

Lärande utvärdering av ESF-projektet FRAMM om Mänskliga rättigheter (MR) i Mölndals stad

*- Delrapport februari 2018. Projektförändringar ger
nya möjligheter till utveckling av det interna arbetet
med MR?*

Förord

Denna delrapport är en del av den lärande utvärderingen av ESF-projektet FRAMM. Projektet pågår 2016-2018 och syftar till att utveckla arbetet med Mänskliga rättigheter (MR) i Mölndals stad. Delrapporten beskriver och analyserar vad som har hänt hittills och ger rekommendationer inför den avslutande tiden i projektet. Det är Roger Orwén (Orwén Konsulting AB) och Eva Sennemark (Contextio Ethnographic AB) som är ansvariga för utvärderingens resultat.

Göteborg och Malmö den 13 februari 2018

Roger Orwén och Eva Sennemark

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	4
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.2 METOD.....	5
1.2.1 Utvärderarnas roll.....	6
1.2.2 Förförståelse hos läsaren.....	6
1.3 TEORETISK BAKGRUND	6
1.3.1 Verksamhetslogik.....	6
1.3.2 Översättningsmodellen.....	7
2. INSATSER HITTILLS.....	8
2.1 UTBILDNING, HANDLEDDNING OCH FÖRDJUPNINGSENTBILDNINGAR	8
2.2 WORKSHOP - FRAMTIDSDAG	8
2.3 HORISONTELLA PRINCIPER.....	8
3. HANDLEDDNINGEN.....	9
3.1 HANDLEDDNINGENS SYFTE, INNEHÅLL OCH UPPLÄGG.....	9
3.2 HANDLEDDNINGEN HAR VARIT TILL NYTTA	10
3.3 DELADE MENINGAR OM NYTTAN.....	12
4. NÅGRA RESULTAT HITTILLS	12
4.1 ÖKAD KUNSKAP OCH GODA EXEMPEL PÅ HUR ARBETSPLATSER KONKRET KAN ARBETA MED MR.....	12
4.2 FÅTT UPP FRÅGAN PÅ DAGORDNINGEN - OMVÄRLDENS BETYDELSE OCH ME-TOO RÖRELSENS PÅVERKAN	13
5. SAMMANFATTANDE ANALYS MED NÅGRA LÄRDOMAR HITTILLS.....	13
5.1 FÖRBÄTTRINGSARBETE PÅGÅR I ETT PROJEKT MED DUBBLA ANSIKTEN.....	13
5.2 OKLARA MÅL - NU ÄR PROJEKTLOGIKEN TYDLIGARE	14
5.3 OKLART ÄGARSKAP OCH PROJEKTORGANISATION - TYDLIGARE NU.....	15
5.3.1 Projektgruppen	15
5.3.2 Administration	15
5.4 BRISTFÄLLIG KOMMUNIKATION - PÅ VÄG ATT ÄNDRAS.....	16
5.5 FLERA DELAR SOM FÖRSVÅRAT PROJEKTET - SOM ÄR PÅ VÄG ATT ÄNDRAS.....	16
5.6 NYCKELPERSONERNAS ROLL KAN TYDLIGGÖRAS	17
6. IMPLEMENTERINGSARBETE OCH REKOMMENDATIONER.....	18
7. SLUTSATSER	19
8. REFERENSFÖRTECKNING	20
 BILAGA 1. VERKSAMHETSLOGIK FÖR FRAMM	 21
BILAGA 2. GODA EXEMPEL PÅ INSATSER INOM MR I FÖRVALTNINGARNA.....	22
BILAGA 3. AKTIVITETSKALENDER.....	26
BILAGA 4. MINNESANTECKNINGAR FRÅN WORKSHOP.....	30

1. Bakgrund

Den lärande utvärderingen av ESF-projektet FRAMM (2016-2018) följer projektet under hela projekttiden i syfte att bidra med lärande för att underlätta och stärka projektgenomförandet, men också som redovisning till finansören om hur medel används.

Utvärderarna har fram till februari 2018 genomfört olika utvärderingsinsatser med både rapporter och processtöd. Vi har följt tre handledningsgrupper, deltagit på styrgruppsmöten, tagit fram en rapport¹, varit stöd vid framtagande av handlingsplan för horisontella principer, genomfört deltagande observation vid två utbildningstillfällen, varit bollplank för projektledare och genomförde en workshop i september 2017.

Föreliggande rapport är en den andra delrapporten i den lärande utvärderingen som genomförs av Contextio Ethnographic AB tillsammans med Orwén Konsulting AB.² Avslutande utvärderingsrapport kommer att levereras hösten 2018.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna delrapport syftar till att beskriva genomförda insatser hittills i FRAMM och ge projektledningen underlag till möjliga förbättringsområden inför projektets avslutande del och dess implementering.

Huvudsaklig frågeställning är:

Har utbildning och handledning inom ramen för FRAMM gett cheferna den kompetens som behövs för att kunna genomföra förändring som främjar lika rättigheter och möjligheter samt minskar diskriminering?³

Denna huvudsakliga fråga är bred och rymmer många delar och behöver brytas ner i mindre beståndsdelar för att kunna besvaras och analyseras. Till hjälp för det har vi ett flertal *delfrågor* som bidrar till att svara på den huvudsakliga frågeställningen:

- Vad har hittills genomförts i projektet?
- Hur ser projektorganisationen ut just nu och hur uppfattas den?
- Hur har projektets syfte kommunicerats och vilken kommunikation planeras framöver?
- Hur går arbetet med projektets resultat och effekter, enligt framtagna verksamhetslogik?
- Hur har projektet hittills arbetat med de horisontella principerna?
- Finns det förslag på förbättringsåtgärder inför den sista tiden i projektet?
- Hur ser projektet på implementering av erfarenheter vid projektets slut? Vad är det som kan implementeras och hur kommer implementeringen att ske?

¹ Orwén Konsulting AB och Contextio Ethnographic AB (2017) "Ett första PM i den lärande utvärderingen av kompetensutvecklingsprojektet FRAMM i Mölndals stad. Ett projektarbete i positiv riktning, men också med förbättringspotential", på uppdrag av Mölndals stad

² Vårt ramavtal om lärande utvärdering med Svenska ESF-rådet är ett samarbete mellan tre fristående företag, Contextio Ethnographic AB, Pay Off AB och Orwén Konsulting AB. Samverkan mellan dessa tre regleras internt i ett samverkansavtal där det tas ett gemensamt ansvar och där varje företag är ansvarigt för sina uppdrag. Där Contextio är part mot ESF-rådet och avtalspart mot kunden. I FRAMM är både Contextio och Orwén delaktiga, där Orwén är projektledare och har kontakter med kunden och där båda är ansvariga för utvärderingens resultat.

³ Denna fråga fördes in av projektledaren till utvärderingen och har styrt denna delrapports inriktning.

1.2 Metod

Rapportens frågeställningar utgår ifrån vårens rapport, erfarenheter från workshop i september, deltagande observation vid två utbildningstillfällen, handledning under året, löpande samtal med projektledare (både den tidigare och den nuvarande) och styrgruppsmöten samt de teorier vi använder som ett hjälpmedel att förstå projektet (se teoretisk bakgrund nedan i avsnitt 1.3). Utöver detta har vi studerat dokument och annat material i projektet samt intervjuat projektledare och nyckelpersoner i projektet. Delrapporten baseras på material som är insamlat fram till december 2017.

Intervjuer har, utöver projektledaren, genomförts med styrgruppsordförande samt ytterligare en styrgruppsmedlem, två personer i projektgruppen, ansvarig på Emerga samt ansvarig för HR-frågor på Stadskontoret. I rapporten hänvisar vi till dessa intervjuer. Även om det minskar i tydlighet väljer vi att inte skriva ut intervjupersonens funktion av etiska skäl.

En av utvärderarna har deltagit i tre av fyra handledningstillfällen och på detta sätt följt tre av grupperna under processen. Urvalet av handledningsgrupper gjordes tillsammans med projektledare och Emerga i syfte att få en bred spridning på grupperna. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen (SAF) valdes då även nyckelpersoner deltagit handledningen, Stadsledningsförvaltningen (SLF) då den har ett mer övergripande ansvar inom staden. Slutligen valdes en grupperna från Vård- och omsorgsförvaltningen (VOF), då denna utgör en de största förvaltningarna.

En kort enkät delades ut i början och i slutet av handledningstillfällena, där cheferna ombads att markera sin egen och medarbetarnas kunskap om Mänskliga Rättigheter utifrån Översättningsmodellen (se 1.3.2). Syftet var att mäta eventuella förändringar över tid. I samband med sista handledningstillfället genomfördes också en kort fokusgrupp med cheferna, där handledningens innehåll, eventuella effekter och kommunikationen inom projektet diskuterades.⁴ Totalt deltog 19 chefer och 2 nyckelpersoner i dessa fokusgrupper. Se mer under 1.3.2.

Intervjuerna genomfördes per telefon mellan slutet av november till mitten av december 2017. De utgick från en intervjuguide som skapats utifrån de frågor som beskrivs ovan och varade mellan 30 min till en timme. Intervjuerna nedtecknades vid intervjutillfället och renskrevs sedan och skickades till intervjupersonen som har fått godkänna utskriften eller lägga till ändringar. Fokusgrupper spelades in digitalt och skrev sedan ut i sammanfattad form. Deltagande observation nedtecknades och skrevs rent.

Det insamlade materialet har analyserats utifrån teorierna nedan tillsammans med andra erfarenheter och andra tillkommande teoretiska perspektiv. Rapporten riktar sig således främst till projektledningen och har sin tyngdpunkt på att förstå nu-läget i projektet och ge förbättringsförslag inför den sista tiden i projektet som kan underlätta implementering av erfarenheter från FRAMM i den ordinarie organisationen efter projektets slut. Enkäterna analyserades i Excel. Stöd vid granskning av rapporten har också varit Hansi Hinic, Fil lic vid Högskolan i Halmstad och en av konsulterna i teamet.

Rapporten presenterades för styrgruppen och projektledningen den 12 februari och godkändes med några redaktionella ändringar. Ett rapportutkast skickades, förutom till styrgrupp och projektledning, också ut till övriga intervjupersoner för synpunkter. Tre svar kom in, från utbildningsföretaget och de två i projektgruppen. Två hade inga ytterligare kommentarer och ett svar sa att rapporten gav en realistisk bild.

⁴ Gällde inte Vård- och omsorgsförvaltningen som enbart hade två timmars handledning istället för tre. Via förvaltningschefen har förfrågan om telefonintervju mailats till berörda chefer vid två tillfällen, dock har ingen chef hittills sagt ja till intervju.

1.2.1 Utvärderarnas roll

Utvärderare i en lärande utvärdering balanserar mellan att vara nära ett projekts processer och samtidigt ha distans för att utifrån kunna bedöma projektets insatser. Vi har främst haft distans till projektet, men har också på olika sätt varit delaktiga i projektutvecklingen. Bland annat genom att tillsammans med projektledningen processa fram projektets verksamhetslogik i jan-feb 2017, slutsatser från PM i april 2017 har diskuterats och använts i projektarbetet och slutsatser från nämnda PM var ett av underlagen för den framtidsverkstad (workshop) som utvärderarna genomförde i september 2017.

1.2.2 Förförståelse hos läsaren

Delrapporten riktar sig således främst till projektledningen och utgår därmed från att läsaren är insatt i bland annat projektets syfte, bakgrund och området Mänskliga rättigheter. Vi har därför valt att i denna delrapport inte beskriva dessa och andra delar/områden som diskuterats tidigare i projektet eller i andra rapporter, i detalj. Dessa kommer att beskrivas mer i utvärderingens avslutande rapport.

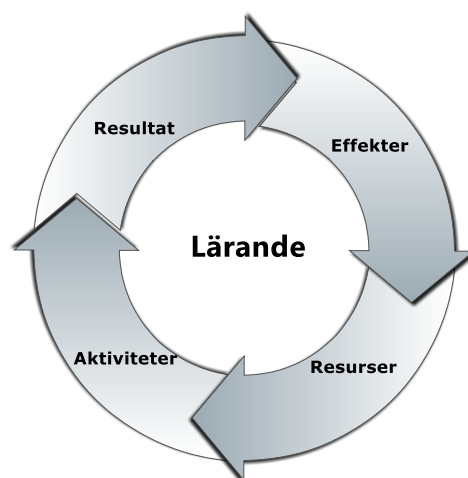
1.3 Teoretisk bakgrund

I utvärderingen använder vi oss, bland annat, av olika teoretiska perspektiv/modeller för att öka förståelsen för projektet. De används både vid formuleringen av frågor och vid analys av resultat. Teorierna är etablerade och finns med i beprövad litteratur.

1.3.1 Verksamhetslogik

Utvärderingen utgår från den verksamhetslogik som tagits fram i samarbete med tidigare projektledaren och beslutats av projektets styrgrupp (I bilaga 1 finns den verksamhetslogik som nu gäller för projektet, och som togs fram jan-feb 2017). Verksamhetslogik (ibland kallad programteori eller förändringsteori) är ett verktyg som används för att öka förståelsen för vad verksamheten förväntas åstadkomma och på vilket sätt, där övergripande målsättningar bryts ner till mindre och konkreta delar. Den är ett hjälpmedel för att tillsammans med uppdragsgivaren skapa en visuell bild över verksamhetens olika delar, dess resurser, tänkta aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt. Nedan visas en bild som fångar rörelsen mellan projektets olika delar och som tillsammans ska/bör bidra till ett lärande.⁵

Figur 1. Verksamhetslogik



⁵ Det finns ett flertal utvärderingsmodeller som kan användas för att studera och förklara uppkomna effekter i program eller projekt, se t ex *"Perspektiv på utvärdering"* av Sandberg & Faugert från 2016.

Genom verksamhetslogiken har också ett ramverk av bedömningsindikatorer skapats som utgångspunkt för analys av den fortsatta processen, och utgör även utgångspunkt för mer preciserade frågeställningar för utvärderingen. Den fungerar dessutom som ett fortlöpande processtöd genom att det finns ett utgångsläge att jämföra utvecklingen i verksamheten med.

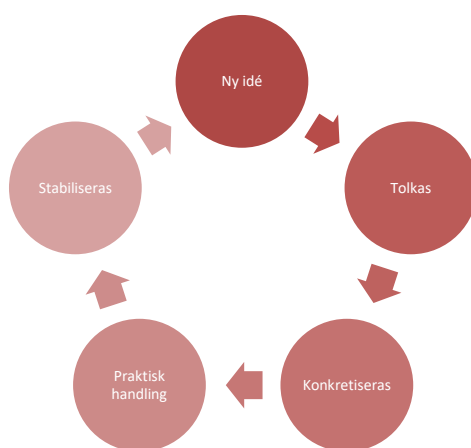
I FRAMM har denna modell använts på flera sätt i utvärderingen. Dels för att beskriva projektets uppbyggnad och förväntade resultat/effekter, men också som en av utgångspunkterna för ett PM i april 2017, som underlag för en workshop i september och den diskuterades bland annat vid ett styrgruppsmöte i oktober 2017.

1.3.2 Översättningsmodellen

Att förändra normer - att översätta till nya handlingar - tar tid. Att synliggöra sina egna och arbetsplatsens normer kan vara en lång process som handlar om att både bli medveten själv och i organisationen, vilket kräver hög grad av kunskap, medvetenhet och öppenhet. Att sedan förändra dessa normer är en komplex process som ofta sker över en längre period. Denna förändringsprocess åskådliggörs på ett bra sätt i den s.k. översättningsmodellen⁶.

Modellen utgår från att idéer om förändring sprids från ett ställe till ett annat och måste tolkas (översättas) för att passa in i den lokala omgivningen. Chefer och medarbetare måste alltså översätta idéerna till den egna verksamheten och omsätta dem till praktiskt handlande. Det i sin tur kräver en tolkning för hur något ska göras och vad målet med förändringen är. Om översättningsprocessen fungerar som det är tänkt kan idéerna och det nya beteendet på sikt institutionaliseras och hållbara resultat skapas (se bilden nedan).

Figur 3. Översättningsmodellen



I FRAMM har modellen använts för att fånga processen, det vill säga på vilket stadium som cheferna upplevt att de själva och medarbetarna befinner sig gällande mänskliga rättigheter. Modellen har använts som utgångspunkt för en kort enkät till tre handledningsgrupper, men också i utformningen av intervjufrågor och teman för fokusgrupper

⁶ Eriksson- Zetterquist och Renemark (2011) "Jämställdhet i organisationen – hur förändringen görs hållbar".

2. Insatser hittills

2.1 Utbildning, handledning och fördjupningsutbildningar

Huvudsakliga utbildningsinsatser i projektet har varit en introduktionsdag för alla chefer och för nyckelpersoner, två fördjupningar för alla chefer med två halvdagar och motsvarande för nyckelpersoner med två fördjupningar. Projektet är i januari 2018 klara med alla handledningar (och utbildningar).

Flertalet förvaltningar har haft fyra halvdagar med handledning, med undantag för Stadsbyggnadskontoret, Miljöförvaltningen och Stadsledningskontoret samt Utbildningsförvaltningen. Dessa har haft tre halvdagar plus ett tillfälle där cheferna fick anmäla sig på personlig handledning med utbildningsföretaget. Ser mer om handledningen i kap 4.

Det har också genomförts enskilda insatser i olika förvaltningar med fördjupningar inom skilda områden. För dessa insatser finns det totalt en pott på 600 000 kr som förvaltningarna själva beslutar om. Se mer i aktivitetskalendern i bilaga för det som genomförts och vad som planeras för 2018. Projektet går nu in i en fas där färre aktiviteter planeras och genomförs av projektledningen och där förvaltningarna själva ansvarar för insatserna med hjälp av projektmedel.

2.2 Workshop - framtidsdag

Efter många utmaningar i projektet under våren ville den nya styrgruppen och projektledningen göra en nystart efter sommaren för att få in ny energi och skapa en klarare bild av vad projektet ska kunna uppnå. Efter förslag från utvärderarna och via beslut av styrgruppen genomfördes - med projektgruppen, styrgruppen och projektledarna - en workshop av utvärderarna med metoden Framtidsverkstad.⁷ Denna består av tre faser. En problemfas där utmaningar för projektet beskrevs, en visionsfas om vad som kan uppnås inom projektet och en fas om genomförandet, där fokus var på projektets konkreta arbetssätt för att uppnå målen. Utgångspunkter för workshopen var vårens PM av utvärderarna och framtagna verksamhetslogik. Se minnesanteckningar från workshopen i bilaga 4.⁸

2.3 Horisontella principer

Jämställdhet är en av socialfondens tre horisontella principer som ska genomsyra projektarbetet, de andra två är icke-diskriminering och tillgänglighet. Arbetet med Mänskliga rättigheter i FRAMM består av ett flertal områden, där alla tre principer ryms inom den ram - Människorättsramen - som är en utgångspunkt i projektets utbildning och handledning om Mänskliga rättigheter.

⁷ För mer info om metoden Framtidsverkstad, se t ex skriften "Metodhandbok Samtidigt, guide för samverkansprojekt" av Göteborgs regionens kommunalförbund (GR) utifrån erfarenheter från ESF-projektet Samtidigt (2012-2014) med GR som projektägare.

⁸ Utfallet av workshopen är svårt att med säkerhet säga något om, då vi har uppfattat att det finns flera olika åsikter kring den och vi som utvärderare är också en part. Men vår uppfattning är att det sändes en värdefull signal att nu vill projektledningen göra förändringar för att få ut mer av projektet. Dock gav inte workshopen den extra energi som förväntades av en del, utan den klargjorde istället att det fanns oklarheter kring exempelvis förväntningar och syftet med projektet. Det fanns också - även om det hade processats före och det gjordes ett utskick innan workshopen - oklarheter kring syftet med just workshopen och dess roll. Men trots dessa oklarheter blev olika utmaningar/problem och möjliga lösningar troligen ännu tydligare för alla inblandade. Det gavs också ett tillfälle att uttrycka sina tankar om dessa. Workshopen blev därmed ett, av flera, underlag för utvecklingsarbetet i projektet.

Dessa tre horisontella principer kan således sägas vara en del av de Mänskliga rättigheterna, därmed en del av kompetensutvecklingen och en del av det konkreta utvecklingsarbete som genomförs i projektet. De tre principerna är också perspektiv som ska användas för att analysera aspekter i själva projektgenomförandet, dvs. saker som urval till utbildningarna och handledning, närvaron, processerna vid utbildningstillfällen etc.

Projektledningen har tagit fram en plan för de horisontella principerna, vilken i delar har arbetats med och följdes upp av projektledaren och bitr. projektledaren i december 2017. Vi upplever efter intervjuerna att det finns en medvetenhet om de horisontella kriterierna, bland annat lyfts checklistor vid utformning av lokaler vid föredrag och projektledaren har deltagit i utbildning om jämställdhet vid GR.

Samtidigt upplever vi att det strukturerade arbetet med att integrera de horisontella principerna - med analys och uppföljning - kan utvecklas. Under våren 2017 tog utvärderarna fram ett underlag för en ny plan för de horisontella principerna, med analys av varje kriterium och förslag till sätt att arbeta med mål och uppföljning, och därefter togs en ny plan fram. På grund av personalförändringar har denna plan inte använts. Vi menar att projektet kan arbeta mer strukturerat med att integrera principerna i projektarbetet.

3. Handledningen

Detta kapitel beskriver handledningens syfte, innehåll och upplägg samt vilka resultat som intervjuade chefer och nyckelpersoner ser av denna. Beskrivningen av handledningens upplägg och innehåll bygger på Emergas anbud samt samtal med en av handledarna.

3.1 Handledningens syfte, innehåll och upplägg

Syftet med handledningen är att med utgångspunkt i genomgången utbildning i Mänskliga rättigheter stötta och leda cheferna mot en fördjupad förståelse och tillhandahålla verktyg för arbetet i den egna verksamheten. Syftet är också att förtydliga vilket ansvar chefer har för att respektera och främja mänskliga rättigheter.

Enligt ursprunglig plan skulle cheferna vid samtliga tio förvaltningar i Mölndals stad få fyra handledningstillfällen efter avslutad utbildning. Handledningen tillhandahölls av Emerga, specialiserade inom Mänskliga Rättigheter. Vård- och omsorgsförvaltningen samt skolförvaltningen delades, på grund av sin storlek, in i två handledningsgrupper, vilket innebär totalt 12 handledningsgrupper.

Handledningen skulle enligt den ursprungliga planeringen ges till cheferna inom förvaltningarna. Efter diskussioner inom Stadsbyggnadsförvaltningen valdes dock ett upplägg där både chefer och nyckelpersoner skulle delta för att förstärka arbetet i verksamheterna. Även några av de övriga förvaltningarna valde att låta nyckelperson/er delta vid ett eller flera tillfällen.

Upplägg och innehåll

Majoriteten av förvaltningarna har fått fyra handledningstillfällen i grupp; två under våren 2017 och två under hösten 2017. Av skäl såsom tidsbrist, krock med andra aktiviteter och missnöje med handledaren kom fyra förvaltningar (stadsledning, utbildning, miljö och stadsbyggnad) att istället få tre tillfällen i grupp

och i tre fall också ett tillfälle byggt på enskilda handledningar.⁹ Handledningen har utgått från följande frågor där varje handledningstillfälle har utgjort ett steg mot konkret utvecklingsarbete (anbud Emerga).

1. Vad gör vi idag? – nulägesanalys och kartläggning?
2. Vad kan vi förbättra/utveckla? – identifiering av utvecklingsområden.
3. Vad händer i verksamheterna? – aktiva åtgärder.
4. Hur kan mänskliga rättigheter leva kvar i verksamheten, både som en styr- och ledningsfråga och som en praktisk verksamhetsnära fråga för varje medarbetare?

Processen har byggt på eget arbete mellan handledningstillfällena, exempelvis utformning av en kartläggning och handledningsplan, återkoppling från handledarna och diskussioner via telefon eller mail. Som ett led i arbetet utvecklade Emerga en digital plattform där handledarna tillhandahöll information och redskap för arbetet och cheferna kunde besvara frågor, liksom ställa frågor om arbetet.

Handledningstillfällena har enligt intervjuad handledare följt ett upplägg där ett teoretiskt ramverk presenterats och diskuterats i grupperna. Teorin har anpassats till respektive förvaltning utifrån styrdokument, årsberättelser etcetera och även kopplats till specifika lagar som berör verksamheterna. Därefter har praktiska gruppdiskussioner/övningar genomförts med återsamling och presentation i storgrupp. Även övningarna har varit anpassade till förvaltningarna för att underlätta kopplingen till det konkreta arbetet inom varje förvaltning.¹⁰ Vid de två sista handledningstillfällena fick deltagarna också testa verktyg som tagits fram av Emerga för det konkreta MR-arbetet, exempelvis frågor att ställa vid en tillgänglighetsanalys, checklista för rättighetsbaserade beslut och fallstudier.

Deltagande observation i tre av handledningsgrupperna visar att upplägget och innehållet varierat utifrån grupp och förvaltning. Vård- och omsorgsförvaltningen hade en kortare tid till förfogande, två timmar istället för tre, vilket minskade utrymmet för diskussioner och övningar. Informella samtal med chefer och nyckelpersoner under gruppernas handledningstillfällen visar att övningarna har varit uppskattade och cheferna engagerade. Dialogen mellan handledare och chefsgrupper upplevs av utvärderaren som alltmer positiv över tid, något som också uttrycks i fokusgrupperna.

3.2 Handledningen har varit till nytta

Deltagande observation i grupperna visar att både upplägg och innehåll fokuserat på de områden som finns preciserade i verksamhetslogiken, nämligen att förmedla...

1. Ökad kunskap om MR,
2. Ökad kunskap om hur arbeta med MR
3. Ökad kunskap om kommunens ansvar och roll i arbetet med MR
4. Ökad motivation till att utveckla arbetet med MR
5. Ökad kunskap om egen roll och ansvar i arbetet med MR

Den korta enkät med översättningsmodellen (se figur 3, sidan 7) som distribuerades vid handledningstillfälle 2 respektive 4 i de handledningsgrupper som följdes visar på en stegförflyttning för både chefer och medarbetare.¹¹ De olika "bollarna" i modellen har tilldelats siffrorna 1 (idé) till siffran 5 (stabilisering). Om någon markerat mellan två bollar har värdet blivit mitt emellan dessa. Nedanstående tabeller visar medelvärdena för respektive förvaltning vid de två mättillfällena.

⁹ En av förvaltningarna ville enbart ha tre tillfällen. I en av förvaltningarna fick områdeschefen enskild handledning.

¹⁰ En av VOF-grupperna ville inte ha handledning utan har arbetat med konkreta fall vid samtliga tillfällen.

¹¹ Då endast två nyckelpersoner deltagit i dessa handledningsgrupper har de inte separerats i analysen.

Tabell 1. Bedömning chefer i början av och efter handledning

Förvaltning	Medelvärde i början av HL	Medelvärde efter HL	Ökning
SAF	3,0	3,6	0,6
SLF	2,5	3,6	0,9
VOF ¹²	3,5	4	0,5
Medelvärde	3,0	3,7	0,7

Tabell 1 visar att det skett en stegförflyttning från modellens två första steg (idé, tolkning) mot konkretisering och omsättning av Mänskliga rättigheter i praktisk handling. Det finns även chefer som menar att arbetet redan har stabiliserats i verksamheten. En viss stegförflyttning gäller även medarbetarna (tabell 2), dock i något mindre omfattning. Den mindre stegförflyttningen beror förmodligen på att det är cheferna som deltagit i utbildning och handledning. Det är också viktigt att notera att det är deltagande enhetschefer som har gjort bedömningen för sina respektive medarbetare. Några av cheferna beskriver också processen som en pendling mellan de olika stegen.

Tabell 2. Bedömning av medarbetare före och efter handledning

Förvaltning	Medelvärde i början av HL	Medelvärde efter HL	Ökning
SAF	2,3	3,2	0,9
SLF	2,1	2,5	0,4
VOF	2,5	2,8	0,3
Totalsumma	2,30	2,83	0,6

Fokusgrupper med chefer, deltagande observation och Emergas dokumentation stödjer ovanstående resultat, det vill säga att det har skett en kunskapsutveckling i dessa grupper. Samtidigt påpekar en av handledarna att det har funnits ett visst motstånd mot handledningen inom vissa av förvaltningarna och/eller att arbetet har burits av enstaka eldsjälar. Det finns alltså variationer mellan förvaltningarna och mellan handledningsgrupperna.

Under de två fokusgrupperna efter handledningstillfälle 4 uttrycker både chefer och nyckelpersoner att handledningen har varit till stor nytta och att de har kommit en bit på vägen för varje handledningstillfälle och fått användbara verktyg för det fortsatta arbetet. Även om flera chefer betonar att de redan hade viss kunskap inom MR, så har handledningen tillfört ny kunskap och medvetenhet genom övningar och diskussioner. Chefer som deltagit i enskild handledning med Emerga betonar nyttan av detta, då de kunnat ställa verksamhetsspecifika frågor till handledaren.

"När vi träffade XX för enskild handledning i syfte att ha en avdelningsdag så fick vi fantastiskt bra redskap. Många övningar som vi kommer att använda, inte bara på avdelningsdagen utan mer systematiskt nästa år. De har tillfällena tycker jag har varit jättebra och tankeväckande. Svårt i början kanske att förstå syftet men så småningom ramlade polletten ner". (ur en intervju)

"Jag tycker att just det här som vi fick idag med teoretiska kopplingar mellan begrepp och praktik. Den här MR-ramen. Den typen av kopplingar är väldigt viktiga när man går in och ur en process som vi gör. Vi går tillbaka till vardagen och sedan hit igen. För att få det integrerat i vår vardag och knyta ihop det. Att vi får den hjälpen att tänka, vad är MR egentligen?" (ur en intervju)

¹² Gäller den grupp chefer som följdes av utvärderaren, alltså cirka hälften av vård- och omsorgscheferna.

Ett antal goda exempel på rättighetsbaserat arbete kommer upp under handledningstillfällena, exempelvis vid nyanställning av personal. Detta gäller dock inte alla verksamheter. De intervjuade cheferna betonar att nästa steg handlar om att få kunskapen och förhållningssättet att sippra ner till medarbetarna vilket inte alltid är lätt. En av verksamheterna har haft en workshop som varit lyckad och där övningar från handledningen användes.

Inför framtiden betonar de intervjuade vikten av att de får fortsatt stöd från högre chefer, exempelvis påfyllning och krav på uppföljning av arbetet. Lärdomar inför framtida liknande projekt är vikten att skapa en struktur för eventuella kontaktpersoner till medarbetarna, ge nya chefer introduktion kring aktuella projekt samt att vara tydlig med vad som förväntas av cheferna.

3.3 Delade meningar om nyttan

Intervjuer med nyckelpersoner (se metoddelen) visar att uppfattningen om handledningen varierar mellan grupperna, delvis beroende på vem som hållit i handledningen. Detta styrks också av uttalanden från chefer som bytt handledare under processens gång samt uttalanden i flera av de övriga intervjuerna.

"Handledningen har också blivit uppskjuten och har inte hållit måttet. Vissa gånger har det varit bra och vissa har inte alls fungerat alls, men har berott på individer som hållit i det. Blivit flera negativa saker för vissa grupper. Dels dåligt handledningstillfälle och dålig gruppaktivitet och den sammantagna bilden blir inte positiv. Detta har bidragit negativt till projektet. Denna negativa bild är tyvärr också ganska utbredd. Det är kanske hälften som inte är nöjda". (ur en intervju)

Andra mindre positiva aspekter som framförs i fokusgrupperna är besvikelse över att inte ha fått personlig återkoppling på handlingsplaner i början av handledningen, samt att den återkoppling som givits kom sent och inte var kopplad till verksamheten. Tekniska problem med den digitala plattformen tas upp som ett problem av både chefer och handledare.

4. Några resultat hittills

I detta kapitel sammanfattar vi några av de resultat som vi hittills kan se. Det är en sammanfattande beskrivning som följs av en sammanfattande analys i kommande kapitel.

4.1 Ökad kunskap och goda exempel på hur arbetsplatser konkret kan arbeta med MR

"Det är mycket som har gjorts. Exempelvis rättighetskonsekvensanalyser, handlingsplan för likabehandling, socialkonsekvensanalyser med MR perspektiv, tydligare koppling mellan AML och diskriminering utifrån medarbetarperspektiv, mer kunskap om digitalt utanförskap och vad det innebär, hemsidan utvecklas och granskas utifrån MR-perspektiv, de har gjort övningar som har väckt medvetenhet om MR frågorna och vad det konkret kan innebära i termer av delaktighet t ex. Flera har sett över brukaransökningar över hur data bryts ner". (ur en intervju)

Utvärderingsresultatet tyder på att det har skett en stegförflyttning från projektstart med idéer och tolkningar av MR mot konkretisering och omsättning i praktisk handling. Ett underlag för att bedöma denna förflyttning är den enkät som redovisas i ovan kapitel, ett annat är intervjuer och fokusgrupper, där flera ger uttryck för att det finns en annan förståelse för frågor om MR idag. Ett annat underlag är de goda exempel på sätt att arbeta med MR som redovisas i bilaga 2.

Vårt material pekar på att det nu finns en ökad kunskap om MR. Projektet har i bland annat handledningen via olika metoder arbetat med och deltagare har fått ökad kunskap om de fem områden som definieras i projektets verksamhetslogik: ökad kunskap om MR, ökad kunskap om hur arbeta med MR, ökad kunskap om kommunens ansvar och roll i arbetet med MR, ökad kunskap om egen roll och ansvar i arbetet med MR och ökad motivation till att utveckla arbetet med MR. Vi baserar detta på observationer i handledningen och fokusgrupper med de tre grupperna, men det fanns även tendenser till detta i den inledande enkäten våren 2017. Vi har sett att många (svårt att säga hur många) har lärt sig mer om vad MR är och hur det kan tillämpas i praktiken.

4.2 Fått upp frågan på dagordningen - omvärldens betydelse och Me-too rörelsens påverkan

"Men det finns bra delar också. Projektet har lyft frågorna på dagordningen, det har t ex blivit mer fokus på frågorna vid samtal om rekrytering. Me too-rörelsen har också bidragit. Vi jobbar t ex vidare med jämlikhetsplaner och det är lättare nu att jobba med frågorna" (ur intervju)

"Andra chefer hör av sig och vill ha hjälp med uppdragen men också med egna saker på arbetsplatsen. Men det går inte att stödja alla ute i verksamheterna. Det efterfrågas mer stöd och mer utbildning ute. Det händer mycket" (ur intervju)

Trots en utmanande start för projektet tyder utvecklingen på att projektet har utvecklats i positiv riktning. Intervjupersoner på olika nivåer uppger att MR-frågorna nu diskuteras mer på arbetsplatserna. Flera chefer hör exempelvis av sig till projektledaren och vill ha tips och råd för arbete på sin arbetsplats.

Det verkar också vara så att frågorna har kommit högre upp på dagordningen, i bemärkelsen att frågorna ges större vikt och kommer högre upp på agendan i Mölndals stad. Det är sannolikt så att projektet haft betydelse för detta, men även andra händelser i omvärlden har troligen påverkat frågornas vikt. Det kan exempelvis röra sig om att projektet har varit kommunövergripande med stöd från stadsdirektören - vilket flera intervjupersoner betonar - men också att projektarbetet sammanfallit med #metoo rörelsen, vilken fått stort genomslag i den offentliga debatten.

5. Sammanfattande analys med några lärdomar hittills

I detta kapitel presenterar vi - utifrån vårt samlade material - en analys av olika områden i projektet som belyser projektutvecklingen på ett sammanfattande sätt.

5.1 Förbättringsarbete pågår i ett projekt med dubbla ansikten

Det träder fram två grova bilder - som två ansikten - av FRAMM som ger olika syn på projektet och som visar en betydande förändring, menar vi. Den första bilden dominerade starten av projektet och våren 2017, medan den andra bilden träder fram efter sommaren 2017. Den första tiden präglades av många utmaningar, såsom oklara mål, bristande kommunikation om projektets värde till cheferna, oklar projektorganisation och oklarheter i förhållande till utbildningsföretaget och upplevda brister i genomförandet av utbildningen.

Den andra bilden - det andra ansiktet - präglas av det motsatta. Såsom klarare mål och kommunikation av värde med projektet, konkreta exempel på vad arbetet med MR kan ge, tydligare projektorganisation, ökad nöjdhet med handledning och insatser av utbildningsföretaget, samarbete och förankring med befintlig organisation. Vi menar att det är en betydande förändring som har skett i projektarbetet, även om den första bilden delvis, men mycket mindre, fortfarande till viss del lever kvar. Då förändringen kan spåras inom flertalet projektområden väljer vi att nedan beskriva utvecklingen utifrån denna förändringsprocess.

5.2 Oklara mål - nu är projektlogiken tydligare

"Det har varit svårt att få ihop en helhet som är hyfsat tydlig, om vad som är MR för mig i min förvaltning. Det blev en berg- och dalbanestart där mål och effekt inte var tillräckligt tydliga. Det var oklart för cheferna vad de skulle göra, det var oklart i alla led. Både projektledning, styrgrupp och stadsledning. Denna oklarhet hängde ihop med oklarheten kring vem som tar ansvar och vem som tar helhetsgreppet". (ur en intervju)

I arbetet med vårens rapport, i olika intervjuer, på handledning och träffar med projektet har en återkommande synpunkt varit att det är svårt att förstå vad projektet egentligen syftar till. MR-paraplyet är brett med många perspektiv och det har för flera varit svårt att förstå hur projektet bidrar till det arbete som redan pågår. Det har också varit oklart vad som förväntas av cheferna.

"Vi har börjat få bättre grepp om kommunikationen, som att lyfta fram värdet och syftet tydligare och visa kopplingen till begrepp med konkreta exempel. Text vad tillgänglighet innebär och att sedan ge exempel som visar detta, både teori och begriplig praktik". (ur en intervju)

Utvärderingens material tyder på att oklarheten övergått till ökad tydlighet kring vad som förväntas av cheferna och vad projektet vill uppnå. Även om flera chefer i handledningen fortfarande upplever en otydlighet. En anledning till detta är sannolikt att arbetet i handledningen har konkretiserat och tydliggjort vad ett MR-perspektiv är och hur det konkret kan användas i en verksamhet. Det har tagits fram flera goda exempel på MR-arbete, vilket har klargjort kopplingen till den egna verksamheten. Denna konkretisering verkar ha öppnat upp arbetet med MR och vi menar att det är viktigt att fortsätta bryta ner och konkretisera breda principer så att de blir hanterbara och där det tydligare går att se värdet av att tillämpa dem.

En annan anledning till ökad klarhet är sannolikt att styrgruppen har intagit en mer strategisk roll i projektutvecklingen, med mer fokus på att kommunicera projektet utåt och ta initiativ till frågor som rör implementering och hur nya erfarenheter från projektet kan tas tillvara. En del i det strategiska arbetet var att styrgruppen i början av hösten 2017 tydliggjorde effektmålen i verksamhetslogiken och att de skulle kommuniceras ut i organisationen. Detta gjordes i oktober, bland annat via ett brev till förvaltningscheferna i SDLG¹³ där FRAMMs effektmål beskrevs och där förvaltningscheferna uppmanades att i kommande verksamhetsplaner integrera MR-arbetet (i enlighet med projektets verksamhetslogik).

Fokusgrupperna visar att kunskapen om projekt FRAMMs syfte och effektmål varierar mellan cheferna även om majoriteten säger sig känna igen de förväntade resultaten vid uppläsning. Flera chefer menar dock att syftet har klarnat efterhand.

Gällande det andra effektmålet - att cheferna har en rutin för hur mänskliga rättigheter tillämpas vid rekrytering - har projektet en dialog med HR-avdelningen kring utveckling av befintlig rutin och hur den

¹³ SDLG – Stadsdirektörens ledningsgrupp

kan spridas vidare. Som ett exempel på detta uttryckte en chef i en av fokusgrupperna att en medvetenhet om icke-diskriminering nu är tydligare vid nyrekrytering.

Projektledningen har också skickat ut brev till de deltagande cheferna om de två effektmålen - att integrera MR-arbetet i kommande verksamhetsplaner och utveckling av rekryteringen - samt vad som förväntas av cheferna framöver. Det som främst förväntas av cheferna är att redovisa vad de praktiskt gör idag - visa goda exempel - och vad som planeras framöver. För redovisningen har det bland annat tagits fram en mall.

5.3 Oklart ägarskap och projektorganisation - tydligare nu

"Projektansökan gjordes från stadsdelsförvaltningen och vi var tillfrågade, men vem är det som äger projektet - alla eller ingen?" (ur en intervju)

Det har funnits oklarheter kring projektets ägarskap och därmed vem som tar ansvar för projektförändringar och implementering av erfarenheter. Ägarskapets vikt för att kunna ta tillvara erfarenheter är också något som betonas i forskning¹⁴. Under hösten har styrgruppen således tagit ett tydligare strategiskt ansvar och mindre arbete av operativ projektkaraktär. Däribland hur projektets erfarenheter kan arbetas in i ordinarie beslutsstrukturer.

Rollerna i projektgenomförandet har också tydliggjorts, där bland annat styrgruppsordförande tagit mer ansvar tillsammans med ny projektledare. Även projektgruppens roll har blivit tydligare, med ökad information till och från förvaltningarna. Dock framstår nyckelpersonernas roll fortfarande som oklar. Flera intervjupersoner upplever att projektorganisationen är mer stabil nu.

5.3.1 Projektgruppen

Projektgruppen, med en anställd från varje förvaltning (tio personer), är en länk mellan projektet och förvaltningarna. Gruppen samlar in information och förmedlar vidare ut till förvaltningarna samt stämmer av med projektledningen. Projektgruppen träffas en gång i mån. På möte i november behandlades t ex frågor om fördjupningsutbildning för nyckelpersoner, mall för goda exempel om MR i förvaltningar, ekonomiska redovisningar, om potten med pengar för förvaltningarna och hur den används. Flera intervjupersoner menar att denna grupp fungerar mycket bättre nu, men att det är viktigt att det hela tiden finns ett flöde mellan styrgrupp-projektledning-projektgrupp så att alla i projektet är medvetna om vad som sker.

5.3.2 Administration

Projektadministrationen har delvis varit instabil under processens gång. Ny projektledare på 75 % tillträdde i augusti 2017 medan biträdande projektledare arbetar kvar på 40 %. I oktober 2017 började en kommunikatör på 20 % (som dock slutar i januari 2018). Det finns också tillgång till en ekonom från Stadsledningsförvaltningen som är utlånad till projektet vid behov. Det finns även en administratör som sitter på Skolförvaltningen och stödjer arbetet med närvaro- och deltagarrapportering samt hämtar in fakturor. I flera intervjuer påpekas att det kan finnas skäl att uppmärksamma administrationen och redovisningen, det finns en risk att spridningen av personer - som inte sitter på en plats - kan leda till oklarheter.

¹⁴ Se t ex Svensson & Brulin m.fl i boken "Att fånga effekter av program och projekt"

5.4 Bristfällig kommunikation - på väg att ändras

"Det har ju varit svajigt internt också och det känns som om kommunikationen mellan projektet och vår egen projektledning i staden alltid varit kompatibel. Det gäller ju att återerövra förtroendet hos cheferna, så det har varit en resa. Nu har vi hela 2018 och kanske behöver man tydliggöra vad som ska hända under 2018. Vad kan vi chefer göra, förutom att jobba med det vi ska? Är det något som projektet kommer att hålla ihop? Det är lite otydligt, nästa steg 2018". (ur intervju)

Generellt upplever de intervjuade cheferna, liksom flertalet övriga intervjupersoner, att mycket har varit rörigt i projektet. Detta har även omfattat den externa digitala plattformen och kommunikationen med det företag som ansvarat för handledningen. Kommunikationen inom projektet har inte heller fungerat optimalt menar flera av cheferna och det finns även frågetecken inför 2018 och om projektet kommer att ha gemensamma aktiviteter eller inte. Detta skapar en känsla av osäkerhet där flera chefer undrar om det är de själva som inte är uppdaterade eller om det beror på brister i kommunikationen.

"Vi behöver ha olika sorters information och tydliggöra och göra enklare, bland annat om vad som är syftet och hur långt vi har kommit. Vi har tagit stort kliv framåt, men det är jättesvårt att nå ut till alla och få med sig alla. Chefer läser t ex inte alla mail eller intranät. Vi måste hitta olika kanaler med samma information. Vi har börjat tänka i andra banor. Det är stor skillnad jämfört med tidigare och vi har börjat ta greppet om oss själva mer". (ur intervju)

Samtidigt visar utvärderingen att det har det skett tydliga förändringar i hur projektet tänker och agerar kring kommunikationen om projektet. Såsom citatet ovan pekar på. Ambitionen är att tänka flera olika kanaler och grupper för att nå ut med informationen. Däribland finns trycksaker för att visa de goda exempel om Mänskliga rättigheter som tagits fram i förvaltningarna, MR-konferens i mars 2018 på 200-dagen (samlingsplats med alla chefer), Intranätet och att än mer via projektgruppen kommunicera till och från förvaltningarna. Kommunikationen ska handla både om värdet att konkret arbeta med MR och roller och ansvar i projektorganisationen.

5.5 Flera delar som försvårat projektet - som är på väg att ändras

"Det här projektet innehåller alla ingredienser för ett projekt som inte fungerar bra. Det är t ex oklart vem som äger det, varför det görs, varit strul med tidsplaner, man skjuter in saker från sidan och entusiastiska projektledare som bara har detta". (ur intervju)

De utmaningar som tidigare funnits i projektet, och som till viss del fortfarande finns kvar, har förändrats och utvärderingens resultat pekar på att det finns ett ökat engagemang och konkreta tankar och bilder om fortsatt konstruktivt utvecklingsarbete.

Kanske kan också lärdomar dras av de tidigare insatserna inför kommande projektsatsningar. Några av dem som vi sett, och som flera intervjupersoner berättat om visas nedan (ingen rangordning, och flera har beskrivits tidigare i rapporten):

Tidigare utmaningar att lära av (?):

- Oklart ägarskap
- Oklara roller i projektorganisationen
- Oklara mål med projektet
- Oklara förväntningar på och kommunikation med utbildningsanordnaren

- Oklart med förväntningar på cheferna
- Oklart med styrgruppens strategiska ansvar
- Oklart med projektets konkreta värde
- Oklart med kopplingen till det ordinarie arbetet med MR i verksamheterna
- Oklart med kopplingen till befintlig beslutsstruktur
- Personalomsättning - ny personal med nya tolkningar

Ett återkommande resultat i forskningen¹⁵ är bland annat att förändringsarbete i projektverksamhet behöver förankras i och föras in i ordinarie verksamhet för att det ska kunna få bestående effekter. Detta är något som flera intervjupersoner återkommer till, och som också arbetas mycket mer med i projektet efter sommaren. Bland annat genom att tydligt gå via SDLG inför fortsatt projektutveckling.

"Projektet kunde hänga ihop mer, nu känns det som ytterligare en pålaga. Det kunde hänga ihop mer med det som redan görs, så att det inte upplevs som ytterligare tillägg. Vi gör redan idag mycket, men kan alltid utveckla det mer. I nytt HR system försöker vi t ex nå grupp med funktionsnedsättningar, genom att t ex ha lättillgänglig text. I vårt ordinarie arbete kan vi göra mer. Det är dock svårt att se hur projektet kan komma in i ordinarie arbetet". (ur intervju)

Av skäl, som vi beskrivit tidigare i rapporten, har det funnits ett visst missnöje med den utbildning och handledning som förmedlats inom ramen för projektet. Detta framgår i baslinjeenkäten som gjordes våren 2017 och i intervjuer inför PM 1. Dels har det funnits ett visst motstånd mot att delta i projektet på grund av att kunskapen om MR upplevts som hög i verksamheten. Dels har missnöjet varit relaterat till enskilda företrädare för utbildningsföretaget eller enskilda situationer. Den oklara kopplingen till chefernas egen verksamhet och förväntningar på uppdraget är förmodligen ytterligare skäl till missnöjet. Dock uppfattar vi att flera gemensamma insatser - både från utbildningsföretagets sida, liksom företrädare för styrgruppen och projektledningen - har genomförts för att återvinna förtroendet för projektet. Det har i sin tur lett till att processen under hösten 2017 har fungerat mycket bättre. Observationerna vid handledningstillfällena visar också på i huvudsak nöjda deltagare.

Oklar problemanalys

En anledning till oklarheter i projektet den första tiden är sannolikt den mycket breda ansats som fanns vid projektstart. Där mycket breda begrepp, som innehåller många kunskapsområden, såsom ökade rättigheter och minskad diskriminering, troligen ytterligare kunde definieras och klargöras i ett tidigare skede. Det fanns, enligt flera intervjupersoner, en övergripande bild av normkritiska problem som var grunden till projektet. Ett dilemma för projekthanteringen har sannolikt varit att denna bild inte tillräckligt tydligt och konkret definierades i ett tidigare skede.

5.6 Nyckelpersonernas roll kan tydliggöras

Både chefer och nyckelpersoner betonar att nyckelpersonernas roll har varit otydlig och att det saknades riktlinjer och planering för deras arbete från början. I en av förvaltningarna kände majoriteten av de deltagande cheferna inte till att det utsetts nyckelpersoner.

"Uppstarten till projektet i 200-grupperna, vi som var utsedda till kontaktpersoner för FRAMM, vi var ju inte med där. Och vi skulle inte heller få vara med i handledningsgrupperna. Hur ska vi kunna driva eller pusha på någonting om vi inte får vara med i diskussionen och dialogen och får inputen? Sedan har vi haft sittningar bara för oss nyckelpersoner, men det var länge sedan. Så jag tycker det var ganska dåligt planerat. (ur en intervju)

¹⁵ Se t ex Brulin och Svensson m.fl. i boken "Att fånga effekter i program och projekt"

Vi menar att nyckelpersonernas roll varit oklara under projekttiden och att detta är ett område som kan klargöras ytterligare. De ska vara ett stöd till cheferna, men hur kan detta gå till? Kan de vara stödpersoner på nya sätt i kommande implementeringsfas?

6. Implementeringsarbete och rekommendationer

"Projektet kommer också att lyftas till SDLG i februari, där vi kommer att informera om FRAMM och ge exempel på vad som gjorts inom MR i andra kommuner. De som äger frågan, förvaltningsgruppen, måste fatta beslut om hur vi ska gå vidare. Vi måste följa processerna för stadens utveckling, men vi kan visa på alternativa sätt, med t ex goda exempel från andra kommuner om hur få in i styrning och ledning på lång sikt". (ur intervju)

I projektet har det hösten 2017 blivit ökat fokus på implementering efter projektets slut. I fokus finns de två effektmålen i verksamhetslogiken och att arbetet sker tillsammans med och förankrat i den ordinarie beslutsstrukturen. Detta innebär att gå via SDLG för att via gemensam dialog komma fram till hur projektet bäst kan bidra till att utveckla arbetet med MR. Detta är centralt då projektet inte har ett eget mandat. Tanken är att projektet, i dialog med stadsdirektören, förbereder underlag till alternativa sätt att arbeta framåt inför dialog med SDLG.

Vi menar att detta sätt att verka i den ordinarie strukturen är ett bra och lovande sätt att arbeta. Nedan har vi några rekommendationer som kanske kan ge några tankar inför det fortsatta implementerings- och projektarbetet fram till projektets slut. Dessa kan delas in i följande områden:

Kommunikation

- Fördjupa arbetet med att kommunicera till olika målgrupper på skilda sätt och att hålla arbetet levande med konkreta exempel om hur arbetsplatser kan arbeta med MR.
- Fortsätta klargöra effektmålen och förväntningar på chefer.
- Uppmärksamma projektstruktur med administratör och ekonom som sitter på olika platser och förvaltningar, här kan det uppstå missförstånd, vilket är viktigt att undvika.
- Se till att alla i projektorganisationen hålls informerade och arbetar åt samma håll, styrgrupp-projektledning-projektgrupp.

Intern styrning och ledning i projektet

- Fortsätta verka i och hitta sätt att utveckla arbetet med MR inom ramen för den ordinarie verksamheten och beslutsstrukturen, såsom att se över möjligheten att föra in rättighetsperspektivet i samtliga styrdokument och skapa indikatorer för interna kvalitetsuppföljningar.
- Fortsätta lära av det nationella nätverket för Mänskliga rättigheter och mångfald genom SKL om konkreta förslag för utveckling av MR.
- Ta del av andra kommuners konkreta utvecklingsarbete, exempelvis Uppsala kommuns handlingsplan. Bland annat innebär denna handlingsplan att det finns konkreta målområden, en bred samverkan med förvaltningar och kommunala bolag och att beslut tas i kommunstyrelsen, vilket gör att politiken formellt ställer sig bakom och därmed större möjligheter att arbeta med MR-perspektivet.
- Utveckla det strukturerade arbetet med att integrera de horisontella principerna i projektarbetet, det vill säga vidareutveckla den plan som finns framtagen

- Klargör nyckelpersonernas roll resterande projekttid samt i det framtida implementeringsarbetet. Gör detta tillsammans med nyckelpersonerna?
- Fortsätt arbeta med de utmaningar som tidigare präglat projektstyrningen. Se avsnitt 5.5: "Flera delar som försvårat projektet - som är på väg att ändras".

Implementering

- Identifiera och ge konkreta exempel till SDGL, men även för politiska nämnder och kommunstyrelsen, om möjliga beslut kring implementering och dess konsekvenser.
- Involvera om möjligt de politiska nämnderna och kommunstyrelsen i dialogen kring MR och de framtida steg/beslut som behöver tas.
- Det finns i forskning en idé om pärlbandsprojekt, att ett projekt leder vidare till nya satsningar. Kan FRAMM i slutfasen av projektet definiera och tydliggöra hur framtida insatser kan se ut? Behövs det t ex en struktur för vidare gemensam kompetensutveckling av personal och chefer?
- Fortsätta jobba både strategiskt med implementering, såsom med styrdokument, och kunskapshöjande aspekter, såsom att fördjupa kunskapen om MR i förvaltningarna. Det behöver troligen ske parallellt.

7. Slutsatser

Den huvudfråga vi som utvärderare ska besvara i denna rapport är således: -Har utbildning och handledning i FRAMM gett cheferna den kompetens som behövs för att kunna genomföra förändring som främjar lika rättigheter och möjligheter samt minskar diskriminering?

Vi har i rapporten brutit ner denna fråga, som projektledningen har definierat, i olika delfrågor för att kunna närma oss ett svar. Dessa delfrågor besvaras i rapporten. I huvudsak visar utvärderingen att projektet har brottats med ett antal utmaningar som har hanterats och därför lett projektet i en positiv riktning. Det finns tydliga tendenser till kunskapsökning hos chefer och personal liksom effekter i form av goda exempel på hur verksamheterna integrerat ett rättighetsperspektiv i arbetet. Det framgår också att projektet i hög grad arbetar med den under våren 2017 beslutade verksamhetslogiken, med resultatmål om ökad kunskap om MR och effektmål om rekrytering och att integrera MR i planeringen av verksamheterna.

Dock är det svårt att svara på i vilken omfattning det främjar lika rättigheter och möjligheter och minskar diskriminering för invånarna och anställda i Mölndals stad. Som vi inte heller anser kan vara detta projekts syfte, utan istället att bidra till ökade möjligheter för detta längre fram. För att ytterligare närma oss svaret på frågan behöver vi också i ökad grad reda ut vilka rättigheter och vilken diskriminering som avses, vilket är en stor uppgift med tanke på fältets omfattning (tänk alla rättigheter och alla diskrimineringsgrunder).

I denna delrapport har vi tagit några steg i processen att bedöma projektets utveckling. Vi menar att projektprocessen och utfallet hittills pekar mot ökade möjligheter att arbeta mer rättighetsbaserat gentemot invånarna och anställda och därmed också minska diskriminering på sikt. Vi avser att i den avslutande rapporten fördjupa förståelsen för den eventuella förändring som har skett. Det vi ser i vårt material tyder alltså på stegförflyttningar och att projektet har varit till nytta.

I den avslutande rapporten avser vi även att på ett djupare sätt försöka förstå drivkrafterna bakom chefernas vilja, eller ovilja, att arbeta med MR på sin arbetsplats, bland annat med hjälp av erbjudandemodellen¹⁶ och fallstudier. Vi avser att försöka förstå mer av motstånd och hinder och vad som främjar - finns kanske mer eller mindre osynliga motstånd? Vi hoppas också kunna fördjupa förståelsen för vad som kan implementeras efter projektet och villkor för denna implementering.

8. Referensförteckning

Eriksson- Zetterquist och Renemark (2011) *"Jämställdhet i organisationen – hur förändringen görs hållbar"*, Liber

Göteborgs Regionens kommunalförbund (GR) *"Metodhandbok Samtidigt, guide för samverkansprojekt"*, utifrån erfarenheter från ESF-projektet SamTidigt (2012-2014) med GR som projektägare

Handlingsplan för att främja Mänskliga rättigheter och motverka diskriminering och rasism i Uppsala kommun

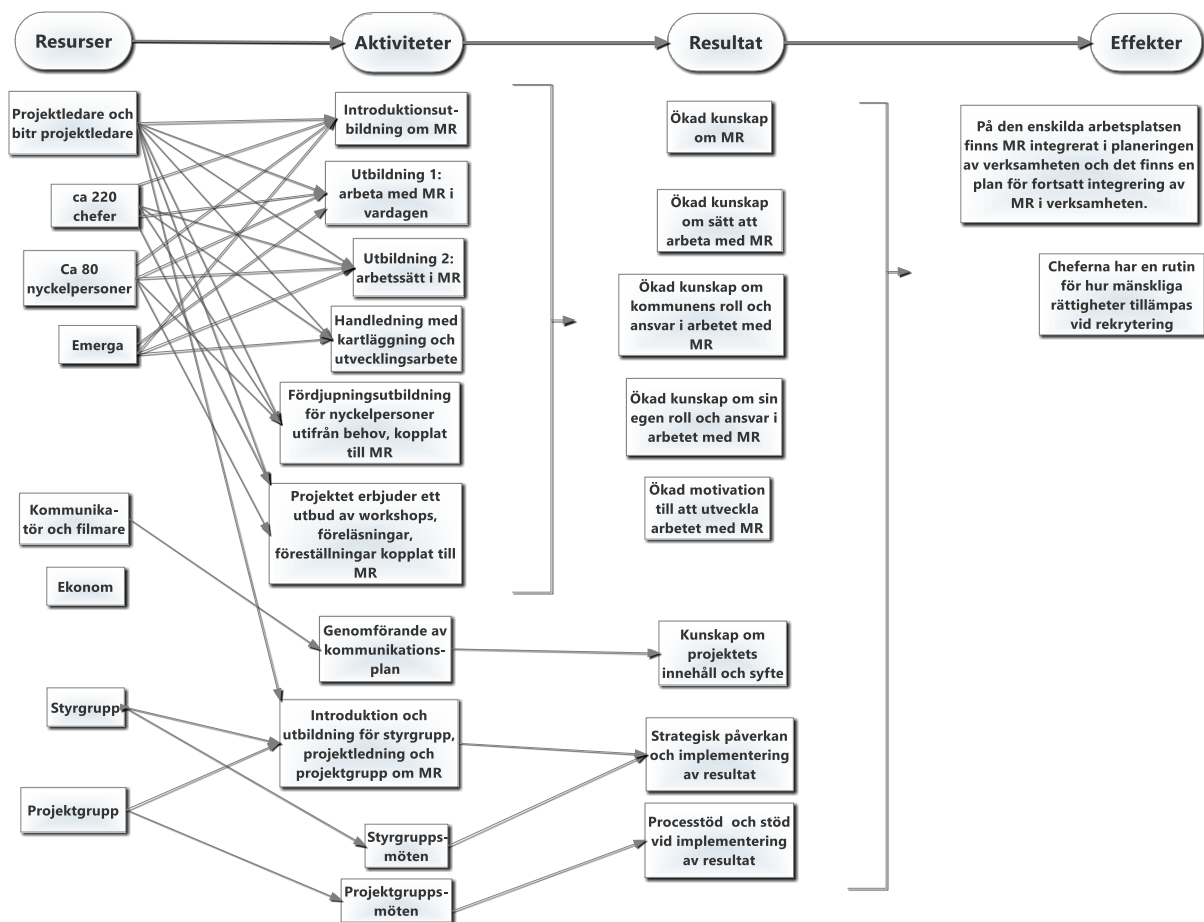
Orwén Konsulting AB och Contextio Ethnographic AB (2017) *"Ett första PM i den lärande utvärderingen av kompetensutvecklingsprojektet FRAMM i Mölndals stad. Ett projektarbete i positiv riktning, men också med förbättringspotential"*, på uppdrag av Mölndals stad

Sandberg & Faugert (2016) *"Perspektiv på utvärdering"*, Studentlitteratur

Svensson & Brulin m.fl (2013) *"Att fånga effekter av program och projekt"*, Studentlitteratur

¹⁶ Se t ex PM från i våras för mer underlag om erbjudandemodellen.

Bilaga 1. Verksamhetslogik för FRAMM



Bilaga 2. Goda exempel på insatser inom MR i förvaltningarna

Mölndal Handledning – Goda exempel från olika förvaltningar inom ramen för projektet FRAMM

Kultur och fritid

1. Under våren togs det fram ett förslag på en rättighetskonsekvensanalys som förvaltningen har beslutat att anta och testa implementera under hösten på samtliga enheter. Det finnas planer på att utbilda chefer i hur analysen kan användas i det dagliga arbetet då underlag för beslut ska planeras och analyseras samt att utvärdera hur väl implementeringen genomförs och om det faktiskt har inverkan/påverkan på beslut. Se bilaga 1 – förslag på rättighetskonsekvensanalys.
2. En av enheterna har utvecklat en handlingsplan – för att utveckla arbetet för ungdomar med funktionsvariationer med avseende på inflytande samt meningsfull fritid. (se förslag på handlingsplan i en bilaga och se förslag på hur kartläggning med gruppen kan genomföras – behov, tankar och synpunkter).
3. På en av avdelningarna/enheterna har chefen beslutat att se över frågorna i brukarenkäten för att få med ett tydligare rättighetsperspektiv samt se över underlag för certifiering av föreningsverksamhet för att synliggöra rättighetsperspektiv. (se bifogat förslag på hur frågorna kan utvecklas)
4. På en av enheterna har personalen gjort en "tillgänglighets" vandring för att se på vilket sätt arbetsplatsen och omgivningen kan göras mer tillgänglig utifrån fler aspekter än bara fysisk miljö. Personalen fick fylla i papper under rundan och sedan sammanställdes allting i ett gemensamt dokument med förslag på olika åtgärder att arbeta med under hösten 2017.
5. Det finns tankar och idéer på ett av biblioteken att hitta former för att sprida "boklådor" till fler målgrupper än bara förskolan som det idag riktas till.
6. Flera enheter har kopplat mänskliga rättigheter till OSA (organisatorisk och social arbetsmiljö) för att på det sättet synliggöra för personalen på APT hur de kan arbeta vidare med olika frågor som berör arbetsmiljön och för att stärka och utveckla det redan pågående och utvecklade arbetet.
7. En enhet vill se över hur tillgänglig konst är? Vem är konstens tillgänglig för? Vem representerar konsten i Mölndals stad? Hur görs urvalet av konstnärer?
8. Det finns önskemål om att Emerga ska ta fram ett verktyg för att kunna använda tillgänglighetsanalys på APT. Det ska vara i form av en lättarbetad gruppövning, och någon form av checklista som medarbete kan gå igenom. (Den är under framtagande och kommer att bifogas så snart den är färdig)

Skolförvaltningen

Förskolan

1. Redan innan FRAMM startar finns det intresse av att utveckla integritetspolicy som ska implementeras på alla förskolor i staden. Under FRAMM görs det en tydlig koppling mellan policyn och mänskliga rättigheter i synnerhet Barnkonventionen. (se förslag på integritetspolicy, bilaga xxx)
2. En nybyggd förskola utgår från tre områden som ska vara bärande för hela verksamheten, nämligen mänskliga rättigheter. MR integreras i VP, är bärande i allt arbete och principerna är vägledande för personalen och skolans hela verksamhet (se intervju med förskolechef, se VP, se pp som har tagit fram för föräldrar och personal, annat material som kan vara relevant bilaga xxx)
3. Många förskolor har inlett arbetet med att se över likabehandling planen utifrån ett bredare MR perspektiv och i synnerhet utifrån de nya lagändringar i Diskrimineringslagen. (se om det finns ett exempel på någon av förskolorna som har gjort en ändring i av sin plan eller om vi kan göra ett förslag på en plan för att visa på hur den skulle kunna utformas, bilaga xxx)

4. Många förskolor vill ha förslag och metoder på hur de kan utbilda sin personal i att aktivt arbeta med likabehandlings planen utifrån samtliga diskrimineringsgrunder. (vi har samlat olika exempel på metoder som vi också kan dela med oss i ett bredare underlag, bilaga xxx)
5. En av förskolecheferna vill ta fram gemensam litteratur som pedagogerna kan läsa och diskutera kring på APT, som handlar om MR, genus, inkludering, inflytande osv. På det sättet kan det skapas diskussioner kring materialet och olika vinklar, perspektiv kan synliggöras som gör det lättare att arbeta med hela personalens tolkning och syn på olika begrepp. Processen bedrivs utifrån att personalen beskriver ett nu och nyläge, utför aktiviteter, utvärderar utfallet av dessa, analyserar utfallet och sedan skapar ett nytt nyläge. (se om vi kan få fram litteraturlistan och en liten notis om hur de har arbetat med den)
6. Skapa föräldrakarråd med fokus på inflytande och delaktighet. (se om vi kan få fram någon form av underlag kring detta, bilaga xxx)
7. Kartläggning bland personal för att förstå hur de tolkar olika begrepp som likabehandling, inkludering, delaktighet och utifrån det sätta ihop ett material som vi kan utgå ifrån och använda på APT. (se om vi kan få fram information om hur kartläggningen genomfördes och vad den ledde till, bilaga xx)

Rektorer

1. Se över frågorna i elevenkäten med fokus på inflytande och delaktighet, samt involvera personalen i analysen av svaren för att se hur arbetet med inflytande och inkludering kan fortsätta att utvecklas och förbättras med större fokus på barns rättigheter (se exempel på frågor i elevenkäten, bilaga xxx)
2. Temat mänskliga rättigheter synliggörs på APT, på olika sätt. Dels genom att diskutera olika case (ge förslag på dessa, se bilaga xxx) genom att se film och diskutera materialet sedan (se film och material bilaga xxx)
3. Arbeta med rekryteringsprocessen i synnerhet ansökningsförfarandet. Försöka t ex att se ansökan utan att se på kön, etnicitet, ålder och se hur detta påverkar rekryteringen.
4. Arbeta aktivt med elevhälsan utifrån ett rättighetsperspektiv utifrån frågor som delaktighet och inflytande. Inleda med en kartläggningen för att undersöka personalens tolkning av olika begrepp och utifrån det skapa en samsyn kring det fortsatta arbetet.
5. Handlingsplan för att inkludera nyanlända får ett tydligare rättighetsperspektiv (se om vi kan få fram planen, bilaga xxx)

Teknisk förvaltning

1. Arbeta delaktighet och inflytande på arbetsplatsen. Lyfta frågor om hur vi bemöter varandra, osv. se underlag på frågor som vi har skickat till cheferna på teknisk att använda på apt, bilaga xxx)
2. Använda tillgänglighetsanalys för att säkerställa att Grönplanen ger förutsättningar för tillgängliga parker och allmänna platser för alla. (se hela tillgänglighetsanalysen och hur de använde den i arbetet, bilaga xxx)
3. Se över hur vi MR kan integreras i de riskanalyser som idag görs på enheten, utifrån arbetsmiljöperspektivet. Se över hur skyddsombud kan få större kunskap kring frågorna.
4. Det bedrivs arbete för koppla ihop olika stadsövergripande dokument som Vision Mölndal, bemötandeplan, Emergas underlag samt VP. Allt ska integreras i det fortsatta arbetet för förvaltningen under 2018. (se bilaga på VP och hur det har integrerats).
5. Använda MR i anställningsprocessen, i utformningen av rekryteringsannonsen (se förslag på annons, bilaga xx)
6. Inledande fas av utredning om vattenskyddsområde där samrådsfasen är viktig framöver. Viktigt att fundera på hur de som kan beröras nås av information och säkerställande av möjlighet att ge synpunkter. Dialog i samband med vattenskyddsärende samt information till

medborgare vid driftstörningar (se om vi kan få fram info på hur detta har förändrats i enlighet med MR)

Serviceförvaltningen

1. Har bestämt att de ska ha 2 heldagars utbildning/workshop med hela personalen med fokus på MR. (se bilaga xxx, för att se upplägget på dagarna, förslag på workshop och case. Emerga kommer under handledningen att hjälpa cheferna att få fram case som vi kommer att bilägga till detta).
2. Service har också tagit fram ett MR, APT-kit som vi ska titta närmre på och input. (kommer som bilaga senare)

Social och arbetsmarknadsförvaltning

1. På en av enheterna ska det utformas en handlingsplan för att nå ett rättighetsbaserat arbete när det gäller verksamhetens *service, tillgänglighet och information*. (se förslag på handlingsplan, bilaga xxx)
2. Koppla det befintliga arbetet kring arbetsmiljö och mänskliga rättigheter och utgå ifrån diskrimineringsgrunderna. Skapa en handlingsplan för arbetet och utbilda personal.
3. Se över utredningsprocessen kring barn och unga för att säkerställa att alla barn och ungdomar som utredes inom socialtjänstens enheter ska hanteras på likvärdigt sätt.
4. Granskning av vårdnadsutredningar med utgångspunkt från mänskliga rättigheter och barnkonventionen. Frågeställningarna handlar om i vilken grad handläggarna har integrerat dessa dokument i utredningarna samt om att identifiera vilka förbättringsområden som finns. (bilaga xx, exempel på hur vårdutredningar kan göras utifrån ett rättighetsperspektiv)
5. Se över och revidera rutiner och riktlinjer för att skapa ett könsneutralt språk i dessa. (bilaga xxx, se över ett exempel på hur detta görs)
6. Utbilda alla personal på enheter i vad mänskliga rättigheter är och hur de kan integreras i det dagliga arbetet.

Vård och omsorg grupp 1

1. Introduktion för alla nyanställda kring begrepp som värdegrund, samt säkerställa att all ny personal får likvärdig information från Staden.
2. Ta fram en förslagslåda där brukare, anhöriga och personal kan lägga ett förslag, idéer samt förbättringsområden som vi kan jobba med. • Delaktighet • Medbestämmande • Yttrandefrihet • Engagemang

Vård och omsorg grupp 2

1. Använda auktoriserad tolk i större utsträckning för att öka säkerheten och patientens delaktighet.
2. Arbeta med MR på APT – utifrån delaktighet och inflytande. Vad betyder det för oss internt och vad betyder det för våra brukare. (bilaga se de case vi har tagit fram)
3. Arbeta med rätten till information - alla som är inne i vår verksamhet får tillgång till information. Alla timanställda ska få en egen inloggning så att själva kan ta reda på information som de kan tänkas behöva samt att jag som chef enklare kan nå ut med information.
4. Se över rutiner och riktlinjer - försöker upptäcka brister i våra dokument genom att utgå från olika former av rättigheter, ex. fysisk tillgänglighet, eventuella principer som kan hindra medborgare från att tillgodogöra sig våra insatser utifrån bland annat ett ekonomiskt och

kunskapsmässigt perspektiv. (bilaga xxx, se om vi kan få fram ett ny typ av rutin som de har skapat)

5. Arbeta med MR i värdegrundsarbete genom att årligen utföra riskbedömning genom friskfaktorer. Frågeställningar kring rättigheter i upprättande av GFP samt i medarbetarsamtal.
6. Arbeta med delaktighet och inflytande - arbeta efter en processkarta jag gjort tillsammans med en kollega inför flytt till ny gruppbostad. Brukare och Gode män ska vara delaktiga.

Stadsledning

1. Ökad tillgänglighet i digitala system
2. Tydlig och tillgänglig information till chefer och medarbetare om förutsättningar och rättigheter som anställd i Mölndals stad
3. Arbeta med att möjliggöra karriär och föräldraskap. Information om hur kommunalskatt fungerar och vilket verksamhet som finansieras
4. Tydliggöra mänskliga rättigheter i näringslivsmålen
5. Likvärdig och effektiv löneadministration mellan förvaltningar /avdelningar/enheter. Ökad information om pensionsfrågor.
6. Ta emot asylsökande så att de får praktisera hos oss. Medvetandegöra min enhet gällande MR med koppling till våra kunder.
7. Behandla alla lika vid rekrytering och i det dagliga arbetet. Bevaka kulturen på arbetet och hur jargongen är.
8. Skicka ut lättförståelig info (t.ex. kundfakturer). Fånga upp äldre när dem inte klarar sin ekonomi själva längre.
9. Rekryteringsprocessen behöver ses över och ev. förbättras. Nyhetsbrev "attraktiv arbetsgivare" arbeta mer med kommunikation.
10. Undersöka vilka som besöker Hållbarhetsveckan och hur de upplever det. Utveckla enkäter som ställs till besökarna. Analysera svaren med hjälp av ett MR raster.
11. Tillgänglighet på webben samt info som skickas ut

Stadsbyggnad och miljö

1. Lyfta bemötande frågor utifrån vår likabehandlingsplan och utifrån samtliga diskrimineringsgrunder.
2. Se över våra rutiner i mötet med kund och hur detta kan förbättras utifrån rätten till information.
3. Se över rekryteringsprocessen och hur vi kan säkerställa att vi inte ställer orimliga krav när det t ex gäller språk – se över hur vi skriver annonser.
4. Alla på enheten ska ha kunskap om hur vi arbetar med social hållbarhet, om den framtagna handlingsplanen för social hållbarhet, aktiviteter som ska genomföras och hur detta kommer sedan att följas upp.

Bilaga 3. Aktivitetskalender

	Aktiviteter inom FRAMM ¹⁷	Utförare/Deltagare
	2016	
6 okt	Heldagsutbildning – Introduktion till mänskliga rättigheter	Alla chefer/Utbildare Emerga
10 nov	Utbildning 1 i mänskliga rättigheter	Alla chefer/ Utbildare Emerga
24 nov	Heldagsutbildning – Introduktion till mänskliga rättigheter	Nyckelpersoner/ Utbildare Emerga
	2017	
7 feb	Utbildning 1 i mänskliga rättigheter	Nyckelpersoner/ Utbildare Emerga
18 maj	Utbildning 2 i mänskliga rättigheter	Nyckelpersoner/ Utbildare Emerga
16 aug	Handledning	Stadsbyggnadsförvaltningen/Emerga
21 aug	Handledning	Stadsledningsförvaltningen/Emerga
6 sep	Framtidsverkstad/Workshop med utvärderarna	Projektledningen/projektgrupp/styrgrupp
7 sep	Utbildningstillfälle två för chefer – tema normkritik och rekrytering	5 olika utbildare genom Emerga
12 sep	Handledning	Kultur- och fritidsförvaltningen/Emerga
14 sep	Handledning	Skolförvaltningen/Emerga
18 sep	Verksamhetsdag med MR-tema med Seroj Gazharian	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen
20 sep	Handledning	Serviceförvaltningen/Emerga
21 sep	Handledning	Tekniska förvaltningen/Emerga
25 sep	Handledning	Vård- och omsorgsförvaltningen/Äldreboende med Emerga
5 okt	Handledning	Skolförvaltningen/Emerga
13 okt	Verksamhetsdag med föreläsning och workshop med Seroj Gahzarian	Social och arbetsmarknadsf/Emerga
16 okt	Handledning 3	Vård och Omsorg 2/Emerga
17 okt	Handledning 2 o 3	Utbildningsförvaltningen/Emerga
19	Nätverksträff – Nätverket för mänskliga	Projektledaren

¹⁷ Denna sammanställning är från projektledaren i december 2017.

ok	rättigheter och mångfald i Sverige	Anordnare: SKL/Uppsala kommun
20 okt	Nätverksträff – Nätverket för mänskliga rättigheter och mångfald i Sverige	Projektledaren Anordnare: SKL/Uppsala kommun
24 okt	Handledning, fördjupning	SLF, vissa nyckelpersoner/Emerga
30 okt	Workshop om bemötande, tillgänglighet, HBTQ och normer på verksamhetsdag	Serviceförvaltningen
nov	Se över ramprogrammen utifrån MR - bl.a. ramprogram för skolan	Lokalförsörjningen, SLF
7 nov	Handledning 4	Kultur o fritid/Emerga
9-10 nov	MR-dagarna – Miniseminarium om Mänskliga rättigheter i Mölndals stad	Projektledningen
16 nov	Utbildning i mänskliga rättigheter	För personal på stallbackensförskola. Utbildare Emerga
20 nov	Handledning 3	Tekniska/Emerga
20 nov	Klarspråksutbildning, del 1	Ledningsgrupp och medarbetare som skriver tjänsteskrivelser samt kommunikatörer på Kultur o fritid
22 nov	Utbildningsdag - Ökad delaktighet för barn och unga med funktionsnedsättning	Pedagoger på gymnasiesärskolan Frejagymnasiet - utbildningsförvaltningen
27 nov	Handledning 4	Social och arbetsmarknadsnämnd/Emerga
27 nov	Handledning 4	Vård o omsorg 1/Emerga
28 nov	Handledning 4	Stadsbyggnad/Emerga
29 nov	Klarspråksutbildning, del 2	Ledningsgrupp och medarbetare som skriver tjänsteskrivelser samt kommunikatörer på Kultur o fritid
5 dec	Handledning 3 UTF	UTF/Emerga
6 dec	Invigningsdag biblioteket med Lättläst litteratur med Johan Werkmäster, tema tillgänglighet/delaktighet	Moderator, projektledaren Framm
6 dec	Invigningsdag biblioteket – Författarmöte i Hörsalen: Christina Rickardsson, tema mångkultur och språk	Projektledningen
6 dec	Invigningsdag biblioteket - Framm – ett projekt i tiden	Projektledningen
7 dec	Handledning 4	Stadsledningsförvaltningen/Emerga
14 dec	Handledning 4	Skolförvaltningen/Emerga
14 dec	Handledning 4	Vård o omsorg 2/Emerga
15 dec	Handledning 4	Vård och omsorg 1/Emerga

jan	Föreläsning/Workshop inför förintelsens minnesdag 27 jan	För pedagoger vid Krokslättsgymnasiet och Frejagymnasiet		
18 jan	Teaterföreställningen 'Två sanningar' med Carmen och Segal, tema utanförskap/innanförskap	Kultur och fritid		
18 jan	Föreläsning med Kitimbwa Sabuni och Tobias Hübinette om afrofofi och jämlikhetsdata kopplat till arbetsplatsen Mölndals stad och kommunen Mölndal	Kultur och fritid		
23 jan	Normkritik i arbetsvardagen med Syrene Hägelmark	Nyckelpersoner		
24 jan	Normkritik i arbetsvardagen med Syrene Hägelmark	Nyckelpersoner		
24 jan	Handledning 4	Tekniska/Emerga		
25 jan	Teaterföreställningen 'Två sanningar' med Carmen och Segal	Stadsledningsförvaltningen		
25 jan	Föreläsning med Kitimbwa Sabuni och Tobias Hübinette om afrofofi och jämlikhetsdata kopplat till arbetsplatsen och kommunen	Stadsledningsförvaltningen		
1 feb	Föreläsning Ann Bergholtz, Sedd, hörd och berörd (om delaktighet och bemötande)	Vård o omsorg		
6 feb	Verksamhetsdag	Tekniska		
20 feb jan	Föreläsning Jeanette Ohlsson, Kulturmöten i vården	Vård o omsorg spår 3		
21 feb	Föreläsning Jeanette Ohlsson, Kulturmöten i vården	Vård o omsorg		
15 mar	MR-konferens för samtliga chefer i MS	Projektledning, styrgrupp		
21 mar	Teaterföreställningen "Stretarna" av och med Teater Glädje, tema diskriminering o funktionsvariationer	Vård och omsorg		
23 mar	Teaterföreställningen "Stretarna" av och med Teater Glädje	Vård och omsorg		
26 mar	Teaterföreställningen "Stretarna" av och med Teater Glädje	Vård och omsorg		
20-april	Hållbarhetsveckan	Projektledningen		
30 maj	Slutkonferens för nyckelpersoner	Projektledningen, projektgruppen		
Skolförvaltningen- planerade satsningar 2017-2018		MÅLGRUPP	KOSTNAD	ANSVARIGA
”Rätten att vara ute” Möte nyanlända + svenskar på ett nytt sätt.		Personal Balltorps		Förskolechef Camilla Stenman/Svensson + Miljösamordnare Sofia

Utbildning personal	förskolor	30 000 kr	Knüppel SUE
"Rätt till en tillgänglig lärmiljö" Möte nyanlända + svenskar på ett nytt sätt. Utbildning personal	Personal Eklandaskolans utefritids	20 000 kr	Rektor Carina Olsson Simon Sundelius
Ny förskola – profil tre M Ett M = Mänskliga rättigheter Utbildning personal	Personal ny förskola, 16 nov?	30 000 kr	Förskolechef Christina Gyllander
Delaktighet & Inflytande på riktigt i SKF Utbildning, workshop kontaktlärare elevråden i SKF	Kontaktlärare elevråd alla skolor SKF	24 000 kr	Verksamhetsutvecklare SUE Kristofer Skogholm
Delaktighet & Inflytande på riktigt i SKF-där olikhet är normen Utbildning personal som provar tillhörighetsgrupper i sina klasser på Skånhällaskolan F-6.	Personal Skånhällaskolan	20 000 kr	Rektor Annika Karlsson Utvecklingschef Christer Ferm
Flickors hälsa – Jämställdhet Utbildning lärare högstadiet	Lärare högstadiet på Kvarnbyskolan och Sörgårdsskolan	36 000 kr	Rektorer Ulf Berglund Fredrik Melleröth

Bilaga 4. Minnesanteckningar från workshop

13/9

Workshop FRAMM 6/9 2017 (minnesanteckningar till projektledare)

Workshopen leddes av Roger Orwén.

Deltagare enligt lista från projektledaren

- Carolina Day Vård- och omsorgsförvaltningen
- Christer Ferm – Skolförvaltningen
- Håkan Gustavsson -utbildningsförvaltningen
- Elisabeth Rex - Miljöförvaltningen
- Tanja Backhaus – Kultur- och fritidsförvaltningen
- Julia Halldin – Stadsbyggnadsförvaltningen
- Maria Lyreus – Social- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Angelica Haga Tekniska förvaltningen
- Hillevi Funk, Styrgruppen, Folkhälsosamordnare
- Fredrik Hellsten – FC Skolförvaltningen
- Monica Holmgren – styrgruppen, Vård- och omsorgsförvaltningen
- Göran Werner – Styrgruppen, FC Tekniska
- Katrin Ceesay – projektledare
- Tove Örijansdotter - bitr. projektledare

Roger presenterar syftet med workshopen som är att skapa en gemensam förståelse för utmaningar, klarare bild av vad projektet kan uppnå och implementera samt hur jobba vidare. Dagen är indelad i tre faser där deltagarna först diskuterar och tänker fritt i storgrupp, därefter prioriterar områden samt diskuterar de tre viktigaste i smågrupper. Redovisning sker i storgrupp för varje fas.

Kritikfasen

Vad finns det för utmaningar i FRAMM för att komma vidare?

- Kompetens om mänskliga rättigheter
- Återvinna förtroendet hos cheferna
- Förankring av förväntningar
- Arbetstid/resurser (gäller alla delar av projektet)
- Organisering i staden och i projektet (ha en organisation som kan driva projektet och som kan ta emot)
- Brist på kommunikationsplattform
- Ledning och styrning
- Otydlig målbild
- Att konkretisera - handlingsplan
- Implementering - att leva kvar efter projektet
- Stabilitet för personal
- Matcha och ha timing för att koppla till verksamheten

- Integrera projektet i vardagsarbetet, tappas bort eftersom jobbar med frågorna (hur förmedla att de ska göra extra saker när de går på knäna).
- Hitta mervärdet som är kopplat till min vardag (hänger ihop med förra).
- Oklar analys av MR i relation till ordinarie uppdrag
- Olika behov i olika förvaltningar
- Brist på gemensam värdegrund kring MR i staden
- Brist på samsyn kring hur gör idag, bra/mindre bra
- Olika engagemang från cheferna
- Varierad kvalitet på utbildningarna
- Kommunikation om projektet
- Samarbete chef och nyckelperson
- "Nordkorea"

Prioriteringen gav fyra områden såsom viktiga utmaningar inför framtiden vilka konkretiserades i smågrupper:

- Att koppla MR till verksamheten
- Att göra till verklighet
- Implementering
- Att återvinna chefernas förtroende.

Redovisning

Grupp 1) Diskuterade hur de kan återvinna förtroendet hos cheferna, vilket förlorats genom att utbildningar och handledning inte upplevts bra. Viktigt att återfå förtroendet. MR kopplat till verksamheterna – känns inte alltid relevant för medarbetarna, hittar inte verksamheternas ingång till MR och hur ska det låta sig göras.

Implementering: Vad ska leva kvar efter projektet – brist på konkreta HP, måste vara kopplad till verksamheten och det måste finnas ledning och styrning kring detta.

Grupp 2) Återvinna förtroendet hos cheferna: Måste ha med dem på tåget, är olika i olika förvaltningen och grundar sig nog i en brist på analys kring hur MR är kopplat till ordinarie uppdrag. Chefer och medarbetare måste känna att MR är något för dem och att det är lätt att arbeta med.

Grupp 3) Instämmer med grupp 1, det handlar om förtroende och det måste förankras så att cheferna kan skapa mervärde. Det har inte varit så bra utbildningar och handledning, fortfarande ottydligt. Chefernas förtroende är nyckeln till att projektsresultatet ska kunna leva kvar. Är långt inne i projektet och hur återvinna förtroendet, tidsaspekten är ett problem idag med så kort tid kvar.

En otydlig målbild kan vara en orsak till att det saknas förtroende, hänger ihop.

Visionsfasen

Q: Vad är realistiskt att uppnå under resten av projektiden utifrån den problemanalys som ni har gjort? Konkret målbild.

Deltagarna hade lite olika förväntningar på vad diskussionen ska ge. En efterlyser syfte och målbild med projekt FRAMM medan en annan vill tänka mer visionärt. Deltagarna diskuterar syftet och workshopledaren visar projektets verksamhetslogik för att förtydliga det arbete som redan gjorts i styrgruppen och att de nu kan fundera på vad som är realistiskt att projektet kan uppnå till juni 2018. Flera personer instämmer i de förväntade resultaten medan effektmålen inte är helt klara.

På blädderblock utifrån diskussion i storgrupp

- Nuvarande förväntade resultat, blir för stort annars – många av utmaningarna kommer av att blir för stort
- Att det finns en organisation centralt i staden för att jobba med MR.
- Identifierade utvecklingsområden samt en plan för hur jobba med de sakerna
- Medarbetare i Mölndal vet hur jobba med MR, kunskapsbas
- Ingå MR i uppföljnings- och kvalitetsarbete
- Tydlig info internt och externt om hur Mölndals stad jobbar med MR – medborgardialog
- Större kunskap hos anställda vad ett rättighetsbaserat arbete är och hur bättre möter invånarnas behov. Större medvetenhet. Att i juni ser och hör folk berätta om att de genomgått programmet.
- Mölndals stads hemsida blir tillgänglig för fler, ex syn, hörsel, språk mm.
- Gemensam värdegrund i staden
- Rekrytera mångfald, nästan hela HR är kvinnor.
- Ökad kunskap om hur olika perspektiv hänger ihop
- Olikhet är normen
- Kunskapsbas om sätt att jobba med MR

Prioriteringen ger tre områden: 1) Nuvarande förväntade resultat och mål 2) Central organisation i M som jobbar med MR och 3) att finns fungerande uppföljning- och kvalitetsarbete.

Gruppredovisning

Grupp 1) Nuvarande mål är OK men undrar över effektmålet om rekrytering och hur HR kan arbeta med detta. Alla chefer kanske inte vill bli kompetenshöjda? Finns det en självklar koppling mellan kompetenshöjning och effektmålen så att kompetenshöjningen automatiskt leder till de effekter som beskriv i verksamhetslogiken? Det finns en brist på koppling mellan resultat- och effektmål.

Grupp 2) I diskussionen betonas att det är viktigt att ta hand om resultatet efteråt, de ska ha ett medborgarperspektiv och hur möta detta? Ett tips är att inte svara nej på medborgarnas förslag utan lyssna in dem. Kvalitetsarbetet kan bli luddigt om det ska in. Det finns redan nationella uppdrag som de arbetar med. Kommunstyrelsen kan ge uppdrag att följa upp MR också men finns andra sätt att centralt följa upp MR och måste resonera vidare om detta samt koppla det till verksamheternas utvecklingsmål. Tror inte att det hjälper att anställa en person som ansvarar för detta utan att det ska in i det systemet som redan finns. Inte toppstyrt, ska finnas på golvet. Måste dela erfarenheter och vill gärna ha en plattform.

Grupp 3) Har tappat förtroendet hos cheferna – beror på bristande utbildningskvalitet. Cheferna har fått och ska inom ramen framåt bestämma hur de ska jobba med MR, måste knyta ihop projektet med respektive förvaltning och dess specifika behov. Det gäller att hitta verksamheternas respektive ingång till MR.

Förankringsfas

Q: Vilka är de stora frågorna att arbeta vidare med framöver för att uppnå mål och visioner? Vilka lösningar finns?

På blädderblock utifrån diskussion i storgrupp

- Bra kvalitativa möten
- Omtag i frågan, börja om
- Ta vara på förslag från enkäten
- Kommunicera vad som händer i staden – flera förvaltningar jobbar med MR
- Lyssna in cheferna
- Använda handledningen som ett instrument för att peppa cheferna
- Förlänga sista handledningen så att hinner med att jobba mer med det
- Om ett år ska alla chefer redovisa vad och hur jobbar med MR – få veta det redan nu vad de förväntas leverera. Om ej finns leveranskrav, ska kommunicera detta.
- Identifiera kunskap/utvecklingsområden och vad bör vi göra framöver?
- Koppla ihop chefer och nyckelpersoner
- Serviceförvaltningens ex – goda exempel, lyssna in personalen
- DELA-seminarier
- Tydliggöra roller i projektet, styrgrupp, operativt
- Göra mer aktiviteter (både förvaltning och projekt) kan leda till mer engagemang och förtroende.
- Konsekvent språkbruk kring MR – skapar gemensamma begrepp

Prioritering ger följande tre områden:

- 1) Lyssna in cheferna
- 2) Kommunicera förväntningar från projektet till cheferna
- 3) Sprida goda exempel

Redovisning

Grupp 1) Lyssna in och använd det som vi redan vet, exempelvis svaren från utvärderingsenkäten. Konkretisera förväntningar på cheferna vilket bör komma från styrgruppen och kanske bör de höja ribban och lyssna in i 20-grupper och på annat sätt, exempelvis via handledningen. Kontextualisera hur FRAMM hänger ihop med andra processer, sätta det i ett sammanhang, koppla det till styrsystemet. Det är en fråga om styrning och ledning, det finns styrsystem och MR/FRAMM måste in där så att olika mål kan samordnas. Styrgruppen har det övergripande ansvaret för att fånga upp detta, rollerna måste bli tydliga. Dela- seminarium nämns som bra exempel på hur arbeta.

Grupp 2). Viktigt att lyssna in cheferna och hur detta ska göras rent konkret? På vilken nivå ska inlyssnandet ske, vem ska göra det? Att lyssna är att återvinna förtroendet. Finns det behov som cheferna ser och vem ska ta tag i det i så fall?

Det är viktigt att genom information och kommunikation tydliggöra vilka förväntningar som finns på cheferna från projektets-/stadens sida. Medarbetarna kanske har förväntningar på cheferna? Det gäller att hitta tider för att informera om FRAMM på arbetsplatserna, något som kan förbättras. Projektet bör även tillhandahålla tryckt material till dem som inte har tillgång till intranätet, exempelvis undersköterskor.

Grupp 3) Viktigt att ta tillvara och sprida goda exempel på olika sätt, intranätet, 20-grupperna ex förvaltningscheferna i morgon. Därigenom kan olika exempel belysas så att alla förstår projektprocessen. Att ta tillvara goda exempel blir också ett sätt att lyssna in cheferna. Goda exempel bör delas i olika forum och grupper.

Att kommunicera förväntningar på cheferna.

Presentera och belysa olika idéer i hela staden, vilket redan är igång.

Viktigt att anknyta projektet till verksamheterna i respektive förvaltning.