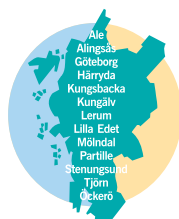




Kompetensmatchningsmodellen – från integrering till rekrytering

Gunilla Bergström Casinowsky

Oktober 2016



FOU I VÄST, FORSKNING OCH UTVECKLING INOM VÄLFÄRDSOMRÅDET

Besök Anders Personsgatan 8 • **Post** Box 5073, 402 22 Göteborg • **Tel** 031-335 50 00

e-post fou@grkom.se • www.grkom.se/valfard

Sammanfattning

Den här rapporten redogör för utvärderingen av ett projekt som utvecklar och prövar en modell för att minska kommunernas rekryteringsproblem inom vissa högskoleyrken genom att matcha rekryteringsbehovet med personer som nyligen invandrat till Sverige och som har relevant kompetens. Modellen kom att få namnet

Kompetensmatchningsmodellen. Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) formulerade projektet under hösten 2015 och det genomfördes huvudsakligen under 2016. Projektet finansierades med stöd av Västra Götalandsregionen och Vinnova.

Den centrala utgångspunkten i *Kompetensmatchningsmodellen* är att hitta former för att snabbt ta vara på efterfrågad kompetens hos nyanlända personer med högskoleutbildning. Modellen syftar till att undanröja de hinder som vanligtvis begränsar nyanländas möjligheter att snabbt få ett arbete som motsvarar deras kompetens, exempelvis krav på uppehållstillstånd och validerade betyg. Att samarbeta över kommungränserna för att skapa en regional, gränslös arbetsmarknad, är också en viktig del.

Rent praktiskt består modellen av ett antal aktiviteter som stegvis leder till att arbetsplatser med rekryteringsbehov och nyanlända med relevant kompetens identifieras och matchas ihop. Därefter organiseras praktik med handledarstöd på den aktuella arbetsplatsen. Parallellt med praktiken ges en kurs i yrkessvenska.

Åtta av Göteborgsregionens 13 kommuner, samt det kommunala bolaget Gryaab, deltog i projektet. Den yrkesgrupp som stod i fokus var ingenjörer med inriktning mot VA-området. Drygt 40 nyanlända ingenjörer sökte till projektet. Av dessa var det två kvinnor och nio män som slutligen matchades till de elva praktikplatser som erbjöds. Praktiktiden varierade mellan tre och sex månader beroende på arbetsplatsens förutsättningar.

På det stora hela fyllde *Kompetensmatchningsmodellen* sitt syfte väl. I enlighet med projektets intentioner utgick man från ett dokumenterat kompetensbehov, modellens planerade konstruktion omsattes i praktiken och undanröjde hinder i form av krav på validerade betyg/examina, språkkunskaper och uppehållstillstånd. Det regionala perspektivet realiserades genom att Göteborgsregionens kommuner etablerade en

regional arbetsmarknad där matchningen mellan arbetsplatsens och praktikantens behov var utgångspunkten snarare än praktikantens boendekommun. Praktikanter, handledare och chefer förmedlade också i huvudsak positiva erfarenheter av sin medverkan i projektet. Flertalet praktikanter fick en anställning genom projektet, vilket också innebär att arbetsplatserna har kunnat rekrytera värdefull kompetens.

Att projektet visar på ett så pass gott resultat i termer av anställningar/rekryteringar är i viss mån överraskande om man ser till det faktum att arbetsgivarna inledningsvis betonade att deras medverkan i projektet främst utgick ifrån vad som kan kallas ett integrationsperspektiv snarare än ett rekryteringsperspektiv. Bedömningen är att en viktig förklaring till *Kompetensmatchningsmodellens* goda resultat är att den utöver undanröjandet av mer praktiska hinder även undanröjer en del av de hindrande faktorer som forskningen pekat ut som förklaringar till varför utrikes födda personer har svårare att etablera sig på arbetsmarknaden. De faktorer som avses här är skillnader i humankapital, samt avsaknaden av ur arbetsmarknadssynpunkt gynnsamma nätverk. Genom *Kompetensmatchningsmodellen* har en struktur skapats som kompenserar för praktikanternas avsaknad av gynnsamma nätverk. Modellen tycks också parera för hinder kopplade till de nyanlända ingenjörernas humankapital, det vill säga att deras utbildning och yrkeserfarenhet har byggts upp i ett annat sammanhang än det svenska.

Innehåll

Sammanfattning	2
Inledning.....	5
Pilotprojektet.....	8
Utgångspunkter	8
Mål.....	9
Kompetensmatchningsmodellen	10
Utvärderingsuppdraget.....	12
Frågeställningar	13
Tillvägagångssätt.....	14
Pilotprojektets resultat.....	16
Processen.....	18
Marknadsföring, urval och matchning.....	18
Handledarutbildningen.....	22
Praktiken.....	24
Yrkessvenskan.....	29
Övriga aktiviteter.....	31
Hur har utvärderingens frågor besvarats?.....	33
Hur fungerar matchningsmodellen?	33
I vilken utsträckning uppnås projektets resultatmål?	35
I vilken utsträckning uppnås projektets effektmål?	36
Från integrering till rekrytering – avslutande reflektioner	38
Källor	40

Inledning

Matchningen på arbetsmarknaden är en angelägen samhällspolitisk fråga. Prognoser från Arbetsförmedlingen visar att bristen på arbetskraft är och förväntas förbli stor inom många yrken de närmaste åren.¹ Sveriges kommuner och landsting (SKL) belyser specifikt det stora rekryteringsbehovet inom offentlig sektor och från Svenskt Näringsliv rapporteras att företag har svårt att rekrytera, vilket medför att de inte kan växa som planerat.² I linje med ökad efterfrågan på arbetskraft sjunker också arbetslöshetsnivåerna. Trots detta finns en relativt stor grupp människor som har svårt att få ett arbete. Det enkla svaret på varför människor fortsatt är arbetslösa trots efterfrågan på arbetskraft är att den kompetens som de arbetssökande besitter inte motsvarar den kompetens arbetsgivare efterfrågar. Man kan säga att det råder en "mismatch" mellan efterfrågan och tillgång på kompetens.

Till viss del är detta en riktig förklaring, men det finns också faktorer som inte självklart handlar om individens kompetens. Att vara född i ett annat land än Sverige är en sådan faktor. Arbetslöshetsnivåerna bland personer födda i ett annat land är betydligt högre jämfört med nivåerna för personer födda i Sverige.³ Här kan det självfallet handla om att just utrikes födda⁴ personer i högre grad saknar den kompetens som efterfrågas. Samtidigt visar forskning att utrikes födda med efterfrågad kompetens har svårare att etablera sig på arbetsmarknaden jämfört med personer födda i Sverige med motsvarande kompetens. Utrikes födda personer arbetar också i högre grad inom yrken som inte motsvarar deras utbildning.⁵ Exempelvis visar en relativt färsk undersökning⁶ att uppenbart efterfrågad kompetens bland utrikes födda inte tas tillvara. I förordet till rapporten *Ingenjörer med utländsk bakgrund är ingenjörer*, konstaterar Peter Larsson, samhällspolitisk redaktör för Sveriges ingenjörer, att;

¹ Arbetsförmedlingen 2016

² SKL 2015, Svenskt Näringsliv 2016

³ Forslund & Åslund 2016

⁴ Begreppet utrikes födda är på många sätt problematiskt, inte minst eftersom personer födda utanför Sverige är en minst lika heterogen grupp som personer födda i Sverige. Utrikes födda är emellertid det begrepp som används i Arbetsförmedlingens statistik och därför används det också i denna rapport.

⁵ Statistiska centralbyrån 2016

⁶ Dahlberg 2015

...alltför många utrikes födda ingenjörer har svårt att hitta ett arbete och jobben är alltför ofta inte relevanta för utbildningen. Hur är det möjligt i vårt öppna, exportberoende och ständigt utåtblickande samhälle?

Den fråga som ställs i citatet är svår att besvara, men det finns en del forskning som försöker belysa problemet. Först ska det emellertid sägas att utrikes födda är en mycket heterogen grupp, inte minst med avseende på arbetsmarknadsutfall, där exempelvis skälet till att man invandrat till Sverige och från vilket land man invandrat, är faktorer som hänger samman med såväl utbildningsnivå som skillnader i arbetslöshetsnivåer och sysselsättningsgrad.⁷ Att definiera människor som grupp utifrån den gemensamma nämnaren att man är född utanför Sverige är allmänt reducerande och kan uppfattas som provocerande. Samtidigt kan denna minsta gemensamma nämnare statistiskt knytas till sämre chanser på arbetsmarknaden och det är därmed en viktig uppgift att undersöka de bakomliggande förklaringsfaktorerna. Lite förenklat kan man säga att forskningen identifierar tre huvudförklaringar; humankapital, diskriminering och nätverk.⁸ Humankapital handlar om att arbetsgivare väljer bort arbetssökande där de inte känner igen eller känner sig osäkra på vad personens kvalifikationer innebär, exempelvis om personen har en utbildning från annat land. Det kan också handla om att det kunnande som en person har med sig kan vara svårt att omsätta i det svenska sammanhanget, det kan exempelvis vara nations- eller språkspecifikt och därför inte av samma värde. Kunskaper i det svenska språket är ett annat exempel på vad som kan betraktas som humankapital. Diskriminering handlar om att utrikes födda personer väljs bort på grund av arbetsgivares mer personliga preferenser. Exempel på diskriminering är när personer med namn som associeras med annan härkomst inte kallas till anställningsintervju trots likvärdiga kvalifikationer som sökande med svensk klingande namn. Nätverk handlar om att jobb och rekommendationer ofta förmedlas via personliga kontakter. Nyanlända invandrare har av uppenbara skäl begränsade nätverk. Att den svenska bostadsmarknaden är starkt segregerad, med en koncentration av utrikes födda och arbetslösa till vissa områden, gör det särskilt svårt att bygga upp sociala nätverk som är gynnsamma ur ett anställningsperspektiv.

⁷ Aldén & Hammarstedt 2014

⁸ Eriksson 2010; Segendorf Olli & Teljosuo 2011; Petersson 2014

Att det finns en outnyttjad kompetenspotential bland gruppen utrikes födda kom att bli en särskilt aktuell fråga i samband med det växande antalet flyktingar som i Syrienkrigets kölvatten sökte sig till Sverige under 2015. Den politiska debatten kretsade i hög grad kring de långa etableringstiderna för högutbildade, det vill säga att det tar många år för högutbildade personer att få ett jobb inom sitt yrkes- eller kompetensområde. Utöver de hindrande faktorer som forskningen pekat på, finns en rad formella krav som förlänger etableringstiden. Det handlar exempelvis om krav på uppehållstillstånd, krav på dokumenterade kunskaper i svenska språket, krav på validerade betyg eller examensintyg. För att korta vägen till (rätt) arbete och för att ta tillvara efterfrågad kompetens bland de nyanlända tog regeringen då initiativ till så kallade snabbspår för vissa yrkeskategorier. Här fick Arbetsförmedlingen i uppdrag att tillsammans med arbetsmarknadens parter skapa förutsättningar för snabbare etablering på arbetsmarknaden.

Även inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR)⁹ uppmärksammades frågan. En projektidé formulerades där syftet var att utveckla en modell för att minska kommunernas rekryteringsproblem inom vissa högskoleyrken genom att matcha rekryteringsbehovet med nyanlända. Modellen skulle prövas i ett pilotprojekt med fokus på en enskild yrkesgrupp. Den yrkesgrupp som kom att ingå blev ingenjörer inom vatten och avlopp (VA-området). Att ingenjörer var ett bristyrke inom de 13 medlemskommunernas samhällsbyggnadssektorer hade redan påvisats i en rapport.¹⁰ Via Arbetsförmedlingens statistik hade man också kunskap om att många asylsökande med relevant kompetens hade sökt sig till regionen.

Finansiering för pilotprojektet söktes från Västra Götalandsregionen inom området *Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv*. Pilotprojektet gavs namnet *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer*.¹¹ Här kan det vara viktigt att betona att projektet är helt fristående från de nationella snabbspår som nämns ovan, även om projektet har samma ambition och till vissa delar likartat innehåll. Finansiering söktes även från Vinnova i syfte att följa, utvärdera och utveckla modellen.

⁹ Ett kommunalförbund är en offentligrettslig form för samverkan för Sveriges kommuner och landsting, som är reglerad i kommunallagen (3 kap. 20-28 §§). Göteborgsregionens kommunalförbund omfattar 13 kommuner: Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö.

¹⁰ Svensson 2015

¹¹ Diarienummer RUN 612-0895 15

Här söktes medel inom ramen för Vinnovas tema *Innovation för säkrare migration och etablering av nyanlända* och projekttiteln blev *Kompetensmatchning av nyanlända med högskoleexamen*.¹² För uppdraget att följa, utvärdera och utveckla modellen anlätades en forskare från FoU i Väst. Föreliggande rapport är slutrapporteringen av det uppdraget.

Det gemensamma namnet för projektet som helhet kom att bli *Kompetensmatchningsmodellen*, vilket är den benämning som används fortsättningsvis. Projektperioden sträckte sig inledningsvis från 2015-11-01 till 2016-07-30, men förlängdes så småningom och kom att sträcka sig till och med oktober 2016.

Pilotprojektet

Utifrån projektbeskrivningen är projektets övergripande syfte att utveckla och pröva en modell för hur kommunerna, framförallt inom Göteborgsregionen, kan arbeta med att minska rekryteringsproblemen inom vissa högskoleyriken genom att matcha rekryteringsbehovet med nyanlända som har relevant högskolekompetens. Utöver själva matchningsprocessen innefattar modellen handledarledd praktik på den aktuella arbetsplatsen, samt utbildning i yrkessvenska.

Projektet formulerades av en grupp medarbetare inom Göteborgsregionens kommunalförbund.

Utgångspunkter

I projektbeskrivningen framhålls inslag som man menar är unika för *Kompetensmatchningsmodellen*. Det regionala perspektivet är ett sådant exempel. Det regionala perspektivet innebär här att deltagarens kommunala hemvist inte ska utgöra något hinder. När kommunerna anordnar arbetsmarknadsinsatser är en person normalt sett hänvisad till de insatser som erbjuds i hemkommunen, men i projektet skulle de tretton kommunerna i Göteborgsregionen samarbeta för att åstadkomma en gränslös regional arbetsmarknad. Att *Kompetensmatchningsmodellen* framförallt ska ses som ett rekryteringsprojekt och inte ett arbetsmarknadsprojekt är också något som betonas.

¹² Diarienummer 2015-06326

Projektet innebar också att man gjorde avsteg från en del formella krav som brukar ställas för att en person ska få tillgång till anställningsfrämjande insatser. Exempelvis ställdes inte några krav på att deltagare skulle ha uppnått en viss nivå på sina kunskaper i svenska. Kommunikation och handledning på praktikplatsen skulle kunna ske på engelska eller annat relevant språk i de fall det fanns sådana språkkunskaper hos den ordinarie personalen. Det ställdes heller inga krav på att betyg eller examensintyg skulle vara validerade, vilket innebar att personer som ännu inte fått sina betyg översatta och bedömda kunde delta. Ett viktigt inslag var också att målgruppen innefattade asylsökande i och med att det inte ställdes krav på uppehållstillstånd.

Sammanfattningsvis kan man säga att projektets ambition var att bryta ned olika barriärer som hindrar nyanlända att snabbt komma i arbete eller få tillgång till olika insatser som underlättar inträdet på arbetsmarknaden.

Mål

Att utveckla och pröva en matchningsmodell kan sägas vara projektets övergripande mål. På ett mer konkret plan var målet att de deltagande kommunerna skulle finna efterfrågad arbetskraft genom att en nyanländ person matchades mot ett aktuellt rekryteringsbehov. De kvantitativa och uppenbart mätbara resultatindikatorer som anges i projektansökan¹³ är att 13 nyanlända personer ska delta i projektet, varav minst tre ska vara kvinnor. Efter avslutad insats ska minst sju av deltagarna (två kvinnor och fem män) ha fått en anställning. Samtliga kommuner/arbetsgivare ska ha upplevt att modellen bidrar till att matcha nyanlända mot ett befintligt kompetensförsörjningsbehov. Slutligen ska samtliga deltagare uppleva att den egna kompetensen har tagits tillvara och att man fått en ökad kunskap om svensk arbetsmarknad inom sitt yrkesområde.

Utöver ovanstående mål kan man av projektbeskrivningen utläsa ytterligare delmål som emellertid inte pekas ut som konkreta resultatindikatorer. Här handlar det om att olika aktiviteter i matchningsmodellen ska genomföras och att dessa förväntas leda till specifika resultat eller erfarenheter. Praktiken kan sägas vara den centrala aktiviteten och under praktiktiden ska praktikantens kompetens bedömas. Ansvaret för

¹³ Det är i huvudsak samma resultatmått som uppges i ansökan till såväl Västra Götalandsregionen som Vinnova, men antal praktikanter/deltagare eller andra kvantitativa mått anges enbart i ansökan till Västra Götalandsregionen.

bedömningen ligger på handledarna. Samtliga handledare ska därför genomgå en handledar- och bedömarutbildning som syftar till att rusta dem för uppgiften. Bedömningen ska inte bara klargöra hur väl praktikantens kunskap motsvarar de kompetenskrav som ställs inom yrket, utan också visa på vad som saknas. Ett annat viktigt mål är att praktikanten ska få ett strukturerat intyg på vilka arbetsuppgifter som utförts samt vilken kompetens som denne innehar. Slutligen är målet att praktikanten ska få en introduktion i svenskt arbetsliv, svensk arbetslivserfarenhet och en aktuell referens – delmål som mer eller mindre uppfylls om praktiken genomförs.

Slutligen kan man säga att ett av projektets mål är att identifiera förutsättningar för uppskalning. Uppskalning innebär i det här fallet en tanke om att matchningsmodellen efter pilotprojektets slut ska kunna utvidgas och omfatta ett större antal deltagare och ett bredare spektrum av yrkeskategorier.

Kompetensmatchningsmodellen

De aktiviteter som ska leda till att projektets mål uppfylls är sammanlänkade i fem olika steg, som tillsammans utgör *Kompetensmatchningsmodellens* grundstruktur. Att belysa i vilken mån *Kompetensmatchningsmodellen* fungerade som planerat är en av utvärderingens centrala uppgifter. Så här inledningsvis sammanfattas därför modellens grundstruktur utifrån den beskrivning som finns i projektplanen, för att längre fram i rapporten kunna ställa den beskrivningen i relation till hur projektet utvecklade sig i praktiken.

Steg 1 Förankring

Samhällsbyggnadscheferna i Göteborgsregionens kommuner får i uppdrag att identifiera högskoleyrken inom berörd sektor som man har svårt att rekrytera och där bedömningen är att behovet kommer kvarstå under längre tid, i det aktuella fallet VA-ingenjörer. Parallellt med detta får cheferna också uppdraget att ta fram arbetsplatser och engelsktalande (och/eller arabisktalande) handledare som kan delta i projektet.

Steg 2 Uppdragsbeskrivning

GR sammanställer en överskådlig, generell beskrivning av vilka typer av arbetsuppgifter som utförs inom aktuell sektor (VA-sektorn), vilken kompetens som krävs, och så vidare. Denna kravspecifikation tas fram med stöd av yrkesverksamma VA-ingenjörer,

förankras hos samhällsbyggnadscheferna i de 13 medlemskommunerna och kan sedan ses som en platsannons för uppdraget.

Steg 3 Marknadsföring

Arbetsförmedlingen identifierar nyanlända med rätt kompetens. Projektet samverkar också med ideella organisationer som scannar av yrkeskompetens på asylboenden för att snabbt hitta outnyttjad yrkeskompetens hos asylsökande. Platsannonserna distribueras och sprids till målgruppen via relevanta kanaler. Informationsträffar anordnas för målgruppen där representanter från kommunernas samhällsbyggnadsavdelningar och GR deltar. De nyanlända som är intresserade får skicka in en intresseanmälan till GR (personligt brev/CV, antingen på svenska eller engelska).

Steg 4 Matchningsprocess

Ett projektteam på GR gör tillsammans med kommunerna urvalet och matchningsförfarandet. Modellen inkluderar såväl personer med uppehållstillstånd som asylsökande personer med relevant utbildning och erfarenhet. De sökandes profiler matchas mot kommunernas efterfrågan på arbetskraft. Utifrån varje kommuns önskemål görs ett individuellt upplägg. Praktikens längd kan variera beroende på arbetets innehåll och karaktär, samt den enskildes kompetens.

Steg 5 Genomförandeperiod

Administration avseende praktikkontrakt och annan formalia upprättas. Varje deltagare får stöd att skapa sin individuella plan och strategi. Behov av kompletterande utbildningar identifieras och kartläggs. Stöd ges så att den enskilde kan få sina reella kunskaper kartlagda och bedömda. Under projektperioden finns stöd till handledarna på arbetsplatsen och till deltagarna. För att säkerställa kvalitet och effektivitet under praktiktiden gällande både lärande och bedömning ges handledarna inför praktiken möjlighet att genomgå en handledar- och bedömarutbildning. Handledarna kommer även löpande att ha tillgång till en mentor som kan ge stöd i handledning och bedömning. Under projekttiden genomförs också regionala träffar för praktikanterna. En kurs i yrkessvenska ges gemensamt för deltagarna på regional nivå. Arbetsplatserna kommer att få information om vilka möjligheter som finns vad gäller anställningsstöd i de fall som de önskar anställa deltagaren under projektperioden, eller i direkt anslutning till att projektet avslutas. Alla deltagare kommer efter deltagandet att få ett

strukturerat intyg där det framkommer såväl vilka arbetsuppgifter som denne utfört samt vilka reella kompetenser denne innehar.

Ovanstående beskrivning redogör för modellen så som den presenteras i projektplanen. I vilken mån modellen fungerade som planerat är en fråga som projektledningen har följt upp och avrapporterat till finansierarna, men utöver den interna uppföljningen genomfördes också en extern utvärdering. Det är den som står i fokus för den här rapporten, som också är slutrapporteringen av utvärderingsuppdraget. En intern delrapport delgavs projektledningen i juli 2016. I det avsnitt som följer beskrivs uppdraget lite närmare. Därefter följer en redogörelse för hur modellen utvecklade sig i realiteten och vilka erfarenheter projektets centrala aktörer ger uttryck för. Rapporten avslutas med att summera projektets resultat.

Utvärderingsuppdraget

Den metod som använts i den externa utvärderingen är följeforskning, eller lärande utvärdering som det också kallas. Det här är en metod som utgår från tanken om en interaktiv kunskapsbildning mellan forskaren och projektledningen. I praktiken innebär det att en följeforskare arbetar nära de aktörer som är involverade i det studerade projektet parallellt med att det genomförs. Följeforskaren undersöker kontinuerligt hur projektet strävar mot sina mål och lyfter fram vad som kan förbättras. Resultatet återförs löpande till projektledningen. Syftet med denna ansats är att utvärderingen ska komma till större nytta för verksamheten jämfört med om utvärderingen sker först efter det att projektet har genomförts. Om följeforskaren kan vara med från början kan hen bidra med kunskap och reflektioner när det fortfarande är möjligt att förändra utvecklingen av projektet.¹⁴

Att bidra till löpande förbättringar i relation till projektets mål är alltså en viktig del och i praktiken handlar det om att löpande följa projektets utveckling, till exempel genom medverkan vid projektmöten, genom intervjuer med centrala aktörer i projektet, samt

¹⁴ Se exempelvis Vedung (2009), Svensson mfl 2007, 2009.

genom att kontinuerligt föra en dialog med projektledningen kring de reflektioner som görs i dessa sammanhang.

När det gäller det aktuella projektet omfattade följeforskningsuppdraget perioden 2016-02-01 till och med 2016-09-30. Arbetet påbörjades således när pilotprojektet varit igång en tid. De frågor som formulerades för uppdraget växte fram i dialog med projektledningen med utgångspunkt i projektbeskrivningen. Projektbeskrivningen analyserades utifrån en programteoretisk utgångspunkt¹⁵ som presenterades för projektledningen (se bilaga)¹⁶. Därefter formulerades de slutgiltiga frågeställningarna.

Ett par väsentliga avgränsningar i uppdraget bör lyftas fram. Ambitionen att belysa förutsättningar för uppskalning har inte formulerats som en uttalad frågeställning. Fokus ligger istället på huruvida *Kompetensmatchningsmodellen* fungerar som planerat och om så är fallet, vilka de verksamma mekanismerna kan antas vara och vilka eventuella utvecklingsområden som bör uppmärksammas. I den avslutande delen av rapporten förs sedan en del resonemang kring resultatet i förhållande till en eventuell uppskalning och vad som kan vara viktigt att fundera över inför en sådan process. Frågan om förutsättningar för etableringen av en uppskalad *Kompetensmatchningsmodellen* som ordinarie verksamhet, det vill säga förutsättningar för att hitta finansieringsformer som är mer långsiktigt stabila än projektmedel, är en fråga som däremot inte berörs i rapporten.

Frågeställningar

Frågeställningarna bottenar i den programteoretiska analysen och är tematiskt indelade i process, resultat respektive effekter. Varje tema har en övergripande huvudfråga och ett antal mer konkreta delfrågor.

Process

Hur fungerar matchningsmodellen?

- Vilka erfarenheter har projektets centrala aktörer av *Kompetensmatchningsmodellen*?

¹⁵ Programteori kan sägas vara en teoretisk modell som hjälper till att skapa överblick och förståelse för något som ska utvärderas. Utifrån den programteoretiska modellen kan ett projekts interna logik synliggöras, det vill säga hur den underliggande kopplingen ser ut mellan de resurser och aktiviteter som projektet bygger på och de resultat och effekter som projektet förväntas leda till. Se exempelvis Vedung 2009, Lindgren 2010.

¹⁶ Den programteoretiska analysen genomfördes av Cornelia Björk, utredare, FoU i Väst.

- På vilket sätt hanteras den aktuella matchningsproblematiken i modellen, det vill säga hur hanteras praktiska hinder, samt hinder kopplade till de i forskning utpekade faktorerna, diskriminering, nätverk och humankapital ?

Resultat

I vilken utsträckning uppvisar projektet resultat med avseende på följande faktorer?

- Antal deltagare rekryteras till projektet? (förväntat antal: 13)
- Könsfördelningen bland deltagarna? (förväntat antal kvinnor: minst tre)
- Deltagarna upplever att deras kompetens tagits tillvara?
- Arbetsplatserna erbjuder rätt handledarresurser?

Effekter

I vilken utsträckning uppnås följande effekter för deltagarna?

- ökad arbetslivserfarenhet från Sverige
- aktuell referens från svensk arbetsmarknad
- aktuell bedömning av kompetens i förhållande till gällande krav samt ett intyg
- ökad kunskap om behov av eventuell komplettering av kunskaper
- ökad kunskap om svensk arbetsmarknad

I vilken utsträckning upplever arbetsgivarna att man lättare finner efterfrågad kompetens?

- Upplever arbetsgivare att modellen bidrar till att nyanlända matchas mot efterfrågad kompetens?
- Får praktikanterna anställning genom projektet? (förväntat antal: två kvinnor och fem män)

Tillvägagångssätt

Utvärderingsuppdraget har inneburit en relativt aktiv forskarroll, framförallt genom kontinuerlig dialog med projektledningen, samt medverkan vid projektledningens interna aktiviteter såsom projektmöten och workshopar. Medverkan vid de interna aktiviteterna har dels syftat till att inhämta underlag för analys, dels att ge återkoppling kring projektets utveckling, inklusive att lyfta diskussioner kring förutsättningar för framtida uppskalning.

Den huvudsakliga metod som använts för att samla in datamaterial är intervjuer med centrala aktörer. De aktörer som intervjuats är de som kan betraktas som projektets deltagare, det vill säga praktikanter, arbetsgivare (som här representeras av praktikanternas närmaste chef) och handledare. Projektets medarbetare har också intervjuats och i den här kategorin ingår projektledaren, sakkunniga i matchningsprocessen, representanter för organisationen Athena integration, kursledaren i yrkessvenska, samt två representanter i projektgruppen med koppling till avdelning Välfärd respektive avdelning Utbildning på Göteborgsregionens kommunalförbund. Intervjuerna har genomförts enskilt och i huvudsak på respektive intervjupersons arbetsplats. En del aktörer som sannolikt har haft en betydande roll i projektet har inte inkluderats i utvärderingen. Arbetsförmedlingen kanske är den viktigaste parten som inte kommer till tals, men även förvaltningschefer i såväl de medverkande kommunerna som de kommuner som valde att inte delta i projektet. Skälet till att dessa aktörer inte har inkluderats handlar delvis om att följeforskningen kom igång då de förberedande processer som Arbetsförmedlingen och förvaltningscheferna var involverade i redan hade genomförts, men det handlar också om ett medvetet val att inom ramen för uppdragets resurser framförallt fokusera på deltagarnas och medarbetarnas perspektiv.

Intervjuerna har i hög utsträckning haft karaktären av samtal där öppna frågor ställts kring erfarenheter av projektets olika aktiviteter. Såväl positiva som mer negativa erfarenheter har plockats upp och intervjupersonerna har uppmanats att resonera vidare kring erfarenheter som varit särskilt intressanta utifrån följeforskningens syfte. Under intervjuerna har anteckningar förts som sedan renskrivits och tematiserats med utgångspunkt i frågeställningarna.

Ett par specifika förutsättningar med betydelse för intervjumaterialets tillförlitlighet bör nämnas. Följeforskaren och praktikanterna har i de flesta fall saknat ett gemensamt språk som båda parter behärskat helt obehindrat. Intervjuerna har huvudsakligen genomförts på svenska, vilket med största sannolikhet inverkat på nyanserna och precisionen i kommunikationen. Språkförbistringen innebär också en risk för missförstånd och feltolkningar från båda parter sida. Det är emellertid mycket svårt att bedöma vilken betydelse detta har haft för resultatet.

En annan förutsättning handlar om den beroendesituation som praktikanterna kan sägas befinna sig i, både i förhållande till projektledning och till arbetsplatsen.

Praktikanterna satte stort hopp till att de via projektet skulle få en anställning, förutsatt att de svarade upp mot projektets och arbetsgivarnas förväntningar. Att i det läget lyfta fram kritik kan av praktikanterna ha upplevts som en dålig strategi och kanske har de hållit tillbaka de mer negativa reflektionerna. Visserligen genomfördes forskningsintervjuerna enskilt, praktikanterna informerades om forskarens roll som oberoende granskare och de fick information om att deras svar inte skulle kunna knytas till dem som personer, men på grund av språkförbistringen är det oklart i vad mån den informationen blev begriplig.

Med dessa förbehåll är rapporten till stor del baserad på intervjumaterialet kompletterat med minnesanteckningar från projektmöten, workshoppar, samt observationer i samband med handledarutbildningen. Även projektledningens interna uppföljningar har vägts in. Den interna uppföljningen har bestått av uppföljningssamtal med praktikanter, handledare och arbetsgivare. Följeforskaren har här haft möjlighet att delta och vara "medlyssnare", vilket också skett i nio fall. Vidare gjorde projektledningen en utvärdering av handledarutbildningen via skriftlig enkät. När det gäller kursen i yrkessvenska ställde kursledaren ett antal frågor till deltagarna via mejl i syfte att fånga upp synpunkter. Även dessa uppföljningsinsatser har dokumenterats och tillgängliggjorts för följeforskningsuppdraget.

Pilotprojektets resultat

Som beskrivits inledningsvis är det regionala perspektivet ett viktigt inslag i *Kompetensmatchningsmodellen*. Projektet formulerades också inom ramen för GR som är en delregionalt förankrad organisation med uppgiften att verka för samarbete över medlemskommunernas gränser. Kommunalförbund finns i hela landet, men kan ha lite olika inriktning. Göteborgsregionens kommunalförbund kan sägas fokusera på fyra verksamhetsområden; arbetsmarknad, utbildning, det sociala området samt miljö- och samhällsbyggnad. Organisatorisk motsvaras dessa verksamhetsområden av de tre avdelningarna; Planering, som ansvarar för miljö- och samhällsbyggnadsfrågor, Valfärd,

som bland annat ansvarar för arbetsmarknadsfrågor, samt Utbildning. Projektet formulerades i dialog mellan medarbetare på de tre avdelningarna, men med representanter från avdelning Planering som huvudansvariga. Projektgruppens sammansättning innebar därmed att det fanns en bred kunskapsbas med kopplingar till chefsnätverk inom relevanta kommunala sektorer. Till gruppen knöts också representanter från Arbetsförmedlingen, samt Validering Väst¹⁷, som tillhandahåller handledarutbildning. När projektet beviljats medel fortsatte projektgruppen sitt arbete och kom att fungera som projektledning eller styrgrupp, om än med något förändrad sammansättning. En projektledare med uppgiften att genomföra projektet rekryterades från avdelning Planering.

De chefsnätverk för medlemskommunernas tekniska avdelningar, VA-avdelningar eller motsvarande, som avdelning Planering ansvarar för, var centrala i förankringsarbetet. Parallellt med att projektet planerades fördes dialog i nätverken kring matchningsmodellens konstruktion och vilka arbetsplatser som kunde bli aktuella för att ta emot praktikanter. Cheferna hade redan tidigare fått i uppdrag att inom den egna sektorn identifiera bristyrken på högskolenivå, det vill säga yrken där man såg svårigheter att hitta rätt kompetens och där bedömningen var att behovet skulle kvarstå under längre tid. VA-ingenjörer är ett exempel på bristyrke som identifierades. Cheferna fick nu också uppdraget att ta fram arbetsplatser och engelsktalande (och/eller arabisktalande) handledare som kunde delta i projektet. Via chefsnätverket knöts också kontakt med verksamma ingenjörer som kunde fungera som sakkunniga i matchningsprocessen. Inom kommunalförbundet fördes även dialog med chefer för vuxenutbildningen, samt personalchefer och chefer inom arbetsmarknadsområdet.

Ambitionen var att samtliga 13 kommuner skulle medverka i projektet, men de som slutligen kom att delta var Ale, Göteborg, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Mölndal, Stenungsund, Tjörn, samt det regionala bolaget Gryaab som är placerat i Göteborg. Det totala antalet praktikplatser som erbjöds blev elva där de åtta deltagande kommunerna

¹⁷ Validering Väst är en stödstruktur för validering inom Västra Götaland. Verksamheten har bedrivits i olika former sedan 1998 och sker till stor del på uppdrag av och med medel från Västra Götalandsregionen. Uppdraget har under åren varit att i samverkan med arbetsmarknadens parter och branscher arbeta för att stödja tillkomsten av ett behovsstyrt valideringsutbud med god kvalitet och hög tillgänglighet med både regional och nationell förankring, inom Västra Götaland

erbjöd en praktikplats var, medan Gryaab erbjöd tre platser. Här ska också sägas att Stenungsund och Tjörn kom in något senare i projektet. Skälet var att projektet sammanföll med en omorganisering av VA-avdelningarna i dessa kommuner. Resultatet blev att två andra avdelningar med kompetensbehov kunde involverades; trafikavdelningen i Stenungsund och bygg- och planavdelningen i Tjörns kommun. Handledare och praktikanter i dessa kommuner har inte haft möjlighet att följa exakt samma process som övriga deltagare. Handledarna kunde exempelvis inte gå den gemensamma handledarutbildningen, utan fick delta i en specialarrangerad och komprimerad variant vid ett annat tillfälle. För praktikanterna i Stenungsunds och Tjörns kommuner innebar den senare starten också att de inte kunde delta i kursen i yrkessvenska.

Processen

Kompetensmatchningsmodellen består av de fem steg som beskrivits ovan. I praktiken genomfördes de två första stegen (förankring och uppdragsbeskrivning) redan innan projektets start. Innan följeforskningsuppdraget kom igång hade även stora delar av steg tre och fyra (marknadsföring och matchning) genomförts. Det är framförallt det femte steget, genomförandet, som har kunnat studeras i realtid. Redogörelsen för de övriga stegen i modellen baseras på de involverade aktörernas efterhandsbeskrivningar av hur dessa steg gick till.

Marknadsföring, urval och matchning

Den kravspecifikation som togs fram i dialog med arbetsplatserna fungerade som platsannonser och användes i marknadsföringen av projektet. Arbetsförmedlingen kom att bli den huvudsakliga kanalen genom vilken deltagare till projektet rekryterades. En särskild kontaktperson på myndigheten arbetade med att identifiera lämpliga kandidater till projektet. Kontaktpersonen har inte intervjuats, men projektledare betonar det goda samarbetets betydelse och säger att kontaktpersonen lagt ned ett stort arbete på att hitta kandidaterna. Arbetsförmedlingens administrativa system synliggör inte kvalifikationer som inte är validerade, vilket inneburit att kontaktpersonen har fått tillämpa en mer tidskrävande process för att identifiera lämpliga kandidater.

Projektet samverkade också med E2E¹⁸, som redan tidigare hade scannat av yrkeskompetens bland nyanlända på asylboenden. Projektet hade dessutom ingått ett samarbetsavtal med Athena integration som distribuerade platsannonser i sitt nätverk. Därutöver gick informationen ut via en rad kommunala kanaler såsom Enheten för samhällsorientering, Plattformen för nyanlända vuxna flyktingar, Vuxenutbildningen och Integrationscentra. Andra organisationer som fanns med i processen var Ingenjörer utan gränser, Korta vägen och Chalmers tekniska högskola. Man använde sig också av olika sociala medier. I annonsen uppmanades intresserade personer att skicka in en intresseanmälan med personligt brev och CV, antingen på engelska eller på svenska. I annonsen informerades också om en kommande informationsträff på GR.

Totalt var det 45 personer som skickade in en intresseanmälan, varav åtta kvinnor och 37 män. Detta innebär en könsfördelning om 82 procent män och 18 procent kvinnor. Intresseanmälningarna sammanställdes och granskades av tre medarbetare från GR:s avdelning Planering med god kunskap om samhällsbyggnadsområdet. Det efterföljande matchningsförfarandet genomfördes av en rekryteringsgrupp bestående av projektledaren, två sakkunniga VA-ingenjörer och två representanter från Athena integration, som båda är ingenjörer med bakgrund i Syrien.

Sammanlagt 13 personer, eller kandidater som projektledaren har valt att kalla dem, kallades till intervju; två kvinnor och elva män. Av dessa kunde elva erbjudas plats i projektet, varav nio män och två kvinnor. Könsfördelningen i deltagargruppen blev därmed procentuellt densamma som i urvalsgruppen, det vill säga 82 procent män och 18 procent kvinnor. Två av de personer som kallades till intervju kom inte med i projektet. I det ena fallet tackade kandidaten nej eftersom hen hade fått erbjudande om en annan praktikplats. I det andra fallet handlade det om att personen vid närmare granskning inte stämde med målgruppen. Värt att notera i sammanhanget är att trots projektets ambition att inkludera asylsökande personer, visade det sig att alla de personer som slutligen valdes ut hade uppehållstillstånd.

Rent praktiskt genomfördes intervjuerna med stöd i ett strukturerat formulär som projektledaren hade tagit fram. Syftet med intervjun var främst en fördjupad kartläggning av kandidaternas kompetens, men såväl projektledaren som sakkunniga menar att intervjuerna fick en annan prägel än förväntat. Skälet var att en av

¹⁸ E2E (Engineer 2 engineer) är ett projekt finansierat av Vinnova

representanterna från Athena integration hade ett påtagligt coachande förhållningssätt och betraktade intervjun som ett tillfälle för kandidaterna att förbereda sig på den kommande intervjun med arbetsgivarna, vilket egentligen inte var planerat från projektledningens sida.

Efter intervjuerna hade rekryteringsgruppen en matchningsdiskussion. Även här introducerade Athena integration arbetsmetoder som hjälpte projektet framåt. Man skrev upp alla arbetsgivare och kandidater på olika lappar och medarbetarna i projektteamet fick sedan nominera in kandidater till de olika arbetsplatserna och argumentera för sin sak. Utifrån denna process resonerade man sig fram till ett gemensamt förslag som lämnades till respektive deltagande arbetsplats. När arbetsplatserna fått förslag på kandidater bokade projektledningen in matchningsträffar. Medverkande parter vid dessa träffar var projektledaren, kandidaten, handledaren och närmaste chef.

Reflektioner kring urvalsförfarandet, samt rekryterings- och matchningsprocessen

När det gäller själva urvalsprocessen resonerar projektledaren en del kring den ojämna könsfördelningen i deltagargruppen. Den motsvaras visserligen av könsfördelningen i den grupp personer som lämnade in intresseanmälan, men om man hade valt att uttalat väga in könsperspektivet i den efterföljande granskningen kunde fördelningen i deltagargruppen förmodligen ha varit jämnare. De kriterier som prioriterades i urvalet var överensstämmelsen mellan kravspecifikationerna och kandidaternas kompetenser och erfarenheter. Här fanns inga formuleringar kring jämställdhetsaspekter, förutom i ett fall där arbetsgivaren särskilt lyft fram en jämnare könsfördelning som ett önskemål.

Att alla de personer som kom att ingå i projektet visade sig ha uppehållstillstånd är också något som projektledaren reflekterar över. I de ansökningshandlingar som kandidaterna skickade in fanns inga uppgifter som gav tydlig information i det här avseendet, vilket var en medveten strategi från projektets sida. Trots detta blev utfallet att enbart personer med uppehållstillstånd valdes ut. Vad det beror på har inte undersökts närmare, men projektledaren resonerar kring att olika aspekter av tillgänglighet kan vara viktiga förklaringsfaktorer. Exempelvis är det lättare att nå ut med informationen till personer som har uppehållstillstånd eftersom de omfattas av etableringsuppdraget och därmed är knutna till en rad samhällsfunktioner som använts

som informationskanaler i projektet. Arbetsförmedlingen är kanske den viktigaste aktören här, som ansvarig myndighet för etableringen av nyanlända och ett viktigt forum för information om de rättigheter och skyldigheter man har under etableringstiden, liksom information om vilka stödinsatser som erbjuds.

Boendesituationen är också en viktig fråga ur ett tillgänglighetsperspektiv, menar projektledaren. Som asylsökande är man hänvisad till Migrationsverkets asylboenden, såvida man inte har möjlighet att ordna boende på egen hand. Många asylboenden ligger emellertid otillgängligt till om man ser till utbildnings- och jobb-möjligheter och inte minst möjligheten att ta sig till utbildning och arbete. Det här är faktorer som gör att många asylsökandes praktiska möjligheter att delta i projektet har varit begränsade, även om informationen om projektet har nått fram.

De reflektioner som de sakkunniga VA-ingenjörerna lyfter fram i relation till matchningsprocessen handlar mer om det konkreta arbetet med ansökningshandlingarna. Här menar de att spännvidden mellan de olika CV:n och personliga brev som kom in var stor i fråga om språk, struktur, innehåll och formalia. Sakkunniga försökte att inte lägga vikt vid dessa skillnader, men uppfattar att skillnaderna försvårade urvalet. De menar också att skillnaderna kan ha påverkat bedömningen. Exempelvis kan språklig färdighet ha inneburit en omedveten positiv särbehandling eftersom det kan ha skapat större tydlighet i ansökningshandlingarna. Om så är fallet kan asylsökande ha missgynnats eftersom det företrädesvis är personer som varit kortare tid i landet och därmed inte har haft samma möjlighet att lära sig svenska. Sakkunniga menar här att tydligare mallar för ansökningshandlingarna hade förenklats och skapat förutsättningar för större likvärdighet i urvalsprocessen.

Betydelsen av Athena integrations medverkan i matchningsprocessen är något som framhålls av såväl projektledaren som sakkunniga. Representanterna från Athena integration kunde förklara projektet för kandidaterna utifrån en gemensam kunskap och erfarenhet, något som uppfattades som helt nödvändigt. Alla är också överens om att det coachande inslaget i intervjusituationen som Athena integration introducerade var värdefullt. Kandidaterna var i flertalet fall uppenbart nervösa, trots att man från projektledningens sida försökte vara tydlig med att just denna intervju inte var en regelrätt rekryteringsintervju. Nervositeten fanns där ändå och här blev det coachande

förhållningssättet centralt för att dämpa oron och för att göra intervjun till ett tillfälle för lärande.

Handledarutbildningen

Den handledar- och bedömarutbildning som knöts till projektet utgick från den så kallade KUB-modellen, som är ett koncept utvecklat av Validering Väst. KUB står för *kartläggning, utveckling och bekräftelse/bedömning* och kan sägas vara en metod för att synliggöra och bedöma kompetenser som inte självklart går att bedöma mot svenska skolsystem eller branschkrav. Metoden utvecklades av Validering Väst i ett samarbetsprojekt med Göteborgs Stads Park- och naturförvaltning, vilket innebär att modellen utvecklades i en yrkeskontext som i hög grad skiljer sig från ingenjörsyrken inom samhällsbyggnadsområdet. Tanken är emellertid att grundstrukturen ska vara överförbar till andra yrkeskategorier, såväl på kollektiv- som tjänstemannasidan. Utgångspunkten i KUB-modellen är att en person under en praktik eller anställning ska få möjlighet till en strukturerad process för kompetensutveckling och bedömning som leds av en handledare och bedömare certifierad enligt KUB-modellen. Ett viktigt mål med att utbilda handledare i KUB-modellen är således att rusta handledare för uppgiften att bedöma praktikantens reella kompetens i förhållande till krav inom ett visst yrke eller bransch. Utifrån den bedömningen är också tanken att handledare och arbetsgivare ska skriva ett värdeskapande intyg.

Inom ramen för *Kompetensmatchningsmodellen* erbjöds samtliga handledare en utbildning i KUB-modellen. De två handledarna som kom in senare i projektet erbjöds en komprimerad endags-utbildning, medan övriga erbjöds den ordinarie utbildningen som omfattade tre halvdagar. Medarbetare från Validering Väst organiserade och genomförde utbildningen. Innehållet följde i stora drag grundmodellen, men med vissa anpassningar till den specifika kontexten. Därutöver bjöds en relativt nyanländ yrkesverksam VA-ingenjör från Syrien in för att berätta om sina erfarenheter av mötet med svensk arbetsmarknad och för att svara på handledarnas frågor.

Reflektioner kring handledarutbildningen

De reflektioner som presenteras här är baserade på såväl intervjuer som den uppföljningsenkät som projektledningen administrerade i anslutning till handledarutbildningen. Sammantaget ger dessa material en delvis splittrad bild av

handledarnas upplevelser. På en allmän fråga om vad man tycker om utbildningen svarar flertalet att den var bra på det stora hela, några säger att man inte har någon direkt åsikt, någon är direkt kritisk. När handledarna ombeds precisera sina uppfattningar är det tre gemensamma synpunkter som kommer fram.

En gemensam positiv erfarenhet är möjligheten att utbyta erfarenheter med de andra handledarna. Det upplevdes som värdefullt att få dela med sig av sina funderingar och att få höra hur andra hanterat olika frågor. Mer kritiska synpunkter rör inslaget där handledarna arbetade med en arbetsuppgiftslista. Här menar handledarna att listan inte kan tillämpas i deras specifika sammanhang, VA-ingenjörer har en arbetssituation som inte kan formuleras i olika delmoment på det sätt som listan utgick ifrån.

En annan gemensam reflektion är att man hade förväntat sig ett tydligare fokus på målgruppen (nyanlända ingenjörer från Syrien), en förväntan om att få kunskap om hur branschen och arbetsorganisationer fungerar i praktikanternas hemländer, liksom en förväntan om att få med sig konkreta verktyg för att hantera såväl kulturmötet som handledarrollen. Skälen till att förväntningar och innehåll inte stämde överens kan delvis förklaras av otydlig kommunikation i handledarnas egna organisationer. I enkätundersökningen uppger exempelvis fem av de tolv som besvarat enkäten att det funnits brister i förankringen kring handledarskapet och handledarutbildningen på den egna arbetsplatsen.

Kravet på att skriva ett intyg baserat på en kvalitativ bedömning av praktikanternas kunnande är ett inslag som väckte negativa reaktioner från några av handledarna, medan andra upplevde att detta var något relativt oproblematiskt. De kritiska rösterna menade att det visserligen kändes rimligt att skriva ett intyg där det står att personen har varit på arbetsplatsen under viss tid och utfört vissa arbetsuppgifter, men inte att värdera. Uppfattningen var att det ansvar som läggs på handledarna blir för stort. Farhågan var att potentiella arbetsgivare enbart tittar på det svenska intyget och bortser från de eventuella dokumenterade meriter personen har från annat håll, meriter som bättre speglar den egentliga kompetensen. Frågetecknen sattes också kring förutsättningarna för intygets likvärdighet. Med tanke på att praktikanterna omfattades av olika långa praktiktider skulle underlaget för bedömningen skilja sig åt. Här menade man också mer generellt att tre månader är för kort tid för att göra en bedömning.

Praktiken

Praktikens planerade upplägg var i grova drag tre dagars närvaro på arbetsplatsen per vecka och två dagars utbildning i yrkessvenska. En del andra aktiviteter såsom studiebesök hade också lagts in i schemat. Utöver grundstrukturen fanns en del skillnader mellan de olika praktikplatserna. Den kanske viktigaste skillnaden handlar om praktikens längd, där ungefär hälften av arbetsplatserna erbjöd tre månaders praktik, medan den andra hälften erbjöd mellan fem och sex månader. Att praktikens längd varierade bottnar i arbetsplatsernas förutsättningar, där några inte ansåg sig ha möjlighet att erbjuda vare sig arbetsuppgifter eller handledarresurser under semestermånaderna, eftersom man då försöker dra ned på bemanningen till ett minimum. Inom ramen för projektet medgavs heller ingen möjlighet att avbryta praktiken under sommaren för att återuppta den till hösten, vilket annars hade varit en möjlig lösning ur arbetsgivarnas perspektiv. Det här problemet påtalades inte enbart av de arbetsplatser som erbjöd den kortare praktiktiden, även de andra arbetsgivarna upplevde svårigheter i att hitta arbetsuppgifter till praktikanten under semesterperioden. Samtidigt finns det i projektet exempel på arbetsplatser som inte upplevde semesterperioden som något större bekymmer. Med tanke på det begränsade antalet arbetsplatser som ingår i projektet är det emellertid svårt att se någon mer generell förklaring till varför semesterperioden blev ett bekymmer för vissa, men inte för andra.

Praktikanternas arbetssituationer skilde sig också åt. Några fick en avgränsad uppgift att arbeta självständigt med. I andra fall handlade det mer om "jobbskuggning", där praktikanten huvudsakligen gick bredvid för att se vad arbetet innebar, hur allt fungerade. I andra fall var det en blandning mellan självständiga arbetsuppgifter och att gå bredvid. Arbetsplatsens karaktär, handledarens eget arbetsområde i kombination med praktikantens kompetens och tidigare erfarenheter är de faktorer som kan sägas ha format arbetssituationen.

Ytterligare en skillnad handlar om antalet handledare som knutits till respektive praktikant och hur arbetsplatserna förhållit sig till handledarnas tid. I två fall delades handledarskapet mellan två personer. I ett annat fall var det planerat att handledarskapet skulle delas mellan flera personer, men där blev det bara en person som i praktiken kom att fungera som handledare. I ytterligare ett fall var det en person

som hade det uttalade handledarskapet, men i praktiken tog handledarens arbetsgrupp ett gemensamt ansvar. Det tidsmässiga utrymmet för handledarskapet varierade också. I vissa fall fanns ingen uttalad tidsram, i något fall hade man lagt in 25 procent i handledarens tjänst för uppdraget, i ytterligare ett fall var det uttalat att handledaruppdraget skulle få ta så mycket tid som handledaren upplevde att det krävde.

Reflektioner kring praktiken

Inledningsvis ska det betonas att praktikanterna genomgående ger uttryck för att de blivit mycket väl mottagna på arbetsplatsen, att handledare och chefer varit mycket hjälpsamma och att man har trivts. Upplevelsen tycks vara att det svenska arbetsklimatet är välkomnande, alla hjälps åt och man diskuterar sig fram till gemensamma lösningar. Relationen mellan chef och arbetstagare beskrivs som betydligt mer kamratlig i Sverige jämfört med tidigare erfarenheter. Chefer och handledare ger på motsvarande sätt uttryck för i huvudsak positiva erfarenheter av mötet med praktikanten. Genomgående betonas att praktikanterna är mycket ambitiösa och duktiga. Flera säger också att de känt sig personligt berikade av att vara en del av projektet och särskilt av att ha fått lära känna praktikanten.

Utöver den mer allmänna bilden av hur praktikanter, handledare och chefer upplevt praktiktiden spänner reflektionerna som förmedlats i uppföljningssamtal och forskarintervjuer över många aspekter och för läsbarhetens skull har detta avsnitt delats upp i följande underrubriker; praktikens syfte, matchning, handledarskap, samt språkets och kulturens betydelse.

Praktikens syfte

Ett tema som kom att bli centralt var praktikens syfte. I projektbeskrivningen är rekryterings- och kompetensförsörjningsperspektivet uttalat, men i de inledande uppföljningssamtalen och forskarintervjuerna antydde flera handledare och chefer en något annorlunda ingång. Att den egna arbetsplatsen deltog i projektet uppfattades snarast vara grundat i vad som kan betraktas som ett bredare samhällsengagemang. Att bidra till integrationen¹⁹ av nyanlända var den utgångspunkt som framförallt cheferna lutade sig mot. Kompetensförsörjningsperspektivet fanns visserligen med i tankarna, men då främst utifrån ambitionen att bidra till kompetensförsörjningen i branschen i

¹⁹ I likhet med begreppet utrikes födda är även integration ett begrepp som behöver problematiseras, men eftersom intervjupersonerna använde sig av detta begrepp används det i återrapporteringen av intervjuerna.

stort och mer specifikt branschen i regionen. Flera av cheferna var uppenbart angelägna om att tydliggöra att det aldrig funnits någon självklar avsikt att anställa praktikanten. Någon uttryckte mer av ambivalens och menade att man gick med i projektet utifrån ett bredare samhällsengagemang, men att det fanns en förhoppning om att praktiken i bästa fall skulle utmynna i en rekrytering. Enbart i ett fall fanns ett uttalat rekryteringsperspektiv från start. Här fanns ett specifikt uppdrag som behövde utföras och man såg projektet som en chans att få pröva en intressant kandidat för eventuell anställning. I det här fallet beskrivs medverkan i projektet som en ren "win-win-situation" där arbetsplatsen slipper det kostsamma och krävande rekryteringsarbetet, samtidigt som man bidrar till att en person som riskerar att missgynnas i en traditionell rekryteringsprocess får chansen till anställning.

Inledningsvis var det bredare samhällsengagemanget således den mest framträdande ingången utifrån arbetsgivarnas synvinkel. Att cheferna förhöll sig avvaktande till rekryteringsperspektivet är inte så märkligt eftersom projektet åtminstone delvis syftade till att bidra till kompetensförsörjningen inom branschen mer allmänt. Det är också möjligt att den interna kommunikationen från förvaltningscheferna till enhetschefer och handledare fokuserade på just detta perspektiv. Det är förmodligen också så att arbetsplatser med de mest akuta rekryteringsbehoven inte hade möjlighet att delta i projektet eftersom deltagandet förutsatte att man kunde avsätta handledarresurser. Inom ramen för utvärderingen har det inte varit möjligt att följa upp hur projektets syfte kommunicerats inom de medverkande organisationerna, eller vilka skäl som ligger bakom att vissa kommuner valde att inte delta, men projektledaren vittnar om att några av de kommuner som inte deltog i projektet angav svårigheter att avsätta handledarresurser som skäl.

Trots att rekryteringsperspektivet stod i bakgrunden fick merparten av praktikanterna en anställning på eller genom praktikplatsen. I samband med de forskarintervjuer som genomfördes mot slutet av praktiktiden menade merparten av cheferna visserligen fortfarande att medverkan i projektet skett utifrån en vilja att bidra till integration av nyanlända, liksom en vilja att mer allmänt bidra till bättre förutsättningar för kompetensförsörjning inom branschen, men man lyfte också fram att man efterhand hade fått ökad kunskap om praktikantens kompetens och att den generella bristen på

arbetskraft i organisationen inneburit att det efter hand visat sig möjligt att erbjuda en anställning.

Kompetensmatchning

Att projektet resulterade i så pass många anställningar framstår som lite överraskande, dels eftersom rekryteringsperspektivet kan sägas ha stått i bakgrunden, men också eftersom både handledare och arbetsgivare inte uppfattade att träffsäkerheten i matchningen var helt optimal. Bristande matchning togs framförallt upp i de samtal som fördes under projektets tidiga fas, då praktikanterna hade varit relativt kort tid på arbetsplatsen. Chefer och handledare resonerade då en hel del kring att kompetensprofilen inte stämde överens med vad man hade förväntat sig, vilket i några fall innebar att man hade svårt att hitta meningsfulla arbetsuppgifter till praktikanten. Här menade en del chefer att om de hade blivit mer involverad i rekryterings- och matchningsprocessen skulle träffsäkerheten förmodligen ha ökat.

De uppföljningssamtal och forskarintervjuer som genomfördes under senare delen av projekttiden visar att uppfattningen om träffsäkerheten i matchningen i viss mån ändrades med tiden. Att praktikanterna hade relevant och tillräcklig grundkompetens var då en dominerande uppfattning och de eventuella kompetensluckor som synliggjorts beskrevs som relativt enkelt åtgärdade. I de fall där det kvarstod en mismatch mellan praktikantens kompetens och den som efterfrågades i organisationen handlade det i huvudsak om praktikanter vars yrkeserfarenhet i närtid låg inom strategiska eller administrativa områden. Förutsättningarna för att tillvarata den typen av kompetens tycks i högre grad vara nationsspecifik. I de här sammanhangen tycks också kunskap i det svenska språket vara mer betydelsefull – åtminstone inom den kommunala sektorn där svenska är "koncernspråk" och där kunskap om svensk offentlig förvaltning och dess regelverk är en viktig del. I projektet finns exempel där man försökte matcha en person med den här typen av kompetens till en praktikplats med liknande arbetsuppgifter, men där både praktikant, handledare och chef upplevde svårigheter kopplade till just språk och nationsspecifika kunskaper. Det finns också exempel på personer med samma typ av kompetens som matchades till enklare och mer tekniskt eller praktiskt orienterade arbetsuppgifter. I det fallet kan man tala om en mer påtaglig mismatch där praktikanten visade sig vara betydligt mer kvalificerad än vad de aktuella arbetsuppgifterna krävde.

Här fick också praktikanten stöd i att påbörja ett traineeprogram inom den privata sektorn efter praktiktidens slut.

Handledarskapet

Att handledningen tagit mer tid än väntat framhålls av flera handledare och chefer. Praktikantens språkkunskaper utgjorde en viktig del där goda kunskaper i svenska underlättade. Handledarna betonar här vikten av att förstå varandra eftersom man utför arbetsuppgifter där man av säkerhetsskäl inte kan chansa – man måste försäkra sig om att praktikanterna har förstått innan de kan utföra en uppgift.

Det finns emellertid undantag från upplevelsen att handledningen tagit mer tid i anspråk än förväntat. I två fall säger chefer och handledare att handledningen inte tagit särskilt mycket tid och det som betonas är snarare vinsten med att man fått ett arbete utfört. I båda fallen hade praktikanten en tydlig och avgränsad uppgift. Det rörde sig om små arbetsplatser där arbetsgruppen hjälptes åt och stöttade praktikanten gemensamt. I båda fallen fanns också mer eller mindre uttalat två personer som delade på handledaruppdraget.

Språkets och kulturens betydelse

Att det inte ställdes krav på kunskaper i svenska är en viktig utgångspunkt i projektet. Däremot fanns krav på att deltagarna skulle behärska engelska. Praktikanternas kunskaper i engelska tycks dock ha varit ganska begränsade utom i något enstaka fall. Engelska användes heller inte i någon större utsträckning under praktiktiden. Istället var alla angelägna om att praktikanterna skulle lära sig svenska – inte minst praktikanterna själva. Flera praktikanter menade också att svenskan inte var något större hinder i arbetet. Den yrkesrelaterade kommunikationen fungerade relativt bra för de flesta, om än inte smärtfritt. Det som ur praktikanternas perspektiv upplevdes som svårast var att hänga med i vardagliga sociala situationer, framförallt då flera personer var inblandade, exempelvis i samband med fikapauser, luncher och liknande.

Ur handledarnas perspektiv var en av de största utmaningarna att förklara hur arbetsplatsen fungerade. På motsvarande sätt var det en stor utmaning för praktikanterna att förstå. Det var inte bara språket som var nytt, det var ett helt nytt sammanhang med nya människor, en ny organisation och ett helt annat sätt att förhålla sig. Arbetsmiljöfrågan är ett exempel på fenomen där praktikanterna upplevde stora

skillnader jämfört med sina tidigare arbetslivserfarenheter. Framförallt de psykosociala dimensionerna var något man inte hade kommit i kontakt med tidigare.

Säkerhetsarbetet i Sverige beskrevs också som betydligt mer omfattande.

En aspekt som knyter an till den psykosociala arbetsmiljön är uppfattningen att man har ett mer uppgiftsorienterat förhållningssätt i Syrien. Det här påtalades av både praktikanter, handledare och chefer. Flera praktikanter beskrev att man i Syrien utför sin uppgift enligt chefens instruktioner, medan man på en svensk arbetsplats förväntas bidra med mer av ifrågasättande och delaktighet i resonemang kring problem och möjliga lösningar.

Yrkessvenskan

Den kurs i yrkessvenska som gavs inom ramen för kompetensmatchningsmodellen anordnades genom ett samarbete mellan projektet och Arbetsmarknads- och vuxenutbildningen i Göteborgs Stad. Projektmedarbetare från avdelning Utbildning på Göteborgsregionens kommunalförbund var samordnande i processen.

Utbildningsföretaget Hermods anlätades för att utföra utbildningen.

Tanken var att kursen skulle komma igång parallellt med praktiken, men starten försenades och kursen kom igång först då praktikanterna hade varit några veckor på sina praktikplatser. Orsaken till förseningen var förändringar i personalsituationen inom avdelning Utbildning, vilket ledde till att det uppstod ett glapp i kommunikationen inom projektgruppen i samband med projektets uppstart.

Kursens omfattning var två dagar per vecka. Eftersom varken anordnare eller utförare hade genomfört kurser i yrkessvenska för nyanlända VA-ingenjörer tidigare fanns inget färdigt koncept eller program att luta sig mot. Istället gavs kursledaren från Hermods relativt fria händer att utforma innehållet i dialog med handledare och praktikanter. Kursledaren besökte inledningsvis arbetsplatserna för att höra med handledare och praktikanter kring deras behov och önskemål, för att utifrån den dialogen jobba fram ett innehåll. Fokus låg då i hög grad på utveckling av det yrkesrelaterade språket.

En bit in i projektet stämde kursledaren av med handledarna kring kursinnehållet och bilden var då en annan. Nu var behoven mer relaterade till de sociala aspekterna med fokus på praktikanternas självständighet. Handledarna gav uttryck för att det rent språkligt och kunskapsmässigt inte behövdes så mycket av komplettering för att anställa

praktikanterna, men att ökad självständighet var viktigt för att rusta dem för en reguljär anställning utan det inslag av stöd som en handledare kan ge. Kursinnehållet anpassades i viss mån efter detta och riktades mer in på sociala aspekter, exempelvis att stärka självförtroende, samt att skapa förståelse för det sociala sammanhanget. Vid den här tiden var det mycket oklart huruvida praktikanterna skulle få anställning efter praktiken och man började också arbeta med olika ”jobsökaraktiviteter”, exempelvis att skriva CV. I takt med att en del av praktikanterna fick besked om att de skulle få anställning delades gruppen upp så att de som inte hade fått jobb fick fortsätta med ”jobsökaraktiviteter”, medan de som fått besked om anställning jobbade med innehåll direkt kopplat till praktikplatsen.

Reflektioner kring yrkessvenskan

Inledningsvis kan det vara på sin plats att betona att det faktum att yrkessvenskan inte kom igång som planerat har färgat av sig på de uppfattningar som olika aktörer ger uttryck för. Den försenade kursstarten var ett aktuellt tema vid de inledande uppföljningssamtalen med handledare och chefer och med hänvisning till den här förseningen menade man att hela projektet framstod som rörigt och att arbetsplatserna i viss mån fick ta ansvar för projektets brister i och med att praktikanterna under den första tiden fick vara fem dagar i veckan på arbetsplatsen istället för de planerade tre. Samtidigt resonerade flertalet kring att det här var något man hade förståelse för och att man inte kan räkna med att allt ska fungera smärtfritt från början i ett projekt av det här slaget.

En mer generell synpunkt på kursen är att den i högre grad borde ha kopplats till arbetsinnehållet på praktikplatsen, exempelvis genom att vid kurstillfällen arbeta med rapporter som handledarna givit praktikanterna i uppgift att skriva. Den här synpunkten framförs av såväl handledare som chefer och praktikanter. Samma reflektion gör även kursledaren som menar att ambitionen var att i större utsträckning hämta in arbetsuppgifter från praktikplatserna, men att det bitvis var svårt att komma i kontakt med handledarna trots försök via mejl eller sociala medier. Kursledaren säger sig ha förståelse för att handledarna var upptagna med sina ordinarie uppgifter, men konsekvensen är att kursen och praktiken i viss mån fungerade som två separata spår. I det här sammanhanget betonar kursledaren vikten av dialog och kommunikation och säger också att de samtal som fördes i samband med de inledande besöken på

praktikanternas arbetsplatser var avgörande för att kursen fungerat så pass bra trots att kommunikationen under projektets gång kom att bli mer sparsam.

Praktikanternas upplevelser av kursen ger ett lite blandat intryck. Genomgående säger man att kursledaren har varit engagerad, tillmötesgående och öppen för att anpassa kursinnehåll efter behov. Några är dock kritiskt inställda till kursinslaget generellt och menar att det är på arbetsplatsen de lär sig språket. Om de hade fått välja själva skulle de ha varit på arbetsplatsen hela tiden. Just den uppfattningen representeras i första hand av praktikanter som fått en mycket nära handledning på arbetsplatsen, med ett stort mått av språkligt stöd. Andra praktikanter har inte haft tillgång till samma resurser på arbetsplatsen och ger också uttryck för att de har lärt sig mycket genom kursen, inte minst framhålls att självförtroendet har stärkts.

Kursen i yrkessvenska var också ett centralt samtalsämne i projektgruppen. En återkommande fråga handlade om huruvida det hade varit mer gynnsamt att ha en intensivkurs med fokus på arbetsmarknadskunskap och yrkes- eller branschspråk *innan* praktiken och en kurs med lägre omfattning och mer flexibelt innehåll, parallellt med praktiken. Att ha en intensivkurs innan mötet med praktikplatsen diskuterades utifrån det faktum att praktikanterna överlag önskat en större förförståelse för sammanhanget innan man påbörjade praktiken. I likhet med handledarnas önskemål om mer av "system- och kulturkunskap" i handledarutbildningen, framförde praktikanterna önskemål om motsvarande kunskaper inför mötet med sina handledare och chefer. Detta skulle eventuellt kunna hanteras inom ramen för en kurs med annat upplägg.

Övriga aktiviteter

Kompetensmatchningsmodellen omfattade en rad aktiviteter utöver praktiken och kursen i yrkessvenska. Praktikanterna erbjöds exempelvis att delta i en högskolekurs.²⁰ Deltagandet var frivilligt och skulle ske om praktikant och handledare var överens om att kursen kunde kombineras med praktiken. Därutöver ingick en kick off och två studiebesök till vilka såväl praktikanter som handledare var inbjudna. De här inslagen presenterades som mer eller mindre obligatoriska för praktikanter och handledare. Två så kallade VA-forum arrangerades också. Detta var tillfällen då projektet hade bjudit in såväl offentliga som privata arbetsgivare, i syfte att skapa möten mellan praktikanterna

²⁰ Kursen var engelskspråkig och ingick i ordinarie kursutbud (masternivå) på Chalmers tekniska högskola.

och tänkbara arbetsgivare efter praktiken, men också för att informera om *Kompetensmatchningsmodellen* och väcka intresse för att delta i en framtida uppskalning av projektet.

Reflektioner kring övriga aktiviteter

Allmänt kan man säga att innehållet i de övriga aktiviteter som projektet organiserat har uppfattats som relevant och meningsfullt av såväl praktikanter som handledare och chefer. Handledarna framhåller särskilt möjligheten att träffa varandra och att få tillfälle att utbyta erfarenheter kring handledarskapet som en viktig del. Samtidigt är tiden ett bekymmer. Alla handledare har inte haft möjlighet att delta i alla aktiviteter som erbjudits och det sammanvägda intrycket är att de övriga aktiviteterna genererat ett visst mått av stress; antingen för att man deltagit trots tung arbetsbörda, eller för att man valt att inte delta och därmed känner att man inte riktigt svarat upp mot de förväntningar som ställts. I uppföljningssamtal och forskarintervjuer resonerade några handledare och chefer kring om man skulle kunna reducera antalet obligatoriska inslag och införa en mer flexibel stödstruktur, exempelvis en slags "jourtelefon" eller en mentor som man kan kontakta om man behöver råd i någon fråga. Här kan man säga att projektledaren i viss mån bistått med den typen av stöd. Både handledare och chefer menar också att projektledaren varit mycket tillmötesgående, men man har inte uppfattat att det funnits något formellt mentorskap inbyggt i projektet.

För praktikanternas del var det periodvis också svårt att få tiden att räcka till. Kombinationen av yrkessvenska, studiebesök och önskemål om att delta i den frivilliga högskolekursen skapade en splittrad situation och krockade med en del arbetsplatsrelaterade aktiviteter, exempelvis möten av olika slag. Upplevelsen av splittring och konkurrerande projektaktiviteter var mest framträdande inledningsvis och handlade främst om den frivilliga högskolekursen. Efter hand beslutade sig också i stort sett samtliga praktikanter för att inte delta i kursen.

Hur har utvärderingens frågor besvarats?

I det här avsnittet besvaras utvärderingens frågeställningar. Därutöver är syftet att lyfta fram såväl framgångsfaktorer som förbättringsområden, vilket också görs i förhållande till respektive frågeställning.

Hur fungerar matchningsmodellen?

Det sammanvägda intrycket är att *Kompetensmatchningsmodellen* fungerat bra. I enlighet med projektbeskrivningen har man tagit avstamp i ett dokumenterat kompetensbehov, man har genom modellens konstruktion undanröjt hinder i form av krav på validerade betyg/examina, språkkunskaper samt uppehållstillstånd. Det regionala perspektivet har omsatts i praktiken genom att Göteborgsregionen har fungerat som en regional arbetsmarknad där matchningen mellan arbetsplatsens behov och de nyanlända ingenjörernas kompetens varit utgångspunkten snarare än deras boendekommun. Praktikanter, handledare och chefer förmedlar i huvudsak positiva erfarenheter av sin medverkan i projektet. Flertalet praktikanter har fått en anställning, vilket samtidigt innebär att arbetsplatserna har rekryterat värdefull kompetens. Att projektet visar på ett så pass gott resultat kan ses som särskilt positivt utifrån det faktum att arbetsgivarna inte självklart hade intentionen att anställa och att man inledningsvis betonade att medverkan i projektet främst utgick ifrån vad som kan kallas ett integrationsperspektiv, snarare än ett regelrätt rekryteringsperspektiv.

Att projektet visar på så goda resultat kan också förstås utifrån *Kompetensmatchningsmodellens* förmåga att undanröja de hindrande faktorer som forskningen pekat ut som förklaringar till varför utrikes födda personer har svårare att etablera sig på arbetsmarknaden, det vill säga diskriminering, nätverk och humankapital.²¹ När det gäller diskriminering kan man säga att projektet som helhet syftar till att motverka den aspekten genom att specifikt rikta sig till personer som riskerar att missgynnas i en rekryteringsprocess. *Kompetensmatchningsmodellen* utgör också en struktur som kompenserar för praktikanternas avsaknad av gynnsamma

²¹ Eriksson 2010; Segendorf Olli & Teljosuo 2011; Petersson 2014

nätverk. Genom en kombination av aktivt och otraditionellt sökande efter lämpliga kandidater, marknadsföring i relevanta kanaler och samverkan med potentiella arbetsgivare, har projektet lyckats länka ihop arbetsgivare och praktikanter som annars med största sannolikhet inte skulle korsa varandras vägar. Modellen tycks också kunna parera för hinder kopplade till humankapital. Inledningsvis fanns ett stort mått av osäkerhet bland chefer och handledare kring vad praktikantens utbildning, yrkestitel och yrkeserfarenheter står för. Handledare och chefer uttryckte en stor välvilja, men det var inte självklart att praktikantens kompetens skulle vara användbar, i alla fall inte på den aktuella arbetsplatsen. Men detta ändrade sig med tiden och efter hand tonades osäkerheten kring humankapitalet ned och kompetensen kom i förgrunden. Egentligen handlar det här inte om något mer komplicerat än att introduktionstiden för en person vars humankapital utvecklats i ett annat sammanhang blir längre. Genom praktiken ger *Kompetensmatchningsmodellen* förutsättningar för en tillräckligt lång introduktionstid, som i kombination med nära handledarstöd och utbildning i "systemkunskap" bidrar till att överbrygga dessa hinder.

Sammantaget är alltså intrycket att *Kompetensmatchningsmodellen* i huvudsak fungerat bra, men med detta sagt finns en del inslag i modellen som kan utvecklas.

Rekryterings- och matchningsprocessen kan förenklas, exempelvis genom att använda tydligare mallar för ansökningshandlingarna. Träffsäkerheten i matchningen skulle också kunna ökas om arbetsgivarna fick en tydligare roll i processen. Ett bredare spektrum av arbetsgivare skulle också öka möjligheten att tillvarata kompetensen hos yrkesgruppen.

Handledarutbildningen kan utvecklas och anpassas till målgruppen. Ett förslag är att se över relevansen i listan med arbetsuppgifter, liksom formerna för intyget. Ett annat förslag är att öka inslagen av "system- och kulturkunskap", exempelvis information om hur branschen fungerar i de länder där praktikanterna utbildats och arbetat, hur yrkesprofilerna ser ut, liksom information om sociala dimensioner såsom hierarkiska strukturer och möteskultur. Slutligen skulle utbildningen kunna komprimeras.²²

²² Här kan nämnas att eftersom handledarutbildningen genomfördes under projektets inledande fas fanns det tid att i projektgruppen diskutera eventuell utveckling av utbildningen. Utifrån dessa diskussioner har Validering Väst arbetat fram en variant av KUB-modellen som anpassats till den aktuella målgruppen.

Praktiken bör renodlas och inte involvera alltför många aktiviteter som riskerar att konkurrera med varandra. Utifrån resonemanget om humankapitalet ovan bör praktiken också vara cirka sex månader. Det är rimligt att den första tiden på praktiken präglas av osäkerhet ur allas perspektiv. Alla parter har behov av att lära känna varandra. Praktikanten behöver få tid att orientera sig i ett helt nytt sammanhang, samt tid att synliggöra sin kompetens.Handledare och chefer måste också få tid att förstå och ge praktikanten stöd i att synliggöra kompetensen.

Kursen i yrkessvenska bör ges bättre förutsättningar för att åstadkomma en tydlig koppling mellan kurs och praktikanternas arbetsinnehåll. Det finns också behov av att öka flexibiliteten, exempelvis genom nivåindelning och individuell anpassning till praktiken.

Övriga aktiviteter har uppfattats som givande utifrån erfarenhetsutbytet, men av tidsmässiga skäl och för att reducera krockar mellan konkurrerande aktiviteter skulle *Kompetensmatchningsmodellen* gynnas av att reducera antalet obligatoriska inslag utöver praktik och kurs i yrkessvenska. Ett alternativ kan vara att komplettera med ett mer uttalat mentorskap för handledare och arbetsgivare.

I vilken utsträckning uppnås projektets resultatmål?

Antal deltagare och könsfördelning är projektets två första resultatmål. När det gäller antal deltagare var målet att 13 personer skulle rekryteras till projektet, vilket nästan nåddes då elva deltagare blev det slutgiltiga resultatet. Minst tre av dessa skulle vara kvinnor enligt projektbeskrivningen, men i praktiken var det bara två kvinnor som deltog. Det skäl som anges som förklaring är att de kriterier som prioriterades i urvalsprocessen var överensstämmelsen mellan kravspecifikationerna och kandidaternas kompetenser och erfarenheter. I dessa fanns inga formuleringar kring jämställdhetsaspekter, förutom i ett fall där arbetsgivaren särskilt lyft fram en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen som ett önskemål. Här var det också en kvinna som fick praktikplatsen.

Att deltagarna upplever att deras kompetens tagits tillvara är det tredje resultatmålet och här säger de flesta att så är fallet, men inte alla. I ett par fall har det varit svårt för arbetsplatserna att hitta relevanta uppgifter till praktikanten. Ur arbetsgivarnas perspektiv är förklaringen att nationella "systemskillnader", i kombination med

deltagarnas arbetslivserfarenhet i närtid och utbildningens aktualitet, har inneburit olika förutsättningar att tillvarata kompetensen. Vissa kompetenser, framförallt kompetenser av strategisk och administrativ karaktär, tycks ha varit svårare att ta tillvara än andra. I de fall då praktikantens kompetenser inte har kunnat tas tillvara på den aktuella arbetsplatsen har emellertid såväl praktikant som handledare och chef efter hand blivit mer klara över vad som behöver kompletteras eller på vilka andra typer av arbetsplatser som kompetensen kan vara mer relevant och man har kunnat lotsa praktikanten vidare.

Att arbetsplatserna ska erbjuda rätt handledarresurser är projektets fjärde resultatmål. Samtliga praktikanter uppger att handledarna är engagerade, kunniga och ansvarstagande. Utifrån praktikanternas perspektiv kan man alltså säga att rätt handledarresurser har kunnat erbjudas. Handledarna själva uppger också att handledarskapet i stort varit en mycket positiv erfarenhet, men bitvis har förankringen internt varit bristfällig, vilket skapade en del frustration. Handledarna har också haft vitt skilda förutsättningar i termer av tid för uppdraget, där några har upplevt en ganska stor press under praktiktiden. Vissa handledare och chefer kände sig också osäkra inför mötet med praktikanten, och i viss mån även under praktiken. Här hade förmodligen en mer målgruppsanpassad handledarutbildning kunnat bidra till en större känsla av trygghet i handledarrollen.

I vilken utsträckning uppnås projektets effektmål?

I projektet formuleras fem effektmål på kort sikt. Tre av dessa kan sägas bli uppfyllda i och med att deltagaren fullföljer projektet. Det handlar om att deltagaren ska få ökad arbetslivserfarenhet från Sverige, en aktuell referens från svensk arbetsmarknad, samt ökad kunskap om svensk arbetsmarknad. När det gäller det sista målet – ökad kunskap om svensk arbetsmarknad – bör det emellertid poängteras att flera praktikanter lyfte fram önskemål om att inledningsvis få mer kunskap om branschen, relevanta arbetsorganisationer och yrkesgrupper. Det här gäller framförallt praktikanter som tidigare arbetat mer administrativt eller på chefspositioner och för vilka det varit svårare att hitta arbetsuppgifter som motsvarar deras kompetens. Det är också dessa personer som i lägre grad upplever att deras kompetens tagits tillvara jämfört med övriga praktikanter.

Det fjärde effektmålet handlar om att praktikanten ska få en aktuell bedömning av sin kompetens i förhållande till gällande krav, samt ett intyg. Detta mål knyter an till ett av de mer kontroversiella inslagen i projektet – åtminstone ur handledarnas perspektiv. Samtliga praktikanter har blivit bedömda och har också fått ett intyg från sin praktik, men flera av handledarna står fast vid att bedömningen och intyget inte ger en rättvisande bild av praktikantens kompetens.

I vilken utsträckning GR-kommunerna/arbetsgivarna upplever att man lättare finner efterfrågad kompetens är det effektmål som tydligast knyter an till arbetsgivarperspektivet. Ett kvantitativt mått på detta är huruvida praktikanterna får anställning genom projektet. Det mål som sattes upp var två kvinnor och fem män. I skrivande stund pågår praktiken fortfarande för en av deltagarna. Av de övriga tio deltagarna har sex personer, en kvinna och fem män, fått anställning genom projektet, medan en person har fått en praktik kombinerad med utbildning inom den privata sektorn. För tre personer är situationen mer oklar. En av dessa har erbjudits praktik, men på stort pendlingsavstånd från boendeorten. En annan väntar på besked om eventuell antagning till ett ledarskapsprogram inom byggsektorn. För den tredje personen finns i dagsläget ingen konkret planering. Mot bakgrund av resultatet för de elva praktikanterna kan man dra slutsatsen att modellen bidrar till att arbetsgivarna lättare finner efterfrågad arbetskraft.

Sammanfattningsvis kan man då säga att *Kompetensmatchningsmodellen* med vissa revideringar fyller sitt syfte väl. Fokus i utvärderingen har legat på modellens konstruktion, samt projektets genomförande och resultat, men det har också funnits en ambition att relatera resultaten till förutsättningar för uppskalning.

Resultatredovisningen ovan pekar på en del förslag som bör tas med i den diskussionen, men det kan vara värt att fundera över ytterligare några frågor. Projektorganisationen har exempelvis inte kommenterats närmare i rapporten, men en mer allmän reflektion är att GR som organisation har en grundstruktur som gynnat projektet. När det gäller det regionala perspektivet är det inbyggt i kommunalförbundets uppdrag och det är med viss självklarhet som GR formulerar projekt utifrån den synvinkeln, men det finns en rad aspekter som mer allmänt kan beskrivas som gynnsamma för en matchningsmodell av det här slaget. GR:s verksamhet är i hög grad förankrad i olika chefsnätverk som innebär att *Kompetensmatchningsmodellen* vilar på en reguljär och

därmed långsiktigt hållbar samverkansstruktur som omfattar aktörer med både kunskap och mandat. I pilotprojektet har det handlat om chefsnätverken inom tekniska förvaltningar och VA-avdelningar, men GR hanterar chefsnätverk inom i stort sett alla kommunala verksamhetsområden. Inför en framtida uppskalning är tanken emellertid att även arbetsgivare utanför den kommunala sektorn ska involveras. Ur kompetensmatchningsperspektiv är det givetvis en rimlig strategi, men det blir en större utmaning för GR när det gäller legitimitet, liksom möjlighet till förankring och samverkan.

Från integrering till rekrytering – avslutande reflektioner

Avslutningsvis kan det vara på sin plats att återknyta till den mer övergripande problematiken som Kompetensmatchningsmodellen försöker hantera och som kommer till uttryck i förordet till rapporten *Ingenjörer med utländsk bakgrund är ingenjörer*.²³ Här ställer man sig frågan hur det är möjligt att så många utrikes födda ingenjörer i vårt ”öppna, utåtblickande samhälle” har svårt att hitta ett arbete och att de alltför ofta hamnar i jobb som inte är relevanta för deras utbildning. Som påpekats tidigare finns inget entydigt och enkelt svar, men såväl diskriminering som avsaknaden av gynnsamma nätverk är förmodligen delförklaringar. *Kompetensmatchningsmodellen* hanterar dessa hinder genom att aktivt identifiera och söka efter personer som riskerar att missgynnas och som saknar dessa nätverk för att sedan länka ihop dem med potentiella arbetsgivare. Men det räcker inte med att upprätta kontakt. Cheferna måste uppleva att personen ifråga besitter den kompetens som efterfrågas. Den som söker arbete måste också uppleva att den egna kompetensen är relevant för jobbet. En tolkning av de erfarenheter som belysts i pilotprojektet är att det nationsspecifika humankapitalet, faktiskt eller förväntat, är något som behöver uppmärksammas mer. Vad som kanske behöver lyftas fram särskilt är att humankapital inte enbart är något som kan knytas till arbetsgivares erfarenheter, även om det självfallet är arbetsgivaren

²³ Dahlberg 2015

som sitter på makten att anställa och att humankapital som hindrande faktor slår hårdast mot den som söker arbete. Med det förbehållet kan det noteras att både praktikanter, handledare och chefer resonerar kring den osäkerhet de känner inför varandras kunskaper, förhållningssätt och sammanhang. Osäkerheten kring humankapitalet är ömsesidig. I praktikanternas ögon är arbetsplatsen ett sammanhang präglad av för dem okänt humankapital. Att synliggöra den egna kompetensen och att "marknadsföra" den i förhållande till detta sammanhang är förmodligen minst lika svårt som det är för chefer och handledare att tolka huruvida praktikantens kompetens är relevant och användbar. Utifrån bedömningen av projektets resultat finns det sannolikt goda chanser att det utvecklas en ömsesidig förståelse med tiden. Att flera chefer i projektet efter hand skiftade perspektiv från integration till rekrytering antyder att relevansen i praktikanternas kompetens blev synliggjord efter hand. I grunden är det här ett fenomen som är likartat oavsett vem som kommer ny till en arbetsplats. Alla nyanställda behöver en introduktionsperiod för att förstå sammanhanget och vilka förväntningar som ställs. Chefer och kollegor behöver också tid för att skapa sig en bild av personen och dennes kompetenser. Skillnaden när det gäller nyanställda vars erfarenheter och kunskaper hämtats in i andra sammanhang är att introduktionen tar längre tid.

Slutord

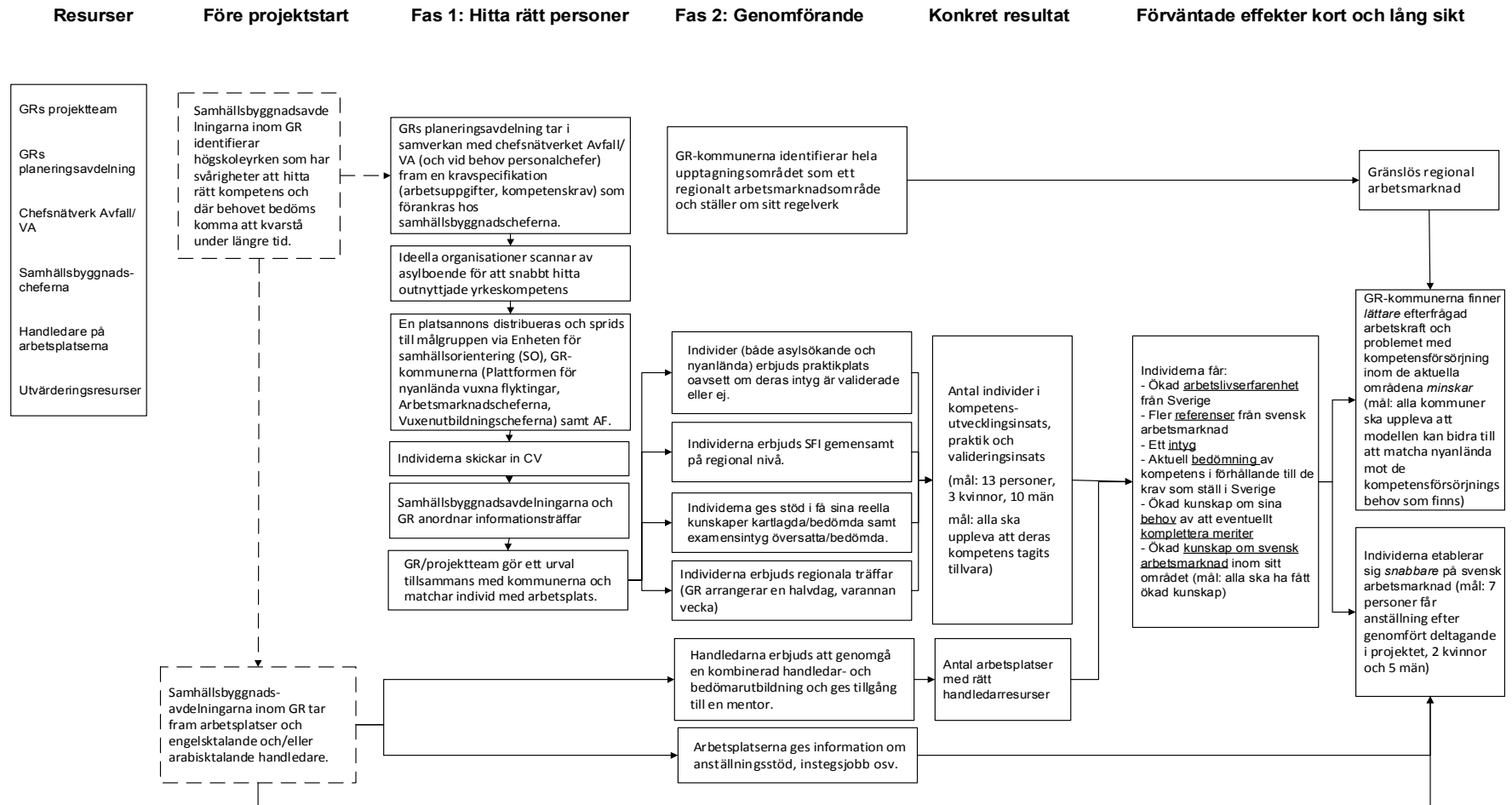
Uppdraget att följa projektet *Kompetensmatchningsmodellen* har varit både spännande och lärorikt. I skrivande stund är en uppskalning av modellen planerad och vi är många som nu följer utvecklingen med stort intresse. Det som får sätta punkt för utvärderingen av *Kompetensmatchningsmodellen* är emellertid förhoppningen att de utrikes födda nyanlända/flyktingar/kandidater/praktikanter som deltagit i projektet och som med stöd i modellen har kunnat återta sin identitet som ingenjörer i samhällets ögon får fortsätta att vara just detta, det vill säga ingenjörer.

Gunilla Bergström Casinowsky, oktober 2016

Källor

- Aldén, L. & Hammarstedt, M. (2014) *Utrikes födda på arbetsmarknaden – en översikt och en internationell jämförelse*. Linnæus University Centre: Labour Market and Discrimination Studies.
- Arbetsförmedlingen (2016) *Prognos: Var finns jobben – juni 2016*.
- Dahlberg, O. (2015) *Ingenjörer med utländsk bakgrund är ingenjörer*. Sveriges ingenjörer.
- Eriksson, S. (2010) *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden*. Bilaga 4, LU 2011, SOU 2010:88. Stockholm: Fritzes.
- Forslund, A. & Åslund, O. (2016) *Migration, demografi, arbetsmarknad, ekonomi*. Underlagsrapport från analysgruppen Arbetet i framtiden, tillgänglig via <http://www.regeringen.se/sveriges-regering/statsradsberedningen/uppdrag-framtid/rapporter-arbetet-i-framtiden/>.
- Lindgren, L. (2010) *Terminologihandboken*. Skolinspektionens rapport 2010. Stockholm: Skolinspektionen.
- Petersson, S. (2014) *Utrikes födda på arbetsmarknaden – en forskningsöversikt*. Rapport 2014:1, Stockholms universitets Linnécentrum för integrationsstudier (SULCIS).
- Statistiska centralbyrån (2016) *Arbetsmarknaden för högutbildade utrikes födda*. Temarapport 2016:3.
- Segendorf Olli, Å. & Teljosuo, T. (2011) *Sysselsättning för invandrare – en ESO-rapport om arbetsmarknadsintegration*. Rapport 2011:5. Stockholm: Finansdepartementet, Regeringskansliet.
- Svensson, E. (2015) *Kartläggning av kompetens- och rekryteringsbehov inom vatten- och avloppsverksamheten inom Göteborgsregionen*. Göteborgsregionens kommunalförbund.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, L., Ellström, P-E. & Brulin, G. (2007) Introduction on interactive research. *International Journal of Action Research*, 3.
- Svenskt Näringsliv (2016) *Rekryteringsenkäten*.
- Sveriges kommuner och landsting (2015) *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*
- Vedung, E. (2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Projektteori



Figur 1: Källa Cornelia Björk mars 2015