

Beregnet til
IMDi

Dokument type
Rapport

Dato
November 2019

SATSING FOR ØKT MÅLOPPNÅELSE I INTRODUKSJONSPROGRAM (SØM)

DOKUMENTASJON AV KONSEPT OG FAGSAMLINGER



SATSING FOR ØKT MÅLOPPNÅELSE I INTRODUKSJONSPROGRAM (SØM) DOKUMENTASJON AV KONSEPT OG FAGSAMLINGER

Oppdragsnavn **Satsing for økt måloppnåelse (SØM). Dokumentasjon og vurdering av konsept og fagsamlinger**

Mottaker **IMDi**
Dokument type **Rapport**
Versjon **1**
Dato **06.11.2019**
Utført av **Rambøll**

Rambøll
Hoffsveien 4
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo

T +47 2252 5903
<https://no.ramboll.com>

INNHALDSFORTEGNELSE

1.	Bakgrunn for satsing for økt måloppnåelse	2
1.1	IMDis arbeid med oppfølging av kommuners integreringsarbeid	2
1.2	Behov for økt kvalitet og bedre måloppnåelse i introduksjonsprogrammet	3
1.3	Satsing for økt måloppnåelse (SØM)	4
1.4	Rambølls oppdrag	7
1.5	Leserveiledning	9
2.	Beskrivelse av modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram	10
2.1	Modell for utvikling av kvalifiseringsløp	10
3.	Beskrivelse av IMDIs interne arbeidsprosess	12
3.1	Forutsetninger for å følge arbeidsprosessen	12
3.2	Arbeidsprosess før start	13
3.3	Arbeidsprosess for innhenting av informasjon fra kommuner	15
3.4	Arbeidsprosess for systematisering og vurdering av innhentet informasjon	18
3.5	Arbeidsprosess for dybdekartlegging	20
3.6	Arbeidsprosess for valg av tiltak, tema og kommuner	22
3.7	Arbeidsprosess for forberedelser til fagsamling 1	23
3.8	Arbeidsprosess for gjennomføring av fagsamling 1	26
3.9	Arbeidsprosess for oppfølging etter fagsamling 1	29
3.10	Arbeidsprosess for forberedelser til fagsamling 2	30
3.11	Arbeidsprosess for gjennomføring av fagsamling 2	31
3.12	Arbeidsprosess for oppfølging etter fagsamling 2	33
4.	Endringer i integreringsarbeidet som følge av deltakelse på fagsamlingene	35
4.1	Om respondentene	35
4.2	Arbeid med målsettinger etter fagsamlingene	38
4.3	Bruk av kunnskap og ressurser fra fagsamlingene	43
4.4	Samarbeid	46
4.5	Endringer i kommunens integreringsarbeid etter deltakelse på fagsamlingene	48
5.	Oppsummering og vurderinger	54
5.1	Arbeidsgruppens vurderinger	54
5.2	Rambølls vurderinger	55
5.3	Kommunene har ulike behov og forutsetninger	58
5.4	Rambølls avsluttende råd og innspill	59

1. BAKGRUNN FOR SATSING FOR ØKT MÅLOPPNÅELSE

1.1 IMDi arbeid med oppfølging av kommuners integreringsarbeid

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er underlagt Kunnskapsdepartementet. IMDi er et forvaltningsorgan og kompetansesenter som skal styrke kommunenes, sektormyndighetenes og andre samarbeidspartneres kompetanse på integrering og mangfold. IMDi bidrar med faglige råd til utviklingen av integreringspolitikken og har ansvar for å gjennomføre regjeringens integreringspolitikk. IMDi's samfunnsoppdrag er å fremme like muligheter og levekår i et mangfoldig samfunn.¹

Som det fremkommer av Faktaboks 1-1² omfatter IMDi hovedoppgaver blant annet å samarbeide med kommuner om bosetting og å følge opp introduksjonsloven om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere. IMDi har veiledningstjeneste overfor kommuner knyttet til introduksjonsloven. IMDi er ansvarlig for Fylkesmennenes tilsyn av kommunenes forvaltning av introduksjonsloven.

IMDi forvalter viktige økonomiske tilskuddsordninger³ innenfor integrerings- og mangfoldsarbeidet, som blant annet skal bidra til å dekke kommunenes utgifter knyttet til bosetting og introduksjonsprogram og som skal bidra til å fremme bedre måloppnåelse i integreringsarbeidet.

IMDi forvalter også registre som er viktig for IMDi og andre aktørers integreringsarbeid, som Nasjonalt introduksjonsregister (NIR). NIR inneholder informasjon om flyktningene og dokumenterer opplæring og resultater. IMDi yter veiledning knyttet til NIR.⁴ IMDi drifter også Nasjonalt tolkeregister med oversikt over kvalifiserte tolker i over 60 språk.⁵

IMDi's rolle som kompetansesenter innebærer produksjon og formidling av forskningsbasert og praksisbasert kunnskap. IMDi forvalter blant annet midler til FoU-prosjekter. IMDi legger til rette for kunnskapsdeling gjennom publisering av materiell og informasjon på imdi.no, og gjennom å opprette læringsarenaer, møteplasser, nettverk og referansegrupper. IMDi arrangerer en rekke kurs og arrangementer. Blant annet tilbys alle kommuner årlig deltakelse på fagverksteder hvor kommunene deler gode praksiserfaringer fra sine introduksjonsprogram. IMDi utarbeider og publiserer statistikk på integreringsfeltet og offentliggjør årlig resultater fra introduksjonsordningen per kommune.⁶

IMDi's ansvar for oppfølgingen av introduksjonsloven innebærer blant annet å støtte kommunene i deres arbeid med gjennomføring av introduksjonsprogrammet. Kommunene har stort

Faktaboks 1-1 IMDi's hovedoppgaver

- Bosetting
- Kvalifisering
- Norskopplæring og introduksjonsprogram
- Tilskuddsordninger
- Fagmyndighet for tolking
- Følge opp handlingsplaner
- Tidlig integreringsinnsats
- Negativ sosial kontroll og tvangsekteskap, områdeinnsats, frivillighet

¹ IMDi. Årsrapport 2018. <<https://www.imdi.no/globalassets/dokumenter/arsrapporter-og-styrende-dokumenter/arsrapport-2018/imdi-arsrapport-2018>>

² Basert på IMDi's årsrapport 2018. <<https://www.imdi.no/globalassets/dokumenter/arsrapporter-og-styrende-dokumenter/arsrapport-2018/imdi-arsrapport-2018>>

³ IMDi. Tilskudd. <<https://www.imdi.no/tilskudd/>>

⁴ IMDi. Nasjonalt introduksjonsregister. <<https://www.imdi.no/nir-og-bosetting/>>

⁵ IMDi.no. Nasjonalt tolkeregister. <<https://www.imdi.no/tolk/nasjonalt-tolkeregister/>>

⁶ IMDi. Tall og statistikk over integreringen i Norge. Hentet fra <https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/>

handlingsrom i gjennomføringen av integreringsarbeidet lokalt, men statlige myndigheter har ulike virkemidler som kan benyttes til å påvirke det kommunale integreringsarbeidet:⁷

- Reguleringer, i form av lover og forskrifter
- Økonomisk støtte og økonomiske insentiver
- Dialog, kunnskapsformidling og lokal forankring – såkalte pedagogiske virkemidler
- Kontroll, tilsyn og monitorering av resultater

IMDi driver et omfattende veilednings-, oppfølgings-, informasjons- og opplæringstilbud for kommunene, i form av kommunemøter, nettverkssamlinger, kurstilbud og utarbeiding av informasjons- og opplæringsmateriell.

IMDis regionavdeling består av regionkontorene IMDi Øst, IMDi Vest, IMDi Sør, IMDi Indre Øst, IMDi Midt-Norge og IMDi Nord. Regionkontorene har en sentral rolle i oppfølgingen av kommunenes integreringsarbeid, og IMDis regionkontorer er en aktiv samarbeidspart og tilrettelegger for kommunene og andre aktører på regionalt og lokalt nivå. Regionkontorene følger opp og holder tett kontakt med enkeltkommuner med råd og veiledning, og jobber praksisnært.

Fra 1.1.2020 opphører IMDis regionkontorer, og mye av ansvaret for oppfølging av kommunenes integreringsarbeid overføres til fylkeskommunene.

1.2 Behov for økt kvalitet og bedre måloppnåelse i introduksjonsprogrammet

Kommunene plikter å tilby introduksjonsprogram til nyankomne flyktninger med behov for grunnleggende kvalifisering. Programmet skal være helårig, på fulltid og inneholde opplæring i norsk språk og samfunnskunnskap. Videre skal innholdet i introduksjonsprogrammet tilpasses den enkelte deltaker ved bruk av individuell plan.⁸

Resultatmålene for introduksjonsprogrammet er at 70 prosent overgang til arbeid eller utdanning ett år etter endt deltakelse. Gjennomsnittlig måloppnåelse på nasjonalt nivå har de siste årene ligget på rundt 60 prosent.⁹ Det er dog store variasjoner mellom kommunenes resultater. Fafo evaluering av introduksjonsprogrammet viser stor variasjon i *hvilke* kvalifiseringstiltak som inngår i programmet i ulike kommuner utover den obligatoriske opplæringen i norsk- og samfunnskunnskap og tiltak for deltakelse i yrkeslivet. Evalueringen viser også at mange kommuner ikke oppfyller de lovpålagte kravene om å etablere et tilbud på fulltid og å tilpasse programmet til den enkelte deltaker gjennom relevante og tilpassede tiltak, spesielt på steder med få introduksjonsdeltakere.^{10 11}

Brukerundersøkelsen blant deltakere i introduksjonsprogrammet i 2018 viser også at kommunenes rammebetingelser og arbeidsmetoder varierer mye. Dette kan få konsekvenser for hvorvidt deltakerne opplever tilbudet de får som nyttig, meningsfullt og motiverende. Videre viser undersøkelsen stor variasjon mellom kommuner når det gjelder bredden i kvalifiseringstiltak som tilbys deltakerne ut over den obligatoriske opplæringen i norsk og samfunnskunnskap.¹²

⁷ Fafo (2017): Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?

⁸ Introduksjonsloven. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-80#KAPITTEL_1

⁹ IMDi. Tall og statistikk over integreringen i Norge. Hentet fra <https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/F00/kvalifisering/status-etter-intro>

¹⁰ Djuve, A. B. og Kavli, H. C. (2015). Ti års erfaringer. En kunnskapsstatus om introduksjonsprogram og norskopplæring for innvandrere. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20431.pdf>

¹¹ Djuve, Kavli, Sterri og Bråten (2017). Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem? Hentet fra <<https://www.fafo.no/images/pub/2017/20639.pdf>>

¹² Lillevik, R. og Tyldum, G. (2018). En mulighet for kvalifisering. Brukerundersøkelse blant deltakere i introduksjonsprogrammet. Hentet fra <<https://www.fafo.no/images/pub/2018/20684.pdf>>

I 2018 fastsatte Kunnskapsdepartementet et sett nye kriterier for fordeling av flyktninger til kommunene. Kriteriene sier at resultater i introduksjonsprogrammet og mulighet for arbeid skal vektas med omtrent 60 prosent i vurderingen.¹³ Dette betyr at kommuner som ønsker å bosette i fremtiden trenger å heve sine resultater.

1.3 Satsing for økt måloppnåelse (SØM)

Gjennom 2018 og 2019 har IMDi gjennomført prosjektet *Satsing for økt måloppnåelse (SØM)*. I satsingen har IMDi utviklet og prøvd ut en ny arbeidsmetodikk for å understøtte kommunenes arbeid med kvalifisering av flyktninger og innvandrere.

Prosjektansvar og prosjektledelse har vært tillagt IMDi Midt-Norge. Hver av IMDis øvrige regioner har vært representert i satsingens arbeidsgruppe. I tråd med oppdragsbrev til regionavdelingen i 2018, skal IMDis regionavdeling arbeide for mer effektive introduksjonsprogram med god kvalitet. Regionavdelingen skal jobbe for å gi mer enhetlige tjenester for å bedre kvaliteten i kommunenes introduksjonsprogram, formidle kunnskap og metoder, samt veilede kommunene i gjennomføring av introduksjonsprogrammet. Videre skal regionene særlig følge opp kommunene med svake resultater og store viktige kommuner med behov for oppfølging.¹⁴

Gjennom satsingen ble det rettet en systematisk innsats mot utvalgte kommuner med svake resultater i introduksjonsprogrammet, for å sette dem i stand til å bedre kvaliteten på introduksjonsprogrammet og derigjennom heve resultatene.

Satsingen inneholdt ulike deler:

1. Satsingen inneholdt en *intern arbeidsprosess* for identifisering av behov hos kommunene, utvikling og gjennomføring av tiltak.¹⁵
2. Videre inneholdt satsingen en *modell* kommunene kan jobbe etter for å utvikle kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram. I prosjektet utviklet IMDi innhold, oppgaver og kjøreplaner til modellen som er tilpasset og rettet mot utvikling av *arbeidsrettede løp* for målgruppen *deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn*.¹⁶
3. *Tiltaket* som ble gjennomført overfor kommunene i satsingen var to fagsamlinger hvor IMDi ledet kommunene gjennom modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn. Tiltaket innebar også hjemmeoppgaver og oppfølging før, mellom og etter samlingene.¹⁷

Satsing for økt måloppnåelse (SØM) ble utviklet som en følge av behovet for å øke måloppnåelsen i introduksjonsprogrammet i kommuner som har hatt vedvarende lav måloppnåelse i introduksjonsprogrammet eller svært varierende resultater de siste årene. På bakgrunn av dette har IMDi arbeidet ut fra en tanke om at kommunene har behov for en *annen type* støtte enn de får gjennom øvrige tjenester og tilbud fra IMDi. Gjennom sitt arbeid har IMDi blant annet observert at mange kommuner kan ha behov for å forbedre interne arbeidsprosesser samt (videre)utvikle tjenester slik at de er bedre tilpasset deltakerne i introduksjonsprogrammet.

¹³ <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/skal-ikke-bosette-i-omrader-med-hoy-innvandrerandel/id2617022/>>

¹⁴ Oppdragsbrev til REG 2018: Delmål 2-1

¹⁵ Den interne arbeidsprosessen beskrives i kapittel 3

¹⁶ Modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram og modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn beskrives kort i kapittel 2 og beskrives i detalj i en egen håndbok

¹⁷ Innholdet i fagsamlingene beskrives i egen håndbok

Gjennom Satsing for økt måloppnåelse har IMDi utformet et tiltak som kan hjelpe kommunene med nettopp det.

IMDi har fått tilbakemeldinger om at kommunene har behov for tettere oppfølging fra IMDi enn den ordinære oppfølgingen av kommunene gir. Gjennom satsingen støttet IMDi utvalgte kommuner i deres integreringsarbeid ved å gi *systematisk* og *tett* oppfølging. Tilbudet kom i tillegg til de andre tiltakene og tjenestene som ytes av IMDi.

Satsingen baserte seg på å bistå kommunene gjennom primært pedagogiske virkemidler, som kunnskapsformidling, dialog, prosesstøtte og lokal forankring. I tillegg ga satsingen mulighet for systematisk oppfølging over tid, både mellom og etter samlingene kommunene deltar på.

Satsingen skulle bidra til å sette kommunene i stand til å ta egne grep, endre praksis og bedre kvaliteten på sine introduksjonsprogram. Hovedformålet med satsingen var å involvere relevante enheter og heve kvaliteten på introduksjonsprogrammet, for å derigjennom forbedre kommunenes resultater i integreringsarbeidet og få flere deltakere over i utdanning eller arbeid.

Satsingen handlet på den ene siden om hvordan IMDi arbeider opp mot kommunene for å støtte deres integreringsarbeid. I denne sammenhengen skulle satsingen bidra til:

- Systematisk og enhetlig oppfølging av kommunene
- Intern fagutvikling i IMDi
- Kompetansedeling på tvers innad i IMDi

På den andre siden handlet satsingen om å videreutvikle IMDis arbeid med oppfølging av kommunene, skal satsingen bidra til økt måloppnåelse i introduksjonsprogrammet. Det var et mål at satsingen skulle bidra til å sette kommunene i stand til å:

- Utvikle, tilpasse og iverksette tiltak i introduksjonsprogrammet
- Ta egne grep
- Endre praksis
- Bedre kvaliteten på introduksjonsprogrammene

Formen og innholdet på tiltakene i satsingen ble utarbeidet på bakgrunn av en kartlegging av kommunenes utfordringer og behov. En nærmere redegjørelse for IMDis arbeidsprosess og tiltaket som ble utviklet og gjennomført i satsingen følger i kapittel 3.

Satsingen var basert på en arbeidsmetodikk og et tiltak som IMDi Midt-Norge utviklet og prøvde ut i egen region i 2017 og 2018. Satsingen ble gjennomført ved hjelp av IMDi Midt-Norges pilot og innsats fra arbeidsgruppen.

Se mer informasjon om piloten i Evaluering av pilot i region Midt-NorgeFaktaboks 1-2.

Faktaboks 1-2 Evaluering av pilot i region Midt-Norge

IMDi Midt-Norge piloterte konseptet høsten 2017 og våren 2018, med 22 kommuner fra sin region. Kommunene som deltok i piloten evaluerte konseptet.

Evalueringen av piloten viste at kommunene syntes det var:

- Nyttig å få faglige innspill fra IMDi
- Nyttig å jobbe med oppgaver sammen med ansatte fra ulike kvalifiserende enheter i kommunen
- Positivt med erfaringsutveksling mellom kommunene
- Nyttig struktur på fagsamlingene som var til hjelp for å bedre tjenestetilbudet i kommunene

Videre oppga deltakerne at deltakelsen i piloten medførte endringer og forbedringer i kommunenes integreringsarbeid som blant annet resulterte i en større tiltaksvifte i introduksjonsordningen. I tillegg oppga deltakerne at det interne samarbeidet ble forbedret og at kommunen jobber mer målrettet i oppfølgingen av deltakere i praksis og arbeidsgivere som tilbyr praksisplass, som følge av deltakelsen på fagsamlinger.

1.3.1 Målgrupper for satsingen

Kommuner i målgruppen for satsingen

Satsingen for økt måloppnåelse rettet seg mot kommuner med vedvarende lav måloppnåelse i introduksjonsprogrammet, eller med store variasjoner i måloppnåelsen fra år til år. Målgruppen for satsingen var derfor kommuner man vurderte til å ha forbedringspotensial knyttet til kvalifiseringen av nyankomne flyktninger.

Målgruppen for satsningen var hovedsakelig kommuner med lavere enn 55 prosent måloppnåelse i introduksjonsprogrammet, som betyr at færre enn 55 prosent av deltakerne går over i utdanning eller arbeid etter endt introduksjonsprogram.

Hver region valgte ut og inviterte kommuner til å delta i satsingen basert på disse kriteriene for måloppnåelse. I tillegg valgte regionene å fokusere på ulike kommunestørrelser: Noen regioner valgte å rette innsatsen mot primært små kommuner, mens andre har invitert både små, mellomstore og store kommuner. Noen valgte å dele opp kommunene etter størrelse eller geografi og arrangere to sett med fagsamlinger.

Under vises sammensetningen av kommuner som deltok på fagsamling i de ulike regionene:

- **Nord:** Blanding av store, mellomstore og små kommuner. Kommuner som bosetter og noen kommuner som har hatt pause i bosettingen siden 2016. Lav/varierende måloppnåelse i introduksjonsprogrammet.
- **Sør:** Store kommuner, lav/varierende måloppnåelse og mange deltakere i introduksjonsprogram.
- **Øst:** Store og mellomstore kommuner, lav/varierende måloppnåelse.

- **Indre Øst:** Én samling for små og mellomstore kommuner i Oppland og én samling for mellomstore og store kommuner i Hedmark, lav/varierende måloppnåelse, kommuner som bosetter flyktninger og noen kommuner som har hatt pause i bosettingen siden 2016.
- **Vest:** Én samling for de to største kommunene, og én samling for små, mellomstore og store kommuner, lav/varierende måloppnåelse.

Kommuneansatte i målgruppen for satsingen

Målgruppen for deltakelse på fagsamlinger var kommuneansatte fra de tre kvalifiserende enhetene NAV, voksenopplæring og flyktingtjenesten (eller tilsvarende enheter).

Én deltaker fra hver kommune fungerte som kommunens kontaktperson til IMDi i satsingen. IMDis kontakt med deltakerkommunene gikk primært gjennom kontaktpersonene. Kontaktpersonene fikk også oppgaven med å rekruttere øvrige ansatte fra kommunen til å delta på fagsamlingene.

Det var fokus på at det var de ansatte i førstelinjen som skulle delta på fagsamlingene, men også deltakere med beslutningsmyndighet. I invitasjonen¹⁸ til fagsamlingene som ble sendt til kommunene, stod det at fagsamlingene var for fagfolk og fagledere i de tre kvalifiserende enhetene og at de samme personene burde delta på første og andre fagsamling.

IMDis regiondirektører informerte også rådmann i hver enkelt kommune om invitasjonen til deltakelse på fagsamlinger. Dette ble gjort for å forankre satsingen i kommuneledelsen, slik at de kvalifiserende enhetene skulle oppleve større grad av støtte og prioritering av satsingen i egen kommune.

Samarbeidsparter på fagsamlingene

I satsingen ble det også lagt vekt på å koble på relevante samarbeidsaktører fra fylkesleddet. Dette ble gjort fordi kommunene og fylkeskommunene gjerne har tjenester med samme målgruppe, fordi det kan være synergier i å benytte hverandres kompetanse og tiltak og fordi det er påkrevd å samarbeide om tiltak for målgruppen.

Hvilke samarbeidsparter fra fylkesleddet som ble vurdert som relevante for deltakelse på fagsamlingene ble definert etter at tematikken for satsingen var bestemt. I satsingen 2018/2019 ble representanter fra NAV Fylke, Fylkesmannen og Fylkeskommune koblet på prosessen og deltok på fagsamlingene. I integreringsprosjekter vil det ofte være disse aktørene som er relevant å involvere fra fylkesleddet.

Sluttbrukere i målgruppen for satsingen

Satsingen skulle bidra til bedre og mer tilpassede tjenester til deltakere i introduksjonsprogrammet. Kommunene som deltok i satsingen fikk prosessbistand av IMDi til gjennomgå en modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn. Sluttbrukerne satsingen rettet seg mot var derfor deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn.

1.4 Rambølls oppdrag

Rambøll Management Consulting (heretter Rambøll) har bistått IMDi med dokumentasjon og formidling i forbindelse med satsingen.

Rambølls oppdrag har vært todelt:

¹⁸ Se Vedlegg dokumenter til arbeidsprosess for å se invitasjonen til fagsamlinger som ble sendt til kommunene

1. Dokumentere og vurdere IMDis satsing for oppfølging av kommuner

En av Rambølls hovedoppgaver har vært å beskrive de tre delene av IMDis satsing:

- Satsingen inneholdt en *intern arbeidsprosess* for identifisering av behov hos kommunene, utvikling og gjennomføring av tiltak.
- Videre inneholdt satsingen en *modell* kommunene kan jobbe etter for å utvikle kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram. I prosjektet utviklet IMDi innhold, oppgaver og kjøreplaner til modellen som er tilpasset og rettet mot utvikling av *arbeidsrettede løp* for målgruppen *deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn*.
- *Tiltaket* som ble gjennomført overfor kommunene i satsingen var to fagsamlinger hvor IMDi ledet kommunene gjennom modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn. Tiltaket innebar også hjemmeoppgaver og oppfølging før, mellom og etter samlingene.

Rambøll har systematisert all skriftlig dokumentasjon som finnes om satsingens ulike deler. Rambøll har også vurdert metodikken, prosessen og innholdselementene i fagsamlingene løpende våren 2019. Rambøll har formidlet sine vurderinger skriftlig og muntlig i etterkant av hver fagsamling, og IMDi har brukt vurderingene til å justere opplegget underveis.¹⁹

Videre har Rambøll gjennomført en brukerevaluering som kartlegger kommunenes arbeid med metodikken i etterkant av fagsamlingene og endringer i kommunenes integreringsarbeid som følge av deltakelse på fagsamlingene. Resultatene beskrives i kapittel 4.

Dokumentasjonen av satsingen og beskrivelsen av resultatene som fremkommer i denne rapporten skal bidra til intern fagutvikling og kompetansedeling på tvers i IMDi og samarbeidsaktører. Denne rapporten kan være viktig for overføring av kunnskap internt i IMDi og fylkeskommunene som overtar mye av ansvaret for oppfølging av kommuner i 2020. Detaljert kunnskap om metodikken og dens verdi for kommunene vil være nyttig for IMDis og samarbeidsaktørers samlede, systematiske og enhetlige arbeid opp mot kommunene.

2. Bistå utviklingen av et digitalt verktøy for gjennomføring av prosessmodellen i kommunene

Andre del av Rambølls oppdrag har vært å dokumentere god praksis, metoder og verktøy, som skal gjøres tilgjengelig digitalt for alle kommuner.

Utarbeidelsen av et digitalt verktøy innebar en tilpassing av prosessmetodikken brukt på fagsamlingene til en skriftlig håndbok. Håndboken beskriver hvordan kommunene kan ta i bruk modellen for å utarbeide kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram generelt, og utvikle arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn spesielt.

Håndboken er et verktøy for kommuner som ønsker å arbeide med (videre)utvikling av arbeidsrettede løp i introduksjonsprogrammet i sin kommune. Veilederen skal bidra til at alle kommuner – også de som ikke var del av satsingen i 2018-2019, skal få nytte av modellen for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogrammet og de verktøyene som er utviklet i satsingen.

¹⁹ Vurderingene hadde mest nytte underveis i prosessen, og inngår derfor ikke i denne rapporten.

Håndboken viser stegene i modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram, kombinert med tekster, figurer og bilder, samt oppgaver, maler og prosessverktøy som IMDi utviklet for satsingen. Modellen beskrives kort i kapittel 2.

1.4.1 Metode for gjennomføring av oppdraget

1.4.1.1 Dokumentere og vurdere IMDis satsing for oppfølging av kommuner

For å kunne dokumentere og vurdere IMDis metodikk for oppfølging av kommuner, har Rambøll gjennomført følgende aktiviteter:

- Arbeidsmøte med IMDi Midt-Norge om satsingen (intern prosess *før* valg av tiltak, *valg* av tiltak og *gjennomføring* av tiltak overfor kommunene), og gjennomgang av IMDis interne dokumenter knyttet til satsingen
- Deltakelse og observasjon på fem fagsamlinger
- Intervjuer med et utvalg deltakere fra kommunene under de fem fagsamlingene Rambøll deltok på (av totalt 14 samlinger)
- Spørreundersøkelse blant alle deltakere på fagsamlingene i etterkant av samlingene

Aktivitetene er beskrevet nærmere i eget vedlegg om metode.

1.4.1.2 Utvikling av veileder

Rambøll og IMDi har samarbeidet om å tilpasse innholdet fra fagsamlingene til en håndbok. IMDi har utviklet innholdet i håndboken og Rambøll har utviklet layout og design. I tillegg har to utvalgte representanter for målgruppen testet veilederens brukervennlighet.

1.5 Leserveiledning

I **kapittel 2** beskrives satsingens mandat, formål og målgrupper.

I **kapittel 3** beskrives IMDis interne arbeidsprosess. Arbeidsprosessen inkluderer identifisering av behov hos kommunene, utvikling av tiltak og gjennomføring av tiltak. I dette kapitlet fremkommer også arbeidsgruppemedlemmenes vurderinger av arbeidsprosessen.

I dette kapitlet gis også en overordnet beskrivelse av modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram og tilpasset modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn, som er utviklet gjennom satsingen.

I **kapittel 4** presenteres resultater fra Rambølls brukerundersøkelse blant deltakerne på fagsamlingene. Brukerundersøkelsen ble gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse, og viser deltakernes arbeid etter fagsamlingene og endringer i kommunens integreringsarbeid som følge av deltakelse på fagsamlingene.

I **kapittel 5** gis en kort oppsummering av rapporten.

I tillegg til denne rapporten har Rambøll levert følgende dokumenter:

- Vedlegg dokumenter til arbeidsprosess
- Vedlegg metode
- Håndbok for modell for arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen måloppnåelse
- Oppgavemaler til håndbok

2. BESKRIVELSE AV MODELL FOR UTVIKLING AV KVALIFISERINGSLØP FOR DELTAKERE I INTRODUKSJONSPROGRAM

2.1 Modell for utvikling av kvalifiseringsløp

IMDi har utformet en modell for utvikling av kvalifiseringsløp for kommuner som trenger å få et bedre, mer tilpasset tilbud til deltakere i introduksjonsprogram. Modellen kan tilpasses ulike undermålgrupper og løp i introduksjonsprogrammet.

I satsing for økt måloppnåelse har IMDi utviklet og prøvd ut innhold, oppgaver og kjøreplaner til modellen som er tilpasset utvikling av *arbeidsrettede kvalifiseringsløp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn*.

Modellen er bygd på følgende prinsipper:

- Kvalifisering/opplæring skal ta utgangspunkt i arbeidskraftsbehovet lokalt eller regionalt.
- Kvalifisering/opplæring skal ta utgangspunkt i deltakers kompetanse og behov for ytterligere opplæring for å nå målet om arbeid eller utdanning.
- Alle kvalifiserende enheter (flykningtjeneste/programrådgiver, voksenopplæring og NAV) involveres i utvikling av kvalifiseringsløp. (involveringsgraden kan variere fra steg til steg i modellen).
- I arbeidet med modellen legges det opp til en tilnærming hvor kommunene skal jobbe med «én ting om gangen» for å strukturere arbeidsprosessen.
- Kommunens arbeid med modellen tar utgangspunkt i kommunens egen situasjon og forutsetninger.

Modellen har syv steg, jf. Figur 2-1.

Figur 2-1 Modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram



Hvert steg består av følgende elementer:

- Beskrivelse av stegets formål
- Refleksjonspunkter (ting å tenke på)
- Faglig påfyll knyttet steget
- Verktøy (oppgaver, maler)
- Tips på hvordan kommunen kan jobbe under steget

Boks 2-1 Om modellen

Modellen er et verktøy for å systematisere og målrette kommunens arbeid med kvalifisering av nyankomne innvandrere.

Ved å gå gjennom alle steg og løse oppgaver knyttet til disse vil kommunen:

- Reflektere rundt egen praksis
- Avdekke uklarheter knyttet til roller og ansvar
- Få opp kunnskapsgrunnlag knyttet til enkelte steg
- Etablere ny praksis/nye rutiner
- Avklare rolle og ansvar

Forutsetninger til å ta modellen med tilhørende innhold, oppgaver og kjøreplaner i bruk:

- Alle tre kvalifiserende enheter må delta i arbeidet
- Arbeidet må forankres i enhetene og i ledelsen i kommunen
- Alle stegene skal gjennomgås i den rekkefølgen som er gitt i modellen

Modellen for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram, samt tilpasset innhold, oppgaver og kjøreplaner knyttet til utvikling av *arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn*, beskrives i detalj i en håndbok.

Håndboken er tilgjengelig på IMDIs nettsider.

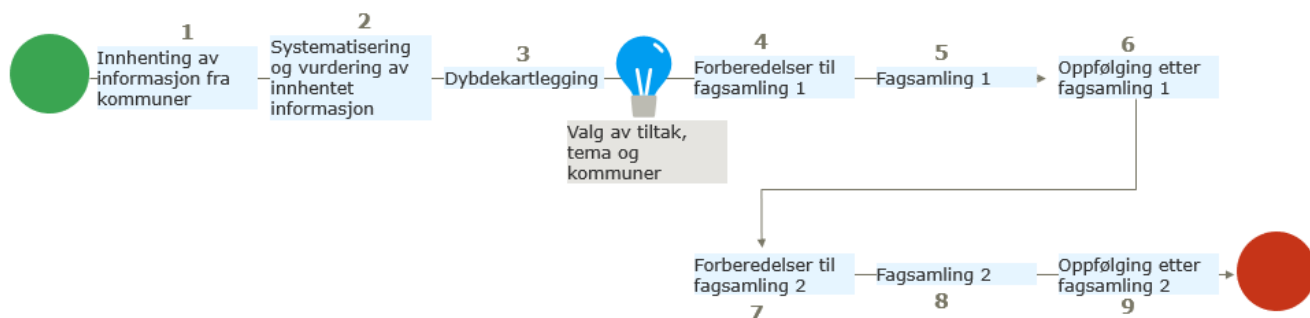


3. BESKRIVELSE AV IMDIS INTERNE ARBEIDSPROSESS

I dette kapitlet beskrives IMDis interne arbeidsprosess. Den interne arbeidsprosessen følger en arbeidsprosess som IMDi har utviklet i satsingen.

Arbeidsprosessen er visualisert i Figur 3-1.

Figur 3-1 Arbeidsprosess for satsingen



Fase 1-3 er IMDis forarbeid knyttet til utvikling av et treffsikkert tiltak til kommunene. Fase 4-9 er gjennomføringen av tiltaket opp mot kommunene.

Hver fase og tilhørende aktiviteter i arbeidsprosessen beskrives i nærmere detalj i kapittel 3.2-3.12.

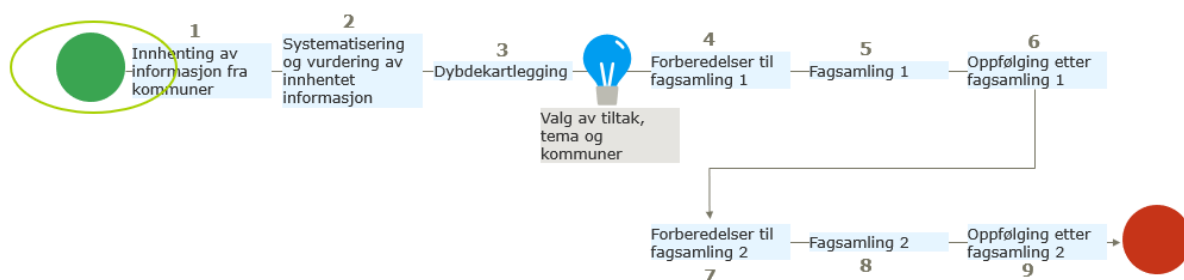
3.1 Forutsetninger for å følge arbeidsprosessen

Metodikken for den interne arbeidsprosessen kan brukes for å utforme treffsikre tiltak til et utvalg brukere (her: kommuner).

Det ble brukt en del ressurser på å utvikle arbeidsprosessen, men gjenbruk av prosessen og fagsamlinger som tiltak vil kreve mindre ressurser. Det må settes av ressurser til en omfattende behovskartlegging, analyse, gjennomføring av tiltak og oppfølging av kommunene i etterkant. Prosessen krever en god prosjektleder og engasjerte arbeidsgruppedlemmer.

Metodikken krever både fagkunnskap og god kjennskap til kommunenes integreringsarbeid. For å gjennomføre tiltak som tar form som fagsamlinger, behøver man kompetanse som kombinerer prosessledelse og fagkompetanse.

3.2 Arbeidsprosess før start



3.2.1 Dokumenter

Satsingen bygget på en rekke grunlagsdokumenter som definerer prosjektplan, satsingens mandat og prinsipper. Arbeidet tok utgangspunkt i disse dokumentene.²⁰

Boks 3-1 Grunlagsdokumenter for satsingen

Grunlagsdokumenter for satsingen:

1. Prosjektplan
2. Mandat
3. Prinsipper

3.2.2 Aktiviteter

I denne fasen ble medlemmene i arbeidsgruppen kjent med arbeidsgruppens mandat, metodikken for arbeidsprosessen og egen rolle i satsingen.

I denne fasen definerte arbeidsgruppen kriterier for hvilke kommuner som var aktuelle å involvere i satsingen. De felles kriteriene som arbeidsgruppen kom frem til vises i Boks 3-2.

Boks 3-2 Kriterier for definering av aktuelle kommuner for satsingen

Kriterier for definering av aktuelle kommuner for satsingen:

- Resultater: Under 55% overgang til arbeid eller utdanning direkte etter avsluttet introduksjonsprogram, alternativt lav overgang til enten utdanning eller arbeid
- Kommuner med et høyt antall deltakere
- Kommuner som fortsatt er bosettingskommuner eller planlegger å bosette i nær fremtid

Hver enkelt region valgte ut kommuner som var aktuelle for å bli med i SØM-satsingen på bakgrunn av disse kriteriene. Kommunene valgte også å invitere kommuner med ulik kommunestørrelse. Kommunene ble invitert til satsingen fikk selv velge om de ønsket å være med.

²⁰ Alle dokumentene tilhørende arbeidsprosessen ligger i Vedlegg dokumenter til arbeidsprosess

3.2.3 Tips til gjennomføring

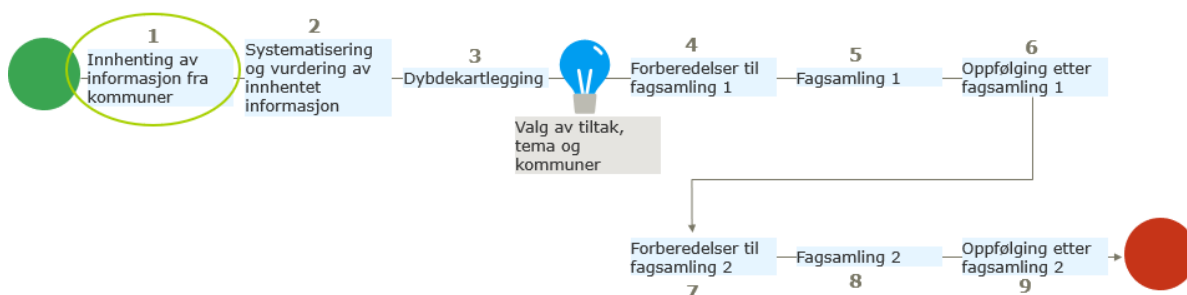
Boks 3-3 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene før start. Tipsene er basert på IMDIs erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-3 Tips: Før start

Husk:

- å gi arbeidsgruppen en nøye innføring i prosjektplan, mandat og prinsipper for arbeidet. Dette bidrar til å skape en felles forståelse og plattform for det videre arbeidet
- å være åpen for innspill og diskusjon til prosjektplan og gjennomføring. Dette bidrar til å fremme arbeidsgruppemedlemmenes følelse av eierskap til prosjektet.
- å avklare og fordele roller og ansvar mellom arbeidsgruppemedlemmene. Dette bidrar til å avklare forventninger til medlemmenes bidrag, og sikrer medlemmenes følelse av forpliktelse til prosjektet.
- at det er lurt å utarbeide et felles sett kriterier som alle regionene tar utgangspunkt i når de velger ut kommuner. Dette bidrar til å sikre en enhetlig tilnærming i alle regioner, og bidrar til å sikre samsvar mellom målgruppe og tiltak.
- at regionene kan ha ulike behov og at det kan være lurt å gi rom for regional tilpasning i utvelgelsen av kommuner.

3.3 Arbeidsprosess for innhenting av informasjon fra kommuner



3.3.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet en rekke dokumenter som arbeidsgruppemedlemmene kan bruke i fase 1.

Boks 3-4 Dokumenter fase 1

Dokumenter fase 1: Innhenting av informasjon fra kommuner

1. Mal for forankring i kommuneledelsen, steg for steg (internt dokument til arbeidsgruppen)
2. Mal for e-post til rådmann og oppfølgende e-post (forslag til felles forankring og informasjon til utvalgte kommuner)
3. Samtaleguide for dialog med kommunene om introduksjonsprogrammet (til strukturert kartleggingssamtale med utvalgte kommuner på telefon)

3.3.2 Aktiviteter

Forankring hos kommuneledelsen:

Arbeidsgruppemedlemmene jobbet med forankring av satsingen i kommunene som hver region hadde valgt ut som målgruppe for satsingen (basert på utvalgelseskriteriene). Regiondirektøren fra hver region sendte en e-post til de aktuelle kommunenes rådmann med informasjon om formålet med kartleggingssamtalen.

Første kartlegging:

Hovedaktiviteten i denne fasen var å gjennomføre første kartlegging blant kommunene i målgruppen. Kartleggingen ble gjennomført av arbeidsgruppemedlemmene fra hver region.

De ansatte i IMDis regioner brukte kartleggingssamtalene til å informere kommunene om satsingen. Hovedformålet med samtalen var imidlertid å innhente informasjon om kommunenes utfordringer og behov for støtte.

Regionene brukte noe ulike metoder for å innhente informasjon fra kommunene i denne fasen. Én metode som ble brukt var å ha bilaterale møter (fysisk eller over telefon) med kommuner i målgruppen for satsingen for å kartlegge behov og utfordringer. Kontaktpersonen i kommunen

sørget for at ansatte fra alle de tre kvalifiserende enhetene i kommunen (NAV, voksenopplæringen og flyktningtjenesten) enten deltok i samtalen eller fikk gi innspill i etterkant av samtalen.

En annen metode som ble brukt for å innhente informasjon fra kommunene var å invitere til en felles samling for kommuner som både er i og utenfor målgruppen for satsingen. Regionene brukte samlingen til å snakke med kommunene og innhente tilbakemeldinger om deres behov og utfordringer. I etterkant av samlingen kontaktet regionen utvalgte kommuner i målgruppen for å presentere satsingen og reiste til kommunene for å møte representanter fra alle tre kvalifiserende enheter.

Kartleggingen ble gjort ved bruk av en samtaleguide med åpne spørsmål. Samtaleguiden inneholdt instruksjoner til intervjueren, spørsmål om kommunens introduksjonsprogram, tall og resultater, spørsmål om kommunens vurdering av egne resultater og faktorer som påvirker resultatene positivt eller negativt, samt spørsmål om kommunens behov fremover.²¹

Innhenting av informasjon fra kommuner tok utgangspunkt et sett prinsipper for kommuneoppfølging som arbeidsgruppen hadde blitt enige om, jamfør Figur 3-2.

Figur 3-2 Seks prinsipper for kommuneoppfølging



- 1) **Spør kommunen.** Dette prinsippet handler om å innhente informasjon fra kommunen om behov og utfordringer knyttet til programinnhold, samarbeid og andre forhold som oppleves som en hindring i kvalifiseringsarbeidet. På den måten identifiserer man reelle behov i kommunene, og kan iverksette tiltak som svarer til kommunenes opplevde behov.
- 2) **Kommunen i førerretet.** Dette prinsippet innebærer at kommunene selv må definere egne utfordringer, sette seg mål for eget arbeid og komme med løsningsforslag. Dette er viktig for å bidra til at kommunen føler eierskap og forpliktelse til arbeidet som skal utføres, og kan være avgjørende for deltakernes involvering og delaktighet i utviklingen av tjenesteområdet.
- 3) **Samhandling over tid.** IMDi har lagt opp til samhandling med kommunene over tid – både i forkant, mellom og i etterkant av deltakelsen på fagsamlingene. Gode, tilpassede program må utvikles og tilpasses over tid, og den langsiktige oppfølgingen fra IMDi skal

²¹ Se Vedlegg dokumenter til arbeidsprosess for samtaleguide

bidra til at arbeidet fortsetter som planlagt i tillegg til å sikre at kommunene får den faglige støtten de trenger fra IMDi for å gjennomføre planlagt arbeid. Et langsiktig og strukturert samarbeid vil bidra til mer forutsigbar samhandling for alle parter.

- 4) **Kvalifiserende enheter må delta.** Et prinsipp for deltakelse i satsningen, er at kommunen stiller med representanter fra alle kvalifiserende enheter på aktivitetene som igangsettes. De relevante enhetene er flyktningtjenesten, voksenopplæringen og NAV, eller tilsvarende enheter.
- 5) **Forankring.** Deltakere i satsingen skal ha fokus på å forankre arbeidet i egen virksomhet og i kommunen underveis i satsingen. IMDi kan bidra til dette ved behov.
- 6) **Sektorsamarbeid.** Deltakerne skal jobbe for å knytte sitt arbeid med kvalifisering opp til andre sektorer med tilgrensende oppdrag, slik som NAV (i tråd med Rundskriv G-27/2017 Samarbeid mellom kommunen og Arbeids- og velferdsetaten om introduksjonsordning for nyankomne innvandrere), Fylkesmannen, mfl.

3.3.3 Tips til gjennomføring

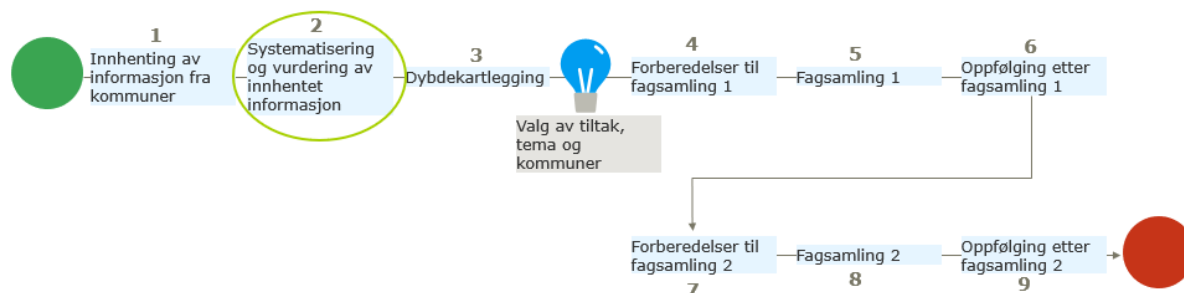
Boks 3-5 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til innhenting av informasjon fra kommuner. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-5 Tips: Innhenting av informasjon fra kommuner

Husk:

- å informere rådmannen i kommunene som blir invitert til satsingen om satsingens formål, slik at satsingen kan få forankring i og støtte fra kommuneledelsen.
- at alle arbeidsgruppemedlemmene trenger tydelig informasjon før de gjennomfører aktivitetene i sine regioner, slik at alle regionene er innforstått med:
 - Hvilken informasjon de skal kartlegge blant kommunene og at det skal dokumenteres systematisk i et skjema
 - Hvordan de skal tilnærme seg kommunene, jf. prinsippene for kommuneoppfølging
 - Tidsplan for arbeidet
- at kommunene kan ha ulik begrepsforståelse og ulik organisering som kan prege svarene de gir
- å gi kommunene god informasjon om satsingen og formålet med samtalen i første kartleggingssamtale. Det kan bidra til at kommunene forstår hvorfor de har samtalen, hva informasjonen skal bidra til og hva de kan forvente videre.
- å bruke et strukturert, felles skjema som styrer informasjonsinnhenting. God struktur på samtalen og dokumentasjonen sikrer man at man innhenter riktig informasjon og kan sammenligne informasjonen på tvers av kommuner. Husk likevel å gi rom for åpne svar, slik at man fanger opp relevant informasjon som det ikke spørres direkte om.

3.4 Arbeidsprosess for systematisering og vurdering av innhentet informasjon



3.4.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet maler for sammenstilling av informasjon fra kartleggingsamtalene.

Boks 3-6 Dokumenter fase 2

Dokumenter fase 2: Systematisering og vurdering av innhentet informasjon

1. Skjema for sammenstilling av behov og utfordringer fra samtaleguidene regionalt
2. Sammenstilling av informasjon fra kartlegging fra alle regionkontor (internt dokument, grunnlag for beslutning av tema)

3.4.2 Aktiviteter

Sammenstilling og analyse:

I denne fasen ble funnene fra kartleggingen i fase 1 systematisert og analysert. Dette ble gjort av arbeidsgruppemedlemmer fra hver region, som brukte en felles mal kalt *skjema for sammenstilling av behov og utfordringer fra samtaleguidene*. Sammenstillingen av alle funn på en systematisk måte gjorde det enkelt å sammenligne funnene fra de ulike regionene. Gjennomgangen av funnene fra hver region ga et oversiktlig bilde av utfordringene og behovene til kommune i utvalget.

Funnene fra alle kommunene ble satt sammen i et felles dokument, kalt *sammenstilling av informasjon fra kartlegging fra alle regionkontorer*. Arbeidsgruppen så resultatene fra kartleggingen i de ulike regionene i sammenheng, analyserte funnene og kvantifiserte utfordringene kommunene hadde gitt uttrykk for. Arbeidsgruppen drøftet kommunenes behov, omfang av behovet og motivasjon til å delta i satsingen på bakgrunn av funnene fra den første kartleggingen. På bakgrunn av resultatene og tendensene som fremkom i sammenstilt materiale, valgte arbeidsgruppen et tema som kommunene hadde stort behov for støtte og kunnskap om.

På bakgrunn av disse vurderingene og tematikken som ble valgt, gjorde arbeidsgruppen et endelig utvalg av kommuner som skal inviteres til satsingen.

Arbeidsgruppen for satsingen fant en tendens til at mange kommuner hadde utfordringer knyttet til arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn. Dermed gikk arbeidsgruppen videre med denne tematikken i tiltaket de utformet.

3.4.3 Tips til gjennomføring

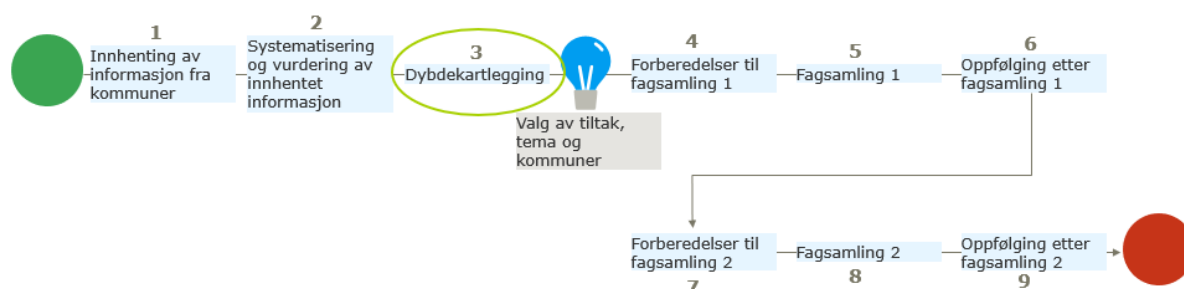
Boks 3-7 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til systematisering og vurdering av innhentet informasjon. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-7 Tips: Systematisering og vurdering av innhentet informasjon

Husk:

- å bruke felles skjema for sammenstilling av informasjon, slik at resultatene fra de ulike regionene er oversiktlige og sammenlignbare.
- å diskutere de samlede resultatene i arbeidsgruppen. Slik kan eventuelle forskjeller i begrepsforståelse av for eksempel «arbeidsretting» og «utdanningsretting» oppklares.
- å gjøre en grundig analyse av kommunenes tilbakemeldinger, slik at man har et godt grunnlag for valg tematikk og kommuner som skal delta i satsingen.

3.5 Arbeidsprosess for dybdekartlegging



3.5.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet dokumenter som skal brukes i forbindelse med en dybdekartlegging blant kommunene som hadde kartleggingsamtale i fase 1.

Boks 3-8 Dokumenter fase 3

Dokumenter fase 3: Dybdekartlegging

1. E-post til inviterte kommuner som skal fylle ut en sjekkliste
2. Sjekkliste (ytterligere konkretisert sjekkliste om behov knyttet til valgt tematikk), sendes til kommunene

3.5.2 Aktiviteter

Dybdekartlegging:

Etter analysen av kommunenes utfordringer og behov, identifisert gjennom første kartleggingsamtale, foretok hver region en dybdekartlegging blant de relevante kommunene i egen region. Dybdekartleggingen ble gjort gjennom en utdypende samtale mellom arbeidsgruppemedlem og hver kommune i utvalget. Samtalen tok utgangspunkt i sammenstillingen av informasjon og vurderingene fra første kartlegging.

Alle kommunene som fortsatt ble vurdert som relevante for deltakelse i satsingen når tematikken er spisset inn, inngikk i dybdekartleggingen.

I dybdekartleggingen utforsket arbeidsgruppemedlemmene kommunenes hovedutfordringer nærmere. Arbeidsgruppemedlemmene undersøkte om de hadde forstått utfordringsbildet i kommunene riktig, og kommunen fikk mulighet til å vurdere sine behov knyttet til spesifikke områder for valgt tema (her: arbeidsretting).

I denne aktiviteten sendte arbeidsgruppemedlemmene en e-post til alle de aktuelle kommunene med en sjekkliste som kommunen skulle fylle ut. Sjekklisten var knyttet til tematikken arbeidsgruppen identifiserte som mest relevant, arbeidsrettet kvalifiseringsløp. I sjekklisten ble kommunene bedt om å ta stilling til ulike elementer i arbeidsrettede kvalifiseringsløp, samt oppgi hva de hadde på plass i kommunen allerede og hva de trengte å forbedre. Sjekklisten bidro til å kartlegge kommunenes egne vurderinger knyttet til ulike elementer for en spesifikk tematikk.

Dette gjorde at arbeidsgruppen kunne spisse tiltaket de skulle utforme for kommunene ytterligere.

3.5.3 Tips til gjennomføring

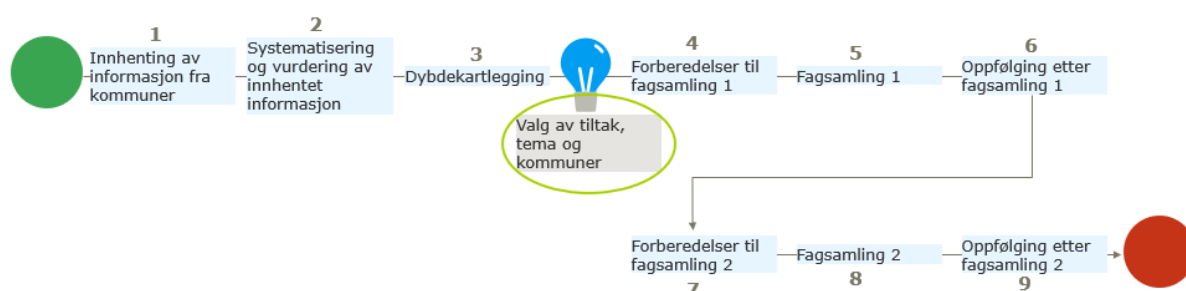
Boks 3-9 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til dybdekartleggingen blant utvalgte kommuner. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-9 Tips: Dybdekartlegging

Husk:

- å informere rådmannen i kommunene som blir invitert til satsingen om satsingens formål, slik at satsingen kan få forankring i og støtte fra kommuneledelsen.
- at alle arbeidsgruppemedlemmene trenger tydelig informasjon før de gjennomfører aktivitetene i sine regioner, slik at alle regionene er innforstått med:
 - Hvilken informasjon de skal kartlegge blant kommunene og at det skal dokumenteres systematisk i et skjema
 - Hvordan de skal tilnærme seg kommunene, jf. prinsippene for kommuneoppfølging
 - Tidsplan for arbeidet
- at kommunene kan ha ulik begrepsforståelse og ulik organisering som kan prege svarene de gir
- å gi kommunene god informasjon om satsingen og formålet med samtalen i første kartleggingsamtale. Det kan bidra til at kommunene forstår hvorfor de har samtalen, hva informasjonen skal bidra til og hva de kan forvente videre.
- å bruke et strukturert, felles skjema som styrer informasjonsinnhenting. God struktur på samtalen og dokumentasjonen sikrer man at man innhenter riktig informasjon og kan sammenligne informasjonen på tvers av kommuner. Husk likevel å gi rom for åpne svar, slik at man fager opp relevant informasjon som det ikke spørres direkte om.

3.6 Arbeidsprosess for valg av tiltak, tema og kommuner



3.6.1 Dokumenter

Valg av tiltak, tema og kommuner ble basert på informasjonen innhentet i de foregående fasene.

3.6.2 Aktiviteter

I denne fasen tok arbeidsgruppen endelig beslutning om *tema* for tiltaket som skulle gis kommunene og om hvilken form tiltaket skulle ha.

Arbeidsgruppen diskuterte ulike tilnærminger og formater på tilbudet de skulle gi kommunene. De besluttet å bruke samme form og metodikk som IMDi Midt-Norge brukte i sin pilot, altså å invitere kommunene til to fagsamlinger med oppgaver/oppfølging i forkant, mellom og etter samlingene. Hver fagsamling gikk over to dager. Innholdet i fagsamlingene, modell for utvikling av arbeidsrettet løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn, ble utviklet og konkretisert underveis.

I denne fasen ble tjenesten, herunder tiltak, tematikk og valg av målgruppe (kommuner) med begrunnelse nærmere konkretisert.

3.6.3 Tips til gjennomføring

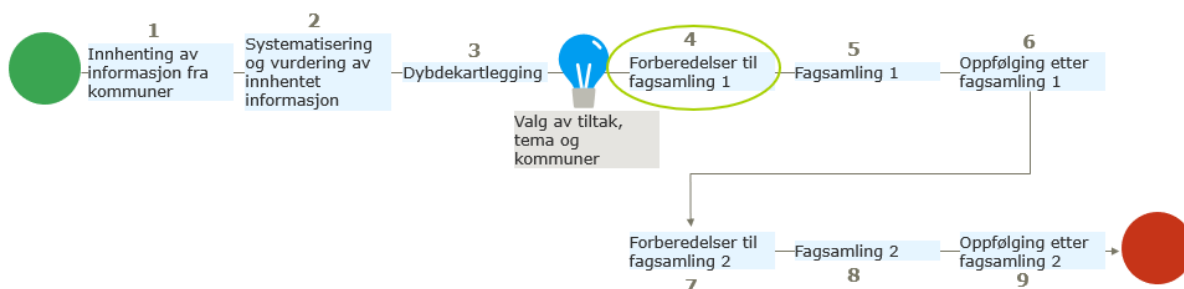
Boks 3-10 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til valg av tiltak, tema og kommuner til satsingen. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-10 Tips: Valg av tiltak, tema og kommuner

Husk:

- å velge tematikk og tiltak basert på de identifiserte behovene og utfordringene som kommunene som har vært med i kartleggingen har beskrevet. Slik sikrer man treffsikre tiltak.
- å beskrive det endelige tiltaket tydelig slik at alle arbeidsgruppemedlemmene blir forent med tematikk, form, innhold og formål med tiltaket, samt videre arbeidsfordeling.

3.7 Arbeidsprosess for forberedelser til fagsamling 1



3.7.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet en rekke dokumenter som brukes i forberedelsene til første fagsamling.

Boks 3-11 Dokumenter fase 4

Dokumenter fase 4: Forberedelser til fagsamling 1

1. Invitasjon til SØM-fagsamlinger, med informasjon om satsingen og hvordan det skal foregå
2. Utkast på e-post til rådmann
3. Samarbeidspartnere på fylkesnivå – rolle og oppgaver (informasjon til IMDis regionkontorer om felles plattform og bakgrunnsinformasjon til samarbeidspartnere på fylkesnivå). Dette er et internt dokument for å kunne gi felles budskap til samarbeidspartnerne.
4. Eksempel på kjøreplan for fagsamling 1. Kjøreplanen inneholder aktiviteter, formål med hver aktivitet, tidsbruk for hver aktivitet, forklaring av hvordan prosessen skal foregå, hvilket materiell som trengs for å gjennomføre hver aktivitet og hvem som er ansvarlig for hver aktivitet.
5. Forberedelsesoppgave til kommunene før fagsamling 1, som sendes ut når kommuner er påmeldt med alle tre kvalifiserende enheter

3.7.2 Aktiviteter

Invitasjon til fagsamling 1

Regionene inviterte sine utvalgte kommuner til fagsamlinger. Invitasjonen fulgte en fastlagt mal, og ble sendt til en utvalgt kontaktperson i hver kommune. Invitasjonen inneholdt følgende informasjon om satsingen:

- Målgruppe for fagsamlingene
- Sted, dato og klokkeslett for fagsamlingene
- Bakgrunn for fagsamlingene (samtalene med kommunene om utfordringer og behov knyttet til oppfølging av introduksjonsprogrammet)
- Målet med fagsamlingene
- Aktuelle tema i fagsamlingene
- Kostnader ved deltakelse
- Påmeldingsfrist og påmeldingsprosedyre

Den videre rekrutteringen av aktuelle ansatte fra kommunenes kvalifiserende enheter ble gjort via kontaktpersonene. Det vil si at kommunenes kontaktperson fikk i oppgave å identifisere relevante personer fra egen kommune og meldte på disse til fagsamlingen.

Regiondirektørene sendte også informasjon til rådmannen i de utvalgte kommunene om satsingen og at kommunens kvalifiserende enheter er invitert til fagsamling. I e-posten ble kommuneledelsen bedt om å sikre at de riktige medarbeiderne ble påmeldt til fagsamlingene på og at ledelsen i de kvalifiserende enhetene også skulle delta.

Regionene sendte ut en forberedelsesoppgave til deltakerkommunene, som alle deltakerne fra de ulike kvalifiserende enhetene skulle samarbeide om. Oppgaven skulle forberede deltakerne på tematikken for samlingen, og utgjorde et viktig grunnlag for videre arbeid på fagsamling 1. I hjemmeoppgaven ble kommunene bedt om å kartlegge arbeidskraftbehovet i kommunen generelt.

Definisjon av samarbeidspartneres rolle:

Alle arbeidsgruppemedlemmene fikk dokumentet *samarbeidspartnere på fylkesnivå – rolle og oppgaver*. Dette dokumentet beskrev de tre utvalgte samarbeidspartnere fra fylkesleddet, hvorfor de var viktige å ha med og hvilken rolle de skulle ha på fagsamlingene. Dokumentet beskrev også hva regionene skulle fremheve i samtalene med samarbeidspartnerne.

Dokumentet bidro til å skape en forent forståelse for samarbeidspartneres rolle på fagsamlingene og sikre at alle regionene har en felles tilnærming til samarbeidspartnerne.

I samtalene med samarbeidspartnerne var det viktig å beskrivelse hvilken rolle de skal ha på fagsamlingene og formålet med at de deltar.

Regionene hadde noe ulike måter å involvere samarbeidspartnerne fra fylkesleddet på. På fagsamlingene i de fleste regionene var samarbeidspartnerne primært tilstede som lyttende deltakere, som også kunne bidra med innspill til gruppearbeidene på samlingene. De hadde ingen rolle i planleggingen av fagsamlingene. I disse regionene ble det sendt en invitasjon til hhv. NAV fylke, fylkesmannen og fylkeskommunen med informasjon om satsingen, fagsamlingene og hvorfor det var relevant at de var tilstede på fagsamlingene. I en annen region inviterte IMDi samarbeidspartnerne til et innspillsmøte i forkant av begge fagsamlingene. På innspillsmøtene presenterte IMDi formålet med samlingen og kjøreplanen med aktivitetene på fagsamlingene. I tillegg ba IMDi samarbeidspartnerne komme med innspill til opplegget. I denne regionen fungerte samarbeidspartnerne i større grad som en medarrangør.

3.7.3 Tips til gjennomføring

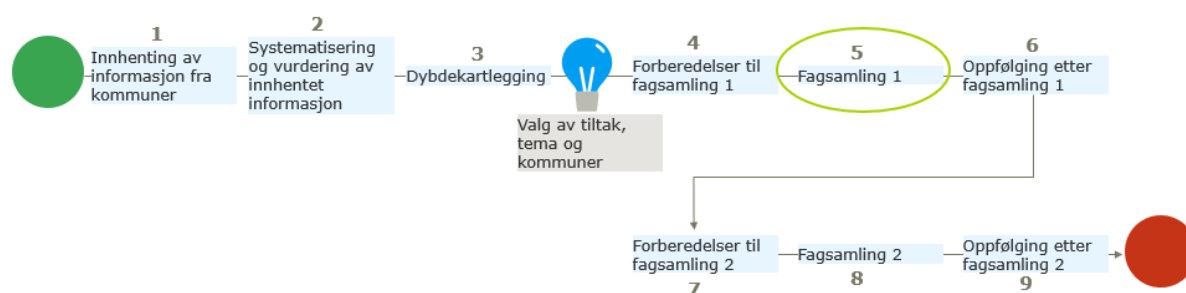
Boks 3-12 Boks 3-10 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til forberedelsene til fagsamling 1. Tipsene er basert på IMDIs erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-12 Tips: Forberedelse til fagsamling 1

Husk:

- at det kan være lurt å gjøre en ekstra sjekk av at hver kommune har meldt på relevante deltakere til samlingen, herunder både ansatte i førstelinjen og ledere for de kvalifiserende enhetene kan delta på samlingene og deltakere fra alle tre kvalifiserende enheter.
- å gi deltakerne god informasjon før fagsamlingen. Det kan være lurt å gi informasjon om samlingens tematikk, form og formål i forkant av samlingen. Dette kan hjelpe deltakerne til å forberede seg på tematikk og prosess, samt vil bidra til at deltakernes forventninger i større grad samstemmer med realiteten. Dette vil ofte gi deltakerne en bedre opplevelse av samlingene.

3.8 Arbeidsprosess for gjennomføring av fagsamling 1



3.8.1 Dokumenter

Boks 3-13 viser dokumentene som ble benyttet under fase 5, gjennomføring av fagsamling 1.²²

Boks 3-13 Dokumenter fase 5

Dokumenter fase 5: Fagsamling 1

1. Kjøreplan for fagsamling 1
2. Oppgaver knyttet til steg 1-4 i modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram

3.8.2 Aktiviteter

Gjennomføring av fagsamling 1:

I denne fasen gjennomførte arbeidsgruppen første tiltak, fagsamling 1.

Formålet med fagsamling 1 var:

- Å få kvalifiserende enheter sammen og få dem bidra positivt inn i utvikling av gode kvalifiseringsløp
- Å gi kommuner kunnskapspåfyll og verktøy for at de kan lage/utvikle gode kvalifiseringsløp
- Å gi kommuner drahjelp for utvikling av kvalifiseringsløp
- Brukerfokus, svare ut kommunenes behov
- Å skape rom og tid for modningsprosesser for å skape endring i kommunene

Ønsket resultat fra fagsamling 1 var:

- Økt samarbeid mellom kvalifiserende enheter for å få samlet innsats rundt deltakere
- Kommuner får et godt faglig fundament som kan bygges videre på i utvikling av gode tiltak, modeller, programmer som gir resultater
- Kommunene lager seg en plan for videre samarbeid

²² Disse dokumentene ligger i eget dokument «Oppgavemaler»

- At kommunene skulle lage en egen oppskrift på hvordan de skal jobbe med utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn

På fagsamling 1 ble kommunene introdusert for en modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn. Modellen har syv steg, og steg 1-4 er tema for fagsamling 1.

Tematikken på fagsamling 1 var:

- Steg 1: Innhente og vurdere arbeidskraftbehovet i kommunen
- Steg 2: Vurdere og justere eksisterende kvalifiseringstiltak i kommunen
- Steg 3: Velge og utvikle eksisterende kvalifiseringstiltak
- Steg 4: Samarbeide med skole eller arbeidsgiver

Fagsamlingene var prosessbaserte og kombinerte korte faglige innlegg knyttet til hvert steg (av IMDi, kommuner eller eksterne), refleksjonsoppgaver, gruppeoppgaver og erfaringsdeling. Prosessen fulgte kommunene stegvis gjennom modellen.²³

I arbeidet med modellens fire steg benyttet kommunene maler, avtaler, planer og andre konkrete verktøy som IMDi hadde utarbeidet for prosessen.

IMDi fulgte en konkret kjøreplan som beskriver hver aktivitet, formål, ansvar for aktiviteten og hvilket materiale som trengtes for å gjennomføre aktiviteten.

Modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogram og den spesifikke modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram med lite eller ingen skolebakgrunn, som ble valgt som tematikk for tiltaket, beskrives nærmere i kapittel 3.

Evaluering av fagsamling 1 og justering:

Hver samling ble avsluttet med at deltakerne evaluerte samlingen. Deltakerne skrev hva som var bra og hva som kunne vært bedre på post it-lapper som ble samlet inn av arrangøren.

Arbeidsgruppen evaluerte også eget opplegg og kommunenes deltakelse, samt gikk gjennom tilbakemeldingene fra deltakerne.

På bakgrunn av erfaringene fra samlingen foretok arbeidsgruppen nødvendige justeringer i program, innhold eller oppgaver.

²³ Se kap. 2.3 og håndbok for modellen

3.8.3 Tips til gjennomføring

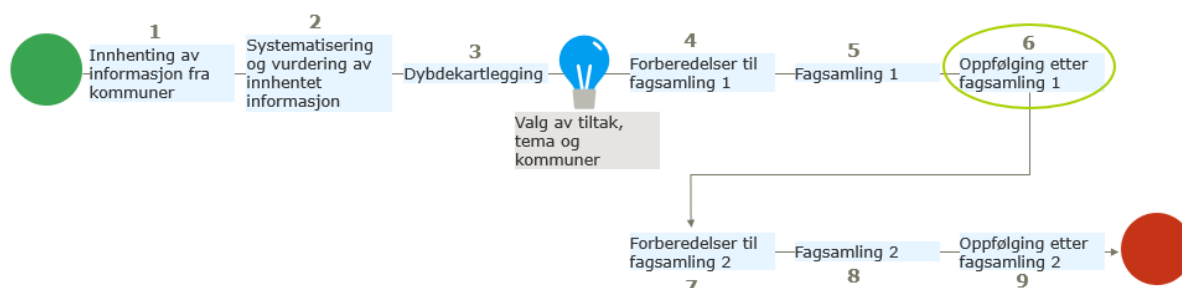
Boks 3-14 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til gjennomføring av fagsamling 1. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-14 Tips: Fagsamling 1

Husk:

- at deltakerne trenger en god introduksjon til samlingens formål og tydelige forventninger til deltakerne. Det kan være nyttig å sette fagsamlingene inn i en større kontekst som bidrar til å begrunne tiltaket.
- at kommunene trenger å utvikle eierskap til det de jobber med på samlingen. Minn kommunene på at de lager en plan for videre arbeid i kommunen som skal gjøres mellom samlingene.
- å variere aktivitetene i fagsamlingene, slik at deltakerne både får faglig påfyll, arbeid i kommunene og deling av erfaringer.
- å hjelpe deltakerne med å opprettholde konsentrasjonen underveis på samlingene. Store lokaler, god ventilasjon, akustikk og lys kan hjelpe. Pauser, vann og mat kan også hjelpe på konsentrasjonen.
- å fordele roller og ansvar mellom personene som er med å arrangere fagsamlingene.

3.9 Arbeidsprosess for oppfølging etter fagsamling 1



3.9.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet en samtalemal som regionene skal bruke til oppfølgingssamtaler med hver kommune.

Boks 3-15 Dokumenter fase 6

Dokumenter fase 6: Oppfølging etter fagsamling 1

1. Samtalemal for dialog med kommunene

3.9.2 Aktiviteter

Oppfølgingssamtale med deltakerne på fagsamling:

Etter fagsamling 1 fulgte arbeidsgruppemedlemmene opp kommunene i hver sin region med en samtale. I samtalen snakket arbeidsgruppemedlemmene med kommunen om status på arbeidet som de planla å gjennomføre på fagsamling 1.

Samtalen ble dokumentert i mal.

3.9.3 Tips til gjennomføring

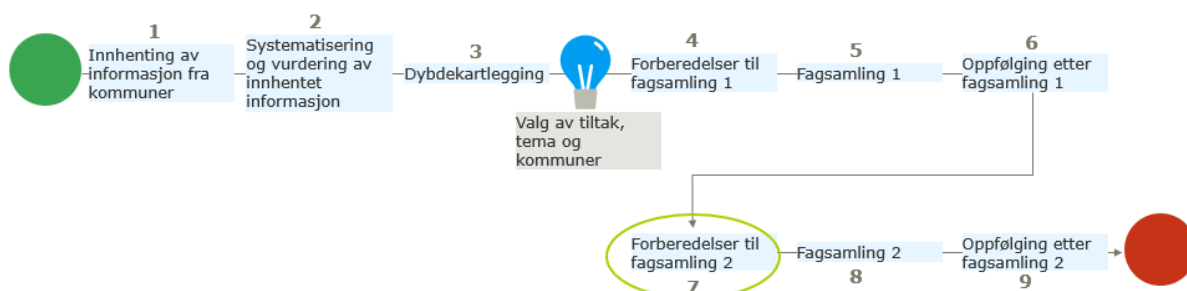
Boks 3-16 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til oppfølging av kommunene etter fagsamling 1. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-16 Tips: Oppfølging etter fagsamling 1

Husk:

- at samtalen skal bidra til å oppmuntre og veilede kommunene, samtidig som den skal sjekke status på det som ble avtalt at kommunen skulle jobbe med. Slik kan samtalen også bidra til å forplikte og ansvarliggjøre kommunene.

3.10 Arbeidsprosess for forberedelser til fagsamling 2



3.10.1 Dokumenter

I forberedelsen til fagsamling 2 gikk IMDi gjennom samtalene med kommunene etter fagsamling 1 og lagde et internt notat.

Boks 3-17 Dokumenter fase 7

Dokumenter fase 7: Forberedelser til fagsamling 2

1. Gjennomgang med arbeidsgruppen om samtaler med kommunene etter fagsamling 1
2. Internt notat fra samtalene med kommunene (brukes for å justere innholdet på fagsamling 2 i hver region)

3.10.2 Aktiviteter

Forberedelser internt i IMDi

Fagsamling 2 ble forberedt internt hos arrangør/arbeidsgruppe. Arbeidsgruppen hadde møter hvor de gjennomgikk oppfølgingsamtalene med kommunene etter fagsamling 1 (fase 6) og justerte innholdet i fagsamling 2 i tråd med tilbakemeldingene.

3.10.3 Tips til gjennomføring

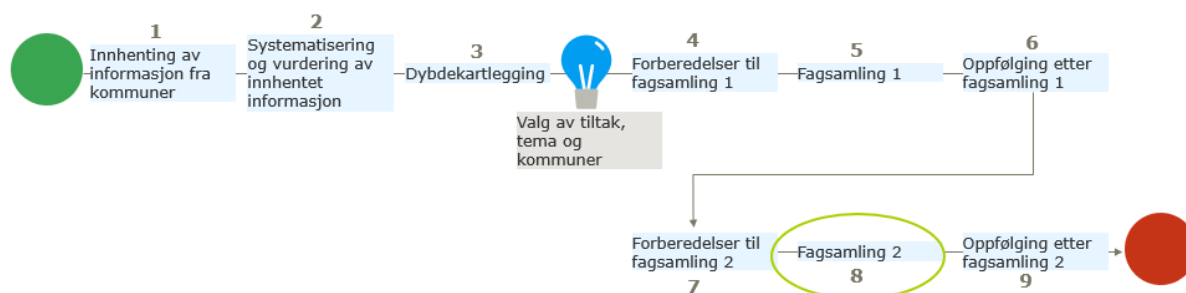
Boks 3-18 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til forberedelser til fagsamling 2. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-18 Tips: Forberedelser til fagsamling 2

Husk:

- å justere innhold og oppgaver før fagsamling 2, i tråd med innspill/samtaler med kommunene, gjennomført etter første fagsamling

3.11 Arbeidsprosess for gjennomføring av fagsamling 2



3.11.1 Dokumenter

Dette er dokumentene som ble benyttet under fase 8, gjennomføring av fagsamling 2.²⁴

Boks 3-19 Dokumenter fase 8

Dokumenter fase 8: Fagsamling 2

1. Kjøreplan for fagsamling 1
2. Oppgaver knyttet til steg 1-4 i modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere i introduksjonsprogram
3. Dialogpunkter til IMDi samtale med kommuner på fagsamling 2

3.11.2 Aktiviteter

Gjennomføring av fagsamling 2:

Fagsamling 2 ble gjennomført i hver region, med samme kommuner og de samme deltakerne som på fagsamling 1. IMDi anbefalte at det ikke burde være mer enn to måneder mellom fagsamling 1 og fagsamling 2.

Formålet og ønskede resultater for fagsamling 2 var like som for fagsamling 1.²⁵

- Å få kvalifiserende enheter sammen og få dem bidra positivt inn i utvikling av gode kvalifiseringsløp
- Å gi kommuner kunnskapspåfyll og verktøy for at de kan lage/utvikle gode kvalifiseringsløp
- Å gi kommuner drahjelp for utvikling av kvalifiseringsløp
- Brukerfokus, svare ut kommunenes behov
- Å skape rom og tid for modningsprosesser for å skape endring i kommunene

Ønsket resultat fra fagsamling 2 var:

²⁴ Se eget dokument «Oppgavemaler»

²⁵ Se beskrivelse s. 27

- Økt samarbeid mellom kvalifiserende enheter for å få samlet innsats rundt deltakere
- Kommuner får et godt faglig fundament som kan bygges videre på i utvikling av gode tiltak, modeller, programmer som gir resultater
- At kommunene skulle lage seg en plan for videre samarbeid
- At kommunene skulle lage en egen oppskrift på hvordan de skal jobbe med utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn

Tematikken for fagsamling 2 var steg 5-7 i modellen for utvikling av arbeidsrettet løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn:

- Steg 5: Tilpasse kvalifisering for deltaker
- Steg 6: Følge opp deltaker og læreplass/arbeidsgiver
- Steg 7: Sluttevaluere og følge opp deltaker videre

Fagsamlingene fulgte samme oppsett som fagsamling 1.

I tillegg hadde IMDi dialog med kommunene om behov for videre oppfølging. Samtalen hadde som formål å fange opp hva kommunene opplever å trenge av støtte for å få videreført det påbegynte arbeidet i kommunen.

3.11.3 Tips til gjennomføring

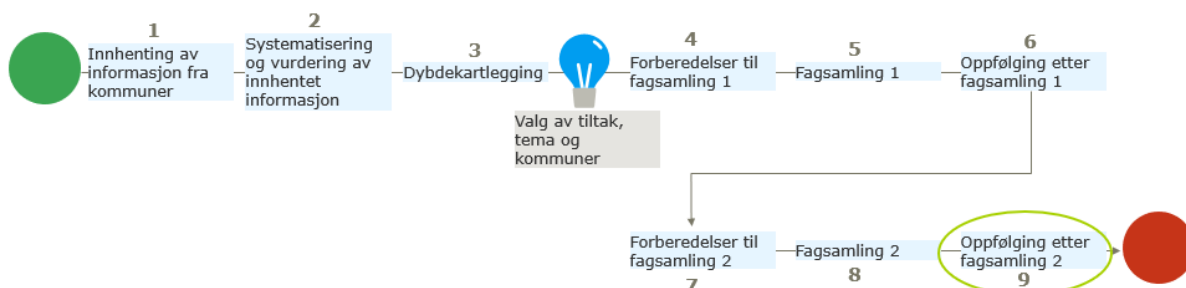
Boks 3-20 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til gjennomføring av fagsamling 2. Tipsene er basert på IMDis erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-20 Tips: Fagsamling 2

Husk:

- å variere aktivitetene i fagsamlingene, slik at deltakerne både får faglig påfyll, arbeid i kommunene og deling av erfaringer.
- å hjelpe deltakerne med å opprettholde konsentrasjonen underveis på samlingene. Store lokaler, god ventilasjon, akustikk og lys kan hjelpe. Pauser, vann og mat kan også hjelpe på konsentrasjonen.
- å fordele roller og ansvar mellom personene som er med å arrangere fagsamlingene.
- å presisere/konkretisere hver enkelt kommunes fokusområder for videre arbeid etter fagsamlingene og at de må jobbe med forankring i kommunen.

3.12 Arbeidsprosess for oppfølging etter fagsamling 2



3.12.1 Dokumenter

Det ble utarbeidet en samtalemal som regionene har brukt til oppfølgingssamtaler med hver kommune.

Boks 3-21 Dokumenter fase 9

Dokumenter fase 9: Oppfølging etter fagsamling 2

1. Samtalemal for oppfølging av kommunene i etterkant av fagsamlingene

3.12.2 Aktiviteter

Oppfølgingssamtale:

Etter fagsamling 2 tok ansatte i regionene kontakt med kommunene som har deltatt i satsingen fra regionen. Formålet med samtalen var å undersøke status på arbeidet som ble avtalt på slutten av fagsamling 2. Arbeidsgruppemedlemmene brukte samtalen til å veilede og oppmuntre kommunene, men samtalen tjente også til å forplikte kommunene til å følge opp satsingen lokalt.

Oppfølgingen tok form både som telefonsamtaler, e-postkorrespondanse, møter, prosessbistand, nettverkssamling, lederforankring og samarbeid med kvalifiserende enheter. Formen på oppfølgingen ble tilpasset den enkelte kommunens behov og IMDi's kapasitet.

Evaluering av fagsamling 2:

Arbeidsgruppen evaluerte opplegget for fagsamling 2, gjennomgikk tilbakemeldingene fra kommunenes evalueringer av fagsamling 2 og justerte opplegget fortløpende etter hver samling 2.

Brukerundersøkelse:

IMDi har engasjert Rambøll til å gjennomføre en brukerundersøkelse blant alle deltakere på fagsamlingene. Brukerundersøkelsen ble gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse, og kartla kommunenes arbeid med målsettingene de satt seg på fagsamlingene og endringer i kommunens integreringsarbeid som følge av deltakelsen på fagsamlingene.

Resultater fra brukerundersøkelsen beskrives i kapittel 5.

3.12.3 Tips til gjennomføring

Boks 3-22 Boks 3-20 inneholder anbefalinger til gjennomføring av aktivitetene knyttet til gjennomføring av fagsamling 2. Tipsene er basert på IMDIs erfaringer fra gjennomføringen av satsingen.

Boks 3-22 Tips: Oppfølging etter fagsamling 2

Husk:

- at samtalen kan bidra til å oppmuntre og veilede kommunene, og samtidig sjekke status på det som ble avtalt at kommunen skulle jobbe med. Slik kan samtalen også bidra til å forplikte og ansvarliggjøre kommunene.
- at kommunene kan trenge ulik støtte i oppfølgingen.

4. ENDRINGER I INTEGRERINGSARBEIDET SOM FØLGE AV DELTAKELSE PÅ FAGSAMLINGENE

Dette kapittelet beskriver resultater fra spørreundersøkelsen rettet mot alle deltakerne fra kommunene på fagsamlingene.²⁶

Respondentene kommer fra kommuner med utfordringer med introduksjonsprogrammet, knyttet til resultater, tiltak og samarbeid.

Spørreundersøkelsen hadde til hensikt å kartlegge arbeid i kommunen i etterkant av fagsamlingene. Kommunene fikk spørsmål om arbeid med målsettinger etter fagsamlingene, bruk av kunnskap og ressurser fra fagsamlingene, samarbeid og endringer i kommunenes integreringsarbeid etter deltakelse på fagsamlingene.

Spørreundersøkelsen ble sendt til alle deltakere i månedsskiftet august-september 2019, etter at alle hadde vært gjennom både fagsamling 1 og fagsamling 2. De fleste deltakerne var på fagsamling 2 på våren 2019, mens én gruppe hadde fagsamling 2 i august 2019. For noen av respondentene hadde det gått forholdsvis lang tid mellom siste fagsamling og spørreundersøkelsen, mens det for noen var svært kort tid mellom siste fagsamling og spørreundersøkelsen.

4.1 Om respondentene

I dette delkapittelet presenteres analyser av fordelingen mellom ulike typer respondenter.

151 respondenter besvarte undersøkelsen, noe som tilsvarer en svarprosent på 49 prosent. Respondentene kom fra 44 ulike kommuner, av totalt 44 mulige.

Respondentene kommer fra kommuner spredt over hele landet og med jevn fordeling mellom regionene.

Figur 4-1 under viser hvor mange av respondentene som kommer fra en liten, mellomstor eller stor kommune.

Vi har kategorisert kommunene etter innbyggertall. Kategoriseringen er basert på SSBs kategorisering av kommunestørrelse i Norge, og tar utgangspunkt i kommunenes innbyggertall:

- Små kommuner: 0-4999 innbyggere
- Mellomstore kommuner: 5000-19 999 innbyggere
- Store kommuner: 20 000 innbyggere eller mer

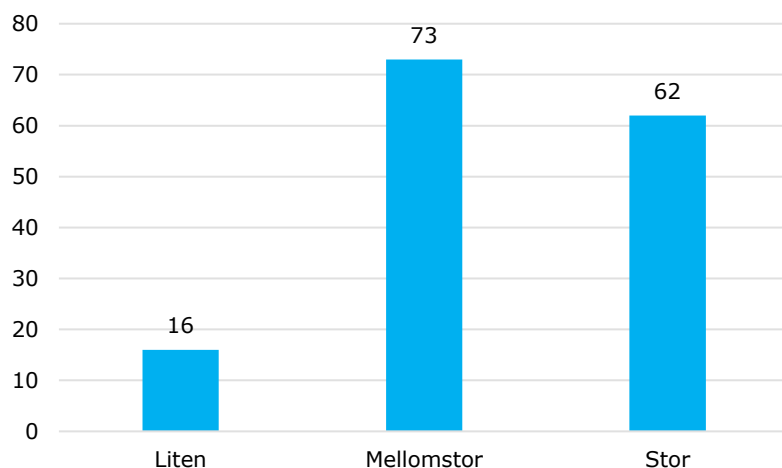
Denne inndelingen viste at 18 store kommuner, 20 mellomstore kommuner og 6 små kommuner deltok på fagsamlingene.

Figur 4-1 viser hvordan respondentene fordeler seg på kommunestørrelse. Det er svært få respondenter fra små kommuner representert i undersøkelsen. Dette er ikke unaturlig når man ser på antallet små kommuner som deltok på fagsamlingene (6 kommuner). I tillegg stilte de

²⁶ Se Vedlegg metode for spørreundersøkelsen

større kommunene generelt med flere deltakere per kommune enn de små kommunene. Dermed vurderer vi at respondentene reflekterer utvalget godt.

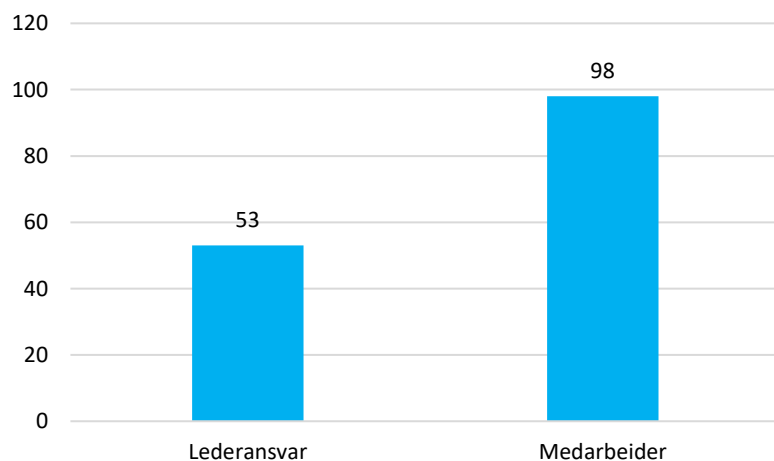
Figur 4-1 Fordelingen mellom liten, mellomstor og stor kommune



n=151

En analyse av fordelingen mellom respondenter med lederansvar og respondenter uten lederansvar, viser at det er klart flest deltakere uten lederansvar, jf. Figur 4-2. Denne kategorien har vi kalt «medarbeidere», og deltakere som arbeider i førstelinjen inngår i denne kategorien. Dette er naturlig ettersom det var fokus på å invitere deltakere fra førstelinjen.

Figur 4-2 Fordeling av respondenter fordelt på stilling (leder eller ikke)



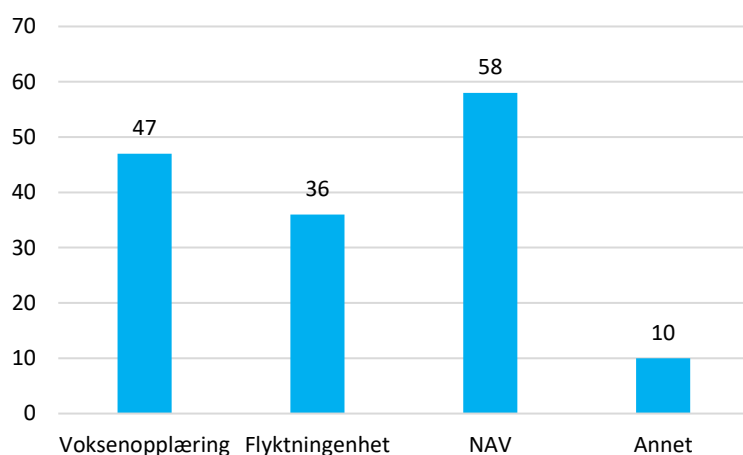
n=151

IMDi stilte tydelige krav om at ansatte fra alle tre kvalifiserende enheter (NAV, voksenopplæring og flyktningtjeneste eller tilsvarende enheter) skulle delta på fagsamlingene. Figur 4-3 viser hvilken enhet i kommunene respondentene kommer fra. Figuren viser er det flest respondenter som er ansatt i NAV, etterfulgt av voksenopplæringen og til sist Flyktningtjenesten. Denne fordelingen kan imidlertid gi et feilaktig inntrykk av deltakernes arbeidssted, fordi programrådgivere også kan være ansatt i NAV der Flyktningtjeneste og NAV er samorganisert. I

analysene har det vært vanskelig å skille ut virksomhetene dette gjelder fordi navnet på virksomheten ikke indikerer hvorvidt det er en samorganisert tjeneste eller ikke, og det er naturlig å anta at noen av respondentene som ligger i kategorien NAV jobber som programrådgivere i introduksjonsprogrammet og dermed kunne tilhørt kategorien «flyktingenhet» dersom inndelingen var annerledes. Tatt dette i betraktning anser vi fordelingen mellom de tre kvalifiserende enhetene som nokså jevn.

«Annet»-kategorien omfatter respondenter som har oppgitt virksomhet som viser at NAV og flyktingtjeneste er samorganisert og hvor vi ikke kan spore respondentens tilhørighet nærmere, respondenter som kun har oppgitt kommunenavn under «virksomhet», ol.

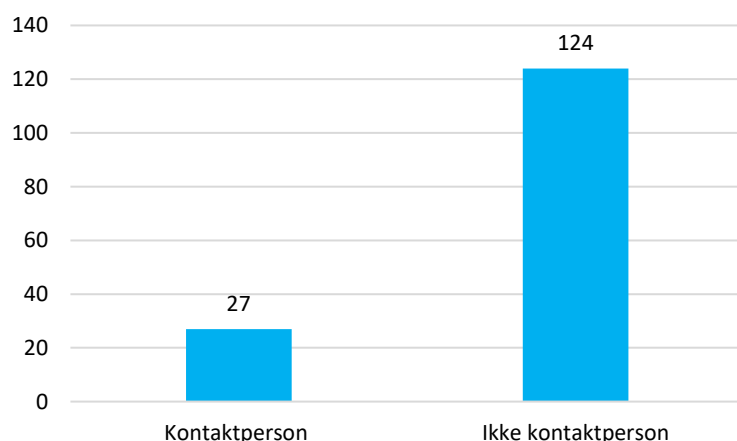
Figur 4-3 Fordeling av respondenter fordelt på de ulike enhetene i kommunen



n=151

Hver av de 44 kommunene har hatt (minst) én kontaktperson opp mot IMDi i satsingen. Det er totalt 27 av respondentene som har fungert som kontaktpersoner i satsingen, slik Figur 4-4 viser.

Figur 4-4 Fordeling av respondenter fordelt på kontaktpersoner og ikke-kontaktpersoner



n=151

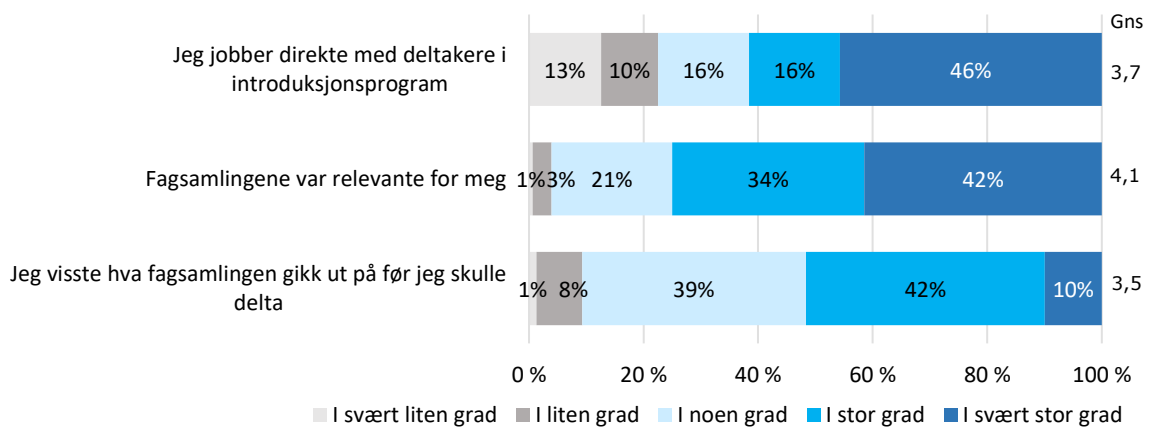
Som det kommer frem i Figur 4-5 svarer 62 prosent av de 151 respondentene at de i stor grad eller i svært stor grad jobber direkte med deltakere i introduksjonsprogrammet og 16 prosent oppgir at de i noen grad jobber direkte med deltakere i introduksjonsprogrammet. 23 prosent oppgir at de ikke jobber direkte med deltakere i introduksjonsprogram.

76 prosent av respondentene oppgir at de i stor grad eller svært stor grad mener at samlingene var relevante for dem. 9 prosent oppga at fagsamlingene i liten grad eller i svært liten grad var relevante for dem. Dette kan ha sammenheng med rekrutteringen til fagsamlingene.

Når det gjelder informasjonen om fagsamlingene på forhånd svarer litt over halvparten av respondentene (52 prosent) at de i stor grad eller svært stor grad visste hva fagsamlingene gikk ut på før de skulle delta. Nokså mange respondenter (39 prosent) oppgir at de i noen grad visste hva fagsamlingene gikk ut på før de skulle delta. Samlet viser det at over 90 prosent av respondentene hadde mye eller noe innsikt i hva fagsamlingene gikk ut på før de skulle delta.

Resultatene på dette spørsmålet viser at rekrutteringen til fagsamlingene stort sett har vært god, men at det kunne blitt gitt bedre informasjon om samlingenes form og forventninger til deltakerne på forhånd. Sammenligner man svarene på påstand to og tre, ser man flere respondenter oppgir at fagsamlingene var relevante selv om de ikke nødvendigvis visste hva fagsamlingen gikk ut på før de skulle delta.

Figur 4-5 Ta stilling til påstandene



n=151

4.2 Arbeid med målsettinger etter fagsamlingene

Satsingen legger innebærer at kommunene som deltar på fagsamlinger skal fortsette arbeidet med å utvikle arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn når det kommer hjem til kommunen. Kommunene satte seg egne mål for det videre arbeidet ut fra egne behov.

I dette deltakapittelet presenterer vi funn fra spørreundersøkelsen knyttet til deltakernes arbeid med målsettinger etter fagsamlingene.

På fagsamling 2 fikk deltakerne i oppgave å komme frem til målsettinger for det fremtidige integreringsarbeidet i kommunene. Kommunene hadde også fått dette i hjemmeoppgave mellom

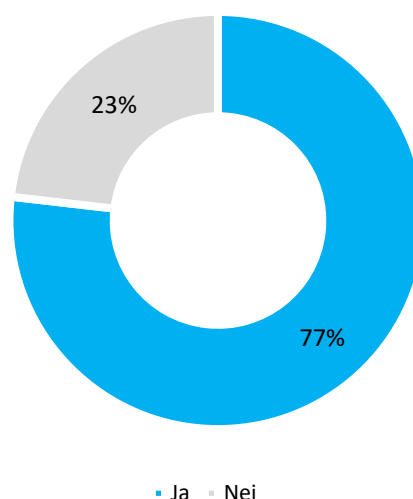
fagsamling 1 og 2 med oppfølging fra IMDi. Målene var knyttet til tematikken for fagsamlingen, arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. I spørreundersøkelsen fikk deltakerne spørsmål om hvilke målsettinger de satt for arbeidet videre og hvorvidt de hadde jobbet med disse målene etter fagsamlingene. Respondentene kunne sette så mange kryss de ville.

Videre fikk respondentene et oppfølgingsspørsmål om hvilke av de valgte målsettingene de hadde jobbet videre med i etterkant av fagsamlingene.

Samlet er det 77 prosent av respondentene som oppgir å ha arbeidet videre med målsettingene de satt seg i etterkant av fagsamlingene, som vist i Figur 4-6. Når vi analyserer svarene på bakgrunn av respondentkjennetegn, ser vi at kontaktpersonene relativt oftere svarer at de har jobbet videre med målsettingene etter fagsamlingene enn de andre deltakerne. Det er ingen andre tydelige mønstre i hvordan respondentene har svart på dette spørsmålet.

Videre analyser av svarene viser at respondenter fra alle de 44 ulike kommunene som har deltatt på fagsamling har svart at de har jobbet videre med målsettingene etter fagsamlingene.

Figur 4-6: Har du jobbet videre med disse målsettingene etter fagsamlingene?



n=151

Figur 4-7 under viser hvilke målsettinger respondentene satte seg for det videre arbeidet i kommunen, sammenlignet med hvilke målsettinger de faktisk har jobbet med.

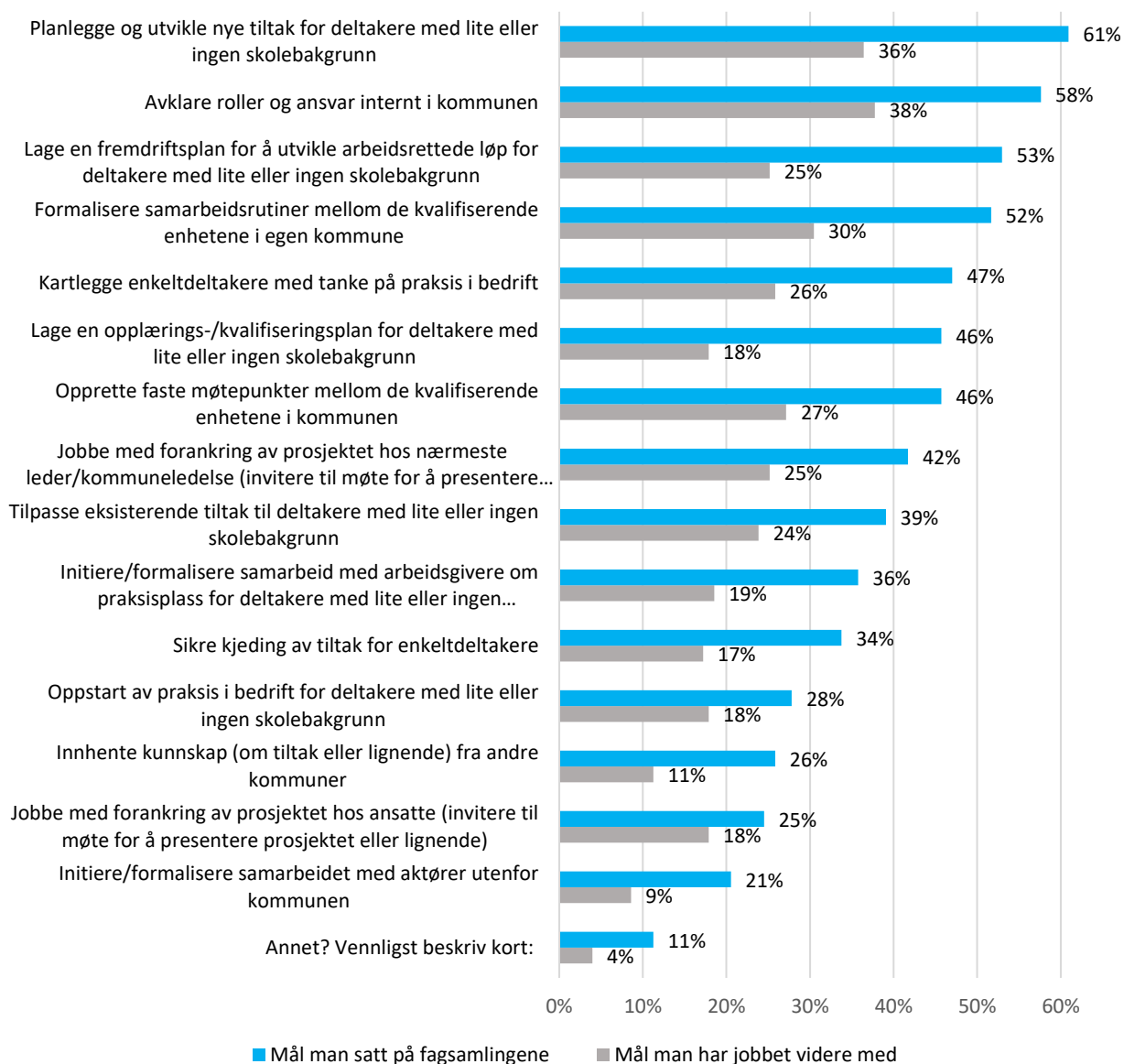
Fordelingen i Figur 4-7 gir et bilde på hvilke behov kommunene har, og hva de selv anser at de trenger å jobbe med for å kunne tilby arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn.

Som Figur 4-7 viser oppgir 61 prosent av respondentene at de satt seg mål om å *planlegge og utvikle nye tiltak for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn*, jf. Figur 4-7. Planlegging og utvikling av tiltak for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn var selve hovedformålet med fagsamlingene.

Videre er det flest respondenter som oppgir at de har satt seg ulike mål knyttet til forbedring av det *interne arbeidet* i kommunen.

Det er færrest respondenter som oppgir at de har satt seg mål om å jobbe opp mot med eksterne aktører. For eksempel svarer 21 prosent av respondentene at deres kommune har satt seg mål om å initiere/formalisere samarbeidet med aktører utenfor kommunen, og 26 prosent svarer at de har satt seg mål om å innhente kunnskap fra andre kommuner.

Figur 4-7: Sammenligning av målsettinger man ble enig om å jobbe med i kommunene, og målene man faktisk har jobbet med etter fagsamlingene.



n=151 (blå) n=116 (grå)

Når vi analyserer svarene på bakgrunn av kommunestørrelse, ser vi at en relativt mye større andel av respondentene fra små kommuner har satt seg mål om å planlegge og utvikle nye tiltak for målgruppen og initiere/formalisere samarbeid med aktører utenfor kommunen. En noe større

andel av respondentene fra små kommuner har også satt seg mål om å avklare roller og ansvar internt i kommunen, opprette faste møtepunkter og formalisere samarbeidet mellom de kvalifiserende enhetene i kommunen. Videre viser analysene at en noe større andel av respondentene fra store kommuner har satt seg mål om å tilpasse eksisterende tiltak. Ut over dette er det generelt en del mindre andel av respondentene fra større kommuner som har satt seg de ulike målene. En forholdsvis større andel av respondentene fra mellomstore kommuner har satt seg mål om å kartlegge enkelt deltakere med tanke på praksis i bedrift og jobbe med forankring av prosjektet hos nærmeste leder/kommuneledelsen. Ut over dette fordeler svarene seg nokså jevnt mellom respondenter fra små, mellomstore og store kommuner.

Overordnet viser resultatene i Figur 4-7 at det ble satt flere mål under fagsamlingene enn det respondentene rapporterer at de har jobbet med i etterkant. Selv om målene som ble satt på fagsamlingene er konkrete, er det naturlig at kommunene kun har rukket å jobbe med noen av målene så kort tid etter fagsamlingene. Det er også naturlig å jobbe med målene i en gitt rekkefølge i tid, som sannsynligvis kan forklare noe av fordelingen i Figur 4-7.

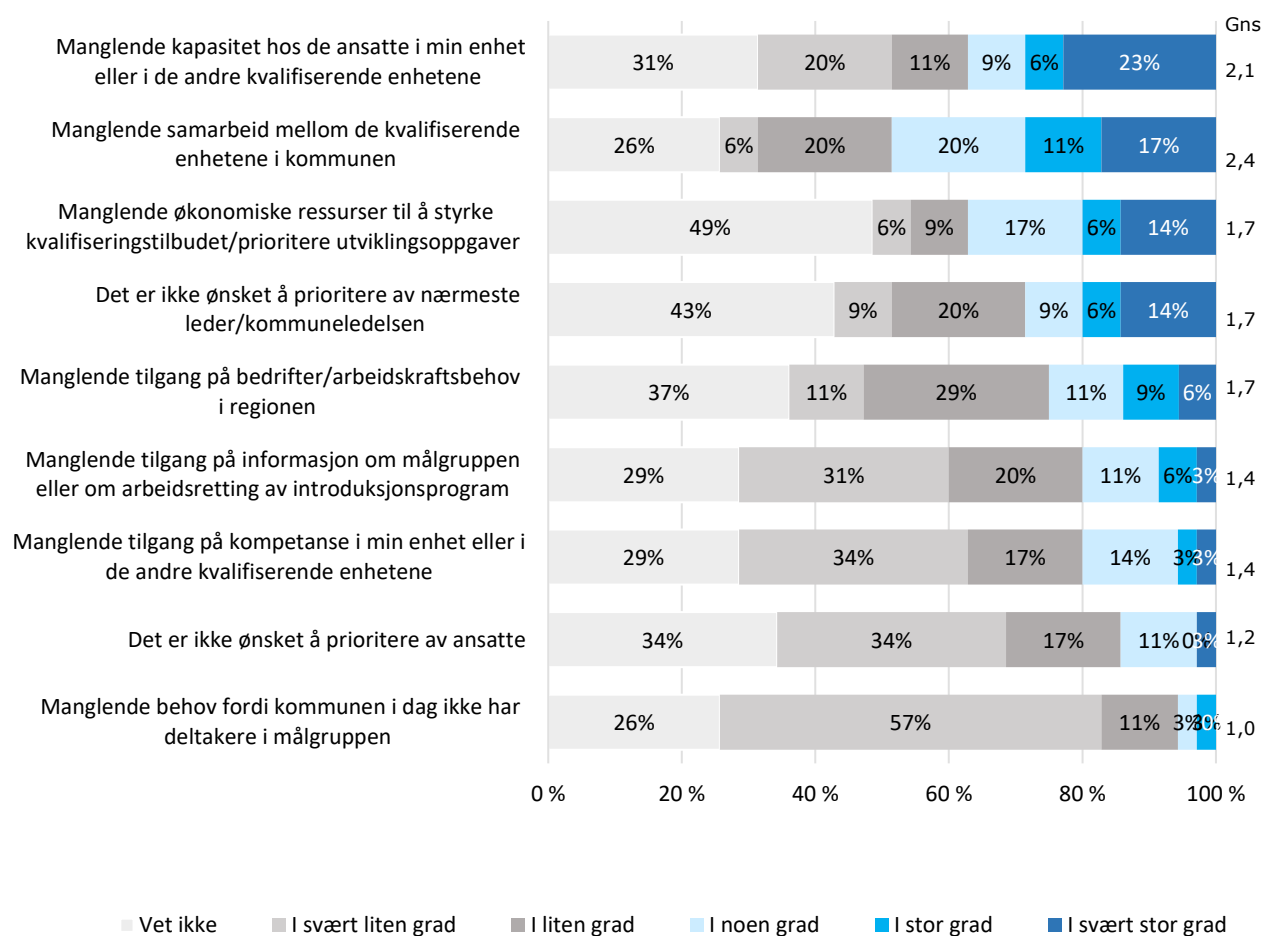
Når vi krysser resultatene med kommunestørrelse er det tydelig at de små kommunene i mye større grad enn de store og mellomstore rapporterer at de har jobbet videre med målsettingene. Over dobbelt så mange små kommuner som mellomstore og store kommuner rapporterer at de har jobbet med å avklare roller og ansvar internt i kommunene. Over dobbelt så mange av de små kommunene har også jobbet med å tilpasse eksisterende tiltak til målgruppen.

Figur 4-7 viser videre at det er ganske god sammenheng mellom hvilke mål deltakerne definerte på fagsamlingene som hva de rapporterer at de har jobbet med etter fagsamlingene. Det er flest respondenter som oppgir å ha arbeidet med å avklare roller og ansvar internt i kommunen i etterkant av fagsamlingen, og som oppgir å ha arbeid målet om å utvikle nye tiltak for målgruppen.

For å kartlegge barrierer for å arbeide videre med målsettingene i kommunen, ba vi respondentene som svarte at de ikke hadde jobbet videre med målene fra fagsamlingene om å oppgi årsakene til dette. Merk at det kun er 35 respondenter som har fått og besvart dette spørsmålet. Svarene i Figur 4-8 under viser at manglende kapasitet hos de ansatte i egen enhet eller i de andre kvalifiserende enhetene er den mest fremtredende årsaken. Det er også en del respondenter som oppgir at manglende samarbeid mellom de kvalifiserende enhetene er en årsak til at de ikke har jobbet videre med målsettingene etter fagsamlingene.

Funnene i Figur 4-8 indikerer at manglende oppfølging av målsettingene i liten grad er knyttet opp mot ansattes prioriteringer, kompetanse hos de ansatte eller manglende behov.

Figur 4-8: Hva er årsakene til at du ikke har arbeidet med disse målsettingene? Kryss av alternativet som stemmer for deg



n=35

Ettersom det er lavt gjennomsnitt på alle svaralternativene for dette spørsmålet, har vi analysert de åpne svarfeltene hvor respondentene fikk utdype hvilke årsaker som har stått i veien for å arbeide videre med målsettingene. Svarene faller inn under følgende forklaringer:

- Vedkommende er ikke lenger involvert i arbeidet (6 tilfeller)
- Manglende ledelse/usikkerhet rundt hvem som har ansvaret for å kalle inn til neste møte (2 tilfeller)
- Omorganisering i enheten (1 tilfelle)
- Den ene kvalifiserende enheten jobbet videre på egenhånd uten å involvere de andre (1 tilfelle)
- Kun få dager mellom fagsamling 2 og spørreundersøkelsen gjør at målene ikke har blitt fulgt opp enda (1 tilfelle)

4.3 Bruk av kunnskap og ressurser fra fagsamlingene

I dette delkapittelet redegjøres det for funn og resultater knyttet til respondentenes bruk av kunnskapen og ressursene fra fagsamlingene i etterkant. I delkapittelet fremkommer det hvilke ressurser aktørene har brukt videre i integreringsarbeidet, og hva de har brukt ressursene til.

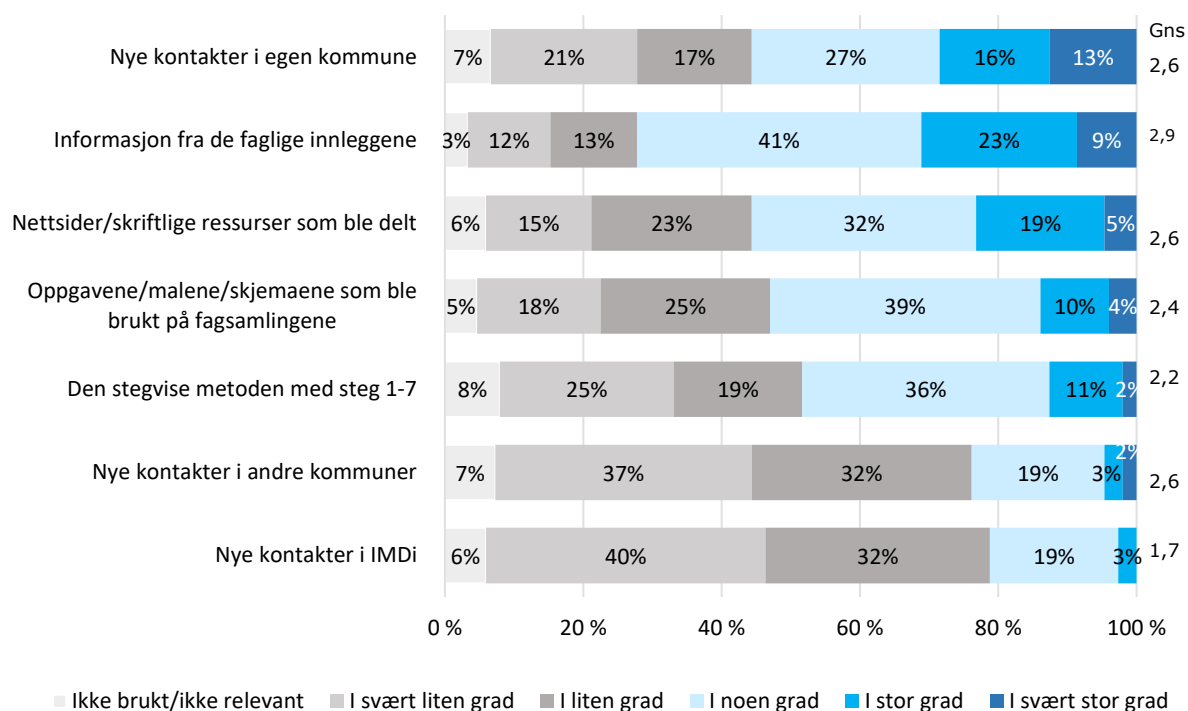
Resultatene i Figur 4-9 viser at deltakerne i noe begrenset grad har tatt i bruk ressurser og kunnskap fra fagsamlingene etterkant av fagsamlingene. Dette kan skyldes at det er forholdsvis kort tid siden fagsamlingene ble avholdt, og at det dermed ikke har vært nok tid til å jobbe videre med ressursene og kunnskapen. Videre kan disse resultatene indikere at det kan være vanskelig å ta i bruk ny kunnskap og lærdom.

Vi spurte respondentene i hvilken grad de hadde brukt ulike ressurser fra fagsamlingene til integreringsarbeidet i kommunen. Figur 4-9 viser at det er flest respondenter som har benyttet seg av de faglige innleggende og nye kontakter i egen kommunene. Respondentene oppgir å ha brukt nye kontakter i IMDi og nye kontakter i andre kommuner i minst grad. Gjennomsnittlig svar på de ulike alternativene ligger mellom 1,7 (mellom «i svært liten grad» og «i liten grad») og 2,6 (mellom «i liten grad» og midtalternativet «i noen grad»).

Når vi analyserer svarene nærmere, ser vi at kontaktpersonene i gjennomsnitt svarer noe høyere enn ikke-kontaktpersonene, og at disse plasserer seg på midten av skalaen som tilsvarer at de i noen grad har brukt ressursene etter fagsamlingen.

Når vi analyserer svarene på bakgrunn av hvilken virksomhet respondentene er ansatt i, ser vi at ansatte i Flyktningtjenesten i gjennomsnitt ligger noe høyere enn de andre enhetene og dermed har brukt ressursene noe mer enn de ansatte i voksenopplæringen og NAV. Flyktningtjenesten ligger rundt 3 («i noen grad») på bruk av nettsider/skriftlige ressurser, informasjon fra de faglige innleggene og på bruk av oppgaver/maler/skjemaer fra fagsamlingene. Dette kan tyde på at ressursene i fagsamlingene har truffet noe bedre for ansatte i Flyktningtjenesten enn voksenopplæringen og NAV.

Figur 4-9: Har du brukt noen av følgende ressurser fra fagsamlingene i integreringsarbeidet i din kommune? Kryss av for alternativet som stemmer for deg



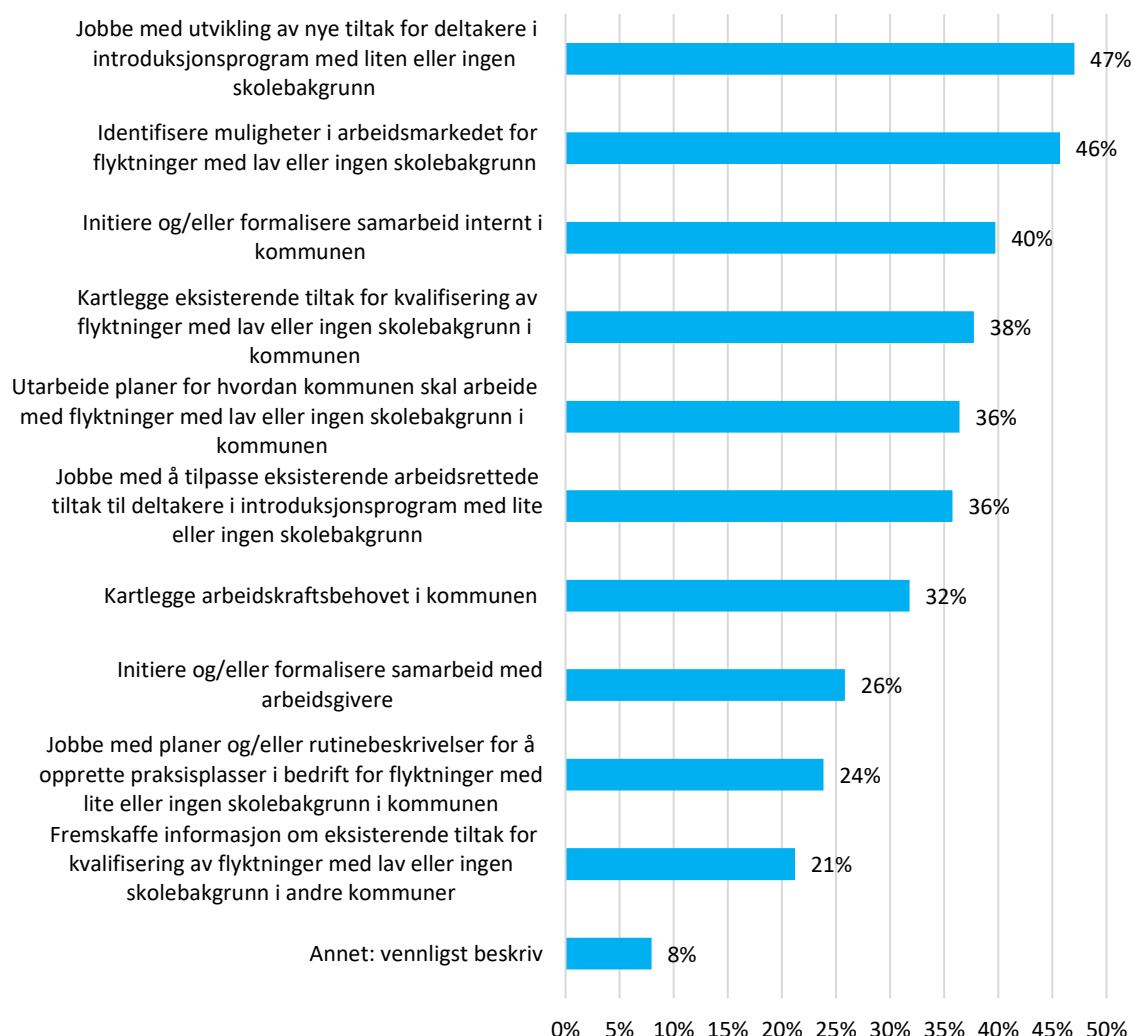
n=151

Videre spurte vi respondentene hva de har brukt ressursene fra fagsamlingene til. I underkant av halvparten av respondentene (47 prosent) oppgir at de har brukt ressursene fra fagsamlingene til å jobbe med utvikling av nye tiltak for deltakere i introduksjonsprogram med liten eller ingen skolebakgrunn, jf. Figur 4-10. Dette bør ses i sammenheng med at det også er flest som satt mål om å jobbe med dette på fagsamlingene, og det er også denne målsettingen mange rapporterer at de har jobbet med etter fagsamlingene (som vist i Figur 4-7).

46 prosent av respondentene oppgir at de har brukt ressursene til å identifisere muligheter i arbeidsmarkedet for målgruppen for fagsamlingene. Dette var også et stort fokus på fagsamlingene. Fordelingen på dette spørsmålet kan også forklares av at det er naturlig å arbeide med dette i en viss rekkefølge.

Det er færrest respondenter som har oppgitt at de har brukt ressursene til å fremskaffe informasjon om eksisterende tiltak for kvalifisering i andre kommuner (21 prosent).

Figur 4-10: Hva har du brukt ressursene fra fagsamlingene til? (flere kryss mulig)



n=151

Når vi sammenligner de ulike respondentgruppene ser vi at kontaktpersoner og ledere generelt har satt flere kryss enn de som ikke er kontaktpersoner eller ledere, som betyr at ledere og kontaktpersoner i *større grad har brukt* ressursene fra fagsamlingene og at de har brukt disse ressursene i forbindelse med *flere ulike* arbeidsoppgaver.

At ledere og kontaktpersoner i større grad rapporterer at de både har brukt ressursene i større grad og har brukt ressursene i forbindelse med flere ulike forbedringspunkter, kan tyde på at kontaktpersoner og ledere har hatt et viktig ansvar og drivkraft i arbeidet etter fagsamlingene. Samtidig kan det bety at verktøyene og ressursene er bedre tilpasset ledernivået, og/eller at ledere i større grad jobber direkte mot forbedringspunktene.

19 respondenter oppga at de de har brukt ressursene fra fagsamlingene lite eller ingenting. Disse respondentene fikk et oppfølgingsspørsmål om årsakene til dette. Blant de 19 respondentene som fikk og besvarte dette spørsmålet, er det flest respondenter som oppgir manglende forankring hos ledere (11 personer) og ansatte (6 personer) som en grunn til at de har brukt ressursene lite eller ingenting. Av totalt 151 respondenter i undersøkelsen, er dette svært lave tall.

Manglende tilgang på informasjon om målgruppen og manglende kapasitet til å jobbe med prosjektet ser ikke ut til å være en særlig fremtredende barriere for å jobbe med ressursene fra fagsamlingene. Det er ingen respondenter som oppgir at behovet har bortfalt eller at oppgavene/malene/skjemaene som ble delt på fagsamlingene er vanskelige å bruke.

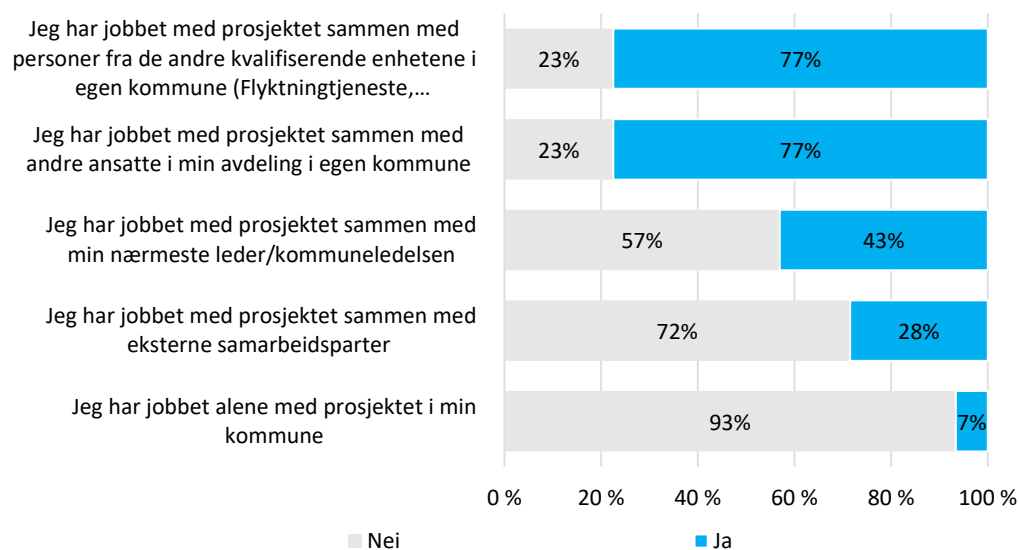
4.4 Samarbeid

I dette delkapittelet beskrives resultater knyttet til hvordan samarbeidet rundt utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn har fungert i kommunen i etterkant av fagsamlingene. Funnene sier noe om hvem deltagerne har samarbeidet med internt og hvilke eksterne aktører de har samarbeidet med.

Vi ba respondentene ta stilling til en rekke påstander knyttet til samarbeid, jf. Figur 4-11. Det overordnede bildet er at de fleste har samarbeidet med noen om prosjektet, og at deltakerne først og fremst har samarbeidet innad i egen kommune. 77 prosent av respondentene svarer at de har jobbet med prosjektet sammen med personer fra de andre kvalifiserende enhetene i egen kommune (Flyktningtjenesten, Voksenopplæringen, NAV eller tilsvarende enheter). Dette var en viktig målsetting med fagsamlingene. 77 prosent av respondentene oppgir at har jobbet med prosjektet sammen med andre ansatte i sin avdeling i egen kommune. 43 prosent av respondentene oppgir at de har samarbeidet med sin nærmeste leder/kommuneledelsen med prosjektet. Det er viktig å involvere ledere i arbeidet etter fagsamlingene slik at arbeidet blir forankret i ledelsen, får støtte og blir prioritert. Resultatene viser at en del ledere har vært involvert i arbeidet etter fagsamlingene. Over halvparten av respondentene oppgir imidlertid at de ikke har samarbeidet med lederne sine. Dette kan både handle om noe manglende forankring og involvering fra ledelsen.

Figur 4-11 viser visere at det er en mindre andel (28 prosent) som oppgir at de har jobbet med prosjektet sammen med eksterne samarbeidsparter. Kommunenes behov er ulike, men for de fleste vil det være naturlig å jobbe med interne prosesser først, og deretter med eksterne samarbeidsparter. Det er få respondenter (7 prosent) som oppgir at de har jobbet alene med prosjektet.

Figur 4-11: Ta stilling til påstandene under, og velg alternativet som stemmer for deg



n=151

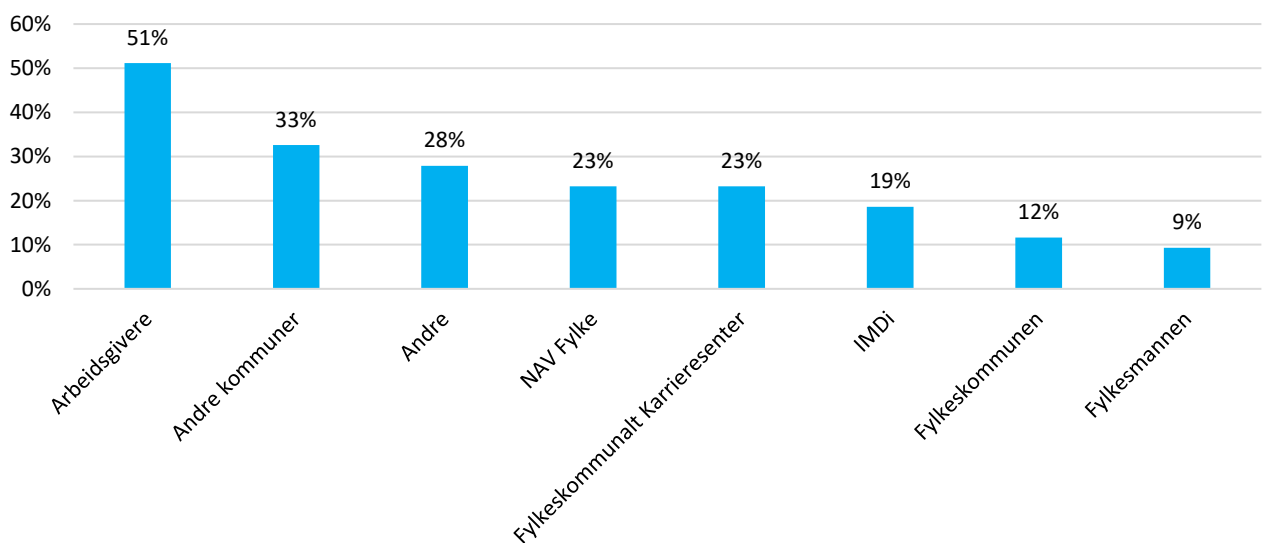
Respondentene som svarte at de hadde jobbet med prosjektet sammen med eksterne samarbeidsparter, fikk et oppfølgingsspørsmål hvor de ble bedt om å oppgi hvilke samarbeidsparter utenfor egen kommune de har jobbet med. Figur 4-12 under viser fordelingen på de ulike svaralternativene. Merk at det kun er 43 respondenter som har fått og besvart dette spørsmålet.

Figur 4-12 viser at det er flest som har jobbet med arbeidsgivere (51 prosent), dernest med andre kommuner (33 prosent). 23 prosent av respondentene oppgir at de har samarbeidet med NAV Fylke og 23 prosent oppgir at de har samarbeidet med fylkeskommunalt karrieresenter. Nærmere analyser av svarene på bakgrunn av kommunestørrelse viser små forskjeller i svarene og ingen tydelige mønstre. Det er en noe større andel respondenter fra små kommuner som har oppgitt at de har arbeidet med prosjektet sammen med personer fra andre kvalifiserende enheter, sammen med personer i egen avdeling og med nærmeste leder. Det er en noe større andel respondenter fra store kommuner som har svart at de har jobbet med prosjektet sammen med eksterne samarbeidspartnere og alene i kommunen.

Blant de 33 prosentene av respondentene som oppgir å ha samarbeidet med «andre kommuner», ser vi at det er en noe større andel respondenter fra store kommuner som har svart og en mindre andel respondenter fra små kommuner som har svart. Her er det imidlertid svært liten n og resultatene må tolkes med forsiktighet.

28 prosent av respondentene som har samarbeidet med eksterne aktører, oppgir «andre» samarbeidspartnere enn de faste svaralternativene. Respondentene som valgte dette svaralternativet ble bedt om å presisere dette i et åpent svarfelt. Analysene av de åpne svarfeltene viser at respondentene i stor grad oppgir at de har samarbeidet med andre tjenester i andre kommuner eller fylkeskommuner slik som Pedagogisk-psykologisk tjeneste, Voksenopplæringen og Flyktningtjenesten. Noen få respondenter har også nevnt at de har opprettet samarbeid med private bedrifter og frivillige organisasjoner slik som Kirkens Bymisjon.

Figur 4-12. Hvilke samarbeidspartnere utenfor egen kommune har du arbeidet med? (flere kryss mulig)



n=43

4.5 Endringer i kommunens integreringsarbeid etter deltakelse på fagsamlingene

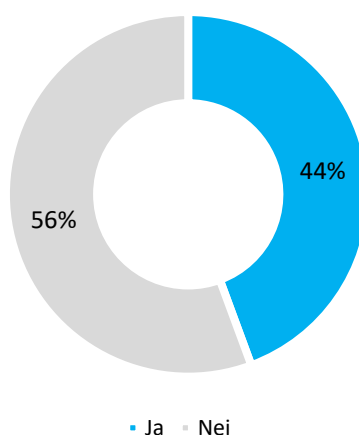
I dette kapitlet beskrives hvilke endringer som har skjedd i kommunenes integreringsarbeid i etterkant av fagsamlingene. Vi har formulert spørsmålene for å fange opp endringer som kan knyttes til deltakelsen på fagsamlingene.

Kommunene som har deltatt i satsingen har svært ulike utgangspunkt. Kommunene har hatt behov for å jobbe med ulike ting, og endringene som har skjedd i kommunene er derfor av svært ulik karakter. Måloppnåelse i form av endringer handler i denne sammenhengen om kommunenes fremgang på områder de har hatt behov for å forbedre seg på.

Vi spurte respondentene om det har skjedd endringer i kommunenes integreringsarbeid underveis eller etter deltakelsen på fagsamlingene, som bidrar til å fremme kvalifisering av deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Figur 4-13 viser at 44 prosent, som tilsvarer 67 respondenter, svarte at det har skjedd endringer i kommunens integreringsarbeid, mens 56 prosent svarte at det ikke har skjedd endringer. Nærmere analyser av svarfordelingen viser at det ikke er systematiske forskjeller mellom hva de store, mellomstore og små kommunene svarer på dette spørsmålet.

Totalt har respondenter fra 31 av totalt 44 ulike kommuner rapportert om endringer i kommunens integreringsarbeid som følge av deltakelse på fagsamlinger.

Figur 4-13: Har det skjedd endringer i kommunens integreringsarbeid som har skjedd underveis eller etter deltakelsen på fagsamlingene, som bidrar til å fremme kvalifisering av deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn?



n=151

De 67 respondentene som oppga at de har skjedd endringer i kommunens integreringsarbeid fikk en rekke oppfølgingsspørsmål som skal utdype hvilke endringer som har skjedd i kommunens integreringsarbeid knyttet til henblikk på motivasjon og kunnskap, samarbeid og utvikling av nye tiltak. Merk at de påfølgende spørsmålene om endringer i integreringsarbeid derfor kun er gitt til og besvart av 67 respondenter.

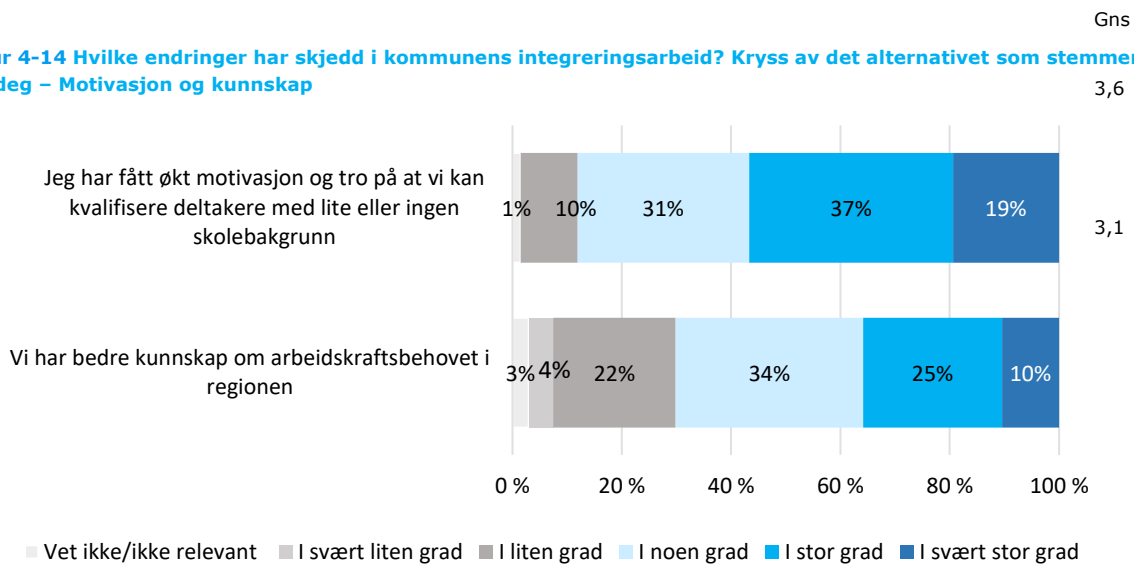
De fleste deltakerne fullførte fagsamling 2 mer enn to måneder før spørreundersøkelsen ble distribuert, mens én gruppe fullførte fagsamling 2 uken før spørreundersøkelsen ble besvart.

Motivasjon og kunnskap er endringer som kan komme umiddelbart som følge av deltakelse på fagsamlinger.

Motivasjon og kunnskap

Resultatene i Figur 4-14 viser at flere av respondentene mener å se en endring i egen motivasjon og tro på at det er mulig å kvalifisere deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Over halvparten (56 prosent) av respondentene oppgir at de i stor grad eller i svært stor grad opplever å ha fått økt motivasjon. Det er også forholdsvis mange (31 prosent) som opplever at i noen grad har fått økt motivasjon og tro på at de kan kvalifisere deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Videre er det en nokså stor andel (35 prosent) som oppgir at de har bedre kunnskap om arbeidskraftsbehovet i regionen, og like mange (34 prosent) som oppgir at de i noen grad har bedre kunnskap om arbeidskraftsbehovet i regionen. Gjennomsnittet viser at respondentene i noen grad enig i at de har fått bedre kunnskap om arbeidskraftsbehovet i regionen.

Figur 4-14 Hvilke endringer har skjedd i kommunens integreringsarbeid? Kryss av det alternativet som stemmer for deg – Motivasjon og kunnskap



n=67

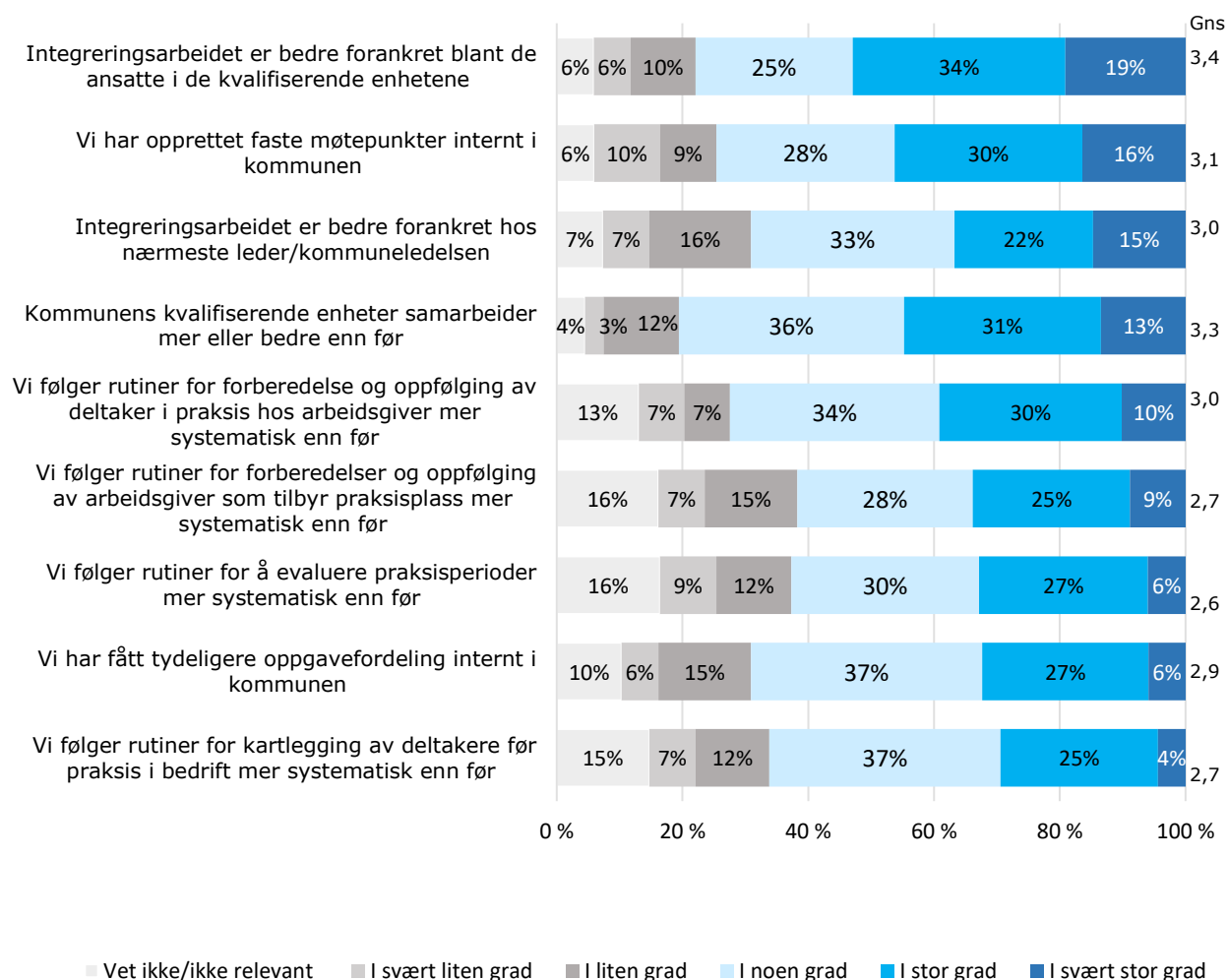
Samarbeid internt i kommunen

Respondentene ble videre spurt hvorvidt det har skjedd endringer knyttet til samarbeid internt og med eksterne aktører.

Det overordnede bildet er at flertallet av respondentene i gjennomsnitt er noe enig i at det har skjedd endringer i samarbeidet internt i kommunen (gjennomsnitt rundt 3). På alle påstandene er det over 50 prosent av respondentene som har sagt at de i svært stor grad, i stor grad eller i noen grad er enig, slik Figur 4-15 viser. Dette viser at det har skjedd en del endringer knyttet til samarbeid nokså raskt etter fagsamlingene. At det er mange respondenter som har svart midtalternativet «i noen grad», betyr at arbeidet med å forbedre det interne samarbeidet er påbegynt i mange av kommunene som har merket endringer. Dette støttes av kapittel 5.4 om samarbeid, som viser at det først og fremst er jobbet med det *interne* samarbeidet.

Påstandene viser at mange oppgir at integreringsarbeidet er bedre forankret blant ansatte og ledelsen. Det er også mange som merker endringer knyttet til møtepunkter, samarbeid mellom de kvalifiserende enheter og rutiner.

Figur 4-15: Hvilke endringer har skjedd i kommunens integreringsarbeid? - Samarbeid internt i kommunen



n=67

Figur 4-15 viser videre at respondentene i gjennomsnitt ser noen grad av endringer i tydeligere oppgavefordeling internt i kommunen (gjennomsnitt 2,9). Dette var en av målsettingene som var prioritert av flest deltakere under fagsamlingene, og som flest respondenter oppgir å ha jobbet med i etterkant av samlingene.

Videre er det noe færre respondenter som opplever å se endringer knyttet til praksis. Dette er arbeid som ligger litt lenger frem i tid fordi det forutsetter at man har på plass tiltak i bedrift og deltakere i praksis.

Av de ulike virksomhetene er det respondenter som er ansatt i Flyktingtjenesten som er mest enige i at samarbeidet mellom kommunens kvalifiserende enheter er forbedret. Flyktingtjenesten er i gjennomsnitt i stor grad enig i at samarbeidet fungerer bedre, mens respondenter som er ansatt i Voksenopplæringen i noen grad er enig i at samarbeidet er bedret i gjennomsnitt.

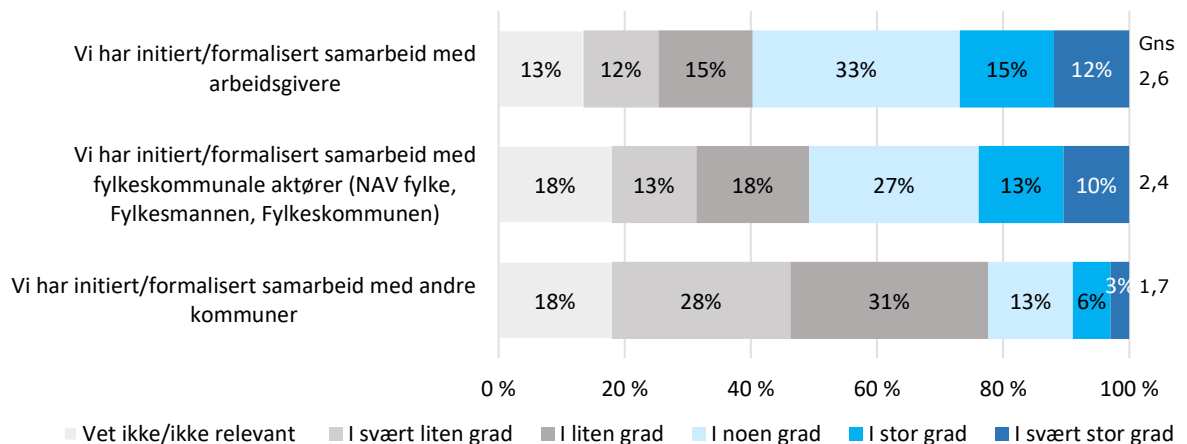
Når vi analyserer svarene på bakgrunn av kommunestørrelse, ser vi at de små kommunene i gjennomsnitt har svart mer positivt på påstandene om forbedring av samarbeidet internt i

kommunen, sammenlignet med de mellomstore og store kommunene.²⁷ Mens de små kommunene i stor grad sier seg enige i påstandene over svarer de mellomstore og store at de i noen grad er enige. Resultatene er ikke overraskende da samarbeid internt i kommunene ofte vil være enklere i de små kommunene fordi avstanden mellom enhetene er mindre, og fordi det er færre ansatte. Dette støttes av observasjonene fra fagsamlingene, som viser at det ofte er mindre grep som må til for å sikre bedre internt samarbeid i små kommuner enn i store kommuner. Dette beskrives nærmere i kapittel 4.3.

Det er færre aktører som oppgir endringer knyttet til samarbeid med eksterne aktører. 60 prosent oppgir at de i svært stor grad, i stor grad eller i noen grad har initiert/formalisert samarbeid med arbeidsgivere. Det er flest som har valgt midtkategorien «i noen grad», som indikerer at arbeidet er påbegynt men ikke ferdigstilt i flere kommuner. Dette samsvarer med funnene i kapittel 5.4 om samarbeid der de som oppgir å ha samarbeidet med eksterne samarbeidspartnere, samtidig rapporterer at de først og fremst har etablert samarbeid med arbeidsgivere.

Resultatene i Figur 4-16 viser at det er noe færre respondenter som har initiert/formalisert samarbeid med fylkeskommunale aktører og enda færre som har initiert/formalisert samarbeid med andre kommuner. Nærmere analyser av svarene viser at det er en jevn fordeling mellom kommuner fra de ulike regionene i disse svarene.

Figur 4-16. Hvilke endringer har skjedd i kommunens integreringsarbeid? Samarbeid eksternt



n=67

²⁷ Merk at n er liten for de små kommunene, og at resultatene derfor må tolkes med forsiktighet

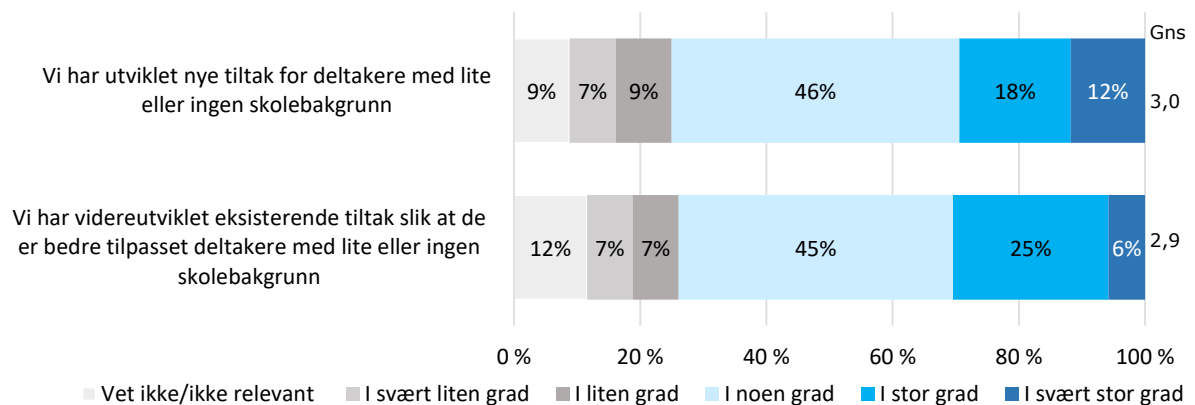
Tiltak

Figur 4-17 viser resultater i endringer knyttet til tiltak. En svært stor andel av respondentene har svart at de i noen grad har utviklet nye tiltak for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn (46 prosent) og at de i noen grad har videreutviklet eksisterende tiltak slik at de er bedre tilpasset deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn (45 prosent). Gjennomsnittet ligger også rundt midtalternativet «i noen grad».

Omtrent 30 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad har jobbet med å utvikle nye tiltak og videreutvikle tiltak etter fagsamlingen. Dette viser at en del kommuner har påbegynt arbeidet med å (videre)utvikle tiltak. Dette var hovedformålet med fagsamlingene, men må forventes å ta noe tid før store endringer er på plass.

Respondenter fra 16 av totalt 44 ulike kommuner at de i stor eller svært stor grad har jobbet med å utvikle nye tiltak etter fagsamlingene. Respondenter fra 18 ulike kommuner oppgir at de i stor grad eller i svært stor grad har videreutviklet eksisterende tiltak slik at de er bedre tilpasset målgruppen.

Figur 4-17. Hvilke endringer har skjedd i kommunens integreringsarbeid? – Tiltak



n=67

Når vi analyserer nærmere, ser vi ingen tydelig nevneverdig forskjell mellom store, mellomstore og små kommuner i arbeidet med å utvikle nye tiltak for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. De små kommunene ser derimot ut til å ha jobbet mer med å videreutvikle eksisterende tiltak til målgruppen. Funnene bør ses i sammenheng med at de små kommunene også rapporterer at videreutvikling av eksisterende tiltak var en av målsettingene som de har jobbet med i etterkant av fagsamlingene.²⁸

Analysene viser videre ingen tydelige forskjeller mellom hvordan ledere og medarbeidere forholder seg til påstandene. Det er imidlertid en liten forskjell i hvordan respondenter som er ansatt i ulike enheter har svart, der ansatte fra Voksenopplæringen har et noe høyere gjennomsnitt sammenlignet med ansatte fra de andre enhetene.

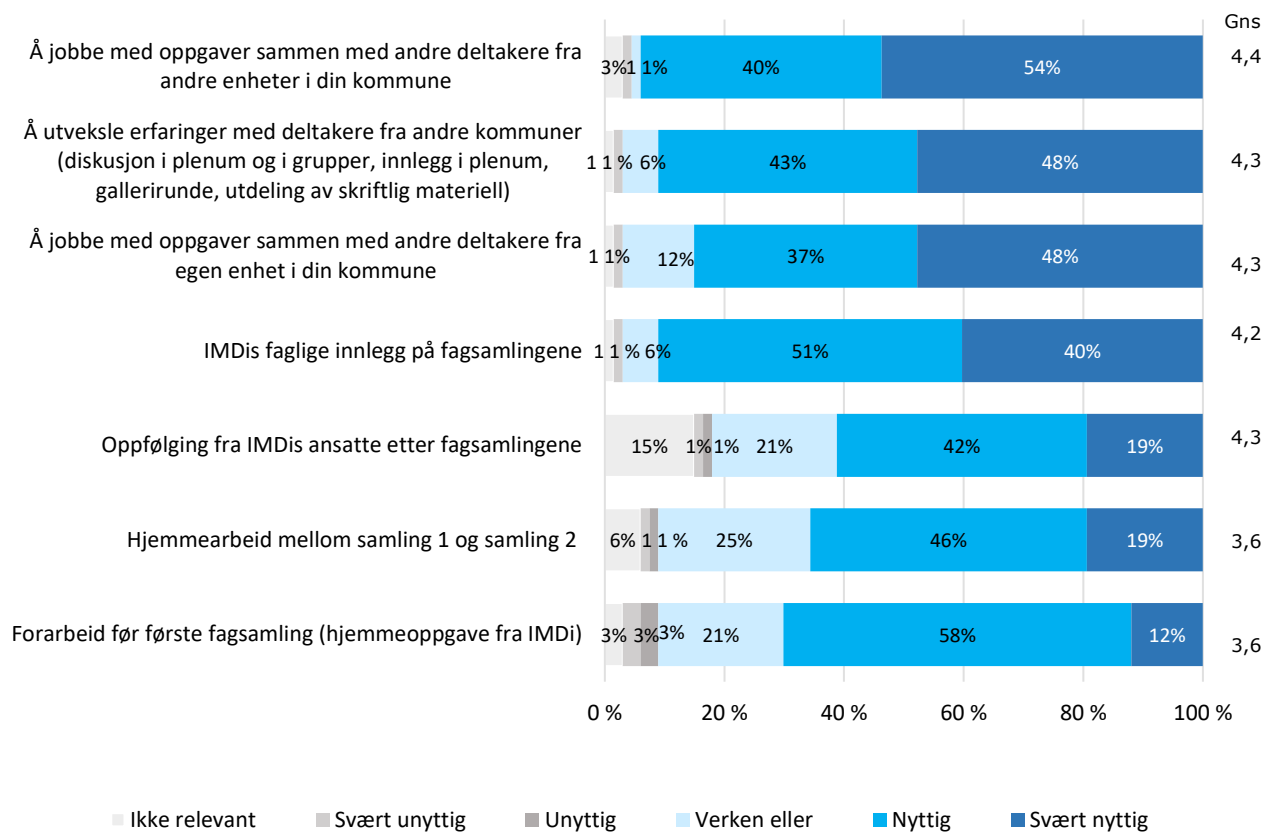
De 67 respondentene som svarte at det hadde skjedd endringer i kommunens integreringsarbeid, fikk spørsmål om hvilke av fagsamlingens bestanddeler som har vært mest nyttige for å få til endringene. Disse svarene gir viktig kunnskap når det gjelder fremtidig innretning av fagsamlinger og annen lignende støtte til kommuner.

²⁸ Merk at n er liten for de små kommunene, og at resultatene derfor må tolkes med forsiktighet

Generelt ser vi at svarene på påstandene har et høyt gjennomsnitt, som for alle påstandene ligger mellom «nyttig» og «svært nyttig», jf. Figur 4-18. Sammenligner man hvilke elementer som oppleves som mest nyttig, ser vi at respondentene vurderer innhold og elementer på selve fagsamlingenes som mest nyttige. IMDis faglige innlegg, det å samarbeide med andre deltakere fra egen enhet og andre enheter i kommunen og å delta i felles diskusjoner vurderes som de mest nyttige elementene for å få til endringer i kommunens integreringsarbeid. De minst nyttige aktivitetene er i stor grad knyttet til hjemmearbeid før samlingene og mellom samlingene.

Mange respondenter vurderer det å jobbe med oppgaver sammen med andre deltakere fra andre enheter i samme kommune som mest nyttig. Svarene fra spørreundersøkelsen tyder på samarbeid mellom de kvalifiserende enhetene under fagsamlingen har bidratt til å fremme samarbeidet på tvers av enheter i etterkant.

Figur 4-18: Hvilke av fagsamlingenes bestanddeler har vært nyttige for å få til disse endringene?



n=67

5. OPPSUMMERING OG VURDERINGER

I denne rapporten har vi dokumentert IMDi's satsing for økt måloppnåelse rettet mot kommuner med vedvarende lav eller varierende måloppnåelse i introduksjonsprogrammet. Satsingen innebærer tre deler: en intern arbeidsprosess for utvikling av målrettede tiltak; en modell for utvikling av kvalifiseringsløp for deltakere i introduksjonsprogrammet; og tiltak med fagsamlinger og oppfølging fra IMDi.

Brukerundersøkelsen som er gjennomført i etterkant av fagsamlingene viser blant annet at:

- 77 prosent av respondentene har arbeidet videre med målsettinger de satt seg for integreringsarbeidet. Respondenter fra samtlige kommuner har oppgitt at de har arbeidet videre med målsettingene.
- Det er flest respondenter som har brukt de faglige innleggende og nye kontakter i egen kommune til å videreutvikle integreringsarbeidet i egen kommune
- Det er flere som har jobbet med samarbeid internt i kommunen (internt i egen enhet eller med andre kvalifiserende enheter i kommunen), enn opp mot eksterne samarbeidspartner (andre kommuner, arbeidsgivere, mm.)
- 44 prosent av respondentene opplever endringer i kommunens integreringsarbeid som følge av deltakelse på fagsamlingene. Totalt har respondenter fra 31 av totalt 44 ulike kommuner rapportert om endringer i kommunens integreringsarbeid som følge av deltakelse på fagsamlinger.
- Innhold og elementer på selve fagsamlingene vurderes som mer nyttige for å få til endringer i integreringsarbeidet enn hjemmeoppgaver gitt før, mellom og etter fagsamlingene.

5.1 Arbeidsgruppens vurderinger

Rambøll har gjennomført intervjuer med medlemmene i arbeidsgruppen i satsingen.

Gjennom intervjuene fremkommer det at de forskjellige regionene til vanlig arbeider ulikt i sin oppfølging av kommunene – de bruker ulike arbeidsmetoder og har strukturert arbeidet litt ulikt. Medlemmene fra de forskjellige regionkontorene har derfor ulike erfaringer og kompetanser som gir dem ulike perspektiver og bidrag til samarbeidet i Satsing for økt måloppnåelse. Medlemmene i arbeidsgruppen synes det har vært spennende å jobbe med et samarbeidsprosjekt på tvers av regionkontorene. De forteller at det har vært en lærerik prosess som har bidratt til mye kompetanseoverføring mellom regionkontorene.

I samtalene med medlemmene i arbeidsgruppen fremstod følgende punkter fra den interne arbeidsprosessen som spesielt bra:

- Alle regionene brukte en felles struktur og ramme for gjennomføringen av fagsamlinger. Det bidro til å skape en enhetlig og systematisk tilnærming til kommunene i alle regionene.
- Regionenes særegenheter ble hensyntatt og det ble gitt rom for noen lokale tilpasninger – både med tanke på hvilke kommuner man skulle invitere til fagsamlingene, hvor mange kommuner som skulle delta, hvordan man gjennomførte rekrutteringsprosessen og noe tilpassing av programmet på fagsamlingene.
- Den systematiske arbeidsprosessen som innebærer kartlegging av kommunenes utfordringer og behov bidrar til at man utformer treffsikre tiltak.

Arbeidsgruppemedlemmene fremhevet følgende aspekter ved satsingen som de mener bidro til å gjøre satsingen nyttig for kommunene:

- IMDi gikk inn i en ny rolle som prosessdrivere over tid og hjalp kommunene med tjenesteutvikling. De peker på den systematiske oppfølgingen over tid som en suksessfaktor i satsingen, fordi det viser at IMDi følger med på progresjonen og arbeidet i kommunen, noe som kan bidra til å forplikte kommunene og «pushe» dem til å gjennomføre det de har sagt at de skal jobbe med.
- Fagsamlingene la opp til at kommunene skulle reflektere over egen praksis, være aktive deltakere, arbeide med konkrete oppgaver i grupper og utvikle eller justere tiltak i introduksjonsprogrammet. Deltakerne utviklet et eierskap til det de jobbet med ved å involvere seg aktivt i *hva* som skal utvikles, fikk jobbe med sine *egne* utfordringer og sette sine *egne* mål for arbeidet.
- Ansatte fra kommunens tre kvalifiserende enheter på førstelinjenivå ble brakt sammen og skulle samarbeide om oppgaver. Medlemmene peker på at det generelt er et stort forbedringspotensial for samarbeid mellom disse enhetene, og at samlingene bidro både til å lage en arena for å møtes og til å synliggjøre behovet for samarbeid. Dermed la fagsamlingene et grunnlag for videre samhandling.

Arbeidsgruppemedlemmene pekte på følgende aspekter ved satsingen som har vært krevende:

- Formen på tiltaket – fagsamlinger og oppfølging mellom og etter samlingene, krevde en del ressurser både i form av tid og personressurser – både fra arbeidsgruppemedlemmene, andre ansatte på regionkontorene og fra kommunene som deltar i satsingen.
- Innsalget overfor kommunene som ble invitert med i satsingen var vanskelig, fordi kommunene var valgt ut på bakgrunn av dårlige resultater i introduksjonsprogrammet. Arbeidsgruppemedlemmer forteller at det i innsalget var viktig å fokusere på at formålet med satsingen var å øke resultatene, slik at invitasjonen ble positivt vinklet istedenfor å snakke om lav måloppnåelse. Flere av medlemmene i arbeidsgruppen oppga at kommunene var svært positive til invitasjonen til deltakelse i satsingen.

5.2 Rambølls vurderinger

Rambøll Management Consulting har bistått IMDi med dokumentasjon og formidling i forbindelse med satsingen. I dette delkapittelet presenteres Rambølls vurderinger og innspill til det videre arbeidet.

Rambøll deltok på fem av totalt 14 fagsamlinger. Rambøll har kommunisert sine vurderinger og innspill underveis i oppdraget etter hver av de fem samlingene, slik at oppdragsgiver kunne vurdere disse i videreutvikling av satsingen. IMDi har brukt både Rambølls innspill og kommunenes tilbakemeldinger til å videreutvikle og sikre kvalitet og forståelse på fagsamlingene løpende.

Rambøll har hatt møter med prosjektleder IMDi Midt-Norge underveis i prosjektperioden, men har ikke deltatt på arbeidsgruppemøtene hvor metodikken og produktene ble utviklet.

Basert på observasjoner og samtaler med kommunene vurderer Rambøll at oppgavene bidrar til følgende verdiskapning hos deltakerkommunene:

- Bidrar til å synliggjøre hva kommunene har av tilbud og hva de mangler, samt kompetansebehov fremover
- Bidrar til å synliggjøre manglende samarbeid – vi har en *missing link* i vår kommune
- Legger fint til rette for at deltakerne må bruke hverandres kompetanse. Kommunene bruker aktivt de ulike kompetansene inn i å løse oppgavene
- Bidrar til økt forståelse for de ulike aktørenes arbeidsoppgaver og kompetanser
- En del av kommunene har diskutert noen av de foreslåtte tiltakene tidligere, men det har av ulike grunner ikke blitt noe av. Nå ser de en mulighet for å få det til.

Under følger et sammendrag av ulike elementer ved fagsamlingene som Rambøll mener fungerte spesielt godt, og på hvilke områder Rambøll har identifisert forbedringspotensial. Vurderingene er knyttet til form, prosess og innhold i fagsamlingene.

Siden Rambøll har formidlet vurderinger og innspill til IMDi om form, prosess og innhold i fagsamlingene løpende i prosjektet og IMDi har gjort løpende justeringer fra samling til samling på bakgrunn av Rambølls og kommunenes tilbakemeldinger, er ikke vurderingene fremstilt i sin helhet i denne rapporten.

5.2.1 Elementer som fungerte spesielt godt på fagsamlingene

Form, prosess og innhold

Fagsamlingene fokuserte på arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Tematikken og målgruppen vurderes som nyttig og relevant for kommunene. Dette vitner om at IMDi forarbeid med behovskartlegging i kommunene og utforming av tiltak på bakgrunn av funn fra kartleggingen har fungert bra.

På fagsamlingene var IMDi flinke til å fremheve at kommunene kan bruke samme stegvise fremgangsmåte i modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn til å jobbe med utvikling av tiltak på andre områder og for andre målgrupper. IMDi gjorde det også tydelig at kommunene skulle *øve seg* på å jobbe strukturert etter modellen på samlingene, og at de kunne bruke mer tid på hvert steg når de skal gjennomføre samme prosess i kommunen.

IMDi var fokuserte på og viste *muligheter* knyttet til kvalifisering av deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn fremfor å snakke om *utfordringer*. Dette vurderer Rambøll var viktig, og bidro til å gi deltakerne økt tro på at de skulle klare å finne gode tiltak til målgruppen.

Blant deltakerne Rambøll snakket med underveis på fagsamlingene, var det mange som påpekte at opplegget for samlingene var svært gjennomarbeidet og godt planlagt av IMDi.

Ettersom arbeidsmetoden på fagsamlingene krevde mye konsentrasjon og aktiv deltakelse fra kommunene, vurderer Rambøll at det var viktig å bevare vekslingen mellom faglige innspill, gruppearbeid innad i kommunen og erfaringsdeling på tvers (med gallerirunde, spontan plenumsrunde med deling av refleksjoner og erfaringer, deling av eksempler i programmet og diskusjon i grupper på tvers av kommuner). Dette ble godt ivaretatt både på fagsamling 1 og 2.

Prosessen kommunene gikk gjennom på fagsamlingene bidro til å sikre medeierskap og skreddersøm til hver enkelt kommune, noe som ofte virker positivt inn på implementeringen av tiltak. Fagsamlingene introduserte et nytt konsept for utvikling av tjenester med modell for utvikling av kvalifiseringsløp som la til rette for at kommunene selv kunne utvikle løsninger som var skreddersydd kommunenes behov og forutsetninger. Rambøll vurderer at dette kan være en nyttig tjeneste for kommuner i tillegg til annen erfaringsutveksling og deling av gode grep som i stor grad ivaretas av andre tiltak i regi av IMDi.

I samtalene med kommunene trakk deltakerne frem de faglige innleggene på fagsamlingene som gode og nyttige. Dette bekreftes også gjennom brukerundersøkelsen blant deltakerne.

Opgavene kommunene skulle jobbe med knyttet til de ulike stegene i modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med liten eller ingen skolebakgrunn hadde tydelige instruksjoner og fulgte tydelige maler. Oppgavene var svært konkrete.

Samarbeid og forankring

Mange av deltakerne på fagsamlingene syntes det var svært nyttig å møtes på tvers av enheter i kommunen og jobbe med oppgaver sammen med andre ansatte fra egen kommune. Etterhvert som deltakerne forstod formålet med samlingen og forventninger til egen arbeidsinnsats, virket det som de fleste deltakerne var innstilt på å arbeide på den måten og så nytten av det.

På fagsamlingene fremhevet IMDi hvor viktig det er å involvere NAV tidlig i kvalifiseringsløpet i introduksjonsprogrammet, for å tenke arbeidsretting fra start. Gjennom å følge kommunenes arbeid på fagsamlingene, ser Rambøll at det i noen kommuner er et skarpt skille mellom tiltak i introduksjonsprogrammet og NAV-tiltak. Det vil si at NAV har kompetanse, verktøy og metoder som ikke benyttes når deltakeren går i introduksjonsprogram. IMDi's grep med å invitere deltakere fra NAV på fagsamlinger vurderes derfor som svært nyttig.

Under samlingene var IMDi tydelig på hvor viktig det er å forankre arbeidet både i tjenestene og i ledelsen i kommunen, og IMDi ga konkrete råd om hvordan dette kunne gjøres. IMDi formidlet at kvalitet og utvikling av tiltak bør knyttes til krav om internkontroll og arbeid med årshjul, budsjett og økonomiplan. Rambøll vurderer at dette var et lurt grep av IMDi, og at det kan bidra til langsiktig og systematisk arbeid i kommunene.

5.2.2 Elementer ved fagsamlingene med forbedringspotensial

Flere deltakere fra ledelsen

Mange kommuner stilte med en representant fra ledelsen på fagsamlingene, men ikke alle. Det er viktig med lederforankring for å få gjennomslag for økonomiske prioriteringer, og kommunene trakk selv frem forankring hos ledelsen som en forutsetning for at de kunne fortsette arbeidet fra fagsamlingene når de kom tilbake til kommunen. Det innebærer at kunnskapen fra samlingene må videreføres til ledelsen for at tjenestene skal få handlingsrom til å arbeide systematisk med dette arbeidet videre. Derfor vurderer Rambøll at det kunne vært en fordel for alle kommunene å ha med en deltaker med beslutningsmyndighet på samlingene sammen med deltakerne fra førstelinjen. Det kan samtidig bidra til å sikre at det som utvikles på fagsamlingene er i tråd med det ledelsen vil satse videre på.

Rambøll vurderer at det kan være lurt å presisere at alle kommunene skal stille med en deltaker med beslutningsmyndighet på fagsamlingene. Videre kunne man sikret ledernes involvering ved å

i større grad oppfordre lederne på å ta en rolle i gruppearbeidet på fagsamlingene og i videre arbeid med satsingen i etterkant av fagsamlingene.

Mer informasjon om formen på fagsamlingene

I brukerundersøkelsen²⁹ blant deltakerne på fagsamlinger som ble gjennomført i etterkant av fagsamlingene, oppga litt over halvparten av respondentene (52 prosent) at de i stor grad eller svært stor grad visste hva fagsamlingene gikk ut på før de skulle delta. Nokså mange respondenter (39 prosent) oppga at de i noen grad visste hva fagsamlingene gikk ut på før de skulle delta. I samtale med 14 av kommunene på tre ulike 1. fagsamlinger, fortalte deltakerne at de visste godt hva *tematikken* for fagsamlingene var og at det skulle handle om arbeidsretting av introduksjonsprogrammet for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Rambølls observasjoner og samtale med disse kommunene viste imidlertid at mange av deltakerne brukte lang tid på å forstå *prosessen* for samlingen (å jobbe etter modellen på syv steg). Flertallet av deltakerne Rambøll snakket med forteller at de ikke forventet at de skulle jobbe så aktivt på fagsamlingene og forventet mer formidling av kunnskap.

Mer fokus på sluttbrukernes behov?

I tillegg til å vise til introduksjonsloven og nye krav om gode resultater i introduksjonsprogrammet for å fortsette med bosetting, kunne det vært relevant å vise til resultater fra brukerundersøkelsen blant introduksjonsdeltakere. Dette ville bidratt til å fremheve sluttbrukers perspektiv i større grad, og vært med på å legitimere valg av tematikk og innhold i fagsamlingene i tillegg til behovskartleggingen basert på kommuneansattes beretninger.

Inkludere arbeidsgiverperspektivet

Noen av deltakerne på fagsamlingene etterlyste arbeidsgiverperspektivet blant innleggsholderne. Siden samarbeid med arbeidsgivere fremheves som viktig i arbeidsretting av introduksjonsprogrammet var disse deltakerne blant annet nysgjerrige på å høre hvilke krav arbeidsgiverne stiller og hvilke jobber de anser som aktuelle for målgruppen.

5.3 Kommunene har ulike behov og forutsetninger

Rambøll observerer at kommunene har svært ulike behov og forutsetninger knyttet til faktorer som:

- Ulikt antall bosatte flyktninger, og dermed grunnlag for kvalifiseringstiltak og størrelse på organisasjonen
- Ulik tilgang på lærere, programrådgivere, etc.
- Ulik erfaring og kompetanse
- Ulike økonomiske rammebetingelser
- Ulik næringsliv og arbeidsmarked
- Ulike signaler fra kommuneledelsen: noen kommuner gir kun to år i introduksjonsprogram, mens andre kommuner gir mulighet for forlenget programtid ved behov
- Ulik sammenheng i tiltakskjede: i noen kommuner er det brudd mellom introduksjonsprogram og overgang til NAV, mens det i andre kommuner er samarbeid mellom introduksjonsprogram og NAV i en femårsperiode

På grunn av store forskjeller i kommunenes utfordringer, er det viktig at oppfølgingen av kommunene differensieres og baseres på kommunenes behov. Det er derfor hensiktsmessig at kommunene skal jobbe ut fra egne forutsetninger og lage sin «egen oppskrift», slik modellen for

²⁹ 49 prosent av deltakerne besvarte undersøkelsen

utvikling av arbeidsrettede tiltak legger opp til. Det viser også hvor viktig det er å utforme tiltak basert på kommunenes opplevde utfordringer og behov, slik IMDis arbeidsprosess i satsingen la opp til.

Selv om kommunene som deltok på fagsamlinger hadde til felles at de hadde behov for bedre arbeidsrettede tiltak for å kvalifisere deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn, hadde de ulike utgangspunkt som påvirket deres gruppearbeid og hvordan de klarte å nyttiggjøre seg de ulike oppgavene. Rambøll observerte følgende:

- Noen kommuner har behov for å utvide tjenestetilbudet og trenger å utvikle *nye* tiltak rettet mot målgruppen. Dette gjelder flest små (og delvis mellomstore) kommuner. Andre kommuner har mange tiltak fra før men har behov for å *tilpasse* disse tiltakene til deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn. Dette gjelder først og fremst de største kommunene.
- Noen kommuner har tydelige utfordringer med å jobbe med konkrete tiltak overhodet. Det er ofte manglende samarbeid eller rolle- og ansvarsfordeling som står i veien for arbeid med tiltak. I disse tilfellene ser vi at kommunene trenger å fokusere på å skape bedre interne rutiner og et mer systematisk samarbeid mellom de kvalifiserende enhetene *før* de begynner med utvikling av tiltak. Når kommunene skal bruke modell for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn, kan det være nyttig å ha tydelige interne rutiner, faste møtepunkter og avklarte roller og ansvar. Dette må implementeres i kommuneorganisasjonen og ikke bare eksistere på papiret.

Rambøll vurderer at mange av kommunene vil ha behov for bistand for å få til denne langsiktige prosessen i fortsettelsen etter satsing for økt måloppnåelse. I tillegg til prosessmetodikken som viste hvordan kommunene kunne jobbe strukturert med å utvikle tiltak, vurderer Rambøll at kommunene vil ha behov for inspirasjon fra tiltak som er iverksatt og fungert etter hensikten i andre kommuner.

5.4 Rambølls avsluttende råd og innspill

I dette delkapittelet fremkommer Rambølls vurderinger knyttet til den videre oppfølgingen av kommunene i deres integreringsarbeid. Fra 1.1.2020 opphører IMDis regionkontorer, og mye av ansvaret for oppfølging av kommunenes integreringsarbeid overføres til fylkeskommunene.

Vurderingene som fremkommer i kapittelet er basert på hvilke behov for oppfølging vi har sett at kommunene har gjennom oppdraget og hva satsing for økt måloppnåelse, og gjelder uavhengig av hvilken aktør som har ansvar for oppfølgingen. Basert på våre observasjoner og vurderinger gir vi følgende råd og innspill til veien videre:

1. Fagsamlinger vurderes som en egnet arbeidsmåte for å sette kommuner i stand til å utvikle eller tilpasse tiltak til deltakere i introduksjonsprogrammet. Det som vurderes som særlig viktig er at ulike aktører fra samme kommune møtes for å diskutere utfordringer og muligheter, og gjøres bevisst på hva som konkret må gjøres for å få til forbedringer lokalt. Kommuner vi har intervjuet gir særlig uttrykk for at fagsamlingene bidrar til å synliggjøre utfordringer knyttet til samarbeid, og legger til rette for å komme i gang med å forbedre samarbeidet mellom aktørene i kommunen
2. Modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn bidrar til at kommunene utvikler tiltak som er i tråd med kommunenes arbeidskraftsbehov, slik at deltakerne oppnår kvalifisering som gir faktiske mulighet i det

lokale arbeidsmarkedet. Modellen bidrar også til at kommunene får bedre oversikt over eksisterende tiltak til målgruppen, og får innsikt i hva som må utvikles av nye tiltak eller eventuelt gjøres av tilpasninger av eksisterende tiltak for at de skal ha bedre virkning

3. Oppfølging fra IMDi og forventninger til at kommunene skal gjennomføre et arbeid mellom og etter samlinger bidrar til at kommunene både får støtte og forplikter seg til å ta tak i sine utfordringer og videreutvikle sitt tilbud til målgruppen
4. Arbeidsmetodikken i Satsing for økt måloppnåelse tar utgangspunkt i en grundig behovskartlegging blant kommunene. I tillegg har møtene på fagsamlingene bidratt til at IMDi får en bedre forståelse av kommunenes helhetlige utfordringsbilde, og hva som er årsakene til de utfordringene de opplever. Fagsamlingene har bidratt til at de ansatte i kommunen selv forstår egen situasjon og hva som står i veien for bedre prosesser og tilbud. Dette gir et godt utgangspunkt for den videre oppfølgingen.

Brukerundersøkelsen som er gjennomført viser at en vesentlig andel av deltakerne og kommunene som har deltatt på fagsamlinger oppgir at det har skjedd positive endringer i kommunenes integreringsarbeid. Endringer dreier seg om økt motivasjon og kunnskap, bedre samarbeid, samt utvikling og tilpasning av tiltak til målgruppen. Vi har ikke grunnlag for å vurdere om disse endringene igjen bidrar til økt måloppnåelse i introduksjonsprogram. Vi vurderer at det vil være viktig at IMDi fortsetter å sikre at kommuner får tilpasset støtte til å levere gode tjenester til deltakere i introduksjonsprogram, og at fagsamlinger kan være et virksomt virkemiddel for å understøtte læring, samarbeid og forbedring i kommunenes arbeid. Modellen for utvikling av arbeidsrettede løp for deltakere med lite eller ingen skolebakgrunn bidrar til at kommuner som deltar på fagsamlinger jobber strukturert og systematisk med å forbedre interne prosesser og sine tjenester. Modellen legger også til rette for at løsningene som utvikles er skreddersydd kommunenes faktiske behov.