

Inriktning Stockholms stads Integrationspakt

Inledning

Ett centralt mål för Stockholms stad är att alla stockholmare ska ges förutsättningar att försörja sig själva, kunna förverkliga sina drömmar och inkluderas i samhället. Ungdomar, nyanlända och andra som står långt från arbetsmarknaden ska särskilt prioriteras för att förebygga långvarigt utanförskap.

I kommunfullmäktiges budget för 2019 beslutades att staden skulle ta initiativ till en Integrationspakt med näringslivet, offentliga myndigheter och organisationer i den idéburna sektorn - med syfte att bidra till att öka integrationen och sänka trösklarna in på arbetsmarknaden för nyanlända.

Den 30 september 2019 lanserades Integrationspakten – under devisen ”Dra ditt strå till Stockholm”. Sedan starten och fram till mars 2021 har över 285 organisationer blivit medlemmar i pakten.

Alla stadens verksamheter ska bidra i arbetet med att skapa förutsättningar för nyanlända att nå egen försörjning genom att bland annat delta i stadens Integrationspakt.

Arbetsmarknadsnämnden har uppdraget att samordna, leda och utveckla Integrationspakten.

Bakgrund

Stockholm ska vara världsledande i arbetet med social, ekonomisk och miljömässig utveckling i enlighet med Agenda 2030 och dess mål för ökad jämställdhet, ökad social inkludering, minskad ojämlikhet och minskad klimatpåverkan.

Stockholms stads Vision 2040, ger vägledning för stadens målsättning om att Stockholm ska ha en välfungerande arbetsmarknad som skapar hög sysselsättning bland befolkningen är bärande i visionen. I visionen matchas en stark efterfrågan på arbetskraft av en god tillgång på kompetens och staden präglas av kreativ samverkan mellan offentliga aktörer, företag, universitet och högskolor samt civilsamhället som tillsammans driver samhällsutvecklingen framåt.

Stockholm är Sveriges största kommun och hemstad för över 975.500 stockholmare. Staden har som mål att vara en hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt och ett

internationellt konkurrenskraftigt näringsliv. Stockholm ska ha Sveriges bästa företagsklimat år 2025.

För att Stockholms stad ska vara en motor för tillväxt och utveckling behöver näringslivets behov av kompetens mötas. Stockholm har länge haft en stark och växande arbetsmarknad där efterfrågan på kompetens är stor hos såväl offentliga som privata aktörer inom bland annat vård och omsorgs-, besöks-, IT/Tech-, bygg- och utbildningssektorn. Svårigheten för näringslivet att rekrytera rätt kompetens är ett tillväxthinder.

Arbetsmarknaden i Stockholm är tudelad. Det går bra för många men inte för alla. Arbetslösheten har de senaste åren legat stabilt runt 6 procent i Stockholm, men den skiljer sig åt mellan olika grupper. Arbetslösheten bland utrikes födda är högre än bland inrikes födda, vilket är särskilt tydligt bland kvinnor. Kortutbildade, nyanlända och unga har både svårare att etablera sig och att stanna kvar på arbetsmarknaden.

Som en effekt av Coronapandemin har antal varslade och antal arbetslösa i Stockholm ökat markant och redan tydliga skillnader i andel arbetslösa mellan stadens stadsdelar har förstärkts. Grupper med en redan svag ställning på arbetsmarknaden, såsom unga, nyanlända och utrikes födda samt personer med funktionsnedsättningar, har fått än svårare att etablera sig på arbetsmarknaden. Flera branscher som tidigare fungerat som en väg in i arbetslivet är i kris. Störst påverkan har krisen haft på branscher såsom besöksnäringen, transport, bemanning, researrangörer, bygg, detaljhandel och till viss del företag verksamma inom ICT.

För att möta de utmaningar som Stockholms stad, näringslivet och offentliga aktörer står inför har kommunfullmäktige tagit initiativ till en Integrationspakt mellan olika aktörer i staden utifrån visionen att vägen till arbete och studier samt kunskaper i svenska ska vara kort så att arbetslösa stockholmare snabbt kan etableras på arbetsmarknaden och samtidigt möta näringslivets efterfrågan på arbetskraft. De utmaningar som staden står inför kräver nu mer än någonsin, tvärsektoriella samarbeten och nya innovativa lösningar.

Med erfarenheter från operativt arbete inom ramen för uppdraget om Stockholms stads Integrationspakt och i dialog med intressenter och medlemmar har behov av att förtydliga Integrationspaktens inriktning och ramverk framkommit. Arbetsmarknadsförvaltningen har med utgångspunkt i detta utarbetat följande beskrivning som inriktning för stadens Integrationspakt.

Integrationspakten – Dra ditt strå till Stockholm

Integrationspaktens syfte och verksamhet

Integrationspaktens vision är att fler stockholmare ska etableras på arbetsmarknaden och att fler arbetsgivare ska kunna nå efterfrågad kompetens.

Integrationspakten har tre mål:

- 1) Samla organisationer som vill bidra till integration i ett nätverk för samverkan och innovation
- 2) Förstärka stadens arbete med att möta arbetsgivares efterfrågan på kompetens
- 3) Förstärka stadens arbete med att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb

Integrationspakten är Stockholms stads medlemsnätverk för en mer inkluderande arbetsmarknad och stad. Nätverket tar vara på och kanaliserar medlemmarnas engagemang för att skapa samhandling mellan aktörer inom privat, ideell och offentlig sektor.

Integrationspakten är ett verktyg för staden att tillsammans med medlemmarna verka för att uppnå de globala målen i Agenda 2030 och förverkliga stadens Vision 2040, med social hållbarhet och en inkluderande arbetsmarknad i fokus.

Medlemsnätverkets målgrupp är arbetsgivare och andra organisationer från privat näringsliv, civilsamhället och offentlig sektor, som vill bidra till Integrationspaktens mål.

Aktiviteterna inom Integrationspakten syftar till att skapa värde och nytta för de stockholmare som står utanför arbetsmarknaden, med fokus på unga, nyanlända och utrikes födda, personer med funktionsnedsättningar och andra med svårigheter att komma in på arbetsmarknaden. Arbetet inom Integrationspakten ska vara dynamiskt, följsamt och lyhört inför förändringar i omvärlden och medlemmarnas behov.

Medlemsnätverket ska fungera som en plattform för innovation och nytänkande kring integrationsarbete och rekrytering för att skapa en inkluderande arbetsmarknad med bred bas för kompetensförsörjning. Integrationspakten ska underlätta medlemmarnas arbete med att testa, pröva och utvärdera nya idéer.

Genom Integrationspakten kan fler nya arbetsgivare kopplas till pågående aktiviteter, verksamheter och projekt som staden och

andra medlemmar i nätverket driver. Syftet är att ge större utväxling på medlemmarnas ambitioner och initiativ. Integrationspakten är därmed både en plattform för att stärka befintligt arbete och att bygga nya verksamheter.

Integrationspaktens devis är ”Dra ditt strå till Stockholm”.

Integrationspaktens medlemsnätverk

Genom Integrationspaktens medlemsnätverk erbjuds medlemmarna en plattform för:

- *inspiration och kunskap*
- *utbyte av idéer och erfarenheter*
- *synliggörande av sitt engagemang*
- *möjligheter till nya samarbeten och affärsmöjligheter och*
- *en tätare dialog med staden och möjlighet för fördjupat samarbete*

Nätverkets nav är medlemsträffar och en gemensam kommunikationsplattform som underlättar löpande kontakt och samverkan mellan medlemmarna. Stockholms stad samordnar och driver nätverket genom att utveckla medlemsaktiviteter, kommunikationsplattformen samt underlätta samverkan mellan medlemmarna och staden respektive mellan medlemmarna.

Som medlem får organisationen ett medlemsbevis och tillgång till nätverkets medlemsaktiviteter samt kommunikations- och kontaktytor. Material för extern kommunikation erbjuds för att synliggöra medlemmarnas bidrag i Integrationspakten.

Integrationspaktens medlemsnätverk ska vara inkluderande och samtidigt spegla näringslivets sammansättning, branschbredd, profilnäringar och arbetsmarknadens behov av kompetens i Stockholm. Tydliga strategier för nyrekrytering som utgår från analyser om tillväxtbranscher samt kompetensförsörjningsbehov inom regionen ska ligga till grund för arbetet. Särskilt viktigt är att rekrytera arbetsgivare i instegsbranscher som är i tillväxt, likväl som organisationer och företag med innovativa idéer för att nå Integrationspaktens målsättningar. Civilsamhällesorganisationer spelar en viktig roll bland annat som brygga mellan individer och arbetsgivarnas kompetensbehov.

Det finns olika vägar in för medlemskap i Integrationspakten. Intresserade organisationer kan ansöka om medlemskap direkt via stadens hemsida. En stor del av medlemmarna nås av staden via

uppsökande arbete. Befintliga samarbetspartners inom stadens projekt samt leverantörer till staden fångas även upp.

Organisationer som vill bli medlemmar i Integrationspakten ska ställa sig bakom Stockholms stads värdegrund och arbete för demokrati, icke-diskriminering, jämställdhet, jämlikhet och mänskliga rättigheter. En enklare kontroll sker av organisationerna för att säkerställa seriositet och att de inte strider mot Stockholms stads värdegrund.¹

När en ny organisation blir medlem i nätverket anger den syfte med medlemskapet och hur den vill bidra mot måluppfyllelse. Därefter matchas medlemmen med rätt verksamheter och aktörer inom nätverket. Som medlem får organisationen ett medlemsbevis och tillgång till nätverkets medlemsaktiviteter samt kommunikations- och kontaktytor.

Olika nivåer av medlemskap

Medlemmarna är Integrationspaktens viktigaste ambassadörer. En bärande del i både medlemsaktiviteter och kommunikation från Integrationspakten är medlemmarnas egna berättelser om hur de på olika sätt bidrar till en mer inkluderande arbetsmarknad.

Medlemmarnas engagemang och bidrag är avgörande för resultaten varför arbetet bedrivs utifrån medlemmarnas önskemål.

Medlemmar bidrar till Integrationspakten på olika sätt. Många civilsamhällesorganisationer bidrar med direktkontakt och fördjupad kännedom om målgruppen samt utbildning och andra förberedande insatser. Arbetsgivare inom privat sektor kan erbjuda anställningsmöjligheter eller arbetsgivarnära aktiviteter som studiebesök, mentorskap, praktik- och APL-platser. Organisationer inom offentlig sektor bidrar med kunskap, möjligheter till samverkan och stöd för att realisera andra medlemmars idéer – eller som arbetsgivare.

Årligen tas en aktivitetsplan fram tillsammans med medlemmarna som operationaliserar önskemålen.

¹ För de medlemmar som vill inleda ett fördjupat samarbete med Arbetsmarknadsförvaltningen och erbjuda jobb till förvaltningens målgrupper inom Jobbtorg, så träffas en överenskommelse om jobbparterskap och då görs ytterligare kontroll av organisationen enligt upparbetade rutiner.

Medlemskapet är uppdelad i två nivåer:

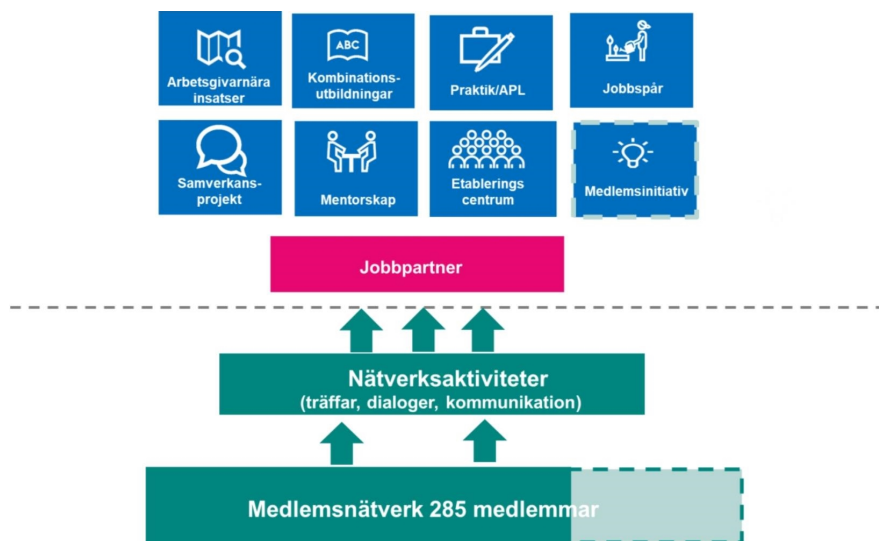
- 1) *Medlemskap Bas*: Erbjuds aktörer som främst är intresserade av nätverkande och omvärldsbevakning
- 2) *Medlemskap Plus*: Erbjuds aktörer som vill bidra aktivt, genom att bli Jobbpartner åt Stockholms stad

Jobbpartner är Stockholms stads modell för fördjupad samverkan med arbetsgivare och andra organisationer kring kompetensförsörjning, inkludering och integration. Genom jobbpartnerskapet formaliseras samverkan mellan medlemmen och staden med syfte att skapa ett hållbart och långsiktigt samarbete. Genom jobbpartnerskapet erbjuds även medlemmar en fördjupad nivå av samarbete, som leder till större synlighet inom och utanför medlemsnätverket. Inom arbetet med Jobbpartnerskap finns upparbetade rutiner för kontroll av seriositet av partnerskapsorganisationer.

Ett jobbpartnerskap kan omfatta samverkan med arbetsgivare och organisationer kring exempelvis uppstart av jobbspår och nya utbildningar inom vuxenutbildningen, samarbete kring breddad rekrytering, samverkan med pågående projekt inom staden, engagemang i stadens mentorskapsprogram eller samverkansprojekt utifrån medlemmarna initierade idéer. I mars 2021 är 57 av medlemmarna i Integrationspakten Jobbpartners.

Jobbpartnerskapen innebär förstärkta arbetsgivarkontakter som i sin tur leder till anställningstillfällen för aspiranter inom Jobbtorgen, APL-platser för elever på yrkesutbildningar, nya jobbspår, ökad synlighet för projekt inom förvaltningen och förstärkt kunskap om förvaltningens arbete med målgruppen bland näringslivet och civilsamhället i Stockholm.

Se bild över exempel på medlemmars fördjupade samverkan med Stockholms stad nedan.



Nedan följer en fördjupad beskrivning av insatser inom staden som medlemmar inom Integrationspakten kan kopplas mot och delta i.

- **Stockholmsmentor**

Medlemmar i Integrationspakten kan engagera sig som mentorer i programmet Stockholmsmentor. Mentorskapet innebär att dela med sig av erfarenhet, kompetens och branschkännedom för att hjälpa till att korta adepternas väg till jobb genom ökad kunskap och kännedom om svenskt arbetsliv och svenska språket. Det finns tre mentorprogram: yrkesmentor, språkmentor och ungdomsmentor. Syftet med mentorskapsprogrammen är att stärka språkutvecklingen och kopplingen till arbetsmarknaden för nämndens målgrupper. Adepter till mentorsprogrammen rekryteras bland annat från sfi, förvaltningens projekt för nyanlända, insatser riktade till ensamkommande ungdomar mm.

- **Samverkansprojekt**

Medlemmar i Integrationspakten har möjlighet att kontakta staden för egna idéer och initiativ om samverkan med staden och/eller andra medlemmar. Integrationspakten fungerar som en väg in i staden för de med idéer om hur Stockholms arbetsmarknad kan utvecklas och bli mer inkluderande. Idag pågår exempelvis samverkansprojekt kring att stärka unga nyanlända tjejers etablering på arbetsmarknaden, samt att öka möjligheterna för ungas entreprenörskap i Järvaområdet.

- **Arbetsgivarnära insatser**

Medlemmar i Integrationspakten kan bidra med arbetsgivarnära insatser för deltagare i stadens verksamhet, såsom Etableringscentrum eller i pågående projekt för exempelvis

målgruppen nyanlända eller unga. Sådana aktiviteter omfattar exempelvis gästföreläsningar, studiebesök, deltagande i branschdagarna et cetera.

- **Praktik/Arbetsplatsförlagt lärande**

Medlemmar i Integrationspakten kan bidra med att erbjuda platser för praktik för arbetssökande och/eller APL för studerande inom vuxenutbildningens yrkesprogram. Arbetsgivare med särskilt rekryteringsbehov på kort eller lång sikt kan dessutom delta i utformandet av utbildningsinsatser i direkt dialog med Vuxenutbildning Stockholm eller genom särskilt utformade jobbspår tillsammans med Stockholms stad och Arbetsförmedlingen.

- **Feriearbete/PRAO**

Medlemmar i Integrationspakten kan bidra med platser för feriejobb och/eller PRAO för skolelever. De företag som kan erbjuda sådana platser ger möjlighet för ungdomar i Stockholm att upptäcka sin framtid, ge dem en första och många gånger ovärderlig arbetslivserfarenhet samt bidra med en första rad i CV:t.

- **Rundabordssamtal**

Medlemmar i Integrationspakten kan komma att bjudas in till Rundabordssamtal, i direkt dialog med beslutsfattare i staden. Samtalen är av rådgivande karaktär, i mindre konstellationer och utifrån särskilt utvalda och aktuella teman. Syftet är att skapa möjlighet för medlemmar i Integrationspakten att tillsammans med staden och varandra bli mer konkreta och gå från ord till handling.

- **Sysselsättningsfrämjande genom upphandling**

Stockholms stad arbetar även med upphandling som ett strategiskt verktyg för sysselsättningsfrämjande åtgärder. Genom sysselsättningsfrämjande krav i upphandling ställs två typer av krav på leverantörer till staden; krav på dialog och krav på praktikplatser och anställningar. Stockholms stad kan även där så är lämpligt och ändamålsenligt använda sig av innovationsupphandling. Det innebär i första hand att utforma upphandlingar på ett sådant sätt att innovativa lösningar inte utesluts från upphandlingen, främja att små och medelstora företag lägger anbud på kontrakt samt att använda olika former av dialog inför en upphandling och på detta sätt få kännedom om nya lösningar.

Uppföljning av Integrationspaktens effekter och resultat

Målstruktur för Integrationspakten

Integrationspaktens målstruktur är ett verktyg för staden att kunna styra och följa upp medlemsnätverket utifrån dess bidrag till stadens övergripande arbetsmarknads- och integrationspolitiska arbete.

Målen i målstrukturen är uppdelade i två nivåer:

- 1) Inriktningsmål
- 2) Resultatmål

Inriktningsmål 1 beskriver Integrationspaktens roll som nätverk för samverkan och innovation, inriktningsmål 2 fokuserar på Integrationspaktens bidrag till medlemmarnas arbete med kompetensförsörjning och inriktningsmål 3 är inriktat mot Integrationspaktens bidrag till Stockholms stads arbete med individer som står utanför arbetsmarknaden. Resultatmålen fungerar som en uppföljningsbar operationalisering och nedbrytning av inriktningsmålen.

Integrationspakten ska:

1. Samla organisationer som vill bidra till integration i ett nätverk för samverkan och innovation (för att);

- 1.1 göra medlemmarnas arbete synligt och sprida framgångsrika modeller för inkludering och integration
- 1.2 kanalisera medlemmarnas engagemang och innovationskraft för att växla upp idéer och bidra till samverkan mellan privata, offentliga och ideella aktörer
- 1.3 tillsammans med medlemmarna innovera, testa och sprida nya lösningar och modeller i gränslandet mellan integration och arbetsgivares kompetensbehov

2. Förstärka stadens arbete med att möta arbetsgivares efterfrågan på kompetens (genom att);

- 2.1 tillsammans med medlemmarna kartlägga behoven av kompetensförsörjning bland arbetsgivare i regionen
- 2.2 bredda underlaget för medlemmarnas rekrytering
- 2.3 öppna fler vägar för samverkan mellan branscher med behov och stadens utbildningar för att fler stockholmare ska utbildas, fortbildas och kompetensväxlas

3. Förstärka stadens arbete med att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb (genom att);

- 3.1 attrahera och samverka med medlemmar som underlättar och kortar människors väg mellan språkutbildning, annan utbildning och arbete
- 3.2 attrahera och samverka med medlemmar som vill bidra med fler jobbmöjligheter för personer som står utanför arbetsmarknaden
- 3.3 skapa förutsättningar för stockholmare som har utbildning, kompetens och erfarenheter att möta medlemmar som efterfrågar deras kompetens

Målstrukturen kompletteras med en årlig aktivitetsplan som formuleras i samråd med medlemmarna, i en process faciliterad av staden. Aktivitetsplanen ska spegla målen med Integrationspakten och innehålla tids- och indikatorstatta aktiviteter med tydlig ansvarsfördelning. Målen och aktivitetsplanen är styrande för de aktiviteter som genomförs inom ramen för Integrationspakten.

Uppföljning av mål och resultat kommer att ske regelbundet, med ett intervall på 12 till 18 månader. Integrationspakten är ett medlemsnätverk som snabbt behöver agera på och förändras i takt med omvärldshändelser som till exempel att förutsättningarna på arbetsmarknaden förändras eller att medlemmarnas behov förändras. Det motiverar en tät uppföljning för att säkerställa att Integrationspakten behåller sin relevans.

SWECO

MÅLSTRUKTUR INTEGRATIONSPAKTEN STOCKHOLMS STAD



MÅLSTRUKTUR

BAKGRUND – VARFÖR EN NY MÅLSTRUKTUR?

Under hösten 2020 genomfördes en utvärdering av Integrationspakten. I den konstaterades flera positiva resultat men också utvecklingsområden. En av rekommendationerna för det fortsatta arbetet var att förtydliga Integrationspaktens målstruktur. Behovet av ett förtydligande grundades i att:

- Merparten av medlemmarna upplevde det som otydligt vilka resultat Integrationspakten ska leda till för deras organisation.
- Det fanns en diskrepans i förväntansbild och behov av samsyn – ska Integrationspakten som aktör driva projekt och aktiviteter eller är Integrationspakten ett nätverk/plattform som medlemmarna fyller med innehåll?
- Utvärderingen visade på utmaningar att skilja effekterna av Integrationspakten från arbetsmarknadsnämndens generella uppdrag.
- Flera medlemmar efterfrågade explicit ett förtydligande av målen.
- Det fanns svårigheter att bryta ner målen och utvärdera Integrationspakten med befintlig målstruktur.

Utvärderarna (Sweco) fick därefter i uppdrag att processleda arbetet med att ta fram en målstruktur samt att, i samråd med ansvariga för Integrationspakten och förvaltningsledningen inom arbetsmarknadsförvaltningen, formulera mål.

PROCESS FÖR FRAMTAGANDE AV MÅLSTRUKTUR

Processen att ta fram en målstruktur inleddes med ett förarbete där strategier och policies som målstrukturen bör knyta an till identifierades. I förarbetet konstaterades att målen bör kopplas till näringslivspolicyn, särskilt fokusområde 4 i policyn *Öka tillgången till arbetskraft med relevant kompetens*. Även stadens övriga styrdokument, Agenda 2030 samt Vision 2040 har utgjort en grund för arbetet. Särskilt har mål 8 (*Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*) och mål 10 (*Minskad ojämlikhet*) i Agenda 2030 samt skrivningar i samtliga tre fokusområdena i Vision 2040 varit en del av utgångspunkten för arbetet.

I processen för målstrukturens framtagande har workshops arrangerats med

- 1) utvalda strateger och controllers i Stockholms stad vars arbete tangerar Integrationspaktens¹
- 2) delar av förvaltningsledningen (s.k beredningsgrupp) inom Arbetsmarknadsförvaltningen² samt
- 3) en referensgrupp med medlemmar i Integrationspakten som speglar medlemssammansättningen³.

I processen framkom följande:

- Under **workshop med strateger och controllers** lyftes:
 - o Möjligheten att arbeta med två parallella målstrukturer – en som beskriver stadens syfte med Integrationspakten och en för medlemmarnas delaktighet i nätverket.
 - o Vikten av att koppla målstrukturen till stadens näringslivspolicy.
 - o Stadens begränsade rådighet över nätverkets innehåll som innebär att utfallet av visst arbete inte går att mäta.
 - o Idén om Integrationspakten som ett paraply för hela Stockholms stads integrationsarbete, där allt integrationsarbete följs upp inom ramen för Integrationspakten för att förenkla uppföljning.

¹ I workshop medverkade Katarina Bexar (näringslivsstrateg, Stockholms stad); Kristina Hultgren (projektledare, Arbetsmarknadsförvaltningen); Linda Truvered (strateg, Arbetsmarknadsförvaltningen); Lisa Alm (utvecklingsstrateg, Stockholms stad); Maria Tesarz (bitr enhetschef arbetsgivarsamverkan, Arbetsmarknadsförvaltningen); Patricia Anton (controller, Arbetsmarknadsförvaltningen); Rebecka Hagman (strateg Integrationspakten, arbetsgivarsamverkan, Arbetsmarknadsförvaltningen) samt Ulrika Rosén (verksamhetsstrateg, Stockholm Business Region)

² I workshop medverkade Anna Saldeen Jonsson (avdelningschef vuxenutbildningen), Christina Wattjersson (avdelningschef Jobbtorg Stockholm); Karina Uddén (arbetsmarknadsdirektör) samt Karin Eriksson Bech (utvecklingschef Arbetsmarknadsförvaltningen)

³ I workshop medverkade Anders Bernå (VD Unicus); Andrea Ahlenius (VD Jobbentrén); Erika Wirén (Diversity and Inclusion Leader Systembolaget); Erik Englund (hållbarhetschef Stratsys); Katarina Nilsson (verksamhetsansvarig arbete och entreprenörskap Fryshuset); Marie Jonsson (expert kompetensförsörjning Installatörsföretagen); Nina Thorén Forsanker (kompetens- och mångfaldsstrateg Ambea); Sara Feinberg (utvecklingschef SGA Fastigheter) samt Åsa Wahlström (HR-chef Stureplansgruppen)

- Under **workshop med beredningsgrupp** lyftes:
 - o Behovet av att behålla dynamik och flexibilitet i plattformen genom att inte enbart rikta verksamheten mot sådant som ger mätbara resultat.
 - o Vikten av att hitta avgränsningar i Stockholms stads roll, för att säkerställa att Integrationspakten inte utvecklas till en bemanningsfunktion.
 - o Vikten av att ta fram en målstruktur som är kommunikativ och inte enbart ett verktyg för styrning och uppföljning – vägledande begrepp som nämndes var samhällskontrakt, att kroka arm och samhandling.
- Under **workshopen med referensgrupp** lyftes:
 - o Vikten av indikatorsatta, gärna kvantitativa, målformuleringar kopplade till aktiviteter för att tydliggöra inriktning och underlätta kravställning i den egna organisationen.
 - o Värdet av en gemensam definition av begrepp – ”breddad rekrytering” och ”samhandling” lyftes som exempel på begrepp som kan betyda olika saker för olika aktörer.
 - o Behov av ett stärkt målgruppsperspektiv – ”de som ska integreras-perspektiv”.

Utifrån de önskemål som formulerades i de tre workshoparna, landade analysen i behovet av två parallella målstrukturer:

- 1) Stockholms stad efterfrågade ett verktyg för att kunna styra och följa upp Integrationspakten utifrån *dess bidrag till stadens övergripande arbetsmarknads- och integrationspolitiska arbete*.
- 2) Medlemmarna efterfrågade en *inriktning för det gemensamma operativa arbetet med kvantitativa och tidssatta mål*, något som istället kan formuleras genom en indikatorsatt aktivitetsplan.

Målstrukturen som presenteras i avsnitt 1.4 ska därmed läsas främst som ett verktyg för intern styrning och uppföljning. Målstrukturen fungerar också som Stockholms stads utgångspunkt i framtagandet av den med medlemmarna gemensamma aktivitetsplanen, som i sin tur är en del av operationaliseringen av den interna målstrukturen.

I figur 1 visas hur målstruktur och aktivitetsplan samt uppföljning av dem förhåller sig till varandra. Målstrukturen och aktivitetsplanen är styrande för de aktiviteter som genomförs inom ramen för Integrationspakten. Utfallet för aktiviteterna i aktivitetsplanen följs upp kvantitativt genom en sammanställning av

resultaten för indikatorerna. I övrigt fångas aktiviteter och resultat samt effekter av aktiviteterna i uppföljningsmodellen som presenteras i kapitel 2 i detta dokument. Den kvantitativa uppföljningen av indikatorerna är en del av underlaget för uppföljningsmodellen.

Figur 1. Målstrukturen, aktivitetsplanen och dess uppföljning.



Förslaget om att samla hela Stockholms stads integrationsarbete inom Integrationspakten, som framfördes i workshop med strateger och controllers, möts inte i föreslagen målstruktur. Det betyder inte att idén har förkastats, utan att den behöver utredas för ett eventuellt beslut om att omforma Integrationspakten till ett paraply för stadens integrationsarbete ska kunna fattas. Ett sådant arbete bedöms inte vara prioriterat i dagsläget.

MÅLSTRUKTURENS SYFTE

Den målstruktur som presenteras i avsnitt 1.4 ska förstås som en, i första hand, intern uppföljningsstruktur. Den syftar till att styra och följa upp Integrationspakten, samt kommunicera Integ-

rationspakten internt. Denna kommer att kompletteras med en indikatorsett aktivitetsplan som formuleras i samråd med medlemmarna, i en process faciliterad av staden. Aktivitetsplanen kommer att vara fristående från stadens styr- och uppföljningsstrukturer som följs upp separat (se avsnitt 2.3 för ett mer utvecklat förslag kring aktivitetsplan).

Målstrukturen kommer även att kompletteras med en verksamhetsbeskrivning, där Integrationspaktens syfte och verksamhet beskrivs. Syftet är att skapa en samsyn och gemensam förväntansbild genom en kommunikativ beskrivning av Integrationspaktens samt medlemmarnas roll.

Målnivåerna som presenteras i 1.4 är uppdelade i två nivåer - **inriktningsmål** i fetstil med underliggande resultatmål som ska ses som en uppföljningsbar operationalisering och nedbrytning av inriktningsmålen. Inriktningsmål 1 beskriver Integrationspaktens roll som nätverk för samverkan och innovation, inriktningsmål 2 fokuserar på Integrationspaktens bidrag till medlemmarnas arbete med kompetensförsörjning och inriktningsmål 3 är inriktat mot Integrationspaktens bidrag till Stockholms stads arbete med individer som står utanför arbetsmarknaden.

MÅLSTRUKTUR

1. Samla organisationer som vill bidra till integration i ett nätverk för samverkan och innovation för att;

- 1.1 göra medlemmarnas arbete synligt och sprida framgångsrika modeller för inkludering och integration
- 1.2 kanalisera medlemmarnas engagemang och innovationskraft för att växla upp idéer och bidra till samverkan mellan privata, offentliga och ideella aktörer
- 1.3 tillsammans med medlemmarna innovera, testa och sprida nya lösningar och modeller i gränslandet mellan integration och arbetsgivares kompetensbehov

2. Förstärka stadens arbete med att möta arbetsgivares efterfrågan på kompetens genom att;

- 2.1 tillsammans med medlemmarna kartlägga behoven av kompetensförsörjning bland arbetsgivare i regionen
- 2.2 bredda underlaget för medlemmarnas rekrytering
- 2.3 öppna fler vägar för samverkan mellan branscher med behov och stadens utbildningar för att fler stockholmare ska utbildas, fortbildas och kompetensväxlas

3. Förstärka stadens arbete med att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb genom att;

- 3.1 attrahera och samverka med medlemmar som underlättar och kortar människors väg mellan språkutbildning, annan utbildning och arbete
- 3.2 attrahera och samverka med medlemmar som vill bidra med fler jobbmöjligheter för personer som står utanför arbetsmarknaden
- 3.3 skapa förutsättningar för stockholmare som har utbildning, kompetens och erfarenheter att möta medlemmar som efterfrågar deras kompetens

MEDSKICK - VILKET ARBETE ÅTERSTÅR?

Två medskick från arbetet med målstrukturen är att arbeta vidare med förslaget om aktivitetsplan samt att analysera hur medlemskapet kan segmenteras:

- **Aktivitetsplan** - Förslagsvis utarbetas tillsammans med medlemmarna och på årlig basis en aktivitetsplan med ett antal tids- och indikatorsatta aktiviteter. Aktivitetsplanen bör utformas med utgångspunkt i ett antal kvantitativa indikatorer som speglar målsättningarna i målstrukturen. Indikatorer som lyfts av referensgruppen är exempelvis *antal praktikanter, antal anställningar, antal individer som förflyttats närmare arbetsmarknaden genom utbildning* och *antal individer i mentorskap*. Utifrån en ambitionsnivå som uttrycks genom en kvantifiering av indikatorerna kan aktiviteter formuleras där prioritering av dessa samt respektive aktörers ansvar tydliggörs. Målstrukturen i avsnitt 1.4 blir stadens utgångspunkt i arbetet med att ta fram en aktivitetsplan, där främst inriktningsmål 2 och 3 är vägledande. För att följa upp aktivitetsplanen krävs ett enklare system för att kvantifiera utfallet på de indikatorer som väljs ut.
- **Segmentering av medlemskapet** - referensgruppen har lyft vikten av att formulera förväntningar knutna till medlemskapet, för att enklare kunna kravställa och sätta inriktningen för arbetet i den egna organisationen. Den förväntansbilden kan operationaliseras genom aktivitetsplanen, men samtidigt finns sannolikt medlemmar som inte är redo att bli en aktiv part i arbetet med aktivitetsplanen eller som jobbpartner till staden. Ett förslag är här att segmentera medlemskapet, där en typ av medlemskap erbjuds de aktörer som främst är intresserade av nätverkande och omvärldsbevakning och en annan typ av medlemskap erbjuds medlemmar som vill bidra aktivt i aktiviteterna, genom att bli Jobbparters åt Stockholm stad. Det fördjupade medlemskapet förknippas också med vissa förmåner, exempelvis i form av en personlig kontakt inom staden eller ökad exponering/synlighet inom och utanför nätverket.

SWECO

UPPFÖLJNINGSMODELL INTEGRATIONS- PAKTEN

STOCKHOLMS STAD



UPPFÖLJNINGSMODELL

UPPFÖLJNINGENS TIDPLAN OCH PRAKTISKA GENOMFÖRANDE

Sweco föreslår att arbetet med Integrationspakten följs upp regelbundet, förslagsvis med ett intervall på 12 till 18 månader. Integrationspakten är ett medlemsnätverk som snabbt behöver agera på och förändras i takt med omvärldshändelser, att förutsättningarna på arbetsmarknaden förändras och att medlemmarnas behov förändras. Det motiverar en tät uppföljning för att säkerställa att Integrationspakten behåller sin relevans. Utvärderingen bör genomföras av en part som är extern till och oberoende av Integrationspakten.

METOD FÖR UPPFÖLJNING

Uppföljningen baseras i stor utsträckning på medlemmarnas skattningar av Integrationspaktens bidrag till deras arbete med kompetensförsörjning och integration.

Hur frågorna i uppföljningsmodellen är formulerade är centralt för att medlemmarna ska kunna ge rimliga skattningar av vilka resultat som faktiskt är effekter av Integrationspakten. Självskattningar kombineras med beskrivningar från ansvariga för Integrationspakten samt, för vissa mål, en granskning av uppföljningsdokument för att exempelvis identifiera vilka aktiviteter som har genomförts. Sådana uppföljningsdokument kan vara redovisningar av genomfört arbete eller olika typer av återrapporteringar.

Aktivitetsplanen följs upp separat. Den uppföljningen är i sin tur en del av underlaget för att följa upp mål 2.2 samt 3.3 i föreslagen uppföljningsmodell.

I tabell 1 visas förslag till övergripande uppföljningsmodell för Integrationspakten. I modellen är varje mål indikatorsatt (kolumn 2) och den datainsamling som krävs för att följa upp respektive indikator sammanställd (kolumn 3). Datainsamling görs i samband med att utvärderingen genomförs, förutom för vissa data som behöver samlas in av Integrationspakten löpande (dessa data är markerade med * i tabell 1).

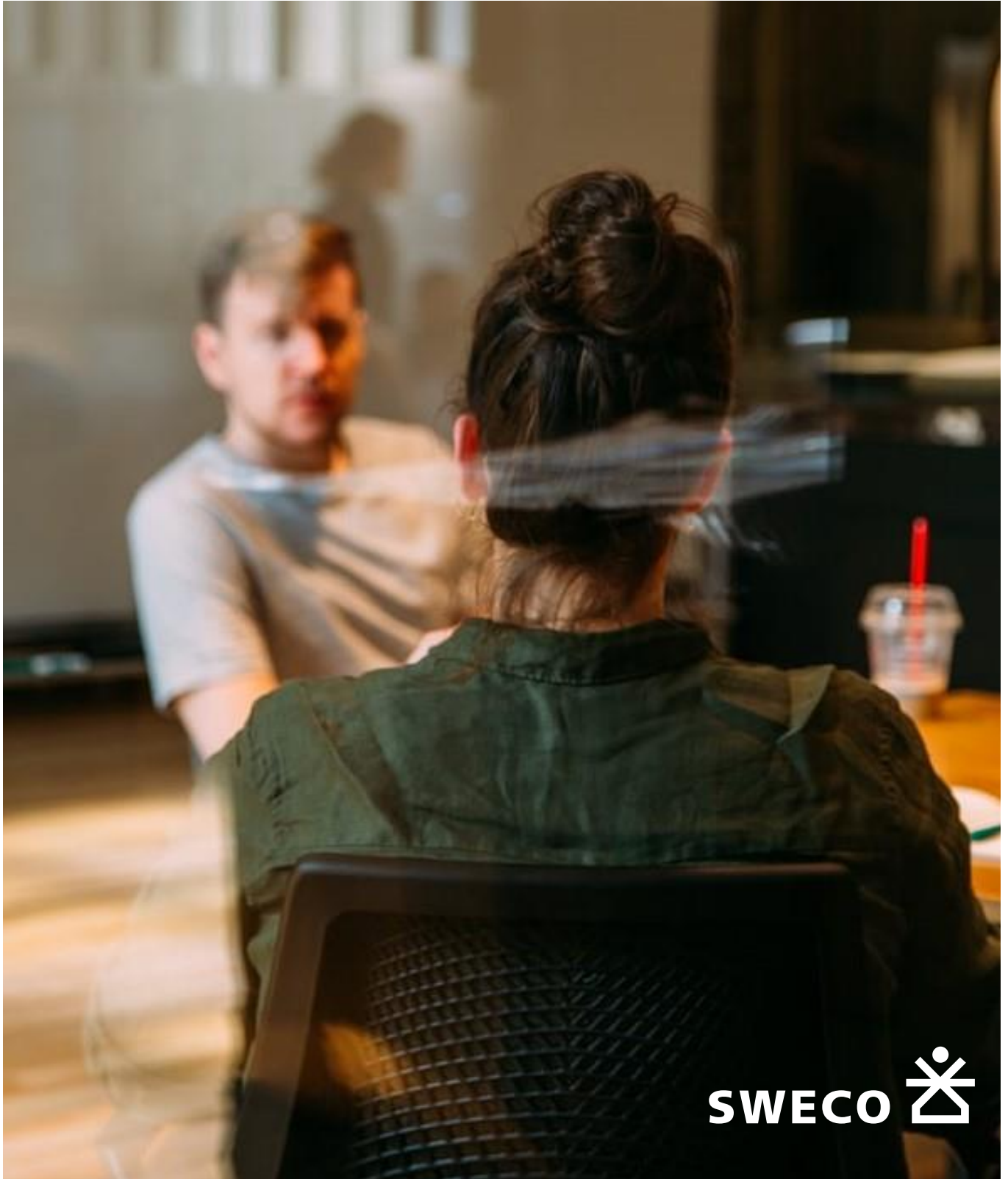
Figur 1. Uppföljningsmodell för Integrationspakten

Mål	Indikator	Datainsamling för att mäta indikator-/er
1. Samla organisationer som vill bidra till integration i ett nätverk för samverkan och innovation		
1.1 Göra medlemmarnas arbete synligt och sprida framgångsrika modeller för inkludering och integration	Andel medlemmar som uppger att deras arbete synliggjorts genom Integrationspakten Andel medlemmar som uppger att de tagit del av andra medlemmars arbete och framgångsrika modeller	Medlemsenkät Medlemsintervjuer
1.2 Kanalisera medlemmarnas engagemang och innovationskraft för att växla upp idéer och bidra till samverkan mellan privata, offentliga och ideella aktörer	Andel medlemmar som uppger att medlemskapet i Integrationspakten lett till att nya integrationsfrämjande aktiviteter genomförts eller att det befintliga arbetet stärks Andel medlemmar som uppger att de genom Integrationspakten samarbetat med medlemmar i andra sektorer eller branscher	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad
1.3 Tillsammans med medlemmarna innovera, testa och sprida nya lösningar och modeller i gränslandet mellan integration och arbetsgivares kompetensbehov	Andel medlemmar som uppger att de, som ett resultat av Integrationspakten, innoverat, testat eller spridit nya lösningar för integration och kompetensförsörjning i sin egen eller i andras verksamheter	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad
2. Förstärka stadens arbete med att möta arbetsgivares efterfrågan på kompetens		

2.1 Tillsammans med medlemmarna kartlägga kompetensförsörjningsbehov bland arbetsgivare i regionen	Andel medlemmar som uppger att de deltagit i kartläggningsarbete faciliterat av staden	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Granskning av uppföljningsdokument och kartläggningar Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad
2.2 Bredda underlaget för medlemmarnas rekrytering	Andel medlemmar som uppger att de har genomfört rekryteringar som ett resultat av medlemskapet	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Granskning av uppföljningsdokument för aktivitetsplan*
2.3 Öppna fler vägar för samverkan mellan branscher med behov och stadens utbildningar för att fler stockholmare ska utbildas, fortbildas och kompetensväxlas	Andel medlemmar som uppger att de samverkat med eller haft inflytande över stadens utbildningar som ett resultat av medlemskapet	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Granskning av uppföljningsdokument*
3. Förstärka stadens arbete med att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb		
3.1 Attrahera och samverka med medlemmar som underlättar och kortar människors väg mellan språkutbildning, annan utbildning och arbete	Antal nyrekryterade medlemmar vars syfte med medlemskapet är att korta stockholmarnes väg mellan språkutbildning, annan utbildning och arbete Andel medlemmar som uppger att de, som ett resultat av Integrationspakten, samarbetat med andra aktörer som underlättar och kortar stockholmarnes väg mellan språkutbildning, annan utbildning och arbete	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Granskning av uppföljningsdokument* Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad

3.2 Attrahera och samverka med medlemmar som vill bidra med fler jobbmöjligheter för personer som står utanför arbetsmarknaden	Antal nya medlemmar som är arbetsgivare Andel medlemmar som uppger att de, som ett resultat av Integrationspakten, samarbetat med arbetsgivare	Medlemsenkät Medlemsintervjuer Granskning av uppföljningsdokument* Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad
3.3 Skapa förutsättningar för stockholmare som har utbildning, kompetens och erfarenheter att möta medlemmar som efterfrågar deras kompetens	Andel medlemmar som uppger att de, som ett resultat av Integrationspakten, initierat ett jobbparterskap eller som Stockholmsmentor Andel medlemmar som uppger att de träffat arbetssökande/aktörer som representerar arbetssökanden som ett resultat av Integrationspakten	Medlemsenkät Granskning av uppföljningsdokument för aktivitetsplan* Intervjuer med ansvariga för Integrationspakten i Stockholms stad

UTVÄRDERING INTEGRATIONSPAKTEN
STOCKHOLMS STAD
SWECOS UTVÄRDERINGSRAPPORT



INNEHÅLL

1. SAMMANFATTNING	3
2. INLEDNING.....	4
2.1 Disposition.....	4
2.2 Om Integrationspakten.....	4
2.3 Utvärderingsuppdraget	4
2.4 Utvärderingens metod.....	6
3. INTEGRATIONSPAKTENS GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT	8
3.1 Bred uppslutning av aktörer genom aktivt arbete från Stockholms stad.....	8
3.2 Stor andel aktiva medlemmar men potential för högre aktivitet framöver	9
3.3 Medlemmarnas syfte med sitt medlemskap är att bidra till integration – men osäkerhet finns kring förväntade resultat för den egna organisationen	10
3.4 Tydligare målstyrning efterfrågas för att tydliggöra syfte och förväntansbild	12
3.5 Ändamålsenlig aktörssammansättning men fler aktörer som inte arbetat med integration tidigare och mer civilsamhälle efterfrågas	12
3.6 Stärkt samverkan med Stockholms stad samt nyrekryteringar är tydliga resultat – men svagare resultat när det gäller samverkan mellan medlemmar och synliggörande av hållbarhetsarbete	13
3.7 Medlemmarna efterfrågar stärkt nätverks- och kommunikationsstöd samt ett tydliggörande av satsningens syfte.....	14
3.8 Nätverkande i mindre grupper under träffarna är ett sätt att operationalisera och konkretisera kontaktskapandet.....	15
3.9 Stärkta kanaler för intern och extern kommunikation efterfrågas	16
3.10 Möjlig potential i att tydligare integrera Stockholms stads egen roll för att växla upp Integrationspakten	16
4. INTEGRATIONSPAKTENS MÅLUPPFYLLELSE.....	18
4.1 Resultat avseende utvärderingsfrågorna.....	18
4.2 Resultat avseende måluppfyllelse	20
5. UTVÄRDERARNAS REKOMMENDATIONER.....	22
5.1 Ta fram en målstruktur för Integrationspakten.....	22
5.2 Arbeta med nätverkande i mindre grupper	23
5.3 Stärk befintliga kommunikationsplattformar och/eller bygg en gemensam kommunikationsplattform för att underlätta kontaktskapande och byggande av projekt mellan träffarna.....	23
5.4 Se över vilka behov som finns av att stötta medlemmarna i externt kommunikationsarbete.....	24
6. BILAGA: ENKÄTSAMMANSTÄLLNING.....	25

1. SAMMANFATTNING

Integrationspakten är ett medlemsnätverk för offentliga, ideella och privata aktörer som vill bidra till ett mer inkluderande Stockholm med särskilt fokus på en mer inkluderande arbetsmarknad. I föreliggande rapport utvärderas Integrationspakten från dess start 2019-09-30 och fram till och med 2020-08-30.

Utvärderingen visar på en stor uppslutning av organisationer från olika sektorer och ett stort engagemang bland medlemmarna. Utvärderingen visar även att arbetet redan lett till flera resultat – såväl i termer av ökad kunskap, nya kontakter och samverkansprojekt som i termer av rekryteringar av praktikanter och anställda. Resultaten är svagare när det gäller kommunikationen av medlemmarnas sociala hållbarhetsarbete. Utformningen av nätverkandet utgör också ett viktigt utvecklingsområde.

Medlemmarna ser ett stort värde i Integrationspakten men menar att det efter den initiala fasen är viktigt att det operativa fokuset i arbetet stärks. Det operativa arbetet bör faciliteras genom nätverkande i mindre grupper under medlemsträffarna samt på en plattform som underlättar riktat nätverkande och byggande av gemensamma insatser mellan träffarna. För många av medlemmarna är Integrationspaktens syfte, mål och förväntansbild otydlig – därför finns behov av en tydligare målstruktur med uppföljningsbara resultatmål och delmål som tydligt knyter an till effektmålen.

En av medlemmarna sammanfattar verksamheten särskilt väl och i linje med utvärderingens slutsatser:

Gillar att man samlar allt under samma paraply. Men med så många olika aktörer och aktiviteter behövs en bättre sortering och gruppering av allt som finns att tillgå



2. INLEDNING

I detta kapitel redogörs kort för rapportens struktur i det inledande avsnittet *disposition*. Därefter följer en övergripande beskrivning av Integrationspakten. I kapitlet redogörs också för utvärderingsuppdraget och utvärderingsfrågorna som utgör utvärderingens ramverk samt de metoder som använts i utvärderingen.

2.1 DISPOSITION

Utvärderingsrapporten består av fyra kapitel utöver sammanfattningen. I **kapitel 2** redogörs kort för vad Integrationspakten är, för utvärderingsuppdraget och utvärderingsfrågorna samt för utvärderingens metod. I utvärderingens huvudkapitel, **kapitel 3**, redogörs för empirin utifrån enkätsvar och intervjuer samt utvärderarnas analys och bedömning av empirin. I **kapitel 4** görs en bedömning av måluppfyllelsen för utvärderingsfrågorna och i **kapitel 5** presenteras utvärderarnas rekommendationer kring hur Stockholms stad kan stärka arbetet med Integrationspakten.

2.2 OM INTEGRATIONSPAKTEN

Integrationspakten är ett medlemsnätverk för offentliga, ideella och privata aktörer som vill bidra till ett mer inkluderande Stockholm med särskilt fokus på en mer inkluderande arbetsmarknad. Nätverket är i grunden ett politiskt initiativ från Stockholms stad och ramarna för nätverket sattes i ett budgetuppdrag för 2019. Integrationspakten lanserades 30 september 2019 och samlade per 2020-08-30 cirka 220 aktörer, främst företag och civilsamhällesaktörer men även offentliga bolag och myndigheter. Nätverket är en plattform för utbyte av inspiration, kunskap och idéer, för initiering av nya samarbeten och dialoger samt för att synliggöra medlemmarnas engagemang. Det övergripande syftet är att ge större utväxling på medlemmarnas ambitioner och initiativ.

Integrationspakten har tre grundläggande mål:

- att möta arbetsgivares behov av kompetens
- att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb
- att stärka integrationen i Stockholm genom att fler deltar i arbetslivet

Integrationspaktens målgrupp är **medlemmarna** som vill bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad och stad samt **individerna** som står utanför arbetsmarknaden (och som utgör målgruppen för medlemmarnas bidrag till en mer inkluderande arbetsmarknad och stad).

2.3 UTVÄRDERINGSUPPDRAGET

Föreliggande utvärdering har genomförts av Sweco på uppdrag av Stockholms stad. Ansvariga för utvärderingen har varit Tomas Källberg och Tora Färnström samt kvalitetssäkrare Magnus Björkström.

Utvärderingens ramverk utgörs av två huvudfrågeställningar samt ett antal underfrågor. Nedan följer de två huvudfrågeställningarna (den andra frågeställningen är uppdelad i två delfrågeställningar):

1. På vilket sätt möjliggör Integrationspakten för medlemmarna att växla upp sina idéer och initiativ för att kunna bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad och stad?
2. a) Hur bidrar medlemmarna till Integrationspaktens mål för individerna som deltar i förvaltningens insatser: att korta vägen till svenska språket, utbildning och arbete?
b) Hur bidrar medlemmarna till Integrationspaktens mål för individerna i staden generellt: att korta vägen till svenska språket, utbildning och arbete?

Dessa frågor har brutits ner i ett antal underfrågor av Stockholms stad, se tabell 1 nedan (Swecos kategorisering). Sweco har även kompletterat underfrågorna med ytterligare frågor, se frågor i kursivt. Inom parentes anges vilken huvudfrågeställning utvärderingsfrågan i huvudsak bidrar till att besvara.

Tabell 1. Utvärderingsfrågorna.

Kännedom/kunskap om och engagemang i Integrationspakten	• Har medlemmen fått ökad kännedom om Stockholms stads arbete med integration och arbetsmarknadsinsatser och vilka möjligheter till samverkan med staden som finns? (1) • Bidrar medlemmen genom något av stadens verktyg (partnerskap, mentorskap, jobbspår, APL etc.)? (1, 2a)
Aktörssammansättningen i Integrationspakten	• <i>Har Integrationspakten nått ut till relevanta aktörer? Om inte, vilka saknas i nätverket? (1)</i>
Processen	• <i>Hur väl fungerar Integrationspaktens upplägg för medlemmarna? Finns en balans mellan nätverksträffar/större gemensamma forum och mer spetsigt innehåll? (1)</i>
Synliggörande av aktörens sociala hållbarhetsarbete	• Upplever medlemmen att deras arbete för en mer inkluderande arbetsmarknad synliggörs genom Integrationspakten? (1)

Integrationspaktens relevans och resultat	• Upplever medlemmen medlemsnätverket som ett relevant sammanhang som bidrar till inspiration och handling för en mer inkluderande arbetsmarknad? Om ja, på vilket sätt och vad har det resulterat i? (1) • Vilka resultat har arbetet lett till för individerna som utgör medlemmarnas målgrupp? Hur har Integrationspakten bidragit till dessa resultat? (2a, 2b) • Vilka effekter för individerna förväntar sig medlemmarna kunna se länge fram? (2a, 2b) • Upplever medlemmar det tydligt vilka resultat som Integrationspakten förväntas leda till utifrån de för paktarbetet uppsatta målen? (1)
Mervärde	• Vad tillför Integrationspakten utöver det arbete som redan bedrivs i staden? Vad består mervärdet i (nätverk, nya aktiviteter som skapar mervärden, synergier när befintliga aktiviteter knyts ihop)? (1, 2a, 2b)
Utvecklingsområden för Integrationspakten	• Hur skulle medlemmen vilja utveckla sitt medlemskap i integrationspakten? Hur skulle Integrationspakten kunna utvecklas som plattform och nätverk? (1)

2.4 UTVÄRDERINGENS METOD

Utvärderingen har genomförts genom en enkätundersökning, intervjuer med medlemmar, intervjuer med strategiskt ansvariga för Integrationspakten samt dokumentstudier och intern analys.

Enkätundersökningen gick ut som en webbenkät till samtliga medlemmar i Integrationspakten. Syftet med enkäten var att ge en bred bild av hur medlemmarna ser på satsningens syfte, aktiviteter, resultat och effekter samt kartlägga medlemmarnas eget deltagande i Integrationspakten. Svarsfrekvensen för enkätundersökningen blev, efter tre påminnelseutskick, 40 %. Svarsfrekvensen är i linje med utvärderarnas förväntningar. Givet att relativt många medlemmar inte varit djupt involverade i satsningen utan endast deltagit på nätverksträffar och liknande är det svårt att få en svarsfrekvens över 40–45 %. En enklare bortfallsanalys har dock gjorts och den visar att 58 % av de svarande representerar ett privat företag, 29 % en ideell aktör och 13 % en offentlig aktör vilket indikerar att spridningen bland de svarande är i linje med medlemskårens sammansättning som helhet, med en liten överrepresentation för civilsamhället och offentliga aktörer bland de svarande – se figur 1 för referens.

Som komplement till enkätundersökningen har 11 intervjuer gjorts med medlemmar. Intervjuerna syftade till att fördjupa enkätsvaren och beskriva hur medlemmarna ser på Integrationspakten samt utifrån detta identifiera utvecklingsområden och förbättringsförslag. Urvalet av intervjurespondenter gjordes baserat på svaren i enkätundersökningen och representerar en spridning av positiva och kritiska svar samt svar från olika aktörstyper.

Fyra intervjuer har också genomförts med strategiskt ansvariga för satsningen i Stockholm stad:

- Rebecka Hagman, strateg och samordnare för Integrationspakten
- Karin Eriksson-Bech, utvecklingschef arbetsmarknadsförvaltningen
- Karina Uddén, förvaltningschef arbetsmarknadsförvaltningen
- Gabriel Bergin, borgarrådssekreterare arbetsmarknads-, integrations-, och idrottsroteln

Intervjuerna syftade till att kartlägga Integrationspaktens initiering och utformning samt kartlägga hur insatsen förhåller sig till målformuleringar och andra insatser i staden. De har vidare syftat till att kartlägga hur personer som arbetat med satsningen på olika nivåer ser på Integrationspaktens aktiviteter, resultat och effekter.

Materialet har sammanställts och analyserats internt hos Sweco av konsultteamet som är ansvariga för utvärderingen. Konsultteamet ansvarar också för utvärderingens slutsatser och rekommendationer.

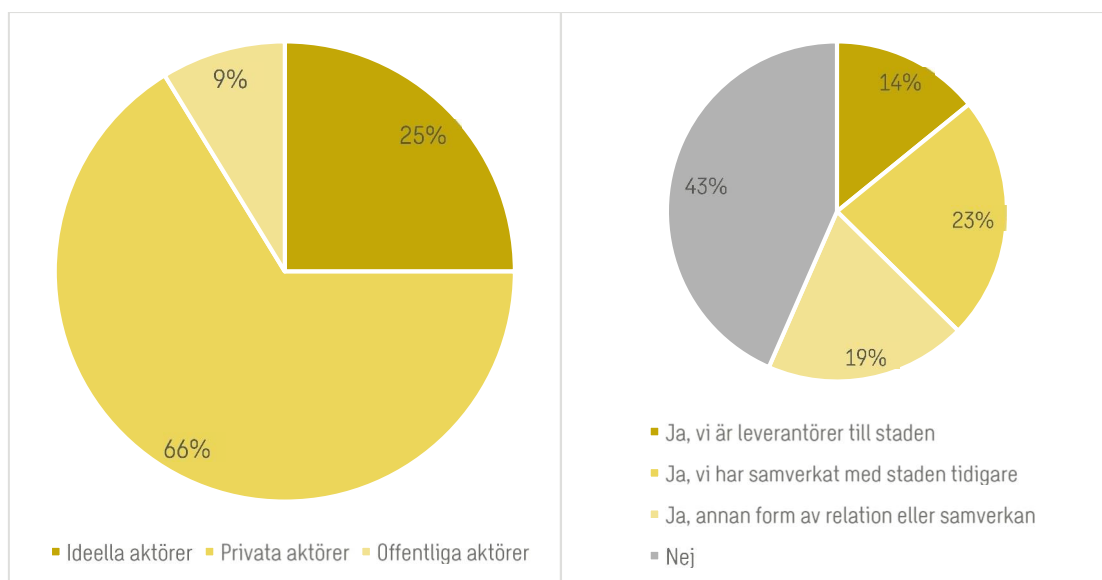
3. INTEGRATIONSPAKTENS GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

I detta kapitel bedöms Integrationspaktens genomförande och resultat utifrån empirin samt utvärderarnas egen analys. Kapitlet innehåller inte en redogörelse för hur resultatet relaterar till utvärderingsfrågor och uppsatta mål. Detta analyseras och presenteras i efterföljande kapitel, *Målpuppfyllelse*.

3.1 BRED UPPSLUTNING AV AKTÖRER GENOM AKTIVT ARBETE FRÅN STOCKHOLMS STAD

Totalt hade Integrationspakten ca 220 medlemmar då föreliggande utvärdering initierades. Aktörssammansättningen som presenteras i figur 1 visar att en klar majoritet av medlemmarna är privata aktörer, varav de flesta är företag och övriga är branschorganisationer, arbetsgivarorganisationer och företagsnätverk. Cirka 25 % är ideella aktörer och en mindre andel är offentliga aktörer – flera är offentliga bolag men även myndigheter och kommunala förvaltningar förekommer.

Figur 1. *Vänster figur:* Aktörssammansättningen i Integrationspakten (Swecos kodning¹). *Höger figur:* Medlemmarnas tidigare relation till Stockholms stad, svar på enkätfrågan: "Har ni en relation eller ett affärsförhållande med Stockholms stad utöver medlemskapet i Integrationspakten? Välj det svarsalternativ som stämmer bäst på er".



¹ Sweco har kodat aktörerna efter aktörstyp baserat på namn och organisationsform samt egen research kring aktörernas arbete. Enstaka felkodningar kan förekomma.

I enkätundersökningen ställdes en fråga om medlemmarnas relation till Stockholms stad innan Integrationspakten. 43 % av enkätrespondenterna hade ingen relation alls med staden innan medlemskapet i Integrationspakten. 23 % hade tidigare samverkat med staden kring arbetsmarknads- och kompetensförsörjningsfrågor medan övriga medlemmar tidigare varit leverantörer till staden eller haft en annan form av relation eller samverkan med staden. Resultatet indikerar att Integrationspakten i relativt hög grad når ut till aktörer som staden inte har någon relation med och att många av de medlemmar som sedan tidigare har haft en relation till staden har haft en typ av relation som inte handlat om integrationsfrågor.

Störst andel medlemmar utan någon form av tidigare relation med Stockholms stad finns bland de privata företagen, 48%. Bland de offentliga aktörerna, inklusive offentliga bolag, är det endast 25 % som inte hade någon relation med staden som föregick medlemskapet i Integrationspakten.

Vidare visar resultaten att en majoritet av medlemmarna (71 %) fick kännedom om Integrationspakten genom att staden tog kontakt med dem eller genom utskick medan endast 19 % fick kännedom genom tips från bekanta eller kollegor. Skillnaderna mellan hur olika typer av medlemmar fick kännedom om satsningen är små, men företagen har i något större utsträckning än föreningarna fått kännedom genom bekanta eller kollegor medan föreningarna i större utsträckning fått kännedom genom kontakter eller utskick från Stockholms stad.

Resultaten är förväntade med tanke på att Integrationspakten lanserades endast ett år innan framläggningen av denna utvärdering och visar på hur centralt stadens arbete med att nå ut har varit under det första året. Det går dock att förvänta sig att andelen som får kännedom om Integrationspakten på andra sätt, genom exempelvis tips från branschkollegor, bör öka framledes när Integrationspaktens varumärke stärks och kännedomen om satsningen ökar.

Enkätsvaren indikerar att Stockholms stad har bedrivit ett aktivt och framgångsrikt arbete i att nå ut till och rekrytera medlemmar från flera sektorer och branscher. Samtidigt är det svårt att i utvärderingen bedöma hur väl verksamheten lyckats i rekryteringen, givet att antalet potentiella medlemmar är mycket stort och att bara en liten andel av dessa faktiskt är medlemmar.

3.2 STOR ANDEL AKTIVA MEDLEMMAR MEN POTENTIAL FÖR HÖGRE AKTIVITET FRAMÖVER

Enkätundersökningen indikerar att en stor majoritet av Integrationspaktens medlemmar är aktiva medlemmar²; nästan 9 av 10 medlemmar har deltagit i någon typ av aktivitet inom ramen för Integrationspakten; 71 % har deltagit vid medlemsträffar eller seminarier, 20 % har haft ett jobbparterskap med staden, 17 % har deltagit i mentorskap och 10 % har drivit samverkansprojekt med staden. 42 % av enkätrespondenterna har deltagit i någon aktivitet, såsom jobbparterskap, mentorskap, samverkansprojekt, utöver att delta vid medlemsträffar eller seminarier – som en följd av medlemskapet i Integrationspakten. Civilsamhällesaktörerna sticker ut

²Med "aktiv" avses medlemmar som medverkat på någon typ av aktivitet inom ramen för Integrationspakten, här inkluderas även medverkan på medlemsträffar.

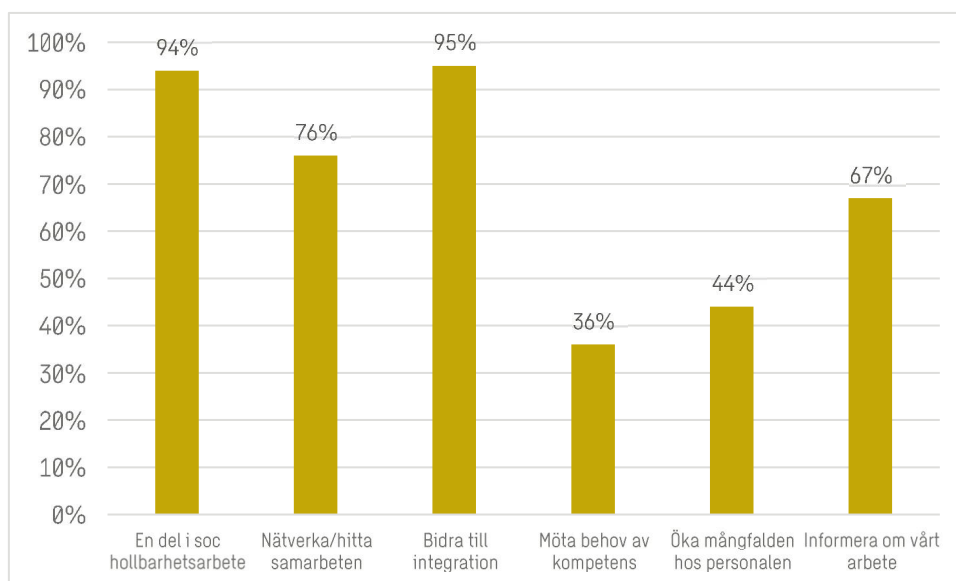
genom att de i lägre utsträckning än företagen tagit del av stadens verktyg som jobbparterskap och jobbspår. Swecos tolkning är att detta sannolikt beror på att föreningarna i lägre utsträckning än företagen ser sin roll i Integrationspakten som en del av sin arbetsgivarroll. Däremot har föreningarna i större utsträckning drivit samverkansprojekt tillsammans med Stockholms stad.

Utvärderarna menar att resultatet bör tolkas med viss försiktighet. Sannolikt är andelen aktiva medlemmar lägre bland de som inte besvarat enkäten, men resultatet är ändå en tydlig indikation på en relativt hög aktivitetsnivå bland medlemmarna. Den lägre aktiviteten bland civilsamhället kan sannolikt förklaras av att flera av verktygen Integrationspakten tillhandahåller vänder sig till medlemmarna i egenskap av arbetsgivare, och de ideella aktörerna deltar vanligen inte i nätverket som arbetsgivare utan bidrar istället med exempelvis expertkunskap eller kontaktytor mot målgruppen. Medlemmarna ger också uttryck för en önskan om att bli mer operativa. En stor andel av medlemmarna (51 %) uttrycker att de framöver vill genomföra samverkansprojekt med staden. Det finns även ett stort intresse för jobbparterskap och mentorship. De ideella aktörerna är särskilt intresserade av samverkansprojekt med staden.

3.3 MEDLEMMARNAS SYFTE MED SITT MEDLEMSKAP ÄR ATT BIDRA TILL INTEGRATION – MEN OSÄKERHET FINNS KRING FÖRVÄNTADE RESULTAT FÖR DEN EGNA ORGANISATIONEN

Nästan samtliga medlemmar i Integrationspakten ser medlemskapet som ett led i sitt sociala hållbarhetsarbete och som ett sätt att bidra till integration. Att bidra till att minska utanförskapet i Stockholm och stärka sin roll som en positiv samhällskraft är alltså centrala drivkrafter bakom medlemskapet. En stor andel, 67 %, anger att man blev medlem för att informera om och tillgängliggöra sitt eget arbete för en mer inkluderande stad. Andelen som ser pakten som ett sätt att möta det egna kompetensbehovet och öka mångfalden i den egna personalstyrkan är betydligt lägre; 36 % respektive 44 % av medlemmarna anger att dessa är viktiga skäl till medlemskap i Integrationspakten.

Figur 2. "Varför är din organisation med i Integrationspakten? Gradera nedan alternativ på skala 1-6 efter hur viktigt skälet är till att din organisation är med i Integrationspakten. 1 indikerar "inte alls viktigt" och 6 indikerar "mycket viktigt". Andel som svarar 4-6 på skalan)³.



Enkätundersökningens resultat indikerar att drygt sex av tio medlemmar ser det som tydligt vilka resultat Integrationspakten ska leda till för stockholmare utanför arbetsmarknaden respektive för staden som helhet. Däremot anser endast 38 % att det är tydligt vilka resultat satsningen ska leda till för deras organisation. Skillnaden kan sannolikt delvis förklaras av att många medlemmar främst ser Integrationspakten som ett sätt att bidra till integration, snarare än att möta interna kompetensutmaningar – vilket kan bidra till att de förväntade resultaten för den egna organisationen blir mer otydliga.

Skillnaderna mellan olika aktörstyper är generellt små men för civilsamhället är Integrationspakten som plattform för nätverkande och för att informera om det egna arbetet något viktigare än de privata företagen. Kompetensförsörjning och ökad mångfald bland de anställda är viktigare syften med medlemskapet för de privata företagen än för civilsamhället.

Utvärderarna ser det faktum att en betydligt lägre andel medlemmar uppger kompetensbehov än socialt ansvar som ett skäl till medlemskap som en viktig signal till Integrationspakten. Medlemmar som främst vill ta socialt ansvar kan exempelvis ha större behov av en behovsbild

3 Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

För att det ligger i linje med våra strategier och vårt interna arbete med socialt ansvar och/eller hållbarhet

För att nätverka och/eller hitta nya samarbetspartners

För att bidra till integration av stockholmare som idag står utanför arbetsmarknaden

För att möta vårt eget kompetensförsörjningsbehov

För att öka mångfalden bland de som arbetar hos oss

För att informera om och tillgängliggöra vårt eget arbete (tjänster, produkter, utbildningar, verksamheter) för en mer inkluderande stad och arbetsmarknad

och kravställning från staden för att identifiera hur de som aktör kan göra störst skillnad, eftersom medverkan styrs av en vilja att ta samhällsansvar. Samtidigt finns också exempel på arbetsgivare som tydligt formulerat sammanhangen mellan sitt sociala hållbarhetsarbete och sitt HR- och rekryteringsarbete. För dessa är den egna behovsbilden sannolikt mer vägledande för det sociala hållbarhetsarbetet och därmed för deras medverkan i Integrationspakten.

Vidare har pandemin förändrat förutsättningarna för en del medlemmars medverkan – inte minst i en av de viktigaste integrationsmotorerna, besöksnäringen. Pandemin har också inneburit stora förändringar för målgruppen ungas förutsättningar på arbetsmarknaden. Utvärderarna ser att det innebär förändrade förutsättningar för flera av medlemmarna att på kort sikt bidra i Integrationspakten, samtidigt som Integrationspakten förefaller fungerat som en plattform för dialog och praktiska lösningar i personalfrågor mellan branscher som drabbats hårt av pandemin och branscher som inte drabbats eller gynnats av pandemin.

3.4 TYDLIGARE MÅLSTYRNING EFTERFRÅGAS FÖR ATT TYDLIGGÖRA SYFTE OCH FÖR- VÄNTANSBILD

Utifrån de öppna svaren i enkätundersökningen och intervjuer är det tydligt att många medlemmar upplever Integrationspaktens syfte som otydligt, såväl när det gäller innehållet i arbetet som förväntade resultat och målsättningar. Generellt upplevs det övergripande syftet och visionen som tydlig medan det finns otydligheter i vad man som medlem kan förvänta sig av Integrationspakten och vilket stöd som erbjuds medlemmarna inom ramen för Integrationspakten. Flera medlemmar efterfrågar konkreta målsättningar att arbeta mot; medlemmarna efterfrågar delmål och mätbara mål som tydliggör syftet, ger en gemensam färdplan och förväntansbild på medlemmarna och medlemskapet. Metoder för uppföljning och effektmätning efterfrågas också.

I intervjuerna med strategiskt ansvariga för Integrationspakten framhålls uppföljningen av Integrationspaktens operativa mål som en utmaning. En del av utmaningen handlar om att skilja effekterna av Integrationspakten från effekterna av arbetsmarknadsförvaltningens generella arbete. Verktøyen som används i Integrationspakten används även i övrig verksamhet vilket gör att det inte alltid är tydligt huruvida ett resultat, exempelvis en nyanställning, är ett resultat av Integrationspaktens arbete. Det kan exempelvis handla om att arbetet inom Integrationspakten leder till att en aktör börjar använda sig av ett av stadens verktyg men att det operativa arbetet med verktyget sker inom ordinarie verksamhet.

Utvärderarna bedömer att syfte och resultat kan tydliggöras genom att, i samråd med medlemmarna, utveckla målstrukturen för insatsen. Resonemang kring hur detta kan genomföras utvecklas i avsnitt 5.1.

3.5 ÄNDAMÅLSENLIG AKTÖRSSAMMANSÄTTNING MEN FLER AKTÖRER SOM INTE AR- BETAT MED INTEGRATION TIDIGARE OCH MER CIVILSAMHÄLLE EFTERFRÅGAS

Sweco tillfrågade också medlemmarna om de saknade några aktörer i Integrationspakten. Den generella bilden är att plattformen har en bra bredd av aktörer som medlemmar. Flera aktörer efterfrågar dock:

- Fler ideella organisationer som stödjer integration och individer på vägen mot arbete och studier på andra sätt än genom att erbjuda studier och arbete i den egna verksamheten. Detta för att stärka Integrationspaktens roll för de individer som står längst från arbetsmarknaden
- Fler aktörer utan ett aktivt och synligt integrationsarbete sedan tidigare i bemärkelsen aktörer som inte vanligtvis samverkar med andra aktörer kring integration – här efterfrågas mer uppsökande arbete från stadens sida. Detta bedöms av medlemmarna vara viktigt för att Integrationspakten ska bredda engagemanget kring frågorna

Här bör dock noteras att det främst är ideella aktörer som efterfrågar fler ideella aktörer. I övrigt ser svaren snarlika ut för civilsamhällesaktörerna och företagen. Det finns också exempel på medlemmar som menar att man inte bara bör tänka *aktör* utan också behöver tänka *person* – en del medlemmar efterfrågar ett större inslag av beslutsfattare på Integrationspaktens träffar, det vill säga personer som inte nödvändigtvis arbetar dedikerat med integrationsfrågorna. Det förekommer också medlemmar som efterfrågar fler statliga aktörer – alltså aktörer som skapar förutsättningarna för integration, såsom Arbetsförmedlingen – samt utbildningsaktörer som folkhögskolor och vuxenutbildning. I intervjuer med strategiskt ansvariga framkommer också en ambition om att bli mer strategiska i rekryteringen av nya medlemmar och rikta sig tydligare mot aktörer som kompletterar befintliga medlemmar. Däremot framkommer inte i materialet exakt vilka typer av medlemmar i termer av branscher eller typer av organisationer som det handlar om.

Utvärderarna menar att frågan om aktörssammansättning reser flera frågor. Är alla medlemmar välkomna i Integrationspakten eller bör Stockholms stad arbeta strategiskt med att nå ut till vissa typer av medlemmar? Finns något tak för antal medlemmar? Om inte, krävs en mer utvecklad struktur med undergrupper för att facilitera ett nätverk med ett väldigt stort antal medlemmar?

3.6 STÄRKT SAMVERKAN MED STOCKHOLMS STAD SAMT NYREKRYTERINGAR ÄR TYDLIGA RESULTAT – MEN SVAGARE RESULTAT NÄR DET GÄLLER SAMVERKAN MELLAN MEDLEMMAR OCH SYNLIKGÖRANDE AV HÅLLBARHETSARBETE

En majoritet av medlemmarna ser att Integrationspaktens lett till nya kontakter eller samverkan med staden (62 %) samt ny kunskap om stadens integrationsarbete (75 %). Öppna svar och intervjuer indikerar att medlemmarna ser ett stort värde i plattformen som ett sätt att tillgängliggöra Stockholms stads arbete och verktyg. 36 % anger att Integrationspakten även lett till kontakter eller samverkan med andra medlemmar och lika många anger att medlemskapet lett till synliggörande av det egna mångfaldsarbetet, trots den generellt kritiska bilden kring Integrationspaktens kommunikationsstöd (se avsnitt 3.7).

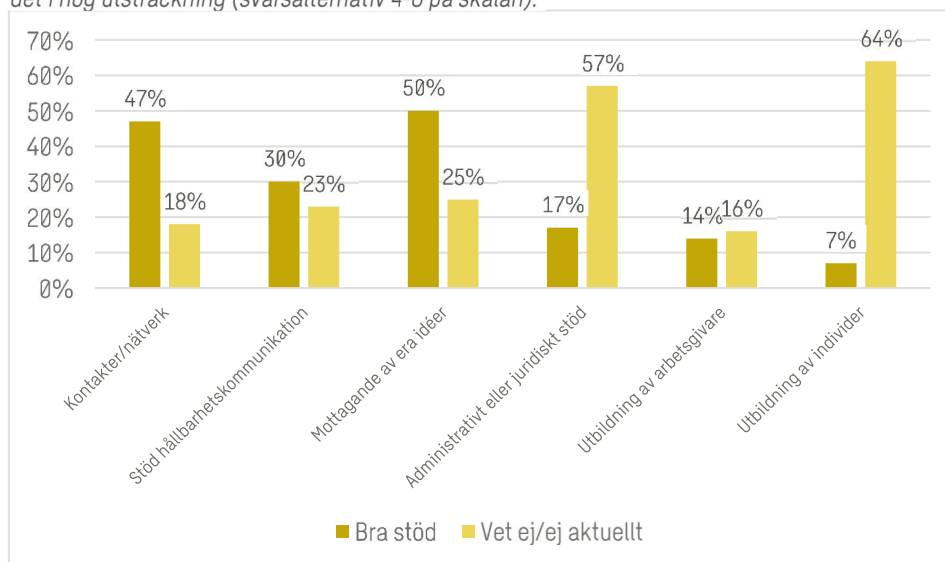
18 % menar att Integrationspakten lett till ökat engagemang bland medarbetare och 10 % uppger kompetensutveckling av nyrekryterade anställda eller praktikanter som ett resultat. 11 % uppger att medlemskapet lett till nya rekryteringar av anställda, främst med anställningsstöd eller rekrytering av praktikanter. Fler medlemmar uppger att Integrationspakten lett till rekrytering av anställda än praktikanter. Resultaten är genomgående snarlika för ideella aktörer och privata företag.

Utvärderarna menar att resultaten när det gäller nya kontakter/samverkan med staden samt ny kunskap om stadens integrationsarbete är goda. Även resultaten när det gäller rekrytering av anställda är att betrakta som relativt goda, givet att satsningen är ny och att medlemskåren är stor – varav flertalet inte har rekrytering av nyanställda som syfte med sitt medlemskap. Däremot är resultaten när det gäller nya kontakter eller samverkan med andra medlemmar, som tillhör Integrationspaktens kärna, att betrakta som relativt svaga.

3.7 MEDLEMMARNA EFTERFRÅGAR STÄRKT NÄTVERKS- OCH KOMMUNIKATIONSSTÖD SAMT ETT TYDLIGGÖRANDE AV SATSNINGENS SYFTE

Medlemmarnas upplevelse av stödet från Integrationspakten och Stockholms stad varierar beroende på aspekt av stödet som studeras. En relativt stor andel av medlemmarna, 47 %, menar att stödet till kontaktskapande och nätverkande är bra eller mycket bra men 35 % ser stödet som svagt eller mycket svagt. Stödet i kommunikation av medlemmarnas medlemskap och sociala hållbarhetsarbete upplevs generellt som relativt svagt – 38 % anger att stödet varit helt otillräckligt eller mycket svagt (1-2 på en sexgradig skala). Detta gäller särskilt företagen där hela 44 % svarar att stödet varit helt otillräckligt eller mycket svagt. Medlemmarnas syn på stöd till nätverkande och kommunikation utvecklas under avsnitt 3.7 och 3.8.

Figur 3. "Hur upplever du det stöd din organisation fått av Integrationspakten och Stockholms stad i de aktiviteter där ni samverkat med staden? Gradera din upplevelse på en skala 1-6 där 1 indikerar "inget stöd alls/helt otillräckligt stöd" och 6 indikerar "mycket bra stöd". "Bra stöd" indikerar andel som indikerar att de håller med om påståendet i hög utsträckning (svarsalternativ 4-6 på skalan).



⁴ Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

Kontakter eller nätverk

Stöd i att kommunicera ert medlemskap och ert sociala hållbarhetsarbete

Stadens mottagande av era egna idéer och initiativ om samverkan

Vägledning och/eller administrativt eller juridiskt stöd i rekryteringar

Utbildning av er som arbetsgivare

Utbildning av individerna som ska arbeta i er verksamhet

Medlemmarna efterfrågar också mer proaktivitet och en tydligare kravställning från staden – de vill veta hur de kan bidra. Generellt upplevs stadens mottagande av medlemmarnas initiativ och idéer som starkt. 50 % upplever stadens stöd som starkt även om en betydande minoritet, 25 %, ser stödet som svagt. Resultaten är snarlika oavsett aktörstyp, däremot är det värt att notera att de privata företagen i högre utsträckning svarar *vet ej* på frågan. Det finns dock exempel på medlemmar som ger uttryck för att deras kontaktpersoner i staden och Integrationspakten har varit avvaktande eller inte stöttat dem i deras initiativ, till exempel genom att facilitera samverkan. En del efterfrågar också en tydligare involvering av medlemmarna i planeringen. Här tolkar utvärderarna att det delvis handlar om en diskrepans i förväntansbild, där flera medlemmar ser att Integrationspakten som aktör ska driva projekt och aktiviteter medan staden ser satsningen som en plattform med verktyg som medlemmarna kan nyttja eller använda för att skapa egna samverkansinitiativ. Flera medlemmar har också svårt att förstå plattformens innehåll, en bild som delvis delas av strategiskt ansvariga för Integrationspakten. Även de ser utmaningar i att kommunicera vad Integrationspakten "är" samt satsningens innehåll.

När det gäller stöd i utbildning av arbetsgivare och individer samt administrativt eller juridiskt stöd känner de flesta medlemmar inte till om sådant stöd finns eller ser inte att sådant stöd varit aktuellt för dem. Generellt svarar relativt många medlemmar *vet ej/ej* aktuellt på frågorna om Stockholms stads stöd. Utvärderarna menar dock att detta kan bero på att medlemmar inte haft behov av vissa typer av stöd – det behöver alltså inte indikera en låg kännedom om det stöd som finns.

Utvärderarna bedömer sammantaget att det finns behov av att utveckla vissa typer av stöd som ges inom ramen för Integrationspakten, något som beskrivs under avsnitt 3.8 och 3.9. Samtidigt är det viktigt att tydligt kommunicera Integrationspaktens avgränsningar – om Stockholms stad främst ser sig som facilitator av medlemsnätverket Integrationspakten bör detta vara väldigt tydligt för att säkerställa en samsyn kring vad nätverket är, vilka som driver nätverket framåt och vilka förväntningar medlemmarna bör ha på Stockholms stad. Det är även värt att notera att de privata företagen tenderar att svara *vet ej* i större utsträckning än de ideella aktörerna, vilket kan vara en indikation på att företagen inte undersökt möjligheterna till stöd i lika stor utsträckning som de ideella medlemmarna.

3.8 NÄTVERKANDE I MINDRE GRUPPER UNDER TRÄFFARNA ÄR ETT SÄTT ATT OPERATIONALISERA OCH KONKRETISERA KONTAKTSKAPANDET

De digitala medlemsträffarna, som av utvärderarna upplevs som Integrationspaktens nav, upplevs av medlemmarna som mycket välgjorda med innehåll som inspirerar och lyfter goda exempel samt potentiella samarbetspartners. Enstaka medlemmar menar dock att formatet för medlemsträffarna är alltför formaliserat och efterfrågar en mer avslappnad profil som minskar det mentala avståndet mellan medlemmarna och Integrationspakten som plattform.

Den i särklass vanligaste synpunkten i utvärderingsmaterialet är att Integrationspaktens format behöver utvecklas för att ge mer utrymme för nätverkande mellan medlemmarna. Medlemmar lyfter att ett mer spetsigt och behovs-/utmaningsdrivet nätverkande är centralt för att Integrationspakten ska kunna bli operativ och därmed behålla sin relevans. Här efterfrågas

mindre forum för dialog och initiering av samverkan mellan aktörer i pakten, något som framhålls som särskilt viktigt för att möjliggöra digitalt nätverkande. En del pekar på arbetsgrupper sammansatta av staden som en väg. Andra lyfter vikten av nätverkande i mindre konstellationer under medlemsträffarna; här framförs ”möten i mötet” med mindre grupper (så kallade breakoutrooms) med slumpmässigt sammansatta grupper som ett alternativ. Ett annat förslag som framförs är workshops med olika teman där medlemmarna väljer workshop att medverka i baserat på sitt intresseområde och erbjudande. Vikten av att utveckla och spetsa nätverkandet lyfts brett av de aktörer och aktörstyper som medverkat i enkätundersökning och intervjustudie.

3.9 STÄRKTA KANALER FÖR INTERN OCH EXTERN KOMMUNIKATION EFTERFRÅGAS

Flera medlemmar efterfrågar, utöver LinkedIn, en intern kommunikationsplattform som synliggör medlemmarna och initiativen och möjliggör mer riktat utbyte mellan medlemmarna. Flera uttrycker svårigheter att identifiera samverkanspartners bland medlemmarna. En idé för att förenkla matchning av medlemmar är att inkludera en medlemskarta i en gemensam portal. En sådan karta kan synliggöra medlemmarna utifrån vad de vill åstadkomma och exempel på vad de kan bidra med i Integrationspakten som kan facilitera utbyte mellan träffarna. Medlemmarna efterfrågar också en plattform där praktikplatser och jobb läggs upp som blir synliga för både kandidater och andra medlemmar i Integrationspakten. Förutom att en sådan plattform skulle fungera som matchningskanal kan den också både synliggöra det arbete som bedrivs internt och inspirera andra aktörer.

En del medlemmar efterfrågar också mer information om vilka verktyg som finns att tillgå, information som utvärderarna ser skulle kunna samlas i en sådan portal. En sådan portal skulle också kunna användas för att initiera medlemsdrivna aktiviteter såsom webinarier på medlemsinitiativ. Det finns även förslag på att rikta kommunikationen inom Integrationspakten för att säkerställa att den kommunikation som når medlemmarna är skraddarsydd för dem.

En del medlemmar menar att staden även kan utveckla stödet till medlemmarnas kommunikation av medlemskapet och innehållet i medlemskapet genom att exempelvis ta fram både material som kan delas av medlemmarna externt och rörligt material som kan delas av Integrationspakten på LinkedIn. Frågorna kring extern kommunikation lyfts främst av de privata företagen.

3.10 MÖJLIG POTENTIAL I ATT TYDLIGARE INTEGRERA STOCKHOLMS STADS EGEN ROLL FÖR ATT VÄXLA UPP INTEGRATIONSPAKTEN

Ett mindre antal medlemmar menar att staden tydligare bör koppla Integrationspakten till sin egen roll som arbetsgivare, beställare och integrationsmotor. Här lyfts upphandlingsprocesser, där till exempel sociala och arbetsmarknadsintegrerande kravställningar kan användas för att ta ansvar i beställarrollen, som viktig för att staden ska driva på och agera som förebild i arbetet. Det finns även exempel på arbetsintegrerande sociala företag som efterfrågar riktade uppdrag till sociala företag med krav på att utbilda och anställa arbetslösa. Sådana medskick kommer från ideella aktörer.

Integrationspaktens potentiella roll som forum för att identifiera och arbeta med mer strukturella frågor, kring exempelvis stadens organisation och regelverk eller behov i det kommunala utbildningssystemet, lyfts också. Utvärderarna tolkar svaren som att medlemmarna vill att Stockholms stad ska använda input från medlemmarna i Integrationspakten för att kartlägga hinder där Stockholms stad kan driva förändring i de egna verksamheterna eller i samråd med andra aktörer.

4. INTEGRATIONSPAKTENS MÅLUPPFYLLELSE

I detta kapitel redogörs för utvärderarnas bedömning av Integrationspaktens resultat/måluppfyllelse avseende utvärderingsfrågorna samt när det gäller att nå de uppsatta målen för insatsen. Då utvärderarna bedömer att svaren på utvärderingsfrågorna ger en mer heltäckande bild av satsningens resultat än måluppfyllelsen för de grundläggande målen fokuserar kapitlet på utvärderingsfrågorna.

4.1 RESULTAT AVSEENDE UTVÄRDERINGSFRÅGORNA

Utvärderingen har två huvudfrågeställningar att besvara:

1. På vilket sätt möjliggör Integrationspakten för medlemmarna att växla upp sina idéer och initiativ för att kunna bidra till en mer inkluderande arbetsmarknad och stad?
2. a) Hur bidrar medlemmarna till Integrationspaktens mål för individerna som deltar i förvaltningens insatser: att korta vägen till svenska språket, utbildning och arbete?
b) Hur bidrar medlemmarna till Integrationspaktens mål för individerna i staden generellt: att korta vägen till svenska språket, utbildning och arbete?

Dessa frågeställningar är brett formulerade och därför svåra att besvara i korthet. Frågorna kräver därför en nedbrytning i delfrågor, varför ett antal underfrågor fungerat som huvudsakligt ramverk för utvärderingen. I tabell 2 framgår dessa samt utvärderarnas bedömning av de resultat Integrationspakten har uppnått för respektive fråga.

Tabell 2. Bedömning av Integrationspaktens resultat utifrån utvärderingsfrågorna. Grönt indikerar **god måluppfyllelse**, orange indikerar **viss måluppfyllelse** och rött indikerar **ingen /helt otillräcklig måluppfyllelse**.

Utvärderingsfråga	Utvärderarnas bedömning/svar på utvärderingsfrågan
Har medlemmen fått ökad kännedom om Stockholms stads arbete med integration och arbetsmarknadsinsatser och vilka möjligheter till samverkan med staden som finns? Bidrar medlemmen genom något av stadens verktyg (partnerskap, mentorskap, jobbspår, APL etc)?	Enkätundersökningen indikerar att medlemskapet inneburit att 75 % av medlemmarna har fått ökad kännedom om stadens arbete och att 62 % har fått nya kontakter eller inlett samverkan med Stockholms stad. 42 % av enkätrespondenterna har bidragit genom något av stadens verktyg som en följd av medlemskapet. Intervjuerna bekräftar bilden av att Integrationspakten höjt kunskapsnivån och att engagemanget för satsningen är stort. Sweco bedömer sammantaget resultaten på denna utvärderingsfråga som goda .
Har Integrationspakten nått ut till relevanta aktörer? Om inte, vilka saknas i nätverket?	Integrationspakten har nått ut till en stor bredd av medlemmar. Vid tidpunkten för denna utvärderings framläggande fanns cirka 220 medlemmar, varav flertalet i privat sektor och civilsamhälle. Dock efterfrågas fler aktörer som inte redan bedriver ett aktivt integrationsarbete samt fler aktörer i civilsamhället. Även om det finns synpunkter kring aktörssammansättningen i utvärderingsmaterialet och potentialen för ytterligare medlemmar är stor bedöms Integrationspakten nått ut till ett stort antal aktörer i en bredd av sektorer och branscher på en begränsad

	tid. Utvärderarna bedömer därför sammantaget resultaten som goda.
<i>Hur väl fungerar Integrationspaktens upplägg för medlemmarna? Finns en balans mellan nätverks-träffar/större gemensamma forum och mer spetsigt innehåll?</i>	Utvärderarna ser nätverksträffarna som Integrationspaktens nav och enkätundersökning samt intervjuer indikerar att träffarna upplevs som intressanta för medlemmarna. Dock saknas mer riktade, mindre forum för nätverkande och initiering av nya projekt. Medlemmarna upplever generellt att det saknas en balans mellan gemensamma forum och mer spetsigt innehåll, och att Integrationspakten bör fokusera mer på spetsigt innehåll framgent. Utvärderarna bedömer att Integrationspakten uppnår vissa resultat för denna utvärderingsfråga.
Upplever medlemmen att deras arbete för en mer inkluderande arbetsmarknad synliggörs genom Integrationspakten?	Enkätundersökningen visar att 36 % av respondenterna anser att medlemskapet lett till synliggörande av deras mångfaldsarbete. Dock uppger 38 % av medlemmarna att stödet i kommunikation har varit helt otillräckligt eller mycket svagt, att jämföra med 16 % som uppger att de fått ett mycket bra stöd. Samttaget bedömer utvärderarna att Integrationspakten uppnår vissa resultat för denna utvärderingsfråga.
<i>Vilka resultat har arbetet lett till för individerna som utgör medlemmarnas målgrupp? Hur har Integrationspakten bidragit till dessa resultat? (2a, 2b)</i> <i>Vilka effekter för individerna förväntar sig medlemmarna kunna se länge fram? (2a, 2b)</i>	11 % av medlemmarna uppger att de rekryterat stockholmare som står utanför arbetsmarknaden som anställda eller praktikanter som en följd av medlemskapet, något utvärderarna bedömer är en relativt hög andel med tanke på hur ny Integrationspakten är samt att pandemin påverkat förutsättningarna. 10 % uppger att insatsen lett till kompetensutveckling av individerna. För att uppnå effekter för individerna längre fram efterfrågar medlemmarna fler riktade grupper och forum inom Integrationspakten för att möjliggöra initiering av konkreta projekt med individer som målgrupp. Man efterfrågar också fler interna kommunikationskanaler för att facilitera byggande och framdrift av projekt mellan träffarna. Utvärderarna bedömer, med tanke på hur ny Integrationspakten är, att man har uppnått goda resultat på denna punkt.

Upplever medlemmen medlemsnätverket som ett relevant sammanhang som bidrar till inspiration och handling för en mer inkluderande arbetsmarknad? Om ja, på vilket sätt och vad har det resulterat i? Upplever medlemmar det tydligt vilka resultat som Integrationspakten förväntas leda till utifrån de förpaktarbetet uppsatta målen?	Den stora uppslutningen i Integrationspakten (220 medlemmar), och den höga aktivitetsnivån (87 % aktiva medlemmar) indikerar att medlemmarna ser nätverket som ett relevant sammanhang. Detta har bland annat resulterat i ökad kännedom om stadens arbete (75 % av medlemmarna), nya kontakter och samverkan med staden (62 %), nya kontakter/samverkan med andra medlemmar (36 %) samt rekrytering av anställda/praktikanter (11 %). Dock efterfrågas mer riktat nätverkande, mindre grupper, utvecklat kommunikationsstöd och kommunikationskanaler för att stärka relevansen. Medlemmarna upplever de förväntade resultaten av Integrationspakten som relativt tydliga för stockholmare utanför arbetsmarknaden (64 %) respektive för staden som helhet (61 %). Däremot menar endast 38 % att det är tydligt vilka resultat som satsningen ska leda till för deras organisation. Flera medlemmar ser satsningens syfte och innehåll samt målformuleringar som otydliga. Utvärderarna bedömer sammantaget att Integrationspakten uppnår vissa resultat på denna punkt.
<i>Vad tillför Integrationspakten utöver det arbete som redan bedrivs i staden? Vad består mervärdet i (nätverk, nya aktiviteter som skapar mervärden, synergier när befintliga aktiviteter knyts ihop)? (1, 2a, 2b)</i>	Enkätundersökningens resultat indikerar att Integrationspakten ger tydliga mervärden genom att föra samman aktörer, inspirera till samhandling samt sprida kunskap om stadens arbete och de verktyg som finns tillgängliga – något som bland annat leder till gemensamma projekt och ökar nyttjande av stadens verktyg. Integrationspakten bedöms uppnå goda resultat för denna punkt.
Hur skulle medlemmen vilja utveckla sitt medlemskap i integrationspakten? Hur skulle Integrationspakten kunna utvecklas som plattform och nätverk?	Medlemmarna vill generellt att medlemskapet ska fyllas med mer operativt innehåll, något som kan möjliggöras genom mindre och riktade forum för nätverkande och projektinitiering samt utvecklade interna kommunikationskanaler. Medlemmarna vill också stärka kommunikationen av sitt medlemskap samt vad som görs inom Integrationspakten, exempelvis genom att Integrationspakten stöttar medlemmarna med kommunikationsmaterial och rörligt material. Denna punkt utvecklas i kapitel 3 samt kapitel 5.

4.2 RESULTAT AVSEENDE MÅLUPPFYLLELSE

Integrationspakten har tre grundläggande mål:

1. att möta arbetsgivares behov av kompetens
2. att korta vägen till svenska språket, utbildning och jobb
3. att stärka integrationen i Stockholm genom att fler deltar i arbetslivet

Underlaget för utvärderingen ger stöd för att Integrationspakten arbetar för att uppnå mål 1, alltså att möta arbetsgivares behov av kompetens. Enkätundersökningen indikerar dock att arbetsgivarna som är medlemmar i Integrationspakten ser medlemskapet som ett sätt att ta socialt ansvar och bidra till integrationen i Stockholm, i högre grad än ett sätt att möta sitt eget kompetensbehov.

Utvärderarna bedömer att Integrationspakten i hög grad arbetar för att korta vägen till utbildning, språk och jobb, det vill säga för mål två. Även det tredje målet fångar, bedömer utvärderarna, kärnan i Integrationspaktens arbete och merparten av det arbete som bedrivs ligger även i linje med detta mål.

Utvärderarna bedömer således att Integrationspaktens arbete i relativt hög utsträckning ligger i linje med samtliga mål. Generellt är det dock svårt att uttala sig om hur långt Integrationspakten nått i uppfyllandet av respektive mål då målformuleringarna är på en hög abstraktionsnivå och det saknas en fullständig mållogik/målstruktur med effektmål, resultatmål (med eventuella delmål), indikatorer för att följa upp resultatmålen samt aktiviteter som förväntas leda till resultatmålen uppfyllelse. Vikten av en mållogik för att förbättra uppföljningsbarheten samt vägar framåt för att stärka mållogiken utvecklas i avsnitt 5.1.

5. UTVÄRDERARNAS REKOMMENDATIONER

I detta kapitel formulerar utvärderarna fyra rekommendationer för det fortsatta arbetet med Integrationspakten. Rekommendationerna utgör utvärderarnas viktigaste medskick till Integrationspakten för arbetet framåt, men arbetet med att möta rekommendationerna kan givetvis behöva anpassas efter resursmässiga förutsättningar samt planerat utvecklingsarbete.

5.1 TA FRAM EN MÅLSTRUKTUR FÖR INTEGRATIONSPAKTEN

Det finns en bred samsyn bland både medlemmar och ansvariga för Integrationspakten att målen för satsningen behöver tydliggöras och utvecklas, en bild som delas av utvärderarna. Det finns diskrepanser i förväntansbild, där Stockholms stad främst ser Integrationspakten som ett nätverk som faciliteras av staden och där staden bistår med stöd och verktyg för att underlätta medlemmarnas arbete, medan medlemmarna har förväntningar på att Stockholms stad tydligare ska ta egna initiativ och driva projekt. Medlemmarna efterfrågar också en tydlighet från Stockholms stad i vad Integrationspakten är och hur medlemmarna kan bidra. Ansvariga för Integrationspakten har tidigare uttalat behov av en uppföljningsmodell för arbetet, men utvärderarna menar att ett sådant arbete bör föregås av framtagandet av en målstruktur. Detta för att det ska bli tydligt vad uppföljningsmodellen följer upp.

En stärkt målstruktur kan, menar utvärderarna, bidra till en samsyn kring riktning, prioriteringar och ambitionsnivå i arbetet. En sådan kan kompletteras med en kärnfull verksamhetsbeskrivning där verksamhetens syfte förtydligas. Effektmål och indikatorer finns formulerade men dessa bör knytas samman i en logisk kedja samt vara förankrade hos medlemmarna. Resultat- och effektmål bör vara tidsatta. Utvärderarna föreslår att Integrationspakten snarast inleder ett arbete med att, utifrån insatsens syfte och vision samt befintliga målformuleringar, formulera en målstruktur.

Figur 4. Schematisk bild av målstruktur.



Eftersom Integrationspakten är ett medlemsnätverk är aktiviteterna inte givna men det kan ändå vara värdefullt att formulera exempel på aktiviteter som kan initieras. Målstrukturen bör hänga samman logiskt, där exempelvis resultatmålens uppfyllelse bör vara en indikation på att effektmålen uppnås. Måluppfyllelse för resultatmål kan mätas med ett antal indikatorer. Arbetet med mållogiken bör utröna om kvantitativa eller kvalitativa indikatorer, eller både och, bör användas för att följa upp Integrationspakten.

Utvärderarna menar att arbetet med att ta fram en målstruktur av praktiska skäl bör genomföras tillsammans med en referensgrupp med ett urval av medlemmar för att såväl medlemmar

som Stockholms stad ska känna ägarskap över satsningen. Förslagsvis görs detta i workshop-format, där en processledare som är extern till Integrationspakten med fördel kan användas för att leda diskussionerna samt samla in resultatet av diskussionerna och tillsammans med Stockholms stad formulera en mållogik.

Utvärderarna vill samtidigt betona att målstrukturen inte får utformas på ett sätt så att den undergräver den dynamik och spontanitet som ett medlemsnätverk som Integrationspakten syftar till att facilitera. Målstrukturen bör kunna kopplas till Stockholms stads övriga mål och målstrukturen bör ligga på en rimlig nivå. Det kommer sannolikt inte vara möjligt att fånga all aktivitet inom Integrationspakten i indikatorsatta resultatmål. Men en målstruktur kan ändå vara ett viktigt verktyg för uppföljning som bidrar till en samsyn kring syfte och ger en gemensam riktning.

5.2 ARBETA MED NÄTVERKANDE I MINDRE GRUPPER

Utvärderingsmaterialet indikerar tydligt att medlemmarna vill bli mer operativa och att det finns en bred samsyn kring att detta kräver arbete i mindre konstellationer än de stora forum som utgjort formatet för medlemsträffarna hittills. Här finns flera konkreta möjligheter:

- Digitalt nätverkande i slumpmässigt sammansatta mindre grupper under träffarna
- Workshops med olika teman där medlemmar med liknande intresseområden kan samlas för att utbyta erfarenheter, nätverka och initiera nya projekt
- Dedikerade grupper sammansatta av Stockholms stad med aktörer som kompletterar varandras erbjudanden och kan bygga gemensamma insatser eller dra nytta av varandras kompetenser

Utvärderarna rekommenderar ansvariga för Integrationspakten att snarast initiera forum för nätverkande i mindre grupper.

5.3 STÄRK BEFINTLIGA KOMMUNIKATIONSPLATTFORMAR OCH/ELLER BYGG EN GEMENSAM KOMMUNIKATIONSPLATTFORM FÖR ATT UNDERLÄTTA KONTAKTSKAPANDE OCH BYGGANDE AV PROJEKT MELLAN TRÄFFARNA

I utvärderingen pekas på behovet av verktyg för att underlätta för medlemmarna att nätverka och driva gemensamma projekt mellan träffarna. Utvärderarna har inte insyn i vilka begränsningar Integrationspaktens befintliga kommunikationsplattformar har men menar att sådana verktyg antingen kan inrymmas i befintliga plattformar eller på nya plattformar.

Utvärderarna menar att det finns flera exempel på relevant innehåll för en medlemsplattform. Ett sådant som bör övervägas är fördjupad medlemsinformation, exempelvis genom en medlemskarta som kan användas för att visa på respektive aktörs erbjudande (potentiella bidrag till Integrationspakten), syfte med medlemskapet samt tillgängliga resurser och kontaktperson. En sådan sammanställning, gärna sökbar, skulle kunna underlätta utbytet och fungera som matchningskanal när medlemmar behöver stöd eller vill initiera någon typ av gemensamt arbete med andra medlemmar. En kandidatbank och platsbank skulle också kunna inrymmas i

en sådan kanal. Även information om Stockholms stads verktyg och kontaktpersoner kan samlas i en sådan plattform. Likaså kan medlemsdrivna aktiviteter, såsom webinarier, goda exempel eller nyheter, samlas i en sådan plattform.

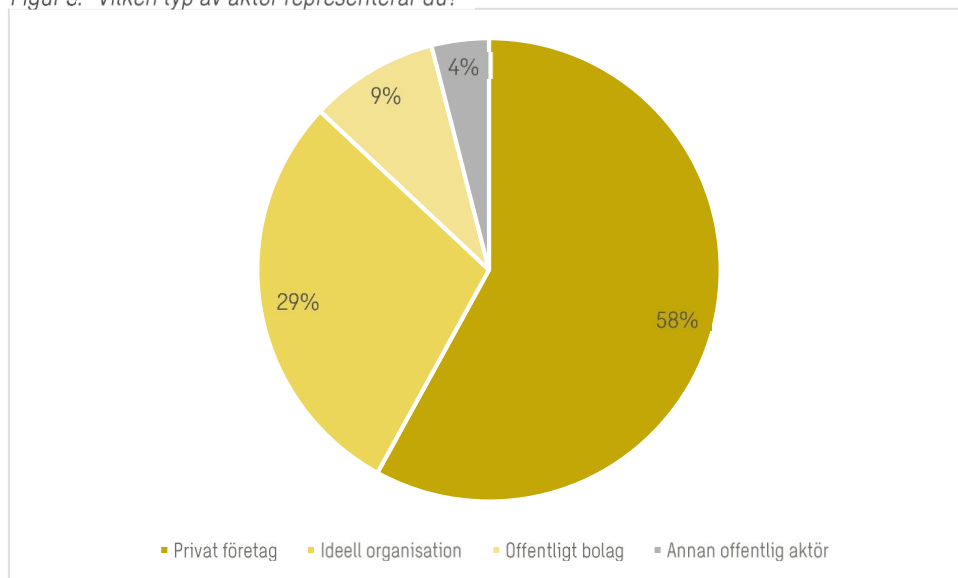
5.4 SE ÖVER VILKA BEHOV SOM FINNS AV ATT STÖTTA MEDLEMMARNA I EXTERNT KOMMUNIKATIONSARBETE

Utvärderingen visar att medlemmarna efterfrågar mer stöd från Integrationspakten i sitt externa kommunikationsarbete. Exempel på sådant stöd som lyfts är kommunikationsmaterial som visar på vad som görs inom Integrationspakten men utvärderingsmaterialet ger ingen information om exakt vad medlemmarna efterfrågar. Här föreslår utvärderarna att ansvariga för Integrationspakten ställer frågan till medlemmarna och samlar in information om vilken typ av stöd de behöver från Integrationspakten. Stockholms stad bör dock kommunicera en rimlig förväntansbild gentemot medlemmarna utifrån stadens möjligheter att ge kommunikationsstöd.

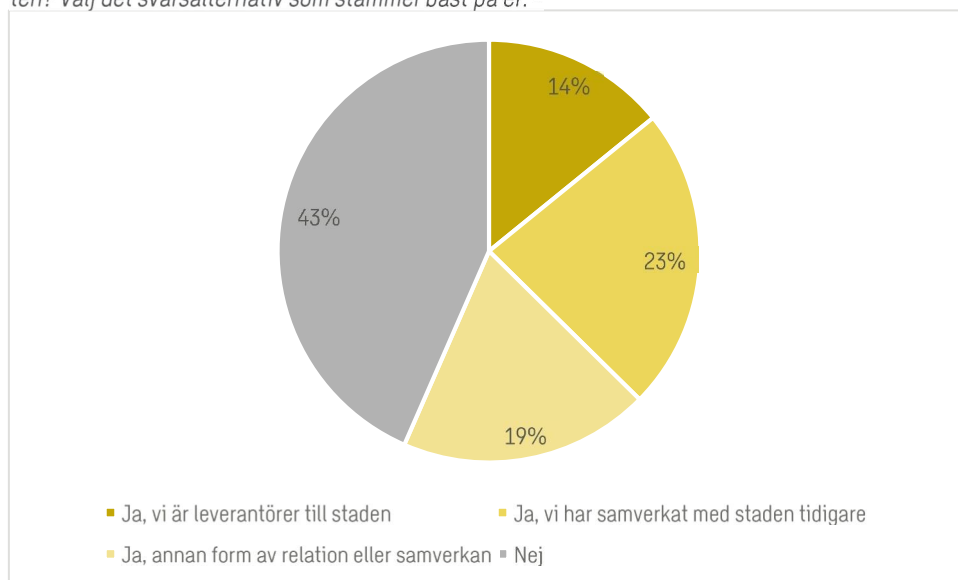
6. BILAGA: ENKÄTSAMMANSTÄLLNING

Nedan finns svaren på samtliga enkätfrågor sammanställda.

Figur 5. "Vilken typ av aktör representerar du?"

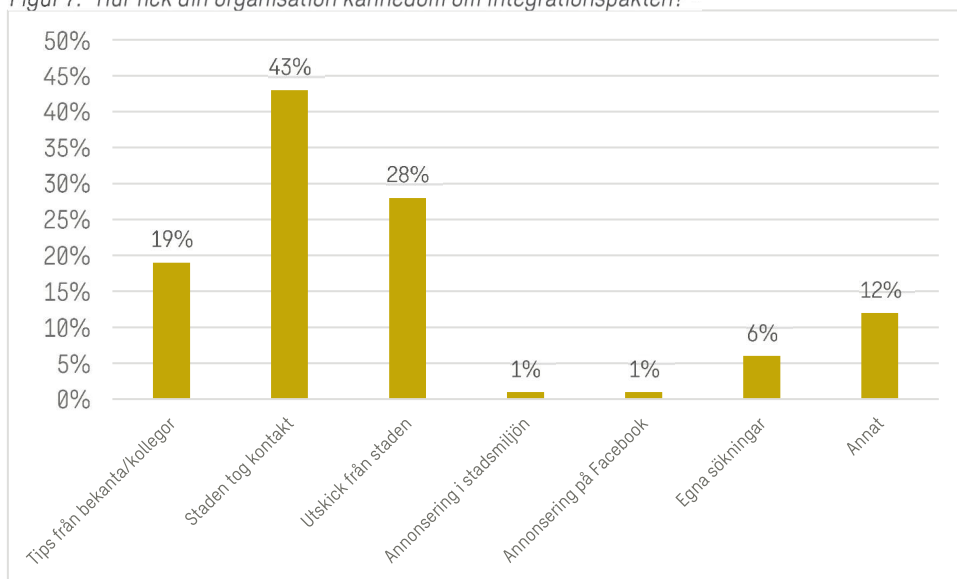


Figur 6. "Har ni en relation eller ett affärsförhållande med Stockholms stad utöver medlemskapet i Integrationspaketen? Välj det svarsalternativ som stämmer bäst på er."⁵

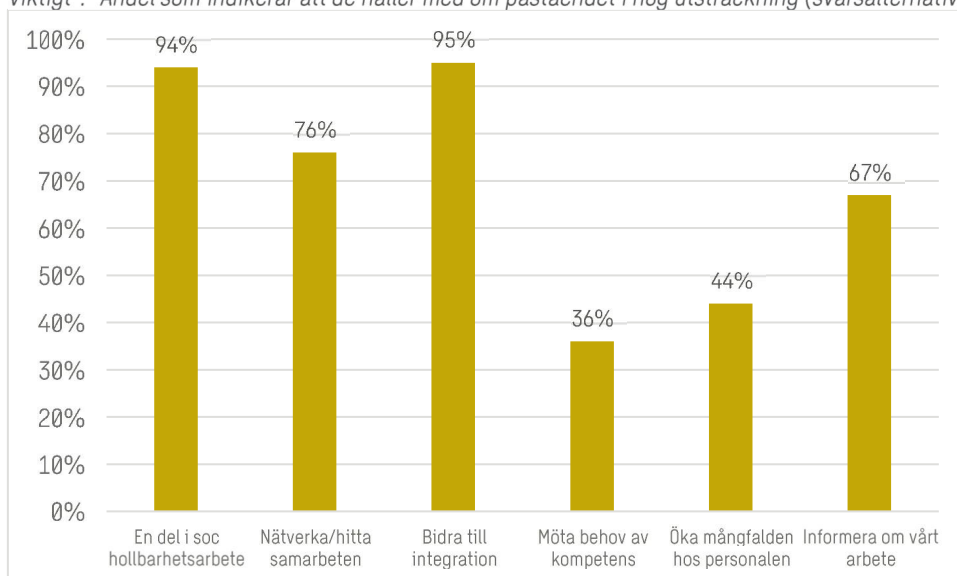


⁵Svarsalternativ 2 lyder "Ja, vi har samverkat med staden kring arbetsmarknads- och kompetensförsörjningsfrågor tidigare" i sin helhet

Figur 7. "Hur fick din organisation kännedom om Integrationspakten?"⁶



Figur 8. "Varför är din organisation med i Integrationspakten? Gradera nedan alternativ på skala 1-6 efter hur viktigt skälet är till att din organisation är med i Integrationspakten. 1 indikerar "inte alls viktigt" och 6 indikerar "mycket viktigt". Andel som indikerar att de håller med om påståendet i hög utsträckning (svarsalternativ 4-6 på skalan).⁷



⁶Svarsalternativens formulering har förkortats för sammanställning.

⁷Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

För att det ligger i linje med våra strategier och vårt interna arbete med socialt ansvar och/eller hållbarhet

För att nätverka och/eller hitta nya samarbetspartners

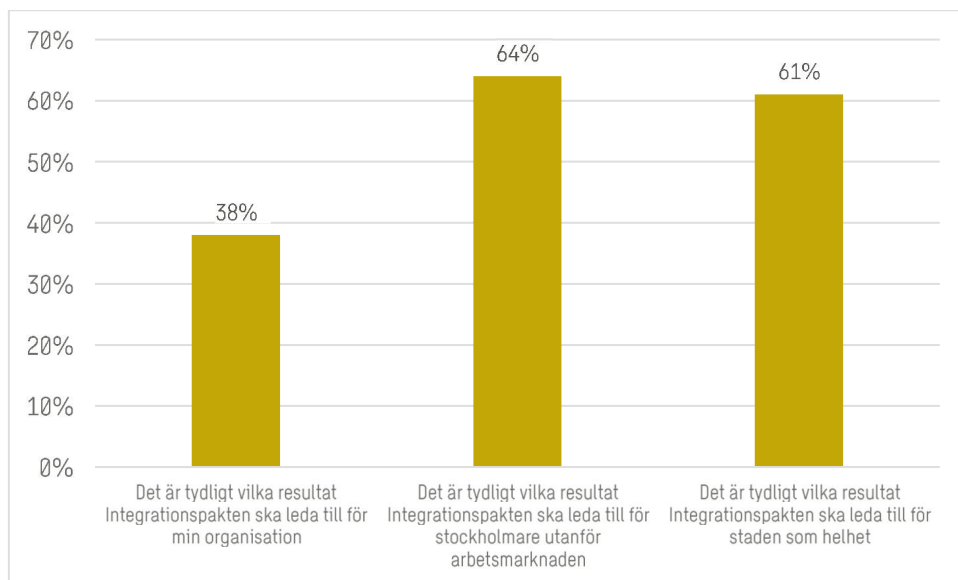
För att bidra till integration av stockholmare som idag står utanför arbetsmarknaden

För att möta vårt eget kompetensförsörjningsbehov

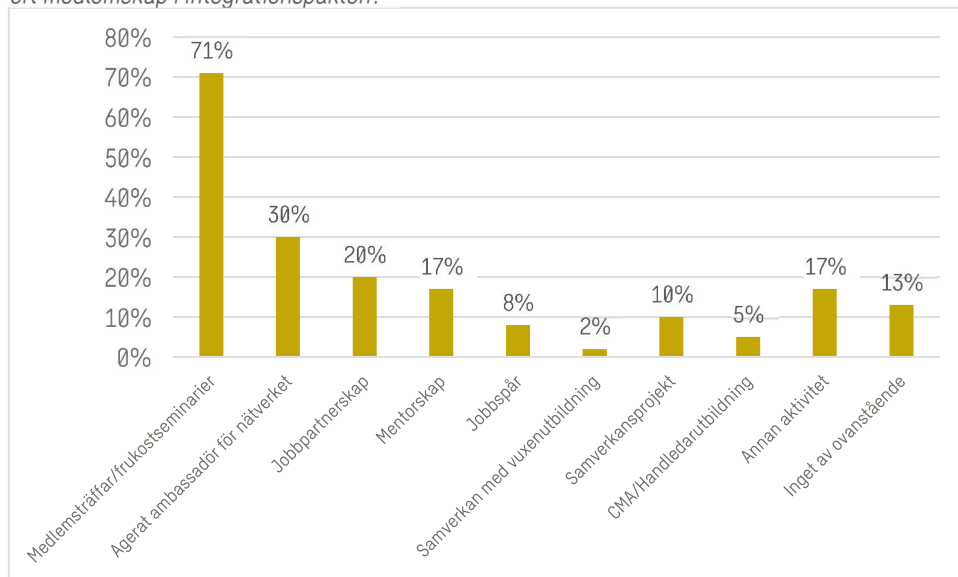
För att öka mångfalden bland de som arbetar hos oss

För att informera om och tillgängliggöra vårt eget arbete (tjänster, produkter, utbildningar, verksamheter) för en mer inkluderande stad och arbetsmarknad

Figur 9. "Är det tydligt vilka resultat Integrationspakten ska leda till? Vänligen gradera nedan påståenden på en skala 1-6 där 1 indikerar att du "inte alls" håller med om påståendet och 6 indikerar att du "i mycket hög utsträckning" håller med om påståendet." Andel som indikerar att de håller med om påståendet i hög utsträckning (svarsalternativ 4-6 på skalan).

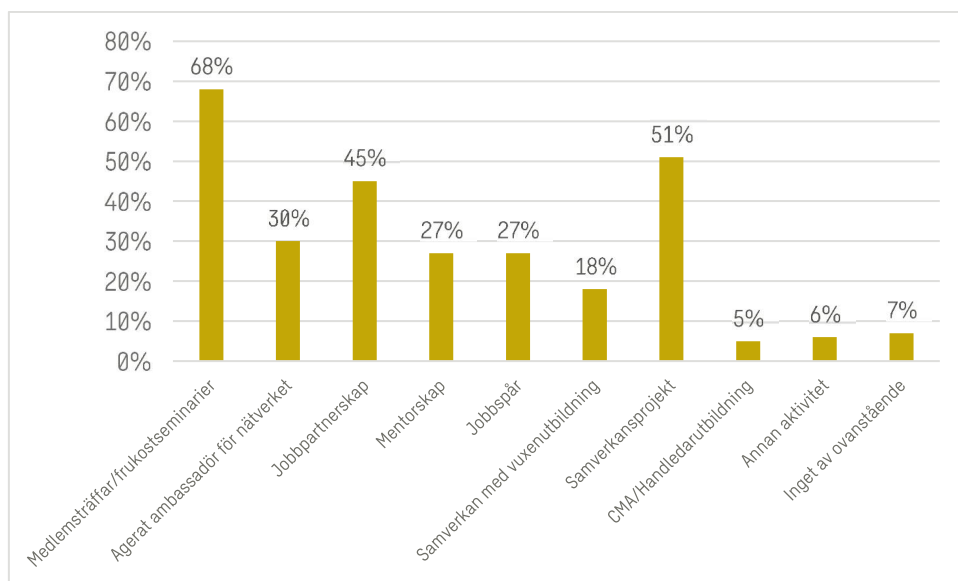


Figur 10. "Vilka aktiviteter i direkt samverkan med Stockholms stad har din organisation medverkat i, som en följd av ert medlemskap i Integrationspakten?"⁸

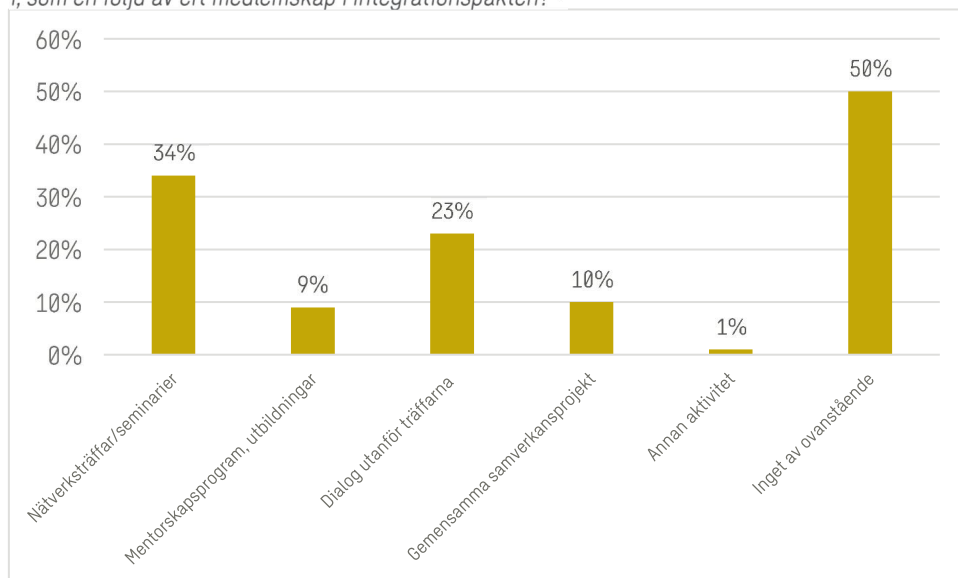


⁸ Svarsalternativens formulering har förkortats för sammanställning.

Figur 11. "Vilka aktiviteter planerar din organisation att medverka i och/eller skulle din organisation vilja medverka i framöver?"



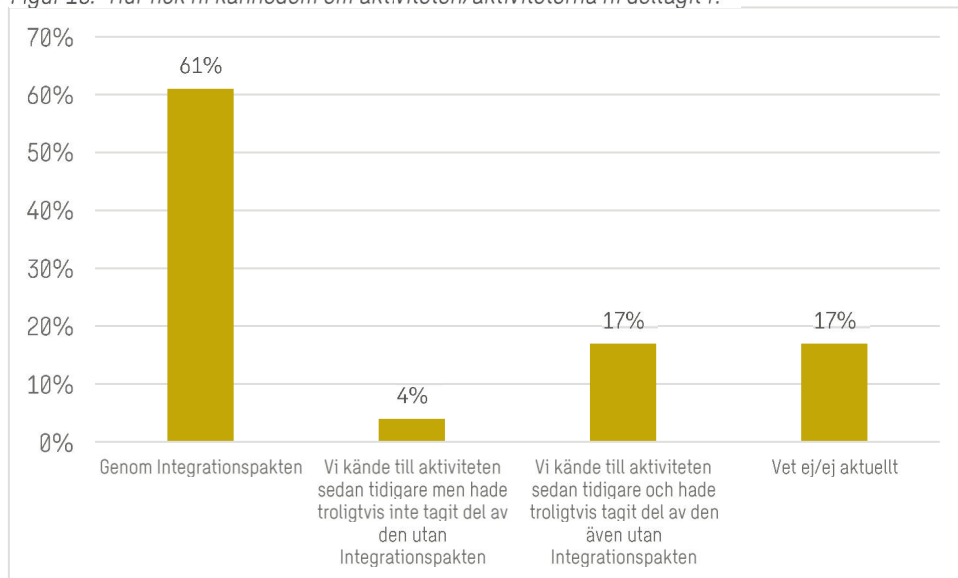
Figur 12. "Vilka aktiviteter i samverkan med andra medlemmar i Integrationspakten har din organisation medverkat i, som en följd av ert medlemskap i Integrationspakten?"⁹



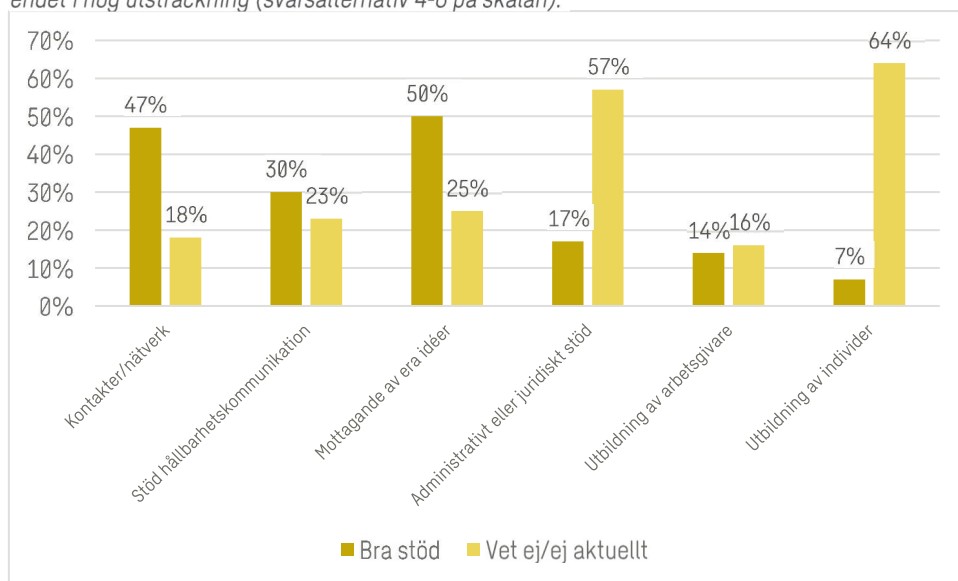
⁹ Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

Nätverksträffar, seminarier, events arrangerade av andra medlemmar i Integrationspakten
 Deltagande i andra medlemmars egna verksamheter, ex mentorskapsprogram, utbildningar
 Dialog och kontaktskapande utanför träffarna med andra medlemmar i Integrationspakten
 Samverkansprojekt initierade av din organisation eller av andra medlemmar i Integrationspakten
 Annan aktivitet
 Inget av ovanstående

Figur 13. "Hur fick ni kännedom om aktiviteten/aktiviteterna ni deltagit i?"



Figur 14. "Hur upplever du det stöd din organisation fått av Integrationspakten och Stockholms stad i de aktiviteter där ni samverkat med staden? Gradera din upplevelse på en skala 1-6 där 1 indikerar "inget stöd alls/helt otillräckligt stöd" och 6 indikerar "mycket bra stöd"¹⁰. "Bra stöd" indikerar andel som indikerar att de håller med om påståendet i hög utsträckning (svarsalternativ 4-6 på skalan).



¹⁰ Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

Kontakter eller nätverk

Stöd i att kommunicera ert medlemskap och ert sociala hållbarhetsarbete

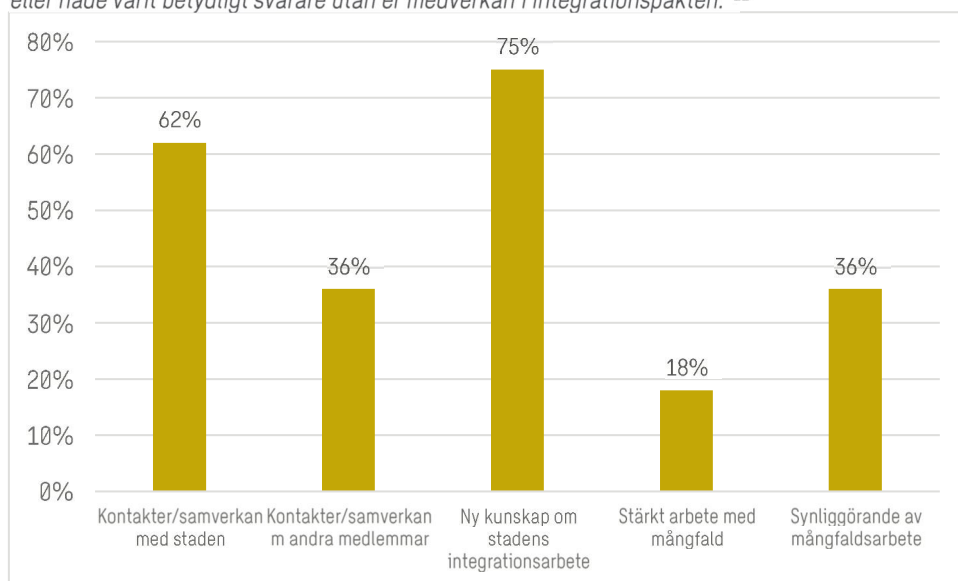
Stadens mottagande av era egna idéer och initiativ om samverkan

Vägledning och/eller administrativt eller juridiskt stöd i rekryteringar

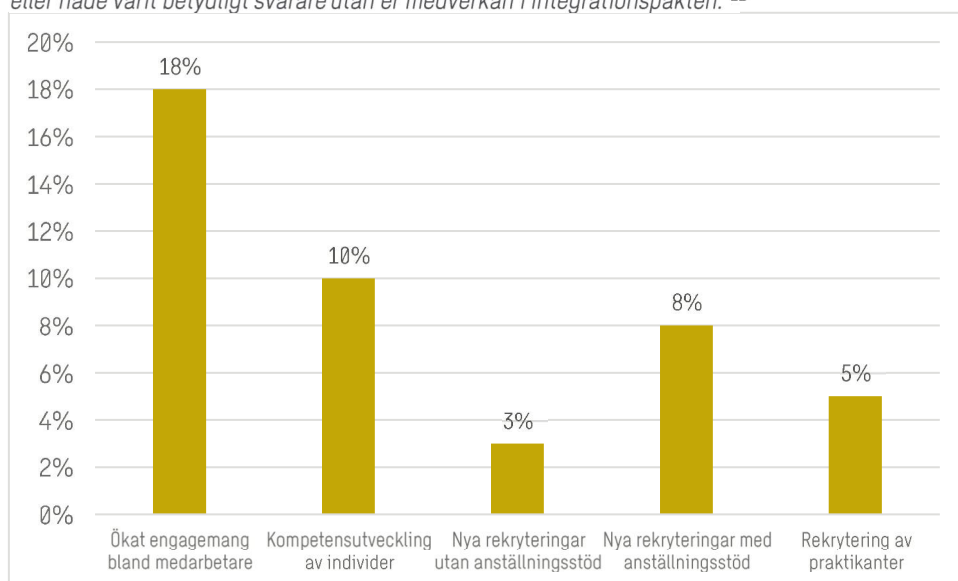
Utbildning av er som arbetsgivare

Utbildning av individerna som ska arbeta i er verksamhet

Figur 15. "Vilka resultat har Integrationspakten lett till? Med "resultat" avses något som sannolikt inte hade inträffat eller hade varit betydligt svårare utan er medverkan i Integrationspakten."¹¹



Figur 16. "Vilka resultat har Integrationspakten lett till? Med "resultat" avses något som sannolikt inte hade inträffat eller hade varit betydligt svårare utan er medverkan i Integrationspakten."¹²



¹¹Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

Nya kontakter och samverkan med Stockholms stad

Nya kontakter och samverkan med andra medlemmar

Ny kunskap och kännedom om Stockholms stads arbete för en mer inkluderande arbetsmarknad

Stärkt internt arbete med mångfald och/eller breddad rekrytering

Synliggörande av vårt eget arbete för inkludering och mångfald

¹²Fullständiga svarsalternativ enligt nedan:

Ökat engagemang bland medarbetare

Kompetensutveckling av nya rekryteringar eller stockholmare utanför arbetsmarknaden (genom utbildning eller mentorskap)

Nya rekryteringar (vikariat/provanställning/tillsvidareanställning) utan anställningsstöd

Nya rekryteringar (vikariat/provanställning/tillsvidareanställning) med anställningsstöd

Rekrytering av praktikanter

