

# SLUTUTVÄRDERING AV ESF- PROJEKTET FLER VÄGAR IN – BREDDAD REKRYTERING



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# SLUTUTVÄRDERING AV ESF-PROJEKTET FLER VÄGAR IN – BREDDAD REKRYTERING

*WSP:s slututvärdering*

## KUND

**Sveriges Kommuner och Regioner**

## KONSULT

**WSP Advisory**

Box 574

WSP Sverige AB

201 25 Malmö

**wsp.com**

## KONTAKTPERSONER

Karolina Henningsson, [karolina.henningsson@wsp.com](mailto:karolina.henningsson@wsp.com)

Martina Wingsell, [martina.wingsell@wsp.com](mailto:martina.wingsell@wsp.com)

## INNEHÅLL

1	INLEDNING	5
2	FRAMTAGANDET AV NYA TJÄNSTER	11
3	RESULTAT OCH NYTTA	17
4	PROJEKTETS BIDRAG TILL ÖKAD TILLGÄNGLIGHET, ICKE-DISKRIMINERING OCH JÄMSTÄLLDHET	24
5	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGHET OCH IMPLEMENTERING	29
6	WSP:S SAMLADE SLUTSATSER OCH MEDSKICK FÖR DET FORTSATTA ARBETET	35

## SAMMANFATTNING

Projektet Fler vägar in – breddad rekrytering startade i november 2017 och pågår fram till december 2020. Bakgrunden till projektet är det växande kompetensförsörjningsbehovet i välfärden, kombinerat med att vissa grupper står långt från arbetsmarknaden. Syftet med projektet är att följa och utvärdera åtta kommuners arbete med att ta fram nya tjänster genom att använda kompetensen rätt, och bredda sin rekrytering. De kommuner som från start deltagit i projektet är Borås, Falkenberg, Gävle, Hudiksvall, Karlskoga, Skövde, Stockholm och Örebro. Karlskoga och Örebro avslutade sitt deltagande i projektet i juni 2020.

Följande rapport presenterar WSP:s slutvärdering av projektet. Det övergripande syftet med slututvärderingen är att belysa vilka resultat projektet har lett till på individ-, organisations- och strukturnivå, samt hur förutsättningarna ser ut för implementering av de lärdomar projektet lett fram till. Utvärderingen är dels tänkt att användas som en del av projektets resultatrapportering, dels som ett stöd under projektets avslutande fas.

I rapportens första kapitel beskrivs WSP:s uppdrag och slututvärderingens genomförande. I kapitel två beskrivs projektets arbete med att ta fram nya tjänster, samt vilka som tar del av dessa tjänster. I kapitel tre diskuteras projektets resultat och nytta, på individ- och organisationsnivå. I kapitel fyra beskrivs projektets arbete med jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering och i kapitel fem diskuteras förutsättningar för att lärdomar och resultat från projektet ska bli implementerade och långsiktiga.

I avslutande kapitel sex diskuteras följande elva slutsatser:

1. Arbetsätten som utvecklats inom ramen för projektet kan bidra till att lösa aktuella och framtida kompetensförsörjningsutmaningar
2. Projektet har bidragit till att skapa och testa nya tjänster i kommunala verksamheter
3. Utmaningar kvarstår kopplat till att skapa reguljära tjänster för den prioriterade målgruppen
4. Framtagna tjänster är relevanta för delar av den prioriterade målgruppen
5. Breddade rekryteringsprocesser har utvecklats och testats i projektet – men upplevda hinder för att skala upp processerna kvarstår
6. Särskilda förutsättningar behöver finnas på plats för att tjänsterna ska möjliggöra ett nytt sätt att organisera arbetet i kommunala verksamheter
7. Projektet har samlat arbetat för ökad tillgänglighet och minskad diskriminering
8. Det har skapats mycket kunskap i projektet
9. Projektet kan påvisa arbetsättens potential att leda till kommunekonomiska vinster
10. En lyckad implementering förutsätter fortsatt strategiskt arbete med förankring och spridning – såväl lokalt som nationellt
11. Projektet behöver förhålla sig till pågående Coronapandemi

# 1 INLEDNING

Följande rapport presenterar WSP:s slutvärdering av projektet Fler vägar in – Breddad rekrytering. Det övergripande syftet med slututvärderingen är att belysa vilka resultat projektet har lett till på individ-, organisations- och strukturnivå, samt hur förutsättningarna ser ut för implementering av de lärdomar projektet lett fram till.

För att komplettera tidigare leveranser fokuserar vi i slututvärderingen på vilka resultat de nya tjänsterna som tagits fram inom ramen för projektet lett till för de individer som tagit del av dem, samt för de verksamheter i vilka tjänsterna skapats. Tidigare rapporter har hanterat frågor kring projektets logik och organisatoriska uppbyggnad.<sup>1</sup> Samlat handlar det om att närma sig ett svar på den övergripande utvärderingsfrågan: *Visar projektet att de arbetssätt som testas inom ramen för Fler vägar in – breddad rekrytering kan bidra till att lösa den kommunala välfärdssektorns kompetensförsörjningsutmaningar?*

Projektet startade i november 2017 och pågår fram till december 2020.

## 1.1 PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL

Bakgrunden till projektet Fler vägar in – Breddad rekrytering är det växande kompetensförsörjningsbehovet i välfärden, kombinerat med att vissa grupper står långt från arbetsmarknaden. Utgångspunkten för projektet är två av Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) nio rekryteringsstrategier för välfärdsjobben: *använd kompetensen rätt* och *bredda rekryteringen*.

Projektets övergripande syfte är att följa och utvärdera åtta kommuners arbete med att ta fram nya tjänster genom att använda kompetensen rätt, och bredda sin rekrytering. De kommuner som deltar i projektet är Borås, Falkenberg, Gävle, Hudiksvall, Karlskoga, Skövde, Stockholm och Örebro.

Projektet ska, genom att samla erfarenheter från kommunernas arbete, undersöka huruvida de arbetssätt som testas i projektet är en hållbar strategi för kompetensförsörjning och inkludering av personer som står långt ifrån arbetsmarknaden i välfärdens yrkesområden. Den primära målgruppen i projektet är personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan. Dock kan projektets aktiviteter inkludera fler målgrupper som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Projektets mål på lång sikt (önskade effekter) är att:

*De nya tjänsterna skapar vinster för både individ, kommun och samhälle genom att personer med funktionsnedsättning, i högre grad än idag, kommer i arbete och egen försörjning och på så vis bidrar till att lösa de kompetensförsörjningsutmaningar som välfärdssektorn står inför.*

I Tabell 1 redovisas projektets fem delmål samt indikatorer för måluppfyllelse.

Tabell 1 Projektets mål.

Mål	Indikator
Med hjälp av arbetsdelning och breddad rekrytering skapa och testa nya tjänster i kommunala verksamheter	En långsiktig strategi har tagits fram av SKR i samverkan med myndigheter och fackförbund för att tjänsterna ska fungera som en väg in i välfärdsjobben
De nya tjänsterna bidrar till verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse	Resultaten från projektet visar om och hur tjänsterna ger medarbetare mer tid att utföra sitt kärnuppdrag,

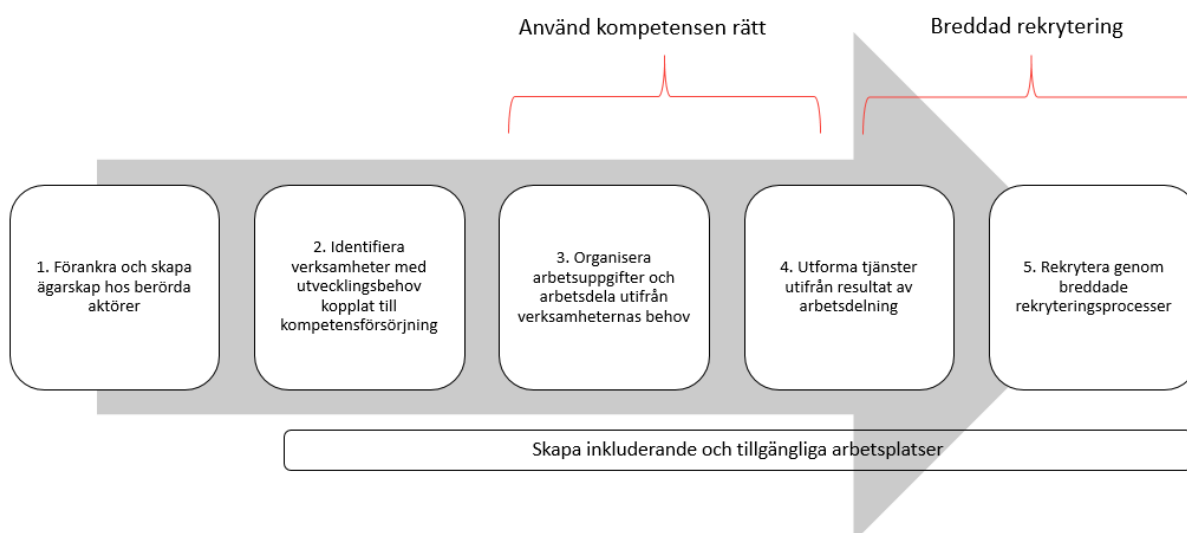
<sup>1</sup> WSP, Utvärdering av Fler vägar in – Breddad rekrytering, delrapport 1: Nulägesanalys (2018); WSP, Processutvärdering Fler vägar in – Breddad rekrytering (2019)

	samt hur tjänsterna påverkar kvaliteten i verksamheten
De nya tjänsterna blir en långsiktig väg in i välfärdsjobben för personer med funktionsnedsättning och underlättar inträdet på arbetsmarknaden för unga personer med funktionsnedsättning	Underlag och konkreta exempel tas fram som belyser hur system och strukturer samspelar för att ge individer med funktionsnedsättning bra möjligheter att få, behålla och utvecklas i ett arbete
De nya tjänsterna skapar (ekonomiska) vinster för individ, kommun och samhälle	En samhällsekonomisk analys av konsekvenserna av tjänsterna görs på lokal nivå, som belyser faktorer utifrån ett individuellt, kommunalt och samhälleligt perspektiv
Målgruppens deltagande på alla nivåer leder till slutsatser vi inte kunnat förutse	Erfarenheter från personer med funktionsnedsättning tas tillvara i projektets alla nivåer. Det leder till slutsatser och effekter som inte kunnat förutses eller visa sig utan deras medverkan

## 1.2 PROJEKTETS INGÅENDE DELAR

För att vägleda de lokala delprojekten i vad arbetet med att *använda kompetensen rätt och breddad rekrytering* kan innebära i praktiken, har projektet tagit fram en processkarta som beskriver vilka delar som kan ingå i det lokala arbetet med de två strategierna. Processkartan togs, med stöd från utvärderarna, och i samverkan med de lokala delprojekten, fram under arbetet med att förtydliga projektets mål och aktiviteter och har sedan utvecklats löpande under projektets genomförande. Processkartan kan alltså dels betraktas som ett vägledande stödmaterial i projektets genomförande, dels som ett resultat av projektet. Processkartan illustreras i figur 1.

Figur 1 Processkartan.



Processkartan illustrerar alltså de olika steg kommunerna arbetat med under projektets gång, men har också visat sig vara ett effektivt kommunikationsverktyg för att beskriva vad arbetet med att använda kompetensen rätt och bredda rekryteringen kan innebära i praktiken.

Erfarenheter från projektet visar att processkartan dels kan betraktas som en sammanhängande process, dels som två olika processer. I den sammanhängande processen leder arbetsdelning i verksamheter med kompetensbrist till nya tjänster och/eller yrkeskategorier. Verksamheterna rekryter sedan till de nya tjänsterna genom en breddad rekryteringsprocess – som även innebär att

verksamheterna som rekryterar är inkluderande och stödjande för grupper som idag står utanför arbetsmarknaden. Processen i sin helhet bidrar till att nya tjänster och/eller yrkeskategorier skapas och att fler grupper inkluderas i kommunernas verksamheter genom dessa tjänster/yrkeskategorier.

De olika delarna i processkartan kan också betraktas som två olika processer. Den första beskriver en möjlig process för rekryteringsstrategin *Använd kompetensen rätt*. Den andra beskriver en möjlig process för rekryteringsstrategin *Breddad rekrytering*.

Processen *använd kompetensen rätt* inkluderar att identifiera vilka verksamheter i kommunen som upplever, alternativt kommer att uppleva, kompetensbrist. Tillsammans med ledning och personal arbetar man sedan med arbetsdelning utifrån behov i verksamheterna, till exempel genom AKR-modellen<sup>2</sup>. Arbetsdelningen innebär förenklat att man tillsammans identifierar vilka arbetsuppgifter som behöver utföras på en arbetsplats och inte, samt vem som ska utföra respektive arbetsuppgift. Målet med arbetsdelningen är primärt att tydliggöra roller och ansvar på arbetsplatsen, för att säkerställa att kompetensen på arbetsplatsen används rätt. Detta kan i sin tur förbättra arbetsmiljön, genom till exempel minskad stress och ökad trivsel, och leda till lägre personalomsättning i verksamheterna. Arbetsdelningen kan också leda till att identifierade arbetsuppgifter som behöver utföras – men inte kräver den utbildningsnivå eller erfarenhet av yrket befintlig personal besitter, samlas ihop och bildar en ny tjänst och/eller yrkeskategori.

Processen *Breddad rekrytering* handlar primärt om att inkludera grupper som idag står utanför arbetsmarknaden i reguljära tjänster i kommunens verksamheter. Men det handlar också om att säkerställa att kommunernas verksamheter är inkluderande och stödjande för dessa grupper. Att bredda rekryteringsprocesser handlar alltså om att tillgängliggöra kommunernas reguljära tjänster för fler, exempelvis genom att undanröja hinder i ansökningsprocessen eller kunna matcha reguljära tjänster mot personer som besitter rätt kompetens, men som idag befinner sig utanför arbetsmarknaden eller i arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Processen kan innebära att rekrytera till nya tjänster och/eller yrkeskategorier som skapats genom arbetsdelning. Men kan också innebära att rekrytera till redan befintliga tjänster på olika nivåer i kommunens verksamheter

Processkartan, tillsammans med erfarenheter från projektet i dess olika delar, utvecklas i WSP:s rapport *Samlade erfarenheter från projektet Fler vägar in – Breddad rekrytering* (2020).

## 1.3 PROJEKTETS ORGANISATION OCH INGÅENDE AKTÖRER

SKR:s samverkande avdelningar (avdelningen för arbetsgivarpolitik, avdelningen för vård och omsorg och avdelningen för utbildning och arbetsmarknad) är beställare av projektet som medfinansieras genom att SKR, Myndigheten för Delaktighet, Arbetsförmedlingen samt deltagande kommuner deltar med personella resurser.

Organiseringen av projektet bygger i stort på samma struktur nationellt och lokalt. I de lokala delprojekten har det varit ett krav i projektet att HR, arbetsmarknadsenhet och Arbetsförmedlingen ska arbeta tillsammans i projektets genomförande. Hur de lokala projekten fördelar detta arbete eller organiserar sig har däremot varit upp till de lokala delprojekten att besluta. Viktigt har dock varit att en av aktörerna inte fullt ut kan ersätta en annan.

### 1.3.1 Projektledare och projektgrupp

På lokal nivå är projektledaren tillsammans med lokal projektgrupp ansvarig för respektive lokalt delprojekt och för den dagliga verksamheten i projektet.

I den nationella projektgruppen finns samtliga samverkande aktörer i projektet representerade med en eller flera medarbetare. Detta innebär att det finns representanter från samtliga avdelningar på SKR

---

<sup>2</sup> Beskrivs närmare i avsnitt 2.1.1.

samt från Myndigheten för delaktighet och arbetsförmedlingen i projektgruppen. Den nationella projektgruppen utgör den nationella, operativa ledningen vad gäller projektets verksamhet, samordning, kommunikation, administration och ekonomi. Projektgruppen består av två projektledare på vardera 50 procent (tidigare en projektledare på 100 procent), en administratör på 60 procent (tidigare 100 procent), 6 projektmedarbetare på 20 – 30 procent och en ekonom på 20 procent. Fram till våren 2019 fanns det också en kommunikatör anställd på 50 procent i projektet.

### **1.3.2 Styrgrupp lokalt och nationellt**

Lokala styrgrupper består av representanter från respektive aktör som engagerats på lokal nivå. Dessa aktörer bör, allra minst, utgöras av representant på ledningsnivå från arbetsmarknadsförvaltning, HR, arbetsförmedlingen och berörda fackorganisationer. De lokala styrgrupperna ska säkerställa förankring av projektet i den ordinarie verksamheten. Styrgrupperna ansvarar även för lokal bemanning och ska fungera vägledande för projektledare och arbetsgrupp.

På nationell nivå finns en styrgrupp med chefer från respektive involverad avdelning på SKR. Denna grupp ska agera länk mellan SKR:s samverkande enheter och ska besluta kring frågor där projektgruppen inte har befogenhet.

### **1.3.3 Högnivågrupp**

Högnivågruppen finns på nationell nivå och består av representanter från SKR samt Myndigheten för delaktighet och Arbetsförmedlingen. Högnivågruppen ska fungera som den formella länken mellan projektet och de samverkande verksamheterna. Medverkande myndigheter i högnivågruppen har i uppdrag att förankra projektet i den egna organisationen samt säkerställa utrymme att medverka lokalt. Det är även dessa myndigheter som är mottagare av resultaten i det lokala utvecklingsarbetet.

### **1.3.4 Referensgrupp från målgruppen**

Referensgrupp från målgruppen har satts samman på nationell nivå och består av personer som har erfarenhet av arbete och egen funktionsnedsättning. Referensgruppens roll är att bidra med erfarenheter "från verkligheten" till lokala och nationella projektgrupper. Referensgruppen består av totalt 19 personer (10 kvinnor och 9 män) och är sammansatt för att representera en spridning avseende kön, etnicitet, geografi och ålder. Referensgruppen har träffats fyra gånger (uppdelat på två grupper), och diskuterat tillsammans utifrån olika teman. Temana har behandlat:

- Öppenhet kring funktionsnedsättning vid rekrytering och på arbetsplatsen
- Vad som kännetecknar en tillgänglig arbetsplats
- Referensgruppens medskick till utvecklingsarbetet framåt

### **1.3.5 Facklig referensgrupp**

Den fackliga referensgruppen består av representanter från kollektivavtalsslutande parter på nationell nivå, för de yrkesgrupper som finns i kommunerna. Den fackliga referensgruppens roll är att följa och kvalitetssäkra projektet, genom att ta del av projektresultaten och komma med inspel till projektets genomförande.

## **1.4 WSP:S TIDIGARE LEVERANSER**

I november 2018 levererade dåvarande Kontigo (numera WSP) en nulägesanalys. Nulägesanalysen beskrev respektive delprojekts förändringsteorier samt en inledande analys av projektets övergripande syfte och arbetssätt, organisatoriska förutsättningar, styrning, förankring och hållbarhet samt det operativa arbetet. I nulägesanalysen lämnade utvärderarna följande sju rekommendationer:



1. Identifiera vilka delar i projektet som kräver samsyn nationellt och säkerställ samsyn kring dessa
2. Tydliggör den fackliga referensgruppens praktiska roll
3. Identifiera och definiera vad universell utformning och anpassning av arbetsplatser innebär för projektet
4. Ta fram en deltagardefinition
5. Ta fram förändringsteorier såväl nationellt som lokalt
6. Kommunicera det operativa arbetet i delprojekten till styrgruppen
7. Undersök SKR:s möjlighet att vara mer vägledande gentemot kommunerna

I december 2019 levererade WSP en delutvärdering som primärt fokuserade på projektets genomförande ur ett organisatoriskt perspektiv. Då delprojekten vid tiden för delutvärderingen hade kommit olika långt i att faktiskt rekrytera personer till de nya tjänsterna, utgjorde målgruppsperspektivet inte fokus för delutvärderingen. I delutvärderingen analyserades projektet utifrån dess tänkta syfte och mål, samt utifrån dess tänkta genomförande på lokal och nationell nivå. I delutvärderingen lämnade utvärderarna följande fem rekommendationer till projektet:

1. Utforma en strategi för hur erfarenheter från projektet ska tas tillvara och spridas
2. Tydliggör när man nått projektets mål avseende att ta fram och testa nya tjänster
3. Tydliggör arbetet med horisontella principer<sup>3</sup> i det material som tas fram inom ramen för projektet
4. Stötta de lokala delprojekten i att säkra förutsättningar för implementering och långsiktiga resultat
5. Säkerställ att det finns förutsättningar att agera utifrån de strategidokument och produkter som tas fram i projektet

## 1.5 SLUTUTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR

I Tabell 2 presenteras slututvärderingens övergripande frågeställningar med tillhörande delfrågor.

Tabell 2 WSP:s utvärderingsfrågor.

Övergripande frågeställning	Delfråga
1. I vilken utsträckning har projektet skapat och testat nya tjänster i välfärden?	
2. Har projektet lett till förväntade resultat på individnivå?	Innebär de nya tjänsterna arbetsuppgifter som känns meningsfulla och som bidrar till verksamhetens kvalitet och utveckling?
	Ger de nya tjänsterna ökade inkomster och möjlighet till egen försörjning för målgruppen?
3. Har projektet lett till förväntade resultat på organisationsnivå?	Bidrar de nya tjänsterna till att medarbetare får mer tid att utföra sina kärnuppdrag (medarbetare arbetar på toppen av sin kompetens)?
	Bidrar de nya tjänsterna till ökad kvalitet i verksamheterna?
	Har projektet resulterat i rekryteringsprocesser som är tillgängliga för alla, oavsett funktionssätt?

<sup>3</sup> Socialfondsprogrammet har fyra horisontella principer som ska präglade insatserna som får stöd: *jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering* samt *ekologiskt hållbar utveckling*. Medan de tre första principerna är obligatoriska ska den sista beaktas vid vissa utlysningar.

	Har projektet lett till ökad konkretisering av vad en tillgänglig arbetsplats innebär i praktiken?
	Har projektet lett till positivt förändrade attityder och värderingar till personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan?
4. Har projektet lett till förväntade resultat på strukturnivå?	Visar projektet att de nya tjänster som tas fram och testas kan vara en långsiktig fungerande strategi för att bidra till välfärdens kompetensförsörjning?
	Visar projektet att de nya tjänster som tas fram och testas kan fungera som en väg in på arbetsmarknaden för individer som idag befinner sig utanför?
	Visar projektet att de nya tjänsterna som tas fram och testas innebär ekonomiska fördelar för både stat, kommun och individ?
5. Hur har projektet arbetat med och följt upp horisontella principer?	
6. Finns det förutsättningarna för att lärdomar från projektet ska implementeras och leda till långsiktiga resultat på nationell och lokal nivå?	

## 1.6 GENOMFÖRANDE OCH MATERIALINSAMLING

### 1.6.1 Besök och semistrukturerade intervjuer på arbetsplatser

WSP har genomfört intervjuer på totalt fem arbetsplatser som anställt personer inom ramen för projektet i två olika kommuner; Gävle och Borås. Under besöken har WSP intervjuat chefer och medarbetare (både medarbetaren som fått anställning genom projektet och övriga medarbetare). Totalt har sex personer som innehar tjänster som skapats inom ramen för projektet, sex medarbetare och fem verksamhetschefer intervjuats. Syftet med besöken och intervjuerna var att söka svar på framför allt utvärderingsfråga fråga 1, 2 och 3 i tabell 2.<sup>4</sup>

### 1.6.2 Semistrukturerade telefonintervjuer

WSP har genomfört drygt 30 semistrukturerade telefonintervjuer med nyckelaktörer på såväl nationell som lokal nivå. Följande aktörer har intervjuats:

- Projektledare på lokal och nationell nivå
- Representanter från styrgrupp på nationell och lokal nivå
- Representanter från högnivågruppen
- Representanter från projektgrupp på nationell nivå
- Representanter från referensgrupp från projektets målgrupp

Syftet med intervjuerna har framför allt varit att fördjupa bilden av projektets resultat (på individ-, organisation-, och strukturnivå), samt undersöka förutsättningarna för respektive aktör att arbeta vidare med lärdomar och arbetssätt från projektet efter projektet avslutats.

<sup>4</sup> På grund av Coronapandemin genomfördes intervjuerna i Gävle kommun digitalt via digitala mötestjänsten Teams.

### 1.6.3 Dokumentanalys

WSP har tagit del av och analyserat relevant dokumentation på såväl nationell som lokal nivå. Bland annat de verktyg som tagits fram på nationell nivå, de lokala delprojektens status/delrapporter samt anteckningar och sammanställningar från styr- och projektgruppmöten samt möten med referensgrupp med personer från målgruppen.

### 1.6.4 Medverkan vid projektmöten

WSP har medverkat vid projektmöten som hållits med projektmedarbetare på nationell och lokal nivå. Vid projektmötena har WSP tagit del av projektens statusrapporter och kunnat diskutera frågeställningar som dykt upp under genomförandet av utvärderingen.

### 1.6.5 Presentation och återföring av resultat

WSP presenterade utvärderingens preliminära slutsatser för de lokala projektledarna, den nationella projektgruppen, samt projektets styr-, och högnivågrupp i juni och augusti 2020. Vid presentationstillfällena lämnades utrymme för diskussion och reflektion kring utvärderingens innehåll och slutsatser.

## 1.7 RAPPORTENS DISPOSITION

Efter detta inledande kapitel beskrivs projektets arbete med att ta fram nya tjänster, samt vilka som tar del av dessa tjänster. I kapitel tre diskuteras projektets resultat och nytta, på individ- och organisationsnivå. I kapitel fyra beskrivs projektets arbete med jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering och i kapitel fem diskuteras förutsättningar för att lärdomar och resultat från projektet ska bli implementerade och långsiktiga. I avslutande kapitel sex presenteras WSP:s slutsatser och medskick för arbetet framåt.

## 2 FRAMTAGANDET AV NYA TJÄNSTER

En stor del av projektet Fler vägar in – breddad rekrytering har handlat om att se över organisation och arbetsdelar i verksamheter inom välfärdssektorn – för att se om det finns behov av, och är möjligt, att ta fram nya tjänster eller yrkeskategorier. Arbetet kan betraktas som en del av rekryteringsstrategin att "använda kompetensen rätt".

I följande kapitel diskuteras hur framtagandet av nya tjänster har sett ut i projektet. Framför allt utifrån vad en ny tjänst faktiskt innebär, vilken typ av tjänster som har skapats samt vilka som har tagit del av tjänsterna.

### 2.1 VAD INNEBÄR EN NY TJÄNST I PROJEKTET?

En av WSP:s rekommendationer i den delutvärdering som genomfördes under hösten 2019 var att tydliggöra när man nått projektets mål avseende att *ta fram och testa nya tjänster*.

Rekommendationen grundades på utvärderarnas bild av att kommunerna i projektet tolkade vad "en ny tjänst" (tidigare kallad kompletterande tjänst) faktiskt innebar olika – vilket kunde förväntas leda till olika utfall i kommunerna.

I följande avsnitt diskuteras vad en ny tjänst faktiskt innebär i olika kommuner, framför allt avseende hur de tagits fram och vad som definierar en ny tjänst. I avsnittet ger vi också exempel på ett antal tjänstebeskrivningar i projektet.

### 2.1.1 Hur har tjänsterna tagits fram?

Det är utvärderarnas bild att det från projektstart inte fanns några tydliga riktlinjer kring *hur* de nya tjänsterna skulle tas fram i de kommuner som deltagit i projektet. Däremot fanns det, från förstudien till projektet, erfarenheter och lärdomar att dra från hur man arbetat med den så kallade AKR-modellen i Örebro. Flera kommuner har sedan valt att utgå från den modellen i sitt arbete, men genomfört den på olika sätt och i olika omfattning. Modellen har även testats internt på SKR.

Kortfattat bygger Örebros AKR-modell på två interaktiva workshops (4+4 timmar) som genomförs med medarbetare på kommunala arbetsplatser. Den första workshopen syftar till att identifiera arbetsuppgifter utifrån 1) arbetsuppgifter som ingår i mitt uppdrag som ingen annan bör/får utföra (gröna arbetsuppgifter), 2) arbetsuppgifter som stödjer de arbetsuppgifter som ingår i mitt uppdrag, men inte behöver utföras av mig (gula arbetsuppgifter), 3) arbetsuppgifter som inte ingår i eller direkt stödjer mitt uppdrag, men som är relevanta att någon annan på arbetsplatsen utför (röda arbetsuppgifter), 4) arbetsuppgifter som borde sluta göras (svarta arbetsuppgifter). Den andra workshopen syftar till att analysera resultaten från första workshopen utifrån frågeställningarna: Gör vi rätt saker? Gör vi saker rätt? Gör rätt kompetens rätt saker?

Hur de olika kommunerna tolkat Örebros modell beskrivs utförligt i WSP:s processutvärdering (avsnitt 3.2.2) och framgångsfaktorer kring att se över organisation och arbetsdelar utvecklas ytterligare i WSP:s rapport *Samlade erfarenheter från projektet Fler vägar in – Breddad rekrytering* (2020). Kortfattat kan vi dock konstatera att de flesta kommuner på olika sätt valt att förenkla och korta ned Örebros modell. I Stockholm har man valt att utforma AKR-modellen som en webbutbildning för stadens rekryterande chefer och HR-ansvariga. Bakgrunden till det var just att delprojektets styrgrupp tidigt uttryckte att en process med fysiska workshops skulle kräva för mycket resurser från verksamheterna.

Samtidigt har kommunerna förlängt modellen, såtillvida att de adderat framtagandet av tjänster till det ursprungliga genomförandet. Tjänsterna har primärt skapats av de röda arbetsuppgifter som identifierats – alltså de arbetsuppgifter som behöver fortsätta göras, men kan utföras av någon annan på arbetsplatsen. Sådär beskriver en verksamhetschef på en förskola arbetet med AKR-modellen på hens arbetsplats:

*Började med att HR, facket, min chef och jag var med på en workshop med hela förskolans personal. Projektet och dess syfte presenterades. Sedan fick man sitta i sina olika yrkesroller och diskutera, förskolelärarna för sig och barnskötarna för sig. Vad gör jag? Vad gör mina kollegor? Vad hade kunnat utföras av någon annan? Utifrån den sorteringen hittade vi arbetsuppgifter och kunde sedan formulera en arbetsbeskrivning.*

Tre saker lyfts fram som särskilt viktigt i arbetet med att identifiera tjänster. För det första behöver upplägget på eventuella workshopar anpassas efter verksamheternas förutsättningar. Till exempel menar flera projektledare att genomförandet inte bör ta längre tid än att det ryms på ett APT-möte. För det andra är det viktigt att rätt personer involveras i arbetet med att se över organisation och roller, arbetsdelar och eventuellt ta fram nya tjänster. Utvärderingen visar att det är viktigt att såväl medarbetare och chefer, som fackliga representanter och HR-ansvariga involveras i arbetet.

Till sist är det viktigt att det finns en tydlig plan för hur resultaten från workshoparna ska tas om hand. Projektet har visat att arbetet med AKR-modellen i verksamheter inte måste leda till att nya tjänster tas fram. I Örebro, där modellen först utvecklades, används den främst för att effektivisera arbetsplatser och förbättra arbetsmiljön genom att se till att kompetensen används rätt, och tillsammans diskutera roller och arbetsuppgifter som behöver och inte behöver utföras på arbetsplatsen.

Om ambitionen är att ta fram nya tjänster är det dock viktigt att det finns ett stöd för detta i verksamhetens ledning, samt hos HR och fackliga representanter innan arbetet med AKR-modellen drar igång. Annars riskerar arbetet "endast" leda till att det identifieras "röda" arbetsuppgifter och tas

fram en arbetsbeskrivning, som i sin tur inte har förutsättningar att utgöra en faktisk tjänst att rekrytera till. Sådär uttrycker sig en verksamhetschef inom hemtjänsten i en av kommunerna kring den här problematiken, samt om relationen till ett parallellt arbete i kommunen med serviceassistenter:

*Vi var tydliga med att vi nog inte kunde anställa. Vi har inte de tjänsterna inom hemtjänsten idag. Vi vet inte vad vi skulle kunna anställa personen som i så fall... Vi har kallat det för resurs nu i projektet, och sådana har vi ju inte tjänster för. Men parallellt med det här projektet har vi ett annat utvecklingsarbete kring serviceassistenter. Det är en ny yrkeskategori. Så de kommer vi så småningom att kunna anställa. Men det är andra arbetsuppgifter än vad resursen inom det här projektet har haft.*

Det finns också exempel på kommuner som inte använt sig av AKR-modellen i framtagandet av tjänster. I Örebro har man utgått från tidigare arbetsbeskrivningar för extratjänster och utifrån det diskuterat behov med aktuella verksamheter och definierat en tjänst. I Karlskoga har man genomfört intervjuer med medarbetare i den verksamhet tjänster tagits fram, och utifrån dessa intervjuer utformat arbetsuppgifter som verksamheten har behov av.

### **2.1.2 Vad definierar en ny tjänst?**

Gemensamma för samtliga kommuner är att de poängterar att de nya tjänsterna ska utgå från verksamheternas behov, som verksamheterna själva ska formulera. Det är bland annat det projektledarna lyfter fram som "det nya" i sättet att arbeta, jämfört med tidigare erfarenheter av till exempel extratjänster.

Flera kommuner poängterar också att en stor del av det "nya" i de tjänster som tas fram handlar om hur tjänsterna tillsätts. I Falkenberg beskrivs den "kompletterande vägen in" på arbetsmarknaden som viktig. Även Gävle och Örebro menar att hur man rekryterar och/eller matchar personer till de nya tjänsterna, är en viktig del av "det nya" i tjänsten.

En annan viktig aspekt av "det nya" i de tjänster som skapats är vilket avtal de går under. I Stockholm menar man till exempel att den nya tjänsten inte har skapats i verklig mening förrän den övergår från ett BEA-avtal<sup>5</sup> till ett AB-avtal<sup>6</sup> - alltså blir en ordinarie tjänst i verksamheten. Såväl Gävle som Örebro har också poängterat vikten av detta perspektiv tidigt i projektet. I Karlskoga lyfter man upp att en tjänst har skapats när det finns beslut om att den ska tillsättas, oavsett avtalsform. De poängterar också att det behöver finnas ett långsiktigt stöd kopplat till tjänsterna – om det ska finnas förutsättningar för projektets prioriterade målgrupp att ta del av dem.

### **2.1.3 Hur många och vilken typ av tjänster har tagits fram?**

Samtliga kommuner uppger att de har tagit fram och testat tjänster inom ramen för projektet. I Bilaga 1 redogörs för hur många tjänster (nya uppdragsbeskrivningar) som, vid tiden för utvärderingen<sup>7</sup> har tagits fram och testats inom ramen för projektet. I bilagan redovisas även inom vilka verksamheter tjänsterna testats samt under vilka avtal de tagits fram.

Utvärderingen visar att det, vid tiden för utvärderingen, totalt har tagits fram och testats totalt 56 nya tjänster (uppdragsbeskrivningar) inom ramen för projektet. Vidare har cirka 74 verksamheter involverats och cirka 133 personer har genom projektet tagit del av tjänsterna. Totalt 22 av tjänsterna

---

<sup>5</sup> Bestämmelser för arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser (BEA) är ett kollektivavtal för kommuner och regioner som är tänkt att användas för arbetstagare som anställs för arbete som inte är budgeterat inom arbetsgivarens verksamhet, i syfte att minska arbetslösheten. Källa: SKR, Lönekollektivavtal vid sidan av HÖK <https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/kollektivavtal/lonekollektivavtalvidsidanavhok.1880.html>

<sup>6</sup> Allmänna bestämmelser är en del av huvudöverenskommelsen (HÖK) och innehåller allmänna anställningsvillkor. Källa: SKR, Allmänna bestämmelser (AB) med bilagor <https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/kollektivavtal/allmannabestammelserab.145.html>

<sup>7</sup> Juni 2020

ligger, vid tiden för utvärderingen, under AB-avtal. Ytterligare 111 tjänster ligger under BEA-avtal, i flera fall med plan för övergång till AB-avtal.

I projektansökan diskuteras skapandet av, det som då kallades, *kompletterande* tjänster utifrån vad det skulle kunna handla om för typ av tjänster. Utifrån erfarenheter från den förstudie som föregick projektet, konstateras det att tjänsterna till exempel kunde röra avancerade administrativa jobb eller serviceassistenttjänster. Målsättningen var kompetensförsörjning och långsiktiga lösningar i reguljära jobb för personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan.

Vidare beskrivs det att utgångspunkten för framtagandet av tjänsterna; *att använda kompetensen rätt*, skulle möjliggöra för kvalificerade medarbetare i välfärden att jobba på toppen av sin kompetens (utföra sitt kärnuppdrag) – genom att minska arbetsuppgifter som splittrar arbetsdagen och låta de utföras av andra kompetenser. Det var dessa avlastande arbetsuppgifter som skulle ligga till grund för framtagandet av de nya kompletterande tjänsterna.

Genomgång av uppdragsbeskrivningar som tagits fram inom ramen för projektet visar att tjänsterna är olika i sin karaktär, bland annat avseende om de ”endast” beskriver ett antal arbetsuppgifter som ska genomföras eller om de även inkluderar en vidare beskrivning av tjänstens övergripande uppdrag. Gemensamt för flertalet uppdragsbeskrivningar är dock att de till stor del innehåller så kallade okvalificerade arbetsuppgifter, alltså arbetsuppgifter som kräver en lägre utbildningsnivå och mindre yrkeserfarenhet för att utföra. Exempel på mer lågkvalificerade arbetsuppgifter som återkommer i flera uppdragsbeskrivningar är olika typer av städuppgifter, på- och avdukning av matbord vid måltider, hantering av sopor, hantering av tvätt och svara i telefon.

I intervjuer med medarbetare och chefer beskrivs det att detta är arbetsuppgifter som behöver utföras, och i regel utförs av till exempel förskollärare, undersköterskor, sjuksköterskor, samordnare eller chefer. Flera intervjupersoner menar därför att det bidrar till mervärde och utveckling av verksamheten om någon annan kan utföra dem, då detta möjliggör för medarbetare och chefer att ägna sig åt sitt kärnuppdrag.

Det finns ett fåtal exempel på mer kvalificerade arbetsuppgifter i uppdragsbeskrivningarna, alltså arbetsuppgifter som kräver relevant utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet för att utföra. Två sådana exempel är de arkivarietjänster och de verksamhetsstödtjänster som tagits fram i Borås. I vissa arbetsbeskrivningar finns det också inslag av mer administrativt orienterade arbetsuppgifter, som att sköta beställningar av förbrukningsvaror, lägga schema och ta hand om kvittoredovisning. Intervjuer med personer som innehar sådana tjänster indikerar dock att de skulle vilja ha fler kvalificerade arbetsuppgifter än vad som idag ingår i deras arbetsbeskrivningar. En av intervjupersonerna uttrycker sig på följande vis:

*Jag trivs bra med arbetsuppgifterna, men jag hade gärna haft mer administrativa uppgifter kring scheman osv. Lite mer skrivbordsjobb och något att kunna plocka upp när jag har mindre att göra. Jag har tidigare haft självständiga arbeten som till exempel ekonomiassistent.*

Det är utvärderarnas bild att det framför allt är tre faktorer som har påverkat att tjänsterna som tagits fram inom ramen för projektet snarare har kommit att bli av serviceassistentkaraktär, än de avancerade administrativa tjänster som också beskrivs i projektansökan.

1. **Sättet arbetsuppgifterna och tjänsterna identifierats.** AKR-modellen och sättet den tillämpats i projektet har drivit verksamheterna mot att identifiera mer lågkvalificerade arbetsuppgifter. Tjänster har i regel skapats av de arbetsuppgifter som identifierats som röda i AKR-modellen. I de verksamheter projektet primärt vänt sig mot (vård och omsorg och barnomsorg) har dessa arbetsuppgifter ofta okvalificerad karaktär.
2. **Att flera tjänster tagits fram på BEA-avtal.** Anställda på BEA-avtalet utgör arbetstagare som anställts för arbete som går utöver det som är budgeterat inom arbetsgivarens ordinarie verksamhet. Syftet med att anställa på BEA-avtal är att minska arbetslösheten. Detta har i



vissa fall lett till förståelsen att de arbetsuppgifter som identifieras för de nya tjänsterna genom AKR-modellen, inte får "konkurrera" med ordinarie personals arbetsuppgifter. Omfattningen och karaktären på arbetsuppgifterna blir därför begränsad till arbetsuppgifter som tillför så kallad "guldkant" för ordinarie personal.

- 3. Att kompetensförsörjning inte alltid varit utgångspunkten för framtagandet av tjänsterna.** När individperspektivet "att hjälpa en person eller grupp in på arbetsmarknaden" blivit överordnat kompetensförsörjningsperspektivet, har det i vissa fall resulterat i tjänster som mer liknar klassiska arbetsmarknadsinsatser.

Att flertalet tjänster i projektet har en lågkvalificerad karaktär betyder inte att de inte kan bidra med, och har bidragit till, kvalitet och verksamhetsutveckling i de verksamheter de identifierats. Det betyder inte heller att det inte krävs specifika kvalifikationer och kompetenser för att rekryteras till tjänsterna. Exempel på informella kompetenser som beskrivs som viktiga för flera av de framtagna tjänsterna är social kompetens och stresstålighet. Utvärderingen visar att detta behöver tas hänsyn till i matchning till samtliga tjänster.

Vilken typ av tjänster som tagits fram inom ramen för projektet är dock viktig kunskap att ha med sig i diskussionen kring vilken målgrupp tjänsterna faktiskt är relevant för, och hur förutsättningarna ser ut för att tjänsterna ska leda till reguljära anställningar och långsiktig försörjning för den enskilde individen.

## 2.2 VILKA HAR TAGIT DEL AV TJÄNSTERNA?

I WSP:s processutvärdering diskuteras projektets målgrupper och det faktum att definitionen av dessa har varierat mellan de olika delprojekten, samt mellan lokal och nationell nivå. I följande avsnitt diskuterar vi projektets avsikt med den prioriterade målgruppen *personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan* samt hur kommunernas tolkning av målgruppen fått återverkningar på vilka som faktiskt tagit del av de tjänster som tagits fram och testats inom ramen för projektet.

### 2.2.1 Projektets prioriterade målgrupp

I den nationella projektansökan formuleras projektet målgrupp som: *personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan samt unga personer som på grund av sin kognitiva funktionsnedsättning är oprövade på arbetsmarknaden*<sup>8</sup>. Samtidigt framgår det av ansökan att centralt för rekrytering av deltagare till projektet skulle vara den egna viljan att arbeta, och utgångspunkten att ingen intresserad person ska exkluderas på grund av att de inte tillhör den tänkta målgruppen – om matchningen mellan individ och arbetsplats är rätt. Det innebär i praktiken att det gavs utrymme för en lokal variation i vilka målgrupper arbetsgivarna skulle rekrytera till de (då kallade) *kompletterande* tjänsterna, där både ohälsa, etnicitet och funktionsnedsättning kunde vara aspekter som vägdes in. Dock framkommer det från ansökan att "ett antal" tjänster i varje deltagande kommun skulle avsättas till personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan.

Definitionen av målgruppen utgick från slutsatser i förstudien. Bland annat kring hur arbetsmarknaden ser ut, samt hur relationen mellan funktionsnedsättningar och arbetsliv ser ut. Förstudien visade att personer med funktionsnedsättning kommer till korta i en rekryteringssituation om stödstrukturer saknas. I förstudien blev det också tydligt att olika förutsättningar behöver beaktas när ansvaret för en väl fungerande arbetssituation flyttas till arbetsplatsnivå, vilket ställer nya krav på alla inblandade aktörer.

---

<sup>8</sup> Vidare beskrivs det att projektet särskilt ska följa utvecklingen för personer med långvarig eller kronisk kognitiv eller intellektuell funktionsnedsättning.

Dessa frågor diskuteras bland annat i rapporten *Kunskapsöversikt; Fler vägar in – breddad rekrytering*<sup>9</sup> som togs fram 2016 i samband med förstudien till projektet. I kunskapsöversikten resoneras det bland annat kring att personer med funktionsnedsättning i högre grad är arbetslösa i Sverige i jämförelse med befolkningen i allmänhet. En förklaring som nämns är att andelen arbeten med enkla arbetsuppgifter med låga krav på utbildning och formell kompetens har minskat kraftigt i arbetslivet, samtidigt som kraven på flexibilitet, eget ansvar och arbetstempo har ökat. Det betonas dock att det inte enbart är formell kompetens och utbildning som blivit allt viktigare, utan att det även handlar om personliga egenskaper. Kraven på social förmåga och kompetens har förstärkts och att vara kommunikativ och entreprenöriellt lagd premieras. Ytterligare strukturella faktorer som nämns är att nedgångar i den allmänna sysselsättningsgraden och konjunkturen påverkar denna grupp i högre grad än befolkningen i allmänhet.

Sammantaget skulle då arbetslivets nya förutsättningar innebära att gruppen med funktionsnedsättningar blir särskilt drabbad. Varför denna grupp pekades ut som en särskilt prioriterad målgrupp i projektet.

### 2.2.2 Målgruppen i praktiken

Utvärderingen visar att totalt 125 personer från den prioriterade målgruppen har rekryterats till nya tjänster inom ramen för projektet. Åtta tjänster har tillsatts av personer från annan målgrupp som befinner sig långt från arbetsmarknaden.

I WSP:s processutvärdering från hösten 2019 framkommer det att kommunerna betraktat den prioriterade målgruppen som både bred och snäv. Detta har i sin tur skapat olika utmaningar och olika lösningar i projektets arbete med individer och framtagande av nya tjänster. I processutvärderingen var det flera intervjupersoner som lyfte fram att gruppen *personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan* är en väldigt heterogen grupp som inom sig rymmer flera olika grupper, med olika möjligheter, hinder och behov. Denna breda målgruppsformulering har gjort det svårt för vissa projekt att kommunicera, såväl internt som externt, vilken målgrupp de faktiskt avser arbeta med i projektet och vilka behov hos denna målgrupp projektet ska möta.

I arbetet med slututvärderingen har detta resonemang utvecklats ytterligare, framför allt avseende att personer inom målgruppen har olika utbildningsnivå och olika yrkeserfarenhet – och därför är intresserade av tjänster som är mer eller mindre kvalificerade. Detta resonemang framkommer såväl i intervjuer med de lokala projektledarna som i intervjuer med personer som innehar de framtagna tjänsterna och representanter från referensgruppen. Framför allt diskuteras frågan i relation till hur relevanta, intressanta och utvecklande de tjänster som tagits fram inom ramen för projektet faktiskt är för delar av den prioriterade målgruppen. En representant från referensgruppen uttrycker sig på följande vis:

*Vi slogs av hur många det är som har akademisk utbildning i referensgruppen. Så blir det tjänster som ska avlasta och möjliggöra för andra att utföra sitt kärnuppdrag. De tjänsterna blir enklare. Om man då har en gedigen akademisk utbildning så blir tjänsterna fel. Det blir praktikanterkänsla. Det är en viktig erfarenhet som kommit fram i gruppen. Man kommer inte dit man vill som person, man är där på någons "goda vilja".*

En annan viktig erfarenhet från projektet är att även på pappret lågkvalificerade arbetsuppgifter, ofta kräver informella kompetenser som behöver tas hänsyn till vid rekrytering och matchning till en tjänst. Ett sådant exempel är de förskolestödjtjänster som tagits fram i Gävle kommun. På en av arbetsplatserna som rekryterat förskolestöd innebär tjänsten att stötta fem avdelningar med totalt 95

---

<sup>9</sup> Castillio (2016), *Kunskapsöversikt Fler vägar in – breddad rekrytering. Möjligheter, förutsättningar oh utmaningar för att tillvarata kompetensen hos personer med funktionsnedsättning*, Sveriges kommuner och landsting, Avdelningen för arbetsgivarpolitik



barn och 18 personal vid framför allt måltider. För att klara av en sådan tjänst krävs omfattande social kompetens och förmåga att dagligen möta och bemöta såväl barn som kollegor.

Samtidigt lyfter ett antal intervjupersoner i såväl processutvärderingen som slututvärderingen att målgruppen *personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan* är för snäv i relation till projektets syfte. Dels utifrån vad projektet faktiskt vill uppnå, dels utifrån de olika intressen och behov som finns i en kommun. Med bakgrund i detta resonemang, och i att det redan i ansökan framkom att målgruppen kunde vara bredare än personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan, har framför allt Gävle, Skövde och Örebro valt att bredda sitt perspektiv kring målgruppen, till att omfatta fler målgrupper som står långt ifrån arbetsmarknaden.

I Gävle uttrycker man att det framför allt är utlandsfödda kvinnor, i vissa fall med låg utbildningsnivå och/eller yrkeserfarenhet, kommunen har svårt att integrera på arbetsmarknaden. Det är också personer från denna målgrupp som hittills rekryterats till tjänsterna som tagits fram i Gävle, även om denna målgrupp inte formulerats som prioriterad i projektet. I Skövde har utgångspunkten varit att komma upp i volymer av tjänster, och på så sätt skapa goda erfarenheter av breddad rekrytering i kommunens verksamheter. Sådär uttrycker sig projektledaren kring frågan:

*Det vi har sett är att när man börjar med ett nytt arbetssätt är det alltid bra att få medgång. Börja med det lättaste och inte det svåraste. Tror att projektet vänder sig till en av de svåraste grupperna. Kan bli ett för långt steg för verksamheterna. Lättare att bygga in en svårare grupp sedan, när det finns goda erfarenhet av arbetssättet.*

En utmaning som framkommer i de kommuner som valt att bredda målgruppsperspektivet är att de inte kunnat undersöka frågor som handlar om vad det för mekanismer som hindrar just personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan från att delta på arbetsmarknaden. Även frågor kring utformning av arbetsplatser, bemötande och tillgänglighet menar utvärderarna har nedprioriterats i dessa kommuner.

Övriga kommuner har framför allt vänt sig till personer från projektets identifierade målgrupp. Dock har tolkning, och definitionen, av målgruppen varierat även i dessa kommuner. Som beskrivs i processutvärderingen (2019) har den faktiska formuleringen kring målgruppen varierat. Dels mellan de olika delprojekten, dels i olika styrdokument. Ibland benämns målgruppen som personer med funktionsnedsättning (utan specifik koppling till kognitiv eller intellektuell funktionsnedsättning), ibland som personer med funktionsvariation eller funktionssätt och ibland benämns den som personer med kognitiv eller intellektuell påverkan.

### 3 RESULTAT OCH NYTTA

När man pratar om resultat eller nytta av ett projekt är en central fråga för *vem* ett resultat, en kunskap eller erfarenhet är nyttig? Är det för den enskilde individen, projektledningen, projektägarna eller nationella aktörer resultaten från ett projekt ska komma till nytta?

I följande kapitel diskuteras vilka resultat och vilken nytta projektet Fler vägar in – breddad rekrytering har lett till. Dels på individnivå – alltså för de individer som tagit del av tjänster som skapats inom ramen för projektet. Dels på organisationsnivå - för de verksamheter som rekryterat genom projektet och för de projektägande organisationerna. Resultaten diskuteras i relation till de mål som satts upp för projektet.

Inom ramen för utvärderingen har vi varit i kontakt med fyra olika verksamheter i Borås och Gävle som tagit fram tjänster och anställt personer inom ramen för projektet. Vi har intervjuat sex personer som innehar tjänster som tagits fram, samt kollegor och chefer på respektive arbetsplats. Tjänsterna

innefattar tre förskolestöd på två förskolor, en resurs inom hemtjänsten, en badmästare/resurs på en simhall och ett bilpoolssamordnare/administrativt stöd på en social- och omsorgsförvaltning.

Utöver dessa intervjuer baseras resonemang i följande kapitel på intervjuer med projektledning på lokal och nationell nivå.

### 3.1 RESULTAT PÅ INDIVIDNIVÅ

På individnivå har målet varit att de nya tjänsterna ska underlätta inträdet på arbetsmarknaden, och bli en långsiktig väg in i välfärdsjobben, för personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan. Projektet har också varit tänkt att belysa hur strukturer och system samspelar för att ge individer med kognitiv funktionsnedsättning bra möjligheter att få, behålla och utvecklas i ett arbete. Ytterligare ett mål i projektet som berör individen är att tjänsterna ska skapa ekonomiska vinster för individen. Primärt har utvärderarna tolkat detta mål som att tjänsterna ska möjliggöra egen, och långsiktig, försörjning för de personer som innehar tjänsterna.

#### 3.1.1 *Upplevs tjänsterna som meningsfulla?*

I utvärderingen har vi ställt frågor kring meningsfullheten i de tjänster som tagits fram inom ramen för projektet. Dels till de personer som innehar tjänsterna, dels till deras kollegor och chefer. Vi har också diskuterat tjänsternas meningsfullhet med den referensgrupp från målgruppen som satts samman på nationell nivå. Vad menar vi då med meningsfullhet i det här sammanhanget? För personerna som innehar tjänsterna har det handlat om att veta vilka ens arbetsuppgifter är, att uppleva att arbetsuppgifterna bidrar på arbetsplatsen (till exempel genom att underlätta vardagen för kollegorna) och att arbetsuppgifterna är utvecklande för de som innehar tjänsterna.

Intervjuer med de personer som innehar framtagna tjänster visar att upplevelsen av meningsfullhet ser olika ut. Samtliga uppger att deras arbetsuppgifter i någon mån upplevs underlätta deras kollegors arbetsvardag, men tre av sex uttrycker samtidigt att de själva tycker att de hade kunnat göra mer för att bidra på arbetsplatsen än vad som idag ingår i deras arbetsbeskrivning. Det finns en skillnad i intervjupersonernas beskrivningar beroende på om de upplever att deras tjänst är avgörande för att verksamheten ska fungera, eller om tjänsten snarare upplevs bidra med en "guldkant" och avlastning för kollegorna. En av intervjupersonerna beskriver att kollegorna uttryckt att de inte vet hur de klarade sig innan hen började arbeta där. En annan uttrycker snarare att hens tjänst har möjliggjort en "bekvämare" arbetsvardag för kollegorna nu än tidigare. Detta återspeglas sedan i hur meningsfull de upplever sin tjänst.

Intervjuerna visar vidare att det varierar huruvida personerna som innehar tjänsterna upplever att de utvecklas i sin tjänst eller inte, och att det i mångt och mycket verkar hänga ihop med om tjänsten upplevs som meningsfull. Samma intervjuperson som uttrycker att hens arbetsuppgifter mest gjort arbetsdagen mer "bekväma" för kollegorna, uttrycker också att hen inte finner arbetsuppgifterna i tjänsten som utvecklande. Samtidigt beskriver förskolestödet, som av kollegor beskrivs som avgörande för verksamheten, att:

*Jag har lärt mig jättemycket om hur man kan prata med barnen. Lärt mig olika strategier och utvecklats i relation till barnen.*

#### 3.1.2 *Möjliggör tjänsterna långsiktig försörjning?*

Som diskuterats i kapitel 2 skiljer det sig åt mellan kommunerna huruvida tjänsterna som tagits fram inom ramen för projektet är reguljära tjänster (AB-anställningar) eller BEA-anställningar.<sup>10</sup> Även om framtagna tjänster kan innebära egen försörjning på kort sikt oavsett anställningsform, kan

---

<sup>10</sup> Anställningar under såväl AB-avtal som BEA-avtal kan innefatta lönebidrag.

anställningsformen ha stor betydelse för individernas möjlighet till långsiktig försörjning, inflytande, kompetensutveckling och löneutveckling.

Utvärderarna uppfattar att ambitionen i projektet är att framtagna tjänster ska leda till reguljära anställningar. Antingen inom ramen för projektet eller på längre sikt. Kommunerna i projektet har arbetat på olika sätt för att uppnå detta, och frågan kring vilket avtal som kan användas för de framtagna tjänsterna har varit återkommande i projektet. I ett antal kommuner har man testat att anställa direkt på AB-avtal. I andra kommuner har man tagit fram modeller för rekrytering till tjänsterna, som kortfattat bygger på att tjänsterna utformas under BEA-avtal för att sedan övergå till anställningar under AB-avtal.

I Örebro, där det tagits fram servicebiträdestjänster inom ramen för projektet, har personer anställts på BEA-avtal de första sex månaderna. Dessa månader har fungerat som en så kallad "förlängd arbetsplatsintroduktion". Efter sex månader följs personen som innehar tjänsten upp utifrån framtagna kravprofil. Om arbetsgivaren och den anställde är överens om att anställningen bör fortsätta, har planen varit att tjänsten ska övergå i en AB-anställning. Om arbetsgivaren och/eller den anställde anser att anställningen inte kan fortsätta avslutas den.

I Borås och Skövde har man arbetat utifrån liknande rekryteringsmodeller, med skillnaden att tiden i BEA-anställning är längre. Där bygger modellerna på att anställningen under det första året är placerad under arbetsmarknadsavdelningen, på ett BEA-avtal. Sedan utvärderas det om personen ska anställas på ett reguljärt AB-avtal. I Borås är det vid tiden för utvärderingen klart att två av de nio framtagna tjänsterna övergått till AB-avtal. I Skövde är det vid tiden för utvärderingen klart att fyra av 39 anställda övergått från ett BEA-avtal till ett AB-avtal.

Flera projektledare beskriver att det är ett stort omställningsarbete som behöver göras för att förflytta den typen av tjänster som tagits fram i projektet från BEA-anställningar till AB-anställningar. Och att det finns en vana i kommunerna att arbeta på ett visst sätt med den prioriterade målgruppen och BEA-anställningar. En lokal projektledare uttrycker sig på följande vis:

*Det finns inget övergripande beslut ännu att "såhär ska vi göra". Det finns en vana av att personer från AME och med funktionsnedsättning är på BEA-anställningar rakt av. Man har inte tänket att det ska vara en vanlig anställning. Den vanan finns inte, det är ett stort jobb kvar med det.*

Utvärderingen visar att av de 133 personer som har rekryterats till tjänster inom ramen för projektet tillhör 125 den prioriterade målgruppen. Endast 14 av dessa har vid tiden för utvärderingen anställts under ett AB-avtal, medan samtliga åtta personer som tillhör en annan målgrupp som står långt från arbetsmarknaden, har anställts under ett AB-avtal.

Att man som individ begränsas avseende såväl trygghet i anställningen som möjlighet till löneutveckling av att vara anställd på ett BEA-avtal, framkommer i intervjuer med såväl personer som innehar tjänster, som med personer från målgruppens referensgrupp. En av intervjupersonerna som innehar en tjänst under BEA-avtal som tagits fram i projektet uttrycker sig på följande vis:

*Jag fick mer pengar av att vara sjukskriven. Är mer självständig nu på ett vis, men ekonomin har inte förbättrats. Jag har knappt råd att parkera utanför jobbet.*

En annan intervjuperson som innehar en tjänst under AB-avtal som tagits fram i projektet uttrycker sig på följande vis:

*Det är ett riktigt jobb. Jag känner mig "useful". Jag jobbar här, jag får lön och jag kan planera för framtiden. Det är jätteviktigt.*

En medlem i målgruppens referensgrupp uttrycker sig på följande sätt kring frustrationen det innebär att "fastna" i lönebidragstjänster:

*Om man har en lönebidragstjänst på sitt CV är det svårt att komma ur det. Jag vill ju bli av med lönebidrag och komma bort från trygghetsanställningar. Jag vill ha ett vanligt jobb utan lönebidrag.*

## 3.2 PÅ ORGANISATIONSNIVÅ

På organisationsnivå har målet varit att de tjänster som tas fram i projektet ska bidra till verksamheternas kvalitet och utveckling, framför allt genom att bidra till att befintlig personal får mer tid att utföra sina kärnuppdrag (arbeta på toppen av sin kompetens). Det finns även mål i projektet om att skapa arbetsplatser som är mer tillgängliga och inkluderande, samt arbeta fram och testa nya rekryteringsprocesser som är tillgängliga för alla. De nya tjänsterna ska också skapa vinster för individ, kommun och samhälle. Det sista målet har utvärderarna tolkat som främst handlar om ekonomiska vinster, då indikatorn för målet är att en samhällsekonomisk analys av konsekvenserna av de nya tjänsterna ska göras på samtliga nivåer.

### 3.2.1 Bidrar tjänsterna till kvalitet och verksamhetsutveckling?

Om framtagna tjänster ska upplevas som relevanta, av såväl personerna som innehar tjänsterna, som kollegor och chefer, behöver tjänsterna bidra till verksamheternas kvalitet och utveckling.

Utvärderarnas tolkning är att detta bidrag primärt varit tänkt att handla om att tjänsten ska påverka såväl medarbetares, som eventuella brukare/kunders, vardag i positiv riktning (till exempel genom att medarbetare får mer tid att utföra sitt kärnuppdrag och arbeta på toppen av sin kompetens).

Utvärderingen visar att samtliga intervjuade chefer och kollegor menar att tjänsterna bidrar med nytta på arbetsplatserna, men det varierar i vilken grad och på vilket sätt. Spannet rör sig mellan en upplevelse av att den nya tjänsten avlastar övriga medarbetare, genom att arbetsuppgifter som inte ingår i medarbetarnas kärnuppdrag utförs av någon annan, – till att tjänsten faktiskt möjliggjort ett helt nytt sätt att organisera arbetsplatsen och fördela arbetsuppgifter.

Samtliga intervjuade kollegor och chefer vittnar om att de framtagna tjänsterna på något sätt bidragit till att de kan fokusera på sitt kärnuppdrag mer nu än tidigare. Men att det varierar i vilken grad. En medarbetare på en kommunal simhall uttrycker sig på följande vis:

*Att slippa visst städ och putsa fönster gör att vi kan ägna oss mer åt vårt kärnuppdrag – service för gästerna. Sedan har det inte avlastat som vi hade tänkt i vissa delar av verksamheten - till exempel i kassan.*

En medarbetare inom hemtjänsten beskriver att:

*Att vår resurs har sina uppgifter gör att jag kan göra ett annat prioriteringsarbete. Det är skönt att veta. Det har varit avlastande för min del.*

Båda dessa citat vittnar om avlastning för medarbetare, som möjliggör större fokus på kärnuppdraget.

Utvärderingen visar dock att den faktiska möjligheten till verksamhetsutveckling, utöver avlastning, är beroende av att den nya tjänsten går "att räkna med" som en ordinarie tjänst, och att det är det som skiljer det tänkta arbetssättet i projektet från tidigare erfarenheter från till exempel extratjänster. Här ser det olika ut mellan arbetsplatserna i projektet, och till stor del verkar detta vara sammankopplat med vilket avtal tjänsterna skapats under. Om det är en tjänst på ett AB-avtal, en ordinarie tjänst, så gäller samma skyldigheter och rättigheter för personen som innehar tjänsten som för övrig personal. Detta betyder också att personen kan skrivas in i den ordinarie schemaraden och faktiskt bidra till att arbetsplatsen kan organiseras annorlunda. Så här uttrycker sig en chef på en förskola i Gävle, som rekryterat ett så kallat förskolestöd, och jämför det med tidigare erfarenheter av extratjänster:

*Extratjänsterna var ett extrastöd. Men jag har byggt en organisation kring förskolestöden. Saknas personen så fungerar det inte här nu.*

En kollega på samma arbetsplats beskriver att:

*Om inte förskolestöden är på plats en dag så fattas det en kugge i hur vi byggt upp vår verksamhet nu. De har samma anställningsform som mig, med samma rättigheter och skyldigheter.*

Om tjänsten går under ett BEA-avtal menar flera chefer att man inte kan ha samma förväntningar på personen som innehar tjänsten. Personen får inte vara oumbärlig, vilket begränsar vilket bidrag tjänsten faktiskt kan ha i verksamheten. Sådär uttrycker sig en verksamhetschef som rekryterat en resurs till hemtjänsten inom ramen för projektet:

*Den nuvarande tjänsten är inte oumbärlig. Vi har en verksamhet som fungerar ändå. Det är inget som står och faller med personen som har tjänsten idag – och får heller inte vara det.*

Vilket avtal tjänsterna har skapats under verkar i sin tur påverkas av vilken ingång involverade aktörer har haft i genomförandet av AKR-modellen och framtagandet av tjänsterna. Så här uttrycker sig verksamhetschefen på förskolan i Gävle kring syftet med det arbete de deltagit i under projektet:

*Jag tänker att det har funnits framför allt tre syften. Det första har handlat om att titta på yrkesrollerna här hos oss. Det andra om hur vi ska kunna få till kompetensförsörjningen i framtiden, för det kommer bli brist och kan behövas nya yrkeskategorier för att lösa det. Det sista är det som kallas för breddad rekrytering. Att det kan komma in andra personer på vår arbetsmarknad. AME har många som står utanför arbete. Samarbetet med dem har funnits tidigare, men då har det varit omvänt. Man har skapat arbetsuppgifter för individer. Nu har vi vänt på det.*

Omorganisationen på förskolan i Gävle beskrivs dels ha kommit till stånd genom att AKR-modellen möjliggjort att roller och ansvar har tydliggjorts mellan förskollärare och barnskötare, dels genom att identifiera förskolestöden som en ny yrkeskategori. Sådär beskriver en av medarbetarna på förskolan att hens arbetsvardag och yrkesroll har förändrats till följd av omorganiseringen:

*Det är roligare att ha mitt jobb nu. Jag får göra det jag ska göra på min arbetsplats. Vi kan diskutera läroplanen, litteratur och forskning. Inför utvecklingssamtal kan förskollärarna mötas och diskutera tillsammans för att höja kvaliteten i genomförandet. Verkligen möjliggjort att vi har kunnat förtydliga undervisningen för barnen.*

### **3.2.2 Har projektet bidragit till nya och breddade rekryteringsprocesser?**

I projektansökan framkommer det att olika sätt att rekrytera ska prövas och utvärderas i projektet, men att kompetens och kvalifikationer för det aktuella arbetet ska vara i fokus. Målet kopplat till att bredda rekryteringen handlar både om att tillgodose verksamhetens behov och den enskilda individens erfarenhetsbakgrund, kompetens och behov. I ansökan beskriver man också att eftersom kvinnor och män många gånger blir bemötta utifrån föreställningar om kön ska alltid ett könsperspektiv beaktas i rekryteringsprocessen.

Rekryteringsprocessen är en av kärnkomponenterna i den processkarta som tagits fram i projektet (se figur 1) och en viktig del i att främja icke-diskriminering inom projektet. Att bredda rekryteringen är en av två strategier projektet utgår från, och är en viktig del i att nå projektets långsiktiga mål om att personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan, i högre grad än idag, ska komma i arbete och egen försörjning och på så vis bidra till att lösa de kompetensförsörjningsutmaningar välfärdssektorn står inför. Sådär beskriver en lokal projektledare vad breddade rekryteringsprocesser har inneburit för hens kommun:

*Handlar om att komma fram till ett rekryteringsförfarande som inte utesluter vissa målgrupper. Vi rekryterar och har rutiner för en ordinarie kompetensbaserad rekrytering, men vet att vi*



*genom det utestänger grupper. Genom projektet har vi hittat fler möjligheter där till exempel matchning kan vara en del av en kompetensbaserad rekryteringsprocess.*

I WSP:s processutvärdering framkom det att de lokala delprojekten har haft olika utgångspunkt avseende matchning och/eller rekrytering till de tjänster som tagits fram. En del kommuner har utgått från att kartlägga kompetens hos personer som står långt från arbetsmarknaden (med hjälp av AF och AME), för att sedan, i samverkan med verksamhetschefer, matcha dessa personer mot de tjänster som arbetats fram inom ramen för projektet. Andra kommuner har arbetat för att identifiera och ta bort hinder i kommunens ordinarie rekryteringsförfaranden. Oavsett vilken ingång kommunerna valt, visar utvärderingen att de har de stött på utmaningar.

I de kommuner som valt att matcha tjänsterna mot personer som står utanför arbetsmarknaden, har utmaningarna primärt varit kopplade till arbetsrättsliga frågor. För det första har det handlat om att det, på grund av att det är kutym att lysa ut ordinarie tjänster på AB-avtal i kommunerna, inte har ansetts möjligt att matcha personer till de framtagna tjänsterna. För det andra har det handlat om frågor kopplade till vem som har rätt till kommunens lediga tjänster, alltså frågor kopplade till företrädesrätt.

I de kommuner som haft som ambition att rekrytera till de framtagna tjänsterna genom ordinarie processer, har utmaningen primärt handlat om att den prioriterade målgruppen faktiskt ska få del av de aktuella tjänsterna. En lokal projektledare uttrycker sig på följande vis kring detta:

*Det har hela tiden gått alldeles utmärkt att anställa på BEA-avtal. Men svårt att förflytta det till AB-avtal. Om man får till en befattning och lyser ut den, så är det svårt att säkra att målgruppen ska få tjänsten. Om jag låter andra förvaltningar utlysa en tjänst som serviceassistent... Då är det lögn att det är en person från gymnasiesärskolan som får tjänsten.*

Det är utvärderarnas bild att dessa två utmaningar har lett till att flertalet kommuner i projektet valt att utforma och rekrytera till tjänsterna på BEA-avtal. Det finns dock undantag. I Gävle har man valt att ta fram ordinarie tjänster på AB-avtal, men testat en alternativ rekryteringsprocess som möjliggjort matchning av individer från AME till tjänsterna. I själva rekryteringsprocessen till tjänsterna använde man en kombination av den ordinarie rekryteringsprocessen (utlysning av tjänsten) och matchning i samarbete med AME. Även här uppkom det dock frågor kopplade till vem som hade rätt till de nya tjänsterna under rekryteringsprocessen. En av verksamhetscheferna i Gävle beskriver processen, och utmaningarna kopplade till den, på följande vis:

*Jag har tre förskolestöd idag – alla kommer från AME. Men i själva rekryteringsprocessen blev det lite hack. Det blev lite fördröjning då det inte var helt klart på kommunnivå. Man behövde titta på om det var någon som hade företrädesrätt. Då skulle man titta på alla LAS-företräden i kommunen. Jag fick intervjua några av dem, men var inget som föll ut där. Jag gick vidare med någon som sökte genom den ordinarie processen också, men den personen backade när hen fick reda på lönen.*

Viktigt att nämna är att Gävle haft ett brett målgruppsperspektiv i projektet – och alltså inte använt den alternativa rekryteringsprocessen för att rekrytera specifikt från den prioriterade målgruppen. Detta betyder att rekryteringsprocessen i praktiken inte testats mot personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan.

Ett annat exempel på att nya rekryteringsprocesser faktiskt testats och dokumenterats i projektet kommer från Örebro. I Örebro har det tagits fram en processbild över det man kallar för en alternativ rekryteringsväg. I processen beskrivs ett önskat scenario för hur kommunen kan arbeta för att inkludera fler på arbetsmarknaden. Processen kan dels användas som en rekryteringsväg för personer som är aktuella för nya tjänster/yrkeskategorier, dels som en rekryteringsväg för redan befintliga tjänster i kommunen. Processen beskriver hur man kan gå till väga från att beslut fattas om att göra en vakansprövning till att en ny medarbetare är anställd på ett AB-avtal, om man väljer att inte

använda sig av den reguljära rekryteringsprocessen. Processen inkluderar bland annat samverkan med AME kring utbud och efterfrågan av kompetens, förlängd arbetsplatsintroduktion (sex månader på BEA-avtal), planering för kompetenshöjande insatser, uppföljning av kravprofil och eventuell övergång av anställningsform från BEA-avtal till AB-avtal. Vid tiden för utvärderingen testas, utvärderas och Örebros alternativa rekryteringsväg löpande.

För att få mer klarhet i de arbetsrättsliga frågorna har representanter från SKR:s avdelning för arbetsgivarpolitik tagit fram ett stödmaterial till de lokala delprojekten, som också diskuterades med projektledarna vid en projektledarträff i Hudiksvall. I materialet tydliggörs det vem som har rätt till lediga tjänster under vilka förutsättningar. Trots återkommande diskussioner kring dessa frågor i projektet är det utvärderarnas bild att de arbetsrättsliga frågorna kvarstår som ett upplevt hinder för att skapa nya rekryteringsprocesser inom ramen för projektet. Bilden är att det inte alltid handlar om vad det faktiskt finns lagutrymme att genomföra – utan lika mycket om kultur och upparbetade arbetssätt kring rekrytering som man ogärna vill frånga i kommunerna.

### **3.2.3 Kan projektet påvisa ekonomiska vinster med arbetssätten?**

Indikatorn som formulerats för målet om *att de framtagna tjänsterna ska skapa vinster för individ, kommun och samhälle* är att en samhällsekonomisk analys av konsekvenserna av kompletterande tjänster görs på lokal nivå, som belyser faktorer utifrån ett individuellt, kommunalt och samhällligt perspektiv. För att möta målet har man inom ramen för projektet arbetat fram ett kommunekonomiskt beräkningsverktyg för nya tjänster i välfärden. Verktøget beaktar primärt det kommunalekonomiska perspektivet och gör det möjligt att räkna på vad en kommun har att vinna på att förflytta en person som idag står utanför arbetsmarknaden in i "produktion" i välfärden. Verktøget ska kunna användas i budgetarbetet, både för en enskild verksamhet och inför politiska beslut om den kommunala budgeten.

Vid tiden för utvärderingen har det kommunekonomiska beräkningsverktyget tagits fram och testas av delprojekten. Utvärderarnas bild är att beräkningsverktyget i ett första skede har störst betydelse för att påvisa behovet av ett utvecklingsarbete kring såväl att använda kompetensen rätt, som att bredda rekrytering. Detta genom att exemplifiera kostnadsbesparingar som kan göras genom att fler deltar på arbetsmarknaden. Så här uttrycker sig en av de lokala projektledarna kring det hen kallar beräkningsverktyget:

*Beräkningsverktyget är viktigt i vår organisation. Flera av hindren vi ser handlar om budget. Vi vill att man ska titta på den kommunalekonomiska situationen och se behovet av ett utvecklingsarbete. Vi vill att det ska bli en tydligare riktlinje från kommunledning och politiken - vad är det vi vill?*

Beräkningsverktyget möjliggör för kommunerna att räkna på de kommunalekonomiska vinsterna med att förflytta personer från försörjningsstöd, daglig sysselsättning och arbetsmarknadspolitiska insatser, till arbete i välfärdssektorn. Förenklat gör verktyget det möjligt för en kommun att räkna på kostnadsbesparingar utifrån olika anställningsformer, statligt bidrag och nivå på avlastning bland ordinarie personal. Verktøget tar i dagsläget inte hänsyn till individuella eller samhälleliga faktorer och kostnader.

I Skövde kommun har det också tagits fram ett räkneexempel som påvisar hur arbetet med AKR och nya yrkeskategorier kan leda till en ökad personalmix – som i sin tur kan möjliggöra ett ökat antal anställda på en vårdenhet. Exemplet visar att en vårdenhet, genom att efterfråga större personalmix, kan gå från 18 anställda till 19, och samtidigt minska sina personalkostnader.

## 4 PROJEKTETS BIDRAG TILL ÖKAD TILLGÄNGLIGHET, ICKE-DISKRIMINERING OCH JÄMSTÄLLDHET

Följande kapitel redogör först för projektets utgångspunkt i arbetet med de horisontella principerna jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Därefter beskrivs WSP:s bild av hur projektet, på såväl nationell som lokal nivå, faktiskt arbetat med de olika perspektiven.

### 4.1 PROJEKTETS UTGÅNGSPUNKT

I projektansökan beskrivs hur projektet i sin helhet ska arbeta med att skapa tillgängliga och inkluderande arbetsplatser. Bland annat genom att skapa och utveckla konkreta exempel på metoder och arbetssätt för ett mer inkluderande arbetsliv. Det handlar såväl om rekrytering, kompetensutveckling som arbetsmiljö. Övergripande ska projektet skapa praktiska exempel på att kompetens hos medarbetare med funktionsnedsättning kan tillvaratas på ett sätt som bidrar till verksamhetens ordinarie drift, om rätt stöd för medarbetare och chef erbjuds.

Inriktningen grundar sig i identifierade bidragande orsaker till att personer med funktionsnedsättning hamnar långt ifrån arbetsmarknaden. Till detta hör också att kvinnor har en svagare ställning på arbetsmarknaden än män, vilket även gäller kvinnor med funktionsnedsättning. Ytterligare orsaker beskrivs vara negativa attityder och beteenden samt arbetsmarknadens höga krav på utbildning och arbetskapacitet.<sup>11</sup>

I ansökan beskrivs att skapandet av tillgängliga och inkluderande arbetsplatser framför allt skulle ske genom kompetenshöjande insatser för medarbetare och chefer kring kopplingen mellan kognitiv funktionsnedsättning, kön och arbetsmarknaden, samt kring attityder, värderingar och förhållningssätt. Vidare beskrivs kontinuerlig handledning, kompetensutveckling och lärande inom och mellan deltagande arbetsgrupper, chefer och deltagare som viktiga insatser för att skapa en hållbar inkludering. Projektet skulle även ta tillvara på erfarenheter från personer med kognitiv funktionsnedsättning för att möjliggöra slutsatser som inte hade kunnat visat sig utan deras medverkan.

Utifrån ovanstående beskrevs målsättningarna för arbetet med horisontella principer på följande vis i projektansökan:

- Att arbeta fram kännetecknen för, och specificera vad, det i praktiken innebär att vara en inkluderande arbetsplats
- Att ge utrymme för att reflektera över normer, attityder och vad det innebär att vara en tillgänglig arbetsplats
- Att utveckla modeller för arbetsplatsnära stöd genom arbetsspecialister samt utvärdera arbetssättet
- Att skapa praktiska exempel på hur inkluderande rekrytering och arbetsplatser kan se ut i praktiken

I WSP:s processutvärdering konstaterades det att projektet snarare har betraktat de horisontella principerna som en utgångspunkt i projektets arbete, än specifika frågor projekten arbetar med.

---

<sup>11</sup> Myndigheten för delaktighet (2019:5), Jämställdhetsmyndigheten (2019:8), *Ekonomisk jämställdhet för kvinnor med funktionsnedsättning – kartläggning av utmaningar för att nå det andra jämställdhetspolitiska målet*



Framför allt har tillgänglighet och icke-diskriminering beskrivits som själva kärnan i projektet. Så här beskriver en delprojektledare deras arbete med frågorna:

*Vi har inte arbetat med det specifikt. Vi har det i de ordinarie processerna i verksamheten. Självklart tar man då in det i projektet också. Men det är ju hela idén med projektet – att öka tillgängligheten.*

Nedan presenteras WSP:s bild av hur projektet arbetat med, och bidragit till utveckling för, tillgänglighet, icke-diskriminering och jämställdhet.

## 4.2 TILLGÄNGLIGHET

Principen om tillgänglighet handlar, enligt FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning<sup>12</sup>, om att personer med funktionsnedsättning ska kunna leva oberoende och fullt ut delta på alla livets områden. Exempelvis ska personer med funktionsnedsättningar ha möjlighet att delta i arbetslivet på lika villkor.

Utvärderingen visar att projektet framförallt har arbetat med principen om tillgänglighet genom den del av processkartan som har kallats för "Skapa inkluderande och tillgängliga arbetsplatser". Denna del handlar om att de arbetsplatser som rekryterar till de framtagna tjänsterna ska vara tillgängliga, inkluderande och stödjande. Såväl för den individ som rekryteras, som medarbetare och chefer på arbetsplatsen.

Utvärderingen visar att det varierar i vilken utsträckning delprojekten faktiskt arbetat med detta steg i processen, samt vilket angreppssätt de haft. Som konstaterat i processutvärderingen har de kommuner som utgått från ett arbetsmarknadsperspektiv inkluderat dessa frågor i högre grad än de kommunerna som utgått från ett kompetensförsörjningsperspektiv. Dock är det utvärderarnas bild att samtliga kommuner tycker att frågan kring tillgängliga och utformade arbetsplatser är en viktig pusselbit för att lyckas med breddad rekrytering.

Det är utvärderarnas bild att det primärt är två frågor som har återkommit i diskussioner kring hur man skapar tillgängliga, inkluderande och stödjande arbetsplatser. Dessa är:

1. Ska projektet utveckla arbetssätt och metoder för individuellt stöd och anpassning och/eller arbeta för att skapa universellt utformade arbetsplatser?
2. Vem kan och bör ansvara för utformning och stöd av arbetsplatser?

Dessa frågeställningar, och hur projekten arbetat utifrån dem, diskuteras närmare nedan. Diskussioner kring bemötande och behov av stöd på arbetsplatser utifrån arbetsgivare och kollegors perspektiv diskuteras mer ingående i rapporten *Breddad rekrytering i offentliga sektorn utifrån ett kompetensförsörjnings-perspektiv* (2019) som togs fram inom ramen för projektet i samarbete med Örebro universitet sommaren 2019.

### 4.2.1 Individuellt stöd och anpassning eller universell utformning?

En viktig diskussion i projektet har varit vad som avses med att arbetsplatser ska vara tillgängliga och inkluderande. I intervjuer framkommer framför allt två utgångspunkter i diskussionen:

- Universellt utformade arbetsplatser (UUA)
- Individuellt stöd med anpassningar (för såväl den rekryterade individen som chefer och medarbetare)

Viktigt att poängtera är att dessa båda perspektiv inte utesluter varandra, utan snarare bör fungera kompletterande. Dock visar utvärderingen att de flesta delprojekt, som aktivt arbetat med frågan,

---

<sup>12</sup> FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, artikel 9

utgått från det andra perspektivet. Detta har inneburit att delprojekten haft som utgångspunkt att skapa anpassningar för individen, där fokus har legat på att skapa kunskap om vad det är individen behöver – och sedan tillse att stöd och anpassningar utformats utifrån detta behov. Till exempel genom arbetsmarkandskonsulter/coacher och stöd genom metoder som Supported Employment (SE). Detta arbetssätt har i regel inneburit att en arbetsmarknadskonsulent från arbetsmarkandsförvaltningen/arbetsmarknadsenheten (inom ramen för projektet) har fungerat som extra stöd för såväl de individer som innehar tjänsterna, som för deras chef och kollegor.

UUA är modellen för hur moderna arbetsplatser blir framgångsrika genom att passa alla. UUA tar ett helhetsgrepp på arbetsmiljö, arbetssätt och kompetensförsörjning och fokuserar på lösningar som fungerar i en föränderlig tid, gör arbetsplatsen attraktiv och ger bättre resultat.<sup>13</sup>

Ett exempel på arbetssätt som innehåller element av båda perspektiven, är det stödmaterial som tagits fram i Hudiksvall. Stödmaterialiet bygger på att man genom olika utbildningar utvecklar stöd och individuella anpassningar till den nya medarbetaren, chefer och befintlig personal. Till en början får arbetslaget och chef ta del av en utbildning. Utifrån den tar chefen sedan del av ett digitalt stödmaterial som kan utgöra en grund för fortsatta diskussioner. Därefter tas det fram ett individuellt stöd för den nya medarbetare som också blir tilldelad en mentor, vilken har tillgång till ett digitalt stödmaterial. Arbetsplatsen har också tillgång till löpande stöd via arbetsmarknadskonsulter/arbetscoacher på arbetsmarknadsenheten. Dessa delar förväntas resultera i konkreta individuella anpassningar på arbetsplatsen.

I intervjuer med såväl projektpersonal på lokal och nationell nivå, som chefer och medarbetare på arbetsplatser, har mervärden och utmaningar med båda dessa perspektiv lyfts fram. I några intervjuer har det identifierats som en utmaning i projektet att man fokuserat för lite på UUA och för mycket på individuella stöd och anpassningar. Några intervjupersoner menar att det har lett till att man inte utvecklat tillräckligt hållbara arbetssätt och förändringar, utan fastnat i ett resurskrävande arbete med att skapa individuella stöd och anpassningar för varje individ och arbetsplats. Detta bedöms i sin tur riskera att begränsa förutsättningarna för arbetsgivare att anställa från målgruppen på längre sikt.

Samtidigt visar tidigare utvärderingsinsatser att osäkerhet kring vilket stöd som finns att tillgå har haft betydelse för om verksamheter varit beredda att rekrytera från målgruppen eller inte. Intervjuer med såväl chefer som kollegor på arbetsplatser visar också att många anser att kunskap om den enskilde individens förutsättningar kan vara avgörande för såväl utformning av en tjänst som för möjligheten att kunna bemöta individen på ett bra sätt. En rekryterande chef till en av de framtagna tjänsterna uttrycker sig på följande vis:

*När jag försöker prata med personen vill hen inte prata. Kunde varit bra att känna till hens förutsättningar innan. Om det till exempel handlar om social fobi kan det innebära stora utmaningar i de arbetsuppgifter vi identifierat.*

Samma chef betonar vikten av det stöd arbetsplatsen haft genom arbetskonsulenten projektet erbjudit på följande vis:

*Att hen har kommit ut, har fått personen att öppna sig. Någon som kan ta sig tid att prata och verkligen lyssna. Mer tid än jag har som chef.*

En viktig reflektion kopplat till den här frågan är om det verkligen är kunskap om en specifik diagnos som har haft betydelse, eller om det snarare handlar om att tydligare kommunicera särskilda krav (formella och informella) hos arbetsgivare i en rekryterings- och matchningsprocess.

---

<sup>13</sup> <https://akademssr.se/UUA>

## 4.2.2 Vem ska ansvara för utformning och stöd på arbetsplatserna?

Avseende vilken organisation eller funktion som bör ansvara för att säkerställa stöd på arbetsplatsen, har det till exempel diskuterats om stödet ska komma från kommunens arbetsmarkandsförvaltning, arbetsförmedlingen, HR eller till exempel Företagshälsan.

I delprojekten finns flera exempel där ansvaret ligger på kommunernas arbetsmarknadsenheter, och inte sällan har detta arbetssätt lyfts fram som en framgångsfaktor i de projekten. Samtidigt har frågan lyfts om detta kan uppfattas som stigmatiserande för den enskilde individen, då resterande personal på arbetsplatsen i regel vänder sig till chefen eller en HR-funktion vid behov av stöd. I slututvärderingen har det också framkommit att det kan uppfattas som hindrande för en chef att inte vara fullt ut ansvarig för alla sina anställdas arbetsmiljö. En verksamhetschef på en av de arbetsplatser som rekryterat till nya tjänster inom ramen för projektet uttrycker sig på följande vis kring hens vilja att själv kunna erbjuda all sin personal stödsatser:

*Om min personal mår dåligt så vet jag var jag ska skicka dem. Jag har en "stödersenal" med företagshälsan, sjukgymnast osv. Den måste jag kunna använda för alla mina anställda. Det har jag inte kunnat för personerna som varit anställda inom projektet, det har varit AME eller LSS ansvar.*

## 4.3 ICKE-DISKRIMINERING

Principen om icke-diskriminering handlar, enligt ESF-rådet, om att alla ska vara inkluderade i samhället och arbetslivet. Detta oavsett kön, ålder, etnicitet, religion, sexuell läggning och funktionshinder. Forskning visar att dessa aspekter till exempel påverkar personers möjligheter att kallas till anställningsintervju eller att få en anställning. Diskriminering medför därmed att kompetens inte tas till vara.

Det är utvärderarnas bild att projektet primärt arbetat för icke-diskriminering genom att utveckla breddade rekryteringsprocesser, med syftet att fler ska få möjlighet att ta del av kommunernas tjänster. Till exempel handlar det om att öppna upp för att matcha kommunens reguljära tjänster mot personer som befinner sig i arbetsmarknadsåtgärder. Men det kan också handla om att undanröja till exempel digitala och språkliga hinder i rekryteringsprocessen. Som diskuterats i avsnitt 2.2.2 har kommunerna haft olika målgruppsperspektiv i sitt arbete med breddad rekrytering. Vissa kommuner har riktat sitt arbete brett mot personer som står långt från arbetsmarknaden, andra har fokuserat på att bredda rekryteringsprocesser för personer med kognitiva funktionsnedsättningar.

I projektansökan framgår det att "...eftersom kvinnor och män många gånger blir bemötta utifrån föreställningar om kön ska alltid ett könsperspektiv beaktas i rekryteringsprocessen". Det är emellertid utvärderarnas bild att det primära fokuset utifrån breddad rekrytering, handlat om funktionsnedsättning, snarare än icke-diskriminering utifrån kön. Varken i det nationella projektets arbete eller i delprojektens arbete, framgår det hur framtagna och testade rekryteringsprocesser haft ett könsperspektiv.

Ett viktigt perspektiv som lyfts fram kopplat till icke-diskriminering i projektet är anställningsvillkoren och avtalsformen för de personer som tar del av framtagna tjänster. En representant från den nationella projektgruppen berättar att:

*Det är många personer som lever i ett utanförskap även om man har ett jobb. Man blir den ständige praktikanten eller lönebidragstagaren. Man blir inte riktigt en del av arbetslaget. Socialt kan man vara en av gänget men rent organisatoriskt, genom att man har ett annat avtal, så blir man faktiskt inte en riktig del. Det finns ett inbyggt utanförskap även om man är inne – upplever att man inte är riktigt anställd även om man gör jobbet som alla andra.*

Reflektion och diskussion kring normer, attityder och bemötande har framför allt skett genom den referensgrupp från målgruppen som har funnits knuten till projektet på nationell nivå (se avsnitt 1.3.4).

## 4.4 JÄMSTÄLLDHET

Principen om jämställdhet handlar om förhållanden mellan män och kvinnor, där män och kvinnor ska ha samma makt att forma sina liv och samhället. I ett ESF-projekt handlar detta om att främja jämställdhet i analyser och genomförandet. Till exempel genom att se till, tillvarata och utveckla både kvinnors och mäns kompetens, samt att kvinnor och män får tillgång till insatser som för dem närmare arbetsmarknaden.

Som nämns i avsnitt 4.1 behandlades könsperspektivet i den analys som legat till grund för projektet. Utvärderingen visar dock att det inte funnits några tydliga mål på nationell nivå kopplat till just jämställdhet i projektet. Detta har i sin tur gjort att det inte funnits några särskilt uttalade aktiviteter kopplade till att främja jämställdhet på nationell nivå. Utvärderingen visar dock att det har funnits mål kopplat till jämställdhet i vissa av de lokala delprojekten, men att de sett olika ut. I Borås och Örebro har det till exempel funnits ett mål hur många kvinnor och män som skulle vara inskrivna i projektet. Målen uppges har uppnåtts i Borås, men inte i Örebro. I Karlskoga har man haft mål om en jämn könsfördelning och strävat efter att bryta könsstereotypa yrkesval.

Flera av delprojekten menar dock att deras analys kring horisontella principer har utgått från ett funktionshinderperspektiv snarare än ett könsperspektiv. Sådär beskriver Falkenberg sin utgångspunkt:

*Målgruppen har under hela tiden varit personer med funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan. Vi har inte satt upp några åldersintervall eller antal män eller kvinnor utifrån projektplan. Vi har arbetat med de personer i målgruppen med funktionsnedsättning som bäst kan matchas mot tjänsterna oavsett ålder och kön.*

Samtidigt visar forskningen att det krävs ett aktivt arbete för att motverka den jämställdhetsproblematik som finns på arbetsmarknaden. Att kön påverkar hur en individ bemöts av omgivningen kopplat till arbete och utbildning har konstaterats i flertalet forskningsstudier och andra rapporter – framför allt kopplat till stöd i jobbsökande och vägledning.

I vissa av delprojekten har till exempel SE-metoden som stödform för de personer som rekryterats till framtagna tjänster. En amerikansk studie som undersökt skillnader mellan kvinnor och män i åldrarna 16–24 inom autismspektrumet gällande hur man hjälpts av de olika stödfunktioner som erbjöds inom SE-metoden kunde dock visa på ett tydligt mönster av att män i större utsträckning än kvinnor gynnades av rådgivning och vägledning, och även av hjälp i jobbsökning. Studien indikerade inte nämnvärt förbättrade chanser för den kvinnliga målgruppen att komma i arbete som ett resultat av SE-metoden. Forskarna bakom studien råder yrkesverksamma som erbjuder SE att individanpassa stödet, och särskilt med ett genusperspektiv, så att alla grupper inom målgruppen kan nyttja och gynnas av de tjänster som finns, såsom rådgivning, vägledning och hjälp med jobbsökning.<sup>14</sup> Även Försäkringskassan genomförde 2014–2017 en uppföljning av hur SE fungerade för målgruppen unga. Uppföljningen visade på goda resultat av stöd genom SE, dock enbart för män.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Connie Sung, Jennifer Sanchez, Hung-Jen Kuo, Chia-Chiang Wang, Michael J. Leahy (2015). "Gender Differences in Vocational Rehabilitation Service Predictors of Successful Competitive Employment for Transition-Aged Individuals with Autism" in *J Autism Dev Disord* (2015) 45:3204–3218

<sup>15</sup> Försäkringskassan 2017. *Effektutvärdering av insatser för unga med aktivitetsersättning. Socialförsäkringsrapport 2017:5*

## 5 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGHET OCH IMPLEMENTERING

Vissa resultat i ett projekt förväntas skapas direkt i genomförandet. Men ett lyckat projekt bör även ge kunskap, insikter och en beredskap att lösa problem vi kan förvänta oss i framtiden. I tidigare kapitel har projektets direkta resultat och nytta diskuterats utifrån olika perspektiv. Till exempel utifrån om projektet lett till nya tjänster, vilka som har tagit del av dessa tjänster och vad de har lett till för resultat på individ- och organisationsnivå hittills. I följande kapitel diskuteras förutsättningarna för att de arbetsätt och metoder som arbetats fram och testats, samt de lärdomar som dragits ska leda till ett fortsatt utvecklingsarbete och implementering efter projektet. För att möta framtida utmaningar dels på kommunnivå, dels på nationell nivå.

Redan i projektansökan identifierades ett antal förutsättningar som behöver finnas på plats för att lyckas med projektet, en av dessa var att väl fungerande arbetsätt, metoder och strategier skulle implementeras i ordinarie verksamhet. Som en indikator till det första projekt målet; *Skapa och testa kompletterande tjänster i kommunala verksamheter* formulerades det också att SKR skulle ta fram en långsiktig strategi i samverkan med myndigheter och fackförbund, för att kompletterande tjänster ska fungera som en väg in i välfärdsjobben.

### 5.1 DOKUMENTATION AV LÄRDOMAR OCH RESULTAT

I projektbeskrivningen framgår det att metoder som tillämpats och/eller utvecklats i projektet ska dokumenteras, för att säkerställa att kunskapen lever kvar och att spridning underlättas. Dokumentation av metoder och arbetsätt har skett på såväl lokal som nationell nivå i projektet. På nationell nivå identifierades en bit in i projektet ett antal verktyg/produkter som skulle utvecklas och spridas som ett resultat av projektet. Dessa var:

- En långsiktig strategi för hur de nya tjänsterna kan fungera som en väg in i välfärdsjobben
- Ett kommuneekonomiskt beräkningsverktyg
- En handbok/kunskapsstöd för arbetsgivare och chefer
- Förtydligande/paketering av Örebros modell "Använd kompetensen rätt"

Vid tiden för utvärderingen arbetar projektet med att färdigställa tre av fyra produkter. Arbetet med den långsiktiga strategin uppges, delvis på grund av Coronapandemin, ha försenats. Det är vidare utvärderarnas bild att det ännu inte är klarlagt var på SKR ansvaret för en långsiktig strategi bör ligga, och hur det ska kopplas samman med redan befintliga rekryteringsstrategier. Arbetet med strategin planeras fortsätta under hösten 2020.

En viktig del i framtagandet av produkterna har varit den samverkan som ägt rum mellan SKR, Myndigheten för delaktighet (MFD) och Arbetsförmedlingen (AF), samt mellan SKR:s olika avdelningar och deltagande kommuner. I arbetet med att ta fram beräkningsverktyget har Skövde kommun tilldelats extra resurser från projektet. Skövde har arbetat med så kallade serviceassistenter i sina kommunala verksamheter sedan 2015, vilket möjliggjort kunskap som legat till grund för framtagandet av beräkningsverktyget. Under våren 2020 har verktyget testats av de kommuner i projektet som varit intresserade, samt presenterats för ytterligare ett 20-tal intresserade kommuner. Under hösten 2020 ska Skövde kommun sammanställa slutsatser från användningen av verktyget i ett PM. Beräkningsverktyget och dess potentiella nytta beskrivs närmare i avsnitt 3.2.3.

Handboken/kunskapsstödet för arbetsgivare och chefer syftar till att höja kunskapsnivån och skapa förutsättningar att anställa och behålla personer med psykiskt, intellektuell eller kognitiv funktionsnedsättning på kommunala arbetsplatser. Handboken utgår från tre huvuddelar: Att bygga en inkluderande arbetsplats, att rekrytera inkluderande och att stödja den enskilde arbetstagen.



MFD, Avdelningen för vård och omsorg på SKR, tillsammans med AF har varit ansvariga för att författa handboken – som varit ute på remiss hos deltagande kommuner under våren 2020. I intervjuer med såväl den nationella projektgruppen som styrgruppen betonas värdet av såväl MFD:s som AF:s medverkan i framtagandet av verktyget. Handboken planeras att publiceras och tillgängliggörs på MFD:s hemsida.

SKR:s avdelning för arbetsgivarpolitik är ansvariga för att skapa ett kommunikativt och spridningsbart material av Örebro workshop-modell Använd kompetensen rätt (AKR). Syftet med arbetet är att utveckla modellen utifrån erfarenheter från projektet, samt ta bort de lokala komponenterna i modellen för att göra den relevant för fler kommuner. Under våren 2020 har SKR:s projektledare för Sveriges viktigaste jobb<sup>16</sup> kopplats in i arbetet med modellen. Syftet är att knyta modellen närmare det arbete som redan pågår på SKR kring kompetensförsörjning inom välfärdsyrken, samt de rekryteringsstrategier som finns kopplade till det arbetet. En fråga som diskuterats, framför allt i samband med det krav på distansarbete som följt Coronapandemin, är möjligheten att göra hela eller delar av AKR-modellen digital.

Utöver dessa fyra produkter har Örebro universitet författat rapporten *Breddad rekrytering utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv*<sup>17</sup>. Rapporten bygger på platsbesök och intervjuer med chefer och medarbetare på arbetsplatser i de kommuner som deltagit i projektet. Syftet med rapporten var primärt att fånga in lärdomar från projektverksamhet samt stöda utvecklingsarbetet av metoder och arbetssätt i de enskilda delprojekten.

Utöver de produkter som tas fram på nationell nivå har det skett dokumentation av lärdomar och resultat även på lokal nivå. I Örebro har man till exempel arbetat fram en process för breddad rekrytering (se avsnitt 3.2.2) och i Hudiksvall pågår ett arbete med ett material för stöd på arbetsplatser som kallas *Hållbar anställning – inkluderande arbetsplats*. Vid tiden för utvärderingen planeras materialet vara färdigt och publiceras under hösten 2020. Ett utkast på materialet presenterades för hela projektet under projektledarträffen i Hudiksvall hösten 2019.

## 5.2 SPRIDNING AV LÄRDOMAR OCH RESULTAT

Spridning är ett vanligt begrepp för att belysa hur resultat kommer till användning utanför den berörda projektorganisationen. Man prövar en lösning eller idé i ett projekt och tanken är att denna lösning sedan ska spridas till andra aktörer, enheter och organisationer. Spridning ligger då nära tanken på implementering av resultat från ett utvecklingsarbete.

Spridning kan (och bör) ske både löpande under ett projekts genomförande, och i samband med avslut. Spridning under, kontra efter, ett projekt kan dock ha olika syften. Under ett projekts genomförande är det viktigt att lärdomar som dras löpande, och kan komma till nytta för andra aktörer i projektet, sprids kontinuerligt. Detta för att öka kvaliteten och relevansen i det faktiska genomförandet. Detta är särskilt viktigt i större samverkansprojekt, som Fler vägar in – breddad rekrytering. Efter ett projekt, eller i samband med dess avslut, handlar spridning i regel om att kunskap från projektet ska komma andra aktörer och organisationer till del. Det är utvärderarnas bild att det i Fler vägar in – breddad rekrytering finns en ambition att lärdomar, metoder och arbetssätt från projektet ska spridas till kommuner i resten av landet.

I följande avsnitt diskuteras projektets arbete och utmaningar med spridning, såväl utifrån den spridning som ägt rum under projektet, som den som planeras i samband med projektets avslut.

---

<sup>16</sup> <https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/sverigesviktigastejobb.137.html>

<sup>17</sup> Gustafsson (2019), *Breddad rekrytering utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv*, Institutionen för hälsovetenskaper, Örebro Universitet

### 5.2.1 Spridning under projektets gång

Att säkra att samtliga aktörer löpande tillgodoräknar sig lärdomar är en vanlig utmaning i den här typen av mer omfattande samverkansprojekt. I WSP:s processutvärdering diskuterades bland annat projektets utmaning med att sprida lärdomar mellan lokal och nationell nivå, samt mellan de lokala delprojekten, under själva projektgenomförandet. Framför beskrivs det som både viktigt och svårt för aktörer på nationell nivå att sätta sig in i och förstå vilket arbete som skett i de lokala delprojekten, samt vilka utmaningar de mött. Den bristande insynen från nationell nivå uppgavs framför allt bero på att majoriteten av projektmedarbetarna på nationell nivå har haft 20 procentiga tjänster i projektet, vilket inte upplevts räcka till för att få inblick i respektive lokalt delprojekt. Samtidigt upplevdes det som svårt att få till ett naturligt erfarenhetsutbyte vid de större projektledarträffarna, då mycket fokus och tid gick åt till att hantera "större frågor" i projektet.

Ytterligare en utmaning som lyfts fram avseende spridning och kunskapsdelning under projektets genomförande har varit att tillgodogöra sig de erfarenheter som samlats in från den referensgrupp som representerat målgruppen i projektet. Referensgruppen har, som beskrivs i avsnitt 1.3.4, träffats regelbundet sedan våren 2019. Under träffarna har gruppen diskuterat olika teman med syftet att den kunskap som hämtas in från referensgruppen skulle leda till "slutsatser man inte kunnat förutse"<sup>18</sup> i projektet. Utvärderingen visar att erfarenheter från referensgruppen har sammanställts och använts i den handbok som beskrivs närmare i avsnitt 5.1. I intervjuer med de representanter från den nationella projektgruppen framkommer det dock att det varit svårt att skapa en naturlig koppling mellan referensgruppen och resten av projektets genomförande. En representant beskriver det på följande vis:

*Vi har ju återberättat i projektgruppen, och alla har tyckt att det varit intressant. Men det blev ändå lite vi och dem.*

Trots ovan beskrivna utmaningar är det utvärderarnas bild att den interna och kontinuerliga spridningen mellan framför allt nationell och lokal nivå har utvecklats under projektets gång. Sedan Coronapandemin bröt ut mars 2020 har lokala projektledare och den nationella projektgruppen haft digitala möten tillsammans en gång i månaden, vilket upplevs ha bidragit till en närmare kontakt, och ett utvecklat lärande, mellan den nationella och lokala nivån. Under de lokala mötena har samtliga delprojektledare och nationella aktörer berättat om status och aktuella utmaningar i sina respektive delprojekt/delaktiviteter.

### 5.2.2 Spridning i samband med projektavslut

Enligt projektets initiala planering skulle Fler vägar in – breddad rekrytering avslutats i juni 2020, och en avslutningskonferens skulle hållits i Skövde i maj 2020. Under konferensen skulle aktörer från hela landet, på olika nivåer, bjudits in brett för att ta del av lärdomar och resultat från projektet. På grund av Coronapandemin omöjliggjordes dock den planerade konferensen. Även planerade avslutningskonferenser, spridningsinsatser och implementeringsworkshops på lokal nivå har under våren 2020 fått ställas in till följd av Coronapandemin.

För att, trots Coronapandemin, möjliggöra implementering och spridning av projektets resultat och lärdomar, fattades det i maj 2020 beslut av styrgruppen att förlänga projektet till december 2020. Förlängningen är tänkt att möjliggöra för projektet på såväl lokal som nationell nivå att genomföra implementerings- och spridningsaktiviteter som möjliggör ett lärande och fortsatt utvecklingsarbetet till följd av projektet. Bland annat diskuteras olika typer av digitala spridningsinsatser under hösten 2020. Projektet har också kopplat in en kommunikatör från SKR, som ska stötta kommunikationsarbetet under hösten 2020.

---

<sup>18</sup> Projektets delmål 4. "Målgruppens deltagande på alla nivåer leder till slutsatser vi inte kunnat förutse."

Det är utvärderarnas bild att förlängningen kan gynna projektets spridnings- och implementeringsarbete då fler rapporter, sammanställningar och verktyg som är viktiga för såväl spridning som implementering kommer vara helt klara först under hösten.

En utmaning som lyfts fram från flera intervjupersoner i slututvärderingen är spridningens timing i förhållande till befarade effekter av Coronapandemin. Dels lyfts risken att de aktörer som varit tänkta mottagare av projektets resultat och lärdomar, framför allt ledande tjänstemän och politiker på kommunal nivå, kommer ha fullt upp att hantera frågor som upplevs mer akuta – och därför riskerar att inte vara mottagliga för projektets resultat på samma sätt som annars varit fallet. Dels lyfts risken för ytterligare undanträngning för projektets prioriterade målgrupp när arbetslösheten ökar brett hos befolkningen. Sådär uttrycker sig en representant från projektets högnivågrupp kring hur projektets prioriterade målgrupp kan påverkas av Coronapandemin effekter:

*Konkurrensen om jobb ökar. Då finns det kanske andra personer som knackar på dörren för den här typen av tjänster. Fler målgrupper. Funktionshinderspolitiska frågor riskerar att hamna ännu längre ner på agendan.*

Det har även lyfts fram möjligheter med att kommunicera och sprida projektets arbete och resultat i ljuset av Coronapandemin. Den akuta kompetensbristen som uppstått inom framför allt sjukvården som en följd av pandemin, menar några projektledare har satt ljuset på den kompetensbrist flera av landets kommuner kan förvänta sig inom en fem- till tioårsperiod. Denna medvetenhet skulle kunna skynda på kommunernas arbete med att ta fram strategier och lösningar för välfärdens kompetensförsörjning, där projektets erfarenheter av såväl använd kompetensen rätt som breddad rekrytering är relevant.

## 5.3 ANALYS AV FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IMPLEMENTERING

En vanlig utmaning i projektverksamhet är antagandet att så länge en insats är bra, kommer implementeringen att ske av sig självt. Alla resurser i ett projekt satsas därför på att utveckla och testa insatser och aktiviteter. Implementeringsforskning visar dock att implementeringen i stor utsträckning är beroende av den organisatoriska kontexten ett projekt befinner sig i, och därför kräver ett omfattande förändringsarbetet i sig, som behöver löpa parallellt med ett projekts insatser. Fixen et.al. (2005) identifierar fyra viktiga faser i en sådan förändringsprocess; behovsinventering, installation, användning och vidmakthållande.<sup>19</sup> Nedan diskuteras utvärderarnas bild av projektets arbete med de olika faserna.

### 5.3.1 Behovsinventering

Den här fasen handlar om att man redan innan ett projekt/förändringsarbete startar, behöver identifiera och vara överens om vilka behov en insats ska bidra till att möta – och tydligt uttala dessa. Framför allt handlar det om att vara överens om varför man inleder ett förändringsarbete och vad man vill att det ska resultera i när det kan betraktas som färdigt. Ska förändringsarbetet till exempel bidra till att lösa kompetensförsörjningsutmaningar, eller är det en insats för att skapa arbetstillfällen för en vis målgrupp? Är det nya arbetssätt och metoder man vill arbeta fram, testa och implementera? Eller vill man öka den organisatoriska kunskapen inom ett särskilt område? När vet vi att vi har lyckats? (vilka resultat ska kunna påvisas?) Och vem ska vara mottagare för eventuellt nya arbetssätt och/eller kunskap?

I WSP:s processutvärdering identifierades just detta, behovsinventeringen, som en utmaning i Fler vägar in – breddad rekrytering. Utvärderingen visade att olika inblandade aktörer och nivåer, på såväl nationell som lokal nivå, hade olika bild av vad projektet skulle leda till. Framför allt handlade det om

---

<sup>19</sup> Socialstyrelsen (2012), *Om implementering*



tre olika perspektiv. Det första perspektivet var det arbetsmarknadspolitiska, som framför allt såg till ett behov av att förflytta den prioriterade målgruppen från arbetslöshet till arbete. Det andra perspektivet var det arbetsgivarpolitiska, som framför allt såg ett behov kopplade till att kommunernas arbetsgivare skulle ha tillgång till rätt kompetens. Det tredje perspektivet var vård- och omsorg, som framför allt såg till de mer specifika behoven hos personer med funktionsnedsättning.

Att identifiera och tydligt uttala behovet ökar möjligheterna att lyckas med en implementering. När behoven är diffusa eller outtalade försämras förutsättningarna. Man ökar då risken att möta argument som "varför ändra på något som fungera bra?" Det kan i den här fasen behövas någon form av objektiva data som belyser behoven "svart på vitt". Till exempel kan det vara statistik som belyser den demografiska utvecklingen, kompetensförsörjningsbristen i välfärden eller kostnader för försörjningsstöd och utanförskap. I denna fas behöver det också formuleras tydliga mål för en implementering av de nya arbetssätt, metoder eller kunskaper som förväntas komma ur en insats. Målen behöver vara så tydliga att de inte kan missförstås.

### 5.3.2 Installation

Den andra fasen i Fixens förändringsprocess är *installation*. Den här fasen handlar om att säkra nödvändiga resurser för att införa ett nytt arbetssätt, metod eller kunskap. Det handlar också om att förankra behovet av en förändring i de delar av en organisation som kommer att beröras av förändringen. Utgångspunkten i den här fasen är att de som inte är med kan bli emot, på grund av missförstånd om vad ett förändringsarbete syftar till. Grundläggande frågor att tydliggöra i ett förankringsarbete är: Varför? På vilket sätt? Vilka berörs? Vilka resurser finns respektive behövs? Vad krävs av mig? Vad krävs av organisationen? Vilka potentiella hinder och framgångsfaktorer finns?

Utvärderingen visar att projektet stött på utmaningar även i förankringsarbetet. I processutvärderingen diskuterades det att det till viss del saknats ett aktivt ägarskap i hela styrkedjan i flera av de lokala delprojekten. Framför allt handlade det om att det hade varit svårt för delprojekten att engagera vissa funktioner i projektet i tillräckligt stor utsträckning. Framför allt handlade det om att det varit svårt för projekt som har sin organisatoriska hemvist på arbetsmarknadsenheten, att involvera HR. Det finns även exempel på att delprojekten hade svårt att i tillräcklig utsträckning involvera Arbetsförmedlingen – något som till stor del uppgavs bero på den omfattande omorganisering som skett, och sker, på arbetsförmedlingen parallellt med projektets genomförande.

Processutvärderingen visade vidare att det varit utmanande att i tillräcklig omfattning engagera personer på olika organisatoriska nivåer i projektets genomförande. Bland annat har vissa delprojekt haft svårt att engagera projektets styrgrupp (där representanter från kommunledning återfinns) i det operativa och strategiska arbetet med projektet. Vilket i sin tur lett till att det finns projektledare som, i alla fall periodvis, upplevt sig relativt ensamma i projektets genomförande. I intervjuer betonas även vikten av, som utmaningen i, att förankra utvecklingsarbetet politiskt. Så här uttrycker sig en lokal styrgruppsrepresentant:

*Viktigt att säkerställa att det finns nämnder som ansvarar för frågan. Att det finns en politisk vilja. Det måste finnas en vilja. Antingen får man skapa viljan genom att synliggöra behoven, eller redan ha den. Och mål att stödja sig mot. Det tror jag är viktigt för att lyckas.*

### 5.3.3 Användning

Den tredje fasen handlar om att säkra förutsättningar för att de metoder och arbetssätt som utvecklas och testas inom ramen för ett projekt också ska kunna användas när projektet avslutats. Ytterst handlar det om att säkra att det finns resurser och kompetens att använda metoden/arbetssättet/lärdomarna på rätt sätt. Vem ska till exempel säkra metodtrogenhet genom att tillse att kunskap om en viss metod/arbetssätt upprätthålls (genom till exempel fortsatta kompetensutvecklingsinsatser), att digitala plattformar underhålls och så vidare?

I Fler vägar in – breddad rekrytering handlar den här fasen framför allt om att säkra att det finns resurser som kan ta emot och fortsätta utveckla och arbeta med AKR-modellen, framtagna rekryteringsprocesser och utvecklingsarbete kring tillgängliga arbetsplatser, såväl på lokal som nationell nivå. Det är utvärderarnas bild att det vid tiden för utvärderingen inte är tydligt vem som kommer ta vidare arbetet med de arbetssätt som utvecklats inom ramen för projektet, varken på lokal eller nationell nivå, och att detta är en viktig fråga att diskutera vidare under höstens arbete med implementering.

På lokal nivå har diskussionen framför allt handlat om vilken förvaltning eller del av organisationen som bör äga frågan kring strategierna *använd kompetensen rätt* och *breddad rekrytering* framåt – och således även bör ta arbetet med att vidareutveckla metoder och arbetssätt från projektet vidare. Som tidigare diskuterat har ägarskapet för projektet legat på olika förvaltningar i de olika kommunerna. I fem kommuner har AME drivit arbetet, i två kommuner har projektet drivits av HR centralt och i en kommun har projektet legat under social- och omsorgsförvaltningen. Några lokala projektledare och representanter från lokala styrgrupper resonerar kring att arbetet med använd kompetensen rätt och breddad rekrytering bör drivas centralt i kommunerna framöver, till exempel av en central HR-funktion eller kommunstyrelseförvaltningen. Alternativt att arbetet behöver fortsätta att drivas i samverkan mellan de förvaltningar som arbetat tillsammans inom ramen för projektet. De som oftast lyfts fram som viktiga aktörer även framöver är HR, arbetsmarkandsförvaltningen, social- och omsorgsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen. Det lyfts även fram att det är av stor vikt att förankra arbetet i centrala strategier, till exempel kompetensförsörjningsstrategi eller inkluderingsstrategi. En lokal styrgruppsrepresentant uttrycker sig på följande vis:

*Jag är sektorchef på sektor välfärd. Så det är jag och sektorchefskollegorna, HR-direktören och kommundirektören som behöver driva arbetet vidare efter projektet. Det kommer säkert vara svårt, men vi måste göra det tillsammans.*

Aspekter som kan spela in och göra att varje kommun behöver utgå från sina egna förutsättningar är till exempel kommunernas storlek och hur de är organiserade. I större kommuner finns det i regel centrala HR-avdelningar med en HR-direktör, medan mindre kommuner oftast inte är organiserade på ett sådant sätt. Det skiljer sig också mellan kommunerna avseende om det finns en central kompetensförsörjningsstrategi, eller om det strategiska kompetensförsörjningsarbetet sker på respektive förvaltning.

För att skapa goda förutsättningar för användning från start har ett antal kommuner tydligt uttalat från start att de velat att utvecklingsarbetet inom projektet i så stor utsträckning som möjligt skulle drivas av ordinarie personal inom ordinarie strukturer. Två exempel på detta sätt att arbeta är Gävle och Örebro. En representant från Örebros styrgrupp uttrycker sig på följande vis kring detta:

*En viktig del vi tänkte på från början var att jobba in utvecklingsarbetet som skedde i projektet i de ordinarie strukturerna. Att använda våra ordinarie resurser men ställa om deras arbete något.*

Det är utvärderarnas bild att diskussionen på nationell nivå dels handlar om vilken roll SKR bör och/eller kan ta för att driva utvecklingsarbetet vidare framöver, dels var i organisationen frågan i så fall bör ligga.

#### **5.3.4 Vidmakthållande**

Den fjärde och sista fasen handlar om att säkra förutsättningar för en organisation att vidmakthålla ett nytt arbetssätt, metod eller kunskap. I det här arbetet är det viktigt att följa resultaten av utvecklingsarbetet, och kunna skilja på problem eller förbättringsbehov som beror på

implementeringsprocessen, på metoden i sig eller på kompetens, organisation och ledarskap. Detta för att minimera risken att "kasta ut barnet med badvattnet".

Det är utvärderarnas bild att detta är en fråga som behöver diskuteras på såväl nationell som lokal nivå i samband med implementeringsdiskussioner under hösten 2020. Diskussionen hör nära ihop med den kring att säkra användning, och handlar till stor del om vem som ska ansvara för utvecklingsarbetet på lokal och nationell nivå framöver.

## 6 WSP:S SAMLADE SLUTSATSER OCH MEDSKICK FÖR DET FORTSATTA ARBETET

I följande kapitel presenteras WSP:s samlade slutsatser. Slutsatserna bygger på analysen av projektets arbete med att skapa tjänster, dess resultat på individ- och organisationsnivå, arbete med de horisontella principer, samt förutsättningar för implementering.

Kapitlet avslutas med WSP:s medskick för det fortsatta arbetet med att ta tillvara på projektets lärdomar och resultat.

### 6.1 SAMLADE SLUTSATSER

#### **6.1.1 *Arbetsätten som utvecklats kan bidra till att lösa aktuella och framtida kompetensförsörjningsutmaningar utifrån tre perspektiv***

Samlat visar utvärderingen att de arbetssätt som utvecklats och testats i projektet kan bidra till aktuella och framtida kompetensförsörjningsutmaningar utifrån minst tre olika perspektiv. Nedan presenteras perspektiven och exempel från projektet som styrker att det kan betraktas som ett möjligt bidrag till kompetensförsörjningen.

- 1. Arbetsdelning leder till nya yrkeskategorier.** Detta kan möjliggöra verksamhetsutveckling, större personalmix, potentiellt lägre personalkostnader och ökad effektivitet. I en av förskolorna i Gävle kommun arbetar man utifrån att rekryteringen av förskolestöden, och de nya arbetssätt detta möjliggjort, kan leda till att färre personer kan klara samma arbetsuppgifter inom förskolan framöver. Detta menar man vidare är en förutsättning för att klara den brist på förskollärare kommunen redan upplever tror kommer att förvärras framöver. I Skövde kommun har det tagits fram ett räkneexempel som påvisar hur arbetet med AKR och nya yrkeskategorier kan leda till en ökad personalmix på en vårdenhet, som i sin tur kan möjliggöra ett ökat antal anställda. Exemplet visar att en vårdenhet, genom att efterfråga större personalmix, kan gå från 18 till 19 anställda, och samtidigt minska sina personalkostnader.
- 2. Arbetsdelning leder till förbättrad arbetsmiljö genom tydliggörande av roller och arbetsuppgifter.** En god arbetsmiljö är viktig för att befintliga medarbetare ska trivas och utvecklas på arbetsplatsen samt för att förebygga sjukfrånvaro. Det kan också bidra till att arbetsplatsen är attraktiv vid rekrytering. I Örebro kommun använder HR-avdelningen AKR-metoden som ett verktyg för att förbättra arbetsmiljön på kommunala arbetsplatser. Vidare är det flera av delprojekten som vittnar om den här typen av resultat till följd av arbetsdelning.
- 3. Breddade rekryteringsprocesser möjliggör rekrytering av en större andel av kommunens invånare.** Kräver ett parallellt arbete med tillgängliga arbetsplatser och eventuellt kompetenshöjande insatser. Örebro kommun har tagit fram och dokumenterat en

alternativ rekryteringsväg för rekrytering genom matchning till kommunens verksamheter. Rekryteringsvägen kan användas för såväl nya som befintliga tjänster i kommunen och beskriver de olika steg från beslut om vakansprövning till att en ny medarbetare anställts på ett AB-avtal. Processen beskriver bland annat den samverkan som behöver ske mellan kommunen som arbetsgivare (genom rekryterande enhet) och kommunen som arbetsmarkandsaktör (genom AME och AF). Att skapa förutsättningar för inkluderande arbetsplatser identifieras som en viktig delprocess.

### **6.1.2 Projektet har bidragit till att skapa och testa nya tjänster i kommunala verksamheter**

Slututvärderingen visar att det från början inte varit tydligt uttalat när en tjänst kan sägas ha skapats i projektet, vilket lett till att kommunerna haft olika utgångspunkt i den frågan. I vissa kommuner har en tjänst betraktats som framtagen när den tillsatts, oavsett avtalsform. I andra kommuner har det varit en förutsättning att tjänsten ligger under ett AB-avtal för att den ska sägas vara skapad. I en av kommunerna har ambitionen redan från början varit att rekrytera till AB-anställningar direkt, medan resterande kommuner har använt sig av båda avtalsformerna, alternativt rekryterat på BEA-avtal med plan för att tjänsterna sedan ska övergå till AB-avtal.

Vid tiden för utvärderingen har det skapats och testas totalt 56 tjänster i 74 olika verksamheter inom ramen för projektet. Tjänsterna har tillsatts av cirka 133 personer, varav cirka 22 är anställda under ett AB-avtal och 111 är anställda under ett BEA-avtal. För flera av dessa 111 tjänster uppges det finnas en plan för att tjänsterna ska övergå till AB-avtal på längre sikt.

Det är utvärderarnas bild att det är en kärnfråga för projektets bidrag till att förändra strukturer och skapa en långsiktig väg in i välfärdsjobben att tjänsterna som skapas är reguljära, alternativt att det finns en tydlig plan för hur de ska övergå till en reguljär tjänst. Om tjänsterna är utformade som BEA-anställningar eller praktikanställningar, kan de fortfarande vara "nya" i den bemärkelse att de tagits fram utifrån verksamheternas behov, men bidraget till strukturförändring bedöms som begränsat. Vidare bedöms anställningar via BEA-avtal inte möjliggöra den långsiktiga försörjning och utveckling för individer som varit målet med projektet.

### **6.1.3 Utmaningar kvarstår kopplat till att skapa reguljära tjänster för den prioriterade målgruppen**

Utvärderingen visar att utmaningar kopplat till att skapa långsiktiga och reguljära tjänster för den prioriterade målgruppen kvarstår. Av de 133 personer som har rekryterats till tjänster inom ramen för projektet tillhör 125 den prioriterade målgruppen. Endast 14 av dessa har vid tiden för utvärderingen anställts under ett AB-avtal, medan samtliga 8 personer som tillhör en annan målgrupp som står långt från arbetsmarknaden, har anställts under ett AB-avtal.

Som diskuterats i tidigare delrapporter har kommunerna haft olika utgångspunkt kopplat till vilken målgrupp de valt att fokusera på i arbetet med projektet. Utgångspunkten i de kommuner som valt att bredda sitt målgruppsperspektiv har varit att framtagna tjänster ska gå till de personer som är bäst lämpade för tjänsten, varpå man inte betraktat en persons funktionsnedsättning i sig som styrande. Vissa tjänster har därför gått till den prioriterade målgruppen, andra inte.

Utvärderingen visar att de tjänster som tillsatts av andra målgrupper lett till resultat i form av såväl nya arbetsmetoder kring arbetsdelning och rekrytering, som kvalitetshöjningar i verksamheterna. Dock har tjänsterna inte möjliggjort för kommunerna att undersöka frågor som handlar om vad det för mekanismer som hindrar just den prioriterade målgruppen från att delta på arbetsmarknaden – varpå lärdomar kring dessa mekanismer kan betraktas som begränsade i dessa kommuner.

#### **6.1.4 Framtagna tjänster är relevanta för delar av den prioriterade målgruppen**

Utvärderingen visar att framtagna tjänster framför allt utgörs av arbetsuppgifter som kan beskrivas som okvalificerade i sin karaktär. Detta kan delvis sägas ha varit syftet med projektet – då en av de utmaningar som identifierades i ansökan var att andelen arbeten med enkla arbetsuppgifter och låga krav på utbildning och formell kompetens har minskat kraftigt i arbetslivet, samtidigt som kraven på flexibilitet, eget ansvar och arbetstempo har ökat. Samtidigt är det utvärderarnas bild att det från början fanns en ambition i projektet att även skapa mer kvalificerade tjänster, vilket bedöms ha skett i mycket begränsad omfattning.

Analysen av vad det är för typ av tjänster som tagits fram är framför allt intressant utifrån vem tjänsterna kan betraktas som relevanta, intressanta och utvecklande för. Det har redan i tidigare utvärderingsrapporter konstaterats att projektets målgrupp kan betraktas som både bred och snäv. Bred i den bemärkelsen att personer inom målgruppen har olika behov, förutsättningar, utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet. Snäv i den bemärkelsen att betydligt fler målgrupper än personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan, kan vara relevanta för framtagna tjänster.

Utvärderingen visar att innehållet i tjänsten måste styra vem tjänsten är relevant för. Om arbetsuppgifterna i tjänsten består av kan betraktas som okvalificerade, är tjänsten primärt relevant för en person med låg utbildningsbakgrund och begränsad yrkeserfarenhet inom det specifika yrkesområdet. Detta gäller oavsett om personen i fråga har en kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan eller inte. Samtidigt kan på pappret okvalificerade arbetsuppgifter, kräva andra så kallade informella kompetenser. Till exempel social kompetens och stresstålighet – detta behöver också tas hänsyn till när tjänsterna tillsätts.

Tjänsterna kan alltså vara relevanta för projektets prioriterade målgrupp – men måste inte vara det. För att nå hela den prioriterade målgruppen – oavsett utbildningsnivå, är det framför allt breddade rekryteringsprocesser (till både nya och befintliga tjänster i kommunen) och tillgängliga arbetsplatser som behöver utvecklas vidare.

#### **6.1.5 Breddade rekryteringsprocesser har utvecklats och testats i projektet – men upplevda hinder för att skala upp processerna kvarstår**

Utvärderingen visar att "det nya" i de breddade rekryteringsprocesser som utvecklats i projektet består av två delar. För det första handlar det om att använda processer och samverkansstrukturer som vanligtvis används för att rekrytera arbetsmarknadspolitiska åtgärder, till att rekrytera till ordinarie tjänster. I praktiken har det handlat om att kommunen som arbetsgivare behöver samverka med AF och kommunernas arbetsmarkandsförvaltningar för att matcha personer som idag står utanför arbetsmarknaden till de tjänster som tagits fram inom ramen för projektet (alternativt till redan befintliga tjänster i kommunens verksamheter). Dels handlar det om att undanröja eventuella hinder i den ordinarie rekryteringsprocessen, som kan bidra till att personer från målgruppen utestängs från arbetsmarknaden (till exempel språkliga och/eller digitala hinder, hinder i intervjusituationer osv.).

En återkommande utmaning i projektet har varit hur arbetsrättsrättsliga frågor i rekryteringsförfarandet ska hanteras. Utvärderingen visar att flera kommuner har en kultur att endast rekrytera genom kompetensbaserade rekryteringsprocesser till reguljära tjänster – vilket i praktiken innebär att alla reguljära tjänster ska lysas ut. Detta, tillsammans med frågor kring företrädesrätt och LAS, har återkommande definierats som hinder för att tillgängliggöra framtagna reguljära tjänster för projektets prioriterade målgrupp, eller andra som står långt från arbetsmarknaden.

Det är utvärderarnas bild att projektet har påvisat att det inte finns några lagliga hinder för kommunerna att använda sig av breddade rekryteringsprocesser och matcha framtagna tjänster mot personer som till exempel befinner sig i arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Däremot visar utvärderingen att det finns ett fortsatt behov av att arbeta med förankring och kunskapspridning kring



detta i kommunernas verksamheter – för att möjliggöra en uppskalning av de processer som testats inom ramen för projektet.

### **6.1.6 Särskilda förutsättningar behöver finnas på plats för att tjänsterna ska möjliggöra ett nytt sätt att organisera arbetet i kommunala verksamheter**

Utvärderingen visar att de tjänster som har tagits fram inom ramen för projektet har bidragit till avlastning av befintlig personal, och till viss del kvalitetshöjningar, i samtliga verksamheter. Dock varierar det huruvida tjänsterna också har möjliggjort utveckling i form av nya arbetssätt och rollfördelning på de arbetsplatser som rekryterat till tjänsterna.

I projektet finns minst ett tydligt exempel på att arbetsdelning och framtagande av en ny yrkeskategori har lett till tydlig utveckling av befintliga verksamheter.<sup>20</sup> Exemplet avser de förskolestödjtjänster som tagits fram inom ramen för projektet i Gävle. Båda de förskolechefer som intervjuats i Gävle vittnar om att arbetet med AKR och rekryteringen av förskolestöden har möjliggjort nya arbetssätt och scheman, och tydliggjort roller i verksamheterna. Detta har i sin tur lett till att såväl förskolelärarna, barnskötarna och förskolestöden fått möjlighet att arbeta på toppen av sin kompetens och tid har frigjorts för bland annat pedagogisk undervisning, planering och kompetensutveckling.

Utvärderingen kan påvisa minst två förutsättningar som bör finnas på plats för att arbetsdelning och framtagna tjänster också ska leda till förändrade arbetssätt i verksamheterna:

- Det finns ett tydligt syfte och behov bakom arbetsdelningen och framtagandet av de nya tjänsterna. Syftet behöver vara förankrat hos såväl verksamhetsledningen och HR, som hos berörda fackföreningar. Syftet kan vara att arbetsdelningen ska leda till nya tjänster, men kan också vara att arbetsdelningen ska leda till ökad effektivitet och tydligare roller i befintlig verksamhet.
- Om arbetsdelningen ska leda till nya tjänster är det uttalat och förankrat att tjänsterna ska betraktas som en ny yrkeskategori som kan etableras som reguljära tjänster i kommunen. Annars riskerar arbetet "endast" leda till en rad arbetsuppgifter personalen vill ha avlastning med, utan att det finns en faktisk tjänst att rekrytera till. Den här typen av tjänster kan leda till så kallad "guldkant" i verksamheterna, men kan inte utgöra grund för faktiskt verksamhetsutveckling eller finansieras inom ordinarie budget.

### **6.1.7 Projektet har samlat arbetat för ökad tillgänglighet och minskad diskriminering**

Utifrån de horisontella principerna om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering visar utvärderingen att projektet framför allt har arbetat med ökad tillgänglighet och minskad diskriminering – medan perspektivet jämställdhet har nedprioriterats på såväl nationell som lokal nivå.

Utvärderingen visar att de mål som har formulerats kopplat till de horisontella principerna framför allt rör tillgänglighet utifrån målgruppen *personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan*. Utvärderingen visar vidare att projektet har arbetat för att möta dessa mål, såväl nationellt som lokalt – men att arbetets omfattning på lokal nivå har varierat mellan kommunerna. Som konstaterades redan i processutvärderingen är det primärt de kommuner som haft sin organisatoriska hemvist på arbetsmarkansförvaltningarna som aktivt arbetat med frågor kring tillgängliga och inkluderande arbetsplatser, medan de projekt som drivits från ett HR-perspektiv inte haft ett lika tydligt fokus på dessa frågor. Utvärderarnas bild är att de kommuner som har arbetat med tillgängliga och inkluderande arbetsplatser främst har gjort detta utifrån perspektivet individuellt stöd med anpassning, medan projektet på nationell nivå snarare utgått från perspektivet universellt utformade arbetsplatser. Utvärderingen visar att båda perspektiven har sina styrkor och svagheter och att den handbok kring

---

<sup>20</sup> WSP har besökt ett begränsat antal verksamheter inom ramen för utvärderingen – varpå det kan finnas fler liknande exempel i projektet.

tillgängliga arbetsplatser som tagits fram på nationell nivå är viktig för att samla ihop och sprida projektets erfarenheter kring de här frågorna.

Att jämställdhetsperspektivet nedprioriterats i projektet bedöms dels bero på att det, trots att jämställdhet inkluderats i analyser och problembeskrivningar, inte formulerats några specifika mål för projektets arbete med jämställdhet på nationell nivå. Dels har de andra två perspektiven överskuggat och betraktats som viktigare för att föra projektet framåt. Dock visar utvärderingen att jämställdhetsperspektivet är viktigt att beakta i ett fortsatt utvecklingsarbete – inte minst kopplat till individuellt stöd mot arbete genom till exempel Supported Employment-metodiken. Tidigare forskning och tidigare studier kring denna metod visar att det framför allt är män som gynnas av denna stödform. Det är därför viktigt att i ett fortsatt utvecklingsarbete noggrant följa upp hur stor andel av de framtagna tjänsterna som går till kvinnor, och hur många som går till män – samt om stödet som erbjuds kvinnor och män är olika effektivt för dessa båda grupper.

### **6.1.8 Det har skapats mycket kunskap i projektet – men löpande erfarenhets- och kunskapsutbyte har delvis begränsats av projektets omfattning**

Utvärderingen visar att projektet har lett till att en rad konkreta modeller och arbetssätt har utvecklats och testats på såväl nationell som lokal nivå. Bland de viktigaste kan nämnas Örebros AKR-metod och alternativa rekryteringsprocess, Skövdes kommunekonomiska beräkningsverktyg, Hudiksvalls stödmaterial "Hållbar anställning" och den handbok för rekryterande chefer som tagits fram av SKR, MFD och AF på nationell nivå. Vidare visar utvärderingen att projektet lett till en mängd lärdomar som kan ligga till grund för vidare utvecklingsarbete framöver.

Utvärderingen visar vidare att den löpande spridningen av lärdomar har varit en utmaning i projektet. Framför allt har det handlat om att, i tillräcklig omfattning, dela kunskap mellan lokal och nationell nivå, mellan lokala projekt, samt mellan referensgrupper kopplade till projektet och projektets nationella arbetsgrupp. Utvärderarna menar att detta bland annat har berott på omfattningen av projektet och bredden av frågor projektet hanterat. Processkartan som presenteras i avsnitt 1.2 illustrerar denna bredd och visar att projektet haft ambitioner att hantera allt från att identifiera och ta fram tjänster, till rekryteringsprocesser och utformning av tillgängliga arbetsplatser. Eftersom kommunerna arbetat utifrån olika förutsättningar, utgångspunkter och tidigare erfarenheter, och påbörjat sitt arbete i olika delar av processkartan, har erfarenheter från de olika projekten upplevts som olika relevanta att ta del av när de uppstått.

### **6.1.9 Projektet kan påvisa arbetssättens potential att leda till kommunekonomiska vinster**

Ett av projektmålen är att de nya tjänsterna skapar vinster för individ, kommun och samhälle. Indikatoren för detta mål är att en samhällsekonomisk analys av konsekvenserna av tjänsterna görs på lokal nivå, som belyser faktorer utifrån ett individuellt, kommunalt och samhälleligt perspektiv. Utvärderingen visar att det har tagits fram ett beräkningsverktyg för att kunna påvisa kommunekonomiska vinster med arbetsdelning och nya tjänster inom ramen för projektet. Däremot tar beräkningsverktyget inte hänsyn till de individuella och samhälleliga perspektiven.

De beräkningar som, vid tiden för utvärderingen, gjorts med hjälp av beräkningsverktyget visar att det finns potential för de arbetssätt som utvecklats inom ramen för projektet att leda till kommunekonomiska vinster. Framför allt genom att personer som idag står utanför arbetsmarknaden med någon typ av kommunal försörjning, förflyttas in i kommunalt arbete för att avlasta befintlig personal och bidra till att lösa kompetensförsörjningsutmaningarna. Ytterligare beräkningar behöver göras under hösten för att visa på de samlade kommunekonomiska vinsterna med de tjänster som tagits fram inom ramen för projektet.

### **6.1.10 En lyckad implementering förutsätter fortsatt strategiskt arbete med förankring och spridning – såväl lokalt som nationellt**

För att lyckas med det strategiska implementeringsarbetet framåt, är det utvärderarnas bild att de lokala delprojekten, såväl som projektet på nationell nivå, behöver samla strategiska aktörer (ledande tjänstemän och politiker) för att dels förankra erfarenheter från projektet, dels diskutera behovet av ett fortsatt utvecklingsarbete framåt. Ett sådant implementeringsarbete kan till exempel utgå från diskussioner kring följande tre implementeringsfaser:

- **Behovsinventering** – identifiera och var överens om vilka behov en insats ska möta, och uttala dessa i form av konkreta och mätbara mål. Ta hjälp av objektiva data som belyser behoven "svart på vitt". Till exempel kan det vara statistik som belyser den demografiska utvecklingen, kompetensförsörjningsbristen i välfärden eller kostnader för försörjningsstöd och utanförskap.
- **Installation** – säkra nödvändiga resurser för att införa ett nytt arbetssätt, metod eller kunskap. Förankra behovet av ett förändrat arbetssätt i de delar av organisationen som kommer beröras av eventuella förändringar. Grundläggande frågor att tydliggöra i förankringsarbetet är: varför? På vilket sätt? vilka berörs? vilka resurser finns respektive behövs? vad krävs av mig? vad krävs av organisationen? samt vilka potentiella hinder och framgångsfaktorer finns?
- **Användning** - säkra att det finns resurser och kompetens att använda de metoder/arbetssätt/lärdomar som tagits fram på rätt sätt. Vem ska till exempel säkra metodtrogenhet genom att tillse att kunskap om en viss metod/arbetssätt upprätthålls (genom till exempel fortsatta kompetensutvecklingsinsatser), digitala plattformar underhålls och så vidare?

WSP:s samlade utvärderingsinsatser visar att projektet haft, och fortfarande har, utmaningar kopplat till samtliga faser. En återkommande utmaning har till exempel varit att enas om vilket behov projektet ska bidra till att möta, men det har också identifierats utmaningar kopplat till förankring hos ledning och hos politiker lokalt.

Utvärderingen visar att det strategiska förankringsarbetet i projektet har utvecklats i och med den uppdelning av projektledarskapet som skedde årsskiftet 2019/2020. Uppdelningen har dels möjliggjort en ökad närvaro i de lokala projekten, dels ett utökat strategiskt tänkt kring hur projektet behöver arbeta framåt för att lyckas med implementering av projektresultaten. Dock kvarstår det frågetecken i projektet, på såväl lokal som nationell nivå, kring vem som bör driva arbetet med projektets lärdomar vidare.

### **6.1.11 Projektet behöver förhålla sig till pågående Coronapandemi**

Utvärderingen visar att den, vid tiden för utvärderingen, pågående Coronapandemin har påverkat projektets förutsättningar för spridning av resultat i samband med projektavslut. Pandemin har på kort sikt lett till inställda konferenser och spridningsaktiviteter såväl lokalt som nationellt. Utvärderingen visar vidare att förankringsarbetet kring projektets arbetssätt och resultat kan påverkas negativt av den pågående pandemin. Framför allt lyfts utmaningar kopplade till att ledande tjänstemän och politiker på kommunal och nationell nivå kommer ha fullt upp att hantera frågor som upplevs mer akuta – och därför riskerar att inte vara mottagliga för projektets resultat på samma sätt som annars varit fallet. Vidare lyfts risken för ytterligare undanträngning för projektets prioriterade målgrupp när arbetslösheten ökar brett hos befolkningen.

Samtidigt visar utvärderingen att pandemin, och den förlängning av projektet den framtvingat, kan gynna projektets arbete med spridning och implementering på längre sikt. Dels kan pandemin ha bidragit till att uppmärksamma den kompetensbrist kommunerna står inför, och fungerat som en ögonöppnare för att det krävs ett aktivt arbete med kompetensförsörjning. Dels har förlängningen av projektet möjliggjort ett fördjupat arbete med förankring såväl lokalt som nationellt under hösten 2020.



## 6.2 MEDSKICK FÖR ARBETET FRAMÅT

Utvärderarnas övergripande medskick för arbetet framåt är att ytterligare intensifiera arbetet med förankring och spridning av projektet under hösten 2020. Framför allt handlar det om att arbeta vidare med följande delar

### 6.2.1 *Samla ihop de lärdomar, verktyg och erfarenheter som skapats i projektet*

Detta medskick handlar dels om att samla in rapporter och dokumentation från projektets samtliga delar, såväl nationellt som lokalt, och skapa ett tillgängligt kommunikationsmaterial. Dels handlar det om att plocka upp viktiga lärdomar för såväl den nationella som lokala arbetet framåt. Exempel på sådana lärdomar kan vara:

- att samverkan mellan kommunen som arbetsgivare (rekryterande verksamheter och HR) och kommunen som arbetsmarknadsaktör är en viktig framgångsfaktor för att lyckas med ett utvecklingsarbete kring breddad rekrytering
- att det, utifrån regler kring företrädesrätt och LAS, går att matcha personer som befinner sig i arbetsmarknadsåtgärder till reguljära tjänster
- att tjänster som skapas genom arbetsdelning kan vara relevanta för personer med kognitiv funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan, men inte måste vara det. Samt att tjänsterna kan vara relevanta för en betydligt bredare målgrupp
- att tillgängliga och inkluderande arbetsplatser och arbetsplatsnära stöd är viktiga komponenter för att lyckas med breddad rekrytering gentemot projektets prioriterade målgrupp

En viktig del i detta arbete är WSP:s rapport *Samlade erfarenheter från projektet Fler vägar in – Breddad rekrytering (2020)*. Denna rapport bör betraktas som ett levande dokument som kan utvecklas, fyllas på med erfarenheter och spridas under höstens fortsatta arbete med projektet.

### 6.2.2 *Samla strategiskt viktiga aktörer för diskussioner kring det fortsatta arbetet framåt*

Ett viktigt arbete under hösten 2020 är att samla berörda strategiska aktörer på såväl nationell som lokal nivå för att diskutera hur lärdomar från projektet kan implementeras i ordinarie verksamhet – och vem som bör driva arbetet vidare. Erfarenheter från projektet har visat att en gemensam bild av varför ett utvecklingsarbete behövs, en behovsinventering, är en viktig utgångspunkt för sådana diskussioner.

Vidare lämnade WSP redan i processutvärderingen en rekommendation som handlade om att SKR, utifrån den kunskap som finns idag, behöver sätta ner foten kring vilken förändring projektet kan bidra till på nationell och lokal nivå framåt. Samt kring hur projektet kopplar an till andra pågående satsningar och strategier SKR arbetar med, samt andra nationella satsningar som akademikerförbundets arbete kring universellt utformade arbetsplatser. Det handlar även om att tydliggöra vilka av projektets involverade samverkansaktörer och berörda avdelningar som ska arbeta vidare med projektets lärdomar och resultat efter projektets avslut, och hur detta bäst bör ske.

### 6.2.3 *Säkerställ att det finns förutsättningar att använda det kunskapsmaterial och de verktyg som tagits fram i projektet*

Detta medskicka handlar om att skapa förutsättningar för framtida mottagare, på såväl nationell som lokal nivå, att agera utifrån det kunskapsmaterial och de verktyg som tas fram och sprids genom projektet. För att nya arbetssätt ska få avsedd effekt måste de användas på rätt sätt. I

implementeringsforskningen har följande framgångsfaktorer identifierats som viktiga för att lyckas med användning av ett nytt arbetssätt:<sup>21</sup>

- kompetens hos användarna
- en stödjande organisation
- ett effektivt ledarskap

Utbildning och handledning av personalen viktiga komponenter i en implementeringsprocess. Kopplat till projektet kan det till exempel handla om att utbilda och handleda berörd personal i hur AKR-modellen kan användas eller inkludera frågor kring universellt utformade arbetsplatser och funktionsnedsättning i kommunernas chefsutbildningar.

Organisatoriskt stöd och ett effektivt ledarskap handlar om system som kan ge återkoppling om hur arbetssätten fungerar för dem som använder dem. Det kan också handla om att det finns en samordning mellan berörda verksamheter och om att det finns finansiering och politiskt stöd för ett förändringsarbete. Kopplat till projektet kan det till exempel handla om att det är tydligt vem som ansvarar för att driva det fortsatta arbetet med använd kompetensen rätt och bredda rekryteringen vidare (på såväl nationell som lokal nivå), samt att arbetet är förankrat politiskt.

#### **6.2.4 Ta tillvara på erfarenheter från projektets genomförande inför eventuellt kommande projektsatsningar**

Projektet har som diskuterats ovan varit mycket omfattande i sina målformuleringar – vilket både gynnat och missgynnat projektet. Samtidigt som det bidragit till att göra projektet svårstyrt, har det lett till en helhetsbild och bredd av lärdomar som annars inte hade uppnåtts. Ändå är det utvärderas medskick att ett fortsatt utvecklingsarbete kring strategierna *använd kompetensen rätt och breddad rekrytering* med fördel kan delas upp i två olika utvecklingsarbeten. Ett som fokuserar på att ta vidare strukturella lärdomar kring att arbetsdela och ta fram nya tjänster som en del av den kommunala kompetensförsörjningen, och ett som fokuserar på lärdomar kring vad som krävs för att lyckas med en breddad rekryteringsprocess – och vilka målgrupper som kan vara aktuella för en sådan. Det sista perspektivet handlar i hög grad även om att fortsätta arbetet med att undersöka den prioriterade målgruppens särskilda förutsättningar, till exempel avseende bemötande, attityder och tillgänglighet på arbetsplatser.

Det finns också lärdomar att dra kopplat till projektets organisering. Den första handlar om hur ett projektledarskap för ett såpass omfattande projekt riggas. Utvärderingen visar att ett delat projektledarskap, där en har mer ansvar för operativa delar och en för mer strategiska frågor, varit framgångsrikt. Detta är också WSP:s erfarenhet från andra större samverkansprojekt.

Den andra delen handlar om hur man bäst skapar goda förutsättningar för kunskaps- och erfarenhetsutbyte i ett samverkansprojekt med många ingående aktörer och nivåer. Utvärderingen visar att en mer vägledande hållning från SKR:s sida från start – hade kunnat bidra till bättre synk i delprojektens parallella utvecklingsarbete. Detta, tillsammans med fler regelbundna avstämningar mellan nationell och lokal nivå (liknande de digitala möten som hållits under våren 2020), kan i framtida projekt leda till att potentialen i att åtta kommuner arbetar med samma frågor parallellt – utnyttjas bättre.

#### **6.2.5 Fortsätt samverka kring projektets frågeställningar**

Detta medskick handlar om att fortsätta arbetet med att stötta de kommuner som deltagit i projektet med förankrings- och implementeringsarbete. Det kan till exempel handla om att ta fram relevant statistik för att motivera ett fortsatt utvecklingsarbete och stötta i initiering av

---

<sup>21</sup> Socialstyrelsen (2012), *Om implementering*

implementeringsworkshops under hösten 2020. Efter projektet kan det handla om att skapa förutsättningar för att det nätverk av kommuner och andra samverkansaktörer som byggts upp genom projektet, kan leva vidare. Arbetet som pågått i projektet beskrivs av många befinna sig i startgroparna – varför det är av stor vikt att erfarenhetsutbyte och lärande fortsätter.

I ett fortsatt utvecklingsarbetet (i projektform eller med annan finansiering) ser utvärderarna att arbetet skulle gynnas av att fördjupas inom mer avgränsade delar.

### **6.2.6 Fortsätt följa upp nyckeltal**

Det sista medskicket handlar om vikten av att fortsätta följa upp nyckeltal kopplat till tjänster som skapas genom de arbetssätt som testats i projektet. Tabellen i bilaga 1 är en bra start för denna uppföljning, men behöver till exempel kompletteras med hur många tjänster som gått (och fortsatt går) till kvinnor respektive män. WSP föreslår att (minst) följande nyckeltal även fortsatt följs upp såväl aggregerat på nationell nivå, som i respektive kommun:

- Antal framtagna tjänster
- Antal tjänster som går till prioriterad målgrupp
- Antal tjänster som går till andra målgrupper samt vilka dessa målgrupper är
- Antal tjänster under BEA-, respektive AB-avtal
- Antal tjänster som går till män respektive kvinnor
- Tjänsternas innehåll (typ av arbetsuppgifter)
- Typ av arbetsgivare

## BILAGA 1 – FRAMTAGNA OCH TESTADE TJÄNSTER PER KOMMUN

Tabell 3 Tjänster som, vid tiden för utvärderingen, tagits fram och testats inom ramen för projektet.

Kommun	Antal nya tjänster	Typ av tjänst och verksamhet	Antal verksamheter	Antal personer i tjänster (vid tiden för utvärderingen)	Avtalsform	Målgrupp
Borås	9	Resursperson på grundskola Bilvård på social- och omsorgsförvaltningen Verksamhetsstöd på arbetslivsförvaltningen Arkivarie på kommunens centrala arkiv Arkivarie på social- och omsorgsförvaltningen Resursperson på kommunalt badhus Stöd till vaktmästare på kommunala bostadsbolaget Resurs på kommunal skola årskurs 1–9 Resurs inom hemtjänsten	10	11	2 på AB-avtal 9 på BEA-avtal (med plan om förlängning på AB enligt trestegsmodell)	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp
Falkenberg	9	Äldrestödjare och städ i äldreomsorgen Bilvård inom hemtjänsten Förskolestöd i förskolan Köksresurs i äldreomsorgen Kök/administration i Vuxenutbildningen Fastighetsskötsel inom skola Administratör i stadshuset Köksvärd inom skolan Skolvärd/assistent grundskola	11	11	2 på AB-avtal 9 på BEA-avtal med osäker övergång till AB-avtal	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp
Gävle	1	Förskolestöd i kommunal förskola	3	5	5 på AB-avtal	Samtliga tjänster till annan målgrupp utanför arbetsmarknaden
Hudiksvall	8	Tillgänglighetsinventerrare (Stöd till Tillgänglighetsstrateg) Serviceassistent på äldreboende	4	5	5 på AB-avtal	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp

		Serviceassistent inom Bilpoolen Stöd till verksamheter (viss arkivering och diarieföring)				
Karlskoga	5	Serviceassistent Vård- och omsorg Husvård inne vård- och omsorg Cafévårdinna skolan Utelag vaktmästare på AME Serviceassistent i produktionskök kost.	7	18	1 på AB-avtal 17 på BEA-avtal	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp
Skövde	10	Serviceassistenter inom: Förskola Grundskolan Gymnasium Äldreboende Boendestödsavdelningen Träffpunkter Konstenheten Arbetsavdelningen	10	39	4 på AB-avtal 35 på BEA-avtal med plan om förlängning på AB-avtal	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp (har haft totalt 248 serviceassistenter i anställning, varav 39 från den prioriterade målgruppen och resterande från annan målgrupp utanför arbetsmarknaden)
Stockholm	13	Assistent på daglig verksamhet. Administratör på HR-nämnd och kansli Assistent på sim och idrottshall Medhjälpare vid Idrottsplats Köksassistent vid grundskola Bokuppsättare på stadsbibliotek Fastighetsskötare fastighetsbolag Medhjälpare vid förskola Framtagare vid Stadsarkiv Medhjälpare vid grundskola Assistent vid lokalservice inom staden Medhjälpare vid servicehus Administratör på VO-insatser	26	39	Samtliga på BEA-avtal	Samtliga tjänster till prioriterad målgrupp

Örebro	1	Servicebiträde inom vård och omsorg	3	5	3 personer vid 1 boende på AB-avtal 2 personer på olika boenden på BEA-avtal, med plan på förlängning på AB-avtal	Två tjänster till prioriterad målgrupp Tre tjänster till annan målgrupp utanför arbetsmarknaden
<b>Tot.</b>	<b>56</b>		<b>74</b>	<b>133</b>	<b>22 tjänster på AB-avtal</b> <b>111 tjänster på BEA-avtal</b>	<b>125 tjänster till prioriterad målgrupp (varav 14 på AB-avtal)</b> <b>8 tjänster till annan målgrupp utanför arbetsmarknaden (varav samtliga på AB-avtal)</b>



## VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag. Vi verkar på våra lokala marknader med stöd av global expertis. Som tekniska experter och strategiska rådgivare har vi tillgång till ingenjörer, tekniker, naturvetare, planerare, utredare och miljöspecialister liksom professionella projektörer, konstruktörer och projektledare. Vi erbjuder hållbara lösningar inom Hus & Industri, Transport & Infrastruktur och Miljö & Energi. Med drygt 39 000 medarbetare på 500 kontor i 40 länder medverkar vi till en hållbar samhällsutveckling. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare. [wsp.com](http://wsp.com)

**WSP Sverige AB**  
Box 574  
201 25 Malmö  
Besök: Jungmansgatan 10

T: +46 10 7225000  
Org nr: 556057-4880  
Styrelsens säte: Stockholm  
[wsp.com](http://wsp.com)

