

SLUTRAPPORT

UTVÄRDERING KICK OFF

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	3
1.1 Om projektet Kick Off.....	3
1.2 Swecos utvärderingsuppdrag.....	4
1.3 Metod och genomförande av utvärderingen.....	4
1.4 Disposition av rapporten.....	5
2. UTGÅNGSLÄGE OCH FÖRÄNDRINGSLOGIK.....	5
2.1 Sammanfattning av nulägesanalys.....	5
2.2 Nulägesanalysens Rekommendationer för det fortsatta arbetet.....	6
3. GENOMFÖRANDE OCH AKTIVITETER.....	8
3.1 Deltagande arbetsplatser och rekrytering.....	8
3.2 Inspirationsföreläsningar.....	10
3.3 RekryteringsUtbildningar för Chefer och HR.....	11
3.4 Workshoper för medarbetare.....	12
3.5 Tillkomna aktiviteter under projektets gång.....	12
3.6 Organisering och styrning av projektet.....	13
3.7 Omställning utifrån coronapandemin.....	14
4. RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE.....	15
4.1 Kunskap.....	15
4.2 Attityder.....	18
4.3 Beteende.....	20
4.4 Långsiktighet och hållbarhet.....	25
4.5 Måluppfyllelse.....	26
5. UTVÄRDERINGENS AVSLUTANDE ANALYS.....	28

1. INLEDNING

1.1 OM PROJEKTET KICK OFF

Projektet Kick Off är ett kompetensutvecklingsprojekt i västra Skaraborg som syftar till att öka kunskapen om hur diskriminering kan förhindras och lika rättigheter och möjligheter främjas. Projektägare var från början Samordningsförbundet Västra Skaraborg som under projektiden har omvandlats till Samordningsförbundet Skaraborg. Projektets genomförandefas pågick från september 2019 till och med mars 2021.

Kick Off har genom inspirationsföreläsningar, rekryteringsutbildningar och workshopar ämnat att utöva påverkan på diskriminerande normer och strukturer på arbetsplatser. Målgrupper för projektet har varit både medarbetare och chefer vid arbetsplatser inom offentlig och privat verksamhet. Fokus i samtliga insatser har legat på områdena jämställdhet, diskriminering, kommunikation och normkritik. Förhoppningen för projektet har varit att bidra till långsiktiga attityd- och beteendeförändringar vilket i slutändan kan stärka arbetslivets inkluderande dimension.

Projektet har satt upp ett antal resultatmål och förväntade kortsiktiga effekter från genomförandet:

Resultatmål

- Projektdeltagarna har ökad kunskap om och förståelse för diskriminering, jämställdhet, normkritiskt förhållningssätt och kommunikation.
- Projektdeltagarna har en ökad insikt i mångfalds- och diskrimineringsfrågornas komplexitet.
- Strukturer som kan diskriminera i arbetslivet är synliggjorda och utmanade.
- Deltagande arbetsgivare har förbättrade policys och styrdokument som beaktar diskrimineringsgrunder och jämställdhet vid rekrytering.
- Deltagande chefer och HR har teoretisk kunskap och praktiska verktyg i hur man rekryterar fördomsfritt.

Kortsiktiga effekter

- Deltagande arbetsplatser är i större utsträckning positiva till inkludering och mångfald.
- Rekryteringsprocesser och rekryteringar som sker är i större utsträckning fördomsfria.
- Deltagande arbetsplatser arbetar aktivt för att främja breddad rekrytering och för inkludering på arbetsplatsen.

1.2 SWECOS UTVÄRDERINGSUPPDRAG

Sweco har löpande utvärderat och följt projektet Kick Off. I september 2019 avrapporterade Sweco en nulägesanalys av projektet. Därefter har Sweco regelbundet haft kontakt med projektledaren under genomförandets gång för att ge stöd och diskutera olika vägval för projektet. Utvärderingens roll har varit att:

- Fortlöpande och självständigt bidra med väl underbyggd kunskap till projektägaren och projektorganisationerna om projektets utveckling och behov.
- Ligga till grund för lärande inom projektorganisationerna, både under projektgenomförandet och efter avslutat projekt.
- Bidra med väl underbyggd kunskap till Svenska ESF-rådet.

Utöver den inledande nulägesanalysen har Sweco under projektets gång även gjort deltagandeobservationer vid några projektaktiviteter. I juni 2020 återrapporterade Sweco reflektioner och analys utifrån deltagarobservationer samt genomgång av utvärderingsenkäter från projektets aktiviteter.

Under våren 2021 har slututvärderingen av Kick Off genomförts. Resultaten och analysen från slututvärderingen presenteras i denna rapport.

1.3 METOD OCH GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN

Under våren och sommaren 2019 genomfördes en nulägesanalys av Kick Off. För nulägesanalysen genomförde Sweco 13 intervjuer med representanter ut styr- och referensgrupp samt projektgrupp. Därtill granskades dokument och skriftligt material från projektet.

Under våren 2020 deltog Sweco vid två rekryteringsutbildningar och gjorde observationer. Därtill analyserade Sweco svaren från utvärderingsenkäterna från samtliga av Kick Off:s genomförda kompetenshöjande insatser till och med våren 2020. Analysen från observationerna samt genomgången av utvärderingsenkäterna rapporterades till Kick Off i juni 2020.

För slututvärderingen har Sweco gjort observationer vid en rekryteringsutbildning. 14 intervjuer har genomförts med projektledning och representanter i styrgrupp samt med chefer och medarbetare vid några arbetsplatser.

Sweco har även tagit del av och analyserat enkätsvaren från den för- och eftermätning som projektet låtit göra med samtliga deltagare. Enkäten skickades förts ut till samtliga deltagare innan projektgenomförandet drog igång. Samma enkät skickades ut igen till samtliga deltagare efter att genomförandet hade avslutats. I efterenkäten ingick även några extra frågor kopplat till hur deltagarna upplevt projektet och vilka resultat de kan se från genomförandet på individ- och arbetsplatsnivå. För- och eftermätningen baserades på frågor där respondenterna skulle uppskatta sin kunskap, sina attityder och sitt beteende kopplat till olika frågor på temat jämställdhet och icke-diskriminering.

Enkäten som skickades ut innan projektets genomförande påbörjades besvarades av 311 personer. Enkäten efter projektet besvarades av 184 personer.

1.4 DISPOSITION AV RAPPORTEN

I kapitel 2 presenteras kortfattat resultaten från den inledande nulägesanalysen för att ge en bild av utgångsläget för Kick Off inför att projektgenomförandet drog igång. I kapitel 3 beskrivs projektets genomförande och de aktiviteter som ingått. I det kapitlet presenteras även siffror för deltagande och närvaro samt vilka betyg de olika aktiviteterna fått. I kapitel 4 presenteras resultaten från projektet baserat på enkätstudien och intervjuer. Även projektets måluppfyllelse diskuteras i förhållande till resultaten. I kapitel 5 presenteras avslutningsvis Swecos analys av projektet och dess bidrag i en bredare kontext.

2. UTGÅNGSLÄGE OCH FÖRÄNDRINGSLOGIK

2.1 SAMMANFATTNING AV NULÄGESANALYS

I september 2019 avrapporterade Sweco en inledande nulägesanalys av Kick Off. Nulägesanalysen fokuserade på projektets utformning och förutsättningar för resultat och tog utgångspunkt i projektets förändringsteori. En förändringsteori beskriver hur vi tänker oss att förändring ska åstadkommas med en given insats. Den utgår från de problem, eller den bakgrund, mot vilka projektet utformas. Därefter följer de resurser som finns för att genomföra projektet. Förändringskedjan, som vi också kan kalla mållogiken, målkedja eller projektlogiken, är sedan den tänkta sekvens enligt vilken resurser omsätts i aktiviteter, som leder till resultat, som leder till effekter.

Kick Off består av en metod som bygger på de tre delarna inspirationsföreläsningar, workshops med medarbetare samt rekryteringsutbildningar till chefer och HR-personal. Inspirationsföreläsningarna syftar till att skapa motivation och "kicka igång" ämnena, workshoparna syftar till att främja ett gott och inkluderande arbetsklimat, chefsutbildningarna syftar till att lära chefer och HR-personal hur och varför de ska rekrytera fördomsfritt.

I nulägesanalysen menade Sweco att det kunde antas som logiskt att projektets insatser kommer leda till projektets förväntade resultatmål om ökad kunskap och insikt i frågor som rör jämställdhet och diskriminering samt att arbetsplatserna som ett resultat av projektet tar fram uppdaterade policys och har förbättrade verktyg för att rekrytera fördomsfritt. Däremot menade Sweco att det fanns visst glapp i förändringsteorin mellan å ena sidan projektets tänkta resultat och å andra sidan de långsiktiga och kortsiktiga effekter man önskar bidra till. Bland annat framhölls att det finns ett potentiellt glapp mellan att chefer och HR får ökad kunskap om hur personer som bryter normer ska rekryteras in till arbetsplatsen och att faktiskt få dessa personer att välja och stanna kvar i verksamheterna. Sweco menade, utifrån tidigare erfarenheter av kompetenshöjande insatser kring dessa frågor, att det krävs mer än ökad medvetenhet och kunskap hos medarbetare för att ändra normer och värderingar på arbetsplatser. Sweco menade att det krävdes mer arbete av projektet för att främja långsiktig förändring hos de deltagande arbetsplatserna och att ett sådant, mer långsiktigt förändringsarbete, inte hade påbörjats vid tiden för nulägesanalysen.

En annan aspekt som framkom i nulägesanalysen var att det fanns en bristande koppling till näringslivet i projektet styrgrupp och att det framgent skulle vara centralt att upprätthålla kontakter med företag och kommunernas näringslivschefer. Vidare menade Sweco i nulägesanalysen att en potentiell utmaning för projektet skulle bli de stora skillnaderna mellan deltagande arbetsplatser. Det framkom i nulägesanalysen att det vid vissa arbetsplatser redan fanns stor kunskap om projektets ämnen samt vana att diskutera frågor som makt och diskriminering, medan dessa frågor tenderade vara helt nya vid andra arbetsplatser. Sweco menade att projektet behövde fundera kring dessa skillnader i framtagande och genomförande av workshoppar och rekryteringsutbildningar.

Avslutningsvis framhöll Sweco att en potentiell risk i projektet var att vissa deltagare tycktes ha bristfällig information om Kick Off och det egna deltagandet i projektet. Sweco menade att det var avgörande att projektet använde sig av arbetsplatsernas chefer och såg till att dessa gav adekvat information om projektet till de personer som var avsedda att delta. Deltagarna behövde få kunskap om varför de valts ut att delta, vad syftet är med projektet och hur det är tänkt att arbetsplatsen ska driva frågorna internt.

2.2 NULÄGESANALYSENS REKOMMENDATIONER FÖR DET FORTSATTAR BETET

Kopplat till nulägesanalysen tog Sweco fram ett antal rekommendationer för det fortsatta projektgenomförandet. Rekommendationerna tog utgångspunkt i behoven av att arbeta mer för långsiktig förändring och hållbara resultat på arbetsplatserna.

- Att åstadkomma reell förändring kopplat till normer och inkludering möter många gånger motstånd och kan skapa irritation och obekväma situationer. För att skapa djupgående förändring räcker det inte att prata om normer och inkludering så långt det råder konsensus och att "skrapa på ytan". **I intervjuerna har flera respondenter refererat till att Kick Off är "lättamt" och "roligt" – det är jättebra! Men det är också viktigt att projektet kan få vara tungt och svårt. Centralt i detta är att belysa normer och strukturer på den egna arbetsplatsen och arbeta för att utmana dessa. Det är därför viktigt att projektet å ena sidan vågar vara obekväma och ifrågasätta normer och strukturer samt att å andra sidan ger förutsättningar för hur dessa obekväma situationer ska hanteras:**
- **Chefer och arbetsledare behöver få verktyg för hur de ska hantera eventuella konflikter som uppstår genom deltagandet i Kick Off.** Det kan även handla om att få verktyg att hantera situationer där någon medarbetare eller grupper av medarbetare känner sig utsatta eller diskriminerade.
- Förankringen hos medarbetare och chefer i deltagande verksamheter är avgörande för att djupgående förändring ska kunna ske. Även under projektets genomförande behöver deltagandet vara förankrat hos de som deltar och det behöver finnas en förståelse för den förändringsresa man är en del av. **Ta hjälp av chefer och HR-personal i verksamheterna för att ytterligare stärka och kontinuerligt upprätthålla förankringen för**

projektet. Dessa kan exempelvis få i uppgift att lyfta frågorna vid möten samt påminna om varför verksamheten deltar i Kick Off.

- För att personer som bryter normer ska välja att stanna i verksamheterna efter de blivit rekryterade krävs att de känner sig välkomna och inkluderade. För att skapa ett sådant arbetsklimat behöver chefer och HR-personer vara medvetna om normer och aktivt arbeta för att upprätthålla ett gott arbetsklimat för alla. **Se över förutsättningarna för att chefer och HR-personal får ta del av innehåll och kunskap från medarbetarnas workshopar eller att liknande inslag inkluderas i utbildningarna för chefer och HR.** Här kan även redan framtagna och etablerade metoder och verktyg användas som tips och förslag till cheferna.
- För att de utbildande insatserna ska knytas samman till en helhet och ett långsiktigt arbete, inte bara enskilda kunskapshöjande insatser, är det viktigt att arbete sker mellan tillfällena på hemmaplan. **Se till att deltagande medarbetare och chefer får hemuppgifter att genomföra och reflektera kring mellan utbildningarna.** Dessa genomförs och diskuteras med fördel mellan chefer och medarbetare tillsammans.
- Vid arbetsplatser med många deltagare är erfarenheten från tidigare projekt att arbetet upprätthålls och frågorna fortlever om forum skapas för att diskutera frågorna och reflektera över den egna arbetsplatsens normer och strukturer. **Se över möjligheten att ge verktyg för deltagande arbetsplatser att skapa sådana forum.**
- **Under projektets genomförande kommer deltagare missa tillfällen och nyanställningar kommer göras.** Från tidigare projekt har Sweco sett att det är viktigt att projektet redan från början har **en plan för hur man inkluderar och uppdaterar dessa personer.** Bortfall av kunskap kan annars påverka helheten på en arbetsplats och den kollektiva viljan och modet till att förändra till exempel en diskriminerande struktur.
- **Även på arbetsplatser med få deltagare i Kick Off kommer detta vara en utmaning.** Här bör projektet föra en dialog med chefer om vad det innebär för hur arbetsplatsen förmedlar kunskap från projektet. Till exempel kan **de som deltar få möjlighet att återkommande berätta om projektet på ATP.** Dessa personer kan även behöva stöd från sin chef eller projektet i hur de bäst kan sprida sin kunskap från projektet till kollegor.

3. GENOMFÖRANDE OCH AKTIVITETER

3.1 DELTAGANDE ARBETSPLATSER OCH REKRYTERING

Projektets initiala målsättning var att nå 350 deltagare varav hälften kvinnor och hälften män. Vid tid för att genomförandefasen skulle dra igång hade målet om könsfördelning korrigerats till 40 procent män och 60 procent kvinnor utifrån de branscher och sektorer som projektet nått.

Kick Off har nått deltagarmålet med råge och hade vid projektavslut sammanlagt 526 registrerade deltagare. Av dessa var cirka 60 procent kvinnor och 40 procent män. Det är dock få av deltagarna som deltagit vid samtliga aktiviteter. För föreläsningarna låg deltagandet på mellan 89 och 36 procent. Deltagandet vid workshoparna har legat på mellan 74 och 33 procent och vid utbildningarna har denna siffra legat på mellan 84 och 32 procent. Deltagarna har i genomsnitt varit med vid 56 procent av projektets aktiviteter.

Projektet har riktat sig både till privat näringsliv och till offentlig verksamhet i Skaraborg. Inicialt fanns en önskan om att nå båda sektorerna i ungefär lika stor omfattning. Det visade sig dock redan i projektets planeringsfas att det var svårare att nå privata än offentliga aktörer. När projektets genomförandefas påbörjades var det 8 privata aktörer och 5 offentliga aktörer som deltog. Under projektets gång är det fler privata aktörer som fallit bort och några offentliga aktörer som tillkommit. Vid projektavslut var det 4 företag och 7 kommuner kvar i projektet. Antal deltagare från privata aktörer var vid projektavslut cirka 65. Av dessa var det dock en betydande andel som inte deltog vid samtliga aktiviteter. Bortfallet från företagen kan till stor del kopplas till förändringar och omställningar på grund av coronapandemin – något som diskuteras vidare under avsnitt 3.7 nedan.

Figur 1: Sammanställning av aktörer och deltagare i Kick Off. Källa: Kick Off

Deltagande arbetsplatser	Antal	Status	Närvaro
Lidköpings kommun	126 deltagare 3 workshopgrupper	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (70%), 3 (30%) Workshops: 1-4 (70-80%) 5* (10%) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (70%), 3 (30%) *Räddningstjänsten avbröt deltagande helt
Götene kommun	114 deltagare 4 workshopgrupper	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1 (60%), 2 (80%), 3 (20%) Workshops: 1-3 (70%), 4-5 (30%) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (50%), 3 (30%)
Skara	72 deltagare	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (80%), 3 (45%)

kommun	3 workshopgrupper		Workshops: 1-3 (75%), 4 (50%), 5 (30%) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (80%), 3 (50%)
Vara kommun	64 deltagare 1 workshopgrupp	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1 (80%), 2 (70%), 3 (50%) Workshops: 1-5 (80%) Rekryteringsutbildning: 1 (70%), 2 (60%), 3 (20%)
Essunga kommun	54 deltagare 2 workshopgrupper	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (80%), 3 (40%) Workshops: 1-4 (70%), 5 (Inställd, deltagare uteblev) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (65%), 3 (22%)
Hüllert maskin	24 1 workshopgrupp	Avbruten	Inspirationsföreläsningar: 1 (25%), 2 (30%), 3 (5%) Workshops: 1 (75%), 2 (60%) Rekryteringsutbildningar: * Låg närvaro, avhopp pga pandemi
TI Automotive	22 1 workshopgrupp	Slutförd	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (80%), 3* (10%) Workshops: 1-4 (80%), 5 (50%) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (70%), 3 (14%) *Enbart chefsmedverkan
Fazer kvarn	21 1 workshopgrupp	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (80%), 3 (30%) Workshops: 1-2 (90%) (därefter avhopp pga pandemi) Rekryteringsutbildning: 1 (90%), 2 (45%), 3 (20%)
Eurofins	20 1 workshopgrupp	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 1-2 (90%), 3 (50%) Workshops: 1-3 (60%), 3-6 (80%) Rekryteringsutbildningar: 1-2 (70%), 3 (30%)
Skaraverken	12 1 workshopgrupp	Avbruten	Företagsrelaterade anledningar till avhopp, deltog i första halvan av projektet.

Skara Stadsho- tell	12 1 workshopgrupp	Avbruten	Konkurs av bolag, deltog enbart i projektets första aktiviteter.
Tibro kommun	4	Slutfört snabbspår	Inspirationsföreläsningar: 3 (100%) Rekryteringsutbildningar: 2 (50%), 3 (50%)
Länsförsäkringar Skaraborg	2	Slutfört	Inspirationsföreläsningar: 50% Rekryteringsutbildningar: 100%
Gullspång kom- mun	1	Slutfört snabbspår	Enbart deltagande på en rekryteringsutbildning.
Novarto	1	Avbruten	Inspirationsföreläsningar: 50% Rekryteringsutbildningar: 50%
SUMMA:	=549		

Trots att det vid projektavslut går att konstatera att andelen deltagare och aktörer från det privata näringslivet varit relativt liten upplever Sweco att Kick Off har arbetat strukturerat för att nå dessa aktörer. Det har hela tiden funnits en medvetenhet om privata aktörers förutsättningar och behov och projektet har lagt resurser på att nå ut till det privata.

I nulägesanalysen konstaterade Sweco att det på vissa arbetsplatser fanns en otydlighet kring syftet med medverkan i Kick Off. Det framkom även att några deltagare inte kände till om de hade blivit utvalda att delta som representant för den egna arbetsplats och vad som i så fall förväntades av dem. En del deltagare visste inte vad syftet med föreläsningar och workshops var förrän de kom dit. Det var en utmaning som projektledningen var medveten om och funderade kring från början. Det stora deltagarantalet och det stora antalet medverkande organisationer gjorde att det var svårt att kontrollera informationsflödet till deltagarna. Hur deltagande arbetsplatser valt ut deltagare har också sett olika ut. Projektet har varit beroende av att organisationerna själva kommunicerat ut syftet med medverkan till deltagarna. Det är en utmaning som har kvarstått under och efter projektet. Vid intervjuerna för slututvärdering framkom att en del deltagare inte visste om att projektet var avslutat eller vad som skulle hända framåt.

3.2 INSPIRATIONSFÖRELÄSNINGAR

En inledande inspirationsföreläsning planerades i uppstarten av varje termin. Föreläsningarna skulle enligt plan erbjudas vid två tillfällen för att deltagarna skulle kunna välja vilket tillfälle som passade bäst. Utgångspunkten för inspirationsföreläsningarna var att de skulle täcka upp olika teman utifrån diskrimineringsgrunderna samt att de skulle ge just inspiration till deltagarna för att lära sig mer om frågorna i kommande workshoppar och utbildningar. De första två inspirationsföreläsningarna hölls på plats i Vara konserthus. Den tredje föreläsningen

senarelades på grund av pandemin och hölls tillslut i digitalt format. Sammanlagt 132 personer (cirka 25 procent av deltagarna) har deltagit vid samtliga tre inspirationsföreläsningar.

I utvärderingarna från inspirationsföreläsningarna var de flesta respondenterna mycket positiva i sin återkoppling. Resultaten skiljer sig dock en del mellan de olika föreläsningarna. Flertalet öppna enkätsvar handlade om att respondenterna blev inspirerade och att föreläsningarna var energifyllda, roliga och tänkvärda.

I september 2019 hölls inspirationsföreläsning ett med Tobias Karlsson på temat "Livet - inte alltid en dans på rosor". Föreläsningen erbjöds den 18 och 24 september och sågs av totalt 364 deltagare. Föreläsningen ansågs av projektet ha fokus på diskrimineringsgrunderna kön, sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck. Föreläsningen fick snittbetyget 4,8 av 5. Många deltagare har i enkäter och intervjuer återkopplat att Tobias Karlssons föreläsning gav dem "aha-upplevelser" och att de fick upp ögonen för nya saker. Flera respondenter har även uttryckt att föreläsningen var det bästa och mest minnesvärda i hela Kick Off.

I januari 2020 hölls inspirationsföreläsning med Marika Carlsson på temat "Fördomsmedveten". Föreläsningen erbjöds den 23 och 29 januari och sågs av totalt 376 deltagare. Föreläsningen ansågs av projektet beröra diskrimineringsgrunderna religion och etnicitet. Föreläsningen fick snittbetyget 4,66 av 5.

I september 2020 skulle den sista inspirationsföreläsningen ha hållits men den sköts fram till januari 2021 på grund av coronapandemin. I januari 2021 hölls inspirationsföreläsning med två föreläsare, Pelle Sandstrak på temat "Vem är normal och måste vi må så bra?" samt Elaine Eksvärd på temat "Knäck generationskoderna – så formade din tid din karaktär." Föreläsningen erbjöds digitalt den 13 och 19 januari. Totalt tog 179 deltagare del av föreläsningen. Pelles föreläsning ansågs av projektet beröra diskrimineringsgrunden funktionsnedsättning och Elaines föreläsning ansågs beröra diskrimineringsgrunden ålder. Snittbetyget för de digitala föreläsningarna var 4,2 av 5.

3.3 REKRYTERINGSUTBILDNINGAR FÖR CHEFER OCH HR

Rekryteringsutbildningarna syftade till att ge chefer och HR-personal mer kunskap om hur och varför de ska rekrytera fördomsfritt. I projektet planerades inledningsvis att tre dagars utbildning i fördomsfri rekrytering skulle genomföras för minst 50 chefer och HR. Vid utbildningsdagarna deltog chefer och HR från olika arbetsplatser. Rekryteringsutbildningarna genomfördes i samarbete med den upphandlade konsulten TNG Evolve. TNG Evolve är ett rekryterings- och bemanningsföretag som specialiserar sig på fördomsfri rekrytering och bemanning.

Dag ett och tre har genomförts som heldagar medan dag två komprimerades och gjordes som en föreläsning utan grupparbeten. Dag ett genomfördes på plats som planerat medan dag två och tre genomfördes digitalt. Vid den sista utbildningsdagen fick deltagarna öva på att använda de verktyg de blivit introducerade till vid de tidigare utbildningstillfällena. Vid detta tillfälle fick deltagarna genomföra en hel rekryteringsprocess. Projektet hade anlitat skådespelare som agerade arbetssökande och deltagarna i utbildningen fick öva på att genomföra kompetensbaserade intervjuer med skådespelarna.

Vid rekryteringsutbildning ett deltog 200 personer. Utbildningsdagen fick 3,74 av 5 i snittbetyg. I de öppna enkätfrågorna efterfrågade flera deltagare mer konkreta verktyg och ett högre tempo i genomförandet.

Vid utbildningsdag två – som komprimerades till en digital föreläsning utan grupparbeten – deltog 125 personer. Utbildningsdagen fick 3,42 av 5 i snittbetyg. I de öppna kommentarerna var det flera respondenter som tyckte det var bra att projektet lyckats ställa om till digital utbildning samt att utbildaren var engagerad. Samtidigt var det flera respondenter som ansåg att stora delar av innehållet var upprepningar från det första utbildningstillfället.

Vid den tredje och sista rekryteringsutbildningen deltog 67 personer och denna utbildning fick 4,2 av 5 i snittbetyg. Flera deltagare angav i utvärderingsenkäten att de var positiva till upplägget med skådespelare och att det blev väldigt konkret och lärorikt när de fick öva på hela rekryteringsprocessen. Flera respondenter var även positiva till hur det digitala forumet hade använts.

Totalt var det 40 av 211 anmälda chefer och HR-medarbetare som deltog vid samtliga tre utbildningsdagar.

3.4 WORKSHOPAR FÖR MEDARBETARE

Workshoparna med medarbetare har haft som syfte att främja ett gott och inkluderande arbetsklimat. Workshoparna genomfördes vid varje arbetsplats. Till skillnad från rekryteringsutbildningarna har workshoparna därmed inte blandat deltagare från olika arbetsplatser. Inledningsvis genomfördes workshoparna på plats på arbetsplatserna. I och med att coronapandemin började sköts workshopstillfällena inledningsvis upp och omformades senare till digitala workshopar. Sex workshopar var planerade att genomföras men detta kortades ned till fem workshopstillfällena för de flesta arbetsplatserna. Temana för workshoparna har bland annat varit normer och värderingar, jämställdhet, diskriminering, kultur och kommunikation samt mångfald och inkludering.

De digitala workshops som ägt rum har i snitt fått 4,0 av 5 i betyg. Övriga workshopar har fått snittbetyg 4,3 av 5. I utvärderingsenkäterna för workshoparna med medarbetare framhålls att dessa varit intressanta och ögonöppnande, haft bra upplägg och genomförts av bra och engagerade workshopledare. Vissa deltagare har efterfrågat ökad konkretisering och mer förståelse för hur kunskapen kan användas på arbetsplatsen.

Totalt var det 40 av 323 anmälda medarbetare som deltog vid samtliga workshopar.

3.5 TILLKOMNA AKTIVITETER UNDER PROJEKTETS GÅNG

Utöver de aktiviteter som från början var planerade har projektet lagt till flera fördjupande insatser på temat inkludering. Enligt projektet har skälet till dessa nya aktiviteter varit att ge stärkta förutsättningar att bidra till attitydförändringar. Ett ytterligare skäl till nya aktiviteter

har varit att öka deltagarantalet då detta hade sjunkit som ett resultat av omställningarna utifrån coronapandemin.

Digitala seminarier

Två digitala seminarier har genomförts. Ett med Edna Eriksson som pratade om mänskliga rättigheter på en övergripande nivå och ett med Charlotte Axelsson som pratade om inkludering på en mer arbetsplatsnära nivå. 175 personer deltog vid Ednas seminarium och 80 personer deltog vid Charlottes seminarium.

Ednas seminarium fick snittbetyget 3,7 av 5. Charlottes seminarium fick snittbetyget 3,6 av 5.

Digital teater

En digital teater på temat funktionsvariationer erbjöds till cirka tio nyckelpersoner, med syfte att dessa personer skulle kunna driva internt arbete på arbetsplatsen. Det fanns till en början intresse i fyra till fem grupper men ytterligare pandemirestriktioner försvårade sedan genomförande. Två grupper med totalt 21 deltagare tog del av teatern "Churchill var inte heller klok".

Snabbspår

Ett snabbspår skapades i projektet under hösten 2020, framförallt för chefer och HR, detta möjliggjordes tack vara att projektet hade både digitala seminarier och del två av rekryteringsutbildningen inspelade och möjliga att ta del av i efterhand. 25 deltagare hoppade på detta sätt in i projektet.

3.6 ORGANISERING OCH STYRNING AV PROJEKTET

Kick Offs projektorganisation har bestått av en projektledare, en ansvarig chef från projektägareorganisationen, en utbildningsledare som genomfört workshoppar samt en projektadministratör. Under delar av genomförandet har projektet även haft stöd av ytterligare en utbildningsledare för att genomföra workshoppar. Utöver detta upphandlade projektet externt stöd i form av ett jämställdhetsstöd, processledare för chefsutbildningarna samt externa utvärderare.

Sweco bedömer att projektet har genomförts på ett professionellt och organiserat vis. Projektorganisationen har uppfattats som kompetent, effektiv och strukturerad. Det har överlag funnits en tydlighet och stringens i genomförandet och flera intervjupersoner vittnar om att de känt sig trygga med hur projektet drivits. Även flera projektdeltagare har framhållit att kontakten med projektet varit mycket god.

Kopplat till projektet har det funnits en styrgrupp samt inledningsvis även en referensgrupp. Referensgruppen avslutades dock under projektets gång då dess roll var otydlig och projektledningen inte uppfattade att de hade samma användning av den efter att anpassningar hade genomförts kopplat till coronapandemin.

Arbetet i styrgruppen uppfattas överlag ha fungerat bra. Styrgruppen har varit ett bra stöd till projektledningen och den har varit delaktig i beslut rörande exempelvis omställningar av projektet. Sweco uppfattar även att det har funnits en nära och bra dialog mellan Kick Off:s projektledare och projektägare. Det har löpande funnits ett gemensamt strategiskt tänk kring

projektets bidrag till projektägaren Samordningsförbundet Skaraborg. Sweco uppfattar även att den nära samverkan mellan projektledning och -ägare har bidragit till att projektet varit snabba i att ställa om genomförandet som en konsekvens av pandemin.

I den inledande nulägesanalysen konstaterade Sweco att det fanns bristande koppling till näringslivet i projektets styrgrupp och att det framgent skulle vara centralt att upprätthålla kontakter med företag och kommunernas näringslivschefer. Som ett svar på detta valde projektet att knyta till sig fler styrgruppsrepresentanter med koppling till näringslivet. Samtidigt har det största bortfallet av aktörer under projektets gång skett bland det privata näringslivet och projektets genomförande har successivt fått allt mer fokus på de offentliga aktörerna. I intervjuer med styrgruppsrepresentanter för denna slututvärdering har det framkommit att flera representanter med koppling till näringslivet har uppfattat deras roll i styrgruppen som otydlig. I och med att få företag var med i projektet mot slutet upplevde de näringslivsaköternas medverkan som överflödigt och det var inte alltid tydligt hur näringslivets perspektiv skulle komma in i projektet.

3.7 OMSTÄLLNING UTIFRÅN CORONAPANDEMIN

Kick Off:s genomförandefas påbörjades i september 2019. Bara ett halvår senare drabbades världen av en pandemi. Projektets samtliga aktiviteter var planerade att genomföras på plats hos arbetsplatser och i olika samlingslokaler. Deltagarna skulle träffas för att lyssna på föreläsningar, diskutera och genomföra övningar tillsammans. Projektet behövde därmed ställa om sitt genomförande till att bli helt digitala och fortsätta erbjuda aktiviteterna över video. Utöver den digitala omställningen påverkades projektet även av att flera deltagande arbetsplatser fick ändrade direktiv och inte längre kunde delta i projektet. Framför allt var det privata företag som fick restriktioner att delta – bland annat som en följd av minskad produktion.

I och med att flera aktörer föll bort under projektets gång och projektet förlorade deltagare skedde det budgetförändringar i projektet. Detta resulterade bland annat i att projektpersonalen arbetade mindre tid i projektet under perioder än vad som var planerat från start. Projektet förlängdes även i två månader för att hinna med att genomföra insatser som blivit uppskjutna i pandemins inledning.

Även projektets förutsättningar att skapa långsiktig förändring på arbetsplatserna har påverkats av pandemin. Många chefer och HR-personal i såväl privat- som offentlig sektor har varit upptagna med krishantering. Därmed har projektets möjligheter att arbeta långsiktigt och strukturförändrande med dessa aktörer minskat.

Sweco uppfattar att projektet har varit snabba och strukturerade i omställningen till de nya förutsättningarna som en följd av coronapandemin. Samtliga aktiviteter har kunnat erbjudas i en ny, digital version. Projektledningen har arbetat strukturerat för att i dialog med deltagande aktörer fånga in vilka behov och förutsättningar dessa haft att fortsätta sitt deltagande. Även arbetet i styrgruppen upplevs ha fungerat väl som ett stöd i omställningen. Även om pandemin har påverkat deltagandet negativt bedömer Sweco att det fanns risk att genomförandet hade påverkats än mer om inte projektledningen hade varit lösningsorienterade i sitt arbete att ställa om och hitta vägar att fortsätta driva projektet.

4. RESULTAT OCH MÅLUPPFYLLELSE

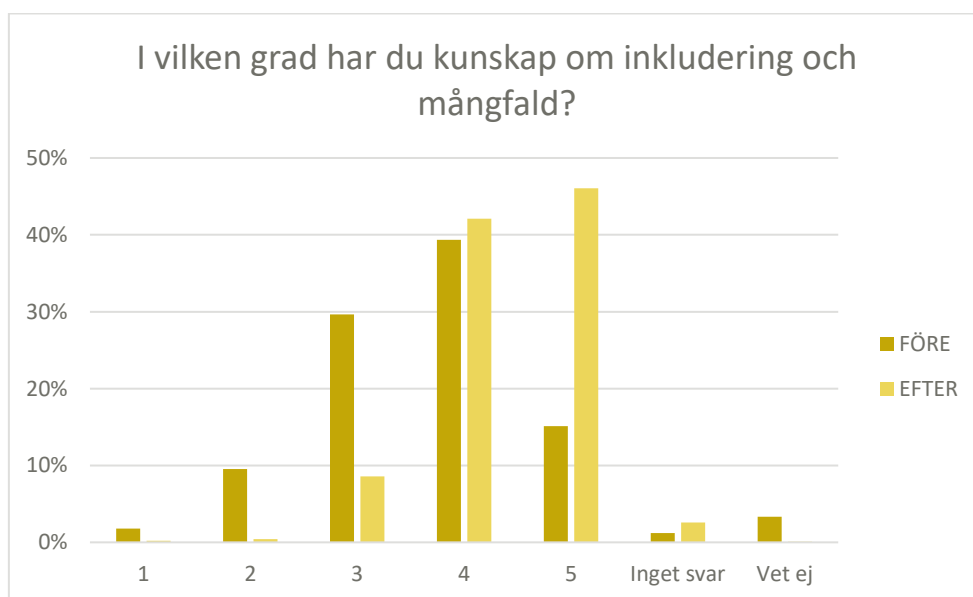
I det här kapitlet beskriver och analyserar Sweco de resultat som uppnåtts under projekttiden, hos deltagande medarbetare, chefer och HR-personal samt på arbetsplatserna. Resultatavsnittet har delats in i tre övergripande teman: kunskap, attityd och beteende, utifrån projektets grundläggande logik att ökad kunskap resulterar i förändrade attityder som resulterar i förändrat beteende. Resultatanalysen sammanfattas i en bedömning av projektets måluppfyllelse.

Sweco har analyserat skillnader i svar mellan kvinnor och män kopplat både till kunskap, attityder beteende. Det har varit svårt att se några tydliga skillnader i svaren mellan kvinnor och män. Antal respondenter som är män har även varit betydligt färre än antal kvinnor – vilket bidragit till svårigheten att analysera resultaten utifrån kön. Av dessa anledningar presenteras svaren nedan inte uppdelade på kön.

4.1 KUNSKAP

En ökad kunskap och insikt om jämställdhet och diskrimineringsgrunderna har varit projektets stomme. Som Sweco lyfte i den inledande nulägesanalysen av Kick Off var en utmaning för projektgruppen att kunskapsläget hos deltagarna vid projektstart var relativt olika. Deltagarna arbetade även på arbetsplatser och i roller som innebar olika behov av kunskap utifrån ett jämställdhets- och icke-diskrimineringsperspektiv. Projektet var dock förberedda på detta och strävade efter att skapa ett klimat på föreläsningar, workshopar och utbildningar som skulle vara givande oavsett kunskapsläge. I figur 2 nedan beskrivs resultatet av två enkätundersökningar, före och efter projektet, där deltagare svarat på frågor om deras kunskap om inkludering och mångfald. Svaren tyder på att det skett en betydande förändring mellan mätstillfällena.

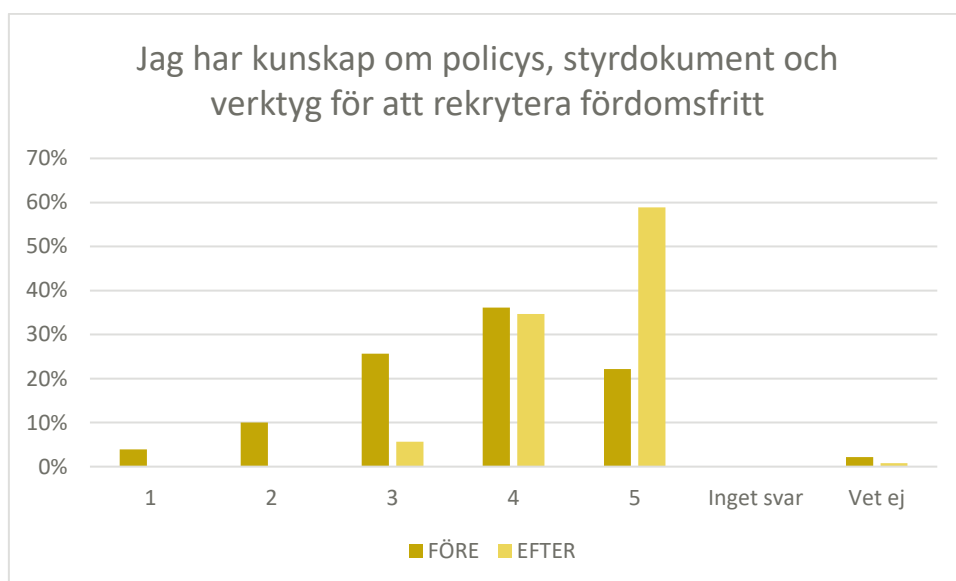
Figur 2: Deltagarnas kunskap om inkludering och mångfald för och efter projektet



Figur 2 visar att andelen respondenter som svarat de att har "mycket god kunskap" om inkludering och mångfald var 15 procent före projektet och 46 procent efter projektet. Resultatet i figur 2 bygger på en rad olika frågor om kunskap som i figuren kombinerats till ett diagram. En av frågorna var "i vilken grad har du kunskap om vilka fördelar och utmaningar som finns med att vara olika på en arbetsplats" där 53 procent svarade att de hade "mycket god kunskap" efter projektet, jämfört med 32 procent före projektet. På frågan "i vilken grad har du kunskap om hur du kan bidra till en inkluderande arbetsplatskultur" var det lägst andel som svarade att de hade "mycket god kunskap" både före projektet, 11 procent, och efter projektet, 39 procent. I genomsnitt minskade andelen som uppgav att de inte hade någon kunskap eller mycket låg kunskap på frågorna från 11 procent till 1 procent. Fördelning av svar och förändringen från före till efter projektet följde samma utvecklingsmönster hos medarbetare som hos chefer och HR-medarbetare. Något fler män än kvinnor uppskattade att de hade högre kunskap efter projektet jämfört med före.

Chefer och HR-medarbetare har även svarat på frågorna "Jag har god kunskap i hur min arbetsplats policys och styrdokument vid rekrytering ser ut." och "Jag har teoretisk kunskap och praktiska verktyg i hur jag kan rekrytera fördomsfritt". Figur 3 nedan visar svaret på frågorna och visar tydligt att chefer och HR-medarbetares kunskap om fördomsfri rekrytering ökat markant under projektet.

Figur 3: Kunskap om fördomsfri rekrytering och policys och styrdokument



Intervjuerna med deltagare bekräftar bilden från enkätstudien att deltagare fått ökad kunskap om projektets frågor. I intervjuer berättar flera deltagare att Kick Off bekräftat det de redan vetat, men fördjupat kunskapen. Exempelen som ges i intervjuerna handlar främst om kunskap om fördomar. Flera deltagare beskriver att de upptäckt att de inte är så fördomsfria som de trott. De resonerar att det är lätt att tro att man inte dömer någon utifrån till exempel sexualitet eller etnicitet, men att projektet hjälpt dem upptäcka de situationer där de tidigare gjort det utan att veta om det. En respondent beskriver i fritextsvaren i enkätstudien efter projektet:

”Alltid viktigt att få en knuff i rätt riktning. Ögonöppnare. Man tror att man är så himla fördomsfri.”

Andra deltagare beskriver att Kick Off bidragit med en ökad kunskap om hur vi uppfattar olikheter och riskerar att döma människor utifrån dem. En HR-medarbetare beskriver i intervju:

”Projektet har belyst olikheter och begränsad kunskap om vad olikheter innebär – vi är så snabba att klassa in olikheter som hinder. Har varit positiva att tänka i de banorna.”

I deltagarutvärderingar av workshoparna liksom i intervjuer framhåller flera att projektets aktiviteter varit intressanta, engagerande och ögonöppnande. Respondenter återkommer ofta till att de fått ”aha”-upplevelser och att projektets aktiviteter väckt nya tankar. Ett exempel som nämnts i intervjuer var när deltagarna gjorde en övning där de gissade vilken sexuell läggning personer på bild hade. Flera insåg under övningen att de drog stereotypa antaganden. Inspirationsföreläsningarna har också spelat en avgörande del i att skapa dessa ”aha”-upplevelser. Flera respondenter beskriver i deltagarutvärderingar att de gått ifrån föreläsningarna med känslan av att ”vi måste prata mer om det vi inte pratar om”.

Utifrån enkätstudierna, observationer och intervjuer bedömer Sweco att en bidragande faktor till den kunskapsökning som deltagarna fått är den genomgående höga kvalitén på föreläsningar, workshops och utbildningar som präglat projektet. I kapitel 3 presenterades de höga betyg som projektets aktiviteter genomgående fått. Tidigare studier och forskningen om kompetensutveckling och arbetsplatsförlagt lärande understryker just vikten av att utbildningar och workshops upplevs som bra och motiverande för att de ska leda till ökad kunskap.¹ Tidigare studier framhåller även att detta speciellt gäller frågor som jämställdhet, diskriminering och mångfald som lätt kan avfärdas som ”flummigt” eller ”mjuka frågor” om de inte lärs ut på ett sätt som gör att deltagarna kan relatera kunskapen till sin egen vardag och konkreta situationer.

Det förekommer att deltagare har kritiserat aktiviteter i projektet för att inte vara tillräckligt anpassade till deltagarnas vardag. Gruppen deltagare som arbetar med HR-frågor har i högre grad än övriga deltagare inte upplevt att kunskapsnivån i projektet legat på rätt nivå för dem. En HR-medarbetare som intervjuats beskriver:

”På HR har vi för mycket kompetens inom området för att frågorna ska bli relevanta. Det var inget nytt som sades på rekryteringsutbildningarna.”

Intervjupersonen beskriver dock att projektaktiviteterna bidragit till en bättre dialog om dessa frågor mellan HR och de chefer som deltog i projektet. Projektledningen har känt till att flera deltagare med HR-kompetens haft denna erfarenhet och försökt möta problemet genom dialog.

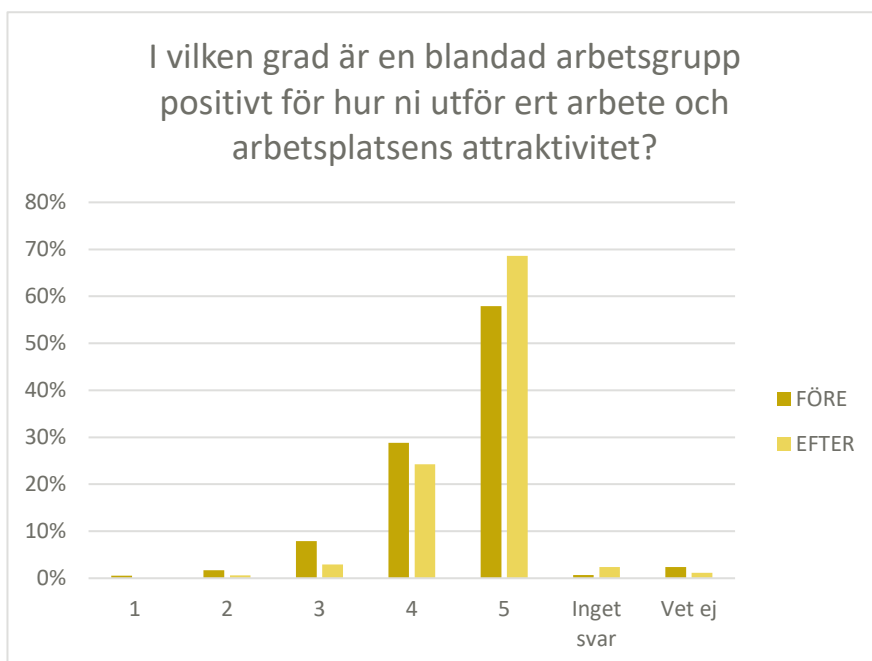
¹ Kock, (red) (2010) Arbetsplatslärande, att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur

4.2 ATTITYDER

Som beskrevs i föregående avsnitt kan Sweco konstatera att projektet resulterat i en kunskapsökning hos en stor andel av deltagarna. Frågan som följer är om den ökade kunskapsnivån bidragit till förändrade attityder?

I enkätstudien före och efter projektet har en rad frågor ställts kring hur deltagare ser på att arbeta i en arbetsgrupp med medarbetare av olika bakgrunder och identiteter. På frågan om deltagarna anser att en blandad arbetsgrupp är positivt för deras arbete och arbetsplatsens attraktivitet är svaren ungefär det samma före och efter projektet (figur 4). I genomsnitt ökade andelen som svarade "håller med fullständigt" från 58 till 69 procent av respondenterna.

Figur 4: Attityd till värdet av en blandad arbetsgrupp

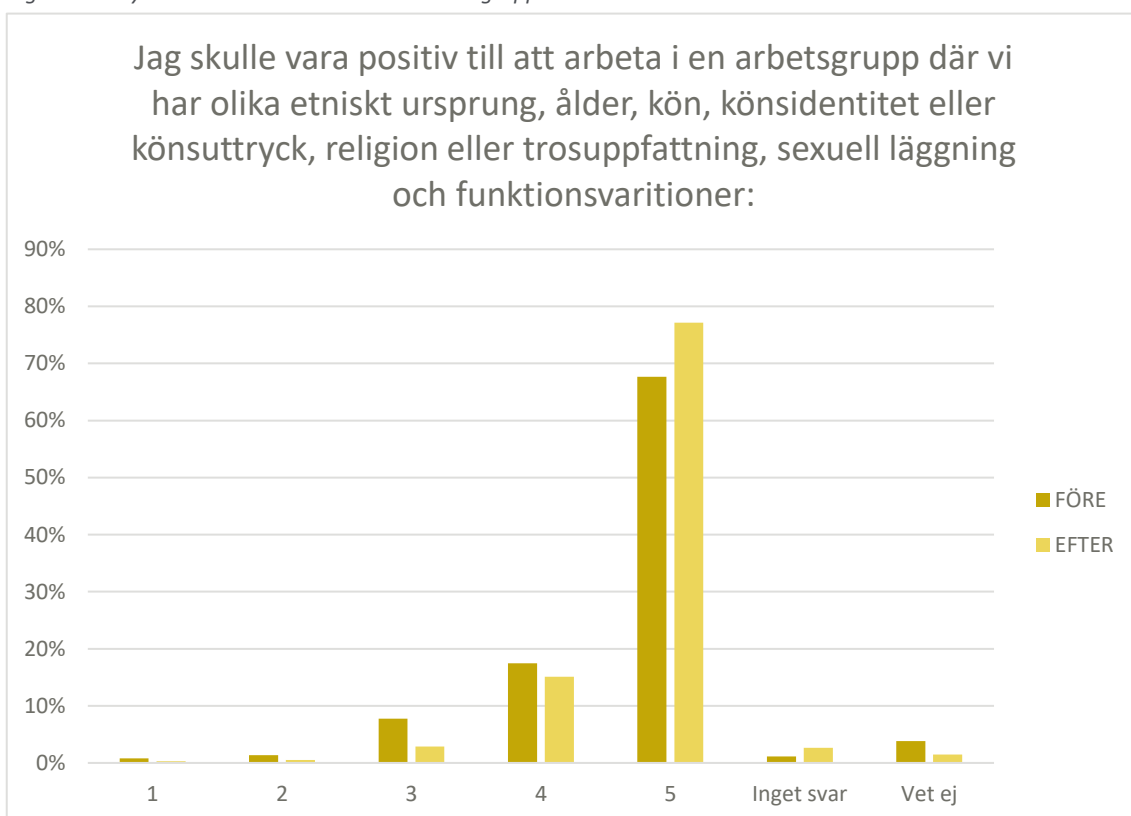


Frågor har även ställts om deltagares inställning till att arbeta i en arbetsgrupp med olika etniskt ursprung, ålder, kön, könsidentitet eller könsuttryck, religion eller trosuppfattning, sexuell läggning och funktionsvariationer. Figur 5 visar att majoriteten av deltagarna har haft en positiv inställning till detta både före och efter projektet, men att det finns ett antal betydande skillnader mellan olika typer av olikheter. På påståendet om deltagarna är positiva till att arbetsgruppen "är i olika åldrar" var det störst andel som svarade "stämmer helt" efter projektet, 86 procent, och 79 procent före projektet. På påståendet om personen är positiv till att arbetsgruppen "har olika religioner och trosuppfattningar" var det lägst andel som svarade "stämmer helt" efter projektet, 66 procent, och 57 procent före projektet. Störst förändring från före projektet till efter projektet återfanns för svaren på påståenden om en är positiv till att arbetsgruppen "har olika könsidentitet eller könsuttryck" där svaret "stämmer helt" före projektet fick 58 procent av svaren och efter projektet 72 procent. Värt att notera var att 10 procent svarade "vet ej" på detta påstående innan projektet vilket kan förklaras av att

kunskapen om normbrytande könsidentitet och könsuttryck före projektet var mer begränsad. En bidragande orsak till förändrade attityder om normbrytande könsidentitet och könsuttryck är troligen Tobias Karlsson inspirationsföreläsning som fick mycket höga poäng av deltagarna och gav ett djupt avtryck på flera intervjupersoner.

Även om fler deltagare efter projektet instämmer helt i att de skulle vara positiva till att arbeta i en arbetsgrupp med olika bakgrunder och identiteter är det viktigt att notera att en relativt hög andel deltagare fortfarande inte gör det.

Figur 5: Attityd till att arbeta i en blandad arbetsgrupp



I intervjuer beskriver flera respondenter att de är positiva till att rekrytera och arbeta tillsammans med personer av olika bakgrund och identitet och att projektet har bidragit till att förändra deras attityd i denna fråga. Flera berättar dock att språkkunskap ibland är ett hinder då arbetsrollen kräver att man kan göra sig förstådd på svenska. En chef på kommun berättar:

”Jag upplever mig själv som att vara rätt öppen kring sexuell läggning, etnicitet och så. Jag kan inte ta in någon som inte kan språket men om du är mörkhyad eller asiat eller så spelar ingen roll. Det är bara en fördel att vi ser olika ut. Men jag är lite mer stärkt i den åsikten efter projektet och förstår ännu mer vikten av det – att man har något att tjäna på det.”

Flera chefer beskriver med liknande resonemang som ovan att projektet har förändrat deras syn på rekryteringsprocessen och deras inställning till vilken person som är rätt för en viss arbetsuppgift. Framst handlar det om att man fokuserar mer på kompetens vid rekrytering och

använder olika verktyg för att motverka att fördomar påverkar ens bedömning. En chef på kommun berättar:

”Det är lätt att man bara går på och dömer den arbetsökande snabbt utifrån hur den för sig, om den tittar en i ögonen och så. Men jag hoppas att jag nu har med mig att jag ska tänka ett varv till, att man inte ska bestämma sig så himla fort. Annars blir det lätt en likhet i gruppen och att man går mer på personlighet.”

En annan chef berättar också om insikten att det är viktigt att låta rekryteringsprocessen ta lite längre tid. Hen förklarar:

”Som rekryterande chef tog jag med mig att man inte ska bestämma sig för fort. Jag är som person sådan som gärna bestämmer mig snabbt. Men jag lärde mig att man ska tänka efter mer och inte bestämma sig för snabbt för att göra ett bra beslut.”

Flera chefer och HR-medarbetare understryker även värdet av att ha fått föra dessa diskussioner med andra under utbildningarna. HR-medarbetare framför att det varit bra att få ett forum för att prata om fördomar tillsammans med sina chefer, eftersom man under en rekryteringsprocess ofta är tidspressad och inte har det utrymme. Deltagare berättar även att det varit värdefullt att gruppen bestått av chefer och HR-medarbetare både från offentlig och privat sektor och att man fått idéer från att lyssna på varandra. Deltagarna har även insett att det finns fler likheter mellan privat och offentlig sektor ur ett rekryteringsperspektiv än de trott.

Det är något svårare för utvärderingen att bedöma graden av attitydförändring, än kunskapsförändring, hos deltagare som resultat av workshopar och föreläsningar. I intervjuer är det svårt för flera deltagare att konkretisera vad de ”aha-upplevelser” som nämndes i föregående avsnitt resulterat i mer konkret. Många beskriver att de haft ”ett tänk” eller ”en inställning” tidigare som förstärkts eller bekräftats av projektet. Delvis kan det handla om att detta är frågor som behöver mogna hos deltagarna och att det är komplexa processer som är svåra att sätta ord på i en intervju. En mer negativ tolkning, som Sweco lyft i nulägesanalysen, är att aktiviteterna på grund av upplägg och begränsat tidsutrymme inte kommit åt att provocera deltagare i tillräckligt hög utsträckning eller att problematisera djupt rotade antaganden och attityder.

4.3 BETEENDE

Det sista steget i resultatkurvan är att ökad kunskap och förändrade attityder leder till förändrade beteenden. Som beskrivits tidigare i rapporten har projektets aktiviteter här syftat till att ge både ökad kunskap och förse deltagarna med verktyg som möjliggör förändrade beteenden. Forskningen betonar att kompetensutveckling – att omsätta kompetens i handling –

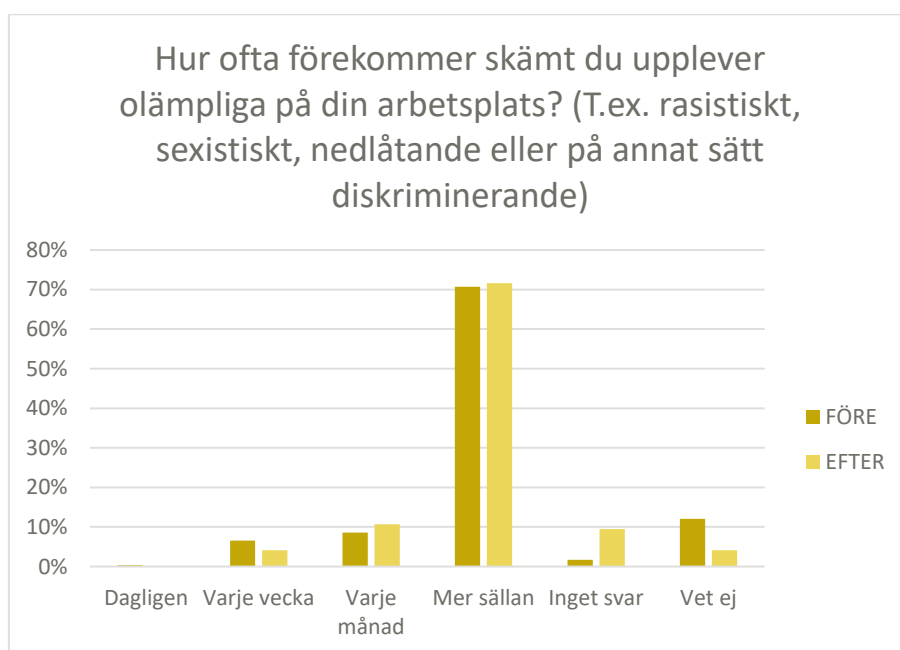
förutsätter inte bara kunskap och vilja utan även det utrymme som krävs för att en förändring kan ske.²

I nulägesanalysen betonade Sweco att projektet på detta område stod inför en rad utmaningar. En stor mängd arbetsplatser deltar i projektet, projektet har till olika grad varit förankrat i kommunen eller företaget och projektledningen har inte haft direkt kontakt med deltagare före och efter projektaktiviteter. Analysen av förändrade beteenden delas upp i två typer av beteenden - bemötandet av andra och breddad rekrytering.

Bemötande av andra

I enkätstudierna före och efter projektet har deltagare fått svara på frågan ” Hur ofta förekommer skämt du upplever olämpliga på din arbetsplats? (Till exempel ett rasistiskt, sexistiskt, nedlåtande eller på annat sätt diskriminerande skämt.”. Figur 6 illustrerar att svaren på denna fråga inte skiljer sig märkvärt åt före och efter projektet. Cirka 70 procent av deltagarna upplevde ”mer sällan” (än varje månad) olämpliga skämt både före och efter projektet.

Figur 6: Olämpliga skämt på arbetsplatsen

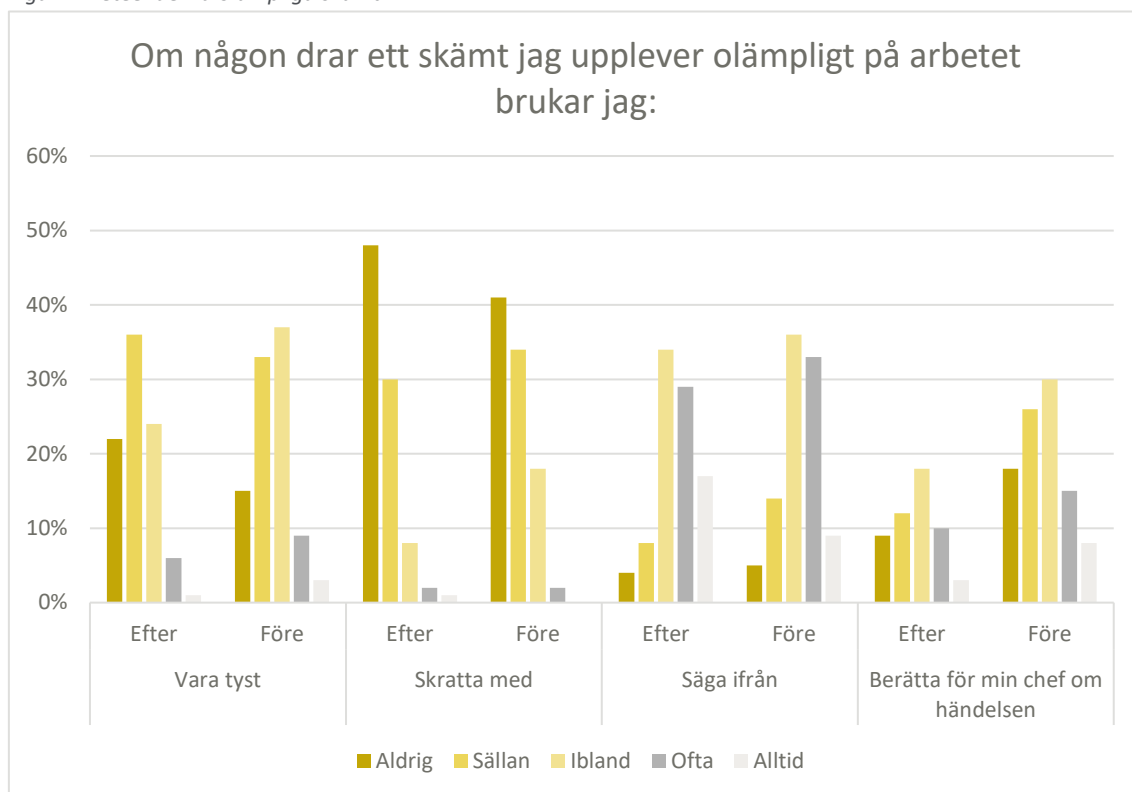


Deltagarna har också fått svara på frågor om hur de själva skulle agera om någon drar ett skämt som de upplever som olämpligt på arbetet. Deltagarna fick välja mellan svarsalternativen ”vara tyst”, ”skratta med”, ”säga ifrån” eller ”berätta för chefen”. Figur 7 visar att flest deltagare, både före och efter projektet svarat att de ”ofta” eller ”alltid” skulle säga ifrån.

² Kock, (red) (2010) Arbetsplatslärande, att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur

Andelen som uppgav att de "ofta" eller "alltid" skulle säga ifrån eller berätta för sin chef ökade i genomsnitt från 5 procent före projektet till 7 procent efter. I genomsnitt ökade andelen som uppgav att de "aldrig" skulle skratta med eller vara tyst från 28 procent före projektet till 35 procent efter projektet.

Figur 7: Beteende vid olämpliga skämt



I en jämförelse mellan olika yrkesgrupper har fler chefer och HR-medarbetare uppgett att de "aldrig" skulle vara tysta eller skratta med, och en ökning av antalet chefer och HR-medarbetare som angett detta svar har skett under projektiden. Antalet chefer och HR-medarbetare som svarat att de "alltid" skulle säga ifrån eller berätta för chefen har dubblats från 8 procent före projektet till 17 procent efter projektet.

I intervjuer med deltagare och fritextsvar i enkätstudien efter projektet reflekterar flera deltagare över att projektet bidragit till att man blivit bättre på att upptäcka och reagera på diskriminerande situationer. En enhetschef på kommun berättar:

"Jag har blivit bättre på att lyfta problem och inte ignorera dem. Kunskapsmässigt har vi som arbetsplats lärt oss mer om gruppdynamik."

På enkätfrågan "vilka förändringar har du gjort i ditt eget agerande som kommer av projektets utbildningsaktiviteter" ger majoriteten av respondenterna exempel på förändringar de gjort. Exempel på svar som återkommer är:

"Tydligare i mina ställningstaganden"

"Tänker mer på vad jag säger och gör"

”Upplever att jag jobbar mer aktivt med att ifrågasätta mina egna fördomar, mer lyhörd”

” Jag tar upp ämnet omgående med de involverade så det inte blir oklarheter och snack bakom ryggen”

En del deltagare svarar att de inte gjort några förändringar i sitt agerande eller att de inte uppstått situationer där de behövt agera annorlunda. Till exempel svarar en respondent i enkätstudien:

”Har kanske inte gjort så mycket förändringar, då vi inte har några problem på min arbetsplats.”

Till viss del är det även svårt för respondenter att själva ge ett konkret svar på frågan om deras agerande förändrats. En medarbetare som beskriver att projektet ökat hans kunskap reflekterar:

”För min egen del är det inget direkt som förändrats i hur jag agerar. Jag har ett visst tänk med mig från tidigare. Det som är bra med projektet är att man återigen får underhålla den här kunskapen. Så här ser det ut och så här kan det vara. Blir en aha-upplevelse. Lätt att man fastnar i ett spår annars.”

Svaren ovan från enkät- och intervjustudien synliggör de subtila förändringar i deltagares agerande som projektet bidragit med. Resultaten pekar på att Kick Off bidragit till att fler deltagare nu upptäcker eventuellt diskriminerande situationer och fler deltagare tar ställning eller agerar då detta sker. Det är ett mycket positivt resultat, även om det är svårt att mäta exakt i vilken utsträckning det sker. De är även svårt att uppskatta när ett litet antal medarbetares agerande leder till att en arbetsplatskultur förändras. Projektledningen reflekterar att projektet gett störts avtryck i de organisationer som haft fler deltagare och där både chefer och medarbetare deltagit. Det är ett resultat som är i linje med rådande forskning som understryker just vikten av att hela arbetsplatsen deltar i en kompetensutvecklingsinsats för att en förändring på organisationsnivå ska ske. I frågor som rör icke-diskriminering och jämställdhet pekar även tidigare utvärderingar på att det krävs att en större grupp medarbetare och chefer är förändringsagenter för att en jargong eller arbetsplatskultur förändras.³ När majoriteten av medarbetarna inte skrattar med om ett olämpligt skämt dras är det ganska snart ingen som gör det.

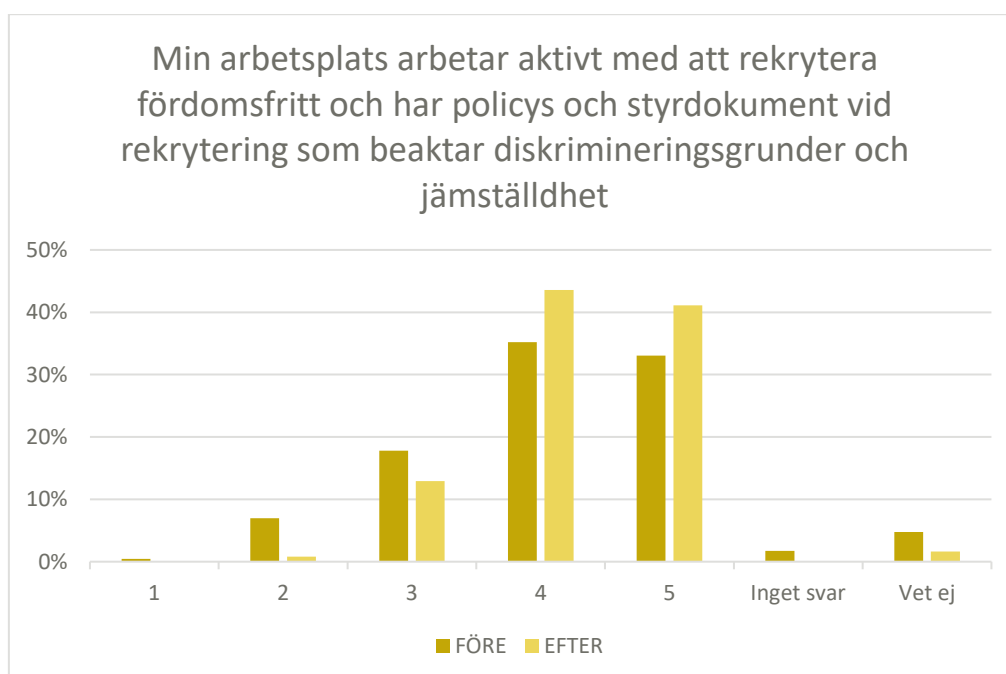
I intervjuerna blir det tydligt att deltagande arbetsplatser i mycket begränsat utsträckning haft en intern dialog om projektet och projektets frågor mellan aktiviteter. Detta är något som Sweco ser som en viktig förklaringsfaktor till att förändrade beteenden till viss del uteblivit. Det är av största vikt att deltagare i kompetensutvecklingsprojekt upplever att frågorna är förankrade i den egna organisationen och att den egna ledningen prioriterar insatserna.

³ Sweco (2019) Kunskap, makt och bestående förändring, utvärdering av projektet Kunskap äger

Breddad rekrytering

Chefer och HR-medarbetare som deltagit i rekryteringsutbildningen upplever, som beskrevs i föregående avsnitt, att utbildningen ökat deras kunskap och förändrat deras attityd om hur fördomar påverkar rekrytering. Figur 8 indikerar att en viss beteendeförändring skett då fler chefer och HR-medarbetare efter projektet svarat att de arbetar aktivt med att rekrytera fördomsfritt och att de har policys och styrdokument vid rekrytering som beaktar diskrimineringsgrunder och jämställdhet. Flera deltagare som intervjuats kan ge små exempel på konkreta förändringar som de gjort som följd av projektet. En chef på kommun berättar att hen efter projektet valt att ta bort krav på högskoleutbildning och körkort i en annons. Hen reflekterar över att dessa kompetenser egentligen inte behövdes för att utföra arbetsuppgiften och att de bara stått kvar i annonsen "av gammal vana".

Figur 8: Beteendeförändring fördomsfri rekrytering



Som beskrivits i kapitel 3 har deltagarna i rekryteringsutbildningen olika uppfattningar om hur mycket konkreta metoder och verktyg de fått med sig från utbildningen. Sweco deltog vid två tillfällen av utbildningen för observation och noterade då att även om verktyg presenterades och diskuterades så framstår det som oklart hur chefer och HR-personal ska använda dessa på den egna arbetsplatsen. I intervjuer berättar chefer och HR-personal att steget från att lära sig om verktygen i Kick Off till att använda dem i vardagen är svårt. Den främsta anledningen som ges är att det är tidskrävande. Flera chefer som har intervjuats berättar att de tittar på verktygen och tar med sig delar av dem men att de skulle behöva frigöra tid för att gå igenom dem ordentligt och anpassa nuvarande rekryteringsprocess. En del beskriver även att de digitala verktyg som idag används för rekrytering till viss del inte är förenliga med det man lärt sig i projektet.

4.4 LÅNGSIKTIGHET OCH HÅLLBARHET

Liksom för all projektverksamhet har långsiktig förändring och hållbara resultat varit en utmaning för Kick Off. Att ett stort antal arbetsplatser har deltagit och projektledningen inte funnits på plats i organisationerna försvårar ytterligare möjligheten att förflytta kunskap och metoder från projektet till linjeverksamhet.

Deltagare som intervjuats är dock överlag positiva till att projektet kan ha påverkan på klimatet på arbetsplatserna på lång sikt. Många reflekterar även över att den kunskap som projektet bidragit med behöver "underhållas" och "komma från flera håll" innan förändringen blir märkbar. En chef på kommun beskriver:

"Man tar till sig lite här och där till slut sker en förändring i samhället."

En medarbetare reflekterar:

"Kursen gav bra tankeställare som jag snarare tror har verkan på sikt."

Chefer och HR-personal beskriver, som utvecklats i tidigare avsnitt, att tid och utrymme behöver skapas i verksamheterna för att implementera nya rekryteringsprocesser. Här framhåller flera intervjupersoner coronapandemin som den avgörande förklaringen till att man inte kommit längre under projektiden. Verksamheter, både kommuner och företag, har varit i krisläge och kompetensutveckling och utvecklingsprocesser har nedprioriterats. Projektledningen lyfter att man idag hade valt att ha ett särskilt spår för HR-personal för att göra en utbildning eller workshop som var ännu mer riktad till dem. Samtidigt reflekterar projektledningen över att en svårighet är att HR-rollen ser olika ut i olika kommuner och på företag vilket gör det svårt att ta fram ett upplägg som passar alla.

Som diskuterats ovan har majoriteten av de deltagande arbetsplatserna inte haft ett internt förändringsarbete eller dialogyta kopplad till projektet. Medarbetare har deltagit på workshopar och chefer och HR-personal på rekryteringsutbildningarna. Några undantag finns. En chef berättar att hen ordnade så att chefer och medarbetare deltog på inspirationsföreläsningarna tillsammans och hade tid avsatt för att diskutera dem efteråt. Det har bidragit till att förankra frågorna i arbetsgruppen.

Sweco noterade i nulägesanalysen att en viktig fråga för deltagande arbetsplatser var hur kunskapen från projektet förvaltas och kan spridas till nyanställda medarbetare. Ingen chef eller HR-person som har intervjuats för slututvärderingen har en tydlig plan för hur det ska ske, men man ser att det är viktig fråga. En chef på kommun reflekterar över att det skulle vara bra om projektets frågor förvaltades av en extern aktör eller centralt på kommunen som "påminde" om kunskapen genom till exempel årliga föreläsningar.

Det finns exempel på aktörer där det långsiktiga förändringsarbetet tagit vid på arbetsplatsen efter deltagandet i Kick Off. Ett privat företag berättar om hur de arbetar för att ta vidare och utveckla arbetet internt. Våren 2020 satte några av företagets deltagare i Kick Off samman en workshop med utgångspunkt i det de lärt sig i projektet. Workshopen testades på en avdelning där samtliga medarbetare och chefer deltog. Planen är att utvärdera genomförandet och sprida workshoparna till fler avdelningar. Det finns även planer på att börja med

jämställdhetsambassadörer på arbetsplatsen och integrera dessa i on-boarding av nya medarbetare. Intervjupersonerna från företaget menar att Kick Off varit en av anledningarna till att detta utvecklingsarbete sker nu. Företaget är även delaktiga i andra projekt och satsningar med fokus på jämlikhet och jämställdhet som också har bidragit. Även högsta ledningens medvetenhet och engagemang kopplat till frågorna lyfts som framgångsfaktorer till varför det interna utvecklingsarbetet kommit igång och är planerat att fortsätta. En medarbetare vid företaget uttrycker:

”Projektet blev som ett startskott. Det skapade nya tankar och bra kunskap. Sen har det fallit sig så att vår organisation centralt ifrån har satt massa fokus på jämställdhet. Vi har hittat sätt att samla de olika delarna vi arbetar med. För att jobba med frågorna på det här sättet var projektet en början. Nu är det upp till oss att hitta formerna framåt.”

Projektägaren, Samordningsförbundet Skaraborg, berättar att projektet fått stor påverkan på den egna organisationen. Kick Off har bidragit till att Samordningsförbundet blivit mer välkänt som aktör i regionen. Projektet har även bevisat att Samordningsförbundet, som tidigare främst arbetat direkt med att få personer i arbete, även har en roll att spela i det förebyggande arbetet med att förbereda arbetsplatser på att ta emot personer utanför arbetsmarknaden. Parallellt med att Kick Off avslutas har samordningsförbundet statat upp ett nytt ESF-projekt, Cresco Creare – Växa & utvecklas, vars syfte är att personer med psykisk ohälsa, missbruksproblematik och utrikesfödda kommer i arbete eller studier. Projektägaren framhåller att man redan ser att Cresco Creare gynnas av de kontakter som har upparbetats under Kick Off. De arbetsplatser som deltog under Kick Off och som vill rekrytera mer fördomsfritt kan nu få stöd i att hitta personer från minoritetsgrupper att anställa. I Cresco Creare finns planer att fortsätta arbeta med de metoder som tagits fram i Kick Offs workshoppar.

4.5 MÅLUPPFYLLESE

Sweco bedömer överlag att projektets måluppfyllelse är hög. I bedömningen av måluppfyllelse har Sweco utgått från uppfyllnadsgraden för de deltagare och arbetsplatser som deltagit under hela eller stora delar av projektet. Det innebär att Sweco i lägre grad utgått från projektets relativt låga närvaro och höga bortfall av deltagare. Anledningen till denna utgångspunkt är att bortfallet av deltagare till stor del varit utanför projektets kontroll och berott på coronapandemin.

Nedan sammanfattas Swecos bedömning av projektets måluppfyllelse:

Mål	Måluppfyllelse	Swecos reflektion
Deltagande chefer och HR har teoretisk kunskap och praktiska verktyg i hur man rekryterar fördomsfritt?	Hög	Kick Off har genom rekryteringsutbildningen försett deltagande chefer med ökad kunskap. Från HR-medarbetare efterfrågas en högre kunskapsnivå. Båda grupperna har fått praktiska verktyg med sig.

Deltagande arbetsplatser är i större utsträckning positiva till inkludering och mångfald?	Medel	Utvärderingens samlade empiri tyder på att deltagande arbetsplatser i större utsträckning är positiva till inkludering och mångfald. Fler deltagare från samma arbetsplats och/eller en aktiv dialogyta på arbetsplatserna hade bidragit till en högre måluppfyllelse.
Rekryteringsprocesser och rekryteringar som sker är i större utsträckning fördomsfria?	Medel	Utvärderingens samlade empiri tyder på att viljan och kunskapen för att genomföra fördomsfria rekryteringar finns men att utrymme måste skapas i verksamheterna efter pandemin för att realisera det i praktiken fullt ut.
Deltagande arbetsplatser arbetar aktivt för att främja breddad rekrytering och för inkludering på arbetsplatsen?	Medel	Hos flera av de deltagande arbetsplatserna är detta processer som ligger utanför projektet. Det finns ett aktivt arbete men det har påbörjats oberoende av projektets aktiviteter. Projektet har dock bidragit till att flera individer har fått ökad medvetenhet och agerar annorlunda i rekryteringssituationer. Deltagare anser att projektet främjat ett aktivt inkluderingsarbete på arbetsplatserna.
Projektdeltagarna har ökad kunskap om och förståelse för diskriminering, jämställdhet, normkritiskt förhållningssätt och kommunikation?	Hög	Majoriteten av deltagarna uppger att de har fått en ökad kunskap om projektets frågor som följd av sitt deltagande.
Projektdeltagarna har en ökad insikt i mångfalds- och diskrimineringsfrågornas komplexitet?	Hög	Majoriteten av deltagarna har som följd av projektet fått insikten att mångfald och diskriminering inte är så svart/vitt som en tidigare utgång från.
Strukturer som kan diskriminera i arbetslivet är synliggjorda och utmanade?	Hög	Kick Off har bidragit till att synliggöra och utmana diskriminerande strukturer under projektets aktiviteter. Resultatet förvaltas i den projektägande organisationen.
Deltagande arbetsgivare har förbättrade policys och styrdokument som beaktar diskrimineringsgrunder och jämställdhet vid rekrytering?	Medel	Andelen arbetsplatser som har policys och styrdokument som beaktar diskriminering vid rekrytering har ökat något under projektiden men totalen utgör efter projektet endast cirka hälften av arbetsplatserna. Deltagare berättar att detta är processer som tar tid, men det finns förhoppning att utvecklingsarbete kommer fortsätta efter projektet.

5. UTVÄRDERINGENS AVSLUTANDE ANALYS

I följande kapitel sammanfattar Sweco det vi ser som projektets viktigaste resultat och bidrag samt de lärdomar som genererats för deltagande arbetsplatser, Samordningsförbundet, framtida projekt och ESF-rådet.

Som tydliggjordes i föregående kapitel anser Sweco att projektet uppnått en hög målluppfyllelse, trots de stora utmaningar projektet mött i och med coronapandemin. De målområden där Kick Off nått en lägre målluppfyllelse förklaras huvudsakligen av coronapandemin och till viss del av en bristande förankring och ledning på deltagande arbetsplatser.

Att åstadkomma bestående förändring genom projektverksamhet är en utmaning för alla projektledningar. Kick Off har, som diskuterats i utvärderingen, haft en än större utmaning än många andra projekt i och med det stora antalet deltagande arbetsplatser. De deltagande arbetsplatserna har dessutom varit olika organiserade, utgör en blandning av privata och offentliga aktörer, initiativet att delta i projektet har kommit från olika roller på arbetsplatserna, deltagare har valts ut på olika grunder och erfarenheten av att arbeta med projektets frågor har sett olika ut på arbetsplatserna. Detta har inneburit ett antal utmaningar för projektledningen. Främst har utmaningarna handlat om kommunikationen med deltagare och förankringen av förändrade beteenden på arbetsplatserna. Flera av de förankringsaktiviteter som var planerade under våren 2021 ställdes även in på grund av coronapandemin.

Sweco ser att det hade gynnat projektets målluppfyllelse om varje deltagande arbetsplats haft en eller ett par personer med utpekat ansvar för att förankra projektet i den egna organisationen. Ansvariga ledare på arbetsplatsen hade då tydligare kunnat koppla projektaktiviteter till pågående processer i organisationen och kommunicerat detta med deltagarna. Det hade gett deltagare en bättre förståelse för projektets syfte och skapat kontaktytor mellan de olika spårren; workshops och rekryteringsutbildning. Detta hade även kunnat skapa en närmare kontakt med deltagarna och motverka en sjunkande närvaro på projektets föreläsningar och workshops (som var påvisbar redan innan coronapandemin). Till viss del var detta en del av styrgruppsrepresentanternas roll, men Sweco menar att uppgiften även borde ha legat på personer med en mer operativ roll och ett tydligare mandat på den egna arbetsplatsen.

HR-funktionernas roll i projektet är en fråga som lyfts i utvärderingarna och diskuteras av projektledningen. HR-medarbetarna har i högre grad än andra deltagare efterfrågat ett annat fokus och en högre kunskapsnivå på rekryteringsutbildningen. Samtidigt har en utmaning för projektet varit att HR-funktionen ser olika ut på de deltagande arbetsplatserna och de har delvis olika ansvar och mandat i rekryteringsprocesser och jämställdhetsarbete. Detta är en utmaning som känns igen från andra organisationer och ESF-projekt.⁴ HR-funktionen har en central roll i arbetsplatsfrågor men funktionen ser olika ut på olika arbetsplatser och deras roll i internt hållbarhets- och inkluderingsarbete varierar. Projektledningen reflekterar över att om

⁴ Sweco (2021) Effektutvärdering av det nationella socialfondsprogrammet https://www.esf.se/app/uploads/2021/04/ESF_slutrapport_210326-TA.pdf

projektet genomfördes idag hade man strävat efter att skapa en dialog med HR-enheterna i deltagande organisationer redan under projektets planeringsfas. Vid projektstart hade Samordningsförbundets främst upparbetade relationer med arbetsmarknadsenheter på kommunerna, och därför blev det den naturliga ingången. Kick Off har dock bidragit till att Samordningsförbundet idag har tydligare kontaktytor med HR-enheterna i kommunerna. För ESF-rådet och framtida projekt menar Sweco att det är viktigt att ytterligare följa upp incitamentsstrukturer för HR-funktioner att delta i ESF-projekt och främja kontaktytor mellan olika typer av aktörer.

Kick Off är originellt i den mening att en projektaktör, ett samordningsförbund, som vanligtvis driver projekt riktat mot målgruppen personer som står långt från arbetsmarknaden, skiftat fokus och riktat projektinsatser mot de arbetsplatser som är möjliga framtida arbetsgivare för personer som står långt från arbetsmarknaden. Utifrån rådande forskning och erfarenhet från tidigare projekt sätter det fokus på två viktiga aspekter av inkludering och icke-diskriminering på arbetsmarknaden.⁵ För det första att rekryteringsprocesser idag ofta utestänger arbetstagar på oskäligen grunder, som en konsekvens av förlegade kompetenskrav och fördomar. Många arbetsplatser brottas med att leva upp till nya lagkrav om aktiva åtgärder och det finns ett stort behov av stöd och resurser för att uppdatera till exempel rekryteringspolicys, rekryteringsverktyg och annonstexter. För det andra brister många arbetsplatser i ett aktivt inkluderingsarbete på arbetsplatsen. Det bidrar i viss utsträckning till att arbetsplatser har svårt att behålla personal som tillhör en minoritetsgrupp på arbetsplatsen eftersom diskriminerande situationer eller minoritetsstress uppstår. Arbetsplatskulturer och diskriminerande jargonger är svåra att förändra och de kräver många gånger insatser och initiativ från externa aktörer. Genom Kick Off har Samordningsförbundet Skaraborg synliggjort dessa frågor och bidragit till att ge arbetsplatser verktyg för att utmana rådande normer.

Som Samordningsförbundet själva berättar har Kick Off bidragit till ett lärande i organisationen och nya kontakter med arbetsplatser som man ser kommer gynna pågående projekt med målgruppen personer som står långt från arbetsmarknaden. Genom Kick Off har man fått kontakt med arbetsplatser som vill anställa mer fördomsfritt och som har beredskapen för att inkludera personerna på arbetsplatsen. För ESF-rådet är Kick Off ett mycket bra exempel på hur bryggan mellan programområde 1 och programområde 2 kan se ut och vilka mervärden det skapar för både anställda, arbetsplatser och personer som står långt från arbetsmarknaden.

En utmaning för projektet har varit att inkludera privata arbetsgivare och deltagare från privata arbetsplatser i projektet. Som beskrivs i Swecos Effektutvärdering av det nationella socialfondsprogrammet (2021) är detta en utmaning Kick Off delar med flera projekt inom programområde 1.⁶ För Kick Off var utmaningen tidigt under projektet främst hur privata

⁵ Se ex SOU 2014:30, Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet.; Tillväxtverket (2015), Öppna upp!

Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015–2020.

⁶ Se Sweco (2021) Effektutvärdering av det nationella socialfondsprogrammet https://www.esf.se/app/uploads/2021/04/ESF_slutrapport_210326-TA.pdf

arbetsplatser skulle rekryteras och hur projektet kunde anpassas för att vara relevant för alla deltagare. Under coronapandemin var utmaningen att privata arbetsgivare i högre grad än offentliga var tvungna att avsluta sitt deltagande eller att medarbetare inte hade digitala möjligheter att delta på distans. Ett värde som dock skapades av projektet var det erfarenhetsutbyte som skedde mellan chefer och HR-medarbetare i privat och offentlig sektor inom ramen för utbildningen. Erfarenheterna från Kick Off visar på möjligheterna att lyckas engagera privata aktörer i projekt och erbjuda ett mervärde för offentliga aktörer genom nya kontaktytor mot näringslivet. Kick Off är också ett bevis på de svårigheter som fortsatt finns för ESF-projekt att skapa incitament för privata aktörer att delta i kompetensutvecklande projekt och den tid och de relationer som krävs för att möjliggöra detta.

Avslutningsvis menar Sweco att utvärderingen visat att Kick Off har utmanat deltagarnas världsbild och att flera deltagare har fått en ny eller fördjupad förståelse för bland annat fördomar. Detta resultat visar på kraften i att utmana rådande normer och ifrågasätta föreställningar om kön, sexualitet, könsidentitet, etnicitet, ålder, funktionalitet och religion som personer bär med sig. Få deltagare kan ge konkreta exempel på *vad* i världsbilden som förändrats, utöver att man är mindre fördomsfull. Men flera exempel nämns i utvärderingens underlag som pekar på små men betydande beteendeförändringar. Det är däremot svårt att i dagsläget uppskatta hur bestående dessa förändringar blir och vad som krävs av deltagande arbetsplatser för att dessa förändringar faktiskt ska leda till mer inkluderande arbetsplatskulturer.

KÄLLFÖRTECKNING

Kock, (red) (2010) Arbetsplatslärande, att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur

SOU 2014:30, Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet.

Sweco (2019) Kunskap, makt och bestående förändring, utvärdering av projektet Kunskap äger

Sweco (2021) Effektutvärdering av det nationella socialfondsprogrammet
https://www.esf.se/app/uploads/2021/04/ESF_slutrapport_210326-TA.pdf

Tillväxtverket (2015), Öppna upp! Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015–2020.