

***”DET ÄR LÄTT ATT VARA LITE PASSIVT
POSITIV. JA MEN, BARA DET INTE INNEBÄR
ATT JAG BEHÖVER GÖRA SÅ MYCKET.”***

En processutvärdering av projektet
”Strategiska insatser för en
inkluderande arbetsmarknad”

Nanna Gillberg

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Processutvärdering	4
1.3 Datainsamling.....	4
2 Empiri	5
2.1 Projektet som kronologisk berättelse	5
2.2 Informationsinsamling och nätverksbyggande	8
2.3 Arbetsätt och inriktning	9
2.4 Har processen varit framgångsrik?.....	11
2.4.1 Brist på förankring	11
2.4.2 Kommunikation.....	12
2.4.3 Frågan har låg prioritet.....	13
2.4.4 Tröghet, passivt motstånd, svårt nå ut.....	13
2.4.5 Styrgrupp.....	14
2.4.6 Individbaserad representation gör arbetet med frågan sårbar.....	16
2.4.7 Syfte och målsättningar.....	17
2.5 Har projektet varit framgångsrikt sett till vad som åstadkommits?.....	19
2.5.1 Måluppfyllelse i relation till syfte och målsättningar.....	19
2.5.2 Röster från projektet om projektets resultat.....	21
2.5.3 Sammanfattning av resultat: Medvetandehöjning men inga strukturer.....	21
3 Lärdomar	23
3.1 Tröghet finns, uthållighet krävs	23
3.2 Förankring och samverkan är nödvändig för genomslag.....	23
3.3 Politiska direktiv och stöd uppifrån en förutsättning för effektivt arbete	23
3.4 Avsiktsförklaringar krävs	24
4 Diskussion	25
5 Referenser	28

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att personer med funktionsnedsättning har sämre förankring på arbetsmarknaden än befolkningen i övrigt är ett välbelagt faktum. 2013 var enligt en SCB-rapport 69 procent av personer med funktionsnedsättning i förvärvsarbete, att jämföra med 84 procent av Sveriges befolkning i arbetsför ålder generellt (SCB 2014). Enligt samma rapport har var fjärde person med funktionsnedsättning och var tredje person med funktionsnedsättning som innebär nedsatt arbetsförmåga upplevt diskriminering i arbetslivet på grund av sin funktionsnedsättning.

Enligt en rapport från Handisam (2013) har 16 procent av personer med funktionsnedsättning och 24 procent av personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga mött negativa attityder hos arbetsgivare. Många vittnar om att de, när de berättat om sin funktionsnedsättning för en arbetsgivare, inte blivit anställda eller fått en provanställning avslutad (Engwall 2014). Även bland offentliga arbetsgivare finns en betydande diskrepans mellan vad man säger sig vilja göra och vad som faktiskt görs (Rydberg 2015, SCB 2014, SOU 2012:31). Det finns således ett motstånd bland arbetsgivare mot att anställa personer med funktionsnedsättningar.

I sin funktionshinderstrategi för 2011–2016 betonar regeringen särskilt vikten av att offentliga arbetsgivare går i bräschen för att skapa förutsättningar för anställning för personer med funktionsnedsättning. Mot denna bakgrund formulerade representanter från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan en ansökan till Finsam Lund för ett attitydpåverkande projekt med arbetsgivare som målgrupp. Det formulerade syftet var ”strategisk påverkan för att alla offentliga och privata aktörer i närområdet skall anställa människor med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga i ökad omfattning”. En inledande förstudie skulle undersöka förutsättningarna för ett projekt med strategisk påverkan som målsättning. I projektansökan beskrevs att de övergripande målen var att öka kunskapen hos offentliga och privata arbetsgivare i Lund kring villkor och fördelar med att anställa personer med funktionsnedsättning, att skapa bred förankring i alla delar av samhället kring projektet syfte samt påverka attityder till funktionsnedsättning och arbete. I ansökan budgeterades för en heltidstjänst under tre månader 2013 och under hela 2014. Arbetsförmedlingen skulle vara projektägare.

Arbetsgivare identifierades som projektets direkta målgrupp medan personer i åldern 16-64 år med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga utgjorde den indirekta målgruppen.

Projektets övergripande målsättning var att arbetsgivarna vid projektets slut skulle ha utvecklat sin kunskap och attityd samt skapat strukturer för anställning av personer med begränsad arbetsförmåga utifrån kompetens.

Projektets mer konkreta delmål bestod i:

- Att de fyra parterna i Finsam Lund, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Lunds kommun skulle ha en skriven policy för anställning av personer med funktionsnedsättning.
- Att erbjuda kompetensutveckling till chefer med ansvar för rekrytering samt HR-chefer och HR-konsulter i bemötande av personer med funktionsnedsättning och att informera om de statliga stöd som finns för målgruppen.

1.2 Processutvärdering

I en processutvärdering av ett projekt ligger fokus på genomförandet av projektet och i vilken mån detta kan anses ha varit framgångsrikt. Utvärderingen tar därmed sikte på att följa och beskriva hur projektarbetet har bedrivits för att nå det resultat som motsvaras av projektets syfte och målsättningar. Medan arbetsprocessen står i fokus är även resultaten av projektet relevanta eftersom dessa kan förväntas relatera till genomförandet. En processutvärdering fokuserar således både på *hur* arbetsprocessen sett ut och – relaterat till detta – *vad* processen har resulterat i.

Den del av utvärderingen som tar sikte på själva arbetsprocessen utvärderas i denna rapport i relation till de framgångsfaktorer som i tidigare projekt med liknande målsättningar identifierats som viktiga¹.

Den del av utvärderingen som tar sikte på vad projektet har åstadkommit utvärderas i förhållande till 1) projektets formulerade syfte, målsättningar och delmål och 2) erfarenheter hos de personer som varit aktiva i arbetet med projektet.

1.3 Datainsamling

Underlag för utvärderingen har samlats in på flera olika sätt: genom deltagande observation vid styrgruppsmöten och workshoppar och med hjälp av skriftlig dokumentation från möten och mailkorrespondens (informationsutskick, lägesrapporter) vidarebefordrad från projektledaren. Projektledaren har också kontinuerligt under processens gång hållit utvärderaren muntligt uppdaterad genom telefonmöten. Utvärderaren har dessutom genomfört intervjuer med fyra personer som varit delaktiga i projektet.

¹ Dessa finns samlade i en checklista framtagen av utvärderaren för projektets räkning som underlag till workshoppar där syftet var att konkretisera projektets strategi.

2 Empiri

2.1 Projektet som kronologisk berättelse

2013

Projektet "Strategiska insatser för en inkluderande arbetsmarknad" inleddes i september 2013 med en förstudie. Förstudiens syfte var att kartlägga i vilken grad arbetsgivare i Lund anställer personer med funktionsnedsättning och därigenom få underlag till en påverkansstrategi under projektets nästa fas som initialt projekterats till år 2015. I december 2013 avslutades förstudien med en skriftlig rapport skriven av projektledaren och baserad på 25 intervjuer med arbetsgivare i Lund. Intervjuerna fokuserade på information om antalet anställda med funktionsnedsättning, om huruvida man vid rekrytering övervägt anställning av personer med funktionsnedsättning, om förekomsten av en policy för att främja anställning av personer med funktionsnedsättning, om det gjorts någon anpassning på arbetsplatsen, vilken kunskap man hade om statliga stöd samt vad som behövdes för att man skulle bli intresserad av att anställa personer med funktionsnedsättning. Intervjuszvaren återspeglade en variation av förhållningssätt hos arbetsgivarna – från de som anammat ett inkluderande förhållningssätt till de som i anställning av personer med funktionsnedsättning identifierade problem och risk för ökade kostnader. I linje med tidigare studier framkom att arbetsgivares goda erfarenheter av att anställa personer med funktionsnedsättning ökar deras benägenhet att anställa fler personer med funktionsnedsättning. Andelen medarbetare med funktionsnedsättning var hos de intervjuade arbetsgivarna överlag liten. För att öka anställningen av personer med funktionsnedsättning fastslog rapporten att kraftfulla åtgärder behövdes. Förbättrade kunskaper hos HR-personal och rekryterande chefer identifierades som ett sätt att öka antalet anställda med funktionsnedsättning. Det konstaterades samtidigt att attitydpåverkan mest effektivt åstadkommes genom att lyfta fram goda exempel. Utifrån intervjuerna drog förstudiens rapport slutsatsen att det fortsatta projektarbetet borde inriktas på attitydpåverkan, att sprida information till arbetsgivare om funktionsnedsättningar och statliga stöd liksom att inhämta kunskap om modellen kompetensbaserad rekrytering (för att därefter eventuellt erbjuda ett urval av arbetsgivare utbildning i denna rekryteringsmodell).

2014

I januari 2014 inleddes projektets påverkansfas. Projektet hade då blivit förlängt till och med 2016. Projektet refererades nu allmänt till som "inkluderingsprojektet". Under 2014 ägnades arbetet i projektet i betydande omfattning åt att planera och arrangera attitydpåverkande evenemang riktade till arbetsgivare. Omfattande arbetstid lades också på att söka och sprida information om liksom knyta kontakter med personer och sammanhang som

framgångsrikt bedrivit attitydpåverkande arbete med målsättning att öka anställningen av personer med funktionsnedsättning. Den 21 mars arrangerade projektet i samverkan med Arbetsmarknadsdelegationen i Lunds kommun ett frukostmöte under rubriken "Se kompetensen och vinsterna med mångfald". Av de 100 anmälda deltagarna bestod omkring hälften av representanter för olika arbetsgivare i Lund. Den andra hälften utgjordes av representanter för parterna i Finsam och brukarorganisationer.

Ett huvudevenemang under 2014 var anordnandet av en konferens om "framgångsrik rekrytering och hållbart företagande". Denna hölls den 4 november 2014 och arrangerades i samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Finsam Lund och tre andra Finsamförbund. Målgruppen för konferensen var vd:ar, rekryterande chefer, HR-chefer och HR-konsulter i offentlig och privat verksamhet. Även politiker och fackliga företrädare var välkomna. 181 personer anmälde sig. För att säkerställa att personer med personalansvar och/eller ansvar för rekrytering nåddes gjordes personliga inbjudningar via nätverken hos parterna i de olika Finsamförbunden (d.v.s. Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, de åtta kommunerna och Region Skåne). Att nå fram till målgruppen beredde viss svårighet och var tidskrävande och arbetsintensivt. Samtidigt noterades ett stort intresse för konferensen bland personer som redan på olika sätt var involverade i arbete med konferensens frågeställningar. Konferensen omfattade föreläsningar om kompetensbaserad rekrytering, goda exempel från arbetsgivares egna erfarenheter, social hållbarhet och mångfald relaterat till lönsamhet. Utöver att påverka arbetsgivares attityder till anställning av personer med funktionsnedsättning syftade konferensen mer specifikt till att förmedla kunskap om funktionsnedsättningar och statliga stöd samt fånga upp eventuellt rekryteringsbehov hos arbetsgivarna. I samband med anmälan till konferensen besvarade deltagarna en webbenkät. Ytterligare en webbenkät besvarades efter konferensen. Resultaten av enkäterna sammanställdes i en rapport. Av denna framkom att fler arbetsgivare hade blivit tveksamma till att rekrytera personer med funktionsnedsättning i den uppföljande enkäten. En anledning som man spekulerade skulle kunna ligga bakom detta resultat var att ökad kunskap gör att man förstår sitt åtagande bättre och ser hinder. Mot denna bakgrund underströks behovet av att från Arbetsförmedlingens håll informera arbetsgivare om vilka stöd som finns att tillgå vid anställning av personer med funktionsnedsättning. Svårigheten att nå ut till målgruppen resulterade i att frågan om hur projektet mest effektivt skulle kommunicera med arbetsgivarna identifierades som en uppgift att undersöka under projektarbetet 2015.

2015

Under 2015 hölls ytterligare två frukostseminarier – ett i april och ett i september. Rubriken för frukostseminariet den 28 april var *Kompetensbaserad rekrytering (KBR)*. Detta arrangerades i samverkan med RåbyLunds Företagarförening. HR-konsult Nicole Videve föreläste om vinsterna ur konkurrenshänseende av att tillämpa kompetensbaserad rekrytering och vad som utmärker en sådan rekryteringsprocess. Rubriken för frukostmötet den 29 september var *Mångfald är nyckeln till tillväxt!* Temat var hållbart företagande med fokus på hur heterogena arbetsgrupper kan medverka till affärsmässiga

fördelar. Detta arrangerades i samarbete med Handelsföreningen, Företagarna Lund och Citysamverkan. ICA-handlare Stellan Johansson och SIUS konsulent Hanna Nilsson berättade om positiva erfarenheter av att anställa personer med funktionsnedsättning. Vid detta frukostseminarium medverkade 15 deltagare (fyra meddelade förhinder), bland annat representanter från Lunds kommun, företagare i Lund och Polismyndigheten. Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Furuboda Arbetsmarknad närvarade och kunde svara på deltagarnas frågor om bl.a. vilka stöd som erbjuds vid rekrytering av personer med funktionsnedsättning.

Våren 2015 anordnades också ett antal workshoppar med styrgruppen. Dessa leddes av utvärderaren och projektledaren och var avsedda att utgöra ett avstamp inför genomförandefasen och syftade till att konkretisera strategin och utforma en handlingsplan. Inför workshopparna gjorde utvärderaren en skriftlig kartläggning av framgångsfaktorer från tidigare projekt. Denna skulle fungera som utgångspunkt för arbetet med att utforma en handlingsplan och som diskussionsunderlag i frågor om hur projektet skulle definiera framgång. Tidigt identifierades goda exempel som viktigt för strategisk påverkan och idén om en arbetsgivare som genom att föregå med gott exempel skulle inspirera andra arbetsgivare tog form. Dessa tankegångar formulerades i idén om att till projektet knyta ett *draglok* – en arbetsgivare som skulle agera förebild för andra arbetsgivare. I detta skede diskuterades även mätbara mål, marknadsföring, politiska beslut och förankring samt hur området kan presenteras som fördelaktigt för arbetsgivarna.

Vid workshopparna diskuterades också paketerbudandet av kunskapsmoduler enligt en modell och med ett innehåll liknande det som använts i Region Skånes attitydpåverkande projekt "Förståelse öppnar nya dörrar". Paketerbudandet omfattade moduler om kompetensbaserad rekrytering, CSR (Corporate Social Responsibility) och social hållbarhet, handledarutbildning, kunskap om statliga stöd och goda exempel med attitydambassadörer med egen erfarenhet av funktionsnedsättning samt arbetsgivare med erfarenhet av att anställa personer med funktionsnedsättning.

2015 inkom Finsam Lund tillsammans med Lunds Fontänhus, Attention Lund, RSMH Lund, HSO Lund och IFS Lund med en skrivelse till kommunstyrelsen för att lyfta frågan om kommunens ansvar att verka för att anställa fler personer med psykisk funktionsnedsättning. I denna föreslogs att kommunen skulle konkretisera sina målsättningar för anställning av personer med psykiska funktionsnedsättningar, exempelvis genom preciserande av procentsats. För att nå denna målsättning föreslogs vidare att en konkret handlingsplan skulle tas fram av en samverkansgrupp och att ett tydligt uppföljningsansvar skulle ges till nämnderna som ska rapportera till kommunstyrelsen.

2016

Efter skrivelsen till kommunstyrelsen från Finsam Lund, Lunds Fontänhus, Attention Lund, RSMH Lund, HSO Lund och IFS Lund har en överenskommelse om samverkan med kommunen och Lunds Fontänhuset kommit ett steg närmare

att implementeras. Hur samverkan kommer att realiseras är dock beroende av huruvida en förlängningsansökan av projektet kommer att beviljas.

Vid tidpunkten för rapportskrivningen inväntas besked för en förlängningsansökan av inkluderingsprojektet som ett kompetensutvecklingsprojekt under åren 2017-2019 som lämnats in till Finsam Lund. Detta projekt syftar till att påverka arbetsgivares attityder genom utbildning och information i ett program för arbetsplatsnära kompetensutveckling planerat i samverkan med arbetsgivaren. Projektet kommer delvis att drivas i samverkan med Lunds Fontänhus i projekt Exa(k)t!. Projektets insatser planeras under 2017 fokusera på Lunds kommun, 2018 på Lunds universitet och under 2019 på en eller ett par privata arbetsgivare, som redan påbörjat aktivt arbete för att öka rekryteringen av personer med funktionsnedsättning. Projektet kommer även att erbjuda kompetensutvecklingsprogrammet till andra arbetsgivare i Lund för att öka rekryteringen av personer med funktionsnedsättning. Till projektet ansöker man om att knyta en projektledare på heltid samt en deltidprojektledare på 20 procent.

Den 5 september 2016 bjöd Finsam Lund, Lunds Fontänhus och Lunds kommun in chefer som arbetar med personalansvar och/eller personalrekrytering, politiker och fackliga företrädare i Lunds kommun till Östra Teaterns föreställning "Churchill var inte heller klok – om arbetslivet för personer med funktionsnedsättning". Publiken bestod av representanter från Lunds kommun, Lunds universitet, Lunds Fontänhus och Arbetsförmedlingen. Under hösten 2016 spelas föreställningen på Arbetsförmedlingens verksamhetsdagar runt om i landet för omkring 14 000 anställda. Arbetsförmedlingen i Lund planerar också för en utbildning i Kompetensbaserad rekrytering med ledningsgruppen i Arbetsförmedlingen Skåne som målgrupp.

2.2 Informationsinsamling och nätverksbyggande

En betydande del av projektledarens arbetstid och ansträngningar har ägnats åt att bedriva uppsökande verksamhet, inhämta information och knyta kontakter för samverkan och upphandling av tjänster till paketerbjudandet med valbara utbildningsblock. I detta arbete har projektledaren bland annat sonderat terrängen för olika modeller och verktyg som används på andra håll och i andra länder för att främja rekrytering av personer med funktionsnedsättning. Bland annat gjordes ansträngningar för att undersöka möjligheterna till att implementera Two Ticks² i Sverige. Projektledaren har också varit i kontakt med

² Symbol som används i platsannonser i England, Skottland och Wales sedan 1990 för att visa att en arbetsgivare förbundit sig att aktivt arbeta för att främja anställning av personer med funktionsnedsättningar.
(<https://www.civvystreet.org/employers/CivvyStreetEmployers/Resources/JobcentrePlusdisabilitytwoticksscheme.aspx>)

Two Ticks-symbolen har nyligen ersatts av "the disability confident symbol".
(<https://www.gov.uk/recruitment-disabled-people/encouraging-applications>)

andra projekt och initiativ för att hämta inspiration och idéer och utbyta erfarenheter. Projektledaren har inventerat modeller för inkluderande rekrytering som också omfattar uppföljning och dokumentation och undersökt möjligheterna att göra rekryteringen av personer med funktionsnedsättning till en MR³-fråga. Bland aktörerna som projektledaren har varit i kontakt med återfinns myndigheter, intresseorganisationer, HR-strateger, politiker och kommuner (SKL, Uppsala kommun, Alingsås kommun, Stockholms Stad, Riksförbundet Attention, DO, myndigheten för delaktighet, funktionshinderrörelsen och regionalpolitiker runtom i Skåne för att nämna ett antal).

I den egna organisationen har projektledaren kontinuerligt försökt bedriva lobbyingverksamhet genom att t ex uppmärksamma Visa vägen-priset, sprida information om rapporter, det egna projektet och andra projekt samt undersöka möjligheterna att förankra projektet på högsta ledningsnivå inom Arbetsförmedlingen.

2.3 Arbetsätt och inriktning

Efter att inledningsvis ha arbetat med inriktning på att brett nå ut till arbetsgivare via attitydpåverkande evenemang valde man, en bit in i projektet, att byta arbetsätt och inriktning. Erfarenheten av svårigheten att nå ut till arbetsgivare och få dem att vilja delta i de evenemang som projektet bjöd in till bidrog till denna kursändring. En intervjuperson skildrar övergången så här:

”Idéerna från början tror jag var det här rent generella, att bjuda in brett och stort och så ska det liksom ringa fullt med människor som är intresserade och som vill komma igång och jobba på det här sättet. /.../Men det hände ju inte.”

Strategin fokuserades nu istället på att med utgångspunkt i idén om ett draglok åstadkomma ett närmare samarbete med en specifik arbetsgivare. Beslutet att byta fokus och arbetsätt lyfts fram som positivt och som exempel på förändringsbenägenhet när man såg att det ursprungliga upplägget inte fungerade som man tänkt sig.

”Vi har ju bytt arbetsätt /.../ vi har bytt mycket under vägen. Och det tycker jag i och för sig är en styrka på något sätt att man kan, att man inte är så statisk. Det är ju ofta projekt får kritik för att man provar en sak och så är man inte beredd att ändra någonting./.../Här har vi ju ändå på något sätt valt att diametralt byta sätt att jobba och det kan jag ju se som positivt. Att vi började med stora möten och bjuda in arbetsgivare till olika, till olika workshoppar// och det såg vi att det här kommer aldrig att liksom ge några effekter. Så då bytte vi ju totalt. Det tycker jag var bra och då efter att ha bytt det här så helt plötsligt så fick vi napp.”

En annan intervjuperson menar att man borde ha övergått till att försöka samverka tidigare i projektet. Detta eftersom det visade sig lika trögt och

³ MR står för Mänskliga rättigheter

arbetsintensivt att få till stånd ett beslut om samverkan med en enskild arbetsgivare som det varit att få rätt målgrupp att delta i evenemangen som projekten bjöd in till under 2014 och 2015.

”Och det är ju mycket utifrån att det tar sådan tid. Och jag tror inte att jag riktigt hade det perspektivet.”

2.4 Har processen varit framgångsrik?

Under denna rubrik relateras projektets arbetssätt till de framgångsfaktorer som i tidigare projekt med liknande målsättningar identifierats som viktiga. Här behandlas *hur* arbetet bedrivits samt i vilken mån arbetet fortlöpt effektivt och skapat goda förutsättningar för att uppnå uppsatta mål och delmål.

Majoriteten av intervjupersonerna ger uttryck för att arbetet på flera områden fungerat bristfälligt. Samma bild framträder i de kontinuerliga avstämningarna med projektledaren liksom i den skriftliga dokumentation som kommunicerats via e-post kring projektarbetets gång. Sammantaget ger det studerade materialet en bild av projektarbetet som ineffektivt och arbetsintensivt – projektledarens nedlagda arbete har i regel inte stått i proportion till utdelningen mätt i konkreta resultat. Förutsättningarna för projektledaren att bedriva arbete på ett effektivt och strategiskt sätt tycks i flera avseenden ha saknats. Nedan följer en genomgång av aspekter som i intervjuer och övrigt empiriskt underlag framträtt som problematiska.

2.4.1 Brist på förankring

Bristande förankring av projektet och projektledaren i projektägarorganisationen är ett återkommande tema i intervjuerna och framstår också tydlig både i den kontinuerliga uppföljningen av projektet med projektledaren och i den skriftliga dokumentationen av projektet. Kunskapen om projektet inom ägandeorganisationen skildras som låg under merparten av projektet, men förefaller under projektets sista år ha förbättrats. Projektledaren beskrivs som isolerad i sin organisation och projektarbetet med strategisk påverkan som ensamarbete som bedrivits utan bollplank, tillhörighet i en arbetsgrupp eller förgreningar ut i organisationen. En intervjuperson som understryker vikten av att ingå i ett sammanhang beskriver projektledarens uppgift som orimlig och orättvis:

”Man måste ha, det är samma som i en arbetsgrupp, man måste ha olika personer som är bra, man kan inte vara bra på allt. Och detta här är så stort. Jag tycker nästan det är lite elakt att sätta en person på detta för att det krävs mer. Alltså två aktiva personer eller en och en halv åtminstone.”

Avsaknaden av ett naturligt sammanhang för projektledaren tycks ha försvårat spridningen av projektet och begränsat möjligheten till ringar på vattnet. Projektledaren har arbetat ensam och tillbringat mycket tid med att bedriva uppsökande verksamhet och knyta kontakter externt för att åstadkomma samverkan och nätverk. Styrgruppen, som skulle kunna ha fungerat som en kanal ut och informationsspridare för projektet, har inte fyllt denna funktion i den grad som hade varit önskvärd.

Bristen på förankring i den egna organisationen kan också ha försvagat projektets ställning när det gäller att få till stånd samverkan med andra parter.

Att projektet varit i det närmaste synonymt med projektledaren har utgjort en svaghet i målsättningen om att åstadkomma strategisk påverkan. Den tyngd som skulle ha gynnat beslutsprocesser och inbjudningar har ofta saknats då projektet förefallit representeras av en enskild individ snarare än av den projektägande organisationen. Ett intervjuutdrag fångar problemet med projektledarens bristande förankring utifrån såväl isolering och arbetsbelastning som i relation till frågans tyngd.

”Jag har ju påtalat det här om och om igen att projektledaren saknar ju förankring /.../ det går inte att hålla på så här. Att det är projektledaren som tycker saker och ting, det är projektägarorganisationen som ska tycka saker och ting och driva frågor och hitta vägar. Men nu hamnar ju allting i knäet på projektledaren och det går ju inte.”

Att projektets förankring brustit även bland Finsams övriga parter lyfts vidare som problematiskt för möjligheterna att effektivt åstadkomma strategisk påverkan.

”Jag tycker ju inte att... Lunds kommun har väl varit, X har varit fantastisk /.../, hen har verkligen drivit detta, men annars så har ju inte Lunds kommun visat att jamen nu ska vi förankra det här i vår organisation. Försäkringskassan, ja möjligen att de har medverkat i styrgrupp. Region Skåne, ja, varit aktiva, men det har kanske mer varit att delge goda erfarenheter. Så vi har ju inte nått någon förankring i de fyra parterna.”

2.4.2 Kommunikation

Den bristande förankring och isolering av projektledaren och projektet som tecknas i intervjuerna återkommer också i skildringar av hur projektet har kommunicerats. Avsaknad av ett tydligt sammanhang och kanaler för kommunikation av projektet sägs ha bidragit till att göra informationsspridningen ineffektiv. En intervjuperson nämner vikten för att få genomslag av att arbeta strategiskt med vem som får ta del av information, i vilken form och hur frekvent informationen kommuniceras. Även här framträder projektledarens isolerade situation som skäl till varför man anser att kommunikationen av projektet inte fungerat optimalt.

”Mindre bra är ju att, vem ska projektledaren dela informationen med. Alltså är det alla, är det en sammanställning, ska man skicka forwarda mail, det är jag ingen fan av, men det gör man väldigt mycket i myndigheten. Jag är mer för att sammanfatta den här månaden i ett månadsmail kanske, att man har det här har hänt... och det här kommer hända, jobba mer strategiskt att man har då ett månadsmail, dagens status på det här projektet, det tror jag är mycket bättre.”

”Alla de här bra grejerna, projektledaren har ju ingen att bolla med så då blir det ju väldigt mycket mail.”

2.4.3 Frågan har låg prioritet

Ett tydligt tema i såväl den skriftliga dokumentationen av projektet via e-post som intervjupersonernas berättelser är att projektets frågor har låg prioritet bland arbetsgivare generellt och även i projektägarorganisationen och Finsams övriga parter⁴. En intervjuperson beskriver arbetet med attitydpåverkan för att öka anställningen av personer med funktionsnedsättning som ett "väldigt harvande". Mönstret att det är svårt att få arbetsgivare att medverka i attitydpåverkande insatser konstateras även i intervjupersonernas arbetsmiljö.

"Men så kan jag också känna att jag går till min egen organisation/.../att det är ju inte så att man står med öppna armar där och säger välkomna, jättebra, detta har vi längtat efter. Det gör man ju inte där heller."

Arbetet med att öka rekryteringen av personer med funktionsnedsättning definieras av en intervjuperson som en varumärkesfråga. Nyanlända och ungdomar nämns som grupper som för närvarande är lättare att få arbetsgivare att medverka till att rekrytera. Att i relation till arbetsgivare stärka frågans varumärke framhålls som en viktig men svår uppgift.

"Jag vet inte hur vi ska nå ut så att det blir ett varumärke att även rekrytera personer med funktionsnedsättning. /.../Hur ska vi få det, hur ska vi få att företag ställer upp och känner stolthet. Ja, jag räcker upp handen här. Som de gör med ungdomar."

En annan intervjuperson understryker betydelsen av politiska direktiv för att sätta frågorna på dagordningen och åstadkomma praktisk handling. Sådana direktiv har under projektiden tilltagande efterlysts i diskussioner i samband med möten.

"Sådana här inkluderingsfrågor, som inte av sig självt står högt på agendan, de kräver att man lyfter upp dem väldigt tydligt och aktivt som politiker."

2.4.4 Tröghet, passivt motstånd, svårt nå ut

Ett genomgående tema i intervjuerna och som också framgår tydligt i den skriftliga dokumentationen av projektet är trögheten i arbetet med att engagera arbetsgivare och samverkansparter. Det är trögt när det gäller att få komma in, att locka arbetsgivare till kostnadsfria utbildningsevenemang, att komma till beslut om konkret handling och att få styrgruppens medlemmar att närvara och förbereda sig inför möten. Medan de som redan tillämpar ett inkluderande arbetssätt beskrivs som intresserade och efterfrågar mer kunskap, sägs de "inte redan frälsta" kräva stora arbetsinsatser för att förmås att delta.

"Vad som har fungerat mindre bra... Ja, det är ju trögheten. Det är ju så fruktansvärt trögt. "

⁴ Framgår av intervjuer och e-postinteraktion kring projektet (t ex 2015-11-30).

Vem står för trögheten?

”De företag och organisationer som inte redan är frälsta. Det är trögt att komma fram med detta, det finns en stor rädsla.”

En genomgående iakttagelse är att trögheten som projektet möter har karaktären av ett passivt uttalat motstånd snarare än ett aktivt tydligt sådant. Motståndet är därmed svårt att adressera och komma åt. Medan direkta nekande svar är sällsynta utmärks kommunikation och beslutsprocesser av frånvaro av svar som förpliktigar mottagaren att förbinda sig konkret. Ofta består trögheten i att svar dröjer, raka svar uteblir, möten är svåra att få till stånd och leder – när de realiseras – inte till praktisk handling. Beslutsprocesser drar således ut på tiden medan projekttiden går utan att projektet har möjlighet att initiera nästa steg. Ett tydligt exempel ges av försöken att åstadkomma konkret samverkan med Lunds kommun. En intervjuperson som beskriver försöken till samverkan med kommunen som en process som tog ”orimligt lång tid”, exemplifierar sin synpunkt med att det tagit två och ett halvt år att komma fram till en förlängningsansökan där kommunen ingår som samverkanspart.

En intervjuperson beskriver att hen genom projektet kommit i kontakt med många personer som på en allmän och abstrakt nivå varit mycket positiva till projektets arbete. Benägenheten att när tillfälle ges omsätta den positiva grundinställningen i praktisk handling har dock varit mindre. En annan intervjuperson summerar samma erfarenhet i följande citat.

”För det är lätt att vara lite passivt positiv. Ja men bara det inte innebär att jag behöver göra så mycket.”

En följd av diskrepansen mellan ord och handlingsbenägenhet är tendensen att det nedlagda arbetet i projektet inte står i proportion till resultatet. Projektledaren måste arbeta orimligt hårt och länge för att nå ut till arbetsgivarna och få dem att förbinda sig; till samverkan, till evenemang och till styrgruppsdeltagande. En intervjuperson exemplifierar detta förhållande med arbetsinstansen relativt arbetsgivaruppslutningen i ett av de evenemang som projektet anordnade och bjöd in arbetsgivare till:

”Deltagarrepresentationen som ju var rätt så futtig. Alltså, det var en jättebra mässa och projektledaren slet verkligen hårt men med tanke på vad det kostade henne och hur mycket hon slet och så hade vi kanske 25 enskilda arbetsgivare. Resten var Lunds kommunföreträdare som blev inspirerade – superbra – men vi hade nog förväntat oss mer intresse från de små företagen, företagen över huvud taget, det var svårt att få dit/.../Alltså projektledaren slet ju med detta i månader. Hon hade ju stöd från förmedlarna i huset men gud vad hon ringde. Så det är det jag menar, hon verkligen slet i timmar, miljontals timmar. /.../ Och hon var helt färdig efteråt.”

2.4.5 Styrgrupp

Flera intervjupersoner som beskriver brister i hur projektarbetet fungerat lyfter särskilt fram styrgruppen för att exemplifiera sitt svar. Bristande mötesnärvaro och aktivitet hos styrgruppens medlemmar framhålls som representativt för frågans låga prioritering.

”Ja, alltså om man ska se närvaro vid styrgruppsmöten som ett tecken på hur viktigt man tycker arbetet är så är det ju ett tecken på att det kanske inte betraktas som alltför viktigt. /.../ Till och med projektledarens egna chefer har ju en måttlig närvaro. För att inte säga övriga delegater som sitter i den här styrgruppen som nog inte riktigt förstår vad de gör i den här styrgruppen.”

Även projektets förankringsproblem har manifesterats i styrgruppen, där de kommit till uttryck i bristande engagemang och kännedom om projektet. Styrgruppens medlemmar har ofta inte verkat insatta i det som mötet ska behandla, vilket föranlett projektledaren att ägna mötestid åt att presentera och informera om underlag som inför mötet skickats ut för att ge deltagarna möjlighet att förbereda sig. Att mötestid åtgått till att sätta in deltagarna i mötets frågeställningar har bidragit till att göra mötena mindre effektiva. Effektiviteten har också påverkats negativt av att frånvaron vid styrgruppsmötena ofta varit hög och i många fall inte meddelats i förväg. Den låga närvaron vid styrgruppens möten under 2015 bidrog till att man inför 2016 bestämde sig för att halvera antalet möten under återstoden av projekttiden.

Styrgruppens sammansättning tas också upp som ett problem relaterat till projektets förutsättningar att nå ut till och påverka målgruppen. Flera intervjupersoner berättar att det initialt gjordes försök att säkra större arbetsgivarrepresentation i styrgruppen, men att dessa försök var fruktlösa. Detta ses som ett av flera uttryck för trögheten och svårigheten när det gäller att nå och engagera projektets målgrupp.

”Det har ju funnits en förhoppning om att de personerna skulle finnas med, arbetsgivare och som på något sätt sprider sin, sprider budskapet på något sätt att vi måste jobba bättre med det här, men så har det ju inte riktigt blivit.”

Sammansättningen av styrgruppsmedlemmar som inte var direkt inblandade i frågorna som avhandlades eller hade mandat att själva rekrytera eller påverka chefer med rekryteringsansvar menar samma person har påverkat nivån på engagemanget.

”Och det får man ju lite grann lägga på, alltså det kan man också ha förståelse för tänker jag för alltså jag tänker att sitta som representant från kommunen och då har det ju varit socialförvaltningen som varit representerade men socialförvaltningen har ju visserligen haft ett mål att få ut sina klienter till arbetsgivare men det är ju inte socialförvaltningen som är arbetsgivare utan det är ju mer i så fall HR-avdelningen som borde ha suttit och varit där. Och ja de som sitter för näringslivet de har ju inte heller riktigt varit direkt inblandade. DE har inte velat prova den här metodiken till exempel som är framtagen. Och så håller det på. //Så tycker jag att det har varit.”

En intervjuperson pekar på vikten av tydlighet i vad som förväntas av styrgruppsmedlemmarna och föreslår ett förfarande där varje medlem själv aktivt får redogöra för vad hon/han konkret kan och kommer att bidra med i styrgruppen.

”De som sitter i styrelsen, att man gör någon form där man måste själv vara aktiv. Har du tackat ja så måste du själv kunna säga vad kan du bidra med i den rollen du har, att man får skriva konkret det här.”

Intervjupersonen menar att avsiktsförklaringar av detta slag är nödvändiga för att undvika att styrgruppsdeltagande blir något som kan prioriteras bort eller som man tackar ja till för att sätta på sitt cv.

”För att jag tror att det är det enda sättet, för annars kommer inte folk. Man ser inte sin roll, man är där för att man skriver det på cv:t, att jag var med i styrgruppen i det inkluderande...”

Bristande närvaro och engagemang i styrgruppen låter sig dock inte enkelt förklaras utifrån att tydlighet i fråga om vad det innebär att delta i en styrgrupp skulle ha saknats. Styrgruppen blev introducerad i vad som förväntades av dem vid det första styrgruppsmötet på hösten 2013. Medan den ursprungliga styrgruppen var aktiv falnade deltagandet och engagemanget i anslutning till att vissa medlemmar slutade och ersattes av nya. Detta trots att individuell och gruppvis information om styrgruppens arbete och innebörden i rollen som styrgruppsledamot på nytt delgavs medlemmarna under 2015 och därefter, i samband med tillkomsten av nya styrgruppsmedlemmar, genom personliga möten. Genomgångarna omfattade information om styrgruppens uppgift, att denna inkluderar att vara väl insatt i projektet, att kunna knyta det som händer i projektet till den egna verksamheten och att aktivt arbeta med att förankra projektet.

2.4.6 Individbaserad representation gör arbetet med frågan sårbar

När intervjupersonerna ombeds ge exempel på styrkor och svagheter i projektet nämns individer som svar på det förra såväl som det senare. Projektledaren framhålls av intervjupersonerna överlag som projektets styrka.

”Ja, projektledaren är ju den absolut positiva stjärnan./.../Jag är ju fantastiskt glad för projektledaren och hennes insats och hennes engagemang. Hon gräver ju tills hon hittar. Så hennes roll är ju fantastisk.”

Medan projektledaren nämns som projektets främsta styrka framhålls beroendet av enskilda individer för frågornas representation som problematiskt. Intervjupersonerna vittnar återkommande om att förekomsten av samverkan och representation av projektets frågor är höggradigt avhängig av specifika individer, ibland refererade till som ”eldsjälar”. Flera av problemen som framträder i intervjuer och skriftlig dokumentation av projektet relaterar till bristen på strukturer och beroendet av enskilda individer som följer av denna.

Omsättning av personer i de organisationer som varit inblandade i projektet har i frånvaro av tydliga strukturer utgjort ett hinder för effektivt arbete. Omsättningen av personer har varit betydande i projektet – i Finsams styrelse, i kommunens HR-avdelning, i projektets styrgrupp och i projektägarorganisation (där omorganisering ledde till chefsbyte och ny sektionstillhörighet för projektledaren halvvägs in i projektet). I frånvaro av strukturer blir det individer som bär projektets frågor och för dessa framåt, något som har gjort projektets frågor och deras representation sårbar.

Att samverka med kommunen drog ut på tiden och resulterade i att projektet tappade fart och inte kunde ta nästa steg i processen beskrivs exempelvis som "rent personbundet" och kopplat till omsättning av personal i kommunens HR-avdelning, där en ny chef kom in och behövde "bli varm i kläderna". Även styrgruppens avtagande engagemang hänförs till omsättningen av personer, där ursprungliga deltagare slutade och ersattes av nya.

"Sedan har väl personerna i de här arbetsgrupperna – referensgrupp och styrgrupp – varierat i sitt engagemang. Jag vet att det har varit någon överlämning, någon som har gått i pension och någon ny som ska in. Ja, det har kanske inte riktigt, engagemanget har inte kommit med, via ersättaren. Och så är det kanske när man hoppar in mitt i ett projekt, vad vet jag."

2.4.7 Syfte och målsättningar

En fråga som projektet brottats med under projektgången är den om tydligheten i målsättningar och delmål. Medan flera workshoppar har anordnats i syfte att utarbeta en konkret handlingsplan har det varit svårt att nå och förankra en tydlig och konkret strategi. En intervjuperson skildrar detta på följande vis:

"I min tanke så har ju syftet handlat om att ändra attityder och, och se möjligheterna./.../Jag har ju upplevt att syftet varit tydligt. Men vi har inte fått ner det i sådana målsättningar, konkreta mätbara målsättningar har vi inte lyckats med."

En annan intervjuperson beskriver på en direkt fråga syftet så här:

"Bidra och påverka till att företag, arbetsgivare och organisationer rekryterar kompetensbaserat."

Tydliga mål identifieras som något det finns behov av och som delvis har saknats. Samtidigt har det under projektets gång funnits en märkbar ambivalens kring konkretiseringar av målsättningar. Denna har visat sig i diskussioner under styrgruppsmöten och möten med kommunen, där de inblandade ställt sig skeptiska till mätbara mål och kvantifierbara resultat (exempelvis procenttal eller anställning av ett visst antal personer ur den indirekta målgruppen). Under projekttiden har frågan om önskvärldheten i att ha mätbara mål formulerade i siffror med jämna mellanrum dykt upp. Motstånd mot att kvantifiera har då utgått från uppfattningen att detta skulle sända tvingande signaler till

arbetsgivare, något som inte överensstämmer med ambitionen att få arbetsgivare att uppfatta icke-diskriminerande inkluderande rekrytering som en möjlighet. En annan invändning har varit svårigheten att åstadkomma "rättvis" bedömning av uppställda mätbara mål. En förskjutning i inställningen till tydliga direktiv kan under projektiden dock skönjas, där flera intervjupersoner ställt sig mer positiva till mätbara mål och anvisningar i takt med erfarenheten av den tröghet som projektet har mött.

En intervjuperson resonerar kring de potentiella fördelarna med att uppmana arbetsgivare att vid rekrytering intervjua tio personer med funktionsnedsättning för att på så sätt åstadkomma personliga möten och säkra aktiv handling från arbetsgivare.

"Vi pratade i något sammanhang, ska vi säga att när du skriver en annons då vill vi att du ska intervjua tio personer med funktionsnedsättning. Jamen kanske hade det varit bra. Att det är ett sätt att committa sig, för då är i alla fall, då möter du personer som du kanske inte annars hade mött och då måste jag jobba med de fördomar som händer i mig."

2.5 Har projektet varit framgångsrikt sett till vad som åstadkommit?

Under denna rubrik utvärderas resultatet av projektet, d v s *vad* som åstadkommit som en följd av projektets arbete. Inledningsvis beskrivs projektets resultat i förhållande till det övergripande syftet samt de målsättningar och delmål som formulerats för projektet. Därefter återges röster från projektet i form av intervjuer, där personer verksamma i projektet får komma till tals kring projektets måluppfyllelse.

2.5.1 Måluppfyllelse i relation till syfte och målsättningar

- Projektets syfte var att åstadkomma strategisk påverkan för att alla offentliga och privata aktörer i närområdet skulle anställa människor med funktionsnedsättning och nedsatt arbetsförmåga i ökad omfattning.
- Övergripande målsättning var att arbetsgivarna skulle ha utvecklat sin kunskap och attityd samt skapat strukturer för anställning av personer med begränsad arbetsförmåga utifrån kompetens.

Projektets mer konkreta delmål bestod i:

- Att de fyra parterna i Finsam Lund, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Lunds kommun har en skriven policy för anställning av personer med funktionsnedsättning.
- Att erbjuda kompetensutveckling till chefer med ansvar för rekrytering samt HR-chefer och HR-konsulter i bemötande av personer med funktionsnedsättning och att informera om de statliga stöd som finns för målgruppen.

Projektets syfte och övergripande målsättning liksom målgrupperna som här anges är breda och allmänt formulerade. Av detta följer att måluppfyllelsen inte enkelt låter sig utvärderas. Projektet har via sina attitydpåverkande evenemang under 2014 och 2015 dock nått ut till vissa arbetsgivare i närområdet. Att man också åstadkommit en påverkan av attityder inom ägandeorganisationen och kommunen framkommer i intervjuerna. Majoriteten av intervjupersonerna vittnar om att projektet i dessa organisationer medverkat till en medvetandehöjning och dialog kring behovet att arbeta mer inkluderande.

De konkreta målen är mer avgränsade, men även dessa är utformade så att en utvärdering av dem snarast placerar projektets måluppfyllelse utmed ett spektrum. Huruvida delmålen uppfyllts kan således inte besvaras på något entydigt sätt. Vad gäller förekomsten av en skriftlig policy finns en sådan i någon form i de flesta av Finsamparterna⁵. Det finns dock anledning att se över hur man i respektive organisation definierar ”policy för anställning av personer med funktionsnedsättning” liksom i vilken mån dessa policyer är förankrade och

⁵ På frågan om huruvida parterna har en skriven policy för anställning av personer med funktionsnedsättning svarar endast Försäkringskassan nej, med tillägget att man har en likabehandlingsplan som även berör rekrytering och bemanning.

därmed implementerade i organisationerna. Det bör poängteras att projektet inte har medverkat till tillkomsten av de policyer som finns vid respektive organisation. Däremot kan projektet sägas indirekt ha påverkat revideringen av kommunens delaktighetsplan via en styrgruppsmedlem som under projektets första år deltog i styrgruppen (och där tog intryck av det som sades om betydelsen av tydlig uppföljning och omsatte detta i diskussion med HR-strateger i den egna organisationen).

Kompetensutveckling har erbjudits chefer och genomförts men i begränsad omfattning och vid enskilda tillfällen. Exempel utgörs av projektets frukostmöten under 2014 och 2015, konferensen som anordnades 2014 och teaterföreställningen som visades för representanter från Lunds kommun, Lunds universitet, Lunds Fontänhus och Arbetsförmedlingen hösten 2016. Föreställningen kommer under hösten 2016 att nå omkring 1400 av Arbetsförmedlingens anställda via Arbetsförmedlingens verksamhetsdagar.

När det gäller de valbara utbildningsblock som projektet avsåg erbjuda är bilden inte helt entydig. Det har funnits ett paketerbjudande med valbara kunskapsmoduler och ett planerat innehåll. Detta har tagits fram med inspiration från Region Skånes paketerbjudande i projektet "Förståelse öppnar nya dörrar". Projektledaren har bedrivit upphandlingsarbete och nätverkat med aktuella aktörer (konsulter, arbetsgivare med egna erfarenheter av att anställa personer med funktionsnedsättning, attitydambassadörer) för att möjliggöra implementering av paketerbjudandet. Huruvida detta kan sägas ha erbjudits är dock en definitionsfråga, då förutsättningarna för att realisera erbjudandet under projekttiden kan sägas ha saknats. Någon tydlig mottagare av erbjudandet har inte funnits. Samverkansavtalet med kommunen som man arbetat för har inte kommit på plats och idén att koppla paketerbjudandet till kommunens egen kompetensutveckling för chefer har inte kunnat planeras eftersom kommunen velat invänta finansiering innan diskussioner om ett genomförande inleds. Först på hösten 2016 har inom Arbetsförmedlingen Lund det första steget mot ett genomförande av utbildningsmodulerna tagits. Kommunikation pågår med den konsult som projekterbjudandet identifierat om genomförande av en utbildning i kompetensbaserad rekrytering med ledningsgruppen i Arbetsförmedlingen Skåne. Utbildningen är planerad att genomföras under våren 2017.

Kompetensutveckling till rekryterande chefer och HR-personal kan sammanfattningsvis inte sägas ha erbjudits i den omfattning och mening som avsågs i handlingsplanen, d v s i form av ett paketerbjudande med valbara utbildningsblock. Vid projektets frukostmöten och konferensen som anordnades 2014 har utbildningsinsatser gjorts och information om statliga stöd för anställning av personer med funktionsnedsättning getts. Dessa har dock varit av punktinsatskaraktär snarare än systematiska utbildningsinsatser riktade till chefer med personalansvar och rekryteringsansvar i valda organisationer. Det handlar i stort om att projektet har fördröjts så att man först i projektets slutskede nått fram till den genomförandedel som enligt planen skulle ha ägt rum under 2015 och 2016. Denna kommer, förutsatt att en förlängning av projektet beviljas, att istället förläggas till 2017-2019.

2.5.2 Rösterna från projektet om projektets resultat

I linje med värderingen av projektets resultat i förhållande till målsättningar och syfte uttrycker intervjupersonerna överlag att processen tagit lång tid, vilket lett till att man inte nått så långt som man förväntat sig under projekttiden.

”Jag kan väl känna lite att, jag tycker att man skulle ha kommit längre, lite så här men det är också svårt när man är EN person och hon har ju varit rätt ensam....men jag tycker man borde ha varit längre och att det skulle vara en naturlig del av det här uppdraget som vi arbetar med.”

Trots att arbetet med strategisk påverkan har tagit mycket lång tid menar en intervjuperson att resultaten ändå bör ses som goda.

”Jag måste ändå säga, att även om det har tagit lång tid så skulle jag vilja påstå att resultaten är, för att vara Lund, goda. Alltså Arbetsförmedlingen har börjat lyfta frågan, det pratas internt inom Arbetsförmedlingen, hur ska vi kunna bli mer aktiva. Kommunen är i gång, faktiskt är kommunen i gång och för mycket... Alltså det pratas på fler olika plan. Alltså dels utifrån det här projektet som ju har väckt mycket. Vi har kontakt numera med HR som faktiskt har sagt sig vara villiga och har uppdraget från politikerna p.g.a. skrivelsen att, att jobba kring den här frågan.”

2.5.3 Sammanfattning av resultat: Medvetandehöjning men inga strukturer

Medan projektet i relation till de mer konkreta delmålen i flera avseende inte har åstadkommit vad man föresatt sig inom projekttiden har en medvetandehöjning som ligger i linje med projektets övergripande målsättning och syfte åstadkommit. Projektets verksamma uttrycker unisont att en allmän medvetandehöjning ägt rum i flera av organisationerna som varit involverade i projektet. Denna uttrycks i att frågan har satts på dagordningen och en diskussion kommit igång hos flera stora offentliga arbetsgivare.

”Diskussionen är igång, ämnet är uppe på skrivbordet på flera olika, alltså på tre stora offentliga organisationer; kommunen, universitetet, Arbetsförmedlingen. Det finns inget resultat som går att mäta i antalet människor som har kommit ut men arbetet är igång och det pågår diskussioner i alla de här tre organisationerna.”

Inom Arbetsförmedlingen har projektet ökat medvetenheten om behovet av ett inkluderande arbetsätt och att en dialog om vilka steg som behöver tas har börjat föras.

”Det har ju uppnått att medvetenheten och att vi måste jobba mer inkluderande har ju kommit upp. Men det är ju för att... vi har också börjat föra en dialog på hur vi kan bli bättre.”

Även i kommunen har frågorna börjat diskuteras.

”Kommunen är i gång, faktiskt är kommunen i gång och för mycket... Alltså det pratas på flera olika plan. Alltså dels utifrån det här projektet som ju har väckt mycket. Vi har kontakt numera med HR som faktiskt har sagt sig vara villiga och har uppdraget från politikerna p.g.a. skrivelsen att, att jobba kring den här frågan.”

Medvetandehöjningen skapar förutsättningar för mer effektivt arbete i implementeringen av projektet i en eventuell förlängning av projektet under 2017 till 2019. När det gäller strukturer för effektivt arbete återstår dock mycket arbete. För att arbetet ska kunna bedrivas effektivt krävs samverkan och för samverkan krävs strukturer.

3 Lärdomar

3.1 Tröghet finns, uthållighet krävs

En lärdom under projektet, som uttrycks i flera av intervjuerna, är att förändringsarbete tar tid. Intervjupersonerna beskriver sig själva som oförberedda på hur lång tid varje steg i processen skulle ta och säger att det "övertäckat" och att de varit "naiva" i detta avseende. Lärdomen att det tar tid kopplar i det specifika projektets fall till att man inom ramen för projekttiden uppnått delvis andra resultat än de som ursprungligen satt upp som mål. Då varje steg tagit mer tid i anspråk än vad man ursprungligen räknat med befinner sig projektet idag i början av den implementeringsfas man förväntat sig vara mitt uppe i 2016. Förlängningsansökan för 2017-2019 avser till viss del samma aktiviteter som det ursprungliga projektet hade för avsikt att genomföra under 2015-2016. Med projektets hjälp har dock lagts en gedigen grund för den implementeringsfas som i och med en förlängning nu skulle kunna genomföras. Projektet har därmed skapat gynnsamma förutsättningar och ett mer mottagligt klimat för implementering i form av systematiska utbildningsinsatser. Projektet utgör en illustration av behovet av uthållighet och tid som konstaterats som nödvändigt för varaktig strategisk påverkan i andra utvärderingar (Oxford Research, 2014). Brist på tid och uthållighet identifieras ofta som hinder för projekts varaktiga förändringspotential (Algodin, 2011).

3.2 Förankring och samverkan är nödvändig för genomslag

Projektet illustrerar tydligt vikten av förankring för förutsättningarna att skapa genomslag, effektivt kunna bedriva påverkansarbete och säkerställa varaktighet. Projektledaren och projektet har saknat adekvat förankring i den projektägande organisationen, där projektledaren arbetat isolerad. Förankring och att projektledaren är en naturlig del av ett sammanhang är en förutsättning för genomslag. Projektet har också förutsatt samverkan, men samverkan har varit svår att få till stånd trots enträgna försök från projektledaren. Att projektledaren snarare än den projektägande organisationen representerat projektet har bidragit till att projektet inte fått samma tyngd som om avsändaren vore en organisation/arbetsgivare.

3.3 Politiska direktiv och stöd uppifrån en förutsättning för effektivt arbete

Ett tydligt uttryckt stöd från politiskt håll och uppifrån i organisationen beskrivs som viktigt och något som saknats i arbetet med projektet. En intervjuperson tillskriver delvis processens tröghet bristen på politiska direktiv.

"Det som har gjort att det har tagit lång tid det är att man har inte varit tillräckligt tydlig från politiskt håll till tjänstemannaorganisationen." "Man har inte varit tillräckligt tydlig. Tydlig och bestämd. Ja, för jag tror att det är det, det kan man väl utläsa det är det som behövs. Och att man sedan får rapportera. Att

politikerna ger anvisningar titta här utför och sedan får man återrapportera vad man har gjort.”

3.4 Avsiktsförklaringar krävs

Att aktörer tvingas bekänna färg är ett tema som träder fram i intervjuerna som en förutsättning för effektivitet i projektets arbetsprocesser. Temat knyter an till tendensen som genom projektet varit tydlig att arbetsgivare säger sig vara positiva på en abstrakt generell nivå men när den uttryckta inställningen ska omsättas i aktiv handling är det svårt att nå beslut. Följande intervjudialog är representativ för vad flera intervjupersoner ger uttryck för.

”Vi var nog lite naiva och man får erfarenheter i att skriva projekt och göra projekt. Det här med förankringsprocessen sliter vi ju med /.../ Hur ska vi.. Ska vi låta generaldirektören skriva under så att vi verkligen förankrar – nu SKA ni – när vi inte får med oss aktörer. Neej, så kan vi inte göra. Nej men vad liksom hur, hur lyfter vi det så att det verkligen förankras? Det är ju jätteutmaning...”

Hur var ni naiva, vad var det ni trodde?

”Att aktörerna var med. När ett beslut om ett projekt så har klubbats, jamen då går man tillbaka och liksom gör sin tårtbit i det hela och förankrar och är med och bidrar.”

Hur säkrar man att alla gör sitt?

”Kanske lite skarpare målformuleringar. /.../ Alltså vilka ambitioner har Lunds kommun att jobba med detta projekt som Finsam säger ja till. Vilka ambitioner har Försäkringskassan. Så att man adresserar det lite mer.”

Passivitet och att ingen behöver förbinda sig eller öppet säga nej tar tid och skapar ineffektivitet i arbetet. Majoriteten av intervjupersonerna efterfrågar vid projektets slut avsiktsförklaringar från projektets inblandade parter. Flera intervjupersoner uttrycker en önskan om att den projektägande organisationen själv skulle ha tagit ett större ansvar och därigenom ge frågan och projektet legitimitet och fylla funktionen som förebild och gott exempel. Även i relation till styrgruppen och Finsams övriga parter efterfrågas på olika sätt avsiktsförklaringar.

4 Diskussion

Projektet synliggör ett vanligt problem i förändringsarbete inriktat på jämlikhet och hållbarhet på arbetsmarknaden – att det är ett område som ses på och behandlas som ett sidospår snarare än som del av ordinarie verksamhet. I intervjuerna uttrycks detta oftast i ett konstaterande av att frågorna man arbetar med inte är ett prioriterat område. Intervjupersoner återkommer kontinuerligt till att området inte uppfattas ha hög angelägenhetsgrad och att det därför är svårt att få komma in hos arbetsgivare.

Projektet illustrerar vidare vikten av förankring liksom vilka konsekvenser bristande förankring kan ha. Projektet utgör också ett exempel på att förankringsarbete ofta är mycket tidskrävande både i fråga om arbetsintensitet och längden på en förankringsprocess. Merparten av projekttiden har tagits i anspråk av förankringsarbete och det är först under projektets sista år som det enträgna arbetet med att skapa kontakter och bygga förtroende har börjat ge utdelning i form av praktisk handling.

Bristande förankring har utgjort ett problem för projektets effektivitet under projekttiden och innebär i nuläget ett hot mot projektets varaktighet när projekttiden löper ut. Detta på grund av att de strukturer som eftersträvades som en av projektets övergripande målsättningar fortfarande saknas. Framtiden för projektets målsättningar blir därigenom sårbar eftersom denna i hög grad är avhängig av att det finns individer med ett personligt engagemang i projektets frågor. Behovet av strukturer för att hålla frågan levande och skapa varaktighet kan inte nog understrykas.

Såväl problemet med bristande förankring som frågans låga prioritering skulle kunna avhjälpas genom mainstreaming, d v s att frågorna byggs in i organisatoriska strukturer och därigenom görs till en självklar och integrerad del av ordinarie planerings- och beslutsfattandeprocesser. Som en del av ordinarie verksamhet ägnar sig ordinarie personal åt frågorna i organisationens ordinarie arbetsprocesser såsom rekrytering, styr- och policybeslut, utarbetande och uppföljning av handlingsplaner samt budgetarbete. Mainstreaming innebär att perspektivet genomsyrar hela organisationen, på alla nivåer, såväl strategiskt som operativt. En mainstreamingansats möjliggör därmed arbete på tvären och koppling av frågan till andra områden och processer såsom CSR-frågor, MR-frågor, arbetsgivarvarumärkesfrågor och kompetensförsörjning. Mainstreaming kan således vara ett sätt att inte bara garantera representation av frågorna utan att också öka representationen av frågorna i organisationen.

Mainstreaming för att öka prioritering och representation av frågan om inkluderande icke-diskriminerande rekrytering i organisationer kan kopplas till att arbete med frågan görs obligatorisk. Att göra frågan obligatorisk skulle medföra en rad positiva effekter. Utöver att säkra dess synlighet och representation och öka frågans status i organisationer skulle ett obligatorium också innebära att resurser allokerades till ändamålet. Resurserna skulle medföra att perspektivet byggdes in i organisationens strukturer, vilket i sin tur skulle ta frågorna från periferi till centrum. Med ett obligatoriskt anslag måste

resurser avsätts för att skapa strukturer och fora för behandling av frågan och ansvar för denna förläggas till personer i organisationen med kompetens på området.

Huruvida aktivt arbete med frågan görs obligatoriskt knyter an till den spänning som funnits närvarande i projektet och som kommit till uttryck i diskussioner vid styrgruppsmöten, i intervjuerna vid projektets slut och i kontakterna mellan projektets verksamma och målgruppen arbetsgivare. Spänningen gäller förhållningssättet i arbetet med denna fråga. Det har här sagts att man vill att målgruppen och potentiella samverkansparter ska se projektets arbete som ett erbjudande, en möjlighet och något positivt. Detta förhållningssätt har kontrasterats mot ett anslag där man pekar med hela handen, talar om vad som ska verkställas eller fastslår kvoter och sätter upp mätbara mål. Under projektets gång kan man dock skönja en attitydförskjutning hos de som varit verksamma i projektet. Från att förespråka frivillighet och att få arbetsgivare att se projektets aktiviteter som ett erbjudande, ger flera intervjupersoner vid projektets slut uttryck för en mer pragmatisk hållning, där tydligt uttryckta och formella krav, politiska direktiv och högsta ledningens stöd betonas. Som exempel förespråkas i intervjuerna nu avsiktsförklaringar från Finsams parter och styrgruppens medlemmar för att garantera dessas aktiva medverkan i projektet. Arbetet med projektet tycks ha bidragit till att ändra perspektivet hos projektets verksamma från att fokusera på hur det *borde* vara till en tydligare resultatorienterad linje som utgår från en erfarenhet av hur det faktiskt *är*. I konkurrens med målgruppen arbetsgivares många övriga åtaganden krävs kanske en mer uppfordrande linje, resonerar nu flera av intervjupersonerna.

Att projektets måluppfyllelse på ett abstrakt plan kan ses som bättre än på det konkreta planet (och att den senare inte ligger i fas med den ursprungliga tidsplanen för projektet) kan ses som ett uttryck för diskrepansen mellan vad arbetsgivare på en generell nivå säger sig vara positiva till och vad de i form av praktisk handling är villiga att förbinda sig till. Flera tidigare rapporter har konstaterat att det finns en diskrepans mellan vad arbetsgivare och organisationer säger sig vilja göra och vad som de facto görs (Rydberg 2015, SCB 2014, SOU 2012:31). I projektets fall har diskrepansen mellan ord och handlingsbenägenhet kommit till uttryck i passivitet, frånvaro av tydliga svar och en tröghet i beslutsfattandeprocesser. Detta har gjort trögheten svår att adressera och komma åt.

Under projektets gång har Region Skånes projekt "Vägen in" och "Förståelse öppnar nya dörrar" fungerat som återkommande referenspunkter i diskussioner och utformning av aktiviteter såsom paketerbjudandet med valbara utbildningsblock. I förlängningsansökan av inkluderingsprojektet som skickats in till Finsam Lund anges även ett av projekten som förebild för det fortsatta projektet. Med anledning av den återkommande jämförelsen med Region Skåne-projekten är det relevant att lyfta fram likheter och skillnader mellan dessa projekt. Detta för att ge en rättvis bild av förutsättningarna för respektive projekt och en ökad förståelse för det som framkommit om inkluderingsprojektets funktion och effektivitet. Gemensamt för inkluderingsprojektet och Region Skånes två projekt var målgruppen

arbetsgivare. En viktig skillnad mellan inkluderingsprojektet och Region Skånes projekt bestod dock i att arbetsgivaren i de senare redan identifierats i den egna organisationen. Vidare fanns i Region Skånes projekt också politiska direktiv och ett tydligt uttryckt stöd från organisationens högsta ledning, något som saknats men efterfrågats av de verksamma i inkluderingsprojektet. Ytterligare en skillnad bestod i att Region Skånes projekt hade tydligt formulerade, avgränsade och mätbara konkreta mål, vilket i stor utsträckning har saknats i inkluderingsprojektet. Inkluderingsprojektet har, som tidigare nämnts, utmärkts av en bestående ambivalens kring önskvärdheten i att konkretisera och sätta upp mätbara mål.

Intervjupersonerna uttrycker stor enighet kring projektledaren som projektets styrka. Däremot beskriver majoriteten av intervjupersonerna att förutsättningarna för projektledaren att effektivt bedriva arbete inom projektet i flera avseenden har saknats. Projektledaren har inte varit förankrad i organisationen eller haft ett självklart sammanhang som kunnat medverka till synergieffekter och spridning av projektets idéer. Styrgruppen skulle ha kunnat fylla en viktig funktion som bollplank och informationsspridare för projektet, men så har inte blivit fallet. En rätt sammansatt och aktiv styrgrupp framhålls i flera rapporter som utmärkande för framgångsrika satsningar (Ohlsson, 2014). För att kunna göra skillnad bör styrgruppens medlemmar ha beslutsfattande mandat, men inte befinna sig för långt från den operativa verksamheten. De bör också aktivt i sina nätverk medverka till satsningens räckvidd genom att där sprida information om denna.

Slutligen belyser inkluderingsprojektet nödvändigheten av samverkan för att åstadkomma en effektiv processgång. Att fungerande samverkan mellan myndigheter, organisationer och arbetsgivare är centralt för att skapa förutsättningar för att satsningar skall få genomslag har konstaterats av flera tidigare utvärderingar (Gillberg, 2014a; Gillberg, 2014b; ESF, 2013) och framstår även genom detta projekt tydligt. Samverkan är tidskrävande och ofta ineffektiv (Gillberg, 2014b; Danermark & Bjarnason, 2014). Allt tenderar att ta längre tid än förväntat. För att åstadkomma effektiv samverkan krävs tydliga strukturer, arbete över myndighets- och organisationsgränser och motverkande av stuprörstänkande.

5 Referenser

- Algodin Paulic, S. (2011) *Möjligheter på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning. En metautvärdering av projekt inom Europeiska socialfonden*. Svenska ESF-rådet.
- Danermark, B. & Bjarnason, S. (2014) Örebro universitet. *Möjligheter och hinder att nå arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning - en utvärdering av 60 projekt som fått ekonomiskt stöd av Arvsfonden inom området arbete, sysselsättning och funktionsnedsättning 1994–2012*.
- Engwall, K. (2014) *Mötas av hinder – en analys av upplevelser av diskriminering som har samband med diskrimineringsgrunden funktionsnedsättning*. Rapport 2014:2, Diskrimineringsombudsmannen (DO), Myndigheten för delaktighet (MFD)
- ESF (2013) *Erfarenheter från Europeiska socialfonden 2007-2013*. Stockholm: Svenska ESF-rådet.
- Gillberg, N. (2014a) *"Har man bara viljan så går det. Och då är det viljan hela vägen upp i organisationerna, ända upp till högsta ledningen."* En utvärdering av ESF-projektet "Förståelse öppnar nya dörrar" i Region Skåne. Europeiska socialfonden.
- Gillberg, N. (2014b) *"Vägen in" – utvärdering av ett ESF-finansierat arbetsmarknadsprojekt inom Region Skåne*. Europeiska socialfonden.
- Handisam, Myndigheten för delaktighet (2013) *Hur är läget 2013? Uppföljning av funktionshinderspolitiken*.
- Ohlsson, L.B. (2014) *Utvärdering av Brytpunkt – Ett arbetsmarknadsprojekt i Kävlinge kommun*. Europeiska socialfonden.
- Oxford Research (2014) *Våga och vilja! Lärdomar från Region Skånes, Stockholms läns landstings och Västra Götalandsregionens arbete med att anställa personer med funktionsnedsättning*.
- Rydberg, E. (2015) *Hindrande och underlättande faktorer vid rekrytering av personer med funktionsnedsättning i offentliga verksamheter*. DOA, De Offentliga Arbetsgivarnas Ansvar.
- SOU 2012:31 *Sänkta trösklar, högt i tak*. Betänkande av FunkA-utredningen, Stockholm.
- SCB/Statistiska centralbyrån (2014) *Situationen på arbetsmarknaden för personer med funktionsnedsättning 2013*. Information om utbildning och arbetsmarknad, Rapport 2014:1.