

Utvärdering av Nordjobb

Nordens arbetsutbytesprogram för unga





Utvärdering av Nordjobb

Nordens arbetsutbytesprogram för unga

August Olsson och Mats Kullander

Utvärdering av Nordjobb

Nordens arbetsutbytesprogram för unga
August Olsson och Mats Kullander

ISBN 978-92-893-4549-1 (PRINT)

ISBN 978-92-893-4550-7 (PDF)

ISBN 978-92-893-4551-4 (EPUB)

<http://dx.doi.org/10.6027/TN2016-522>

TemaNord 2016:522

ISSN 0908-6692

© Nordiska ministerrådet 2016

Layout: Hanne Lebech

Omslagsfoto: ImageSubscription

Tryck: Rosendahls-Schultz Grafisk

Printed in Denmark



Denna rapport är utgiven med finansiellt stöd från Nordiska ministerrådet. Innehållet i rapporten avspeglar inte nödvändigtvis Nordiska ministerrådets synpunkter, åsikter eller rekommendationer.

www.norden.org/nordpub

Det nordiska samarbetet

Det nordiska samarbetet är ett av världens mest omfattande regionala samarbeten. Det omfattar Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige samt Färöarna, Grönland och Åland.

Det nordiska samarbetet är politiskt, ekonomiskt och kulturellt förankrat och är en viktig partner i europeiskt och internationellt samarbete. Den nordiska gemenskapen arbetar för ett starkt Norden i ett starkt Europa.

Det nordiska samarbetet ska stärka nordiska och regionala intressen och värderingar i en global omvärld. Gemensamma värderingar länderna emellan bidrar till att stärka Nordens ställning som en av världens mest innovativa och konkurrenskraftiga regioner.

Nordiska ministerrådet

Ved Stranden 18

DK-1061 København K

Telefon (+45) 3396 0200

www.norden.org

Innehåll

Sammanfattning	7
Rekommendationer.....	8
1. Introduktion och bakgrund.....	11
1.1 Vad är Nordjobb?.....	11
1.2 Nordjobbs historia och utveckling.....	13
1.3 Tidigare utvärderingar.....	14
2. Om utvärderingen.....	19
2.1 Uppdraget och utvärderingsmodell.....	19
2.2 Metod.....	21
3. Utvärderingens resultat	23
3.1 Syfte och relevans.....	23
3.2 Styrning och organisation.....	27
3.3 Måluppfyllelse.....	32
3.4 Ansökningar och matchning.....	37
3.5 Samarbeten.....	38
3.6 Finansiering och kostnadseffektivitet	40
3.7 Marknadsföring.....	44
3.8 Effekter av Nordjobb idag.....	46
4. Slutsatser	47
4.1 Relevans	47
4.2 Effektivitet.....	50
4.3 Kostnadseffektivitet	58
4.4 Långsiktighet.....	59
4.5 Rekommendationer.....	60
Referensförteckning	63
Rapporter och dokument.....	63
Elektroniska källor	63
Intervjupersoner	63
Summary in English.....	65
Recommendations	66

Sammanfattning

Oxford Research fick under vintern 2015/16 i uppdrag av Nordiska ministerrådet att utvärdera programmet Nordjobb. Syftet med utvärderingen var att bedöma hur Nordjobb fungerar, om rekommendationer från tidigare utvärderingar har följts samt om Nordjobs insatser och aktiviteter i tillräcklig grad tjänar syftet med programmet och bidrar till måluppfyllelse. Utvärdering har baserats på en programteoretisk analys och denna rapport kommer att presentera relevansen, effektiviteten, kostnadseffektiviteten och den långsiktiga hållbarheten i Nordjobb. Vidare presenterar rapporten hur programmet förhåller sig till andra kompletterande insatser och vilket det nordiska mervärdet av programmet är. Det huvudsakliga resultaten från utvärderingen kan sammanfattas som följer:

- *Nordjobb är relevant.* Nordjobb är relevant då det möjliggör nordiska arbetsutbyten för personer som inte på egen hand hade sökt arbete i ett annat land. Detta möjliggörs genom en helhetslösning bestående av arbete, bostad och fritidsaktiviteter och Nordjobb bidrar med ett nordiskt mervärde då nordjobbare får en positiv uppfattning om nordiskt samarbete och nordisk integration samt ökar sin nordiska språkförståelse genom sitt deltagande i programmet. Många nordjobbare är studenter vilka i framtiden kan förväntas ha inflytelserika positioner, deras deltagande i Nordjobb kan därmed på längre sikt leda till positiva effekter för den nordiska integrationen.
- *Nordjobb har en tillfredställande kvantitativ måluppfyllelse och en god kvalitativ måluppfyllelse.* Nordjobb uppfyller generellt måtalet för antal utbyten. Måtalet för antal ansökningar har på senare år inte uppfyllts, men det måtalet har en marginell relevans för Nordjobs måluppfyllelse. Nordjobb har en mycket hög kvalitativ måluppfyllelse med nöjda nordjobbare vilka genom sitt deltagande i Nordjobb ökat sin nordiska språkförståelse och blivit mer positiva till Norden, nordiskt samarbete och sin egen framtida rörelse i Norden.
- *Effektiviteten i Nordjobb kan förbättras.* Nordjobb kan som program bli mer effektivt framförallt genom att etablera olika typer av samarbeten. Goda exempel på samarbeten med de nationella Föreningarna

Norden och Hallå Norden finns bland annat på Island, Åland och i Finland. Effektiviteten i Nordjobb kan även förbättras genom att uppdatera det nuvarande datorsystemet för ansökningar.

- *Nordjobb är ett kostnadseffektivt program.* Nordjobb har ungefär samma kostnad per utbyte som de mest effektiva projektet inom det europeiska arbetsutbytesprogrammet "Your first EURES job" (YfEj). Nordjobb är därmed ett tämligen kostnadseffektivt program sett till kostnad per utbyte.
- *Den långsiktiga hållbarheten i Nordjobb är osäker.* Nordjobbs finansiering består idag delvis av projektpengar från ESF och Interreg. Den finansieringen är till sin natur flyktig och för att upprätthålla nuvarande budget krävs att Nordjobb kontinuerligt skriver nya projektansökningar och startar igång nya EU-projekt. Detta är inte en långsiktigt hållbar finansieringslösning, men i nuläget ett nödvändigt ont för att upprätthålla kontinuiteten i organisationen.

Rekommendationer

Nedan presenteras en sammanfattning av de rekommendationer denna rapport bidrar med. För en fullständig presentation av rekommendationer se kapitel 4.5.

- *Nordiska ministerrådet bör fortsätta med sin finansiering av Nordjobb.* Programmet är relevant och har en relativt hög kostnadseffektivitet varför Nordiska ministerrådet även fortsättningsvis bör finansiera Nordjobb.
- *Styrningen av Nordjobb bör förenklas.* Styrningen av Nordjobb på central nivå kan förenklas genom att ÅK-A, FNF, direktörskollegiet för de nationella Föreningarna Norden och Nordjobb gemensamt klargör hur styrnings och utvecklingsansvaret för programmet ska se ut. Den nuvarande styrningen och organiseringen av Nordjobbs operativa nivå är välfungerade och bör behållas.
- *Nordjobbs mål, måltal och regler för deltagande bör utvecklas och förändras.* Nordjobbs opinionsbildande mål är inte relevant för programets huvudsakliga syfte och bör därför avskaffas. Det samma gäller måltalet för antal fullständiga ansökningar vilket inte bidrar till fler eller mer kvalitativa utbyten. Måltalet för antal utbyten bör förändras för att enbart gälla antal nya utbyten och reglerna för att delta i Nordjobb bör förändras så att en nordjobbare antingen endast får göra

ett sanktionerat utbyte, eller endast får göra ett sanktionerat utbyte till ett och samma land. Denna förändring skulle medföra en ökad effekt av Nordjobbs utbyten. Tydligare kvalitativa mål och måltal bör formuleras för att förbättra styrningen, måluppfyllelsen och framtida utvärdering av Nordjobb.

- *Nordjobb bör ta fram centrala strategier för hur, och med vilka, samarbeten ska etableras samt upprätta relevanta samarbeten. Nordiska ministerrådet och FNF bör använda sina nätverk för att bistå Nordjobb i arbetet med att rekrytera arbetsgivare och etablera samarbeten.* Nordjobb bör etablera samarbeten med de nationella arbetsförmedlingarna kring rekrytering av arbetsgivare och bör utöka det nuvarande samarbetet kring marknadsföring mot Nordjobbs målgrupp. Vidare bör samarbetet med de nationella Föreningarna Norden och Hallå Norden fördjupas i framförallt de länder vars projektledare är baserade på sekretariatet i Köpenhamn. Samarbetet med FNF och de nationella Föreningarna Norden bör utvecklas vad gäller rekrytering av arbetsgivare och marknadsföring mot framtida nordjobbare.
- *Nordjobbs marknadsföring bör professionaliseras och utvecklas.* Nordjobb bör öka sin närvaro på sociala medier exempelvis genom att etablera en närvaro på LinkedIn. Marknadsföring bör i större utsträckning ske i samarbete med andra aktörer (såsom gamla nordjobbare och medlemmar i de nationella Föreningarna Norden). Nordjobb bör utveckla nischat marknadsföringsmaterial vilket riktar sig mot de länder varifrån få nordjobbare idag åker och material vilket riktar sig mot de yrkesgrupper som Nordjobbs arbetsgivare efterfrågar.
- *Nordjobbs nuvarande datorsystem för hantering av ansökningar bör förnyas.* Det nuvarande datorsystemet SEMLA saknar kompatibilitet med andra datorprogram och hanteringen av ansökningar blir därmed ineffektiv. Nordiska ministerrådet bör bidra med medel för att möjliggöra en uppdatering av systemet.

1. Introduktion och bakgrund

1.1 Vad är Nordjobb?

Nordjobb är ett utbytesprogram för nordiska ungdomar i åldrarna 18–28 år. Programmet har existerat sedan 1985. Nordjobbs kärnverksamhet består av ett sommarjobsprogram där ungdomar får arbete, tillgång till en bostad och möjlighet att delta i organiserade kulturaktiviteter i ett annat nordiskt land. Ungdomar som vill delta i Nordjobb söker arbete via Nordjobb. Om de blir antagna ordnar Nordjobb en bostad åt dem och det anordnas även fritids- och kulturprogram för nordjobbarna i de olika nordiska länderna och självstyrande områdena. Tanken är att programmet inte enbart ska vara ett arbetsmarknadsprogram utan bidra med en helhetslösning där såväl arbete, bostad som fritid är inkluderat. Nordjobbarna ska stärkas i sin nordiska identitet genom att inte enbart arbeta utan även uppleva och bekanta sig med kulturen i det nordiska land där de befinner sig, utveckla sin nordiska språkförståelse och bygga nätverk samt få erfarenheter vilka underlättar framtida nordisk mobilitet.

Utöver kärnverksamheten med sommarjobsprogrammet arbetar Nordjobb även med rena arbetsmarknadsprojekt. De arbetsmarknadsprojekt Nordjobb bedrivit har finansierats via exempelvis svenska kommuner, Europeiska socialfonden (ESF) och Interreg. Nordjobb har drivit projekten främst för att få in mer finansiering till Nordjobb vilket möjliggjort att projektledare har kunnat anställas på årsbasis och kontinuitet i verksamheten på så sätt säkrats. EU-projekten har även bidragit till de centrala måltalen och projekten har framförallt bedrivits i öresundsregionen. Arbetsmarknadsprojekten har ofta haft snäva målgrupper såsom NEET,¹ arbetslösa ungdomar eller nyutexaminerade akademiker och projekten har rört enbart delar av Norden. Detta i jämförelse med Nordjobbs grundkoncept som vänder sig till alla ungdomar i hela Norden mellan 18–28 år. Årligen görs ca 750 utbyten inom ramen för Nordjobb.

Nordjobb har flera syften och det övergripande målet är att knyta de nordiska arbetsmarknaderna närmare varandra och skapa ökad mobilitet inom Norden. Förhoppningen är att före detta nordjobbare ska bli "nordister" och även i framtiden känna engagemang för Norden och röra

¹ NEET står för "Not in Education, Employment or Training", till gruppen räknas endast unga personer.

sig över gränserna. I Nordjobbs strategiplan för 2014–2016 presenteras Nordjobbs mission som följer:²

- Öka rörligheten på den nordiska arbetsmarknaden samt på olika sätt stärka den nordiska arbetsmarknaden men också spela en roll när det gäller aktuella nordiska prioriteringar inom arbetsmarknadsfältet såsom exempelvis att minska den nordiska ungdomsarbetslösheten.
- Via aktiviteter på den nordiska arbetsmarknaden bidra till nordisk språklig och kulturell integration som i sin tur återkopplar till en förstärkning av den nordiska arbetsmarknaden.
- Spela en roll när det gäller andra dagsaktuella nordiska politiska prioriteringar.

På Nordjobbs hemsida presenteras följande syften:³

- Deltagare ska stärkas i sin nordiska identitet och få en ökad känsla av nordisk samhörighet.
- Öka ungdomsmobiliteten över de nordiska gränserna.
- Stärkande av den gemensamma nordiska arbetsmarknaden.
- Uppnä en ökning av den nordiska språkförståelsen.
- En minskning av nordiska gränshinder.
- Nordjobb ska vara en aktiv partner i den nordiska debatten och väcka opinion och sprida information om viktiga nordiska nutidsfrågor.
- Nordjobb ska vara ett föredöme när det gäller nordbors lika rättigheter och arbeta för dessa rättigheter.

Sammantaget har Nordjobb två huvudsakliga syften, dels ska Nordjobb fungera som ett arbetsmarknadsprogram och förmedla sommarjobb i de nordiska länderna till ungdomar inom Norden, dels ska Nordjobb bidra med meningsfulla fritids- och kulturaktiviteter och vara ett helhetsprogram som skapar stärkt nordisk samhörighet och förstärker den nordiska identiteten hos deltagarna.

² Nordjobb (2014). *Strategiplan Nordjobb 2014–2016*.

³ Om Nordjobb – Vision <http://www.nordjobb.org/sv/om-nordjobb/vision> [hämtad 16 mars 2016].

För genomförandet av Nordjobb ansvarar Föreningarna Nordens Förbund (FNF) och de nationella Föreningarna Norden. FNF är ett samarbetsorgan för de nationella Föreningarna Norden. Den största finansiären av Nordjobb är Nordiska ministerrådet och Nordjobb får även medel från nationella myndigheter i Finland, Danmark, Island och på Åland. Vidare finansieras Nordjobb via stöd från FNF och de nationella Föreningarna Norden, via bidrag från föreningar och fonder samt genom arbetet i EU-projekt inom ramen för exempelvis ESF och Interreg.

1.2 Nordjobs historia och utveckling

Nordjobb bildades år 1985 på initiativ av gruppen ”Den nordiska ekonomiska samarbetsgruppen”, vilken bestod av framförallt arbetsgivare samt fackliga organisationer, representanter från civilsamhället och en svensk kommun. Stiftelsen Nordjobb, vilken bestod av Föreningarna Norden Förbund och Stiftelsen för industriellt utbyte drev sedan projektet Nordjobb fram till 1989 då Nordjobb togs över av de nuvarande ägarna. År 2011 ändrades beskrivningen av Nordjobb från projekt till program. Under de tidiga åren finansierades Nordjobb framförallt av de företag vilka fanns representerade i samarbetsgruppen, men då projektet gick med underskott täckte Föreningarna Norden upp underskottet. Finansieringssystemet var därmed inte hållbart på längre sikt och sedan 1989 och framåt har Nordiska ministerrådet varit den klart största finansiären av Nordjobb. Föreningarna Nordens Förbund (FNF) har varit projektledare för Nordjobb. Det grundläggande Nordjobb-programmet har varit detsamma sedan starten 1985 och inom programmet har sommarjobb, bostad och ett fritids- och kulturprogram samt i vissa fall språkkurser erbjudits.⁴

Historiskt har projektledarna för de respektive nordiska länderna och självstyrande områdena haft sina kontor i de olika nordiska länderna och ofta arbetat nära de nationella Föreningarna Norden. Efter att statsbidragen från såväl Norge som Sverige dragits in flyttades projektledarna från dessa länder till sekretariatet i Köpenhamn under 2013 och 2014. Genom denna organisatoriska förändring kunde de administrativa kostnaderna för projektledarna minskas och anställningstiden för projektledarna förlängas. Projektassistenter, ofta i form av praktikanter och volontärer, har istället placerats i de två länderna. Under 2009 och 2010 tog FNF även över det operativa och förvaltande ansvaret för Nordjobb Färöarna och

⁴ Oy Municel Finland, Evaluering af Nordjobb (2001); Om Nordjobb, Bakgrund <http://www.nordjobb.org/sv/om-nordjobb/bakgrund> [hämtad 16 mars 2016].

Grönland. Tidigare hade arbetsförmedlingarna i respektive självstyrande område skött arbetet med programmet. Det gemensamma Nordjobbs-sekretariatet etablerades 2002 och 2006 anställdes den nuvarande programchefen Fredrik Jakobsen.⁵

1.3 Tidigare utvärderingar

1.3.1 *Rekommendationer från tidigare utvärderingar*

Under 2000-talet har Nordjobb utvärderats på uppdrag av ÅK-A vid två tillfällen, år 2008 och 2001. Utöver dessa externa utvärderingar har Nordjobb utfört internt uppföljningsarbete med årliga enkätundersökningar bland deltagande företag och nordjobbare. Tyvärr har dessa interna enkäter generellt mycket låga svarsfrekvenser, ofta under 20 % svarande, varför validiteten i svaren kan ifrågasättas.⁶ Nordjobbs interna enkäter kommer på grund av dessa validitetsproblem inte att användas i denna utvärdering.

Utvärderingen från 2001, vilken utfördes av Oy Muncial Finland med Johan Lönnroth som projektledare, gick igenom Nordjobbs organisation och styrning samt resultaten av programmet och upplevelser hos såväl nordjobbare som arbetsgivare. Utmaningen och målet som preciserades i utvärderingen var att fler ungdomar skulle få möjlighet att ta del av programmet. För att realisera detta mål pekade utvärderingen på att projektorganisationen behövde förnyas för att effektivisera hanteringen av ansökningar och marknadsföring. Utvärderingen föreslog att tydligare målsättningar för Nordjobb skulle sättas upp av Nordiska ministerrådet tillsammans med FNF. I utvärderingen förslogs specifikt:

- att NMR fortsatt bidrar till förverkligandet av Nordjobb-programmet förutsatt att de mål NMR ställer upp för programmet kan förverkligas och att projektorganisationen revitaliseras och hanteringen av programmet effektiveras
- att målsättningen med programmet, att ungdomar får bekanta sig med den nordiska arbetsmarknaden, skärps. NMR bör ställa upp klarare mål för sin andel av programfinansieringen. En ökning av antalet deltagare bör vara prioritet nummer 1. Om man inte kan svänga den

⁵ Nordjobb (2011–2015). Nordjobbs årsrapporter 2010–2015; Om Nordjobb, Bakgrund <http://www.nordjobb.org/sv/om-nordjobb/bakgrund> [hämtad 16 mars 2016].

⁶ Baserat på svarsfrekvenser från enkäter 2010–2015.

negativa trenden avseende antalet ansökningar och öka antalet utväxlingar bör man överväga att helt ändra inriktning på programmet eller lägga ner det i dess nuvarande form

- att marknadsföringen förnyas och professionaliseras för att öka programmets synlighet
- att den operativa organisationen revitaliseras för att skapa ett mer enhetligt program:
 - Beslutsgången inom programmet bör förenklas.
 - En ansvarig projektchef för programmet bör utses.
 - Hanteringen av ansökningar bör effektiviseras och göras mer flexibelt för att antalet nordjobb ska kunna höjas. Detta kan innebära en centralisering av ansökningsförfarandet.
 - Den ekonomiska genomskinligheten bör förbättras – effektivare resultatuppföljning.
 - Modern teknik bör utnyttjas i större utsträckning i hanteringen av programmet.
 - Finansieringsunderlaget bör breddas.
 - Nordjobb ska erbjudas samma service, ex ang. fritidsprogram, oberoende av land.
- Nordjobb bör söka samarbetspartners bland de större samnordiska företagen
- att NMR arbetar för att tredjelandsmedborgare som bor i något av de nordiska länderna ges möjlighet att delta i programmet på motsvarande sätt som nordbor. Detta får naturligtvis inte stå i strid med eventuella internationella överenskommelser eller skapa ojämlikhet
- att arbetsmarknadssektorn som ansvarar för Nordjobsprogrammet aktivt tar del i analysen och utvecklandet av ett närmare samarbete mellan de olika mobilitetsordningarna inom NMR.

Johan Lönnroth kontrakterades för att genomföra även 2008 års utvärdering. Utvärderingen var smalare och fokuserade på alternativa finansieringskällor för Nordjobb. Utvärderingen granskade även hur rekommendationerna från 2001 års utvärdering hade efterlevts. Resultat var:

- Projektet ansågs till viss del ha utvecklat projektorganisationen via tillsättandet av en nordisk projektledare. Dock pekade utvärderingen på att den gamla strukturen med nationella projektansvariga fortfarande fanns kvar. Införandet av elektroniska ansökningsblanketter lyftes fram som en effektivisering av ansökningsförfarandet.

- Ökningen av utbyten 2001–2008 var marginell. Det klargjordes att NMR trots detta inte vidtagit några åtgärder, men att utvärderingen 2008 kunde ses som ett första steg för en förändring av Nordjobb.
- Marknadsföringen förbättrades genom större användning av Nordjobbs hemsida.
- Beslutsgången ansågs eventuellt ha förenklats, projektledning såg beslutsgången som rak, men en tröghet uppfattades i besluten från direktörskollegiet.
- Den ekonomiska redovisningen förbättrades under perioden genom hårdare krav från NMR och användandet av standardiserade mallar.
- Gällande användandet av ny teknik pekade utvärdering på att ett succesivt förnyelsearbete pågick inom Nordjobb.
- Finansieringsunderlaget hade inte breddats i någon betydande utsträckning.
- I större städer höll fritidsprogrammen god kvalitet, men de var inte lika omfattande på mindre orter.
- Via "Nordjobb-nätverket" kopplat till Pohjola-Norden hade vissa trevande gjorts för kontakt med samnordiska arbetsgivare, 2008 fanns dock inga konkreta resultat av dessa trevanden.
- Angående samarbeten mellan nordiska mobilitetsprogram under NMR konstaterades att vissa operativa kontakter etablerats mellan Nordplus och Nordjobb. Att närmare koppla ihop programmen var dock inte något som ansågs aktuellt.
- Utvärderingen lämnade ingen kommentar rörande möjligheterna för tredjelandsmedborgare att delta i Nordjobb.

Följande förslag till alternativ och kompletterande finansiering av Nordjobb presenterades i utvärderingen:

- Reklam-banners på Nordjobbs hemsida (bidrar dock endast med mindre summor).
- Arbetsgivaravgift (bör vara differentierad baserad på konjunktur i de olika länderna).
- Deltagaravgift (antingen för de som erbjuds jobb eller för de som erbjuds bostad).
- Privat finansiering från företag (Fundraising föreslås drivas av ett separat, av NMR finansierat, fundraising-projekt. Eventuellt bör näringslivet även bjudas in till Nordjobbs styrgrupp. Pohjola-Nordens

involvering av näringslivet i arbetet med Nordjobb lyfts fram som ett gott exempel.).

- Fonder och stiftelser (framförallt för finansiering av kulturdelen av Nordjobb).

Vidare föreslog utvärderingen att en finansieringsmodell skulle etableras där NMR bidrar med en viss grundsumma till Nordjobb och sedan matchar all privat investering som Nordjobb attraherar. Detta för att öka incitamenten för anskaffningen av alternativ finansiering.

Utvärderingen ställde sig skeptiskt till FNF:s möjlighet och vilja till att förnya organisationen och dra till sig ny finansiering. Utvärderingen beskrev FNF som en organisation vilken saknar den kollektiva drivkraft som behövs för att driva projektet framåt. Vidare menade utvärdering att det fortfarande fanns oklarheter rörande om FNF äger Nordjobb och ansvarar för att driva projektet framåt eller om FNF endast förvaltar projektet för NMR:s räkning.

1.3.2 Uppfyllelse av tidigare rekommendationer

Nedan sammanfattas hur väl Nordjobb och Nordiska ministerrådet följt tidigare rekommendationer:

- Nordiska ministerrådet har inte ställt nya typer av krav på Nordjobb.
- Marknadsföringen har till viss del förnyats genom marknadsföring via Nordjobbs hemsida (vilket även nämns i 2008 års utvärdering) och sedan 2010 närvaro på Facebook.
- Den operativa verksamheten har delvis revitaliserats:
 - Beslutsgången har förenklats i och med tillsättandet av en programchef för Nordjobb vilket nämns redan i 2008 års utvärdering.
 - En projektchef har sedan tidigare utsetts vilket nämns i utvärderingen från 2008.
 - Ansökningar hanteras digitalt vilket nämns redan 2008, men ytterligare effektivisering kan ske genom uppdatering av interna system.
 - Den ekonomiska redovisningen förbättrades redan innan utvärderingen 2008 genom att standardiserade mallar började användas. Årsrapporten för 2015 kommer att skrivas i NMR:s standardiserade mall vilket bidrar till ökad transparens.

- Modern teknik har använts för att möjliggöra närmare kommunikation mellan de olika kontoren samt för att genomföra intervjuer.
- Finansieringsunderlaget har breddats genom arbete i EU-projekt.
- Vissa försök att etablera samarbeten med samnordiska företag har gjorts, men i huvudsak inte i större utsträckning än vad som rapporterades i utvärderingen från 2008. Den nyligen genomförda sammanslagningen av Pohjola-Nordens näringslivsutskott och Nordjobb-utskott är dock ett steg på vägen för att förbättra kontakterna mellan Nordjobb och näringslivet.
- Tredjelandsmedborgare som talar nordiska språk har numera möjlighet att delta i Nordjobb. Medborgarna behöver inte, såsom specificerades i rekommendationen från 2001, vara bosatta i ett nordiskt land för att söka till Nordjobb.
- Utvärderingen har inte klarlagt något tydligt arbete från NMR:s sida för att öka samarbetet mellan de olika mobilitetsordningarna inom NMR.

Utvärderingen från 2008 rörde framförallt hur Nordjobb kunde och borde attrahera alternativa finansiering. I nuläget har inga av de fem förslag som presenterades i utvärderingen från 2008 genomförts och generellt verkar det inte realistiskt att införa varken deltagar- eller arbetsgi-varavgifter. Eventuellt är det möjligt att Nordjobb framöver kan få finansiellt stöd från större samnordiska företag inom ramen för framtida samarbeten.

I linje med rekommendationerna från 2008 års utvärdering har Nordjobb sökt kompletterande finansiering. Medel har sökts från olika EU-fonder såsom Europeiska socialfonden (ESF) och Interreg och genom att driva EU-projekt har Nordjobb förbättrat kontinuiteten i organisationen då projektledarna vid sekretariatet har kunnat anställas på heltid.

2. Om utvärderingen

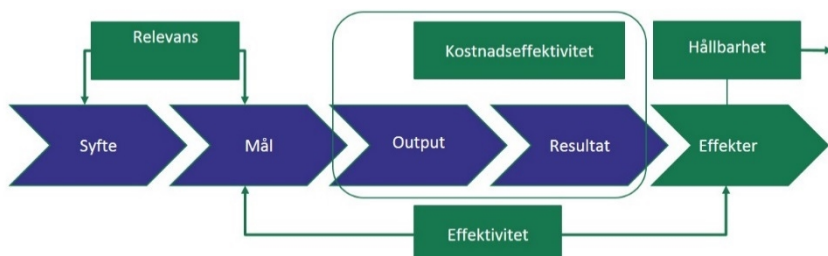
2.1 Uppdraget och utvärderingsmodell

Denna utvärdering har utförts på uppdrag av Nordiska ministerrådet. Studien har letts av Mats Kullander vid Oxford Research i Stockholm och rapporten har författats av Mats Kullander och August Olsson, både vid Oxford Research i Stockholm. Projektmedarbetare vid Oxford Researchs kontor i Danmark, Norge och Sverige genomförde datainsamlingen i sina respektive länder.⁷ Syftet med utvärderingen var att bedöma hur Nordjobb fungerar, om rekommendationer från tidigare utvärderingar har följts samt om Nordjobbs insatser och aktiviteter i tillräcklig grad tjänar syftet med programmet och bidrar till måluppfyllelse. Vidare har utvärderingen syftat till att bedöma relevansen av Nordjobb relativt liknande satsningar på nationell, nordisk och europeisk nivå.

För att uppnå detta syfte har Nordjobb utvärderats med utgångspunkt i en programteoretisk analys. OECD/DAC:s kriterier för programteoretiska utvärderingar har använts. Dessa är: relevans, effektivitet, kostnadseffektivitet, effekter och hållbarhet. Utvärderingsmodellen presenteras i Figur 1. Då utvärderingen utgått från en programteoretisk ansats har det även varit relevant att undersöka insatslogiken, det vill säga hur det är tänkt att aktiviteterna ska bidra till målen och till effekter på lång sikt. Utöver OECD/DAC:s utvärderingskriterier har frågor om det *nordiska mervärdet* av Nordjobb samt hur Nordjobb förhåller sig till andra *kompletterande insatser* på nationell, nordiska och europeisk nivå undersökts. Dessa två områden kan ses som en specificering av området relevans. Utvärderingen har även undersökt vilka alternativ som finns till Nordjobb och om syftet med programmet kan uppfyllas på annat sätt.

⁷ Tack till Lisa Tønnes Lönnroos, Marthe Rosenvinge Ervik, Hannah Halvorsen, Anders Gøgsig Randrup och Tobias Büring.

Figur 1: Illustration av OECD/DAC:s utvärderingskriterier



Källa: Oxford Research AB.

För att operationalisera utvärderingen ytterligare har följande frågeställningar undersökts vilka svarar mot de olika programteoretiska utvärderingskriterierna:

Tabell 1: Frågeställningar

Frågeställning	Utvärderingskriterier	Datainsamlingsmetod	Analysmetod
Hur har Nordjobb levt upp till sitt mandat?	Relevans, effektivitet	Litteraturstudie	Programteori
Vilket är det Nordiska mervärdet av Nordjobb?	Effekter, relevans	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori
Hur värderar deltagare i Nordjobb nyttan?	Effekter, effektivitet	Intervjustudie,	Programteori
Vad är mervärdet av kompletterande projektverksamheter?	Effekter, effektivitet, kostnadseffektivitet	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori
Har tidigare utvärderingars rekommendationer hörtsammats?	Effektivitet	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori, Organisationsanalys
Vad är relevansen av Nordjobb i förhållande till liknande insatser på nationell och Europeisk nivå?	Relevans	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori
Hur bör Nordjobb utvecklas (eller bör det avvecklas?)? Hur kan mervärdet stärkas? Hur kan man överkomma hinder? Hur kan man säkra långsiktig förankring?	Effekter, effektivitet, kostnadseffektivitet, långsiktig hållbarhet	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori, Organisationsanalys
Hur skulle man, på andra sätt, kunna uppnå syftet med Nordjobb?	-	Litteraturstudie, Intervjustudie	Programteori, Organisationsanalys

2.2 Metod

Studien har genomförts som en intervju- och litteraturstudie. De två momenten beskrivs närmare nedan.

2.2.1 *Intervjustudie*

En omfattande intervjustudie bestående av 43 semi-strukturerade intervjuer har genomförts. Intervjuerna har varit mellan 30–90 minuter långa och respondenterna har i möjligaste mån intervjuats på sitt modersmål. Intervjuerna har genomförts antingen personligen eller via telefon under två veckor i februari 2016. Nedan listas de respondentgrupper som har intervjuats:

- Arbetsgivare delaktiga i Nordjobb.
- Före detta nordjobbare.
- Nationella projektledare för Nordjobb.
- Generalsekreterare för de nationella Föreningarna Norden.
- Medlemmar i ÅK-A och Arbetsmarknadsutskottet.
- Centrala sekretariat (Nordjobb, FNF).
- Nordiska Rådet.
- Representanter från relevanta nationella myndigheter.

En fullständig lista över respondenter presenteras i referensförteckningen.

2.2.2 *Litteraturstudie*

En litteraturstudie har genomförts vilken har legat till grund för utformandet av intervjuguider och även i sig själv bidragit till information om syfte, måluppfyllelse, till vilken grad rekommendationer från tidigare utvärderingar hör sammats med mera. Rapportering från framförallt tidsperioden 2010–2015 har studerats. Följande material ingår i underlaget, för en fullständig förteckning se referensförteckningen i slutet av denna rapport:

- Nordjobbs årsrapporter.
- Nordjobbs ekonomiska redovisning.
- Strategidokument och verksamhetsplan för Nordjobb.

- Mandat och ramkontrakt för Nordjobb.
- Nordiska ministerrådets samarbetsprogram.
- Tidigare externa utvärderingar av Nordjobb (2001 och 2008).
- Interna utvärderingar av Nordjobb.

3. Utvärderingens resultat

Nedan kommer utvärderings resultat att presenteras i form av en redogörelse för den information som kommit fram i litteratur och intervjuer. Slutsatser kring vad informationen innebär i relation till utvärderingskriterierna och Nordjobbs utveckling dras dock först i nästa kapitel, kapitel 4.

3.1 Syfte och relevans

Nordjobbs grundläggande syfte, att förmedla arbete, bostad och ett fritidsprogram, är väl förankrat bland de respondenter som intervjuats. I de genomförda intervjuerna lyfts genomgående såväl Nordjobbs arbetsförmedlande roll som kulturutbytesroll. Sommarjobbet är centralt så till vida att nordjobbarna ofta stöter på Nordjobb då de letar efter ett sommarjobb. Många respondenter lägger dock en stor vikt vid kulturutbytet och Nordjobbs roll som stärkande av nordiska språkförståelse och den nordiska identiteten. Programmet är framförallt relevant då det erbjuder en kombination av arbete och kulturutbyte. När det gäller arbetsförmedling finns flera aktörer som arbetar med framförallt bi-lateral arbetsförmedling mellan nordiska länder, exempelvis bemanningsföretag som arbetar i Sverige och Norge. Möjligheten till att söka arbeten i andra nordiska länder via andra kanaler än Nordjobb varierar dock starkt beroende på i vilken land den arbetssökande bor. En islänning eller grönlänning har exempelvis klart färre möjligheter än en svensk. Det existerar något av ett motsatsförhållande mellan Nordjobbs syfte som arbetsförmedlare och Nordjobbs syfte som ett program som ska stärka den nordiska identiteten och bidra till kulturutbyten. Satsningar på mer högkvalitativa utbyten med fler aktiviteter kan i vissa fall stå i motsats mot en satsning för en ökad kvantitet av utbyten. Denna interna motsättning kommer att diskuteras vidare i kapitel 4 men är central för att bilda sig en uppfattning om Nordjobbs resultat.

De personer som själva varit nordjobbare lyfter generellt upp såväl de kulturella bitarna av Nordjobb, som möjligheten till att få ett sommarjobb. Oftast motiveras individer av en kombination där de behöver ett sommarjobb, men samtidigt vill få en ny upplevelse och lära sig mer om ett annat nordiskt land och/eller språk. Följande citat som är ett svar på frågan

”Varför sökte du ett Nordjobb?” exemplifierar hur många nordjobbare ser på relevansen hos Nordjobb:

”Att jag ville utanför Sveriges gränser och att det var väldigt bra eftersom de också hjälper en med boende och man får jobb och sen bidrar de ju med ett fritidsprogram så att man ska komma i kontakt med andra ungdomar. Som första resa jag gjorde själv så passade det väldigt bra med att det fanns någon som styrde upp mycket åt en.

[...]

När jag väl sökte Nordjobb så får man önska vilket land man vill kunna jobba i och då vet jag att jag inte hade med Norge över huvud taget då jag vet att Norge är så vanligt och så enkelt att åka till som svensk ändå. När jag sökte första gången så hade jag nog bara med Island och Finland som önskemål och förra året hade jag bara med Finland.”

(Före detta nordjobbare).

En tydlig tendens kan skönjas där nordjobbare från olika länder motiveras av olika saker. På Island och i Finland där hela befolkningen både studerar ett skandinaviskt språk och finska/isländska i skolan lyfts Nordjobbs bidrag till språkinläring upp som viktig. I länder där skandinaviska språk istället är modersmål för en majoritet av invånarna är det snarare den spännande upplevelsen Nordjobb bidrar med och möjligheten till sommarjobb som lockar.

Även bland arbetsgivare varierar Nordjobbs bidrag och relevans. För de flesta arbetsgivarna bidrar Nordjobb med personal som svarar upp emot sommarrekryteringsbehovet. Mervärdet för dessa företag är att Nordjobb, helt avgiftsfritt, genomför den första delen av anställningsprocessen. Hur företagen ser på relevansen i den nordiska språkkompetensen nordjobbarna har varierar. Vissa företag ser inte någon relevans i nordjobbarnas språkkompetens men andra arbetsgivare, från framförallt Åland, Finland och Sverige, ser en hög relevans i nordjobbarnas finska- och svenskkunskaper. För en del företag har Nordjobb en mycket hög relevans, detta gäller exempelvis för svenska företag vilka efterfrågar finskspråkig personal eller kundtjänstföretag som söker nordiskspråkig personal. För sådana företag bidrar Nordjobb i vissa fall med en tjänst som varken arbetsförmedling eller bemanningsföretag kan bidra med. Detta exemplifieras tydligt i följande svar på frågan ”Om Nordjobb inte hade existerat, vart hade ni då vänt er med era rekryteringsbehov?”:

”Den frågan har jag funderat på faktiskt, för ens egen del. Det hade varit riktigt knepigt, det hade varit riktigt tungt. Jag är väldigt nöjd med personalen som har kommit, de har vilja och de tycker det är roligt att ha det här utbytet att komma till ett annat land, lära sig svenska. De är otroligt engagerade, majoriteten är väldigt engagerade. Nej, jag tror det är svårt. Då hade det nog snarare varit att vi själva hade åkt över på rekryteringsdagar till Finland till exempel, men det är ett enormt jobb. Så för oss underlättar det [Nordjobb] väldigt mycket. Det skulle varit enormt jobbigt ska jag säga, för jag hade inte tagit någon annan form av bemanningsföretag för de kan inte få tag på den här personalen på samma sätt.”

(Arbetsgivare).

Möjliga programalternativ till Nordjobb är exempelvis ”Your first EURES job” (YfEj), vilket är ett europeiskt arbetsförmedlingsprojekt riktat mot individer i åldrarna 18–35 år. YfEj innehåller varken hjälp med bostad eller fritidsaktiviteter, men inom ramen för projektet erbjuds möjligheten att söka bidrag för språkkurser och intervjuer vilket gör programmet till ett möjligt alternativ till Nordjobb. Genomgående kan alternativ identifieras som uppfyller delar av Nordjobbs syften, men Nordjobb är unikt som program när det gäller att erbjuda en helhetslösning. Relevansen i att erbjuda en helhetslösning ligger till grund för diskussionen om hur Nordjobb bör struktureras och organiseras framöver. Är syftet främst att förmedla arbeten skulle programmet sannolikt kunna slimmas ner och integreras i andra organ, men om Nordjobb även framöver ska ha som syfte att förstärka en nordisk identitet och bidra till kulturutbyten blir det svårt att se ett annat grundläggande upplägg på programmet. De nordjobbare som intervjuats nämner genomgående vikten i att Nordjobb erbjudit ett helhetsprogram där bostad garanterats och kontaktpersoner har funnits vilka bidragit med hjälp och stöd. Detta ger en trygghet vilket medför att nordjobbarna vågar sig ut i norden. Även representanter från Nordjobb och de nationella Föreningarna Norden lyfter just Nordjobbs relevans som en helhetslösning vilken inkluderar såväl ett arbetsutbyte som ett kulturutbyte.

3.1.1 Målgrupp

Nordjobbs målgrupp är personer mellan 18–28 år som står relativt nära arbetsmarknaden och talar ett skandinaviskt språk. Åtminstone sedan 2009, då Nordjobb Europa etablerades, finns möjligheter även för utomnordiska medborgare som talar ett skandinaviskt språk att söka till

Nordjobb.⁸ Dessa nordjobbare behöver dock inte, vilket var rekommendationen från utvärderingen 2001, vara bosatta i ett nordiskt land utan syftet med Nordjobb Europa är att dessa europeiska nordjobbare ska fungera som nordiska ambassadörer i sina hemländer. Nordjobbarna kommer framförallt från Sverige och Finland och år 2015 kom 534 av totalt 634 nordjobbare från något av dessa två länder. Totalt 31 utomnordiska medborgare deltog i Nordjobb 2015, vilket är i linje med det interna målet om 30 utomnordiska nordjobbare. Nordjobb har som mål att skapa en jämnare fördelning vad gäller nationaliteten på nordjobbare, men mönstret vad gäller vilka länder nordjobbarna kommer ifrån har inte förändrats nämnvärt under de senaste åren. Den genomsnittliga nordjobbaren är 23 år och under 2015 var 2/3 av nordjobbarna kvinnor.⁹ Snedvridningen kan sannolikt delvis förklaras av att vårdsektorn är den största sektorn inom Nordjobb och att en klar majoritet av de som arbetar inom vårdsektorn är kvinnor.

Ett par respondenter lyfter att programmets främsta målgrupp är studenter som söker sommarjobb, men de flesta respondenter menar att de allra flesta 18–28 åringar ingår i målgruppen. Ett par respondenter menar att Nordjobbs viktigaste målgrupp är individer vilka är villiga att åka utomlands för att jobba, men kanske behöver ett extra incitament för att söka sig utomlands. Bland de nordjobbare som intervjuats finns en blandad bild där vissa då de sökte jobb såg Nordjobb som det enda alternativet för att åka utomlands och arbeta samtidigt som andra redan hade bestämt sig för att åka utomlands och arbeta innan de stötte på Nordjobb. De stötte istället på Nordjobb i sitt sökande efter arbete. Sammantaget är målgruppen Nordjobb riktar sig emot individer vilka står relativt nära arbetsmarknaden och söker ett sommarjobb och en upplevelse.

Från den centrala projektledningens sida lyfts möjligheten att bredda målgruppsbilden för att inkludera ett specifikt fokus på NEETs och andra grupper långt ifrån arbetsmarknaden.¹⁰ Detta då ett fokus på dessa grupper möjliggör ansökningar om projektmedel från ESF och Interreg vilket förbättrar Nordjobbs ekonomi över året och gör det möjligt att ha projektledarna som saknar nationell finansiering (Färöarna/Grönland, Norge och Sverige) anställda på heltid vid Nordjobbs sekretariat. Flera andra respondenter menar dock att grupper långt ifrån arbetsmarknaden

⁸ Nordjobb (2011). *Slutrapport Nordjobb Europa*.

⁹ Nordjobb (2016). *Bilagor, Nordjobb årsrapport 2015*.

¹⁰ NEET står för "Not in Education, Employment or Training", till gruppen räknas endast unga personer.

istället bör handhas av andra aktörer såsom nationella arbetsförmedlingar som har den specifika kompetensen och resursen att arbeta med grupperna.

Målgrupperna för parallella projekt har generellt varit snävare i fråga om geografisk målgrupp där projekten framförallt rört Sverige, Norge och Danmark. Detta kan vara problematiskt för den geografiska spridningen av nordjobbare, då projekt som endast berör vissa länder kan riskera att inverka negativt på den geografiska spridningen av nordjobbare. Om parallella projekt kan bidra till en förbättrad geografisk spridning genom att locka fler nordjobbare från underrepresenterade länder och områden såsom Norge, Danmark och Grönland kan mervärdet av den parallella projektverksamheten öka.

3.2 Styrning och organisation

3.2.1 Organisation

Nordjobbs övergripande organisation beskrivs i Figur 2 nedan. Det är Föreningarna Nordens Förbund som förvaltar programmet, vilket ägs av de nationella Föreningarna Norden. För varje land och självstyrande område finns en nationell projektledare som ansvarar för att rekrytera arbetsgivare, matcha sökande med de platser som finns och skaffa fram bostäder. Undantaget är Färöarna och Grönland som har en gemensam projektledare. Projektledarna har även projektassistenter vilka arbetar med kulturaktiviteter, inspekterar boenden och är en kontaktyta mot nordjobbarna. Undantaget är Färöarna och Grönland där inga projektassistenter finns och samarbeten anordnas istället med olika lokala aktörer.

Två större förändringar har skett vad gäller Nordjobbs organisation sedan den senaste utvärderingen 2008. För det första har de nationella projektledarna för Norge under 2014 och Sverige under 2013 flyttats till FNF:s kansli i Köpenhamn och för det andra har FNF tagit över det förvaltande ansvaret för Nordjobb-Färöarna år 2009 och för Nordjobb-Grönland år 2010. Tidigare förvaltades programmet på Färöarna och Grönland av respektive självstyrande områdes arbetsförmedling. Flytten av den norska respektive svenska projektledaren till FNF:s kansli i Köpenhamn berodde främst på att Norge och Sverige har upphört med att bidra med nationella medel till Nordjobb vilket försämrade möjligheten att ha projektledare på plats i länderna. Tanken var att minska Nordjobbs fasta kostnader genom att placera flera nationella projektledare på sekretariatet i Köpenhamn. Att flytta den norska och svenska

projektledaren till Köpenhamn har även möjliggjort ett tätare samarbete mellan dessa projektledare och programchefen i arbetet med att attrahera medel från EU och driva EU-projekt.

Då den svenska projektledaren flyttades till Köpenhamn hade Sverige sedan flera år tillbaka upphört med att bidra med nationella medel till Nordjobb. Flytten av den svenska projektledaren skedde därmed inte i direkt anslutning till att medlen drogs in utan flytten var kopplad till låga resultat för Sveriges del under 2013. Placeringen av de två nationella projektledarna i Köpenhamn har gett upphov till ett större behov av projektassistenter i Norge och Sverige. Behovet har tillgodosetts genom att ett flertal praktikanter rekryterats inför sommarsäsongen och dessa praktikanter har fungerat som projektassistenter och bidragit med regional närvaro i Norge och Sverige. Samarbete sker till viss del med de nationella Föreningarna Norden i Norge och Sverige, och i Norge delar projektassistenter exempelvis kontor med Föreningen Norden. I Sverige hyrs kontorshotell åt projektassistenter och samarbetet med Föreningen Norden är inte lika utvecklat. Även i de andra nordiska länder och i de områden där projektledarna är placerade på plats i landet eller området används projektassistenter för att underlätta det operativa arbetet. Den åländska och den isländska projektledaren anställer varsin projektassistent inför sommarsäsongen. I Finland är projektledaren baserad i Helsingfors men även i Finland rekryteras praktikanter som projektassistenter under sommarsäsongen. De arbetar i Helsingfors, Åbo och i Österbotten med boende och fritidsaktiviteter och finns på plats som ett stöd för nordjobbarna.

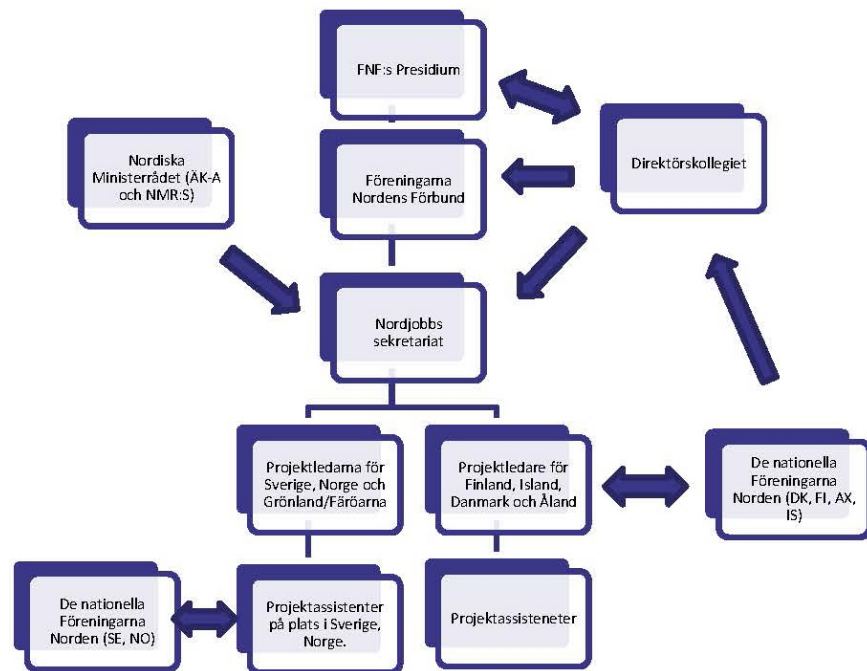
I nuläget finns inga planer på att flytta fler projektledare till Köpenhamn. Detta beror dels på att avstånden till Finland, Åland och Island är klart längre än till Sverige och Norge varför det skulle vara svårare att bedriva verksamheten från Köpenhamn och dels på att nationell finansiering finns för de projektledare som är baserade i de länder och områden de har ansvar för. Programchefens roll blir något olika i förhållande till de olika projektledarna då programchefen även tar rollen som personalchef för de projektledare som är stationerade på kontoret i Köpenhamn.

Organiseringen av parallella projekt sköts främst av programchefen och via medel från dessa projekt, samt via samordningsvinster av gemensamma kontorslokaler, kan de nationella projektledarna stationerade i Köpenhamn anställas på heltid. Detta säkrar en kontinuitet i verksamheten. Det tidigare projektet "Jobbresan" rörde utbyten från Sverige till Norge och under 2016 kommer projektet Nordisk Jobbstart+ att dra igång. Nordiskt Jobbstart+ är ett projekt vilket riktar sig till arbetslösa svenskar och danskar med en eftergymnasial utbildning. Projektet syftar

till att erbjuda sökande arbete i öresundsregionen och Norge. De parallella projekt som hittills genomförts och de som finns planerade har därmed rört de områden och de projektledare vilka finns stationerade vid huvudkontoret i Köpenhamn.

På Island, Åland och i Danmark är det de nationella Föreningarna Norden som förvaltar Nordjobb och projektledarna har kontor på den nationella Föreningen Nordens kansli. I Finland är det istället Pohjola-Nordens ungdomsförbund som praktiskt förvaltar programmet. Detta beror främst på budgettekniska skäl då den nationella finansieringen i Finland endast kan sökas av ungdomsorganisationer. Kontorslokalerna delas med såväl Pohjola-Norden, som Pohjola-Nordens Ungdomsförbund. Pohjola-Norden är fortfarande den part som är ägare till Nordjobb och representerar Finland i direktörskollegiet.

Figur 2: Organisationsträd vilket beskriver Nordjobbs nuvarande organisation



Källa: Oxford Research AB.

Internt sköts kommunikationen via Skype och e-mail. För att undvika isolering av de projektledare som inte är baserade i Köpenhamn har de möjlighet att delta på fredagsmöten med de andra projektledarna via Skype. De gemensamma mötena är uppskattade, men blir ibland mindre givande på grund av tekniska problem. Projektledarna på huvudkontoret är nöjda med strukturen, men nämner även att de inte har något att jämföra med

då både den svenska och norska projektledaren anställts efter att centraliseringen genomförts. De uppskattar möjligheten att kunna ha daglig kontakt med de övriga projektledarna som sitter på huvudkontoret och de kan effektivisera arbetet genom att avlasta varandra och hjälpas åt med arbetsuppgifter. Så här uttrycker sig en projektledare:

”Jeg går altid over i Snaregade [der hvor de øvrige projektledere er] og deltager sammen med dem til møder. Det er enormt givtigt. Når man ser på den elendige Skypeforbindelse, som er meget omstændigt og kommunikationen er halvsløj, så er det fantastisk at jeg har nogen kollegaer ansigt til ansigt og kan spare med dem. Det er også en helt anden energi omkring projektet. Jeg synes det er enormt godt at have den her face-time.”

(Nationell projektledare).

Risken för isolering av de projektledare som inte är baserade i Köpenhamn upplevs som olika stor bland respondenterna och de flesta projektledare som fortfarande arbetar på nationella kontor förklarar att deras arbete inte påverkats nämnvärt av att vissa projektledare samlokaliseras. En viss risk ses där större sammanhållning bildas mellan projektledarna i Köpenhamn, men ännu anses det för tidigt för att kunna utvärdera effekterna av de organisatoriska förändringarna. De projektledare som fortfarande finns baserade på nationella kontor utanför Danmark upplever alla att det skulle vara mycket svårt för dem att genomföra sitt arbete om de satt på huvudkontoret i Köpenhamn. Ett tätare samarbete mellan projektledarna i Köpenhamn kan ge effektivitetsvinster genom att projektledarna kan hjälpas åt och avlasta varandra. Å andra sidan blir samarbeten med de nationella Föreningarna Norden och samarbeten med Hallå Norden svårare att både etablera och upprätthålla. Nationella samarbeten med Föreningen Norden och Hallå Norden finns på flera håll där Nordjobb fortfarande har nationella projektledare och bidrar nationellt med positiva organisatoriska synergier. Centraliseringen tycks därmed bidra med såväl effektivitetsvinster som effektivitetsförluster.

Arbetsgivare och Nordjobbare är generellt nöjda med Nordjobbs struktur utifrån den kontakt de har med Nordjobb. Nackdelar som nämns från arbetsgivarnas sida rör framförallt bristande kontinuitet vad gäller projektledare vilket skapar onödiga problem och missförstånd. De intervjuade nordjobbarna tycker generellt att de fått mycket bra information och har vetat vem de ska kontakta och vilken information de kan förvänta sig. Ett fåtal nordjobbare har haft svårare att få kontakt och hjälp från Nordjobb under tiden då de nordjobbat. De lyfter exempelvis problem med oseriösa arbetsgi-

vare och oklarheter kring vilka arbetstidsregler som gäller. De flesta nordjobbarna har dock varit mycket nöjda med sina utbyten och kommunikationen med Nordjobb och inte lyft några speciella problem.

3.2.2 Styrning

Nordjobbs verksamhet styrs främst av de kvantitativa måltalen där måltalet för antal utbyten har störst inverkan på verksamheten. Styrningen med måltal formuleras i mandatet från Nordiska ministerrådet. Måltalen gäller hela Nordjobbs organisation och de specificeras för varje land och självstyrande område av programchefen för Nordjobb. De nationella måltalen uppdateras efter feedback från respektive lands/områdes projektledare. Programchefen för Nordjobb rapporterar årligen om Nordjobbs måluppfyllelse och verksamhet till Nordiska ministerrådets ämbetsmannakommitté för arbetsliv (ÅK-A). Styrning sker även från Föreningarna Nordens Förbund (FNF) och direktörskollegiet för Föreningarna Norden, ett kollegium bestående av generalsekreterarna från de nationella Föreningarna Norden. Nordjobbs programchef rapporterar även till dessa aktörer och får från dem godkännande för att arbeta med den parallella projektverksamheten. I hur hög grad parallell projektverksamhet även ska stämmas av med ÅK-A råder det delade meningar om där enskilda ÅK-A medlemmar har en striktare syn än Nordjobbs programchef rörande vad som kan anses falla inom ramen för följande lydelse ur Nordjobbs mandat:

”I tilfælde at Nordjobb planlægger at gennemføre projekter som afviger markant fra Nordjobbs kerneopgave bør dette forankres hos NMR:s og EK-A først.”¹¹

Från utvärderingen av Nordjobb 2001 rekommenderas en förenkling av beslutsgången inom programmet, vilket till viss del ansågs ha uppfyllts 2008. De delvis skilda uppfattningarna kring vilka beslut som ska tas på vilken nivå och vilka beslut som behöver godkännas av vilka parter tyder på att beslutsgången kan förenklas ytterligare, framförallt vad gäller större centrala beslut. På nationell nivå uppfattas beslutsgången däremot som mycket tydlig där de lands- och områdesspecifika projektledarna svarar till programchefen för Nordjobb.

¹¹ Nordiska ministerrådet (2015). *Mandat Nordjobb 2015–2016*.

Inom direktörskollegiet förs diskussioner om vilken funktion Nordjobb ska ha, hur Nordjobb ska styras, vad målsättningen för programmet ska vara och så vidare. I likhet med ÅK-A bidrar direktörsrådet med styrning kring hur Nordjobb ska arbeta. I sista hand är det FNF:s presidium som har beslutandemakten över Nordjobb. Därmed styrs Nordjobb från två håll, från Nordiska ministerrådet och ÅK-A via finansieringen och mandatet kopplat till finansieringen och från FNF och Föreningarna Nordens direktörskollegium vilka äger programmet och styr över hur programmet utförs.

En oklar bild av vem som i själva verket äger Nordjobb framkommer från intervjumaterialet. Ett par av de intervjuade ÅK-A medlemmarna menar att Nordiska ministerrådet är ägare till Nordjobb samtidigt som generalsekreterarna för de nationella Föreningarna Norden menar att Föreningarna Norden är ägare till Nordjobb. Även bland de nationella projektledarna finns en oklarhet om det är Nordiska ministerrådet eller Föreningarna Norden som äger programmet. Följande svar på frågan "vem uppfattar du som ägare av Nordjobb" exemplifierar den förvirrade bilden kring ägarskapet av Nordjobb:

"Alltså förvaltningsmässigt är det ju Nordiska ministerrådet, men driftmässigt är det ju Föreningarna Nordens Förbund, i någon grad även Föreningen Norden nationellt.

[...]

Ägare, ja, ideologisk ägare eller vad man ska kalla det för, identitetsmässig ägare har jag nog alltid upplevt att det är FNF och Föreningarna Norden som har varit medan ministerrådet har varit finansiär, och det kan hända också att ministerrådet inte identifierar sig själv som ägare utan mer som finansiär. Och det kanske är delvis däri det ligger att man känner sig osäker på om Nordjobb är väl investerade pengar eller inte, för man har det på en armslängds avstånd lite grann."

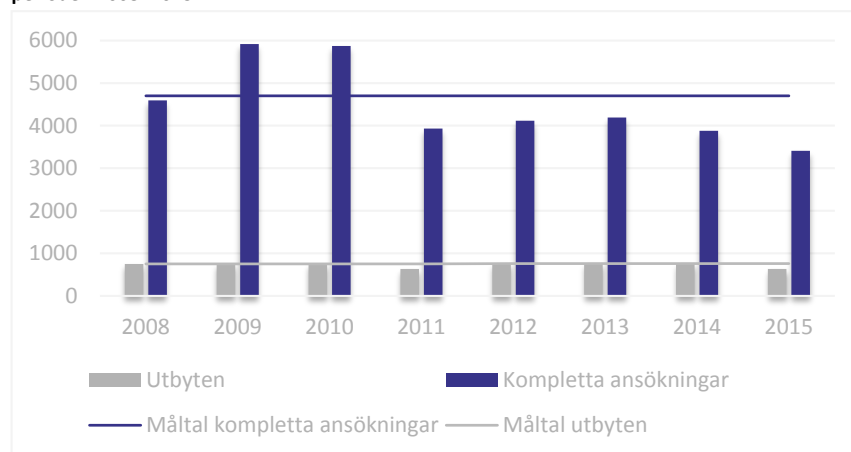
(Nordiska rådet).

3.3 Måluppfyllelse

Nordjobb styrs av två huvudsakliga måltal där det ena berör antal fullständiga ansökningar till Nordjobb och där det andra berör antal förmedlade utbyten inom programmet. Centrala måltal bestäms av Nordiska ministerrådet och utifrån dessa måltal sätter Nordjobb internt sedan nationella måltal för hur många nordjobbare som ska tas emot och skickas iväg av respektive land, samt hur många ansökningar som ska komma in från respektive land. Hur dessa kvantitativa mål har uppfyllts

beskrivs i Figur 3. Måltalen som sådana kommer även att diskuteras i samband med att resultaten kring Nordjobbs kostnadseffektivitet presenteras, samt i den avslutande diskussionen.

Figur 3: Nordjobbs måluppfyllelse vad gäller fullständiga ansökningar och genomförda utbyten för perioden 2008–2015



Källa: Nordjobbs årsrapporter med bilagor för perioden 2010–2015.

Utöver dessa två kvantitativa måltal finns även flera kvalitativa mål för verksamheten. Områden såsom minskade gränshinder, ökad nordisk språkförståelse, ökad nordisk samhörighet och förstärkning av den nordiska identiteten hos deltagare i Nordjobb lyfts som några kvalitativa mål i Nordjobbs strategidokument och på hemsidan.¹² I flera interjuver framkommer att dessa kvalitativa mål i flera hänseenden kan stå i motsats till de kvantitativa måltalen då en avvägning mellan kvantiteten av utbyten och kvalitén i de utbyten som görs i vissa fall behöver göras. I Nordjobbs strategidokument för perioden 2014–2016 lyfts förslag på formulering av kvalitativa måltal rörande exempelvis identifiering av gränshinder. Synen på måltalens funktion måste diskuteras utifrån synen på Nordjobbs grundläggande syfte. Om programmet i första hand är ett arbetsförmedlande program eller om programmet i första hand är ett kulturutbytesprogram. En vidare sådan diskussion kommer att föras i kapitel 4.

¹² Nordjobb (2014). *Strategi Nordjobb 2014–2016*; Om Nordjobb – Vision <http://www.nordjobb.org/sv/om-nordjobb/vision> [hämtad 16 mars 2016].

3.3.1 Kvantitativ måluppfyllelse

Måлтаlet för antal utbyten har i stort sett uppfyllts under perioden 2008–2015 med undantag för år 2015. Under 2013 nåddes måлтаlet för antal utbyten med hjälp av den parallella projektverksamheten Jobbresan. I Nordjobbs årsrapporter har lågkonjunktur och inhemsk ekonomi i flera fall lyfts som förklaring till att resultaten från föregående år inte förbättrats. Ingen tydlig koppling mellan lågkonjunktur och totalresultat för Nordjobb kan dock ses. Från intervjuer framkommer att det blir mycket svårt att nå de totala måлтаlet om något land underpresterar, nationell underprestation kan exempelvis bero på felrekrytering av projektledare eller att projektledaren slutar sin tjänst i förtid. Den bristande kontinuiteten i projektledare framkommer som den främsta orsaken till att enskilda länder underpresterat vissa år. Problem med kontinuiteten har uppstått då projektledare för Nordjobb inte har kunnat anställas på heltid, utan istället anställts under nio månader. Projektledare vilka inte erbjuds heltidsanställningar är svårare att behålla flera år i följd då de söker sig till andra tjänster där heltid erbjuds. Under de senare åren har kontinuitetsproblematiken åtgärdats genom att flytta projektledare vilka saknar nationell finansiering till sekretariatet i Köpenhamn där de även har kunnat arbeta med EU-projekt. De flesta projektledare vilka är baserade i de länder och område de har ansvar för har istället fått heltidstjänster finansierade med hjälp av nationella medel och via medel från och samarbete med de nationella Föreningarna Norden. Detta gäller dock inte projektledaren för Åland som fortsatt enbart har en anställning på 75 %.

I Figur 3 framgår att måлтаlet för antal kompletta ansökningar de senaste åren inte uppfyllts. Detta tycks dock inte ha påverkat antalet utbyten negativt, varför syftet med ett måltal för antal kompletta ansökningar kan ifrågasättas. Utifrån Nordjobbs årsrapporter framkommer att störst fokus läggs på antal utbyten och i intervjuer är det endast ett fåtal respondenter som nämner måлтаlet för kompletta ansökningar. Såväl ÅK-A medlemmar som Nordjobbs projektledare fokuserar på antal utbyten, och de flesta av de respondenter som lyfter måлтаlet för kompletta ansökningar pekar på att måлтаlet inte bidrar med några relevanta incitament. Intressant ansökningsstatistik skulle istället vara en presentation av hur antal ansökningar fördelar sig efter bransch relativt arbetstillfällena i respektive bransch.

Det kan även diskuteras om det är relevant hur många utbyten som görs eller om det snarare är relevant att mäta hur många nya nordjobbare som deltar i programmet varje år. Det framkommer att samma personer gör flera nordjobbsutbyten till samma land och i många fall har samma arbetsgivare. Ett par respondenter anser detta vara problematiskt: sådana utbyten leder inte till nya kulturutbyten då personen redan en gång

varit nordjobbare i landet. Utifrån Nordjobbs arbetsförmedlande roll kan det diskuteras om en person som en gång blivit förmedlad ett nordjobb till ett givet land sedan ska få stöd att få ett nytt nordjobb i samma land och på samma arbetsplats. Borde inte den personen ha alla möjligheter att söka sig till landet på egen väg? Följande citat illustrerar bristen på effekter från återkommande nordjobbsutbyten:

”Då kommer man [den återvändande nordjobbaren] till samma äldreomsorg i Stockholm och så jobbar man där för man har sina kompisar i Stockholm, och det är väl okej, men det blir ingen kultureffekt det är bara en sommarjobbseffekt med hög service. Och de deltar inte på fritidsaktiviteterna för de har ju redan sina polare.”

(Generalsekreterare nationella Föreningen Norden).

Via intervjuer med nordjobbare och projektledare är det tydligt att mindre administrativt arbete krävs då gamla nordjobbare förmedlas arbete än då nya nordjobbare förmedlas arbete. Arbetsgivare nämner även att de uppskattar att samma nordjobbare återkommer då gamla nordjobbare redan är insatta i det arbete de ska göra och kan företagens rutiner. En person som redan tidigare nordjobbat i ett visst land har själv även redan fått erfarenheter kring hur skattesystem, kollektivtrafik och liknande fungerar och behöver mindre hjälp och stöd från Nordjobb. Om nordjobbaren ska ha samma arbete hos samma arbetsgivare kan även själva rekryteringsprocessen förenklas då nordjobbaren inte behöver intervjuas igen. Denna förenkling av den administrativa bördan skapar ett incitament för Nordjobb att förmedla arbetet till samma nordjobbare flera gånger för att på så sätt lättare nå de uppsatta måltalen. Att arbetsgivare i många fall efterfrågar samma personer bidrar självfallet även det till att samma nordjobbare förmedlas arbeten flera år i rad.

3.3.2 Kvalitativ måluppfyllelse

De kvalitativa målen för verksamheten uppfylls i hög grad. Via intervjuer med nordjobbare framgår att de generellt är mycket nöjda med sina utbyten och har fått ett ökat intresse för att röra sig inom Norden. Detta visar sig bland annat i att flera nordjobbare återkommer till Nordjobb ett flertal gånger. Språkutvecklingen varierar från person till person där exempelvis en person med svenska som modersmål som arbetat på ett svensktalande äldreboende inte fått någon större språkutveckling, men en islänning som arbetat med dansktalande personer utvecklats desto mer. Flera respondenter från Nordiska ministerrådet uppvisar en skepticism mot Nordjobb och har låga förhoppningar kring att kvalitativa mål

uppfylls. Kärnan i denna misstänksamhet tycks vara bristande information kring Nordjobbs arbete. En mer genomgripande presentation av de mervärden som Nordjobb bidrar till skulle kunna lösa denna kommunikationsproblematik.

Denna utvärdering kan inte svara på hur stor andel av nordjobbare som använder sig av olika skandinaviska språk under sina utbyten. Intervjuer tyder på att engelska används i vissa fall och skandinaviska språk i andra. Följande citat är intressant då det pekar på att det finns en vilja bland nordjobbare att verkligen försöka kommunicera på skandinaviska språk:

”Vi var fyra personer, två norrmän, en svensk och jag, som bodde tillsammans, lagade mat och tog hand om oss själva. Efter ett tag kunde jag prata danska med dem och de pratade svenska/norska tillbaka. Jag kunde förstå lite och ibland sa vi till varandra att nu pratar vi ingen engelska alls så att vi lär oss.”

(Före detta nordjobbare).

Fritids- och kulturprogrammen är inte jämbördiga länderna emellan även om möjlighet till fritidsaktiviteter finns för alla nordjobbare. Mest disparat är möjligheten till fritidsaktiviteter för nordjobbare på Grönland. På Grönland finns inget organiserat program utan nordjobbarna får istället tips kring möjliga aktiviteter (exempelvis vandringsleder som existerar och var kajaker kan hyras) och visst ekonomiskt stöd. Nordjobbarna informeras på förhand om avsaknaden av mer organiserade kulturaktiviteter vilket är i linje med de krav på fritidsaktiviteter som finns i mandatet från Nordiska ministerrådet. I Finland vittnar de nordjobbare som intervjuats om flera aktiviteter inte enbart i den stad där nordjobbaren arbetat utan även aktiviteter som samlat nordjobbare från flera delar av landet.

För vissa nordjobbare blir det svårt att delta i kulturaktiviteter då deras arbetstider krockar med arrangerade aktiviteter, detta gäller exempelvis för nordjobbare som har olika typer av obekväma arbetstider. Tidigare rekommendationer från 2001 om att nordjobbare ska erbjudas samma service oberoende av land och område har därmed inte uppfyllts och det är tveksamt om det är realistiskt att nordjobbare i en grönländsk fiskeby och nordjobbare i en nordisk huvudstad kan förväntas få tillgång till samma fritidsaktiviteter.

3.4 Ansökningar och matchning

Många av de arbetsgivare som deltar i Nordjobb har tidigare deltagit i programmet och generellt är det Nordjobb som kontaktat arbetsgivaren och inte vice versa. Vissa arbetsgivare söker enbart sommarbemanning medan andra är ute såväl efter sommarbemanning som specifika språkkunskaper. Den enskilt största branschen är vård och omsorg inom vilken 184 arbeten förmedlades 2015, 140 av dessa arbeten förmedlades i Sverige. Näst störst är fabrikssektorn inom vilken 100 arbeten förmedlades 2015 varav 55 i Norge. Tidigare år har även städ och rengöringssektorn varit stor.¹³ Att 2/3 av nordjobbarna år 2015 var kvinnor är direkt kopplat till dominansen av vårdsektorn. I Sverige var skillnaden mellan antalet kvinnliga och manliga inkommande nordjobbare som störst, och en klar majoritet av de tillgängliga arbetstillfällena i Sverige under 2015 fanns inom vårdsektorn.

Nordjobb kopplar nya arbetsgivare till programmet antingen genom att kontakta arbetsgivare vilka annonserar efter personal eller genom att ta kontakt och försöka etablera samarbeten med arbetsgivare vilka inte annonserat efter personal. För att etablera samarbeten med nya arbetsgivare ringer de olika nationella projektledarna upp arbetsgivaren och försöker övertyga dem att bli en del av programmet. Ett tidkrävande arbete. Nätverk och kontakter blir därmed extra viktiga då Nordjobbs projektledare försöker etablera samarbeten med företag vilka inte har annonserat efter arbetskraft. I Finland finns ett näringslivsutskott kopplat till Pohjola-Norden där representanter från arbetsgivarföreningar och fackföreningar deltar. Nordjobb-Finland använder i viss mån detta utskott för att ta kontakt med arbetsgivare.

Stor efterfrågan finns generellt på vårdpersonal (undersköterskor/sjuksköterskor), kockar och kundtjänstmedarbetare med nordiska språkkunskaper. Inom dessa områden överstiger i vissa fall antalet tillgängliga arbeten antalet sökande nordjobbare, detta trots det totalt sätt höga antalet sökande till Nordjobb. Vad gäller arbetstillfällen saknas särskilt arbeten för personer med eftergymnasial utbildning inom andra områden än de ovan nämnda, exempelvis arbeten för ingenjörer. Utifrån Nordjobbs egen statistik finns ingen data för hur de sökande nordjobbarna fördelar sig efter bransch, endast antalet förmedlade arbeten presenteras efter bransch. Sammantaget kan effektiviteten i Nordjobb och antalet totala utbyten förbättras genom bättre matchning och riktad marknadsföring mot efterfrågade grupper. Detta diskuteras vidare under kapitel 4.2 Effektivitet.

¹³ Nordjobb (2016). *Bilagor Nordjobbs årsrapport 2015*.

3.4.1 Hantering av ansökningar

Ansökan sker online via hemsidan och registreras i Nordjobbs datorsystem SEMLA. Detta förfarande är en klar effektivisering i jämförelse med år 2001 då framtida nordjobbare istället skickade in ansökningar via posten. Denna effektivisering noterades redan i utvärderingen från 2008. SEMLA är ett ålderdomligt system och de flesta av Nordjobbs projektledare påpekar att systemet är krångligt och föråldrat, åsikter kring hur väl systemet trots detta fungerar varierar. Ett par projektledare menar att systemet fungerar helt okej och att några större förändringar inte behövs, men desto fler lyfter upp flera problem med SEMLA såsom dålig interaktion med andra datorprogram och långsamma tidsödande processer för hantering av ansökningar. Respondenterna uttrycker skepsis kring möjligheterna att lansera ett nytt system för ansökningshantering eftersom en budget för sådana uppgraderingar inte existerar. En projektledare för Nordjobb uttrycker sig som följer rörande SEMLA:s funktionalitet:

”Vi har haft databasen siden 2010 og den fungerer forfærdeligt [...] Problemet med Semla er, at det koster meget at opdaterer hvert år. Den kan bestemt forbedres, frem for alt fordi det er meget administrativt tungt. Man skal klippe klistre meget, så det tager ca. 5 minutter med en ansøgning. Så hvis man skal booke 80 nordjobbere, tager det jo vældig lang tid.”

(Nationell projektledare).

De tillfrågade arbetsgivarna har inga direkta åsikter om SEMLA då arbetsgivarna inte själva arbetar med att plocka fram kandidater ur systemet. De intervjuade nordjobbarna tycker generellt att det gått bra att registrera sina ansökningar och har inga bestämda åsikter om Nordjobbs databas.

3.5 Samarbeten

Vissa försök till samarbeten med samnordiska arbetsgivare har gjorts, exempelvis har man i Finland försökt etablera ett samarbete med Ikea. Det upplevs dock som svårt att skapa samarbeten med alltför stora samnordiska arbetsgivare och en respondent lyfter istället möjligheten att etablera samarbeten med mindre nordiska arbetsgivare, såsom exempelvis Attendo. En öppen fråga vilken ställs av en respondent är på vilken nivå samarbeten med samnordiska arbetsgivare ska etableras och vilka befogenheter de enskilda länderna har när det gäller att etablera större samarbeten.

Generellt skiljer sig de nordiska länderna vad gäller vilka typer av samarbeten som Nordjobb har etablerat och effektivitetsvinster kan

komma att nås genom att projektledarna i de olika länderna lär sig av varandra. Projektledarna på Island, Åland och Finland har generellt fler etablerade samarbeten än projektledarna som är stationerade på sekretariatet och i Danmark. Exempelvis finns ett nära samarbete mellan Hallå Norden och Nordjobb på Island, Åland och Finland vilket ger upphov till synergieffekter. Då de nationella projektledarna sitter på samma kontor som projektledare för Hallå Norden kan de ställa frågor om exempelvis bank och skatteärenden direkt till projektledaren i fråga. I vissa fall sker stor interaktion mellan Hallå Norden och Nordjobb, på Island har exempelvis Nordjobbs projektledare tillfälligt även projektlett Hallå Norden i väntan på att en vikarierande projektledare för Hallå Norden anställs. Samarbeten med Nordplus är mer sällsynta, men Nordplus marknadsförs i vissa fall till nordjobbare som är intresserade av att studera i andra nordiska länder och bidrag för språkkurser har sökts från Nordplus.

Visst samarbete sker med de nationella arbetsförmedlingarna vad gäller deltagande på mässor och spridande av information om Nordjobb. Det sker dock inget samarbete kring matchning av arbetssökande och arbetsgivare. Det varierar i vilken grad information om Nordjobb sprids av de nationella arbetsförmedlingarna och informationsspridningen beror i många fall på personliga kontakter mellan Nordjobb-personal och arbetsförmedlingar. Det finns ett större samarbete med de nationella arbetsförmedlingarna inom ramen för EURES. Hur utvecklat samarbetet med EURES är skiljer sig men ett etablerat samarbete finns i alla länder och områden. Samarbetet rör framförallt gemensamt deltagande i jobbmässor och viss marknadsföring av varandras program där EURES kan lotsa personer intresserade av nordiska utbyten vidare till Nordjobb och Nordjobb kan lotsa individer intresserade av europeiska utbyten till EURES. Samarbetet är inte institutionaliserat och baseras till stor del på etablerade nätverk och kontakter.

I den SWOT-analys som presenterades som en del av strategiplanen för 2014–16 lyfte Nordjobb fram bemanningsföretag som ett möjligt hot mot Nordjobbs verksamhet.¹⁴ Att samarbeta med bemanningsföretagen lyfts i analysen i strategirapporten fram som en möjlig lösning på problemet. Sådana samarbeten har etablerats i varierande grad i olika länder, och samarbete har skett och sker ibland annat i Norge, Sverige och Finland. I Norge samarbetar Nordjobb exempelvis med Student Consulting. Samarbetet är uppbyggt på ett sådant sätt att Nordjobb skickar nordjob-

¹⁴ Nordjobb (2014). *Strategiplan Nordjobb 2014–2016*.

bare till Student Consulting och Student Consulting uppmuntrar de personer de själva rekryterar att bli nordjobbare, i vissa fall bidrar bemanningsföretaget även med hjälp i sökandet efter bostad.

Samarbetet med de nationella Föreningarna Norden och/eller deras ungdomsförbund är stora i de länder där de nationella projektledarna är baserade i det land eller område de har ansvar för. I dessa fall delar projektledarna kontor med den nationella Föreningen Norden och i de flesta fall kan projektledaren få ihop en heltidsanställning genom att hen även arbetar med andra Föreningen Norden-projekt.

I Finland har man utvecklat ett samarbete med näringslivet vilket sker inom ramen för det näringslivsutskott Pohjola-Norden etablerat. Tidigare fanns ett näringslivsutskott och ett Nordjobb-utskott, vilka nyligen slogs ihop med hopp om att på så vis utöka Nordjobbs kontaktyta gentemot näringslivet. Utskottet består av såväl representanter från arbetsgivarföreningar som fackförbund. Även på Island sker visst samarbete med arbetsgivarorganisationer när det gäller rekrytering av arbetsgivare. Pohjola-Nordens Nordjobb-utskott nämns även i utvärderingen från 2008, men tycks i dagsläget inte utnyttjats i högre grad än 2008 för att attrahera större samarbetspartners. Sammanslagningen av näringslivsutskottet och Nordjobb-utskottet kan på sikt förbättra Nordjobbs kontakter med näringslivet.

3.6 Finansiering och kostnadseffektivitet

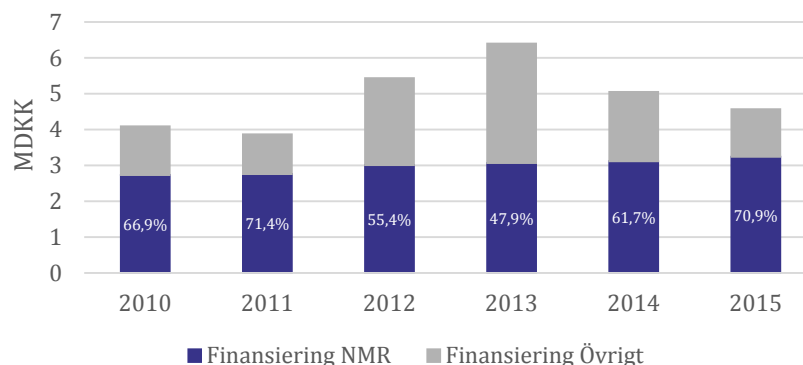
3.6.1 *Finansiering*

Nordjobb finansieras främst av Nordiska ministerrådet som 2015 stod för 70,9 % av Nordjobbs totala budget. Utöver denna finansiering får Nordjobb i Danmark, Finland, Island och Åland även nationell finansiering vilken varierar mellan 70 000–200 000 DKK.¹⁵ I Ålands fall motsvarar den nationella finansieringen nästa hälften av den lokala budgeten. De nationella Föreningarna Norden bidrar med finansiering till projektledarna vilka är baserade i de länder och områden de har ansvar för. Vidare bidrar den Finska staten med finansiering av kulturaktiviteterna i Finland och på Island bidrar diverse fonder och stiftelser med att finansiera fritidsaktiviteter. Viss finansiering har söks från Nordplus och NordBUK, men det rör sig om mindre summor för anordnande av språkkurser eller enstaka seminarium. Nordjobb får även finansiering genom arbete med olika EU-

¹⁵ Nordjobb (2016). *Ekonomisk redovisning 2015*.

projekt inom ramen för ESF och Interreg. EU-finansieringen går till sekretariatet i Köpenhamn. Den totala budgeten för Nordjobb och hur stor del av Nordjobb som finansierats av Nordiska ministerrådet beskrivs grafiskt i Figur 4.

Figur 4: Nordjobbs totala intäkter 2010–2015 i DKK uppdelat på finansiering från NMR och övriga aktörer



Källa: Ekonomisk redovisning för Nordjobb för åren 2010–2015.

Projektledarna som inte är baserade på sekretariatet i Köpenhamn garanteras numera året-runt-anställningar genom nationell finansiering och genom samarbete med Föreningen Norden nationellt. Exempelvis hjälper projektledaren till med andra Föreningen Norden-projekt, eller får helt enkelt tilläggsfinansiering från den nationella Föreningen Norden.

Vad gäller de projektledare som sitter på FNF:s kontor (sekretariatet) i Köpenhamn garanteras heltidsanställning genom finansiering från EU inom ramen för ESF och Interreg-projekt. Genom arbete i EU-projekten kan projektledarna vid sekretariatet få ihop en heltidsanställning. Detta är positivt på så sätt att det leder till en ökad kontinuitet, men arbetet med parallella projekt riskerar även att dra uppmärksamhet och fokus från Nordjobbs kärnuppdrag, det vill sägs att förmedla sommarjobb, bostad och kulturaktiviteter. Finansiering för EU-projekt är även till sin natur tillfällig vilket leder till att nya projektmedel ständigt måste sökas och nya projekt etableras för att upprätthålla projektledarnas heltidsanställning. Denna svaghet i finansiering är något som lyfts endast av några enstaka respondenter och diskussionen bland respondenterna rör generellt att det är bra med kontinuitet, men att de parallella projekten riskerar att splittra verksamheten och skapa ett för stort fokus på öresundsregionen. Problemet med tillfälligheten i finansieringen är dock relevant och belyses tydligt i detta svar på frågan "Hur ser du på att man söker projekt-pengar från EU?"

”Ja, det är väl som alltid med projekt, har man en ny idé och tror på den idén och man kan se att den kan finansieras långsiktigt på ett hållbart sätt. Då är det väl fint att tänka lite nytt och söka Interreg pengar och andra pengar, inget fel i det. Men att skjuta upp raketer som varar i ett par, tre år och sen pladaskar igen för att det inte finns långsiktig finansiering, det är testballonger då. Det kan man göra bara för att det är roligt, men jag tror inte på det som en överlevnadsstrategi utan då ska man kunna få någon att förbinda sig att förvalta det här vidare då efter testperiodens slutlopp.

[...]

Det kräver ju ganska mycket resurser att söka, förvalta och redovisa de här pengarna också. Jag tror man vinner mer på att bygga allianser med parterna faktiskt och få dem att förbinda sig till att göra vissa saker eller betala vissa belopp.”

(Nordiska rådet).

Rörande de alternativa finansieringsmöjligheter som föreslogs i utvärderingen från 2008 så har varken arbetsgivaravgifter eller deltagaravgifter diskuterats i någon större utsträckning. Flera respondenter lyfter att en viktig anledning till Nordjobs attraktivitet är att deltagande i programmet är gratis för alla aktörer. En deltagaravgift för nordjobbare skulle göra det svårare att samarbeta med de nationella arbetsförmedlingarna då avgifter ofta inte får läggas på de som söker arbeten. Detta gäller åtminstone för samarbete med arbetsförmedlingen i Sverige. De respondenter som tillfrågas om möjligheten till arbetsgivaravgifter tror att det kan vara möjligt, men att det då krävs att Nordjobb kan locka med något mer än de gör idag. I nuläget har Nordjobb snarare brist på arbetsgivare och att då införa en arbetsgivaravgift på deltagande i programmet framstår inte som försvarbart. Ett par respondenter menar att det kan vara möjligt att få medel från större företag om större långsiktiga samarbeten kan etableras.

3.6.2 Kostnadseffektivitet

Nordjobb riktar sig till individer i åldern 18–28 år som står relativt nära arbetsmarknaden och behöver därmed jämföras med ett annat program med en liknande målgrupp för att kostnadseffektiviteten i programmet ska kunna bedömas. Det nordiska program som Nordjobb närmast skulle kunna jämföras med är Nordplus. Nordplus skiljer sig dock från Nordjobb på flera sätt då Nordplus rör studieutbyten och dessutom även fungerar som ett program från vilket andra projekt kan söka medel. Nordplus kan därmed inte ses som ett enhetligt utbytesprogram då Nordplus även är en

finansiär av andra projekt såsom konferenser och kurser med mera. Detta gör jämförelser mellan programmen problematiska. Vidare finns en väsensskillnad mellan förmedlandet av arbeten och studieutbyten. Inom högskole- och universitetssektorn finns redan många etablerade samarbeten mellan högskolor och universitet och förmedlandet av en utbytesstudent innebär inte i sig en kostnad för den enskilda högskolan eller universitet då studenten antingen betalas för via studieavgifter från individen eller via statlig finansiering. När ett arbete förmedlas måste ett samarbete etableras och att anställa en nordjobbbar innebär, till skillnad från att ta emot en utbytesstudent, en väsentlig kostnad i form av löneutbetalning.

Det europeiska arbetsutbytesprogrammet "Your first EURES job" (YfEj) riktar sig till personer i åldrarna 18–35 år vilka kan tänka sig att arbeta i ett annat europeiskt land och har därmed en liknande målgrupp som Nordjobb. YfEj är dock ett renodlat arbetsmarknadsprogram som syftar till att minska ungdomsarbetslöshet och att bidra till förbättrad matchning på den europeiska arbetsmarknaden. Inom ramen för YfEj anordnas inte fritidsaktiviteter varför programmet skulle kunna förväntas ha lägre kostnader per förmedlat utbyte än Nordjobb. Å andra sidan kan arbetssökande inom YfEj söka bidrag för intervjuer och språkkurser, vilket inte är möjligt inom Nordjobb. Programmen skiljer sig därmed på ett antal punkter, men har så pass många gemensamma punkter att en jämförelse mellan programmen kan anses relevant att göra.

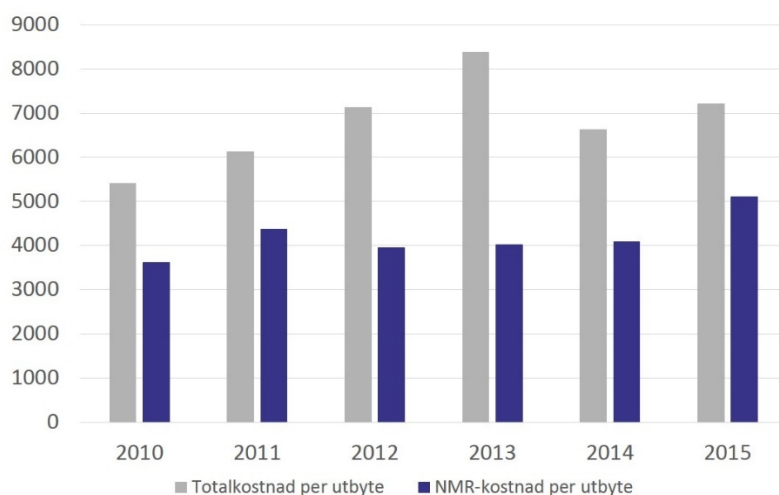
Sammantaget är därmed YfEj det program som Nordjobb närmast kan jämföras med. Vid utgången av 2013 fanns 9 projekt inom ramen för YfEj där den genomsnittliga kostnaden per utbyte varierade mellan 925 EUR och 2 679 EUR.¹⁶ Det mest kostnadseffektiva YfEj-projektet har därmed en något lägre kostnad per utbyte än Nordjobb hade år 2015 (7 203 DKK per utbyte vilket motsvarar ca 965 EUR).¹⁷ Nordiska ministerrådet bidrog 2015 med 3 237 996 vilket motsvarar 70,9 % av Nordjobbs budget 2015. Detta innebär att kostnaden för varje utbyte för Nordiska ministerrådets del var 5 107 DKK/utbyte under 2015 vilket motsvarar ca 684 EUR per utbyte. I Figur 5 nedan beskrivs kostnaden per utbyte inom Nordjobb över tid. Notera att totalkostnaden per utbyte var ovanligt hög år 2013. 2013 var även ett år då Nordjobbs budget var större än vanligt. Skillnaden i kostnadseffektivitet och budgetstorlek kan framförallt förklaras av projektet Jobbresan. I projektet var flera svenska kommuner inblandade vilket krävde ökad administration och då projektet riktade sig till en grupp

¹⁶ Ecorys (2014). *Evaluation of the Your first EURES job preparatory action* s.64.

¹⁷ Nordjobb (2016). *Nordjobb årsrapport 2015*.

längre bort från arbetsmarknaden är den försämrade kostnadseffektiviteten inte förvånande. Kostnadseffektiviteten i förhållande till Nordiska ministerrådets bidrag var dock inte annorlunda år 2013 än övriga år.

Figur 5: Nordjobbs kostnadseffektivitet presenterat som kostnad per utbyte i DKK för perioden 2010–2015



3.7 Marknadsföring

En klar majoritet av respondenterna ser brister i Nordjobbs marknadsföring och utvecklingspotential finns inom flera områden. Från Nordjobbs strategiplan för 2014–2016 kan utläsas att Nordjobb ska satsa på eventmarknadsföring och delta på mässor och olika typer av event där information om Nordjobb kan spridas. Eventmarknadsföringen som sådan är inget som lyfts specifikt av projektledarna för Nordjobb, de deltar på en del arbetsmarknadsmässor, men har inte tid att arbeta med marknadsföring i någon större utsträckning. Många respondenter efterfrågar ökad marknadsföring av Nordjobb via sociala medier och även mer marknadsföring av Nordjobb via de nationella arbetsförmedlingarnas hemsidor. På Island och i Finland nämns Nordjobb i läroböcker i danska respektive svenska vilket sannolikt leder till att klart fler personer får kännedom om Nordjobb jämfört med de andra nordiska länderna.

De intervjuade nordjobbarna har generellt inte stött på Nordjobbs marknadsföring utan antingen fått information om Nordjobb av vänner och bekanta, via omnämnande i skolböcker eller hittat till Nordjobb då de googlat efter jobb i andra nordiska länder.

Flera respondenter uttrycker att marknadsföringen av Nordjobb behöver förnyas och "komma in i 2016". De menar att det finns något "osexigt" med nordiska samarbeten och att Nordjobb och nordiska samarbeten måste marknadsföras som något modernt och intressant som ligger i tiden. Marknadsföring via sociala medier och arbete med grafisk profilering och annonsering är något som efterfrågas. Flera respondenter lyfter ett behov av att professionalisera marknadsföringen av Nordjobb.

Ett par respondenter lyfter även att Nordjobb behöver mer riktad marknadsföring utarbetad för respektive land. Exempelvis kan målgruppsorienterad marknadsföring mot studenter genomföras, och möjligt är även att marknadsföra sig mot mer avsmalnade grupper såsom vårdpersonal som vill åka till Sverige eller svensktalande kökspersonal intresserad av att arbeta på Åland. Nationell marknadsföring bör även utarbetas utefter vad som motiverar ungdomar i de olika länderna att söka sig till Nordjobb, exempelvis kan fokus i Finland ligga på möjligheten att utveckla sin svenska och i Norge bör fokus istället läggas på den spännande upplevelsen ett utbyte inom Nordjobb innebär. Annonsering på skolor är något som flera respondenter efterfrågar och de intervjuade nordjobbarna är förvånade över att Nordjobb inte annonserar på gymnasieskolor, universitet och högskolor.

Ett par respondenter menar att marknadsföringen via arbetsförmedlingen kan förbättras genom att tydligare länkar till Nordjobb finns utsatta och att arbetsförmedlare informerar om Nordjobb till ungdomar. Utökad samarbete kring marknadsföring mot arbetsgivare inom arbetsförmedlingens nätverk är en annan möjlig utvecklingsväg för Nordjobb.

Genomgående menar de intervjuade respondenterna att Nordjobbs marknadsföring kan utvecklas och professionaliseras. Vidare finns behov av förnyelse och en större närvaro på sociala medier såsom Facebook och LinkedIn. Idag saknas exempelvis helt närvaro på LinkedIn.

3.8 Effekter av Nordjobb idag

Nordjobbare vittnar om ökat intresse för Norden och flera återkommer eller vill återkomma till Nordjobb. Flera av de intervjuade nordjobbarna berättar att de fått vänner i andra nordiska länder efter att ha deltagit i Nordjobb och att de hälsat på dem eller planerar att göra det framöver. Vissa respondenter menar även att erfarenheten av Nordjobb gjort att de nu vågar ta steget att söka till studier i ett annat nordiskt land. Nordjobb kan även betyda mycket för den enskilda individen på andra sätt. De flesta nordjobbare ser tillbaka på sin nordjobbstid som spännande och givande, men för vissa har Nordjobb varit väldigt viktigt vilket framgår av följande citat:

”Nordjobb har motsvarat förväntningarna och överstigit förväntningarna till och med. Det har varit en stor grej i mitt liv. Jag lärde känna så mycket nya människor och fick nya upplevelser. Det var säkert den lyckligaste tiden i mitt liv! Så jag vill gärna åka igen.”

(Före detta nordjobbare).

De arbetsgivare som intervjuats har inte märkt av några större nordiska effekter på företaget, men uppskattar tillskottet av nordisk personal i arbetslagen. Nordjobbarna rör runt lite i grytan vilket har en positiv effekt på arbetslagen, men några ringar på vattnen har de flesta arbetsgivare svårt att se. I vissa fall bidrar nordjobbarna med nya perspektiv och sprider nationella kunskaper och perspektiv till andra delen av Norden vilket exemplifieras i detta citat:

”Jag har väl sett den där nyttan kanske inte i det språkliga direkt – annat än att de är svenskspråkiga vilket är viktigt. Men alltså också ideologin – här i Finland har man en mer klinisk utbildning och i Sverige en mer mjukare framtoning och betoning på personcentrerad vård. Så jobbar vi ju också och utvecklingen går mot det i Finland, men de är kanske lite längre fram med det i Sverige och i Danmark främst inom äldreomsorg. De bidrar med ett kunnande och synsätt som jag tycker är väldigt positivt, också den aspekten är viktig.”

(Arbetsgivare).

4. Slutsatser

4.1 Relevans

Nordjobb är ett unikt program såtillvida att det inom programmet erbjuds en paketslösning bestående av såväl arbete, bostad och fritidsaktiviteter. Det existerar inget annat program som bidrar med denna helhetslösning även om olika program och alternativ kan bidra med delar av det Nordjobb bidrar med. Relevansen i att erbjuda en helhetslösning snarare än exempelvis enbart ett paket med arbete och bostad är inte helt enkel att besvara. Nordjobbare som söker sig till Nordjobb lyfter framförallt fram att Nordjobb genom sin helhetslösning bidrar med en trygghet vilken framförallt är relevant för de som genom Nordjobb gör sitt första utbyte i Norden. Nordjobb bidrar således både med en spännande upplevelse av att åka utomlands och arbeta samt med hjälp och stöd. Hjälpn med boende är central då det kan vara mycket svårt att få tag i bostad i framförallt större nordiska städer och kulturprogrammen bidrar med ett socialt sammanhang för nordjobbarna som ofta inte känner någon i staden eller kommunen där de ska arbeta. Nordjobbarna söker sig inte till Nordjobb på grund av kulturprogrammen, och skulle sannolikt sökt utbytet ändå, men genom att aktiviteter anordnas förs nordjobbarna samman vilket bidrar till att kontakter knyts och ett mer långsiktigt nordiskt engagemang skapas. Dessa kontakter kan självklart knytas ändå, och det står fritt fram för nordjobbare att träffas utan organiserade aktiviteter, men aktiviteterna blir ett smörjmedel för att underlätta interaktion mellan nordjobbare och i vissa fall även andra ungdomar.

Nordjobb skulle som ett rent arbetsmarknadsprojekt ha liten relevans då rena integrationssatsningar riktade mot de nordiska arbetsmarknaderna lättare, och på ett mer överskådligt sett, kan genomföras av de nationella arbetsförmedlingarna. Vidare finns flera bemanningsföretag som arbetar med arbetsförmedling mellan nordiska länder och för svenskar som vill arbeta i Norge finns informationsportaler såsom Grensetjenesten som bidrar med information. I Öresundsregionen finns Greater Copenhagen & Skåne Committee vilken arbetar med integration av arbetsmarknaderna i regionen. Nordjobbs relevans skulle även vara låg som ett renodlat kulturprojekt. Själva arbetet är centralt inom Nordjobb och bidrar med fundamentet i utbytet. Utan ett arbete skulle nordjobbarna istället för att tjäna pengar behöva finansiera sitt uppehälle själva

vilket radikalt skulle förändra förutsättningarna för programmet. Idag är Nordjobb just framförallt ett alternativ till andra sommarjobb.

Nordjobb är därmed relevant som en helhetslösning där den service som programmet erbjuder underlättar för personer, som inte på egen hand skulle sökt sig utomlands, att ta sig ut och arbeta i ett annat nordiskt land. Flera nordjobbare beskriver hur Nordjobb även varit en ögonöppnande upplevelse vad gäller framtida möjligheter att arbeta och studera i ett annat nordiskt land. En diskussion finns rörande vad tyngdpunkten i Nordjobb ska ligga på, arbetsutbytessidan eller kulturprogramssidan. Det som gör Nordjobb unikt är just kulturprogrammet och det stöd som projektledare- och assistenter bidrar med. Nyckeln till Nordjobbs relevans ligger i att det finns en balans mellan dessa två uppdrag, att erbjuda kvalitativa utbyten, men även se till att tillräckligt många får ta del av denna möjlighet till utbyte. Genom ett ensidigt fokus på kvantitativa måttal rörande antal utbyten och antal fullständiga ansökningar sker bedömningen av Nordjobb från ÄK-As sida idag enbart baserat på arbetsutbytessidan av programmet. Detta riskerar att skapa en obalans där arbetsutbytet tar en allt för stor plats i bedömning och utvecklingen av Nordjobb. *Utifrån de måttal och det material ÄK-A har att utgå ifrån framstår Nordjobb som mindre relevant än det i själva verket är eftersom effekter av kulturutbytet inom Nordjobb inte fångas in av de kvantitativa måttalen.*

Att etablera utbytesprogram mellan länder för att på lång sikt skapa en gemensam identitet och förståelse över gränser är inte unikt för Norden. På europeisk nivå existerar flertalet utbytesprogram av olika slag såsom exempelvis Erasmus, Erasmus+, YfEj, EVS osv. Denna flora av europeiska utbytesprogram ger en fingervisning kring den vikt som läggs vid utbytesprogram och tillhörande identitetsskapande på europeisk nivå och visar på relevansen av ett nordiskt utbytesprogram. Om Nordiska ministerrådet vill stärka den nordiska identiteten och förbättra integrationen inom nordiska arbetsmarknad och inom Norden i stort finns en hög relevans i utbytesprogram såsom Nordjobb. De europeiska programmen konkurrerar dessutom med de nordiska programmen när det rör möjligheter till arbets- och studieutbyten, varför det är relevant att även i fortsättningen arbeta med utbytesprogram.

Att många nordjobbare är personer som står nära arbetsmarknaden och studerar på högskola och universitet kan kritiserar utifrån att dessa personer borde ha lätt att själva hitta ett jobb och inte behöver en gräddfil för nordiska utbyten. Det går att argumentera för att resurserna som läggs på Nordjobb snarare borde riktas mot individer långt från arbetsmarknaden. Detta argument har full bärkraft om Nordjobb sågs som ett renodlat arbetsmarknadsprogram, då hade Nordjobb haft en marginell relevans

eftersom personerna i målgruppen i de flesta fall själva borde kunna söka och få jobb på sina nationella arbetsmarknader. Utifrån synen på Nordjobb som ett helhetsprogram vilket både ska bidra till en gemensam arbetsmarknad och en nordisk identitet är dock målgruppen "unga individer nära arbetsmarknaden vilka ofta studerar på högskola eller universitet" en lämplig målgrupp. Det är svårt att få personer vilka står långt bort från arbetsmarknaden att ta steget att söka arbete i ett annat land och för att integrera den nordiska arbetsmarknaden krävs mobila individer. Det kan dessutom antas att ett par av de individer som idag är nordjobbare efter avslutade studier kommer att ha olika inflytelserika positioner i samhället. Det kan i sin tur på lång sikt leda till positiva effekter för den nordiska integrationen.

I Nordjobbs strategiplan för 2014–2016 presenteras Nordjobbs tredje syfte som "Spela en roll när det gäller andra dagsaktuella nordiska politiska prioriteringar"¹⁸ och på Nordjobbs hemsida där programmets visioner presenteras är en vision för Nordjobb att programmet ska "vara en aktiv partner i den nordiska debatten och väcka opinion och sprida information om viktiga nordiska nutidsfrågor".¹⁹ Intervjustudien har inte visat på något tydligt arbete mot detta tredje syfte, och snarare kan ett opinionsbildande syfte ta fokus från Nordjobbs huvudsakliga uppdrag. Vi menar därför att *Nordjobbs uppdrag bör renodlas och målet om opinionsbildning tas bort*.

Sammanfattningsvis ser denna utvärdering att Nordjobb är ett relevant program när det definieras som ett helhetsprogram vilket både innefattar ett arbetsutbyte och ett kulturutbyte. För att behålla relevansen i Nordjobb bör kvalitativa måltal formuleras för att säkra att programmet framöver utvärderas efter såväl kvantitativa resultat kopplade till antal arbetsutbyten som kvalitativa resultat kopplade till kvalitén på genomförda utbyten och därmed effekten av kulturutbytet. Måltalen diskuteras närmare under punkt 4.2.3 och specifika rekommendationer presenteras under punkt 4.5.

¹⁸ Nordjobb (2014). *Strategiplan Nordjobb 2014–2016*.

¹⁹ Om Nordjobb – Vision [hämtad 16 mars 2016].

4.2 Effektivitet

Effektiviteten i Nordjobb kan förbättras och denna utvärdering kommer att bidra med såväl enklare rekommendationer som mer långtgående sådana. En tydlig variation i effektivitet finns mellan de olika Nordjobbkontoren och effektivitetsvinster kan göras genom att projektledarna lär av varandra och genom att goda exempel på effektiva modeller etableras och sprids.

4.2.1 *Samarbeten och matchning*

Under denna rubrik kommer Nordjobbs arbete med samarbeten av olika slag och Nordjobbs arbete med matchning av arbetsgivare och arbetstagar att diskuteras utifrån vilka effektivitetsvinster som kan göras i arbetet. Inom ramen för denna underrubrik kommer även Nordjobbs arbete med att rekrytera arbetsgivare att diskuteras.

Samarbeten mellan Nordjobb och andra parter ser olika ut i olika länder och effektivitetsvinster finns att göra vad gäller etablerandet av nya samarbeten. De projektledare som idag inte samarbetar med Hallå Norden i någon större utsträckning kan i linje med de finska, åländska och isländska projektledarna *etablera samarbeten med Hallå Norden* och därmed minska sin egen arbetsbörda kopplad till insamlande och spridande av information kring system för skatt, bankkonto och andra administrativa angelägenheter. Att etablera dessa samarbeten är svårare för de projektledare som idag sitter på kontoret i Köpenhamn, men genom en tätare kontakt med Föreningen Norden i Norge och framförallt Sverige kan kontakter knytas med Hallå Norden. För Sveriges del finns en potentiell såväl effektivitetsvinst som kostnadseffektivitetsvinst i att *samarbeta med Föreningen Norden Sverige kring kontorsplatser för sommarens projektassistenter* istället för att som idag hyra in sig på kontorshotell.

Idag arbetar Nordjobb i de flesta fall helt självständigt med rekryterings- och matchningsprocessen av såväl nordjobbare som arbetsgivare med undantag för ett par samarbeten kring rekrytering och matchning som finns etablerade med bemanningsföretag. Samarbeten med bemanningsföretag kan ge mervärden i form av en effektivisering av verksamheten, men viktigt är att de jobb som förmedlas av bemanningsföretag och sedermera blir till nordjobb är nordjobb även i konkret bemärkelse och inte enbart på pappret. Det behöver säkerställas att anställda faktiskt har möjlighet att delta i fritidsaktiviteter genom att arbetsscheman i största möjliga mån planeras så att utrymme finns för deltagande i aktiviteter.

Bemanningsföretagen har själva incitament att bygga upp en egen kultur och relation till de anställda och det är viktigt att Nordjobb blir en naturlig del i den information och kulturbyggande process som bemanningsföretagen själva driver. Att personer som helt fristående söker ett arbete i ett annat nordiskt land sedan registreras som nordjobbare utan att ta del av fritids- eller kulturaktiviteter har inget mervärde för Nordjobb. Ett sådant utbyte bidrar enbart till att uppfylla Nordjobbs måltal, utan några mervärden utöver arbetsgivares egna mervärden. Därmed är *kvalitativa måltal viktiga för att säkra effektiviteten i arbetsutbyten*. Utan sådana är det svårt att avgöra om ett arbetsutbyte enbart på pappret är ett nordjobb eller om utbytet rent praktiskt är en del i Nordjobbs program.

Nordjobb saknar expertis och utvecklade nätverk för att knyta till sig helt nya arbetsgivare vilka inte aktivt söker efter arbetskraft. Det nätverk som har etablerats i Finland genom Pohjola-Nordens näringslivsutskott är ett intressant exempel på hur den nationella Föreningen Nordens nätverk kan användas av Nordjobb. Nätverket har idag exempelvis använts för att få tillgång till mässor för kommunala arbetsgivare, men kontakterna bör kunna utnyttjas i högre grad genom samarbete med Pohjola-Norden. Nordjobb bör även i större utsträckning utnyttja de nationella Föreningarna Norden och FNF:s kontaktytor för att rekrytera företag.

De nationella arbetsförmedlingarna är en samarbetspartner som idag används tämligen lite vad gäller matchningen av sökande till arbetsgivare. De nationella arbetsförmedlingarna har stora kontaktnät och genom att i högre grad samarbeta med de nationella arbetsförmedlingarna kan Nordjobb effektivisera arbetet med att rekrytera arbetsgivare. *Lämpliga arbetsgivare som söker sommarjobbspersonal med nordiska språkkompetens eller inom de sektor där Nordjobb har ett överflöd av sökande bör kunna lotsas direkt vidare från den nationella arbetsförmedlingen till Nordjobb*. På så sätt kan stora effektivitetsvinster göras.

Marknadsföringen av tillgängliga arbeten skulle även den kunna effektiviseras genom samarbete med arbetsförmedlingen. Flera respondenter lyfter just det märkliga i att de arbetstillfällen Nordjobb erbjuder inte är sökbara vid de nationella arbetsförmedlingarna. *I ett första steg bör tydliga länkar till Nordjobb placeras i koppling till de nationella arbetsförmedlingarnas sökfunktioner för sommarjobb och sökfunktioner för jobb i Norden*. I ett framtida samarbete med de nationella arbetsförmedlingarna är det viktigt att Nordjobb behåller sitt varumärke och sin roll som förmedlare av en helhetslösning bestående av ett nordiskt utbyte. Detta gäller även samarbeten med större samnordiska arbetsgivare. Det är centralt att nordjobbare etablerar en kontakt med Nordjobb och att Nordjobb är den part de uppfattar

som ägare av det program de deltar i. Annars riskerar relevansen i Nordjobb att minska och förmedlingsinsatsen att mynna ut i ett rent arbetsutbyte. Genom effektivisering av arbetet med den rena arbetsförmedlingen kan Nordjobb frigöra resurser för att förstärka det kulturella utbytet och på sikt genomföra såväl fler utbyten som mer kvalitativa utbyten.

Nordjobbs verksamhet kan även, såsom tidigare rekommenderats, effektiviseras genom att samnordiska arbetsgivare attraheras. Arbetet med att attrahera dessa arbetsgivare kan dock effektiviseras. Istället för att exempelvis en finsk projektledare och en svensk projektledare har kontakt med samma företag bör övergripande samarbeten etableras på nordisk nivå av programchefen för Nordjobb. Med fördel kan kontaktytor etablerade av Föreningen Nordens Förbund och direktörskollegiet för Föreningarna Norden användas för att attrahera dessa arbetsgivare. Genom att arbetet sköts av programchefen uppkommer inga oklarheter kring vem som har befogenheter att etablera samarbeten och en kontinuitet i kontakten mellan större arbetsgivare och Nordjobb säkras då samarbetet etableras av programchefen. Vidare försvinner onödigt dubbelarbetet där flera projektledare har kontakt med nationella representanter för samma nordiska arbetsgivare. *En strategi för hur större samnordiska arbetsgivare ska attraheras bör utformas och arbetet med att attrahera dessa arbetsgivare bör utgå från det centrala sekretariatet.*

Programmet SEMLA, vilket i nuläget används för att hantera ansökningar, lider av flera brister såsom bristande interaktivitet med andra program vilket leder till ineffektivitet i hanteringen av ansökningar. I nuläget anses det för kostsamt att ersätta systemet med ett mer effektivt system. *Genom att uppdatera datorsystemet för hantering av ansökningar kan effektiviteten i hanteringen av ansökningar förbättras* vilket på längre sikt mer än väl betalar för den fasta kostnaden kopplad till en större uppdatering av systemet.

4.2.2 Marknadsföring

Under denna rubrik kommer Nordjobbs marknadsföring att beskrivas framförallt utifrån hur programmet marknadsförs mot målgruppen framtida nordjobbare.

Personer som nordjobbat har generellt inte stött på Nordjobbs marknadsföring utan fått information om programmet via vänner och bekanta, via omnämnande i skolmaterial eller stött på Nordjobb då de sökt information om arbetsutbyten i Norden. Eftersom Nordjobb har över 3 000 sökande varje år går det att argumentera för att programmet inte behöver marknadsföras mot ungdomar i någon större utsträckning då programmet

delvis är självgående. För att öka antalet utbyten inom Nordjobb krävs dock en mer nischad marknadsföring för att locka till sig nordjobbare inom de sektorer där arbetskraft efterfrågas, exempelvis inom vårdområdet. *Genom riktad marknadsföring mot efterfrågade yrkesgrupper kan marknadsföringen effektiviseras och Nordjobbs resultat förbättras.* Sådan marknadsföring bör riktas mot relevanta studerandegrupper och genomföras via sociala medier och/eller inom relevanta studentföreningar och studentkårer. Även Nordjobbs synlighet på nationella arbetsförmedlingar bör förbättras. Att öka Nordjobbs synlighet är inte enbart relevant för att locka till sig relevanta arbetssökande utan synligheten är även relevant för att rekrytera fler arbetsgivare till Nordjobb.

Marknadsföringen kan ytterligare förbättras genom en generell professionalisering och utvecklande av grafiska profiler, loggmateriel och liknande. Vidare bör nischat landspecifikt material utvecklas för att på så sätt öka antalet sökande från länder som är underrepresenterade inom Nordjobb, exempelvis Grönland, Danmark och Norge. Med fördel föranleds utvecklandet av landspecifikt marknadsföringsmaterial av målgruppsanalyser i de relevanta länderna. Materialet bör utgå från vad som motiverar ungdomar i de olika länderna att söka sig till Nordjobb. Finska och isländska ungdomar motiveras i hög grad av möjligheten att utveckla sina skandinaviska språkkunskaper och norrmän, svenskar och danskar lockas snarare av den spännande upplevelsen och möjligheten att uppleva en annan nordisk kultur. *Att få in fler sökande från underrepresenterade länder är viktigt för att stärka det nordiska mervärdet av Nordjobb.* Utifrån statistiken över de utbyten som sker inom Nordjobb kan programmet idag uppfattas som ett program vilket riktar sig till svenska och finska medborgare vilka vill göra utbyten i Norden. *På längre sikt måste denna skevhet i ursprungsland åtgärdas vilket delvis kan göras genom riktade marknadsföringsinsatser.* Strategier för denna marknadsföring bör etableras på sekretariatsnivå och medel fördelas utefter specificerade strategier. Exempelvis finns en klart högre relevans i att marknadsföra sig mot norska ungdomar relativt finska ungdomar för att öka den geografiska spridningen vad gäller vilka som söker sig till Nordjobb. Obalansen i fråga om ursprungsland kan även hanteras genom arbete i parallella projekt, detta diskuteras vidare under punkt 4.2.4, "Organisation, styrning och ägarskap".

I nuläget arbetar Nordjobb med eventmarknadsföring vilket framförallt innebär att Nordjobb deltar på arbetsmarknadsevent av olika slag. Tanken är att Nordjobb ska ta plats även på andra event. Medverkande på arbetsmarknadsevent är ett sätt att nå ut direkt till målgruppen unga ar-

bettssökande nordbor, men tyvärr har Nordjobbs deltagande på exempelvis arbetsmarknadsmässor i Sverige varit lågt. Flytten av de svenska och norska projektledarna till Köpenhamn medför i de flesta fall större avstånd för deltagande i arbetsmarknadsmässor av olika slag. *För mässdeltagande kan och bör därför samarbeten med gamla nordjobbare och aktiva inom de nationella Föreningarna Nordens och deras ungdomsförbund etableras.* Aktiva i Föreningarna Norden och deras ungdomsförbund finns utspridda i de nordiska länderna och så länge ett professionellt marknadsföringsmaterial finns lättillgängligt borde Föreningen Nordens medlemmar kunna användas för marknadsföring av Nordjobb i klart högre utsträckning än i dag (då de i princip inte används alls).

Ett samarbete kring marknadsföring av Nordjobb leder till såväl effektivare marknadsföring genom ökad lokala förankring som betydande kostnadsminskningar för deltagande i mässor av olika slag. Att förankra marknadsföringen av Nordjobb tydligare i de nationella Föreningarna Norden och deras ungdomsförbund bidrar även till ett fördjupat samarbete inför sommarsäsongen under vilken Nordjobb kan gynnas av närmare kontakt med de nationella Föreningarna Norden.

4.2.3 Måttal och uppföljning

Idag styrs Nordjobb av två kvantitativa måttal, där det ena rör antalet utbyten inom Nordjobb och det andra rör antal kompletta ansökningar till Nordjobb. Dessa måttal styr verksamheten i hög grad och måttalet kring antal utbyten ger ett stöd för projektledarna och bidrar med ett riktmärke att arbeta emot. I sin nuvarande utformning har måttalen dock delvis kontraproduktiva effekter i förhållande till Nordjobbs syften. Genom att förändra de nuvarande måttalen kan Nordjobb förbättra sin måluppfyllelse och öka effektiviteten i de enskilda utbytena.

Måttalet för antal fullständiga ansökningar har mycket liten relevans för Nordjobbs syften. Snarare än att styra verksamheten mot högre effektivitet leder måttalet snarare till att effektiviteten i verksamheten försämras genom att måttalet premierar ansökningar inom alla sektorer, även sektorer där tillgängliga jobb saknas. *Det är för Nordjobbs syften irrelevant att ett visst antal personer har sökt till programmet, relevant är snarare hur många som får möjlighet att delta i programmet och att programmet attraherar sökande inom de sektorer där arbeten finns tillgängliga.* Ska måttal kring antal ansökningar ha någon relevans bör de istället specificeras utifrån bransch och målen bör då specificeras så att Nordjobb ska attrahera sökande inom de branscher där Nordjobb erbjuder arbeten. Figur 3 illu-

strerar tydligt att kopplingen mellan antal ansökningar och antal förmedlade utbyten är svag varför måttalet inte heller har en relevans för att driva på antal utbyten. Flaskhalsar för antal utbyten är snarare tillgängliga arbeten och för få sökande inom relevanta branscher. Nordjobb har ingen brist på sökande sett utifrån totalt antal sökande. *Måttalet för antal fullständiga ansökningar bör därför helt slopas.*

Det är viktigt för effektiviteten och relevansen i Nordjobb att det finns måttal formulerade för hur många utbyten som ska göras. Flera projektledare vittnar om att måttalen bidrar med en måttstock mot vilken framsteg kan mätas och relevansen i Nordjobb är helt beroende av att individer faktiskt får uppleva programmet. Såsom måttalet för antal utbyten idag är formulerat leder det dock till vissa kontraproduktiva effekter vad gäller den totala effektiviteten i Nordjobb. Måttalet skapar ett incitament för att anställa samma nordjobbare flera gånger då mindre administration krävs för att förmedla samma arbete till en och samma nordjobbare år efter år relativt att förmedla nya arbeten till nya nordjobbare. Detta innebär en effektivitetsförlust sett till Nordjobbs mål och syften eftersom *marginaleffekterna av det arbets- och kulturutbyte som sker inom Nordjobb är som störst vid det första utbytet och sedan avtar.* Nordjobbare som genomfört utbyten förväntas ha fått kunskap om de land de arbetat i och etablerat en egen kontakt med sin arbetsgivare.

Vi frågar oss därför om det är relevant att Nordjobb bidrar med hjälp och stöd till nordjobbare vilka redan tidigare deltagit i Nordjobb, framförallt då nordjobbaren söker arbete i samma land som tidigare år. Det är även tveksamt om det ska ligga inom Nordjobbs uppdrag att stödja en arbetsgivare med samma arbetskraft år efter år. Nordjobbs effektivitet rör hur många olika personer som får ta del av programmet och inte hur många totala utbyten som görs. Målet är att nordjobbare efter att ha deltagit i Nordjobb ska se hela Norden som sin arbetsmarknad, men för att detta mål ska uppfyllas behöver Nordjobb efter hand släppa nordjobbaren så att personen i fråga själv kan ta del av den nordiska arbetsmarknaden. *Genom att fokusera på antalet unika utbyten skulle effekten av varje enskilt utbyte förstärkas och fler personer skulle få ta del av Nordjobb.* En sådan förändring skulle även vara positiv för Nordjobbs synlighet eftersom fler unika nordjobbare innebär fler personer vilka kan sprida information om Nordjobb inom sina nätverk.

Nordjobb skulle fungera mer effektivt om kommunikationen mellan ÄK-A och Nordjobb kunde förbättras så att missförstånd kring programets resultat och verksamhet kunde undvikas. Detta till skillnad från dagens situation där Nordjobb bedriver indirekt påverkansarbete mot ministerrådet via kontaktytor inom Nordiska rådet. Ett centralt problem rör

Nordjobbs kvalitativa måluppfyllelse vilken ministerrådet i dagsläget har svårt att bilda sig en uppfattning om. *Nordjobbs verksamhet och uppföljningsarbete kan effektiviseras genom att kvalitativa måltal formuleras.* Dessa bör tas fram i samråd mellan Nordjobb, FNF och ÅK-A och de kan bidra med effektivitetsvinster dels genom förbättrad kommunikation mellan ÅK-A och Nordjobb, dels genom att tydliggöra fokus för verksamheten och därmed förbättra måluppfyllelsen. Kommunikationen mellan ÅK-A och Nordjobb kan även förbättras genom att kanaler för mer löpande kommunikation öppnas och genom att de rapportmallar som används möjliggör en fristående rapportering om nordiska mervärden från programmet.

Nordjobb utför i nuläget ett eget uppföljningsarbete genom att skicka ut enkäter till deltagande arbetsgivare och nordjobbare. Dessa enkäter är bristfälliga och har inte använts i denna utvärdering då svarsfrekvenserna är alltför låga för att resultaten ska kunna ses som valida. De låga svarsfrekvenserna beror sannolikt på att enkäterna är mycket långa (ca 70 frågor). *Intern uppföljning är viktig, men enkäterna bör förkortas avsevärt. Detta skulle medföra mindre arbete med att analysera resultaten och högre svarsfrekvenser vilket skulle förstärka validiteten i enkäterna och möjliggöra utvärdering av Nordjobbs kvalitativa måluppfyllelse.* Idag läggs mycket arbete ner på att bearbeta resultat från enkäter vilka troligen saknar validitet och detta är ineffektivt. Efter att kvalitativa måltal formulerats kan de dock förslagsvis mätas genom enkätstudier. Enkätundersökningen bör införlivas som en tydligare del i deltagandet i Nordjobb där såväl nordjobbare som arbetsgivare åtar sig att efter avslutad säsong svara på en enkätutvärdering.

4.2.4 Styrning, organisation och ägarskap

Det råder fortfarande oklarhet kring vem som äger Nordjobb, hur programmet ska styras och vem som ska styra det. Sedan tidigare utvärderingar har styrningen på operativ nivå förbättras avsevärt genom införandet av en gemensam programchef för Nordjobb. Oklarheter kring ägande, styrning och utvecklingsansvar för Nordjobb leder till onödiga konflikter och kan även bidra till effektivitetsförluster när godkännande krävs från flera parter. *Nordjobbs sekretariat, ÅK-A, FNF:s styrelse och direktörskollegiet bör gemensamt producera ett styrdokument för Nordjobb vilket tydligt klarlägger varje parts ansvar och vilka typer av beslut som ska godkännas av vem.* Detta för att undvika dubbelarbete med parallella projekt och förenkling och förtydligande rapportering av Nordjobbs resultat. I arbetet

med att utveckla den centrala styrningen av Nordjobb bör även kommunikationen mellan Nordjobb och ÅK-A förbättras och tydligare rutiner för löpande information från Nordjobb till ÅK-A etableras.

Den nuvarande organisationen med tre projektledare på det centrala sekretariatet i Köpenhamn och de övriga fyra projektledarna i sina respektive länder och områden har både för och nackdelar. Projektledarna i Köpenhamn kan avlasta varandra och på så sätt effektivisera sitt arbete, men de har svårare än de andra projektledarna att etablera kontakter och nätverk i länderna (Norge, Sverige och Färöarna/Grönland) de ansvarar för. Samarbeten med de nationella Föreningar Norden och Hallå Norden blir därför lätt lidande. På motsvarande sätt har projektledarna som inte är stationerade på sekretariatet i Köpenhamn lättare att etablera samarbeten med andra Föreningen Norden-projekt såsom Hallå Norden och de har ett närmare samarbete med de nationella Föreningarna Norden, men de projektledarna har svårare att etablera samarbeten med varandra. Avstånden från Köpenhamn till Island och Finland gör det svårare att flytta dessa projektledare till sekretariatets kontor och följderna av en eventuell sådan förändring är svåra att överblicka. Endast ett par år har gått sedan den senaste organisatoriska förändringen av Nordjobb och lämpligt är att avvakta med ytterligare förändringar av organisationen tills effekterna av de senaste förändringarna blir tydliga.

Denna utvärdering har inte undersökt hur de bidragande länderna ställer sig till att fortsätta bidra med medel till Nordjobb om de landspecifika projektledarna inte längre var placerade i respektive land. Om Nordjobb skulle centraliseras ytterligare krävs först att det utreds hur en sådan förändring skulle påverka den nationella finansieringen. Sammantaget är det tydligt att projektledarna som är baserade på nationella kontor generellt har lättare att etablera nationella kontaktytor och nätverk i jämförelse med de Köpenhamnsbaserade projektledarna. De Köpenhamnsbaserade projektledarna kan i högre grad än övriga avlasta varandra och projektledarna på sekretariatet har även möjlighet att arbeta med EU-projekt vilket möjliggör heltidsarbete året runt och därmed en säkrad kontinuitet i organisationen. *Utifrån de nuvarande förutsättningarna med vissa länder som bidrar med nationella medel och andra som inte gör det framstår därmed den nuvarande organisationen som den mest lämpade.*

4.3 Kostnadseffektivitet

Ett programs kostnadseffektivitet kan inte mätas i ett vakuum då absoluta värden vad gäller kostnad per utbyte bidrar med mycket lite information utan en relevant jämförelsepunkt. Därmed är det relevant att jämföra Nordjobb med ett liknande program för att dra slutsatser om programmets kostnadseffektivitet. För att möjliggöra en diskussion kring Nordjobbs kostnadseffektivitet har programmet, såsom beskrivet under punkt 3.6, här jämförts med EURES-programmet "Your first EURES job" (YfEj).

Den genomsnittliga kostnaden för förmedlingen av ett Nordjobb har de senaste åren generellt legat något högre eller på samma nivå som de mest kostnadseffektiva projektet inom YfEj. Nordjobb kan därmed inte anses vara ett ovanligt kostnadseffektivt projekt, men har inte heller en låg kostnadseffektivitet. Nordjobb och YfEj är inte direkt jämförbara projekt och ett europeiskt utbytesprogram kan förväntas kräva mer administrativa resurser än ett nordiskt sådant. Å andra sidan innehåller Nordjobb fler aspekter än YfEj som av handläggare beskrivs som en ren förmedlingsinsats. *Att Nordjobb har ungefär samma kostnader som det mest kostnadseffektiva projektet inom YfEj bör ses som ett kvitto på att Nordjobb, jämfört med andra insatser på den europeiska arbetsmarknaden, är ett tämligen kostnadseffektivt program.*

De värden som presenteras i Figur 5 under punkt 3.6.2 utgår från kostnaden per utbyte inom Nordjobb och slutsatsen att Nordjobb är ett relativt kostnadseffektivt program utgår ifrån kostnaden för varje utbyte som utförts. Som tidigare noterat återkommer många nordjobbare år efter år, vilket till viss del minskar de administrativa kostnaderna kopplade till förmedlingen av utbyten. Inom YfEj kan samma person söka jobb via programmet flera gånger och även få flera intervjuer betalda, men efter att en person väl fått ett arbete via YfEj kan programmet inte nyttjas av samma person igen. YfEj fungerar därmed på ett sådant sätt som vi menar att Nordjobb framöver bör fungera.²⁰

Då Nordjobb totalt sett har ungefär samma kostnadseffektivitet som YfEj är kostnadseffektiviteten sett enbart utifrån Nordiska ministerrådets bidrag mycket hög vilket tydligt syns i Figur 5 under punkt 3.6.2. Kostnadseffektiviteten i Nordjobb kan förväntas sjunka något då Nordjobb arbetar med EU-projekt parallellt med den huvudsakliga verksamheten, detta på

²⁰ Det bör noteras att om reglerna för deltagande i Nordjobb förändras så att en nordjobbare endast kan göra ett utbyte, kan de administrativa kostnaderna förväntas stiga något (vilket medför lägre kostnadseffektivitet). En sådan förändring skulle dock i hög grad förbättra effektiviteten i de utbyten Nordjobb förmedlar och effektiviteten i Nordjobb i sin helhet.

grund av ökad administration och högre kostnader kopplat till förmedlingsinsatser riktade mot personer som står längre bort från arbetsmarknaden än Nordjobs huvudsakliga målgrupp. Sett utifrån Nordiska ministerrådets finansiering har dock drivandet av EU-projekt snarare än positiv påverkan på kostnadseffektiviteten, åtminstone så länge arbetet i EU-projekt resulterar i fler utbyten totalt sett.

4.4 Långsiktighet

Nordjobb har existerat som program sedan 1985 och finansieringen från Nordiska ministerrådet har varit tämligen stabil sedan ministerrådet tog över finansieringen av programmet 1989. Relevansen i Nordjobb har bitvis ifrågasatts, men att helt avbryta finansieringen av programmet har inte varit ett realistiskt alternativ.

Nordjobb har haft problem med bristande kontinuitet och stor personalomsättning på grund av att projektledare inte har kunnat erbjudas heltidsanställningar utan istället har anställts under perioder om nio månader. Bristande kontinuitet i organisationen leder till stora effektivitetsförluster då nya nätverk och relationer måste etableras från grunden med varje ny projektledare, varför kontinuitetsproblematiken är central för långsiktigheten i Nordjobb. För att komma till rätta med denna problematik har de projektledare vilka är baserade på nationella kontor ofta arbetat med andra projekt vilka drivs av de nationella Föreningarna Norden. De nationellt baserade projektledarna har även fått nationell finansiering vilket möjliggjort längre anställningsperioder. Projektledarna på sekretariatet i Köpenhamn erbjuds numera heltidstjänster genom att extern finansiering söks från ESF och Interreg. Projektledarna kan sedan arbete deltid med EU-projekten och deltid med Nordjobb. *När nationella medel saknas och arbete med parallella projekt under Föreningen Norden inte är möjligt tar sig arbete i EU-projekt som ett nödvändigt ont.* Långsiktigheten i denna finansieringslösning kan dock ifrågasättas då nya projektmedel ständigt måste sökas för att garantera heltidsanställningar för projektledarna på sekretariatet i Köpenhamn. EU-projekten kan dock bidra med mervärde om de projekt som drivs riktar sig mot medborgare av länder vilka är underrepresenterade inom Nordjobb, såsom exempelvis danskar och norrmän. Då kan projekten, utöver att bidra med finansiering, även bidra till ett större nordiskt mervärde av Nordjobb.

Långsiktigheten i Nordjobb kan även förbättras genom att de samarbeten som diskuterades under punkt 3.5 etableras. Samarbeten med nationella arbetsförmedlingar, större samnordiska företag och andra projekt under FNF och de nationella Föreningarna Norden bidrar inte enbart till att förbättra effektiviteten i Nordjobb utan förstärker även i vissa fall den långsiktiga hållbarheten i Nordjobbs finansiering.

4.5 Rekommendationer

Utifrån den diskussion och de slutsatser som dragits ovan kommer nedan ett antal rekommendationer att presenteras. Dessa rekommendationer är relevanta att beakta för såväl Nordiska ministerrådet, Nordjobb, FNF och de nationella Föreningarna Norden:

- Nordiska ministerrådet bör även fortsättningsvis finansiera Nordjobb då programmet bidrar med en unik helhetslösning för utbyten inom Norden och har en förhållandevis hög kostnadseffektivitet.
- Styrningen av Nordjobb bör förenklas. ÄK-A, FNF, Direktörskollegiet och Nordjobb bör gemensamt klargöra hur det centrala styrnings- och utvecklingsansvaret för Nordjobb ska se ut.
- Den nuvarande organisationen med några projektledare baserade på sekretariatet i Köpenhamn och några på de nationella Föreningarna Nordens kontor bör bibehållas.
- Reglerna för deltagande i Nordjobb bör förändras så att samma individ antingen inte får göra flera utbyten inom Nordjobb eller inte får göra flera utbyten till samma land inom ramen för Nordjobb.
- Nordjobbs måltal bör omformuleras:
 - Måtalet för antal ansökningar bör slopas.
 - Måtalet för antal utbyten bör omformuleras för att istället gälla antal nya utbyten.²¹
- Nya måltal för Nordjobbs kvalitativa innehåll bör formuleras av Nordiska ministerrådet i samråd med Nordjobb.
- Nordjobbs uppdrag bör renodlas och målet om opinionsbildning tas bort.

²¹ Exakt hur måtalet ska formuleras beror på om reglerna för Nordjobb specificeras till att en person endast får göra ett utbyte inom Nordjobb eller om en person endast får göra ett utbyte till varje land inom ramen för Nordjobb.

- Nordjobbs interna uppföljning bör professionaliseras:
 - Kvalitativ måluppfyllelse bör mätas via enkätundersökningar med nordjobbare. Dessa enkäter behöver vara klart kortare än Nordjobbs nuvarande enkäter. Enkätfrågorna bör ses över för att garantera analyserbara svar och avsaknad av vinklade frågor.
 - De nuvarande enkäterna bör inte användas och enkäter med låga svarsfrekvenser bör inte analyseras.
- Nordjobb bör tillsvidare fortsätta med att söka medel från ESF, Interreg och liknande för att få in kompletterande finansiering, men mer långsiktiga modeller för finansiering bör undersökas:
 - I största möjliga mån bör EU-projekten bidra till att förbättra spridningen av nordjobbare vad gäller ursprungsland.
- Nordiska ministerrådet och medlemmarna av ÅK-A bör använda sina nätverk och kanaler för att underlätta Nordjobbs arbete med att etablera samarbeten med såväl arbetsgivare som nationella arbetsförmedlingar.
- Föreningarna Nordens Förbund och de nationella Föreningarna Norden bör använda sina nätverk och kontaktytor för att stödja Nordjobb i arbetet med att etablera samarbeten med arbetsgivare, Hallå Norden och andra Föreningen Norden-projekt samt med de nationella Föreningarna Norden själva.
- Nordjobb bör ta fram centrala strategier för hur samarbeten ska etableras och med vilka aktörer samarbeten ska etableras:
 - Den centrala projektledningen bör ta ansvar för att etablera samarbeten med större samnordiska arbetsgivare. FNF:s och de nationella Föreningarna Nordens nätverk bör användas för att etablera samarbeten.
 - Samarbetet med de nationella arbetsförmedlingarna bör stärkas, både vad gäller marknadsföringen av Nordjobb och vad gäller rekrytering av arbetsgivare. Nordjobb bör marknadsföras tydligare på de nationella arbetsförmedlingarnas hemsidor och de nationella arbetsförmedlingarnas nätverk bör användas för att rekrytera arbetsgivare till Nordjobb.
 - Nuvarande samarbeten med bemanningsföretag bör bibehållas, men Nordjobb bör säkerställa att nordjobbare vilka deltar via bemanningsföretag har en reell möjlighet att delta i fritidsaktiviteter och att de nordjobbarna uppfattar Nordjobb som förmedlare av deras utbyte. Förslagsvis försäkras detta genom samarbetsavtal med bemanningsföretagen.

- Samarbetet med de nationella Föreningarna Norden bör stärkas, framförallt i Norge och Sverige. I Sverige bör så snart som möjligt ett samarbete etableras som möjliggör för de svenska projektassistenter att använda Föreningen Nordens kontorslokaler i Stockholm.
- Samarbetet med Hallå Norden bör stärkas i framförallt Norge, Sverige och Danmark i linje med hur samarbetet idag ser ut i Finland och på Island.
- Nordjobbs marknadsföring bör professionaliseras och utvecklas:
 - Nischat marknadsföringsmaterial vilket riktar sig mot de arbetskraftsgrupper det finns behov av bör tas fram (exempelvis material riktat mot vårdpersonal).
 - Marknadsföringen bör utformas med målet att attrahera nordjobbbara från de länder som idag är underrepresenterade bland de sökande. Landspecifikt material bör tas fram.
 - Närvaron på sociala medier bör utökas, exempelvis bör Nordjobb marknadsföras via LinkedIn och utöka sin närvaro på Facebook (exempelvis via annonsering).
 - Gamla nordjobbbara och/eller medlemmar i de nationella Föreningarna Norden och de nationella Föreningarna Nordens ungdomsförbund bör i större utsträckning användas i marknadsföringen av Nordjobb, exempelvis som representanter på arbetsmarknadsmässor. De nationella Föreningarna Norden bör bistå Nordjobb i arbetet med marknadsföringen av programmet.
- Nordiska ministerrådet bör bidra med en öronmärkt engångssumma för att uppdatera Nordjobbs interna datorsystem:
 - Systemet bör uppdateras för att fungera tillsammans med övriga datorsystem såsom Outlook för att effektivisera behandlingen av ansökningar.

Referensförteckning

Rapporter och dokument

- DG Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). *Evaluation of the Your First EURES Job Preparatory Action – Final Report*. European Commission.
- Lönnroth, Johan (2008). *PM om alternativa finansieringskällor och struktur för Nordjobb*.
- Nordiska ministerrådet (2008). *Med fokus på globaliseringen och demografiske utmaningar: Program for Nordisk Ministerråds samarbejde på arbejdslivsområdet 2009–2012*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:norden:org:diva-411>
- Nordiska ministerrådet (2012). *Fælles udfordringer og nordisk nytte – Program for Nordisk Ministerråds samarbejde på arbejdslivsområdet 2013–2016*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet. <http://dx.doi.org/10.6027/ANP2012-754>
- Nordiska Ministerrådet (2015). Mandat för Nordjobb 2015–2016.
- Nordjobb (2011). Nordjobb Europa Slutrapport.
- Nordjobb (2014). Strategiplan 2014–2016.
- Nordjobb (2011–2016). Ekonomisk redovisning, år 2010–2015.
- Nordjobb (2011–2016). Årsrapport, år 2010–2015.
- Nordjobb (2011–2016). Utvärdering arbetsgivare, år 2010–2015.
- Nordjobb (2011–2016). Utvärdering nordjobbare, år 2010–2015.
- Nordjobb (2011–2016). Bilagor Nordjobbs årsrapport, år 2010–2015.
- Oy Munciel Finland (2011). Evaluering af Nordjobb.

Elektroniska källor

Nordjobbs hemsida. [Hämtad 16 mars 2016]: www.nordjobb.org

Intervjupersoner

- Alma Sandberg, Projektledare Sverige.
- Annie Stenberg, Projektledare Norge.
- Bo Nylander, Projektledare Färöarna & Grönland.
- Fredrik Jakobsen, Programchef.
- Gisela Rønnow, Projektledare Danmark.
- Kristín Manúelsdóttir, Projektledare Island.
- Mira Korhonen, Projektledare Finland.
- Tina Sjövall, Projektledare Åland.

Ásdís Eva Hannesdóttir, Generalsekreterare Föreningen Norden Island.
Bo Andersson, Generalsekreterare Föreningen Norden Sverige.
Espen Stedje, Generalsekreterare Föreningen Norden Norge.
Henrik Wilén, Generalsekreterare Föreningarna Nordens Förbund.
Michael Oksanen, Generalsekreterare Pohjola-Norden Finland.
Irene Råstu, TE-byrå/Nationell Myndighet Finland.
Johan Lindblad, Nordiska Rådets sekretariat.
Tone Rambech-Bishop, Arbetsförmedlingen/Nationell Myndighet Sverige.
Dan Grannas, ÄK-A/Arbetsmarknadsutskottet Sverige.
Gissur Petursson, ÄK-A/Arbetsmarknadsutskottet Island.
Hanna Hämäläinen, Arbetsmarknadsutskottet Finland.
Kristian Bak, Arbetsmarknadsutskottet Danmark.
Lippe Koivuneva, ÄK-A Finland.
Lis Witsø-Lund, ÄK-A Danmark.
Odd Wålengen, Arbetsmarknadsutskottet Norge.
Sanne Fandrup, ÄK-A/Arbetsmarknadsutskottet Grönland.
Zenia Julie Liljeqvist, ÄK-A/Arbetsmarknadsutskottet Danmark.
Caroline Lepistö, Arbetsgivare Åland.
David Söderstedt, Arbetsgivare Sverige.
Ghita K. Christensen, Arbetsgivare Danmark.
Jógvan Olsen, Arbetsgivare Färöarna.
Mattias Eriksson, Arbetsgivare Åland.
Monica Ståhls-Hindsberg, Arbetsgivare Finland.
Nils Wistrand, Arbetsgivare Norge.
Petra Mälarholm, Arbetsgivare Sverige.
Sonja Hagelstam, Arbetsgivare Finland.
Ådne Funderud, Arbetsgivare Norge.
Aino Salmi, Nordjobbare Finland.
Elina Könkkölä, Nordjobbare Finland.
Lilly Mattsson, Nordjobbare Sverige.
Linnea Ollaiver, Nordjobbare Sverige.
Mimmi Lounela, Nordjobbare Finland.
Nielsine Nielsen, Nordjobbare Danmark.
Thea Kaas Holm, Nordjobbare Danmark.
Þorsteinn Markússon, Nordjobbare Island.

Summary in English

During the Winter 2015/2016, Oxford Research was appointed by the Nordic Councils of Ministers to evaluate the labour market program Nordjobb. The purpose of the evaluation has been to assess the function of Nordjobb, to investigate if recommendations from earlier evaluations have had any consequences and whether the contributions and activities of Nordjobb to a sufficient degree serve the purpose of the program and contribute to fulfilling the objectives of the program. The evaluation has been built on a program theoretic analysis and this report will present the relevance, effectiveness, cost-efficiency and sustainability of Nordjobb. Furthermore the report will present how the program supplements other activities and the Nordic added value from the program. The results of the evaluation are concluded as follows:

- *Nordjobb is relevant.* Nordjobb is relevant as it facilitates work exchange for individuals who would on their own not have searched for a job abroad. This is possible due to a wide solution including work, housing and leisure activities and Nordjobb contributes to a Nordic added value as “nordjobbare” (workers within the Nordjobb program) get a positive understanding of Nordic cooperation and integration and increase their Nordic language knowledge through their participation in the program. A lot of “nordjobbare” are students who in the future could be expected to have influential positions, their participation in Nordjobb can therefore lead to positive effects for the Nordic integration.
- *Nordjobb satisfactorily fulfils the quantitative targets and does well fulfil the qualitative targets of the programme.* Nordjobb generally reaches its target regarding number of exchanges facilitated through the program. The target for number of applications has not been reached the last couple of years, however this target has a very limited effect on the effectiveness of Nordjobb. Nordjobb does well fulfil its qualitative targets and participating “nordjobbare” are pleased with the programme, have strengthened their Nordic language skills and become more positive to the Nordic, Nordic cooperation and their own future movement with the Nordic.

- *The effectiveness of Nordjobb could be improved.* The effectiveness of Nordjobb could be improved mainly by establishing a number of different types of collaborations. Good examples of collaboration with the national Nordic Associations and Hello Norden exist for example in Finland, Åland and Iceland. The effectiveness can also be improved by updating the current computer system used for handling applications to the programme.
- *Nordjobb is a cost-efficient programme.* Nordjobb has around the same average cost per exchange as the most cost-efficient project within the European work-exchange programme Your first EURES job (YfEj). Nordjobb is therefore a relatively cost-efficient program when considering the average cost per exchange.
- *The sustainability of Nordjobb is unsure.* Nordjobb is today partly financed by project funds from ESF and Interreg. Project funding is by definition temporary and Nordjobb therefore continuously has to write new tenders and apply for funding for new projects in order to sustain the current budget of the programme and organisation. This is not a sustainable model for financing Nordjobb, but currently a necessary in order to uphold continuity in the programme organisation.

Recommendations

Below is a summary of the recommendations presented in this report. For a complete presentation of the recommendations from this evaluation see chapter 4.5.

- *The Nordic Council of Ministers should continue to fund Nordjobb.* The Programme is relevant and efficient why the Nordic Council of Ministers should continue to fund the programme.
- *The governance of Nordjobb should be simplified.* The Nordic Committee of Senior Officials for Labour (ÄK-A), the Confederation of Nordic Associations (FNF), the directorial college of the National Nordic Associations and Nordjobb should together discuss and clarify how Nordjobb should be governed and who has the responsibility to develop the programme in order to simplify governance of the programme. The current organisation and governance on the operational level works well and should be kept as it is.

- *The objectives, target numbers and rules for participating in the program should be developed and changed.* Nordjobb's objective regarding opinion forming is not relevant for the programme's main purpose and it should therefore be cancelled. The target number for number of complete applications to the programme does not contribute to either more or better exchanges and should be removed as well. The target number for number of exchanges should be changed into counting only new exchanges (i.e. people participation in the programme for the first time) and the rules for participation in Nordjobb should be altered in order to approve only one exchange per person, or only one exchange to each country per person. This modification will create a larger effect and impact of the exchanges facilitated through Nordjobb. Explicit qualitative objectives and targets should be created for the programme in order to improve the governance and future evaluation of Nordjobb.
- *Nordjobb should establish central strategies for how and with whom cooperation should be established and establish cooperation with identified relevant actors.* The Nordic Council of Ministers and the Confederation of Nordic Associations should use their networks in order to aid Nordjobb with attracting new employers and establishing cooperation with relevant actors. Nordjobb should establish a cooperation, focused on recruitment of employers, with the national labour exchange offices. Furthermore the current cooperation within marketing should be deepened and strengthened. Cooperation with the National Nordic Associations and Hello Norden should be strengthened and increased in especially those countries where the country specific project manager of Nordjobb is situated at the main office in Copenhagen. Cooperation with the Confederation of Nordic Associations and the National Nordic Associations should also be further developed when it comes to marketing towards future "nordjobbare" and recruitment of employers to take part in the programme.
- *The marketing of Nordjobb should be professionalised and developed further.* Nordjobb should increase its activity on social media, for example by establishing a page on LinkedIn. Marketing should to a higher degree be executed in cooperation with other actors (such as previous "nordjobbare" or members of the National Nordic Associations). Nordjobb should produce specific material for marketing towards countries where few youth today apply to Nordjobb and for the occupational groups which the employers in the program have a high demand for.

- *Nordjobb's current computer system for handling applications should be updated.* The current computer system SELMA lack compatibility with other relevant computer software leading to an inefficient handling of applications. The Nordic Council of Ministers should contribute with funds to enable an update of the SELMA.



norden

Nordiska ministerrådet

Ved Stranden 18
DK-1061 København K
www.norden.org

Utvärdering av Nordjobb

Nordjobb är ett utbytesprogram där ungdomar i Norden får arbeta, bo och ta del av organiserade fritidsaktiviteter i ett annat nordiskt land eller självstyrande område. Programmet syftar till att skapa ökad rörlighet mellan arbetsmarknaderna i de nordiska länderna och stärka deltagarnas nordiska identitet och samhörighet.

Oxford Research har genomfört en programteoretisk utvärdering av Nordjobb utifrån kriterierna relevans, effektivitet, kostnadseffektivitet, långsiktighet och det nordiska mervärdet av programmet. Utvärderingen är baserad på dokumentstudier och intervjuer med relevanta aktörer i alla de nordiska länderna och de tre autonoma regionerna i Norden.

Utvärderingen drar slutsatsen att Nordjobb är ett relevant program vilket även framöver bör finansieras och ett antal rekommendationer för ökad effektivitet och effekt av programmet presenteras i rapporten.

TemaNord 2016:522
ISBN 978-92-893-4549-1 (PRINT)
ISBN 978-92-893-4550-7 (PDF)
ISBN 978-92-893-4551-4 (EPUB)
ISSN 0908-6692



9 789289 345491

