkar för branschen, och som därför både kan och har mandat att samla den för att utveckla modeller för validering – samtidigt som den är oberoende och därigenom kan underlätta samverkan med andra relevanta organisationer från andra sektorer. Utan stödet hade projektet inte gått att genomföra eftersom den genomförande organisationen inte har ekonomiska resurser för att driva insatser av detta slag. I dagsläget finns det dock ingen organisation som kan implementera modellen som tagits fram inom ramen för projektet, men om detta åtgärdas och modellen kan tas i bruk har projektet potential att på sikt skapa förändringar i såväl arbetssätt som strukturer.

2.3.6 Sammanfattande bedömning

I Figur 3 illustreras vår bedömning av projektens interna måluppfyllelse, samt relevans, bärkraftighet och mervärde i förhållande till regeringsuppdraget Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet.

¹⁸ Se lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar samt förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete

Figur 3 Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att insatsernas uppsatta mål i regel helt eller delvis har uppnåtts under projektens löptid. Måluppfyllelsen är liksom i tidigare uppdrag högre i de fall där tydliga, mätbara och relevanta mål och indikatorer har formulerats redan i projektansökan. Insatsernas upplägg och genomförande svarar till stor del mot syftet med regeringsuppdraget. Däremot har Tillväxtverkets breddning av uppdraget till att också inkludera utveckling av lärcentra, validering och regionalt yrkesvux, medfört att ett projekt inte svarar mot uppdragets syfte om att insatserna direkt ska stödja regionalt utvecklingsansvariga i arbetet med att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet. Trots det är de genomförda aktiviteterna över lag relevanta och projektens målgrupper innefattar i hög grad väsentliga aktörer såsom arbetsgivare, branschorganisationer, utbildningsaktörer, samt offentliga och ideella organisationer. Generellt har projektens utförare inte behövt förhålla sig till andra myndigheter och deras uppdrag, men i de fall där utförarna har behövt det har samarbetet fungerat bra.

Samtliga metoder och modeller som tagits fram i projekten har potential att vara hållbara över tid. Det gäller särskilt de modeller och metoder som tagits fram av regioner för det strategiska arbetet med integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet. Dessa har redan eller är på god väg att integreras i regionens eller regionens kommuners arbetssätt. De metoder och modeller som mer direkt adresserar nyanlända och utrikes födda kvinnor samt företag i regionen har en något lägre potential att vara hållbara över tid. Det har främst att göra med att det i dessa

projekt finns hinder för implementering. Vi noterar att implementeringshindrena är sådana som utförarna på sikt skulle kunna komma till bukt med men att det kommer ta tid varför bärkraftigheten vid tiden för utvärderingen bedöms vara låg.

Det främsta mervärdet av projekten är framför allt den ökade samverkan som åstadkommit i regionerna och den kunskap och de lärdomar som projekten bidragit till och som inneburit att regionernas förmåga att göra strategiska val inom integrations- och kompetensförsörjningsområdet har stärkts. En del av den kunskap och de lärdomar som projekten frambringat får dock anses vara av allmänt vedertagen karaktär. Dessutom ingår flera av de insatser som genomförts inom ramen för uppdraget i regionernas ordinarie uppdrag. Det gör att projektens egentliga mervärde kan ifrågasättas. Samtidigt framgår det tydligt att projekten bidragit till att stärka integrationsperspektivet i regionernas utvecklingsarbete.

2.4 Uppdrag att genomföra Jobbsprånget

2.4.1 Beskrivning av uppdraget

IVA startade Jobbsprånget i mindre skala redan 2015, då enligt en modell från Tekniksprånget som innebär att unga i hela Sverige ges möjlighet att genomföra en fyra månaders betald praktik för att testa ingenjörsyrket i praktiken. Syftet var att inspirera unga till att läsa en högre teknisk utbildning genom att ge en tydligare målbild av vad som väntar efter studierna och därigenom försöka öka attraktionen för ingenjörsyrket. Praktikprogrammet har genomförts framgångsrikt och tre fjärdedelar av de som gjort praktik har gått vidare till teknisk högre utbildning och menar att praktiken bidragit till det valet.

I samband med den stora flyktingvågen 2015 beslutade IVA att testa modellen på en ny målgrupp; nyanlända akademiker. Modellen anpassades mot målgruppen och började testas i mindre skala 2015. Året efter fick satsningen delfinansiering med privata medel från Knut och Alice Wallenbergs stiftelse och 2017 beviljades Jobbsprånget medel inom ramen för regeringsuppdraget att främja modeller för att skapa enkla jobb och enklare vägar till jobb i näringslivet. 2018 fick Tillväxtverket ett separat regeringsuppdrag att fördela medel till IVA för att administrera och genomföra en utvidgad satsning av Jobbsprånget.

Målet med Jobbsprånget är att förkorta tiden till etablering på arbetsmarknaden och öka sysselsättningen bland nyanlända med en högre utbildning och samtidigt stärka näringslivets omställningsförmåga och konkurrenskraft genom att öka tillgången på tillgänglig kompetens. Industrins behov av kompetens adresseras särskilt. Ett tillkommande mål är att pröva om metoden/modellen Jobbsprånget är möjlig att sprida och implementera i arbetsmarknadspolitiken med andra utförare och andra yrkeskategorier för att stärka kompetensförsörjningen även inom andra delar av näringslivet.

Satsningens två primära målgrupper är nyanlända med högre utbildning inom framför allt ingenjörsvetenskap, naturvetenskap, arkitektur eller ekonomi och som har goda kunskaper i engelska, samt arbetsgivare, i första hand inom näringslivet, med behov av arbetskraft med lämplig kompetens för att klara omställning och/eller tillväxt. En ytterligare målgrupp är aktörer som är beställare eller utförare av matchningsinsatser inom arbetsmarknadspolitiken, till exempel Arbetsförmedlingen, kommuner, branschorganisationer och bemannings-/omställningsaktörer.

De arbetsgivare som erbjuder praktik inom ramen för Jobbsprånget är främst privata företag. Det är både stora företag som Volvo AB, IKEA och SKF men också många SMF i olika branscher men med dominans inom teknik och medicin/hälsa. En annan grupp av arbetsgivare är högskolor och universitet. På listan över arbetsgivare finns i viss utsträckning också regioner, kommuner och ideella organisationer. Många arbetsgivare ser deltagandet i Jobbsprånget dels som ett sätt att kompetensförsörja sina verksamheter, dels som ett sätt att arbeta med mångfald och inkludering och att bidra till social hållbarhet.

Genomförandet av Jobbsprånget bygger på idén att främja matchning genom att göra det enkelt och tillgängligt för arbetsgivarna. Arbetsgivarna definierar sina behov och formulerar praktikplatser utifrån dessa. Arbetsförmedlingen gör riktade utskick till personer som är kvalificerade utifrån de sökkriterier som sätts upp och som uppmanas söka om intresse finns. Efter ansökningsportalen stängt kontrollerar Jobbsprånget praktikantens praktikbehörighet med Arbetsförmedlingens lokala handläggare. Matchning sker i ansökningsportalen när arbetsgivare väljer vilka praktikanter de vill erbjuda praktikplats. När en kandidat valts ut för praktik hjälper Jobbsprånget arbetsgivaren och praktikanten att ta fram praktikunderlag i dialog med handläggaren på Arbetsförmedlingen. Tillvägagångssättet är alltså en aktiv matchningsprocess där efterfrågan och tillgång på kompetens kan mötas på ett effektivt sätt, med en minimal administration för arbetsgivarna.

Enligt Jobbsprånget har de kandidater som söker sig till dem i genomsnitt sökt 200 jobb utan gensvar. Att söka till Jobbsprånget är en aktiv handling där kandidaten själv söker genom att ange vad han eller hon är intresserad av och genom att uppge sina kompetenser. De som söker kan därför antas vara motiverade. Den som antas till en praktikplats blir också berättigad aktivitetsstöd av Arbetsförmedlingen under praktikperioden.

2.4.2 Måluppfyllelse inklusive bieffekter

Metoden som Jobbsprånget bygger på var utvecklad redan innan Tillväxtverket 2018 fick i uppdrag att fördela pengar till IVA för att administrera och genomföra en utvidgad satsning av insatsen men har därefter beprövats med alltså bättre resultat. Jobbsprånget har vuxit och är idag Sveriges största nationella program för målgruppen invandrade akademiker. Hittills har 7000 personer sökt

praktik och 1300 av dem har fått göra praktik¹⁹. Av de som genomgått praktiken har 70 procent fått anställning vilket motsvarar 900 jobb. Eftersom praktiken ska matcha kandidatens utbildningsnivå och utbildningsinriktning kan dessa jobb dessutom antas vara kvalificerade.

Jobbsprånget visar en positiv utveckling med ett alltjämt växande antal medverkande arbetsgivare, fler sökande, fler behöriga sökande och ett växande antal som både söker och får praktikplats. Jobbsprånget har även lyckats mycket väl med att nå ut till och erbjuda kvinnor praktik. Bland de sökande kandidaterna för vårterminen 2021 var 62 procent kvinnor och 38 procent män.²⁰ Av uppföljningar bland Jobbsprångets praktikanter framgår vidare att de är väldigt nöjda med praktiken. Nio av tio skulle rekommendera Jobbsprånget till någon de känner. Även arbetsgivarna är mycket nöjda med Jobbsprånget och merparten skulle rekommendera andra arbetsgivare att delta i projektet²¹.

Projektet har haft som målsättning att erbjuda 4000 platser inom fem år, något de inte uppnått. Måluppfyllelsen, bedömd som uppnådda mål i förhållande till uppsatta mål, är därmed relativt låg. Det är viktigt att poängtera att den lägre måluppfyllelsen inte är synonymt med att Jobbsprånget på något sätt är dåligt, men det kan finnas ett värde i att reflektera över orsakerna.

En trolig orsak till den låga måluppfyllelsen kan vara att Jobbsprånget initialt satte för ambitiösa mål. Det är ofta en skillnad mellan vad som är teoretiskt och praktiskt möjligt. Genomförandet i projektet och därmed måluppfyllelsen är dessutom i hög grad beroende av faktorer och aktörer som står utanför Jobbsprångets kontroll. Arbetsförmedlingen är till exempel avgörande för genomförandet eftersom de anvisar deltagare. Av intervjuerna framgår att Arbetsförmedlingens riktlinjer för vem som ska vara behörig till praktik ändrats mellan sökangångarna vilket har påverkat söktrycket. Det har också lett till att personer har varit olika lång tid i Sverige när de söker till Jobbsprånget, beroende på ansökningsomgång.

Jobbsprånget visar tydligt att det går att hitta metoder och modeller som kan anpassas till nya målgrupper, i det här fallet utlandsfödda akademiker, och som kan matcha tillgänglig kompetens mot kompetensbehov på ett framgångsrikt sätt och till gagn för både enskilda individer och arbetsgivare. Jobbsprånget är också en indikation på att det finns metoder som gör det möjligt att nå ut till, rekrytera och erbjuda nyanlända kvinnor med högre utbildning praktik i minst lika hög utsträckning som män.

Intervjuunderlaget visar på framför allt tre oväntade resultat till följd av Jobbsprånget. Det första är den höga andelen kvinnor som sökt till Jobbsprånget och som är högre än förväntan. Det andra är

¹⁹ SKR-seminarium

²⁰ Tillväxtverket (2021). Uppdrag att genomföra Jobbsprånget, delrapport 6

²¹ [Jobbsprånget | NVC \(nordicwelfare.org\)](https://www.nordicwelfare.org)

det höga antal deltagare som blivit erbjudna jobb efter praktikperioden. Även om det är känt att praktik kortar arbetslöshetstiderna och att deltagarna i Jobbsprånget dessutom är motiverade och kvalificerade, var resultatet över förväntan. Det tredje är positiva erfarenheter kring hur man kan jobba med inkluderande kommunikation och de positiva effekter det har haft på antalet arbetsgivare som sökt sig till Jobbsprånget.

En bieffekt som lyfts bland arbetsgivare är att modellen som Jobbsprånget bygger på visat sig vara ett bra komplement till andra rekryteringsvägar och att praktikperioden fungerar väl som inkörsport till tjänster av mer varaktig karaktär. Det finns även aktiviteter inom ramen för Jobbsprånget som bidragit till lärande på området, inte minst för kandidaterna. Dessa har erbjudits ta del av CV-skola, lära sig hur man skriver en attraktiv LinkedIn-profil och har erbjudits tips inför intervjuer med mera. Dessa aktiviteter har även erbjudits de kandidater som antagits till programmet men som inte fick möjlighet att starta sin praktik på grund av Covid 19-pandemin. Ett tiotal sessioner har genomförts med totalt 1500 personer och ett 1000-tal visningar i efterhand.

2.4.3 Relevans

Jobbsprånget är mycket relevant i förhållande till de syften och mål som anges i regeringsuppdraget. Utvärderingen indikerar att Jobbsprånget påskyndar introduktionen av utländska akademiker på svensk arbetsmarknad samtidigt som relevant kompetens i större utsträckning tillgängliggörs för näringslivet och andra arbetsgivare, vilket är syftet med satsningen.

Jobbsprånget, som det initialt formulerades, riktar sig mot nyanlända akademiker. Med tiden har det dock skett en förskjutning och idag riktar sig insatsen till en bredare grupp av utländska akademiker. Det beror på att deltagarna kommer via Arbetsförmedlingen, vars prioriteringar av vem som ska kunna omfattas av praktikinsatser ändrats längs med vägen, vilket försvårat matchning av kandidater mot annonserade praktikplatser. I intervjuerna beskrivs detta som en ryckighet i förutsättningar som upplevts påverka verksamheten negativt och har varit mycket resurskrävande.

I intervjuerna lyfter arbetsgivare dessutom fram modellen som ett nytt sätt för dem att rekrytera och dessutom från bredare grupper. Genom att ta emot praktikanter, menar de, har de dessutom sett potentialen i målgruppen, som kan utgöra en viktig pusselbit för en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning.

2.4.4 Bärkraftighet

Bärkraftigheten i Jobbsprånget är relativt låg genom fortsatt beroende av projektfinansiering. Modellen kan dock ses som bärkraftig utifrån perspektivet att den fått arbetsgivare att rekrytera från en ny målgrupp och/eller på ett nytt sätt vilket indikerar en beteendeförändring. Tillväxtverket har i tidigare avrapportering till regeringen rekommenderat dem att ge Arbetsförmedlingen i uppdrag att se över hur Jobbsprångets metod kan utvecklas och anpassas till fler branscher och

yrkesgrupper samt hur metoden kan implementeras i Arbetsförmedlingens verksamhet. Det är en viktig rekommendation. Modellen är i dagsläget avhängig Arbetsförmedlingen vars uppdrag kring Jobbsprånget uppfattas som mycket otydligt. Intervjuempirin framhåller behovet av att ge Arbetsförmedlingen tydliga riktlinjer kring Jobbsprånget, helst genom regleringsbrevet och med en medföljande budget för att genomföra insatsen.

I intervjuempirin framkommer vidare en önskan om att göra insatsen mer flexibelt så att den kan drivas med IVA men i ett bredare sammanhang där även arbetsgivare och fackförbund kan ingå. Då skulle modellen kunna spridas och skalas upp ytterligare. Tänkbara områden att applicera modellen på är inom tillverkningsindustrin och andra områden med behov av yrkesutbildad gymnasiekompetens.

2.4.5 Mervärde

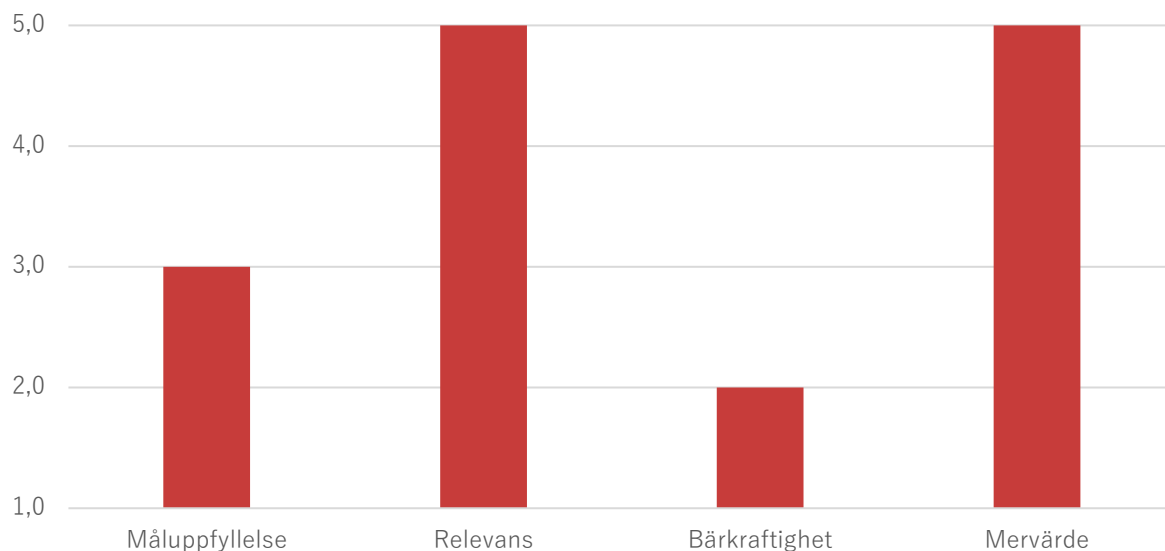
Jobbsprånget utgör ett tydligt mervärde på olika nivåer. För det första är Jobbsprånget designad och utvecklad specifikt för målgruppen utländska akademiker, vilket gör insatsen till den enda i sitt slag. För det andra leder det i hög grad till att deltagarna stärker sin ställning på arbetsmarknaden. Det illustreras bland annat av att hälften av de som har fått jobb efter genomgången praktik har fått det hos en annan arbetsgivare än den de gjorde praktik hos. För det tredje tillgängligörs kompetens för företagen, vilka dessutom fått upp ögonen för målgruppen utländska akademiker, vilket i sig ökar deras benägenhet att anställa fler från målgruppen.

Jobbsprånget har också bidragit till att samhället kan ta vara på akademisk utbildning hos nyanlända och utrikesfödda vilket innebär en stor kostnadsbesparing. Arbetsförmedlingen lyfter att de har utvecklat systematiska tillvägagångssätt kring urval och granskning av kandidater som kan spridas även till andra projekt.

2.4.6 Sammanfattande bedömning

I Figur 4 illustreras vår bedömning av projektens måluppfyllelse, samt relevans, bärkraftighet och mervärde i förhållande till regeringsuppdraget att genomföra Jobbsprånget.

Figur 4 Projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde i Jobbsprånget



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Jobbsprånget bara delvis nått sina uppsatta mål under projektens löptid. Bristen på måluppfyllelse tycks dock bero på yttre faktorer snarare än insatsens utformning. Det handlar om myndighetsuppdrag som krockat, förutsättningar som ändrats under projektets löptid och som påverkat möjligheterna för den sökande att få en praktikplats beviljad, regelverk som har tolkats olika och praktikplatser som dragits tillbaka på grund av pandemin. Måluppfyllelsen ska därför ses i ljuset av de förutsättningarna.

Jobbsprångets upplägg och genomförande svarar i mycket hög grad mot syftet med regeringsuppdraget. IVA som aktör har ett starkt varumärke, inte minst hos arbetsgivarna vilket är en viktig faktor för att få dem att erbjuda praktikplatser. Insatserna är korta och riktade mot en tydlig och avgränsad målgrupp vilket ökar relevansen av dem för arbetsgivarna. Processen, som beskrivs som en förstärkt service gentemot både arbetsgivare och arbetstagare, förefaller vara mycket uppskattad och bidrar till goda resultat.

Modellen har potential att vara hållbar över tid men är det inte i sin nuvarande projektform. Initiativet är beroende av andra aktörer vars uppdrag att genomföra Jobbsprånget är otydligt. Att uppdraget inte är gemensamt för de aktörer som är centrala för genomförandet är olyckligt och påverkar både måluppfyllelsen och bärkraftigheten negativt. Det finns i nuläget ingen naturlig aktör som skulle kunna ta över Jobbsprånget som är beroende av projektfinansiering. Mycket talar dock för att modellen är både spridningsbar och skalbar varför förutsättningarna för initiativets bärkraftighet bör undersökas närmare.

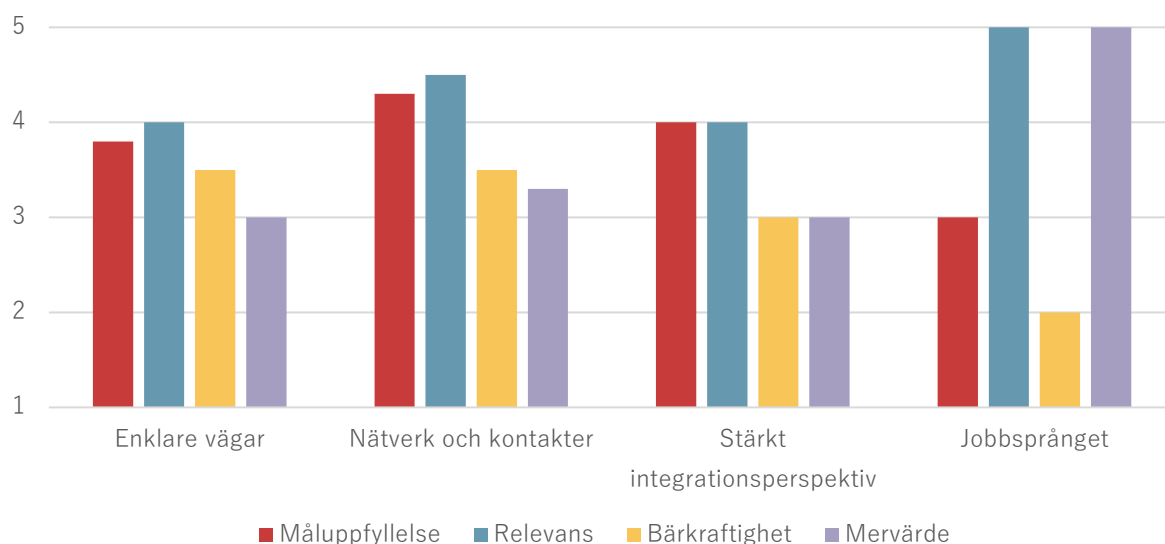
Det främsta mervärdet av Jobbsprånget är att fler personer kommer i jobb, sannolikt också snabbare än de skulle gjort utan att ha deltagit i insatsen samt att initiativet bidrar till företagets

kompetensförsörjning. Ett annat viktigt mervärde är förändrade attityder och beteenden bland företagen som vittnar om att deras medverkan i Jobbsprånget lett till ökad kunskap om och förståelse för utlandsfödda akademikers kompetenser och hur den bättre kan tas tillvara.

3 Analys av resultat

Figur 5 redogör för vår sammantagna bedömning av i vilken utsträckning projekten uppnått sina målsättningar, hur relevanta de är i förhållande till sina respektive regeringsuppdrag, samt deras bärkraftighet och mervärde.

Figur 5 Måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde per uppdrag



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen

3.1.1 Måluppfyllelse och vikten av tydliga och mätbara mål

Måluppfyllelsen är generellt sett god. Den genomsnittliga måluppfyllelsen för projekten är 3,9 (av 5). Majoriteten projekt som uppvisar brister i måluppfyllelse har vaga, svåråtgörbara och/eller felformulerade mål och/eller indikatorer vilket försvårar mätbarhet. Felformulerade mål och indikatorer innebär dessutom en risk att uppföljning förs av resultat som är oberoende av projektets insatser och försvårar en adekvat uppföljning av projektens resultat och effekter. Mål och indikatorer är dessutom vägledande för vilka insatser som ska genomföras, varför bristande sådana tycks ha lett till svårigheter att initiera ändamålsenliga insatser under projektens löptid. En annan återkommande orsak till en lägre grad av måluppfyllelse är bristande målgruppsinsikt, vilket bidragit till att projekten varken lyckats nå ut till målgrupperna eller lyckats utforma för målgrupperna relevanta insatser, vare sig det rör sig om målgruppen företag, en bransch eller arbetssökande. Dessa brister tyder på att många projektutförare har behov av ett stöd i att planera och utforma sina projekt.

3.1.2 Relevans och vikten av en stark förankring i näringslivet

Målpuppfyllelsen i sig själv säger dock enbart något om i vilken utsträckning projekten gjort vad de säger att de ska göra. För att kunna bedöma faktiska resultat och effekter på en aggregerad nivå behöver hänsyn också tas till huruvida projekten, och dess målsättningar, är relevanta i förhållande till sina respektive regeringsuppdrag. En majoritet av projekten uppvisar en mycket hög grad av relevans och projektens syften och mål svarar väl mot sina respektive regeringsuppdrag. Den genomsnittliga relevansen för de projekt som ingått i utvärderingen är 4,2, vilket bör betraktas som mycket högt, även om det går att diskutera varför relevansen inte är 5.0 eftersom det är Tillväxtverket själva som har valt ut projekten. Tillväxtverket har dock medvetet valt ut projekt som tillsammans ska representera en mångfald av utförare och typ av insatser och har därmed tagit hänsyn till andra aspekter än kvaliteten på ansökan.

Projekt som har en lägre grad av relevans har ofta en bristande målgruppsinsikt samt vaga och svårsmätbara målformuleringar, vilket bidragit till att de insatser som initierats inte varit relevanta vare sig för det egna projektet eller för uppdraget som helhet. I vissa fall har det handlat om att projektägaren inte hade rätt förutsättningar att utföra alla de insatser som behövdes för att bidra till sina egna och uppdragens mål på ett effektivt sätt. Det kan till exempel röra sig om aktörer som inte har haft en tillräckligt stark förankring i näringslivet och därför inte har kunnat driva projektverksamheten på ett sätt som svarat mot projektets likväl som uppdragets syfte och mål.

De projekt som uppvisar högst relevans har tvärtom generellt haft en mycket stark förankring i näringslivet, och har fokuserat på metoder och modeller för validering och matchning med utgångspunkt i företagets behov. Undantagen är de projekt som genomförts inom ramen för uppdraget att stärka integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet. Det beror på att fokus för detta uppdrag inriktats på stöd, metodutveckling och lärande till regionalt utvecklingsansvariga, vilket har inneburit att insatser som mer direkt har adresserat näringslivets kompetensförsörjning i lägre grad har svarat mot regeringsuppdragets syfte och mål.

En central faktor för genomförandet är att insatserna inte krockar med de uppdrag och regelverk som styr de myndigheter som insatserna eventuellt är beroende av. Det gäller framför allt Arbetsförmedlingen. En majoritet av projekten har varit beroende av Arbetsförmedlingen för tillgång till arbetssökande som kan ta del av insatserna, och en stor andel av projekten uppger att det har funnits processer och regelverk inom Arbetsförmedlingen som försvårat eller utgjort betydande hinder för projektverksamheten. Att de myndigheter som är centrala för genomförandet av uppdragen inte har fått gemensamma regeringsuppdrag har påverkat genomförandet av projekten negativt.

3.1.3 Bärkraftighet och behovet av en plan för implementering

Svagheter i projekten inom alla uppdrag ligger i insatsernas bärkraftighet. Bärkraftigheten för samtliga bedömda projekt är i genomsnitt 2,9 (av 5) med stora skillnader mellan projekten. Flera av de modeller och metoder som utvecklats inom ramen för de projekt som ingått i utvärderingen har små eller inga förutsättningar att leva vidare eftersom det inte finns någon aktör som kan implementera dem. I vissa fall kan detta härledas ur Arbetsförmedlingens regelverk och förändrade uppdrag.

Det finns även ett starkt samband mellan låg bärkraftighet och vaga, svårsmätbara och/eller felformulerade mål och indikatorer samt bristande målgruppsinsikt. Detta beror på att det då inte finns förutsättningar att initiera ändamålsenliga insatser och därmed heller inte några metoder eller modeller med potential att vara hållbara över tid.

De metoder och modeller som har högst potential att bli hållbara över tid har gemensamt att de kommer från projekt som har tagit avstamp i projektägarnas befintliga verksamhet, och/eller att det är projekt där det redan mycket tidigt i processen, ofta redan vid projektplaneringen, funnits en plan för framtida implementering. Den senare har framför allt varit en konkret plan över hur verksamheten ska finansieras efter projektslut. Genom att efterfråga en plan för implementering redan i projektansökan kan man öka förutsättningarna för att skapa långsiktigt hållbara modeller och metoder.

En ytterligare framgångsfaktor är att de metoder och modeller som utvecklats, utgår från, samt är väl förankrade, i företagets förutsättningar och behov. När ett koncept är väl förankrat hos företagen, som ser en tydlig vinst i dess användande, ökar förutsättningarna för bärkraftighet. Detta visar återigen på vikten av en stark förankring i näringslivet.

3.1.4 Mervärdet av att skapa efterfrågan hos arbetsgivarna

Det genomsnittliga mervärdet för samtliga bedömda projekt är 3,6 (av 5) vilket är bra. Ett tydligt och viktigt mervärde är att individer, ur i många avseenden utsatta grupper och som i vissa fall bedöms stå mycket långt från arbetsmarknaden, har fått anställning eller gått vidare till andra former av sysselsättning så som studier. Projekten har dessutom resulterat i att ett antal effektiva metoder och modeller för enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning har tagits fram, beprövats och i vissa fall implementerats. Inom ramen för de projekt som ingått i utvärderingen har över 2 000 individer kommit i anställning eller annan sysselsättning vilket indikerar att projekten och insatserna bidrar till näringslivets kompetensförsörjning.

Det viktigaste mervärdet är dock den attityd- och beteendeförändring som projekt som arbetat med stödjande och rådgivande insatser gentemot företagen bidragit till. Denna attityd- och beteendeförändring i kombination med ökad mottagarkapacitet skapar en efterfrågan hos företagen

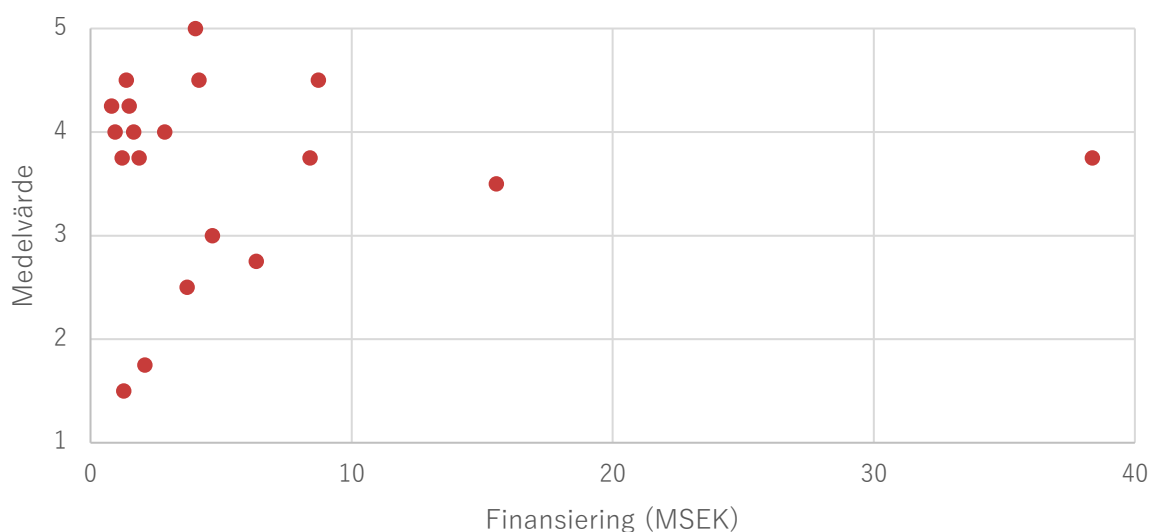
som ger långsiktiga och bestående effekter i form av en ökad benägenhet att anställa personer ur målgrupperna, vilket bidrar till att främja näringslivets kompetensförsörjning på sikt.

I vissa fall kan mervärdet ifrågasättas. Det handlar dels om projekt där insatserna av olika anledningar kommit att handla om informations spridning och/eller kunskapsinsamling och där delar av den kunskap och de lärdomar som projekten frambringat får anses vara av allmänt vedertagen karaktär. Det handlar också om projekt som genomfört insatser som i viss utsträckning kan anses ingå i projektägarens ordinarie verksamhetsområde.

3.1.5 Finansiering och utfall

Som Figur 6 indikerar finns det inget tydligt samband mellan bedömningen av projektets sammantagna utfall i termer av måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde, och den finansiering som projektet tagit emot från Tillväxtverket. Fem av de sex högst presterande projekten har haft en finansiering på under fem miljoner kronor, samtidigt som de två högst finansierade projekten båda har presterat runt genomsnittet avseende dess utfall.

Figur 6 Projektens medelvärde i förhållande till deras finansiering



Källa: Faugert & Co Utvärderings bedömning av projektportföljen samt data från Tillväxtverket

3.1.6 Förändringsteorin som strategiskt verktyg

För respektive regeringsuppdrag har en förändringsteori utvecklats. Denna beskriver flödet av de aktiviteter och prestationer som ska åstadkommas inom uppdragen samt vad de ska leda till i termer av effekter på kort-, medellång- och lång sikt liksom önskat sluttillstånd. Förändringsteorierna kan utgöra ett viktigt verktyg för att styra insatser mot mål och för att kunna utvärdera om målen har uppnåtts eller är på väg att uppnås. Förändringsteorierna återfinns i Bilaga B. Utvärderingen visar

att samtliga regeringsuppdrag har eller är på god väg att uppnå de i förändringsteorierna önskade kortsiktiga effekterna. De kortsiktiga effekterna för såväl regeringsuppdraget enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet som förbättrade nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor, är en för målgruppen stärkt ställning på arbetsmarknaden, vilket utvärderingen indikerar har skett. Regeringsuppdraget stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet har som kortsiktigt effektmål att öka förmågan att göra analyser, planera utbildningsinsatser och samverka med myndigheter och näringsliv vilket utvärderingen också indikerar har skett. Även Jobbsprångets kortsiktiga effektmål som är att företagen lättare ska kunna bedöma och synliggöra nyanlända akademikers kompetens förefaller vara uppnått. Den sammantagna bedömningen av projekten visar att även effektmålen på medellång sikt för samtliga uppdrag är på god väg att uppnås.

Värt att notera är att de projekt som bedrivit mer individfokuserade insatser, som tydligare kan kopplas till de kortsiktiga effekterna om att stärka målgruppernas ställning på arbetsmarknaden, generellt sett förefaller ha sämre förutsättningar att bidra till de långsiktiga effekterna om stärkt kompetensförsörjning och ökad sysselsättning för målgruppen. Detta beror på att dessa projekt i lägre utsträckning bidrar till att stärka företagens förmåga att anställa ur målgruppen. Utvärderingen har visat att det främsta hindret för företaget att anställa ur målgrupperna är fördomar/rädsla och/eller bristande mottagarkapacitet.

Detta indikerar att regeringsuppdragen så som de är formulerade och baserat på vilka förändringsteorierna är utvecklade, skulle kunna vara mer tydligt tillväxtpolitiskt inriktade och med företagen som utgångspunkt. I regeringsuppdraget att skapa enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet uttrycks att "målgruppen för uppdraget är nyanlända och personer som varit utan arbete en längre tid. Insatsen syftar till att stärka målgruppens etablering på arbetsmarknaden i linje med regeringens mål för sysselsättning, jämställdhet och integration"²². Uppdraget har alltså ett tydligt individfokus, vilket ligger utanför Tillväxtverkets verksamhet som primärt riktar sig mot företagen. Det gör att Tillväxtverket riskerar få sämre förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Uppdragen att genomföra jobbsprånget och stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsperspektivet tycks bättre spegla Tillväxtverkets övergripande uppdrag och verksamhet.

3.1.7 Sociala hållbarhetsaspekter

En majoritet av projekten har på ett aktivt sätt arbetat med att integrera sociala hållbarhetsaspekter i genomförandet av insatserna genom att utveckla metoder och modeller som främjar en

²² <https://www.regeringen.se/492584/contentassets/3bf2025fdbba403abcb924bd3539f33c/n18-01053.pdf>

inkluderande tillväxt och motverka ojämlikhet och utanförskap. Mångfaldsperspektivet är genomgående i och med att i stort sett alla projekt har utrikes födda som målgrupp och har syftat till att stärka deras möjlighet att bidra med sin erfarenhet och kompetens på arbetsmarknaden. I några fall har dock jämställdhetsperspektivet brustit på så sätt att projekten inte har utformat tydliga strategier för ett inkluderande arbetssätt som synliggör kvinnors och mäns villkor och förhållanden i projektplaneringen och -genomförande. I dessa fall har jämställdhetsperspektivet ofta begränsats till att beräkna könsfördelningen bland projektdeltagarna, vilket bland annat bidragit till svårigheter att nå ut till och attrahera kvinnor.

4 Slutsatser

Gemensamt för de projekt som har presterat sämst är att de har haft vaga, svårsmätbara och/eller felformulerade mål och indikatorer. Detta har lett till svårigheter att initiera ändamålsenliga insatser under projektens löptid, vilket fått bäring både på projektens måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde. Sammantaget tyder dessa brister på att en del projektutförare behöver stöd redan i planeringsfasen för att de ska kunna genomföra projekten på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Ett exempel på ett sådant stöd skulle kunna vara att utforma en förenklad förändringsteori. En sådan skulle kunna vara till stor hjälp för projektutförarna som på ett tidigt stadium skulle behöva definiera projektet på en mer detaljerad nivå och skulle dessutom kunna fungera som ett styrinstrument under projektets löptid.

Ett annat återkommande problem är bristande målgruppsinsikt, vilket bidragit till att projekten varken lyckats nå ut till målgrupperna, oavsett om denna är arbetsökande, företag eller en bransch, eller lyckats utforma för målgrupperna relevanta insatser. Denna beror i sin tur på en svag förankring i näringslivet, vilket är problematiskt eftersom en sådan är av stor vikt för att säkerställa att de insatser som genomförs svarar mot faktiska behov hos företagen. När ett koncept är väl förankrat hos företagen som ser en tydlig vinst i användandet av en viss metod eller modell ökar dessutom förutsättningarna för bärkraftighet.

De metoder och modeller med högst potential att vara hållbara över tid har antingen utvecklats och beprövats inom ramen för projektägarens befintliga verksamhet, eller så har det funnits en plan för framtida implementering mycket tidigt i processen, ofta redan vid projektplaneringen. Ett sätt att öka förutsättningarna för att skapa hållbara metoder och modeller skulle därmed vara att efterfråga en plan för implementering redan i projektansökan.

Uppdragens övergripande syfte är förutom att främja näringslivets kompetensförsörjning, att stärka nyanlända och långtidsarbetslösa etablering på arbetsmarknaden. En majoritet av projekten har varit beroende av Arbetsförmedlingen för att kunna genomföras. I flera fall har Arbetsförmedlingens regelverk och förändrade uppdrag utgjort ett betydande hinder för projektverksamheterna och i förlängningen genomförandet av projekten, vilket har påverkat måluppfyllelse och bärkraftighet negativt. Detta tyder på ett behov av ökad samordning mellan berörda departement för att säkerställa en tydlig ansvarsfördelning mellan och gemensamma uppdrag till de myndigheter som ett uppdrag är beroende av. Under förutsättning att en sådan samordning finns, att myndigheter i de fall flera berörs, ges gemensamma uppdrag, som är utformade så att de svarar mot respektive myndighets övergripande uppdrag och verksamhet, kan den här typen av regeringsuppdrag vara ett ändamålsenligt sätt att utveckla metoder och modeller som kan användas i närings- och arbetsmarknadspolitiken.

5 Rekommendationer

Föreliggande avsnitt kommer att presentera rekommendationer till stöd för Tillväxtverket i sitt fortsatta arbete med att utveckla sin roll i att främja näringslivets kompetensförsörjning men också till regeringen vid utformningen av insatser och uppdrag till Tillväxtverket och andra myndigheter med syfte att stärka näringslivets kompetensförsörjning, samt till aktörer som planerar, finansierar och/eller genomför insatser för att stärka näringslivets kompetensförsörjning.

5.1 Rekommendationer till Tillväxtverket

Det finns tydliga indikationer på svårigheter för projekten, redan på projektansökningsstadiet, att formulera adekvata projektmål och indikatorer vilket, när det brister, får en negativ effekt på projektets måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och mervärde. En viktig rekommendation till Tillväxtverket är därför att **erbjuda potentiella projektutförare stöd i att utveckla en förenklad förändringsteori**. En sådan skulle innebära att projektutförarna redan på ett tidigt stadium skulle behöva definiera projektet på en mer detaljerad nivå och tydliggöra hur planerade insatser förväntas leda till avsedda resultat och effekter. Denna skulle dessutom kunna fungera som ett styrinstrument under projektets löptid och underlätta uppföljningen av projektet samt tydliggöra projektets roll i ett större sammanhang vilket skulle underlätta uppföljning på aggregerad nivå.

Av empirin framkommer tydligt att Tillväxtverkets processer att stötta och vägleda projekten samt möjliggöra för lärande och erfarenhetsutbyte är både värdefulla och uppskattade. De förefaller dessutom ha ökat förutsättningarna för projekten att genomföras på ett ändamålsenligt sätt. Tillväxtverket bör därför fortsätta med sådana aktiviteter.

En möjlighet för Tillväxtverket är att på ett ännu tydligare sätt **använda utlysningarna för att styra projekten**, till exempel genom att ställa krav på att projektägaren utser en projektledare med dokumenterad erfarenhet av att driva projekt. När syftet med ett uppdrag är att främja utvecklandet av metoder och modeller som ska vara hållbara över tid är det också lämpligt att efterfråga en plan för implementering efter projektslut. Ett ytterligare krav skulle kunna vara att projektägaren ska påvisa sin förankring i näringslivet, till exempel genom att inkludera företag och/eller branschorganisationer som projektpartners i ansökan.

Sammanfattningsvis rekommenderas Tillväxtverket att:

- Utveckla en förenklad förändringsteori som med stöd av Tillväxtverket kan anpassas till och användas av potentiella projektutförare
- Fortsätta med aktiviteter som syftar till lärande och erfarenhetsutbyte
- Använda utlysningarna som ett verktyg för att styra projekten

5.2 Rekommendationer till regeringen

Tillväxtverkets roll är att främja hållbar näringslivsutveckling och regional tillväxt. De fyra regeringsuppdragen till Tillväxtverket har dock, med deras övergripande syften att stärka nyanlända och långtidsarbetslösas etablering på arbetsmarknaden, tydliga arbetsmarknadspolitiska inslag. Detta innebär att insatserna till stor del har varit beroende av Arbetsförmedlingen för att kunna genomföras på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. I flera fall har Arbetsförmedlingens regelverk och förändrade uppdrag utgjort ett betydande hinder för projektverksamheterna och i förlängningen genomförandet av uppdragen. När två politikområden överlappar, så som tillväxtpolitik och arbetsmarknadspolitik gör när det gäller näringslivets kompetensförsörjning, rekommenderar vi därför regeringen att **ge ansvariga myndigheter ett gemensamt uppdrag** för att därigenom underlätta samverkan och främja synergieffekter. I detta avseende är det också viktigt att **säkerställa en tydlig ansvarsfördelning mellan de berörda myndigheterna**. För att säkerställa att det finns förutsättningar att genomföra uppdrag i förhållande till andra myndigheters uppdrag och regler rekommenderar vi även regeringen att **främja samordning mellan berörda departement**, i detta fall närings-, arbetsmarknads- och utbildningsdepartementet.

Regeringsuppdragen innehåller också riktlinjer för och förväntningar på uppföljning, till exempel i vilken utsträckning insatser bidragit till en förkortad tid till etablering på arbetsmarknaden för målgruppen. En sådan uppföljning är mycket svår att göra eftersom Tillväxtverket inte ansvarar över den data som krävs för att göra en sådan. Riktlinjer om uppföljning bör därför komma med förutsättningar för en sådan.

Sammanfattningsvis rekommenderas regeringen att:

- Ge myndigheter gemensamma uppdrag i de fall de är beroende av varandra för genomförandet
- Säkerställa en tydlig ansvarsfördelning mellan myndigheter med gemensamma uppdrag
- Samordna departement i de fall uppdrag omfattar flera politikområden
- Säkerställa att det finns förutsättningar att följa upp uppdrag

5.3 Rekommendationer till aktörer som planerar, medfinansierar och/eller genomför insatser för att stärka näringslivets kompetensförsörjning

Planeringen av ett projekt är avgörande för dess genomförande. Vår främsta rekommendation till projektutförare är därför att **ta det stöd som behövs för att utforma konkreta och mätbara mål och låta dessa bli vägledande för de insatser som genomförs**. Det är också en fördel att utse en projektledare med vana av att driva projekt. En annan förutsättning för att bedriva ett framgångsrikt projekt är att säkerställa att insatserna svarar mot faktiska behov hos målgrupperna, att de anpassats efter målgruppernas förutsättningar samt att projektutföraren har målgruppernas förtroende att genomföra insatserna. Detta görs sannolikt bäst genom att **förankra projektidén hos**

berörda parter, så som representanter för målgrupperna och potentiella samverkanspartners, redan vid planeringen av projektet.

Sammanfattningsvis rekommenderas de aktörer som planerar, medfinansierar och/eller genomför insatser för att stärka näringslivets kompetensförsörjning att:

- Ta stöd och hjälp i att utforma konkreta, relevanta och mätbara mål
- Låta målsättningarna vara vägledande för de insatser som görs
- Förankra projektidén hos berörda parter

Bilaga A Lärandeplan

I denna lärandeplan redovisas hur utvärderingsprocessen, utifrån utvärderingens syfte, kan bidra till att generera användbart lärande för utvärderingens målgrupper. Utvärderingsuppdraget skall genomföras på ett sådant sätt så att nyckelpersoner blir involverade i utvärderingsprocessen så att de kan tillgodogöra sig lärande under arbetets gång.

A.1. Vår syn på lärande och utveckling inom utvärderingsarbete

Vår grundsyn på lärande i utvärderingar är enkel: Utvärderingar bör sträva efter att skapa förutsättningar för lärande och utveckling. Den teoretiska utgångspunkten för denna ambition utgår är Michael Quinn Pattons *Utilization Focused Evaluation*²³, som kombinerat med Faugert & Co:s gedigna erfarenhet och kunskap inom utvärdering²⁴ ger oss förutsättningar att i utvärderingsarbete medvetet arbeta med en rad olika aspekter som bidrar till att höja förutsättningarna för lärande. Dessa kvalifikationer beskrivs i det följande.

A.1.1. Vi förbereder oss noggrant

Vi tillämpar en systematisk och grundlig planeringsprocess inför varje utvärdering för att säkerställa att grundläggande faktorer och kontextuella faktorer tas hänsyn till och styr vilka metoder som används för datainsamling och analys. Utgångspunkten för detta är

- *Varför* utvärderingen skall genomföras- detta handlar om att utforska bakgrunden till insatserna som syftar till att utveckla metoder för enklare vägar till kompetensförsörjning och jobb, samt syftet med utvärderingen och dess tänkta användning
- *Vad* som skall utvärderas – detta handlar om att formulera ett klart och avgränsat syfte och fokus för utvärderingen och att tydliggöra utvärderingens värderingskriterier så att de kan kommuniceras. I korthet handlar det om att våra utvärderingar skall generera "användbara svar på rätt frågor"
- *Vilka* som berörs av utvärderingen och de skall involveras i utvärderingsarbetet – detta handlar om att klargöra vilka som är berörda av utvärderingen och klargöra grad av involvering från dessa. Att involvera berörda i genomförandeprocessen bidrar till att skapa legitimitet och trovärdighet när det gäller utvärderingsresultaten.

²³ Patton, M.Q (1997): Utilization Focused Evaluation

²⁴ Faugert & Co Utvärdering har under många år bedrivit utbildnings- och utvecklingsarbete kring lärande i utvärderingsarbete, vilket inte minst getts uttryck för i boken "Perspektiv på Utvärdering" (Sandberg, B & Faugert, S, 2020) som närmare beskriver vår syn på lärande och utveckling inom utvärdering.

- *Hur* utvärderingen skall läggas upp – detta handlar om att, med utgångspunkt i övriga punkter ovan klargöra vilka typer av data som behövs, välja adekvata datainsamlings- och analysmetoder samt eventuell utvärderingsmodell.
- *Resultat* – detta handlar om att klargöra vad som skall tolkas och värderas, samt hur kunskap kan tas till vara och användas och leda till lärande

Denna planeringsprocess är en medveten process som kan liknas vid en förstudie och som syftar till att öka kunskapen om utvärderingsobjektet så att väl underbyggda vägval kan göras och kan kommuniceras med Tillväxtverket, i samband med uppstarten av utvärderingen, i implementeringsplanen samt under utvärderingens genomförande. Vår planeringsprocess möjliggör att anpassa utvärderingen, kommunicera beslut och säkerställa en kvalitet som ökar förutsättningarna för lärande.

A.1.2. Vi vill fylla en lärarfunktion

Vi anser att vi som utvärderare bör fylla en lärarfunktion genom att skapa förutsättningar för kommunikation och kunskapsöverföring mellan dem som är involverade och berörda av utvärderingen. Det sker delvis genom den ovan beskrivna planeringsprocessen som ökar förutsättningar för lärande under hela utvärderingsprocessen, men också om att på andra sätt skapa gynnsamma förutsättningar vid utvärderingens genomförande genom att

- Skapa tillfällen och tidsutrymme för reflektion kring erfarenheter under arbetets gång
- Skapa ett samspel mellan oss som utvärderare och Tillväxtverket vad gäller lärande

A.2. Vilka intressenter kan lära något – och vad – av utvärderingen?

Den primära målgruppen (intressenter) för lärandet av utvärderingen är Tillväxtverket och regeringen (Avropsförfrågan 3.5.2). Det huvudsakliga lärandet för Tillväxtverket och regeringen handlar, enligt vår bedömning av avropsförfrågan om

- **Kunskap om stödinsatsers relevans och resultat** samt hur framtida insatser inom området bör utformas
- **Kunskap som kan leda till bättre regeringsuppdrag** som syftar till ett förändringsarbete inom närings- och arbetsmarknadspolitiken
- **Kunskap kring hur utformning och genomförande av projekt kan utvecklas inom Tillväxtverket** i syfte att nå önskade resultat

Den sekundära gruppen intressenter är betydligt bredare:

- Projektägare
- Regionalt utvecklingsansvariga (SKR, regioner, kommuner)

- Branschorganisationer (näringsliv, företag)
- Deltagare i erfarenhetsträffar (samtliga uppdrag)
- Utförare av verksamhet (matchningsaktörer, utbildare, ideell sektor med flera)

Vi bedömer inte att det går – eller är fruktbart – att i detta tidiga stadium avgränsa *vad* dessa intressenter kan och bör lära sig i utvärderingsarbetet. Lärandet i utvärderingen sker i en iterativ process där vi håller oss öppna och flexibla för dessa intressenters behov och önskemål avseende lärande. Med det sagt är det viktigt i utvärderingen att skapa förutsättningar för att uppmärksamma just dessa behov och önskemål.

Samtliga dessa intressenter kan lära under utvärderingsprocessen *och* bidra till att besvara utvärderingsfrågorna. Detta skapar goda förutsättningar för att genomföra utvärderingen med ett integrerat lärandeperspektiv, vilket beskrivs i det följande.

A.3. Hur lärande kan integreras i utvärderingsprocessen

Att involvera intressenter främjar att utvärderingen blir relevant för dem som berörs av dem och bidrar ökad legitimitet och trovärdighet för utvärderingsresultaten, vilket i sin tur bidrar att utvärderingen kommer till användning. Eftersom lärande under utvärderingsprocessen är ett uttalat mål för utvärderingen (mål 2), bedömer vi att utvärderingen bör ha en fördjupad medverkan av intressenterna för att möjliggöra att utvärderingen skapar förutsättningar för lärande. Figuren nedan beskriver olika grader av involvering av intressenter, där en högre siffra innebär en högre grad av involvering.

Figur 7 Grader av involvering från intressenter i en utvärdering

Berörda i en utvärdering kan...
1. ge sakinformation och synpunkter
2. kommentera frågeställningar
3. kan ingå i referensgrupper
4. medverka vid datainsamling
5. medverka vid analys och tolkning
6. kan medverka vid rapportskrivande

Källa: Sandberg & Faugert, 2020

I figuren ovan har vi i fet stil markerat de nivåer på engagemang som vi finner lämpliga för att möjliggöra lärande i denna utvärdering. En högre grad av involvering har en rad positiva effekter på kvaliteten i utvärderingen:

- Det skapar möjligheter för intressenter att ta till sig, och reflektera, kring utvärderingsprocessen och dess resultat (lärande)
- Det skapar legitimitet och trovärdighet för utvärderingsresultaten (validitet)
- Det bidrar till att utvärderingen kommer till användning och blir användbar (användbarhet)

I utvärderingens genomförandeplan har vi skapat flera tillfällen för olika typer av intressenter att bidra till utvärderingsarbetet genom att parallellt till datainsamling av inläsningsmaterial skapa tillfällen till interaktiva processer som syftar både till att generera data till utvärderingen samt att skapa förutsättningar för lärande.

Samtliga interaktiva moment kommer att inkludera element som strävar efter att kartlägga uppdragens additionalitet, det vill säga vad de bidragit till utöver det som "ändå skulle ha hänt" eller mervärdet av uppdragen. Detta för att möta önskemålet att måluppfyllelsen skall bedömas utifrån en kontrafaktisk ansats. Givet att det inte råder praktiska förutsättningar att genomföra utvärderingen utifrån en experimentell utvärderingsdesign (där det kontrafaktiska kan uppskattas utifrån skillnaderna mellan de som berörts av uppdragen och kontrollgrupper) så kommer vi att vid dessa tillfällen fråga intressenterna kring hur uppdragen mervärde och analysera det utifrån ett additionalitetsperspektiv där vi delar upp additionaliten i tre beståndsdelar och kartlägger:²⁵

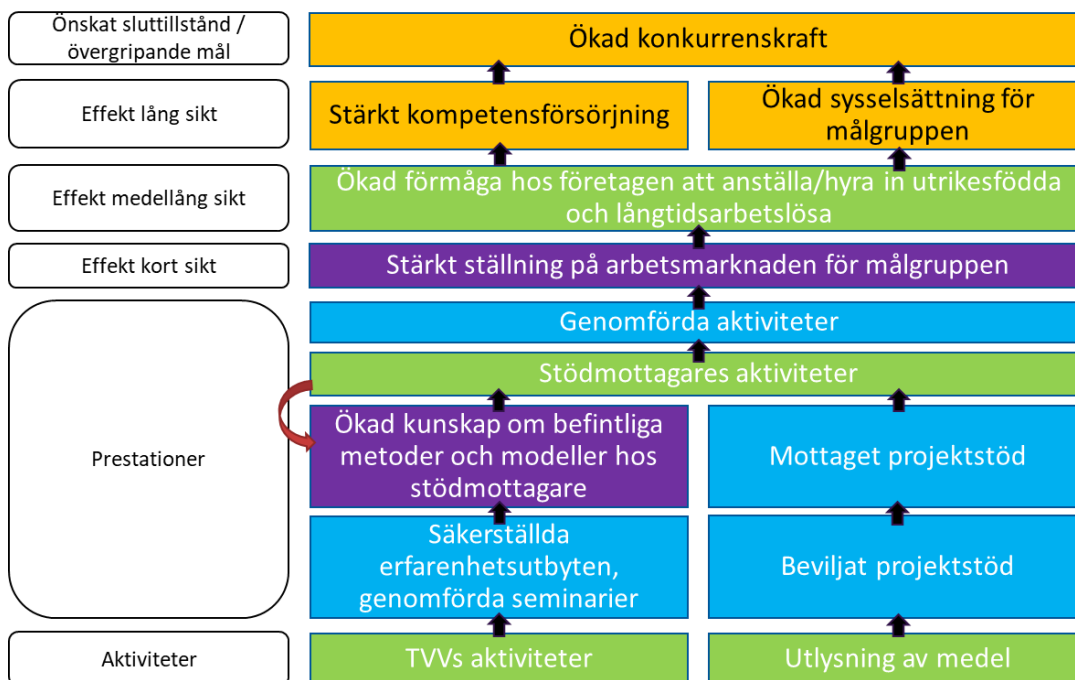
- uppdragens mervärde utifrån dess effekter och förändringar avseende resultat (output-additionalitet),
- hur de påverkat att mer resurser satsats på kompetensförsörjning i näringslivet (input-additionalitet) samt
- om uppdragen åstadkommit några bestående förändringar i struktur eller arbetssätt (beteende-additionalitet)

²⁵ Buisseret, T.J, Cameron, H.M & Georghiu, L (1995) *What difference does it make? Additionality in the public support of R&D in large firms.*

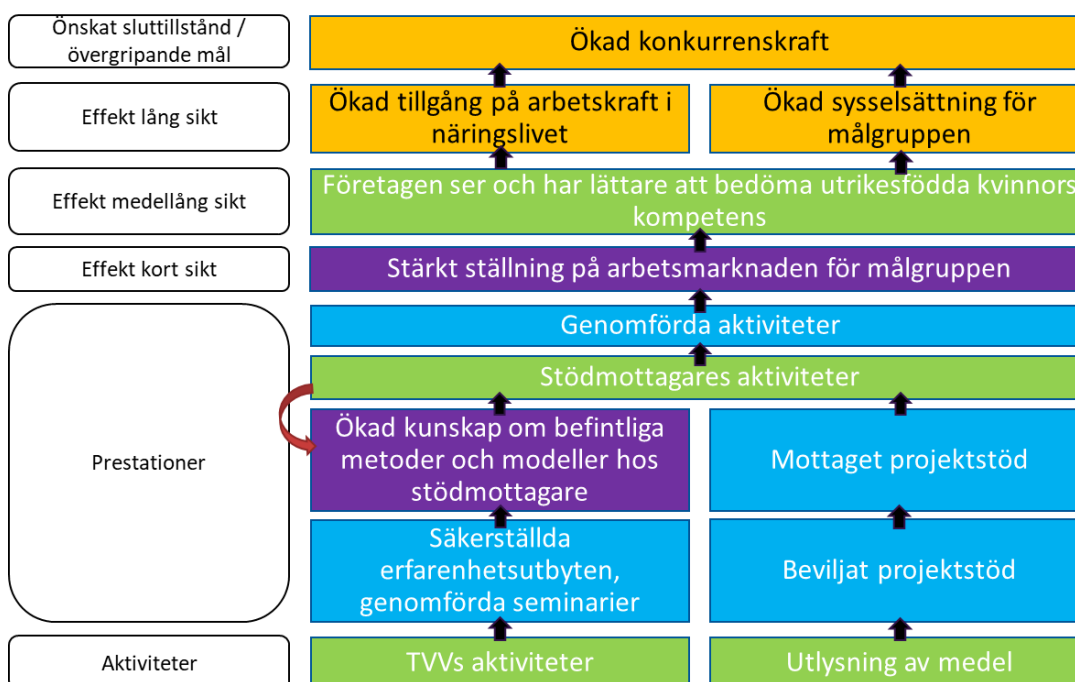
Bilaga B Förändringsteorier

Nedan följer regeringsuppdragens förändringsteorier. Dessa är utvecklade och bygger på regeringsuppdragen och de riktlinjer och mål som anges i dessa.

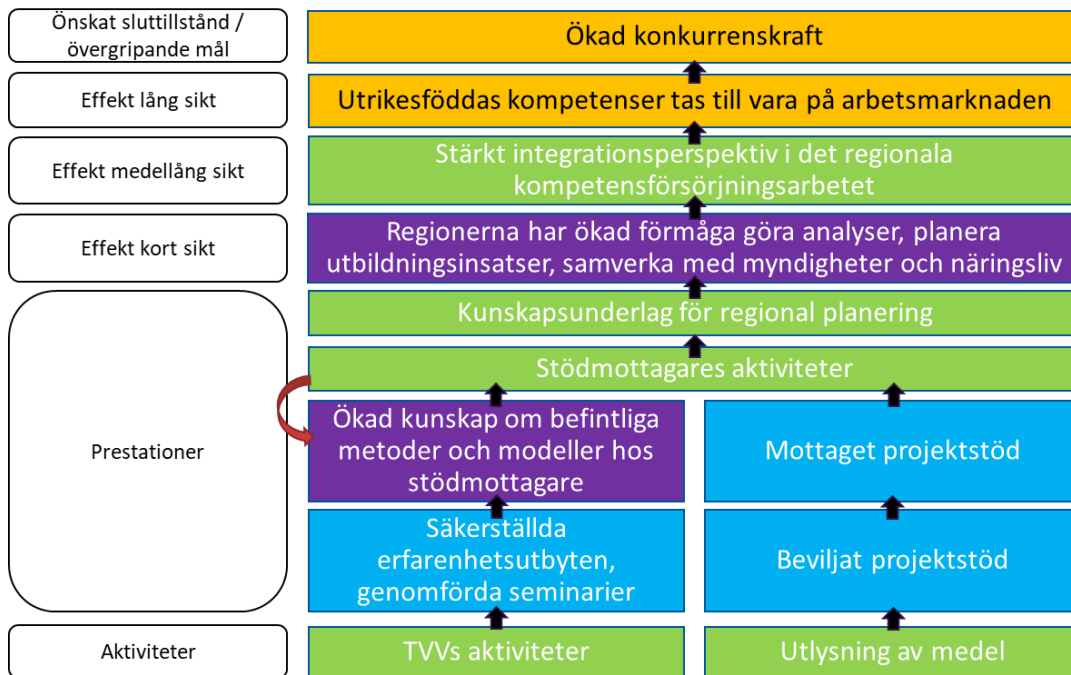
Figur 8 Förändringsteori – Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning



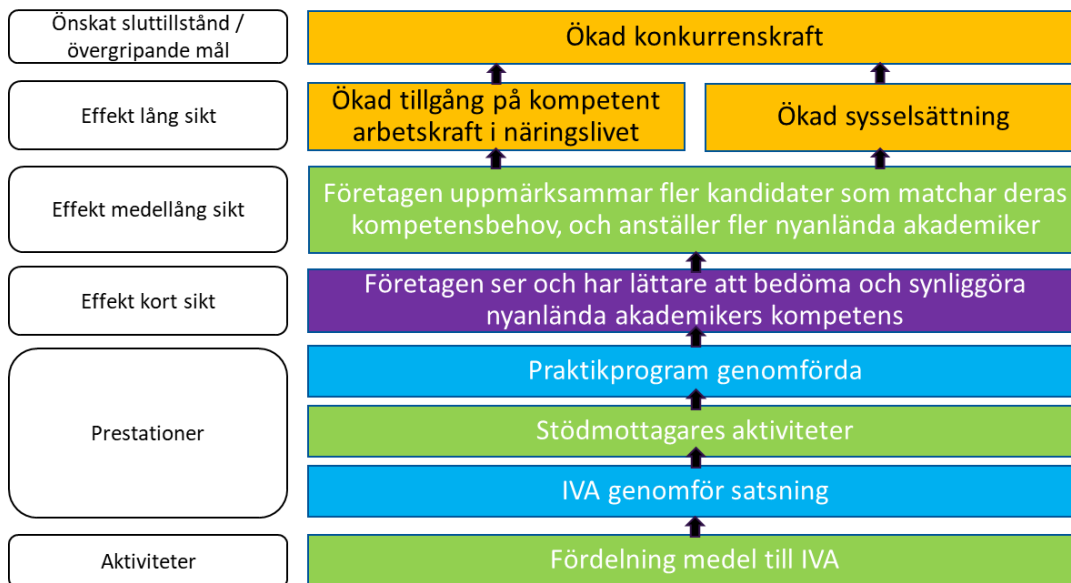
Figur 9 Förändringsteori - Förbättra nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikesfödda kvinnor



Figur 10 Förändringsteori - Stärkt integrationsperspektivet i det regionala kompetensförsörjningsarbetet



Figur 11 Förändringsteori - Jobbsprånget



Bilaga C Intervjupersoner

C.1. Projektägare

Daniel Eriksson	Antenn Consulting AB/ Randstad RiseSmart
Pernilla Svebo	Vägen ut! Kooperativen
Ali Khalil	Miljonbemanning
Stig Arne Bäckman	Fasticon AB/Talangakademin
Per Lejoneke	Sweboat Service AB
Carina Widstrand	Möjligheternas hus AB
Marianne Andrén	Region Gävleborg
Jan Johansson	Clockwork Bemanning och Rekrytering AB
Conny Larsson	Sobona AB
Filippa Dietmann	Lantbrukarnas Ekonomi AB
Maria Kammerson	Region Västerbotten
Alexandra Ridderstad	Kungliga Ingenjörsvetenskapliga akademien, IVA
Lee Wermelin	NIAD Investment AB
Louise Holm	Tingsryds kommun
Anders Stjernqvist	Studieförbundet Vuxenskolan Blekinge
Ari Kouvonen	Almega
Malin Faraasen	Region Blekinge
Charlotta Larspers	Region Västmanland
Johan Sandström	Sjuhärads Kommunalförbund
Jan-Eric Sundgren	Jobbsprånget

C.2. Samverkanspartners

Per Håkansson	Arbetsförmedlingen
Marie Barkrot	Arbetsförmedlingen
Malin Wiland	Textilfabriken
Josefine Svensson	Seger

Peter Andersson	Dinair
Hjalmar Darle	Randstad
Karin Strömberg-Ekström	Huge bostäder
Tobias Heurlin	Skandia Fastigheter
Anna-Karin Jendert	Nordiskt valideringsforum
Annika Nilsson	Högskolan i Gävle
Eva-Lotta Skärberg	Bollnäs Folkhögskola
Helena Lindberg	Arbetsförmedlingen
Helen Björnsdotter	Myndigheten för yrkeshögskolan
Mia Eriksson	Sandvikens kommun
Jonas Rosèn	Visit Dalarna
Sofia Westergaard	Renova
Thomas Nylund	Vafabmiljö
Anders Lundberg	Nordiskt Valideringsforum
Katarina Nelander	Arbetsförmedlingen
Charlotte Pykroutledge	Ronneby kommun
Åsa Larsson	Barnstugan Hälsingegatan (Tivoli förskolor)
Sofia Zätterström	Hoppetossa Förskolor
Tony Carlsson	IKEA
Lena Lundgren	Arbetsförmedlingen
Anna Stalsky	Arbetsförmedlingen

Bilaga D Svar på utvärderingsfrågorna

D.1. Måluppfyllelse

- *Har insatsernas uppsatta mål uppnåtts?*

Insatsernas måluppfyllelse har betygsatts på en femgradig skala där 1 är lägst och 5 är högst. Insatsernas sammantagna måluppfyllelse har bedömts vara 3,9, vilket indikerar en hög måluppfyllelse. Måluppfyllelsen för Enklare vägar till jobb och kompetensförsörjning i näringslivet har bedömts vara 3,8. Motsvarande för nätverk och kontakter på arbetsmarknaden för utrikes födda kvinnor är 4,3, för stärkt integrationsperspektiv i det regionala kompetensförsörjningsarbetet 4.0 och för Jobbsprånget 3.0.

- *Har jobbsprånget lett till förkortad tid till etablering på arbetsmarknaden för målgruppen?*

Det finns indikationer på att det är så men eftersom det saknas förutsättningar att följa upp deltagarna i Jobbsprånget har vi inte kunnat bedöma det.

- *Har metoder utarbetats och beprövats inom insatsernas genomförande, varför/varför inte?*

En rad metoder och modeller har utarbetats och beprövats inom ramen för insatsernas genomförande. Flera av dem har potential att vara hållbara över tid. Bäst förutsättningar har de modeller och metoder haft som utarbetats i projekt med tydliga och mätbara målsättningar och indikatorer, en stark förankring i arbetslivet och där det finns en naturlig part som senare kan implementera modellen eller metoden.

- *Har det uppstått bieffekter under genomförandet som kan ha uppstått som en konsekvens av insatserna?*

Det finns flera exempel på bieffekter som uppstått av insatserna. De har oftast handlat om nya och ökade insikter om arbetsgivares kompetensbehov, kunskaper och attityder vilket lett till att projektutförarna förskjutit fokus från arbetstagarna till arbetsgivarna. En annan bieffekt i de projekt som haft ett framgångsrikt samarbete med Arbetsförmedlingen är att arbetsgivarnas förtroende för myndigheten ökat, vilket i sin tur har bidragit till en högre benägenhet bland arbetsgivarna att erbjuda anställning eller praktik.

- *Har det uppstått bieffekter som bidrar till lärande på området? Beskriv vilka och hur?*

En av de viktigaste lärdomarna är att det finns ett stort behov att stödja projekten i deras utformning av både insatser, aktiviteter, målsättningar och indikatorer. En annan viktig lärdom är vikten av att redan i ansökningsfasen planera för hur projektresultaten ska kunna implementeras efter projektets avslut.

D.2. Relevans

- *I vilken utsträckning har insatsernas upplägg, genomförande och mål svarat mot syftet med "näringslivets kompetensförsörjning och enklare vägar till arbete"?*

De projekt som utgått från företagens behov och som har haft en stark förankring i näringslivet har väldigt tydligt svarat mot syftet med näringslivets kompetensförsörjning och enklare vägar till arbete.

- *Hur har projekten arbetat med att integrera sociala hållbarhetsaspekter i genomförande av insatserna?*

En majoritet av projekten har på ett aktivt sätt arbetat med att integrera sociala hållbarhetsaspekter i genomförandet av insatserna genom att utveckla metoder och modeller som främjar en inkluderande tillväxt och motverkar ojämlikhet och utanförskap.

- *Fanns förutsättningar att genomföra insatserna till exempel i förhållande till andra myndigheters uppdrag och regler?*

Det finns försvårande omständigheter i att Tillväxtverket getts ett uppdrag vars genomförande i majoriteten av uppdragen är beroende av Arbetsförmedlingen. Särskilt eftersom dennes uppdrag i sammanhanget uppfattas som högst otydligt och person- och platsberoende. Det är en viktig aspekt att beakta i framtida uppdrag på området.

- *Har uppföljningssystemet levererat robust och användbar information?*

Återrapporteringen till regeringen som en del av uppföljningen har varit mycket informativ. Dock saknas i mångt och mycket kvantitativa data. Det har saknats förutsättningar att följa upp deltagare i projekten vilket försvårar eller i vissa fall omöjliggör uppföljning. Då data saknas om experimentgrupperna (deltagarna i projektverksamheten) är det heller inte möjligt att göra någon kontrafaktisk analys, inte ens om det finns en tydlig jämförelsegrupp som för till exempel Jobbsprånget.

- *Hur har de risker som identifierats inledningsvis hanterats i planeringen och följts upp under genomförandet?*

Av empirin går det inte att utläsa vilka risker som har identifierats och därmed inte heller hur de har hanterats.

- *Är den här typen av uppdrag och aktuellt genomförande ett ändamålsenligt sätt att utveckla metoder som kan användas i närings- och arbetsmarknadspolitiken?*

Projekten inom uppdragen kan vara bra verktyg för att utveckla modeller och metoder som kan användas både i tillväxt- och arbetsmarknadspolitiskt syfte. För att bli helt ändamålsenliga behöver uppdragen ges till alla berörda myndigheter och med en tydlig ansvarsfördelning.

D.3. Bärkraftighet

- *Vilka metoder/ modeller eller andra resultat som skapats inom insatserna är hållbara över tid?*

Bärkraftigheten är svagheten i projekten inom alla uppdrag. Bärkraftigheten för samtliga bedömda projekt är i genomsnitt 2,9 av som högst fem men med stora skillnader mellan projekten. Flera av de modeller eller metoder som utvecklats inom ramen för de projekt som ingått i utvärderingen har inga förutsättningar att leva vidare eftersom det inte finns någon aktör som kan implementera dem. Exempel på modeller och metoder som visat sig vara hållbara över tid är framtagande av branschmodeller, yrkeskvalifikationer, arbetssätt och VR-verktyg för matchning.

- *Vilka förutsättningar behöver vara på plats för att uppnå bärkraftighet?*

De modeller och metoder som visat sig bli hållbara över tid har gemensamt att de kommer från projekt som har tagit avstamp i projektägarnas befintliga verksamhet och att det är projekt där det redan mycket tidigt i processen, ofta redan vid projektplaneringen, funnits en plan för framtida implementering samt att de har varit väl förankrade i företagets förutsättningar och behov.