



En jämförelse av kommunernas flyktingmottagning 2006-2008



Kvalitetsnätverk Väst kust – Deltagande kommuner

Ale, Borås, Falkenberg, Kungälv, Mark, Partille, Stenungsund, Trollhättan, Uddevalla, Vänersborg

2009-06-23

Nätverket är en del av Jämförelseprojektet www.jamforelse.se.

Ett samarbete mellan SKL, RKA och Finansdepartementet

Innhållsförteckning

Innhållsförteckning	2
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Undersökningens syfte	3
1.3 Metod och avgränsning	4
1.4 Sammanfattning undersökningsresultatet	4
1.4.1 Allmänt.....	4
1.4.2 Resurser	4
1.4.3 Arbetsprocesser	5
1.4.4 Resultat.....	5
1.4.5 Förbättringsarbete i kommunerna	5
2. Resurser.....	6
2.1 Balansen intäkter – kostnader	6
2.2 Fördelning av resurser	7
2.2.1 Redovisning av kostnader	7
2.3 Antal mottagna flyktingar per åldersgrupp (exklusive ensamkommande flyktingbarn)..	8
2.4 Mottagna nationaliteter	9
2.5 Introduktionstid	10
2.6 Utbildningsbakgrund.....	11
2.7 Arbetslivserfarenhet	12
2.8 Pedagogisk utbildning och kompetens i svenska som andra språk hos SFI-lärare	12
3. Arbetsprocesser	15
3.1 Lokal överenskommelse (LÖK) med olika aktörer.....	15
3.2 Fördelning av praktikplatser under introduktionen.....	15
3.3 Riktvärde för praktikperiodens längd.....	16
3.4 Sommarskola för vuxna	17
3.5 Förberedelseklass eller särskilda grupper för flyktingbarn	18
3.6 Riktvärde för SFI.....	18
3.7 Åtgärder, rutiner och system som underlättar flyktingmottagning och integration	18
4. Resultat.....	24
4.1 Enkät.....	24
4.2 Uppföljning efter avslutad introduktion.....	30
5. Avslutande diskussion.....	32

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kvalitetsnätverk Väst kust är ett av tjugo nätverk som Sveriges Kommuner och Landsting samordnar inom ramen för det nationella Jämförelseprojektet. I nätverket ingår kommunerna Ale, Borås, Falkenberg, Kungälv, Mark, Partille, Stenungsund, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg. Nätverkets kommuner omfattar ca 443 000 medborgare.

Jämförelseprojektets primära syfte är att ta fram effektiva arbetsmodeller, där jämförelser i olika nätverk leder till praktiska förbättringar i verksamheterna. Inriktningen är att försöka finna sambandet mellan kostnader och kvalitet. Det är också en ambition att skapa en arbetskultur där kontinuerliga jämförelser är ett bestående inslag i kommunernas arbete med att förbättra sina verksamheter. För att lyckas med detta bygger projektet på kommunernas egen kraft och uppfinningsrikedom.

Jämförelseprojektets intention är att nätverket årligen återkommer med två rapporter utifrån egenutvecklade och andra kvalitets- och resultatmått. Syftet med dessa rapporter är att ur brukar- och medborgarperspektiv ge underlag och tips för att förbättra kvaliteten i kommunernas verksamheter. Genom detta ska man kunna bedöma kvaliteten på arbetsprocesser och tjänster i den egna kommunen i förhållande till insatta medel.

Ett annat viktigt syfte i projektet är att kunna jämföra arbetet i den egna kommunen med vad som görs i andra kommuner. Goda exempel ska lyftas fram och vara en inspirationskälla till förbättringsarbete.

Några riktlinjer har varit vägledande för arbetet:

- Sifferskogar ska undvikas. Ett par enkla och mer eller mindre givna mått ska ges uppmärksamhet.
- Kvalitetsmått ska tas fram utifrån i första hand ett kommunlednings- och/eller medborgarperspektiv. Professionens perspektiv är sekundärt.
- Fokus ska vara att hitta och lyfta fram de goda exemplen.
- Sambandet mellan kostnader/resurser och kvalitet ska belysas. Syftet är att se om det finns ett direkt samband mellan höga kostnader och hög kvalitet.
- Det är omöjligt att ta fram en helt sann och heltäckande bild av verksamhetens kvalitet med ett fåtal mått. Måtten ska därför ses som indikatorer på att det finns skillnader i kvalitet. Dessa skillnader kan sedan ges olika förklaringar.
- Skillnader mellan kommunerna överlämnas till respektive kommun att analysera.

1.2 Undersökningens syfte

Sveriges kommuner har ansvar för introduktion av flyktingar som kommer till Sverige inom ramen för flyktingkvoten och asylsökande som beviljats uppehållstillstånd av Migrationsverket. För detta arbete får kommunerna en statlig schablonersättning. Ersättningarna regleras i förordningen (1990:927) om statlig ersättning för flyktingmottagande m.m. (ErsF) och förordningen (2007:662) om att påskynda utlänningars etablering på arbetsmarknaden. I förordningen som reglerar denna statliga ersättning står det:

”Schablonersättningen fördelas under två års tid och utbetalningarna sker var tredje månad. (10-13 §§ ErsF) Schablonersättningen betalas ut till kommuner som genomför ett program för individens introduktion i samhället. Programmet ska ske enligt en skriftlig introduktions-

plan som fastställs efter samråd med individen. Om personen är i arbetsför ålder ska samrådet ske med den lokala arbetsförmedlingen. Ersättningen är tänkt att täcka kommunens ökade kostnader för, i genomsnitt, tre och ett halvt år.”

Nätverket har undersökt hur denna schablonersättning budgeteras och följs upp i kommunerna, samt om dessa resurser räcker eller om kommunen skjuter till mer pengar. Kan det till och med vara så att inte alla resurser används? Nästa fråga som ställts är vilka olika arbetssätt dessa statliga och eventuella ytterligare kommunala resurser används till. Slutligen har nätverket valt att undersöka vad kommunen uppnår för resultat i flyktingintroduktionen.

1.3 Metod och avgränsning

Denna undersökning jämför nätverkskommunernas arbete med att introducera de nyanlända till det svenska samhället. Undersökningen har avgränsats till att endast titta på verksamheten för flyktingar vars introduktion finansieras av den statliga schablonersättningen. Det är då lättare att koppla insatta resurser till åtgärder och resultat. Kommunernas fortsatta arbete med integrationen av de nya kommuninvånarna finns därmed inte med i denna undersökning.

Västkustnätverket har valt att dela upp denna jämförelse av flyktingmottagning i tre huvudrubriker: Resurser, Arbetsprocesser och Resultat. En viktig kommentar till dessa huvudrubriker är att de inte är heltäckande och att de ibland överlappar varandra. Flera av måtten kan därför förekomma under mer än en rubrik.

1.4 Sammanfattning undersökningsresultatet

1.4.1 Allmänt

Området flyktingmottagning har inte undersökts tidigare av något nätverk som ingår i Jämförelseprojektet. Det finns få nationella sifferunderlag som kan användas för jämförelse på kommunnivå. Det innebär att mycket av det sifferunderlag som tagits fram är nytt och oprövat i ett jämförande perspektiv. Likaväl som att de jämförande mått som har tagits fram i nätverket väcker nya frågor kring flyktingmottagning, ger de mått som inte varit möjliga att ta fram en indikation på att det finns kunskapsluckor kring hur väl verksamheten fungerar och vilka resultat som uppnås.

1.4.2 Resurser

När det gäller ekonomiska resurser har två aspekter undersökts. Dels hur den statliga introduktionsersättningen budgeteras och följs upp, dels hur dessa resurser fördelas i organisationen. Resultatet visar att kommunerna använder sig av olika sätt att budgetera och följa upp kostnaderna. Sammantaget har det varit svårt att jämföra kommunerna. Det har även varit svårt att bedöma om hela schablonersättningen används eller om det blir ett överskott alternativt ett underskott av dessa medel. Noterbart är att det balanskonto kommunerna använder för att fördela resurser mellan olika år varierar från 25 till nästan 0 procent mellan olika kommuner.

De flyktingar som kommunen tar emot är mänskliga resurser i den framtida utvecklingen av kommunen. Här visar undersökningen tydliga variationer när man jämför kommunernas flyktinggrupper med varandra. Det gäller ursprungsland, utbildningsnivå och arbetslivserfarenhet. Även antalet mottagna flyktingar varierar stort, från över 5 per 1000 invånare och år till drygt 0,5 per invånare och år. En slutsats av detta bör vara att kommunernas måste hantera sina resurser på olika sätt och de måste fördelas till åtgärder som anpassas efter olika individuella

behov. En sådan tydlig koppling mellan resurser och olik behov har inte gått att verifiera i undersökningen.

Ett noterbart mönster i undersökningen är att kompetensnivån bland SFI-lärare tycks vara lägre i de kommuner som tar emot många flyktingar.

1.4.3 Arbetsprocesser

Det finns i nätverket många goda exempel på metoder och arbetsmodeller som kan stärka effekten av insatta medel och öka möjligheten till goda resultat i flyktingintroduktionen. Dock är skillnaderna stora mellan kommunerna inom de tre områden som undersökts: styrning/uppföljning, information/dialog och utbildning/praktik. När det gäller att genomföra de åtgärder/rutiner och system undersökningen inventerat och värderat som betydelsefulla, varierar resultatet från 43 till 68 procent genomförda. Tydligast systematik när det gäller åtgärder inom politisk styrning och uppföljning tycks finnas i de kommuner som tar emot flest flyktingar.

Detta avsnitt i undersökningen öppnar stora möjligheter för ett lärande mellan kommunerna.

1.4.4 Resultat

Resultaten av flyktingintroduktionen har mätts genom en enkätundersökning bland de deltagare i introduktionsprogrammet som deltar i SFI-undervisning, genom en uppföljning av individuella resultat i SFI-undervisningen samt en undersökning av vad personer gör efter avslutat introduktionsprogram.

Enkätundersökningen visar på en relativt god nöjdhet i samtliga nätverkskommuner. Dock finns variationer mellan kommunerna i svaren på de frågor som ställts. Det är svårt att jämföra dessa resultat mellan kommunerna eftersom metodiken i arbetet med enkäten har varierat. Svarsfrekvensen har även den varierat kraftigt. Det finns däremot stora möjligheter att för respektive kommun lära av resultaten från undersökningen inom respektive kommun.

Det har visat sig svårt att få fram den information som krävs för att jämföra kommunerna när det gäller flyktingarnas situation efter genomgången introduktion. Endast fyra av tio kommuner har lyckats få fram alla de uppgifter som efterfrågats. Det finns en stor förbättringspotential för uppföljning av introduktionens resultat för de enskilda flyktingarna.

1.4.5 Förbättringsarbete i kommunerna

Område flyktingmottagning har inte utvärderats tidigare i Jämförelseprojektet och intrycket är att det överhuvudtaget finns få jämförande studier om introduktion av flyktingar. En delvis ny bild har presenterats för nätverkets kommuner avseende resurser, arbetsprocesser och resultat i flyktingmottagningen.

De mått och jämförelser som presenteras visar att alla kommuner kan arbeta med förbättringar. Där det i flera fall saknas mätbarhet behövs utveckling av metoder för att återkommande kunna stämma av vad kommunen lägger in för resurser inom flyktingmottagning, vilka åtgärder som genomförs och vilket resultat kommunen uppnår. Rätt använd kan denna rapport leda till ett lärande mellan kommunerna och en eventuell samverkan kring de förbättringsområden som föreslås. Förslagsvis bör ett förbättrings- och utvecklingsarbete inom respektive kommun kunna leda till att nätverkets kommuner gör en uppfoljande undersökning inom 2-3 år för att följa upp de åtgärder som vidtagits med anledning av det som framkommer i denna rapport.

2. Resurser

Arbetet med flyktingmottagning i kommunerna ska täckas av den statliga schablonersättningen. Nätverket har i detta avsnitt undersökt hur dessa statliga medel används.

Förutom ekonomiska resurser kan de flyktingar som kommer till kommunen även betraktas som mänskliga resurser. Beroende på bl.a. etnisk bakgrund, yrkes- och utbildningsbakgrund måste insatser anpassas till de olika flyktingarnas behov och möjligheter. Nätverket har under rubriken Resurser undersökt hur de medverkande kommunerna använder de ekonomiska medel som betalar insatserna inom flyktingmottagning. Vi har även försökt beskriva de olikheter som finns i respektive kommuns flyktinggrupp.

Ett sifferunderlag har tagits fram som gör det möjligt att jämföra nätverkets kommuner med varandra. Jämförelsen av resurser kan ge en indikation på hur effektivt kommunernas resurser används.

2.1 Balansen intäkter – kostnader

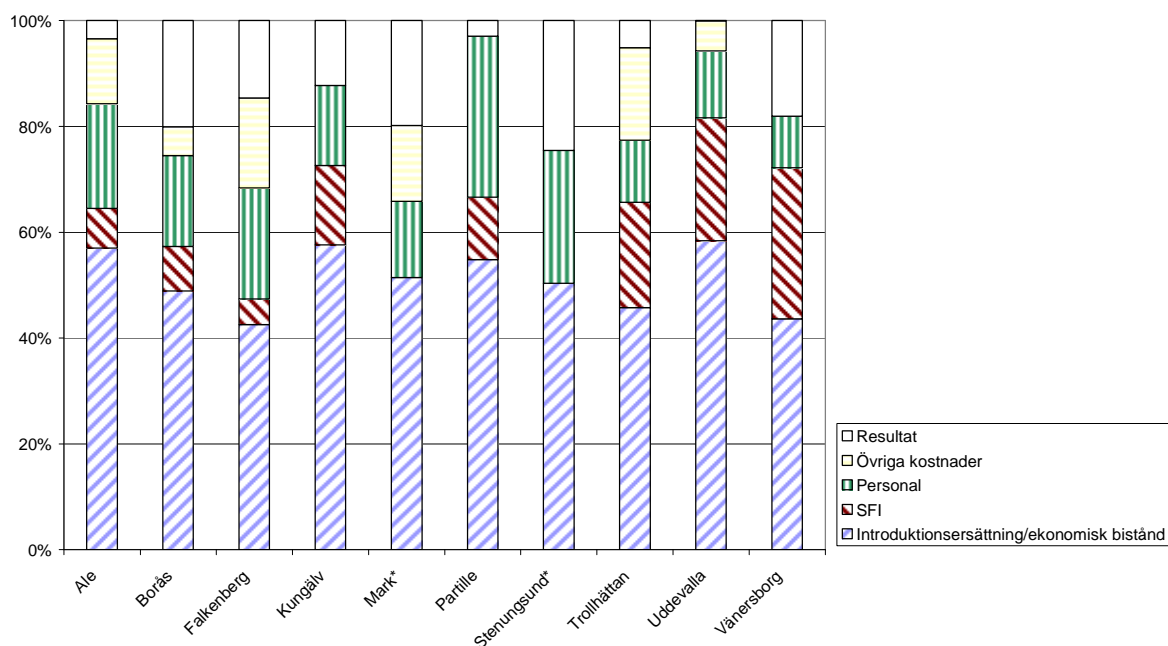
2.1.1 Utgångspunkt och beskrivning

Det statliga schablonersättningssystemet fungerar så att kommunen får ersättning från den månad som flyktingen anländer och under 24 månader (utbetalas var tredje månad under de två åren). Schablonersättningen ska enligt förordningen räcka i genomsnitt 3,5 år. Nätverket har undersökt om det statliga bidraget täcker kommunens samtliga kostnader för flyktingmottagning eller om kommunen får skjuta till kommunala skattemedel, samt hur intäkter och kostnader hanteras och följes upp.

En intressant fråga i sammanhanget är hur kommunen väljer att fördela statsbidraget.

Diagram 1

Fördelning av kostnader i förhållande till schablonersättning och övriga kommunbidrag år 2008



Kommunens egen undersökning. * Mark och Stenungsund kan ej särredovisa SFI-kostnad.

2.1.2 Kommentarer

Underlaget till ovanstående diagram för 2008 har tagits fram av respektive kommuns verksamheter. Diagrammet visar kostnadsfördelning samt mellanskillnaden mellan kostnader och intäkter (schablonersättningen samt eventuella kommunbidrag). Mellanskillnaden redovisas under rubriken resultat.

Den fullständiga sifferuppställningen redovisas i bilagan till denna rapport.

Sju kommuner redovisar enbart schablonersättningen som intäkt. Borås, Falkenberg och Partille redovisar dessutom ett kommunbidrag som en intäkt.

Alla kommuner hanterar över- och underskott ("resultat" enligt ovan) vid bokslut med någon form av balanskonto. Redovisningsmässigt görs detta på olika sätt. Utgångspunkten är att introduktionsersättningen är individuell och normalt sträcker sig över två år. Frågan om ersättningen från staten täcker hela kostnaden för introduktionstiden blir därmed inte helt enkel att svara på. För 2008 redovisar samtliga kommuner lägre kostnader än vad man fått i form av schablonersättning och eventuellt kommunalt bidrag. Det uppkomna överskottet är dock inte ett resultat i reell mening, utan hela eller delar av överskottet följer individen och förs över som en balanspost till nästa budgetår.

Balanskontot varierar mycket i storlek, från 25 procent (Stenungsund) till nästan 0 procent (Uddevalla). Motsvarar dessa skillnader de förändringar som sker mellan åren avseende flyktingar som startar och avslutar sin introduktion, eller är det andra faktorer som styr fördelningen av schablonersättningen?

Trollhättan balanserar ett överskott i två år för att sedan lösa upp balanskontot efter andra bokslutsåret. Denna balanspost redovisas som övriga kostnader i Trollhättans stapel. Andra kommuner hanterar balanskontot efter behov.

2.2 Fördelning av resurser

Hur fördelar kommunerna schablonersättningen i organisationen och vilka enheter/nämnder har kostnader för flyktingmottagningen? I de flesta kommunerna ligger ansvaret på en nämnd. Pengar fördelas genom köp/säljssystem, schablonfördelning, ingen fördelning eller en mix av dessa modeller. Denna fråga är inte helt enkel att reda ut eftersom ett flertal enheter är engagerade i en flykting under introduktionsperioden, både interna och externa, och fördelningsmodellerna varierar.

2.2.1 Redovisning av kostnader

I resonemangen med företrädare för verksamheten framgår att det finns dolda kostnader som tas av andra verksamheter. Exempelvis skolan har ofta kostnader för flyktingbarn, men får inte alltid del av den statliga ersättningen. SFI-undervisning ersätts oftast genom köp/säljförfarande. Ingen av kommunerna följer upp alla kostnader på individnivå, vilket vore nödvändigt för att svara på frågan om statsbidraget räcker och om fördelningen motsvarar den faktiska kostnaden i organisationen.

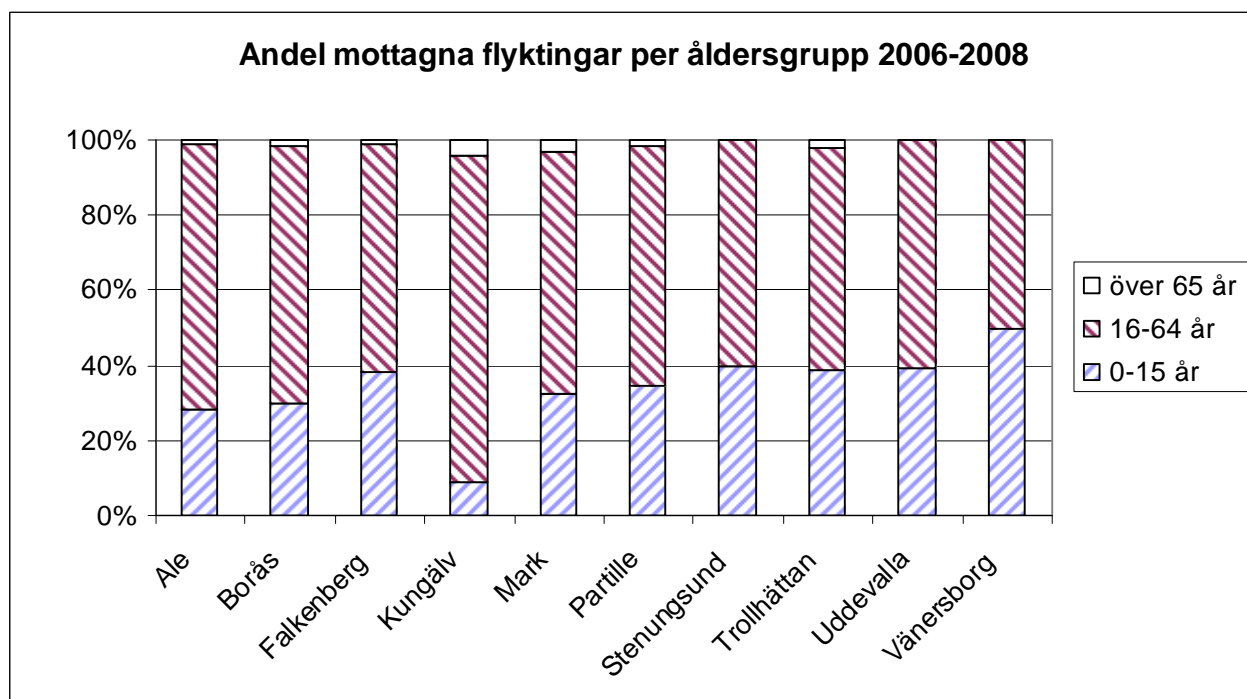
Redovisningen av kostnader ser olika ut mellan kommunerna. Det kan finnas en mängd olika orsaker. Detta föranleder att ytterligare fördjupning och analys av respektive kommuns samtliga kostnader, dolda och synliga, måste göras innan ekonomiska jämförelser kan göras mellan kommunerna.

2.3 Antal mottagna flyktingar per åldersgrupp (exklusive ensamkommande flyktingbarn)

2.3.1 Utgångspunkt och beskrivning

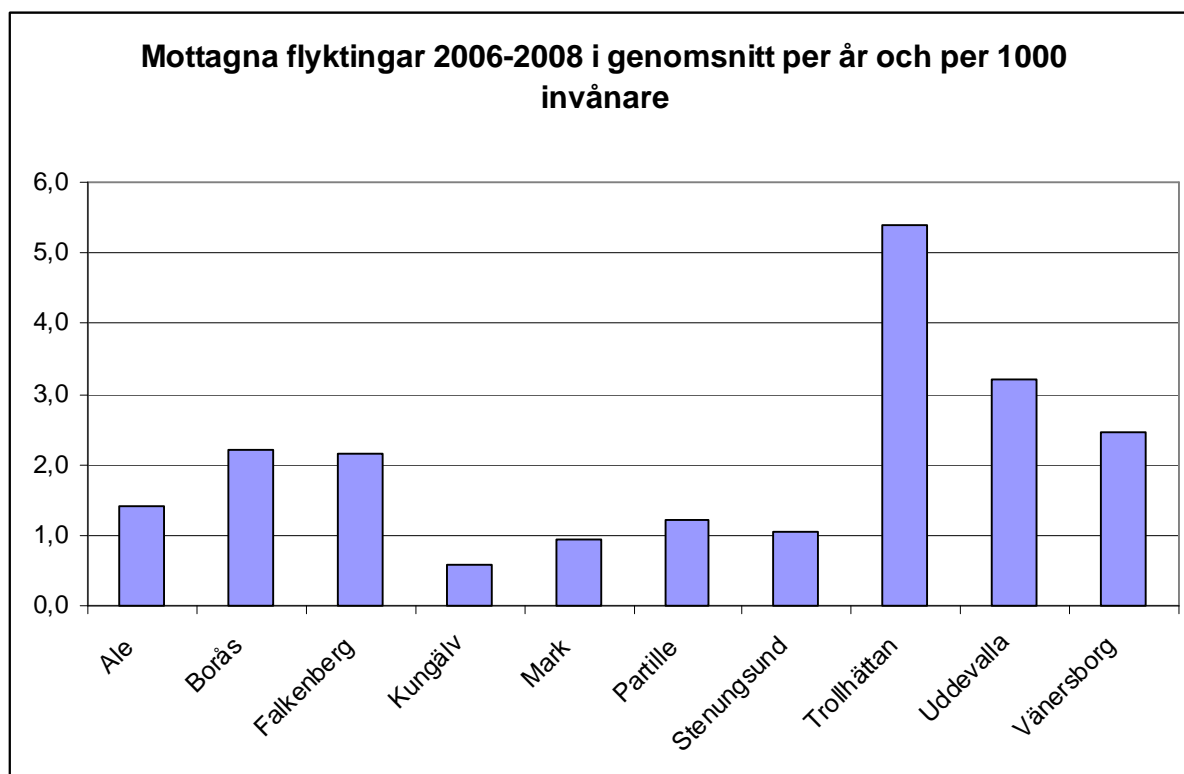
Nätverkskommunerna har studerat dels antalet mottagna flyktingar, dels hur dessa fördelar sig på olika åldersgrupper. Avsikten är dels att se hur många flyktingar kommunerna tar emot per 1000 invånare, dels att ge ett underlag för att bedöma effekten på olika samhällsområden, t ex skola, äldreomsorg och arbetsmarknad. Underlaget avser endast den grupp flyktingar som kommunerna tar emot utifrån den statliga schablonersättningen.

Diagram 2



Kommunens egen undersökning. Kungälvs värde är beräknat på år 2007. Värden saknas för 2006 och 2008.

Diagram 3



Kommunens egen undersökning. Kungälvs värde är beräknat på år 2007. Värden saknas för 2006 och 2008.

2.3.2 Kommentarer

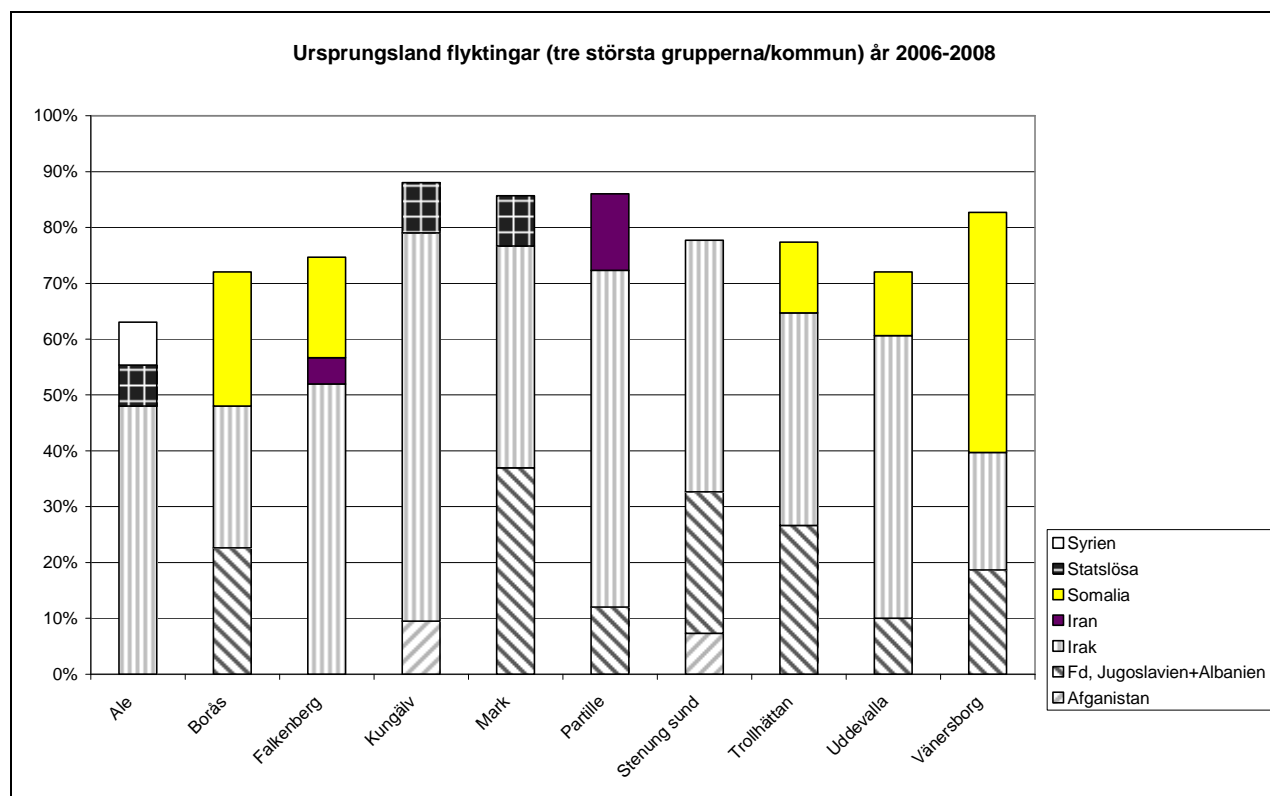
Trollhättan skiljer ut sig kraftigt med ett genomsnitt på över 5 mottagna flyktingar per 1000 invånare och är under den redovisade treårsperioden. Borås, Falkenberg, Uddevalla och Vänersborg har tagit emot i genomsnitt 2-3 flyktingar per 1000 invånare. Ale, Mark, Partille och Stenungsund ligger i snitt på ca 1 per 1000 invånare och Kungälv på 0,6. Detta mönster återspeglar sig också gruppen 0-15 år, vilket bl.a. påverkar respektive kommuns skolverksamhet. Vänersborg är den kommun som har högst andel unga i den mottagna flyktinggruppen (ca 50 %).

2.4 Mottagna nationaliteter

2.4.1 Utgångspunkt och beskrivning

Vi har studerat vilka nationaliteter som är vanligast bland de mottagna flyktingarna. Det kan ha betydelse för den kommunala organisationens beredskap att hantera grupper med olika språk, olika utbildningsbakgrund m.m.

Diagram 4



Kommunen egen undersökning. Kungälvs underlag avser endast 2007-2008.

2.4.2 Kommentarer

För nätverket som helhet är Irak den klart största nationaliteten år 2006, 2007 och 2008. För treårsperioden som helhet är Vänersborg enda undantaget. Där är Somalia den största nationaliteten. För enstaka år och enstaka kommuner kan dock annan nationalitet vara större. Den näst största nationaliteten sammanlagt är Somalia, men här skiljer det sig mera mellan kommunerna och mellan åren. Nationer i f.d. Jugoslavien förekommer också i relativt stor utsträckning. Andra nationer än de ovan nämnda ingår bland de tre största grupperna i nästan hälften av kommunerna.

2.5 Introduktionstid

2.5.1 Utgångspunkt och beskrivning

Utgångspunkten för att ta med ett mått om introduktionstid var att olika längd på introduktionen kan antas ha samband med ekonomi och verksamhetsresultat.

2.5.2 Kommentarer

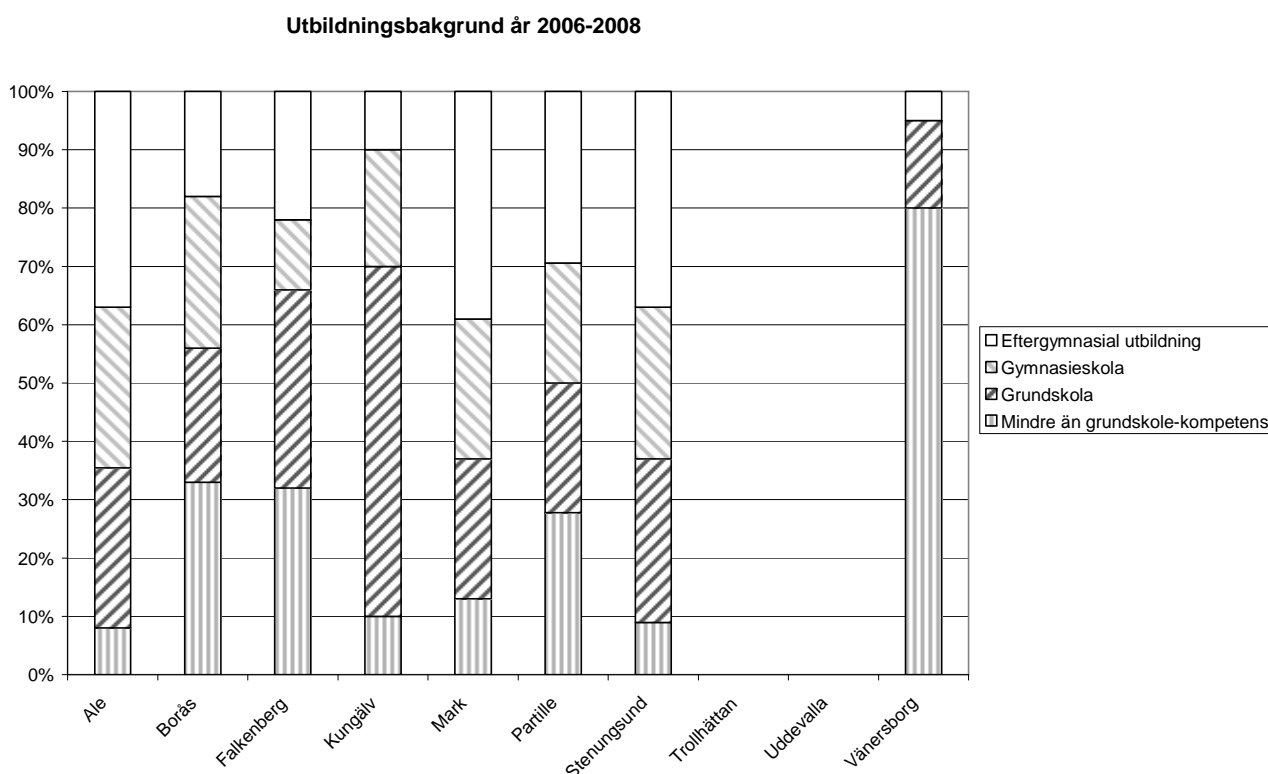
Borås tillämpar en introduktionsperiod om 18 månader. Samtliga övriga har 24 månader. I Ale tillämpas 12 månader i särskilda fall. Samtliga kommuner ger möjligheter att förlänga introduktionsperioden.

2.6 Utbildningsbakgrund

2.6.1 Utgångspunkt och beskrivning

Utbildningsbakgrunden styr vilka insatserna kommunerna behöver erbjuda flyktingarna för att de ska kunna integreras och bli självförsörjande. Ju lägre utbildningsbakgrund, desto större insatser kan behövas.

Diagram 5



Kommunens egen undersökning. I Trollhättan och Uddevalla går inte uppgifterna att få fram. I Uddevalla finns uppgifterna i journalerna på individnivå, de flesta kan verifieras via betyg.

2.6.2 Kommentarer

Det finns en viss osäkerhet när det gäller kategorisering av yrkesbakgrund eftersom den inte alltid bygger på dokumenterade uppgifter från respektive individ. Ale, Kungälv, Mark och Stenungsund har en ganska låg andel flyktingar vars utbildningsbakgrund är mindre än grundskolekompetens. I Borås, Falkenberg och Partille är denna grupp något större, och avsevärt högre i Vänersborg. Vilka effekter får det för respektive kommun? Två kommuner saknar möjlighet att sammanställa uppgifter. Bör man inte kunna det?

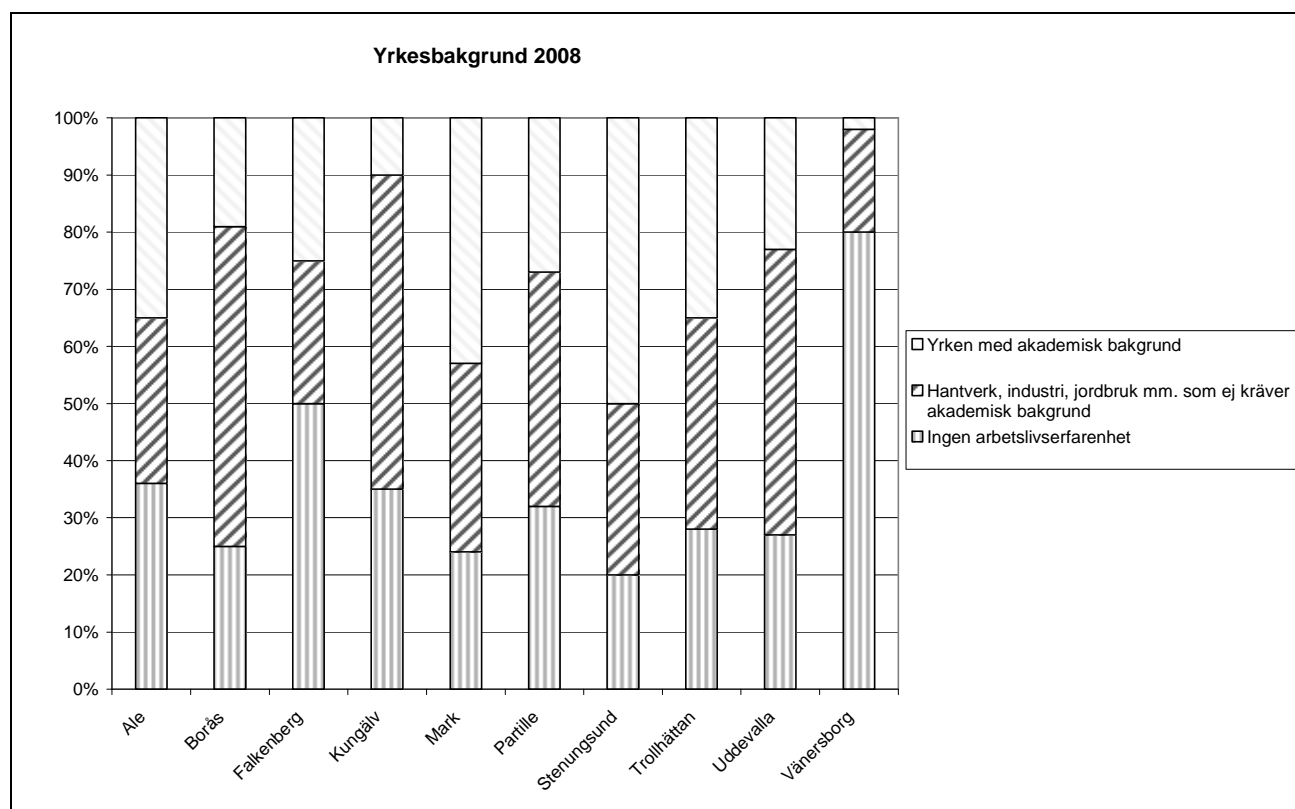
I tre kommuner är andelen högutbildade med eftergymnasial utbildning högre än rikssnittet på 30 procent (eftergymnasial utbildning på ett år och mer). Vad betyder det för dessa tre kommuner? Hur kan kommunen använda denna kompetensresurs?

2.7 Arbetslivserfarenhet

2.7.1 Utgångspunkt och beskrivning

En annan viktig faktor för introduktion är arbetslivserfarenheten hos de flyktingar som kommer till kommunen. Dessa två nivåer är avgörande för de insatser som kommunen behöver erbjuda för att flyktingar ska kunna integreras och bli självförsörjande.

Diagram 6



Kommunens egen undersökning. Falkenbergs och Uddevallas siffror är uppskattade.

2.7.2 Kommentarer

I Ale, Mark, Trollhättan och Stenungsund har mer än 1/3 av flyktingarna yrken med akademisk bakgrund. I Borås, Kungälv och Uddevalla finns många med erfarenhet av hantverk, jordbruk och industri. Vänersborg är den kommun som har minst andel akademiker och störst andel flyktingar utan arbetslivserfarenhet. Vad betyder det i resurser och insatser för att nå uppsatta mål?

Det är viktigt att komma ihåg att det liksom i diagram 6 finns en viss osäkerhet i uppgifterna.

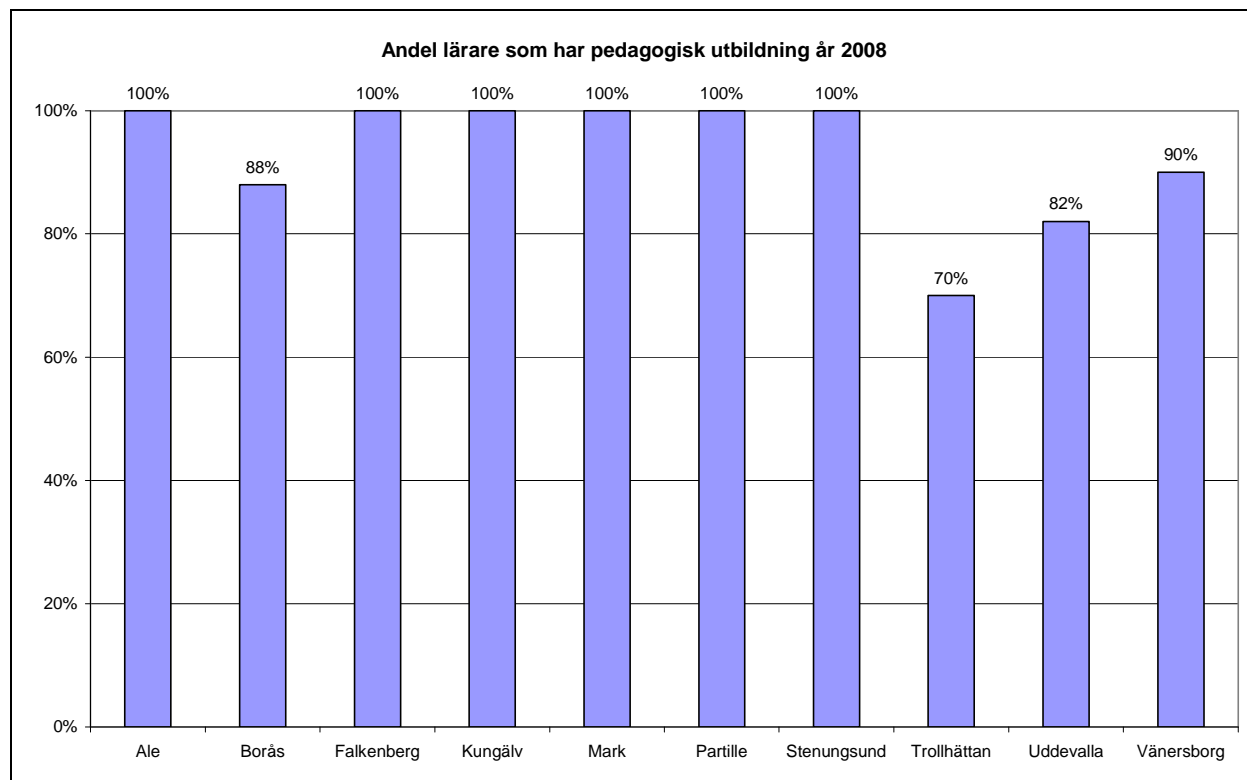
2.8 Pedagogisk utbildning och kompetens i svenska som andra språk hos SFI-lärare

2.8.1 Utgångspunkt och beskrivning

För att erbjuda flyktingarna en god utbildning under introduktionen är det viktigt att de undervisas av lärare som både har pedagogisk utbildning och särskild kompetens i svenska som

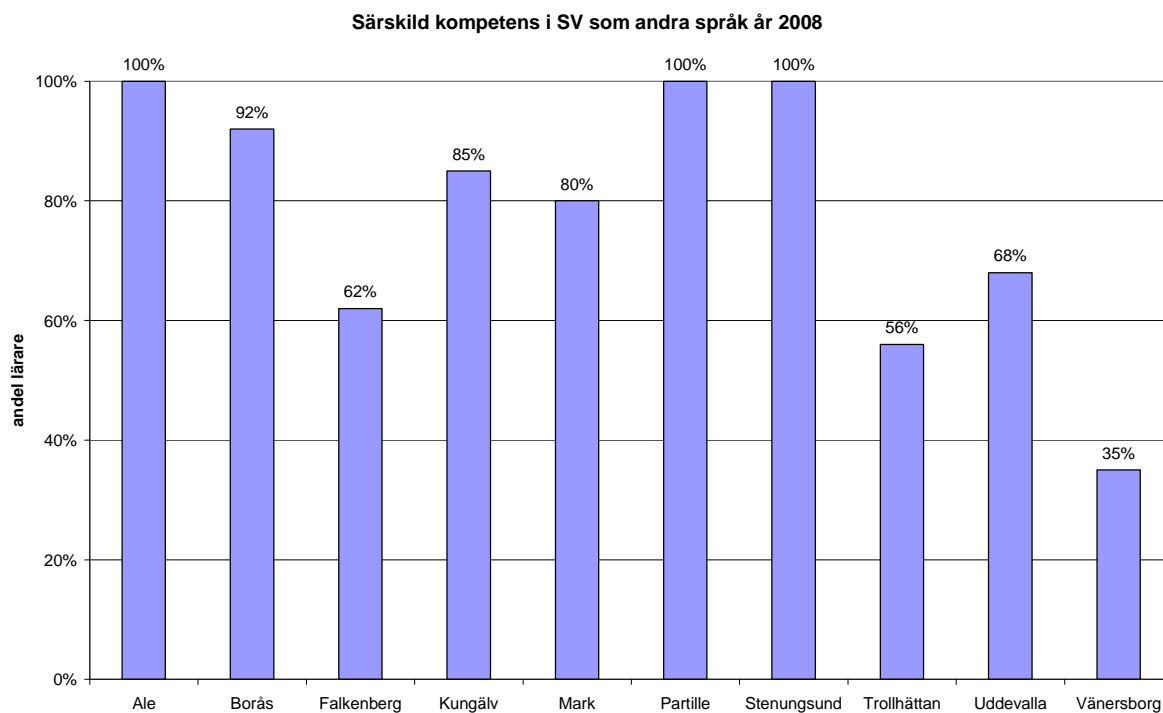
andra språk. Med pedagogisk utbildning avses lärarexamen eller motsvarande utbildning på högskolenivå.

Diagram 7



Kommunens egen undersökning

Diagram 8



Kommunens egen undersökning

2.8.2 Kommentarer

I sex kommuner har 100 procent av lärarna pedagogisk högskoleutbildning. I övriga kommuner varierar andelen mellan 70 och 90 procent.

Det är en lägre andel av lärarna som har särskild kompetens i svenska som andra språk. I tre kommuner har hela personalen denna kompetens. I övriga varierar kompetensnivån mellan 35 och 92 procent.

Det finns en tendens att de kommuner som tar emot flest flyktingar i förhållande till sin folkmängd har en lägre kompetensnivå bland sina SFI-lärare.

3. Arbetsprocesser

Det är viktigt med effektiva arbetsprocesser för att tjänster av hög kvalitet ska kunna produceras till en rimlig kostnad. Vid en första anblick kan kommunernas sätt att arbeta internt med flyktingmottagning tyckas vara av mindre intresse för medborgare och brukare. Dock påverkar arbetsprocesserna brukarna genom att strukturerade och rationella arbetsprocesser oftast ledare till bättre tjänster. Vissa arbetsprocesser är även intressanta utifrån ett medborgarperspektiv eftersom de visar hur effektivt kommunens resurser används.

3.1 Lokal överenskommelse (LÖK) med olika aktörer

3.1.1 Utgångspunkt och beskrivning

Samverkan mellan olika myndigheter och organisationer är ett sätt att underlätta introduktion av flyktingar i det svenska samhället. På nationell nivå finns en överenskommelse mellan Skolverket, Integrationsverket, Arbetsmarknadsstyrelsen och Sveriges Kommuner och Landsting för att stärka samarbetet mellan dessa myndigheter. På lokal nivå finns ofta motsvarande samarbetsformer mellan kommunen, myndigheter och organisationer. Vi har här valt att notera de lokala överenskommelser (LÖK) där det finns ett formaliserat samarbete genom ett avtal.

Tabell 1

	Ale (*)	Borås	Fal- ken- berg	Kung- älv	Mark	Par- tille	Sten- ung- sund	Troll- hät- tan	Ud- de- valla	Vä- ners- borg
Arbetsförmedling		X	X	X	X	X		X	X	X
Hälso- och sjukvård		X		X	X			X		X
Migrationsverket		X	X	X	X	X		X	X	X
Facklig organisation									X	
Lokal företagarförening									X	

*) Ale och Stenungsund har ingen undertecknad LÖK men kontinuerlig och strukturerad samverkan med AF

3.1.2 Kommentarer

De flesta av nätverkskommunerna har överenskommelse med Arbetsförmedlingen och med Migrationsverket. Vanligt är också en överenskommelse med hälso- och sjukvården (landsting, region). Uddevalla har överenskommelser med fackliga organisationer och lokal företagarförening. Här kan finnas erfarenheter och lärdomar som övriga kommuner kan lära av. Ett annat spännande exempel är Falkenberg som tillsammans med övriga kommuner håller på att arbeta fram en "Läns-LÖK". Länsstyrelsen i Hallands län, Landstinget Halland, Region Halland, samtliga kommuner i länet, samtliga kommunala bostadsbolag, Riksbyggen, Röda Korset, Företagarna, Högskolan i Halmstad, Studieförbunden, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen och Almi Företagspartner ska omfattas av överenskommelsen

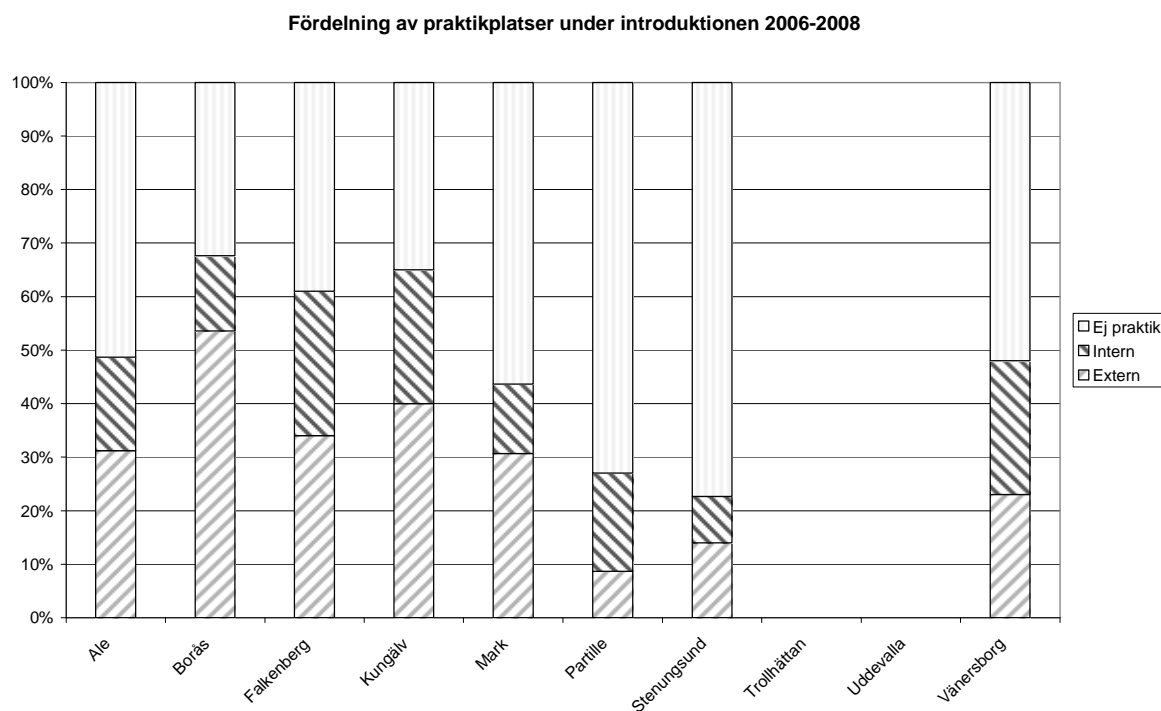
3.2 Fördelning av praktikplatser under introduktionen

3.2.1 Utgångspunkt och beskrivning

En viktig del av flyktingmottagandet är introduktionen på den svenska arbetsmarknaden. Målet är att flyktingen ska få ett arbete och därmed kunna försörja sig själv. Möjligheten att få

praktikplats är viktig för att nå målet. På praktikplatsen får flyktingen en första introduktion i svenska arbetsförhållanden, och möjlighet att träna sina språkkunskaper. Vi har därför undersökt hur stor andel av åldersgruppen 16-64 år som har praktiserat åren 2006-2008. Eftersom många kommuner har nära samarbete med privata näringslivet har vi också undersökt hur stor andel som praktiserat inom kommunen och hur stor andel som praktiserat inom det privata näringslivet.

Diagram 9



Kommunens egen undersökning. Obs. att Kungälv's och Vänersborg's siffror endast avser år 2008. Sifferunderlag finns inte här för 2007-2008. Trollhättan och Uddevalla har inte kunnat redovisa något underlag för praktikplacering.

3.2.2 Kommentarer

Tabellen visar på stora variationer mellan kommunerna. Det är svårt att se något mönster i fördelningen av praktikplatserna. Speciellt gäller detta den andel flyktingar som inte praktiserar. I några kommuner är denna grupp mycket stor. Inom denna grupp finns personer som har barnledigt, är sjuka eller som inte kan praktisera av andra orsaker. Borås har en hög andel praktik varav en stor del inom det privata näringslivet. Vad ligger bakom denna stora skillnad jämfört med övriga kommuner?

3.3 Riktvärde för praktikperiodens längd

3.3.1 Utgångspunkt och beskrivning

Ett riktvärde anger praktiktidens miniminivå och garanterar flyktingen ett visst antal praktikveckor. För uppföljning av uppnådda mål kan antal praktikveckor vara av intresse. Nätverket har därför undersökt om kommunerna har riktvärden för praktikplaceringar.

Det visar sig att endast tre kommuner, Borås, Trollhättan och Uddevalla, har sådana riktlinjer.

Tabell 2. Riktvärden för de kommuner som svarat ”Ja”

	Borås	Trollhättan	Uddevalla
SFI-praktik			Minst 8 veckor
PRAO-period		2 veckor	Minst 8 veckor
Yrkesinriktad praktik			8 veckor, om det leder till anställning kan det vara längre
Annan praktik	Praktik 3 mån. (heltid) alt. 6 mån. (halvtid)		

Kommunens egen undersökning

3.3.2 Kommentarer

Endast tre av tio kommuner har riktvärden för praktik. Vad är orsaken till att så få kommuner har riktvärden? Har detta betydelse för det faktiska utfallet när det gäller praktikplaceringar? Intressant är att notera Borås som har riktvärden på längre praktikperioder även har en högre andel flyktingar i praktik. Det gäller dels andel i näringslivet, dels andel totalt.

3.4 Sommarskola för vuxna

3.4.1 Utgångspunkt och beskrivning

Syftet med sommarskolan att ge flyktingar möjlighet att skynda på introduktionen genom att även utnyttja sommarmånaderna för undervisning.

Tabell 3 Finns sommarskola (2008)?

	Ale	Borås	Falkenberg	Kungälv	Mark	Partille	Stenungsund	Trollhättan	Uddevalla	Vänersborg
Nej		X			X					X
Ja	X		X	X		X	X	X	X	
Om ja, antal veckor	4		5	6		4	5	6	3	

3.4.2 Kommentarer

Flertalet av kommunerna har infört sommarskola. Antalet veckor som erbjuds varierar mellan tre och sex. Borås och Mark hade inget fast program för sommarskola för vuxna år 2008. Mark anordnade en sommarkurs i praktisk svenska. Sommarskola är beslutat för sommaren 2009 både i Mark och i Borås. I Borås kommer den då att omfatta 5 veckor.

3.5 Förberedelseklass eller särskilda grupper för flyktingbarn

3.5.1 Utgångspunkt och beskrivning

Många kommuner har särskilda förberedelseklasser eller grupper för flyktingbarn för att förbereda dem för den svenska skolan. Nätverket har kartlagt hur vanligt detta är i kommunerna.

3.5.2 Kommentarer

Alla kommunerna har förberedelseklasser för flyktingbarn, men tiden kan variera. Flera kommuner har en angiven längd på ett år eller mera, medan andra anger att det sker efter barnens behov. Hur följs detta upp, och hur bestäms det individuella behovet? Finns det underlag som visar hur länge barnen vistas i förberedelseklass? Finns föreberedelseklass i flera skolor geografiskt utspridda i kommunen?

3.6 Riktvärde för SFI

3.6.1 Utgångspunkt och beskrivning

Nationellt finns i läroplanen ett riktvärde på SFI-undervisningen som säger att undervisning ska ske 15 timmar per vecka. Finns det förutom detta riktvärde även lokala riktmärken som kan följas upp?

3.6.2 Kommentarer

I alla kommuner finns det nationella riktmärket med 15 timmar per vecka. Flera kommuner anger att det inte finns någon övre gräns för antal undervisningstimmar eller för SFI-undervisningsperiodens längd. En individuell anpassning görs i dessa fall. Uddevalla gör en avstämning efter 600 timmar, Trollhättan efter 1000 timmar och Kungälv kommer under 2009 att tillämpa gränsen 550 timmar. Det finns även möjlighet att fortsätta efter dessa gränser.

3.7 Åtgärder, rutiner och system som underlättar flyktingmottagning och integration

3.7.1 Utgångspunkt och beskrivning

För att jämföra kommunernas system, rutiner och insatser har 37 olika frågor ställts. Resultatet illustreras i en färgmatris där kommunernas sammanlagda och enskilda förbättringsområden visas.

Nätverket har valt att gruppera frågorna i fyra delar. Den första, styrning och uppföljning, innehåller ett antal frågor om styrkedjan. Finns det politiskt antagna mål, finns handlingsplaner, görs uppföljning, sker återkoppling till ansvarig politisk nämnd/styrelse och sist men inte minst, återrapporteras resultaten till medborgaren? I den andra delen, information och dialog, ställs frågor kring hur kommunen informerar flyktinggruppen samt hur dialog och kommunikationen fungerar. I del tre ställs frågor om undervisning och praktik, och i den sista delen ställs frågor kring styrning av bosättning och lokala överenskommelser.

Ja =Grönt=1p Nej=Rött= 0p	Ale	Borås	Fal- ken- berg	Kung- älv	Mark	Partil- le	Sten- ung- sund	Troll- hättan	Udde- valla	Vä- ners- borg
Information och dialog										
11. Har kommunen någon form av dialogforum för flyktingar, t.e.l. in- vandrarråd/panel eller dylikt?	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0
12. Bedriver kommunen systematisk fadderverksamhet / familj?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Bedriver kommunen systematisk mentorverksamhet?	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
14. Innehåller samhällsinformationen information om myndigheter?	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
15. Innehåller samhällsinformationen information om föreningslivet och hur man kommer i kontakt med dessa eller startar en förening?	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
16. Innehåller samhällsinformationen information om kulturutbu- det/verksamheten i kommunen?	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
17. Innehåller samhällsinformationen information om den kommunala ser- vicen?	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
18. Finns skriftlig samhällsinformation på de mest förekommande språken i kommunen?	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
19. Ges samhällsinformationen alltid med tolk-/språkstöd?	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
20. Erbjuder kommunen synpunkts- och klagomålshantering på andra språk än svenska?	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
21. Erbjuder kommunen information på webben på de mest förekommande språken i kommunen?	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
22. Erbjuder kommunen lättläst information på webben?	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
23. Bedriver kommunen ett systematiskt arbete för att flyktningbarn kan komma till tals? T.ex. genom barnintervjuer eller dylikt?	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
24. Erbjuder kommunen föräldrastöd för flyktingfamiljer?	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0

Ja =Grönt=1p Nej=Rött= 0p	Ale	Borås	Fal- ken- berg	Kung- älv	Mark	Partil- le	Sten- ung- sund	Troll- hättan	Udde- valla	Vä- ners- borg
Övrigt										
36. Har flyktningmottagningsverksamheten möjlighet att påverka bosättningsområdet i kommunen så att de mottagna kan erbjudas integrerat boende?	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
37. Har kommunen lokal överenskommelse, LÖK, om introduktion med viktiga aktörer?	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Summa Ja =Grönt=1p Nej=Rött= 0p	18	23	20	15	16	18	19	23	26	20
Andel av total(%) (Antal Ja/nej dividerat med totala antalet frågor)	49	62	54	41	43	49	51	62	70	54

3.7.2 Kommentarer

Resultatet skiljer sig åt mellan kommunerna. Det finns en tydlig koppling mellan antalet mottagna flyktingar och politisk styrning/bredd i rutiner och insatser. Har kommunen många flyktingar finns generellt också en tydligare politisk styrning samt fler dokumenterade rutiner och bättre information.

Inom delområdet Styrning och uppföljning tycks Borås, Partille, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg ha de tydligaste systemen. Falkenberg har som enda kommun i nätverket styrning genom ägardirektiv till det kommunala bostadsbolaget.

Inom området Information och dialog är det endast Vänersborg och Kungälv som översätter samhällsinformation till de vanligaste språken. Kommunal information på andra språk saknas i många av kommunerna. Dessa kommuner väljer istället oftast att ge tolk-/språkstöd vid samhällsinformationen. Trollhättan är det goda exemplet med flest ”ja”. Kommunen har bl.a. översatt synpunkts/klagomålshantering, webbinformation samt lättläst information på webben. Fadderfamiljer och mentorsverksamhet är områden som kan utvecklas i de flesta kommuner.

Undervisning i svenska språket är en viktig del av introduktionen. I fyra av kommunerna, har samtliga SFI-lärare pedagogisk utbildning och särskild kompetens i svenska som andra språk.

Alla kommuner erbjuder yrkesinriktad praktik och alla utom tre erbjuder också språkpraktik. Erbjudande om att praktisera inom *olika* yrken finns i hälften av nätverkets kommuner. Falkenberg, Kungälv och Stenungsund är de enda kommunerna som erbjuder psykologisk rådgivning till både barn och vuxna.

Alla utom Ale har en lokal överenskommelse med andra myndigheter och organisationer för att samverka kring introduktionen. Vänersborg är den enda kommunen i nätverket där flyktingmottagningsverksamheten har möjlighet att påverka bosättningsområdet så att mottagna kan erbjudas integrerat boende.

Totalt varierar andelen ”ja” i förhållande till totala antalet frågor mellan 43 till 68 procent. Det finns inom de åtgärder som beskrivs i tabellen stora möjligheter till inspiration för de kommuner som vill utveckla arbetsprocesser inom flyktingmottagning.

4. Resultat

Det är viktigt för kommunerna att ha bra mått för att kunna tydliggöra, jämföra och värdera verksamhetens resultat. Det handlar dels om service och kvalitet ur ett brukarperspektiv och dels om effektivitet ur ett medborgarperspektiv. Med undersökningen ville nätverkskommunerna få svar på två frågor. Vad tycker brukarna om sin introduktion? Hur ser flyktingarnas situation ut efter avslutad introduktion?

Det visade sig vara svårt att få fram jämförbara underlag från kommunerna, men undersökningen är ett första steg som bör kunna inspirera till fortsatt arbete med att utveckla mått och metoder för att jämföra och utvärdera resultat inom flyktingmottagning.

4.1 Enkät

4.1.1 Utgångspunkt och beskrivning

För att få veta mer om brukarnas egen uppfattning om flyktingmottagandet och identifiera eventuella förbättringsområden gjordes en brukarenkät. Varje fråga i enkäten skulle besvaras i en skala 1-10, där 1 var det sämsta värdet och 10 det bästa. Enkäten lämnades till de deltagare som, oavsett ankomstår, ingår i undersökningens målgrupp och som vid undersökningstillfället fanns i SFI-undervisning.

Kommunerna valde olika sätt att hantera utlämning och inlämning. Några kommuner översatte enkätfrågorna till de aktuella hemspråken, andra använde tolkar vid genomgången av enkäten medan det i huvudsak var SFI-lärarna som svarade för informationen om frågorna och syftet med enkäten i de övriga kommunerna.

Diagram 10

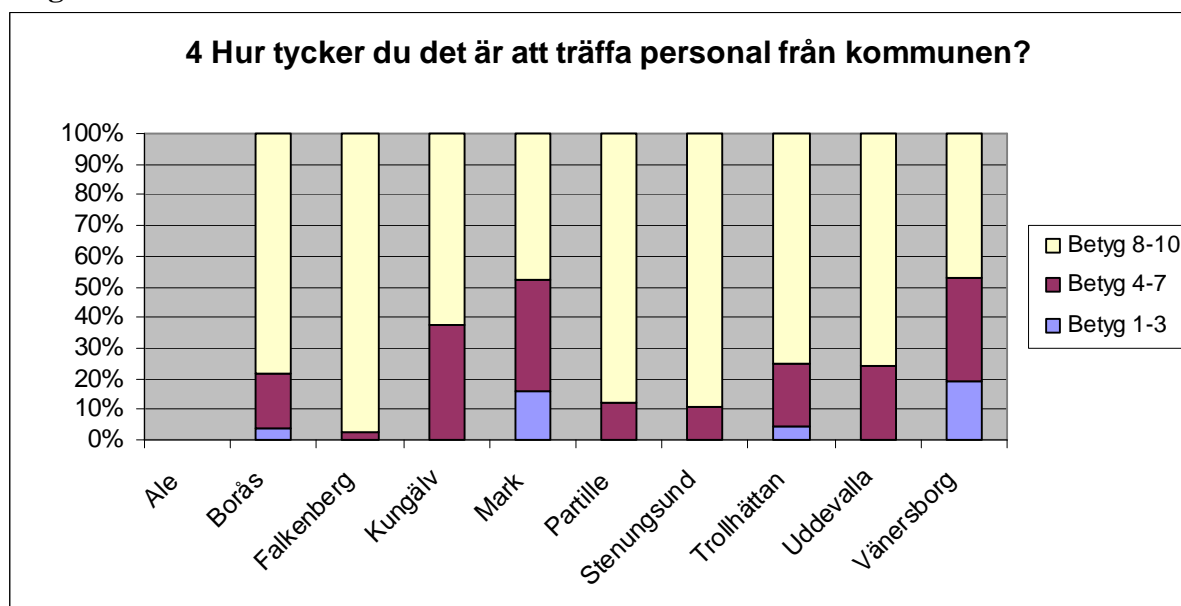


Diagram 11

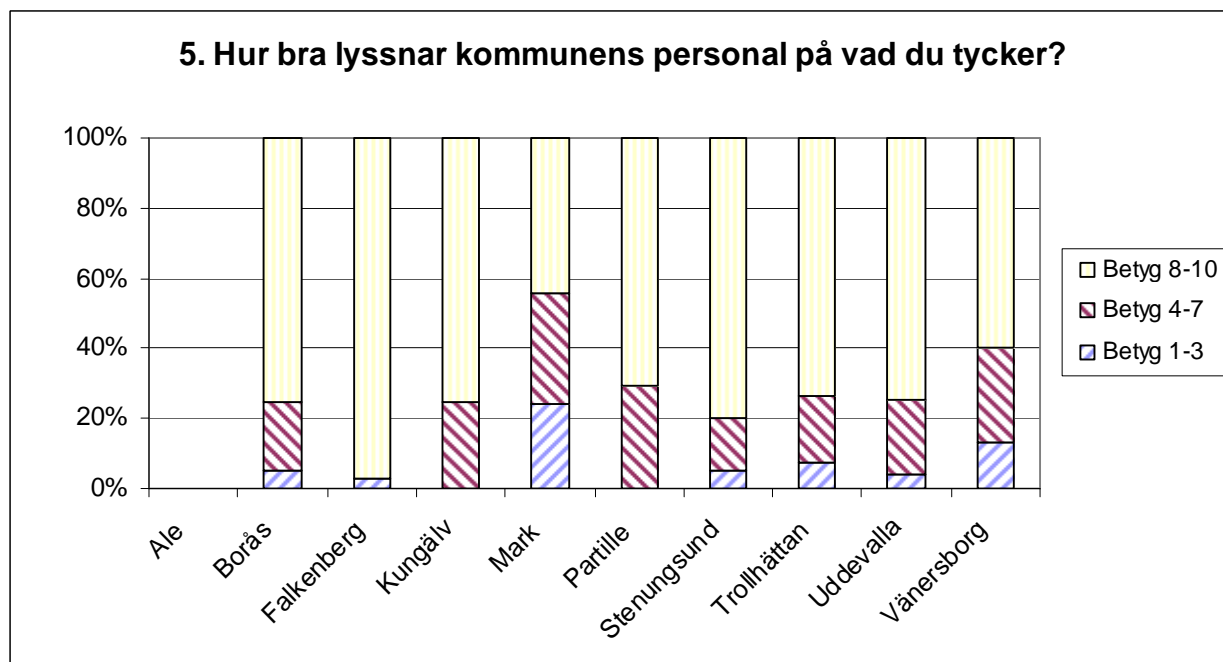


Diagram 12

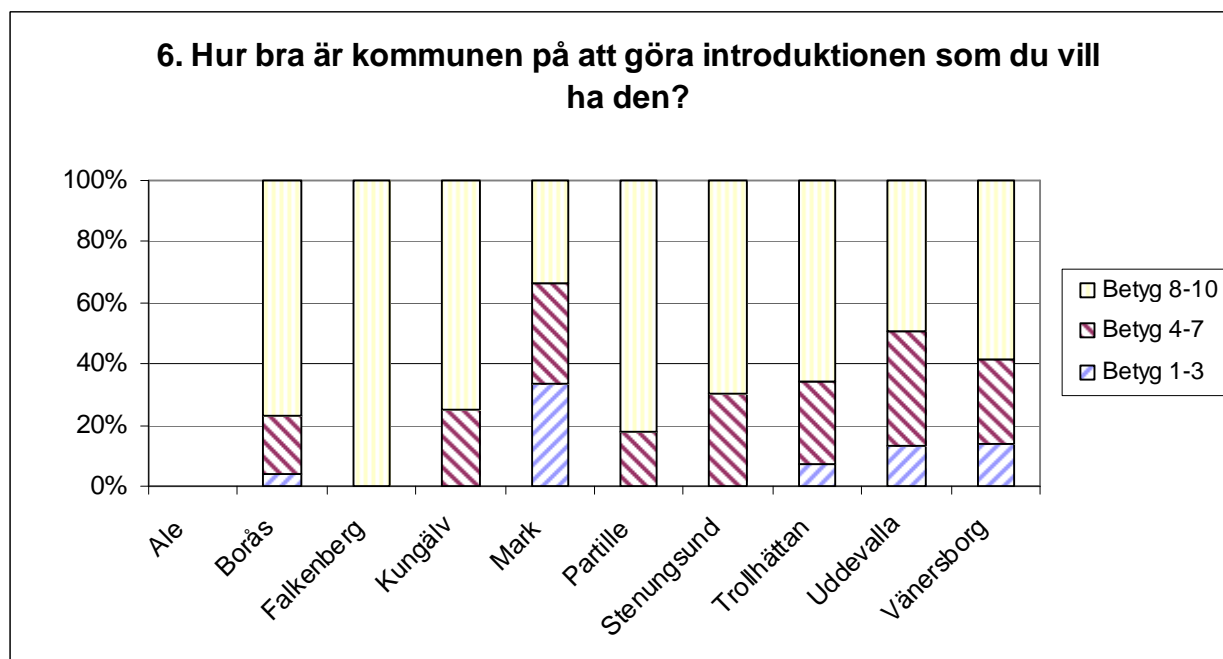


Diagram 13

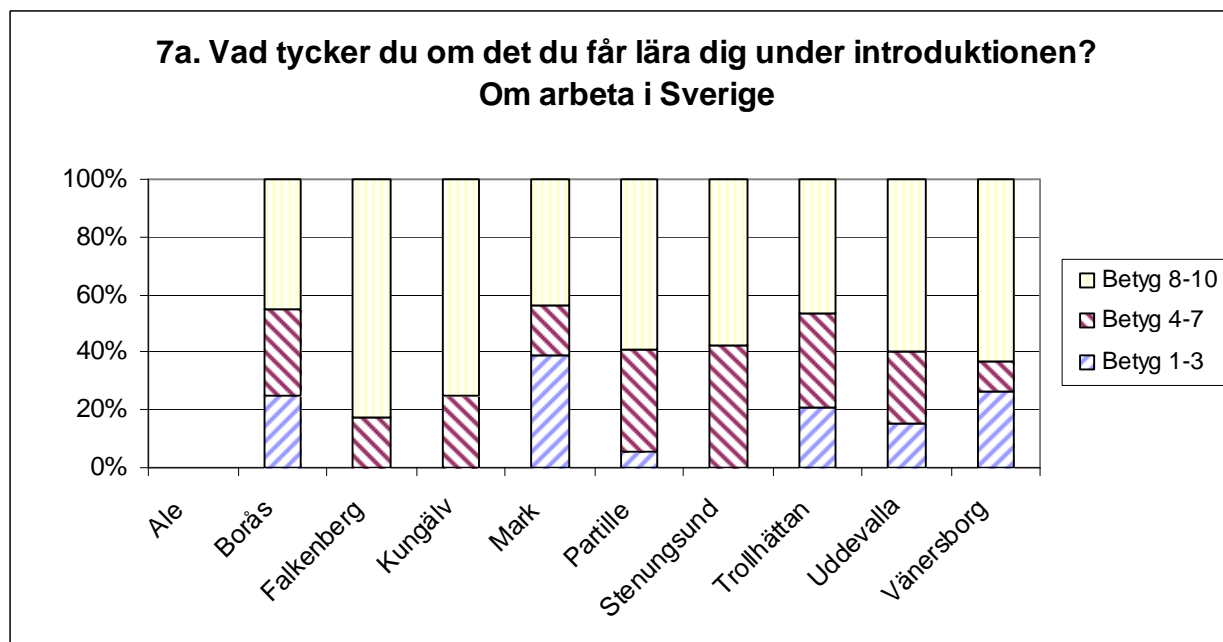


Diagram 14

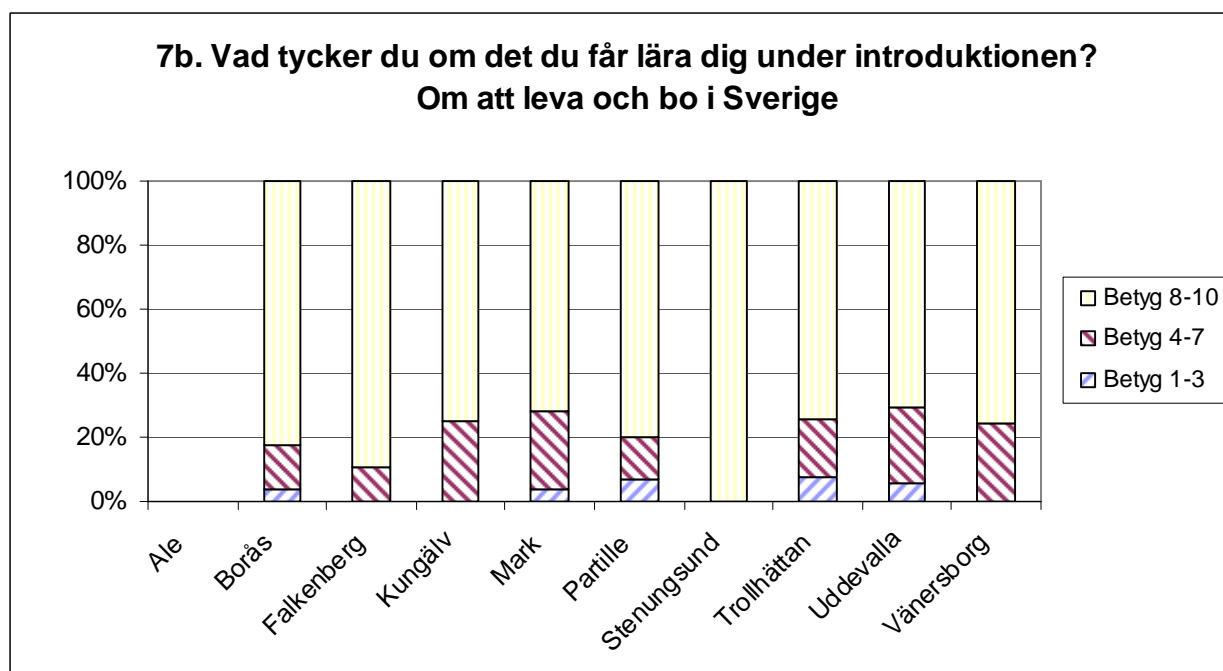


Diagram 15

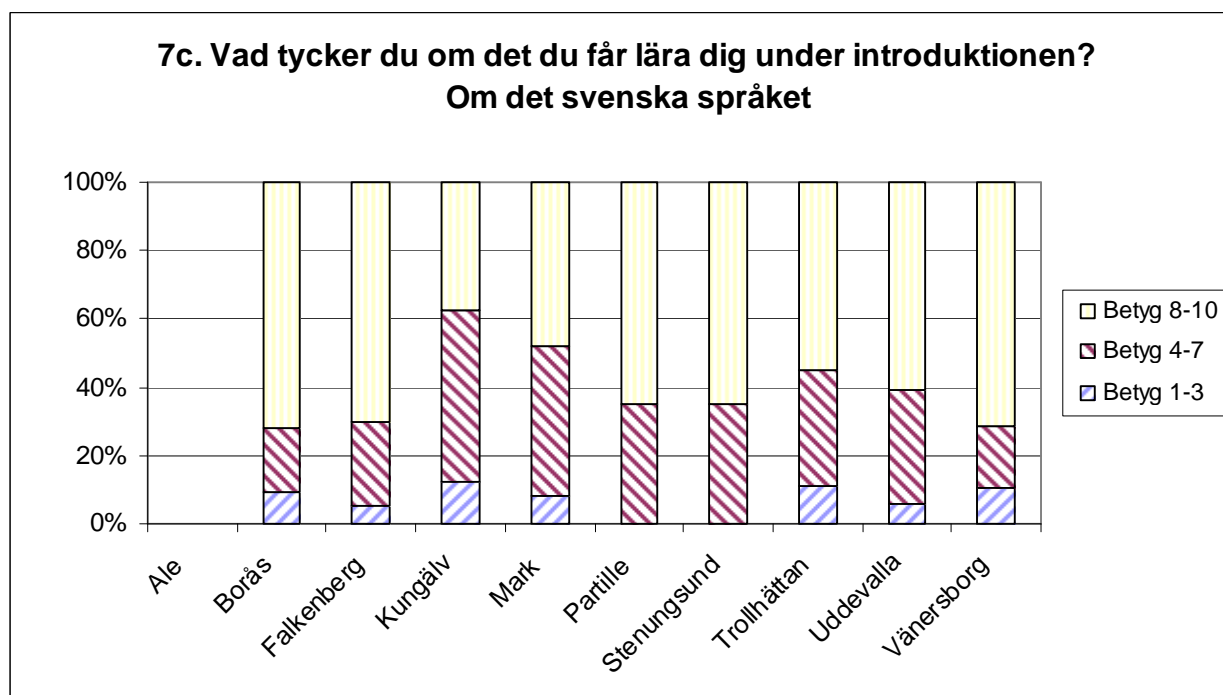


Diagram 16

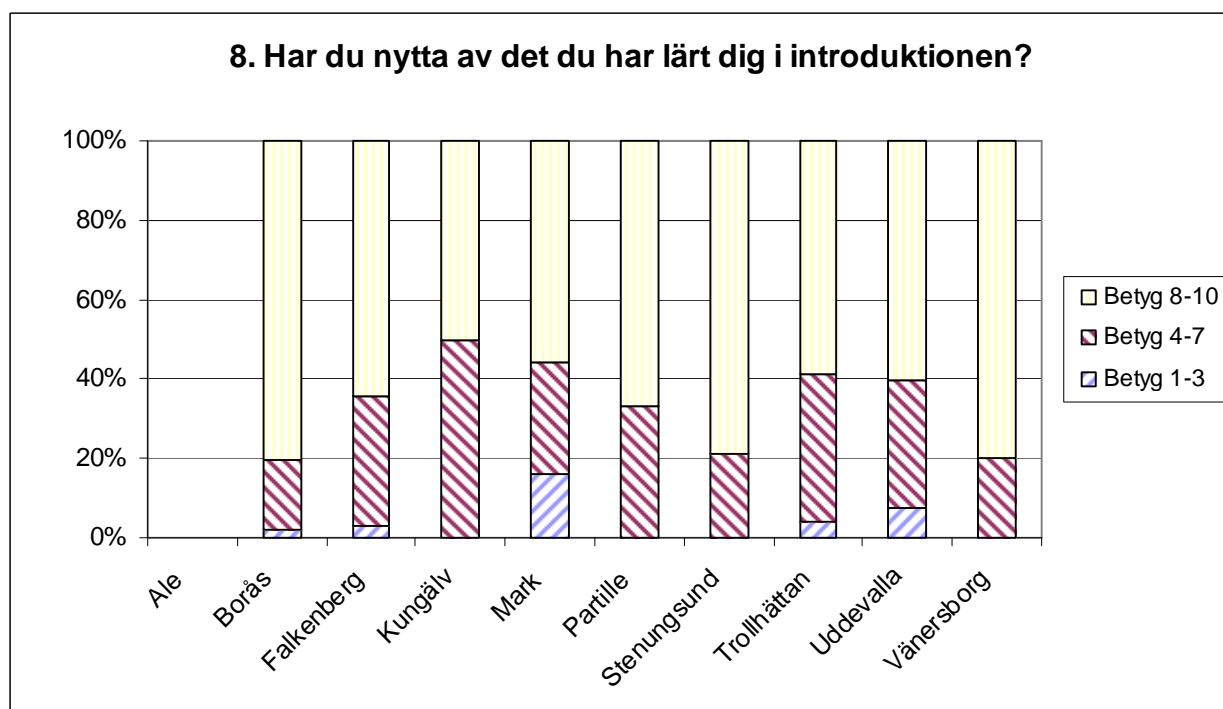
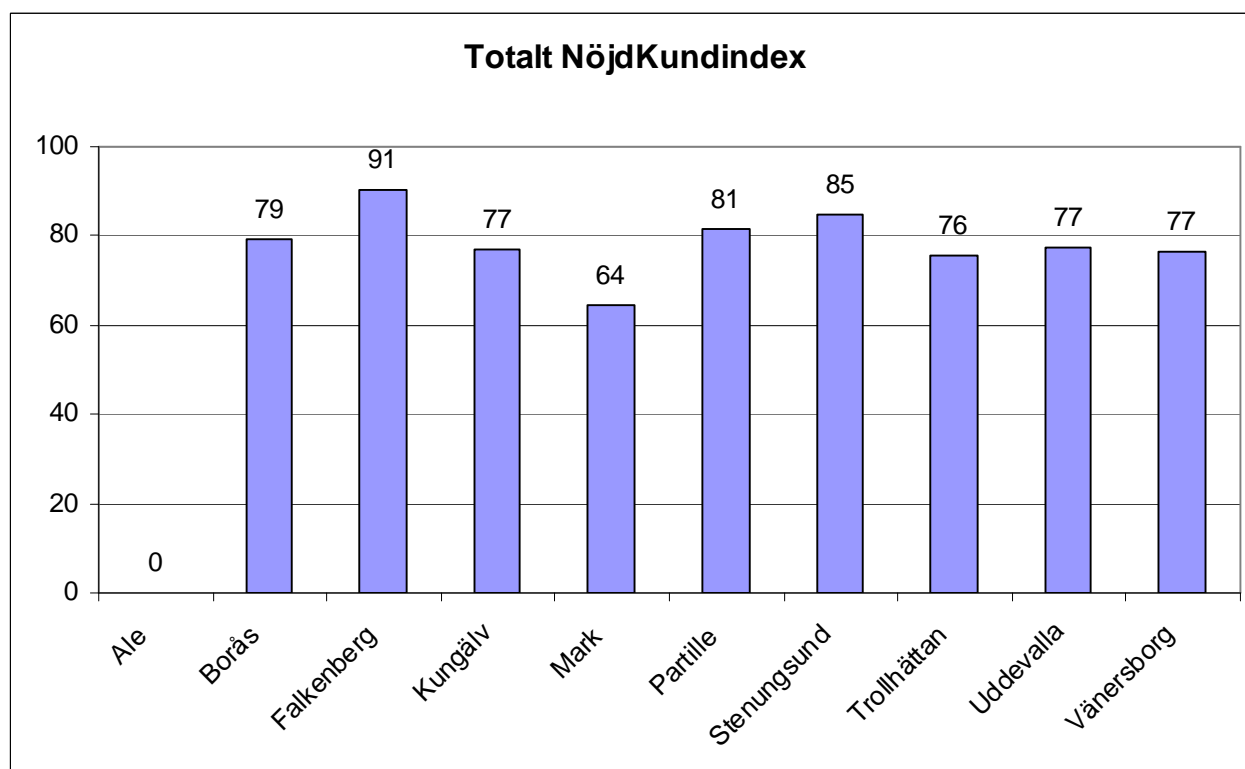


Diagram 17



Nöjd kund-index beräknas genom medelvärdet av alla svar (skala 1-10) för alla frågor. Sedan tar man (medelvärdet - 1)/9 för att göra om skalan till en skala som löper mellan 0 - 9 och sedan beräkna medelvärdet i % av högsta möjliga svarspoäng (= 9). Denna beräkningsmodell tillämpas i bl.a. SCB:s medborgarundersökning.

4.1.2 Kommentarer

Svarsfrekvens

Då endast fyra enkätsvar lämnades in i Ale kommun redovisas inte resultatet i sammanställningen. Av de totalt 597 enkäter som lämnades ut i de övriga kommunerna besvarades 436, en genomsnittlig svarsfrekvens på 74 procent. Eftersom sättet att administrera ut- och inlämning av enkäterna skilde sig åt överläter nätverket till respektive kommun att tolka det faktum att svarsfrekvensen varierade mellan 27 och 100 procent. Frågor att ställa kan vara följande: Har information om syftet med enkäten nått fram till brukarna? Kunde presentationen ha skett på ett annat sätt? Vilken betydelse har lärarnas engagemang och bemötande etc.?

Resultat

Resultatet redovisas i diagram 10-16, där svaren har delats in i tre grupper som omfattar betygen 1-3, 4-7 respektive 8-10. I diagram 17 redovisas också resultatet enligt SCB:s modell ”Nöjd kund-index”.

Såväl resultatet på varje delfråga som det sammanräknade Nöjd kund-indexet varierar mellan kommunerna. Sammantaget ger brukarna nätverkskommunerna ett gott betyg, men det finns också delar som man är mindre nöjd med .

Generellt gäller att man bör tolka enkätsvar med viss försiktighet. Här kan som exempel nämnas fråga 7a och 7c, där betyget är betydligt lägre än för de övriga. Kan brukarna ha uppfattat att dessa frågor handlar om hur det är att få ett arbete respektive att lära sig det svenska språket istället för att bedöma det man fått lära sig om hur det är att arbeta i Sverige och om det svenska språket?

Eftersom såväl svarsfrekvens som antalet enkätsvar varierar stort mellan kommunerna (t.ex. 8 svar i Kungälv och 140 i Trollhättan) överlåter vi i övrigt till varje kommun att tolka resultatet. I enkäten fanns även en del där brukarna kunde tycka fritt. Dessa synpunkter borde kunna vara ett bra underlag till förbättringsarbete.

Vi tror att den redovisade undersökningen även kan vara en grund till att fortsätta utveckla metodik och frågor för eventuella kommande enkätundersökningar.

4.2 Uppföljning efter avslutad introduktion

4.2.1 Utgångspunkt och beskrivning

En viktig resultataspikt är att undersöka hur många får godkänt resultat i de olika nivåerna i SFI-undervisningen. Det är även viktigt att följa i vilken grad som flyktingarna efter introduktionen får arbete eller påbörjar studier. Ett antal frågor kring detta ställdes till nätverkets kommuner. Frågorna visas i diagram 18.

Tabell 5 Uppföljning efter avslutad introduktion. Avser år 2007

Möjlighet att ta fram underlag Ja = 1 (grön), Delvis ^{*)} = X (gul), Nej = 0 (röd)	Ale	Borås	Falkenberg	Kungälv	Mark	Stenungsund	Partille	Trollhättan	Uddevalla	Vänersborg
Andel kvarboende i kommunen 2008-12-31	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
Andel godkända i SFI 1, kurserna A och B	1	X	1	0	1	1	1	X	X	0
Andel godkända i SFI 2, kurserna B och C	1	X	1	0	1	1	1	X	X	0
Andel godkända i SFI 3, kurserna C och D	1	X	1	0	1	1	1	X	X	0
Andel förvärvsarbetande	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
Andel i utbildning	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
Andel personer i ålder 20-25 år som inte arbetar eller studerar	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Andel män i ålder 16-64 som inte arbetar eller studera	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Andel personer i ålder 20-25 år som inte arbetar eller studerar vid utskrivningstillfället	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Andel män i ålder 16-64 som inte arbetar eller studera vid utskrivningstillfället	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Andel kvinnor i ålder 16-64 år som inte arbetar eller studerar vid utskrivningstillfället	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0

Kommunens egen undersökning.

*) Markeringen ”delvis” (gul färg) anger att dessa kommuner kan ange ett andelsmått för godkända på olika nivåer avseende SFI, men att definitionen på dessa nivåer avviker från det som efterfrågats.

4.2.2 Kommentarer

Det visade sig vid sammanställningen av kommunenkäterna att det för många kommuner var omöjligt att få fram ett svar på de frågor som ställdes. I vissa fall var underlaget definierat på ett annat sätt, vilket betyder att jämförelsen blir omöjlig. Endast fyra av de tio kommunerna har lyckats få fram alla de mått som efterfrågats, varför en jämförande presentation av dessa mått får anses vara onödig i denna rapport.

Då det inte är relevant att jämföra ett fåtal kommuners resultat redovisas istället varje kommuns möjlighet att ta fram det efterfrågade materialet. Sammanställningen visar att det finns en stor förbättringspotential när det gäller att mäta det faktiska utfallet av introduktion för gruppen flyktingar i respektive kommuns samhällsliv.

En berättigad fråga är;

Hur ska en kommun kunna värdera sina insatta resurser om det inte går att ”mäta” vilket resultat flyktingintroduktionen leder till?

5. Avslutande diskussion

Under planeringen av denna undersökning och under arbetet med att ta fram uppgifter i kommunerna har visat sig att det saknas jämförande statistik på nationell nivå. Det har även i många kommuner varit svårt att ta fram lokal statistik. Många av de uppgifter som finns i denna rapport har tagits fram när måtten nu efterfrågats, och används i de flesta fall inte för att t.ex. styra och följa upp denna verksamhet i nätverkets kommuner.

Resurser

När det gäller resurser finns det oklarheter kring hur den statliga schablonersättningen budgeteras och hanteras i respektive kommun. Budgeteringen för och den faktiska användningen av resurser i olika förvaltningar/verksamheter som arbetar med flyktingintroduktion har varit svårt att följa och koppla till schablonbidraget. Därför har det varit näst intill omöjligt att avgöra om schablonbidraget täcker kostnaderna för alla insatser inom området flyktingintroduktion, eller om det blir kvar pengar, alternativt saknas pengar. Det har även varit mycket svårt att jämföra de undersökta kommunerna med varandra när det gäller resurshantering eftersom man tillämpar olika metoder för att bokföra och fördela den statliga ersättningen. En viktig fråga är om respektive kommun har en egen klar bild av hur insatta resurser förhåller sig till åtgärder som genomförs?

Undersökningen visar att flyktingarnas bakgrund varierar stort mellan kommunerna avseende utbildning och arbetslivserfarenhet. Flyktingarnas etniska bakgrund varierar också mellan kommunerna. Dessa bilder klargör att det är viktigt att kommunerna kan fördela resurser dit de gör mest nytta och att de kan anpassas till respektive individs behov. Det blir i detta perspektiv än viktigare för kommunerna att följa upp hur resurserna har fördelats och använts för att kunna värdera effekterna av dessa insatta medel.

Inom området resurser finns möjlighet till förbättringar. Ett sätt kan vara att lära av varandra och därigenom hitta vägar att förbättra budgetering och uppföljning av ekonomiska resurser.

Arbetsprocesser

När det gäller olika arbetsprocesser visar det sig att nätverkets kommuner generellt sett har många olika och i flera fall goda verktyg för att arbeta med flyktingintroduktion.

Avseende åtgärder inom styrning och uppföljning av flyktingmottagning är det stor skillnad mellan kommunerna. Det handlar då om hur tydliga politiska mål det finns kring denna verksamhet, samt hur dessa följs upp och återrapporteras. Då det finns tydliga skillnader mellan kommunerna inom detta område, finns det också stora möjligheter för att lära av varandra.

Att informera de nyanlända kommuninvånarna om deras rättigheter, möjligheter, vilket stöd de kan få, etc. är en viktig del i att introducera flyktingarna till det svenska samhället och till kommunen. Lika viktigt är det att kommunerna har flera olika anpassade kanaler där denna grupp, som har flera olika behov, kan göra sig hörd och framföra åsikter. Även här varierar det stort hur kommunerna arbetar med dessa frågor. I undersökningen finns flera anslag och åtgärder som mycket enkelt kan plockas upp av kommuner som saknar dessa. Här finns stora möjligheter till benchmarking inom nätverket.

Det tredje området som undersökts avseende arbetsprocesser är hur undervisning och praktik genomförs för flyktingarna. Även här finns skillnader mellan kommunerna, vilket borde leda till att kommuner som saknar vissa arbetsätt tar kontakt och lär av dem som arbetar med bra metoder inom detta område.

En invändning när det gäller att införa nya arbetssätt kan vara att det är för kostnadskrävande. Vi vill i denna rapport påstå att det inte tycks finnas någon klar bild av om resurserna används effektivt och om den statliga schablonersättningen faktiskt täcker kostnaderna eller om mera kan göras för tillgängliga medel.

Sammanfattningsvis kan sägas att det även inom området arbetsprocesser finns möjlighet till förbättringar i de flesta kommuner.

Resultat

Att ha kontroll på hur resurser används och att veta vilka faktiska arbetsprocesser man tillämpar hänger intimt ihop med vilka resultat som uppnås. När det gäller flyktingintroduktion är resultatbilden i de flesta fall oklar.

Här finns stora möjligheter för alla kommuner till förbättringar. Enkäter i den form som gjordes har i de flesta fall inte använts tidigare. För flera kommuner har det varit svårt att redovisa hur väl SFI-undervisningen fungerar på individbasis och vad de flyktingar som genomgått introduktion ägnar sig åt. De nyanlända kommunmedborgarna måste ses som en resurs för kommunens utveckling. Därför är det viktigt att på individnivå följa upp resultat för att sedan kunna anpassa de insatser som görs.

Inom detta område skulle t.ex. dialog med brukarna kunna utvecklas mer. Här finns möjlighet att arbeta med fokusgrupper, dialoggrupper, m.m.

Den viktiga frågan inom detta område är;

Kan vi i kommunen visa vilka resultat vi uppnår inom flyktingintroduktion så att vi kan ställa dem i förhållande till de resurser vi sätter in?

Avslutning

Vi tror att denna rapport kan vara en dörröppnare till ett mer systematiskt arbete med att styra och följa upp flyktingintroduktionen i kommunen. Det finns mycket stora möjligheter till att lära av de olika kommunerna som medverkar i undersökningen. Flera goda exempel finns inom alla områden. Här gäller principen att inom kommunal verksamhet får vi "stjäla" goda idéer från varandra, och i denna rapport finns flera sådana goda idéer. De är oftast tillgängliga på avståndet av ett telefonsamtal eller en e-postkontakt.