2018-11-23

Avslutande utvärderingsrapport av ESF-projektet FRAMM om mänskliga rättigheter i Mölndals stad (2016-2018)

Roger Orwén
Eva Sennemark
Hansi Hinic

Förord

Denna avslutande utvärderingsrapport 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. Rapporten beskriver resultat, lärdomar och ger rekommendationer inför kommande arbete med MR.

Det är Roger Orwén (Orwén Konsulting AB) och Eva Sennemark (Contextio Ethnographic AB) som är ansvariga för utvärderingens resultat.

Malmö den 23 november 2018

Roger Orwén och Eva Sennermark

Sammanfattning

Utbildningsinsatserna i FRAMM har riktat sig till stadens 220 chefer och nära 90 s.k. nyckelpersoner som stöd till cheferna. Projektets totala budget i ansökan var på drygt 6,5 miljoner kronor varav 75 % med stöd från ESF.

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. 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.

Under 2018 har färre aktiviteter planerats och genomförts av projektledningen och förvaltningarna har själva ansvarat för insatserna med hjälp av projektmedel (det har funnits en pott på 600 000 kr som förvaltningarna själva beslutat om). Det har gjorts fördjupningar inom skilda områden.

Våren 2017 beslutade styrgruppen om en verksamhetslogik som klargjorde vad som var möjligt att uppnå i projektet och denna har projektet arbetat med fram till projekttidens slut.

Projektet har arbetat med och har uppnått flertalet förväntade resultat och effekter i verksamhetslogiken och projektarbetet har även lett till flera andra värdefulla resultat och effekter. Exempel på resultat är att flera av deltagarna är nöjda (även om det finns en del missnöjda), värdefullt erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna, flera goda och konkreta exempel om mänskliga rättigheter, ökad medvetenhet och kunskap och samverkan mellan en del förvaltningar. Flera deltagare är motiverade till att utveckla arbetet med MR på arbetsplatserna och det har även skett ett lärande på flera nivåer i organisationen - både om mänskliga rättigheter och att hantera större projekt.

Exempel på effekter är att projektet har bidragit till att integrera arbetet med mänskliga rättigheter i verksamhetsplanerna och det har tagits fram verktyg i projektet som kan ge effekter på sikt. Flera insatser i verksamheterna kommer att leva kvar efter projekttiden där flera av dem redan har haft betydelse för Mölndalsborna.

Projektet bestod av en styrgrupp, projektgrupp, projektledare och biträdande projektledare, utlånad ekonom och kommunikatör från olika förvaltningar, en filmare samt utbildningsföretaget Emerga. Syfte och mål för projektet och projektorganisationens roller var länge oklara men blev markant bättre med ny projektledare och ny styrgruppsordförande och det blev ett omtag - en nystart - i projektet efter sommaren 2017. Andra saker som bidrog till förbättringen var att styrgruppen arbetade mer strategiskt, att en person från varje förvaltning deltog i projektgruppen istället för fem personer, en dialogworkshop efter sommaren 2017 och arbetet med konkreta exempel i förvaltningarna.

Det togs fram en plan för de horisontella principerna vilken i delar har arbetats med och följts upp av projektledaren och biträdande projektledaren. Utvärderingen visar att det finns en medvetenhet i projektledningen om de horisontella principerna, vilket har kommit till uttryck via bland annat checklistor för val av och utformning av lokaler vid föredrag. Projektledaren har även deltagit i utbildning om jämställdhet vid GR. Dock har projektet inte fört ett strukturerat arbete - i form avchecklistor och uppföljning - med att integrera de horisontella principerna i projektgenomförandet.

Många - nära 80 - goda exempel har skapats och dokumenterats av projektledningen. En lärdom, förutom en mängd konkreta saker i enskilda exempel ute i verksamheterna, är att även små insatser kan få stora effekter. Det behöver inte vara stora projekt.

Förvaltningar, eller snarare avdelningar/enheter, har valt att arbeta med projektet på olika sätt. Vissa har haft förvaltningsdagar för att sprida kunskap, andra har valt att göra konkreta förändringar och ytterligare andra förvaltningar har försökt lyfta frågan på dagordningen via exempelvis målgruppsanalyser.

Några av projektets verksamhetsförändringar har redan fått betydelse för mölndalsborna där vissa av insatserna får effekt för lång tid framöver. Bland annat förändringen av Mölndals stads fakturor - som har förenklats för att fler ska kunna förstå dem - samt en insats vid Social- och arbetsmarknadsförvaltningen där kvinnor fått vara med och tycka till om etableringen, vilket lett till en rad förändringar.

Erfarenheter från FRAMM kan tas tillvara på flera olika sätt. Ett sätt är att ta tillvara, sprida och utveckla de goda exempel i verksamheterna som tagits fram och dokumenterats. Ett annat sätt är att använda de konkreta verktyg som finns i plattformen för mänskliga rättigheter i Mölndals stads intranät. Ett tredje sätt är att den ökade kunskapen och medvetenheten om FRAMM leder till ett rättighetsbaserat förhållningsätt i fler verksamheter än idag.

Ytterligare erfarenheter som kan tas tillvara från projektet rör projekthantering. Exempelvis vikten av en konkret problemanalys och målgruppsanalys, kunskaper om ett projekts roll i den ordinarie organisationen, styrgruppens strategiska ansvar, vikten av noggrann förankring i den ordinarie organisationen och en utvärderings användning i förändringsarbete.

Enligt konsensusbeslut av SDLG (stadsdirektörens ledningsgrupp med stadens förvaltningschefer och stadsdirektören) - efter möten där tre styrgruppsmedlemmar, tillika medlemmar i SDLG, deltagit - ska mänskliga rättigheter finnas naturligt i allt som staden gör och ska integreras i nämndernas och förvaltningarnas ordinarie arbete. Det är SLF (Stadsledningsförvaltningen) som ansvarar för att MR - perspektivet ska beaktas i stadens styrdokument och det behövs ingen utökning eller ny enhet för att kunna arbeta med MR, enligt SDLG.

Utvärderarna anser att det behövs ett genomtänkt och strukturerat arbete efter projektet för att ta tillvara projektets erfarenheter och föra det framgångsrika arbetet vidare. Detta kan ske på olika sätt och bör anpassas efter Mölndals stads förutsättningar - särskilt nu när det sker en omorganisation - och rymmas i den ordinarie beslutsstrukturen. Det bör handla om både ett strukturerat strategiskt arbete, såsom styrsystem och att det finns personer som aktivt arbetar med frågan samt att det också finns en operativ planering med till exempel resurser, tidsplan, uppföljning, utvärdering och mål. När styrsystemen utvecklas på Stadsledningsförvaltningen bör dessa delar finnas med.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND 7

1.1 MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER 7
1.2 UTVÄRDERINGENS FRÅGOR 8
1.3 METODER FÖR DATAINSAMLING OCH ANALYS AV MATERIAL 9
1.3.1 Webbenkäterna 10
1.3.2 Urval och genomförande av intervjuerna 11

2. UTBILDNINGEN 13

2.1 UTBILDNING, HANDLEDNING OCH FÖRDJUPNINGSUTBILDNINGAR 13
2.1.1 Handledningens syfte, innehåll och upplägg 13
2.2 PROJEKTORGANISATIONEN 14
2.3 HORISONTELLA PRINCIPER 15

3. RESULTAT PÅ KORT SIKT 17

3.1 SPRIDNING AV SVAR - FLERTALET NÖJDA 17
3.2 ÖKAD MEDVETENHET OCH KUNSKAP 18
3.3 ERFARENHETSUTBYTE, SAMVERKAN OCH GODA EXEMPEL 20
3.3.1 Erfarenhetsutbyte 20
3.3.2 Samverkan har skapats mellan förvaltningarna 20
3.3.3 Flera goda exempel med nya förhållningssätt och rutiner 21
3.4 ÖKAD MOTIVATION OCH STEGFÖRFLYTTNING 22
3.5 IMPLEMENTERING 23

4. EFFEKTER PÅ LÄNGRE SIKT - EFTER PROJEKTPERIODEN 26

4.1 EFFEKTMÅL ATT INTEGRERA MR I VERKSAMHETEN 26
4.2 EFFEKTMÅL REKRYTERING 26
4.3 MER OVÄNTADE EFFEKTER 27

5. FRAMGÅNGSFAKTORER 28

5.1 FÖRÄNDRINGAR I PROJEKTORGANISATIONEN 28
5.2 UTBILDNINGSINSATSERNA 29
5.3 INSIKT OM FÖRÄNDRINGAR OCH OMTAGET 29

6. UTMANINGAR 30

6.1 ANPASSNING OCH PROBLEMANALYS 30
6.2 OKLAR PROJEKTORGANISATION OCH FÖRANKRING 31
6.3 HINDER FÖR FORTSATT ARBETE MED MR 32

7. ANALYS MED LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER 34

7.1 MEKANISMER FÖR LÅNGSIKTIG HÅLLBARHET 34
7.2 VAL AV STYRNINGSMODELL FÖR MR 34
7.3 VERKSAMHETSLOGIK OCH PROJEKTETS EFFEKTER 35
7.4 GÅR DET ATT ARBETA RÄTTIGHETSBASERAT? 36
7.5 ÖVERSÄTTNINGSMODELLEN OCH STEGFÖRFLYTTNING 36
7.6 ERBJUDANDEMODELLEN - VAD PÅVERKAR UTFALLET? 37
7.7 SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS LÄRDOMAR OCH REKOMMENDATIONER INFÖR FORTSATT ARBETE MED MR 38

8. REFERENSFÖRTECKNING 40

BILAGA 1. UTVÄRDERINGSMODELLER **41**
BILAGA 2. VERKSAMHETSLOGIK FÖR FRAMM **44**
BILAGA 3. AKTIVITETSKALENDER FRAMM **45**

1. Bakgrund

Den lärande utvärderingen av ESF-projektet FRAMM (2016-2018) i Mölndals stad inom programområde 1 - kompetensförsörjning - följer projektet under hela projekttiden i syfte att bidra med lärande för att underlätta och stärka projektgenomförandet, men också som redovisning till finansiären om hur medel används.

Utbildningsinsatserna i FRAMM har riktat sig till stadens 220 chefer och nära 90 s.k. nyckelpersoner som stöd till cheferna. Projektets totala budget i ansökan var på drygt 6,5 miljoner kronor varav 75 % med stöd från ESF.

Utvärderarna har fram till oktober 2018 genomfört olika utvärderingsinsatser med både rapporter och processtöd. Vi har följt tre handledningsgrupper, deltagit på styrgruppsmöten, tagit fram två delrapporter[1], varit stöd vid framtagande av handlingsplan för horisontella principer, genomfört deltagande observation vid två utbildningstillfällen, varit bollplank för projektledare, deltagit på styrgruppsmöten och genomförde en workshop i september 2017.

Föreliggande rapport är den avslutande utvärderingsrapporten i den lärande utvärderingen som genomförs av Contextio Ethnographic AB tillsammans med Orwén Konsulting AB.[2] Rapporten syftar till att på ett sammanfattande sätt beskriva insatserna i FRAMM under hela projektperioden och bedöma projektet utifrån den framarbetade verksamhetslogiken.

Utvärderingen riktar sig främst till projektets styrgrupp och projektgrupp med projektledare samt Svenska ESF-rådet. Men den ska även kunna läsas och spridas till andra intresserade, kanske främst i Mölndals stad och till deltagare i projektet, men också andra i Mölndals stad och intresserade i andra kommuner.

1.1 Mänskliga rättigheter

Utgångspunkten för utbildningen i FRAMM är Förenta Nationernas (FN:s) kriterier för ett människorättsbaserat arbetssätt. Kriterierna innebär bland annat att en verksamhet som arbetar med mänskliga rättigheter (hädanefter kallat MR) ska skapa en överblick över hur den egna organisationen berör och berörs av mänskliga rättigheter, att verksamheten ska förtydliga sina skyldighetsområden gällande rättigheterna samt att den ska arbeta praktiskt med att respektera, skydda, främja och förverkliga dessa rättigheter i den dagliga verksamheten[3].

---

[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" samt rapporten "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".

[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] Från rapporten "Att pröva ett människorättsbaserat arbetssätt i praktiken. Ett pilotprojekt genomfört inom tre verksamheter i Västra Götalandsregionen 2012-2015". Av MR-piloterna oktober 2015.

Emerga utgår i sina utbildningar om MR från FN:s kriterier och andra internationellt accepterade juridiska dokument. Enligt dessa rör mänskliga rättigheter ett stort antal områden, till exempel rätten att ses som lika i värdighet, värde och rättigheter (art. 1 i den allmänna förklaringen), rätten till icke-diskriminering (art. 2), rätten till liv (art. 3), rätten till fysisk säkerhet (art. 3)[4].

En central del i arbetet med MR är de så kallade MR-principerna, vilka, uppger både utbildningsföretaget Emerga och projektledningen, bör prägla arbetet för att uppfylla de mänskliga rättigheterna. Principerna är icke-diskriminering, jämlikhet (där jämställdhet är en del), deltagande, inkludering, transparens och ansvarighet.

Rättigheter och principer är således två separata delar. Det kan beskrivas som att rättigheten är i centrum och runt denna finns principerna som gör det möjligt att uppfylla dem. Principerna beskrivs mer nedan:

Icke-diskriminering avser att ingen person får behandlas sämre än någon annan eller mötas av regler och kriterier som gör det svårare för en viss grupp.

Jämlikhet avser lika rättigheter och möjligheter inte bara mellan olika kön utan också mellan personer av olika etnicitet, olika åldrar, olika sexuell läggning, olika religioner, med olika grad av funktionsnedsättning samt olika könsidentiteter och könsuttryck (tangerar i hög grad icke-diskriminering).

Deltagande och inkludering avser att samtliga personer/grupper som utgör målgruppen i ett visst arbete inkluderas. Kartläggningar, analyser, planering och uppföljning måste se till att det blir så, exempelvis i en nybyggnation. Deltagande ger möjlighet för personer och grupper som särskilt berörs av planering, beslut eller dylikt att delta i arbetet.

Transparens och ansvarighet avser att det måste finnas en genomskinlighet i beslutsvägar och beslut. Det ska vara möjligt att följa besluten för dem som kan ha ett intresse av att eventuellt påverka. MR kräver att det är tydligt vem som har ansvar för vad. Annars blir det i praktiken omöjligt för insyn, att granska verksamheter och utkräva ansvar om rättigheter kränkts eller nedprioriterats.

1.2 Utvärderingens frågor

Utvärderingen har utgått från ett antal frågeställningar och delfrågor vilka presenteras nedan.

Huvudsakliga frågeställningar
Har projektet, främst via framtagen verksamhetslogik, uppnått det som förväntades vid projektstart? Hur kan erfarenheter från FRAMM användas i ordinarie verksamhet efter projekttiden?

[4] Detta underlag är från Emerga, vilka nämner fler rättigheter, såsom: rätten att slippa tortyr och annan kränkande behandling, (art. 4), rätten att inte hållas i slaveri (art. 5), rätten till privatliv och integritet (art. 6), rätten till ett korrekt fungerade rättsväsende, bl.a. likhet inför lagen (art. 7 - 12), rätten att bosätta sig var man vill (art. 13), rätten att lämna och återvända till sitt land (art. 13), rätten att söka och åtnjuta asyl (art. 14), rätten till ett medborgarskap (art. 15), rätten att inte fråntas sitt medborgarskap (art. 15), rätten att gifta sig med vem man vill (art. 16), rätten till tankefrihet och samvetsfrihet (art. 18), rätten till religionsfrihet (art. 18), rätten till åsikts- och yttrandefrihet (art. 19), rätten till mötesfrihet (art. 20), rätten att slippa tvångsanslutning till en organisation (art. 20), rätten till politiskt deltagande, direkt eller via representanter (art. 21), rätten att rösta i periodiska och hemliga val utifrån principer om allmän rösträtt (art. 21), rätten till social grundtrygghet (art. 23), rätten till arbete och tillgång till arbetsmarknaden (art. 23), rätten till vila och fritid utan att man förlorar sin försörjning (art. 24), rätten till bästa möjliga hälsa (art. 25), rätten till rimliga boendeförhållanden (art. 25), rätten till mat (art. 25), rätten till utbildning (art. 26), rätten att delta i samhälls- och kulturlivet (art. 27), rätten till information och möjlighet att ta del av vetenskapens resultat (art. 27).

Utvärderingens delfrågor:

- Vad har hittills genomförts i projektet?
- Hur har projektorganisationen sett ut och fungerat?
- Hur gick arbetet med projektets resultat och effekter, enligt framtagen verksamhetslogik?
- Hur har projektet arbetat med de horisontella principerna?
- Hur ser projektet på implementering av erfarenheter vid projektets slut?
- Vilka goda exempel har skapats i förvaltningarna och vilka lärdomar kan spridas från dem?
- Hur har processerna sett ut i förvaltningarna och hur har effekterna uppnåtts?
- Kommer projektets insatser att ha betydelse för Mölndalsborna?

Utvärderingsteamet
På samma sätt som i tidigare rapporter i utvärderingen är det Roger Orwén vid Orwén Konsulting AB som är huvudsaklig rapportförfattare tillsammans med Eva Sennemark vid Contextio Ethnographic AB och Hansi Hinic vid Högskolan i Halmstad deltar som stöd vid analys av enkätmaterial.

1.3 Metoder för datainsamling och analys av material

Våren 2018 presenterade utvärderarna förslag till frågor för den avslutande utvärderingsrapporten till projektledaren som sedan diskuterade dem med styrgruppen. Några frågor tillkom och detta underlag har varit utgångspunkten för utvärderingen. Frågor till enkäten processades på samma sätt med projektledare, styrgrupp och med projektgruppen.

Vid förslag till frågor, uppbyggnaden av intervjuguider och analys av material använder utvärderingen främst utvärderingsmodellerna verksamhetslogik, erbjudandemodellen och översättningsmodellen. Dessa har fungerat som en ram för utvärderingen under åren och modellerna presenteras i bilaga 1.

Vår metodtriangulering innebär en bred materialinsamling vilket ger bra förutsättningar för trovärdiga utvärderingsresultat. Triangulering[5] innebär att olika metoder används för att belysa undersökningsobjektet vilket ger en större möjlighet att få ett mer nyanserat, korrekt och användbart underlag.

Vi presenterar materialet utifrån utvärderingens resultat och återkopplar till utvärderingens frågor i slutsatserna. I uppbyggnaden av utvärderingens argument har vi inspirerats av Booth m.fl. i boken "The craft of research" som på pedagogiskt och kärnfullt sätt visar hur ett vetenskapligt argument kan byggas upp, med till exempel ett påstående (ungefär ett resultat) och hur detta påstående underbyggs med bevis som visar dess giltighet. Såsom intervjuer, enkät m.m. Booth beskriver även att diskussionen kring ett påstående (ett resultat) också bör innehålla alternativa sätt att tolka detta resultat.

Utvärderingens avslutande rapport baseras främst på:

- Slutsatser och andra resultat från två delrapporter
- Uppföljning i slutet av aug (20 aug-3 sep) av (delvis) samma enkät som gjordes i februari 2017

[5] Se till exempel Denscombe (2000) "Forskningshandboken" - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", sid 102

- Genomgång och analys av underlag från Emerga
- Enskilda intervjuer med tio chefer, styrgruppsordförande, projektledare och biträdande projektledare, VD för Emerga och en politiker (kommunråd)
- Gruppintervju med projektgruppen i september (3 pers)
- Deltagande observation på MR-gala i mars 2018.

Annat om metod
I utvärderingen finns synpunkter från respondenter som många gånger skiljer sig åt på ett betydande sätt. Anledningarna till detta kan vara många och vår ambition är att visa det som är mest framträdande i det samlade utvärderingsmaterialet. Eftersom det finns många möjliga tolkningar av enskilda resultat är det viktigt att se att rapporten visar på riktningar och helheter, där det inom dessa kan finnas enskilda variationer och synsätt. Denna mångfald av kontexter och uppfattningar är också ett resultat av projektet.

Utvärderingens påverkan på projektarbetet
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 utveckla projektets verksamhetslogik i jan-feb 2017, via slutsatser från PM i april 2017 som diskuterades och användes i projektarbetet och där slutsatser från nämnda PM var ett av underlagen för den framtidsverkstad (workshop, se nedan) som utvärderarna genomförde i september 2017. Delrapporten i februari 2018 har också presentats för och diskuterats med styrgruppen.

Workshop - framtidsdag
Efter många utmaningar i projektet under våren 2017 ville den nya styrgruppen och projektledningen göra ett omtag 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.[6] 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. Utgångpunkter för workshopen var vårens PM av utvärderarna och framtagen verksamhetslogik.

1.3.1 Webbenkäterna

Det har gjorts två enkäter, den ena våren 2017 för att göra en nulägesbedömning och den andra i slutet av augusti 2018. Enkäterna är ett av underlagen för utvärderingen att bedöma om förändring har skett bland deltagarna. I den första enkäten fanns även svar från tiden före utbildningen.

Den andra enkätens frågor arbetades fram tillsammans med Hansi Hinic, projektledare för FRAMM, styrgrupp och projektgrupp och utgick från de enkätfrågor som användes vid den första enkäten och flera frågor ströks för att få ökad tydlighet och en del frågor ändrades och lades till.

Enkäten riktar sig till alla chefer i Mölndals stad och projektets nyckelpersoner. Den kontaktlista som användes våren 2017 användes också i augusti 2018, med några tillägg från projektledaren.

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

Webbenkäten - som via mail introducerades av projektledaren - var möjlig att besvara mellan 20 aug och 3 sep och gav totalt 179 svar av 311 utskickade (57,5 %). Bland cheferna var det 134 svar av 222 [7] utskickade (60,4 %) och bland nyckelpersoner 44 svar av 89 (49,4 %). [8] Det gjordes tre påminnelser av utvärderarna. En del av bortfallet kan ha berott på inaktuella e-postadresser då flera av dem kom i retur.

Då svaren fördelades förhållandevis jämnt mellan förvaltningarna - exempelvis flest svar från de större förvaltningarna Vård- och omsorgsförvaltningen och Skolförvaltningen - och i kön [9] anser vi att enkätsvaren kan användas för att stärka resultat, särskilt de resultat som också visar sig i intervjuer och i annan informationsinsamling. [10]

Data från webbenkäten fördes över från Survey Monkey till SPSS och analyserades av främst Hansi Hinic. Alla enkätsvar från Survey Monkey skickas separat till projektledningen.

1.3.2 Urval och genomförande av intervjuerna

De enskilda telefonintervjuerna varade mellan ca 30 min-1 h och utgick från en intervjuguide som var styrd av utvärderingens frågor. Intervjuerna, med citat, skrevs alla direkt in i datorn och i del fall skickades utskrift för godkännande (och eventuella ändringar) av intervjupersonen i anslutning till intervjun.

Urvalet av chefer för telefonintervju grundades på att personen skulle ha deltagit i utbildningar och handledning inom ramen för FRAMM samt att få en spridning på förvaltningar utifrån antal deltagande chefer, position och kön.

---

[7] Dessa 222 chefer var således de som även fick enkäten våren 2017. I en senare lista från projektledaren i september 2018 uppgick antalet chefer till 239.

[8] Det var en person som inte svarade på frågan om nyckelperson eller chef, så talen baseras på 178 svar istället för 179 svar.

[9] Bland de svarande var det 74 % kvinnor, 24 % män och annat 2 %.

[10] Nedan tabell är en lista på chefer i Mölndals stad från projektledaren i september 2018 som ger en uppfattning om antalet svar i enkäten i förhållande till *förvaltning* (se också fotnot 7 ovan). Totalt svarade 179 personer på enkäten varav 177 personer på frågan om förvaltning.

Förvaltning	**Totalt antal chefer på förvaltningen i september 2018 (enkäten gick till totalt *222* chefer)**	**Enkätsvar av chefer**	**Enkätsvar av nyckel-person**	**Totalt antal svar i enkäten**
Vård- och omsorgsförvaltningen	65	35	8	43
Skolförvaltningen	60	31	9	40
Serviceförvaltningen	19	11	1	12
Tekniska förvaltningen	21	13	2	15
Social- och arbetsmarknadsförvaltningen	20	11	2	13
Kultur och fritidsförvaltningen	15	11	7	18
Utbildningsförvaltningen	11	4	0	4
Miljöförvaltningen	3	1	1	2
Stadsledningsförvaltningen	18	12	11	23
Stadsbyggnadsförvaltningen	7	5	2	7
	239	*134*	*43*	*177*

Projektledaren kontaktade ansvariga inom respektive förvaltning för att få kontaktuppgifter (mail) till de chefer som deltagit. Utvärderarna fick kontaktuppgifter till fyra förvaltningar, totalt en från Miljöförvaltningen, 17 från Serviceförvaltningen, 54 från Vård- och omsorg samt åtta från Kultur och Fritid. Ett slumpvis urval gjordes där 20 chefer tillfrågades om telefonintervju. Detta gav totalt sju positiva svar med en spridning på samtliga fyra förvaltningar, position och kön. Ett kompletterande urval gjordes om ytterligare nio chefer vilket resulterade i ytterligare tre positiva svar. Tre chefer tackade också nej till intervju på grund av tidsbrist eller att de var nyanställda.

Det slutliga urvalet chefer kommer från ovan nämnda fyra förvaltningar. Bland dessa ingår en mycket stor förvaltning (VOF) och en mycket liten (Miljöförvaltningen). Totalt intervjuades en chef från Miljöförvaltningen, två från Serviceförvaltningen, fem från Vård- och omsorgsförvaltningen samt två från Kultur och Fritid. Av dessa är en områdeschef, en förvaltningschef, tre verksamhetschefer och resterande fem enhetschefer.

Tre namn till politiker som deltagit i avslutskonferensen i mars 2018 tillhandahölls av projektledaren. Dessa mailades och tillfrågades om telefonintervju, där en politiker intervjuades.

I gruppintervjun med projektgruppen deltog tre personer (som också är nyckelpersoner): verksamhetsutvecklare Vård och omsorg[11], nämndsekreterare från Tekniska förvaltningen[12] och HR-konsult från stadsledningsförvaltningen.

Vid presentation av intervjucitat väljer vi oftast att inte visa person eller funktion för att undvika en opassande situation och skydda intervjupersonen. Undantag görs om vi bedömer att det behövs för att förstå sammanhanget.

Utvärderingen har granskats av styrgruppen och projektledningen och presenterades för styrgruppen i november 2018 samt presenteras för SDLG (stadsdirektörens ledningsgrupp) i december 2018.

[11] Varit med i projektgruppen sedan start och var med och skrev ansökan samt delvis biträdande projektledare i början men bytte sedan tjänst.
[12] Som också varit med från början av projektet.

2. Utbildningen

2.1 Utbildning, handledning och fördjupningsutbildningar

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

Under 2017 genomfördes således utbildningar och handledning och successivt har fler aktiveteter med fördjupningar inom skilda områden genomförts ute i förvaltningarna. Det har också funnits en pott på 600 000 kr som förvaltningarna själva beslutat om. Se alla aktiviteter i aktivitetskalendern i bilaga.

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. [13] Vård- och omsorgsförvaltningen samt Skolförvaltningen delades, på grund av sin storlek, in i två handledningsgrupper, vilket innebär totalt 12 handledningsgrupper.

Analys av material från Emerga, som således genomförde både utbildning och handledning, visar bland annat att det har funnits ett tydligt syfte och mål med både utbildning och handledningstillfällen. Utbildningen började med en allmän genomgång av MR och vad det innebär, lokalt och internationellt, och har sedan successivt brutits ner till enskilda verksamhetsområden. En rad övningar, fallstudier och verktyg har förmedlats till framförallt cheferna.

2.1.1 Handledningens syfte, innehåll och upplägg

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

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
Handledningen har utgått från följande frågor där varje handledningstillfälle har utgjort ett steg mot konkret utvecklingsarbete (från Emergas anbud).

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?

[13] En av förvaltningarna ville enbart ha tre tillfällen. I en av förvaltningarna fick områdeschefen enskild handledning.

Processen har byggt på eget arbete mellan handledningstillfällena, exempelvis utformning av en kartläggning och handledningsplan, återkoppling från handledarna och diskussioner via främst telefon eller mail.

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.[14] 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 enligt eget önskemål kortare tid till förfogande, två timmar istället för tre, vilket minskade utrymmet för diskussioner och övningar.

2.2 Projektorganisationen

Nedan beskrivs projektets organisering och styrning under projekttiden. Ytterligare bedömningar av projektorganisationen kommer längre fram i rapporten. Presentationen baseras på delen om resurser i verksamhetslogiken.

Styrgrupp
En styrgrupp har lett arbetet och träffats regelbundet, ofta en gång i månaden. Styrgruppen har bestått av tre förvaltningschefer - från Skolförvaltningen, Vård- och omsorgsförvaltningen och Tekniska förvaltningen - samt en folkhälsoplanerare på Stadsledningsförvaltningen (som även var med och arbetade fram projektet). Styrgruppsordförande var fram till sommaren 2017 från Skolförvaltningen och efter sommaren 2017 tog förvaltningschef från Vård- och omsorg över ordförandeskapet. En ny ledamot (förvaltningschef) från Skolförvaltningen utsågs till styrgruppen.

Projektgrupp
Projektgruppen har utgjort stöd till projektet genom att diskutera frågor med projektledare och biträdande projektledare och föra vidare information till respektive förvaltning. Projektgruppen har träffats cirka en gång per månad. Från början bestod projektgruppen av nyckelpersoner från fem förvaltningar, men utökades från och med hösten 2017 till tio personer, en från varje förvaltning.

Projektledare och biträdande projektledare
Projektledare (75 %) och biträdande projektledare (40 %) är underställda styrgruppen och ska utifrån ansökan och styrgruppens beslut leda projektet. Den första projektledaren slutade i juni 2017 och den nya projektledaren började i augusti 2017. Den biträdande projektledaren har bland annat bollat frågor med projektledare, bistått denne med arbetsuppgifter och gjort administrativa insatser.

Nyckelpersoner
Nyckelpersonerna utsågs på ett tidigt stadium, innan besked om finansiering av projektet var klar. Utvärderingen visar att de nära 90 nyckelpersonernas roll har varit oklar, med undantag från de

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

nyckelpersoner som deltog i projektgruppen. Från början var tanken att dessa skulle stödja cheferna på förvaltningarna och bidra till att driva frågorna, men hur detta skulle ske var oklart. Under våren 2018 har flera nyckelpersoner varit aktiva med fördjupningsutbildningar och/eller andra aktiviteter i respektive förvaltning.

Inlånad administratör och ekonom
Projektet har inte haft en egen administratör och ekonom utan dessa funktioner har legat på andra förvaltningar där olika personer från olika förvaltningar lånades ut till projektet. Uppgifter har till exempel varit deltagarraportering, statistik, lägga in deltagarregister och rapportera till SCB och ESF. Från mars 2018 har det inte funnits någon inlånad person utan biträdande projektledare har gjort de administrativa insatserna.

Kommunikatör
Det har funnits flera kommunikatörer under projekttiden som har kommit från olika förvaltningar och i vissa perioder har det inte funnits någon kommunikatör. Den näst senaste kom igång i november 2017 och avslutade sitt uppdrag i jan 2018. Från våren 2018 har en ny kommunikatör varit på plats och som jobbar 20 %. Hen har bl a tagit fram layout till presentationer, skrivit interna nyheter, jobbat med MR-plattformen, tagit bilder och fotograferat och skickat ut information från projektet. Tanken har varit att det som kommuniceras ska gå via kommunikatören.

Filmare
En filmare har varit anställd direkt via projektet och har då och då varit inne i projektet och gjort insatser. Filmaren har gjort sammanfattande filmer om FRAMM, följt några chefers utveckling, filmat nomineringsfilmer till MR-pris och vinnarfilmer till MR-konferens våren 2018. Flera av dessa filmer ligger på MR-plattformen på intranätet.

Utbildningsföretaget
Flera olika företrädare för företaget Emerga har genomfört utbildningsinsatser och handledning. Emerga erbjuder utbildning, utvärdering samt kartläggning av mänskliga rättigheter och dess implementering. De har kompetens inom frågor som rör mänskliga rättigheter, däribland icke-diskriminering, jämställdhet, tillgänglighet och mångfald.

2.3 Horisontella principer

Jämställdhet är tillsammans med tillgänglighet och icke-diskriminering de tre horisontella principer som ska genomsyra arbetet i de projekt som erhåller stöd från Socialfonden. Samtliga principer kan sägas rymmas inom den ram - människorättsramen - som är en utgångspunkt i projektets utbildning och handledning om MR. Dessa tre horisontella principer i socialfonden är därmed en del av MR och därmed också en del av kompetensutvecklingen och det konkreta utvecklingsarbete som genomförts i projektet.

Men de tre horisontella principerna är även 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 tog fram en plan för de horisontella principerna för projektgenomförandet vilken i delar har arbetats med och följts upp av projektledaren och biträdande projektledaren.

Utvärderingen visar att det finns en medvetenhet i projektledningen om de horisontella principerna. Det har kommit till uttryck via bland annat checklistor för val av och utformning av lokaler vid föredrag och statistik har förts om antalet deltagande män och kvinnor på aktiviteter. Projektledaren har även deltagit i utbildning om jämställdhet vid GR. Dock har projektet inte fört ett strukturerat arbete - i form avchecklistor och uppföljning - med att integrera de horisontella principerna i projektgenomförandet.

Utöver den plan som projektledningen tog fram (som nämns ovan) tog utvärderarna våren 2017 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. På grund av personalförändringar användes inte denna plan (främst för att projektledaren slutade) och projektledningen arbetade vidare med sin ursprungliga plan.

3. Resultat på kort sikt

I detta kapitel presenterar vi projektets förväntade resultat på kort sikt utifrån den framtagna verksamhetslogiken (se bilaga). Resultatet är en sammanfattande bedömning från utvärderingens hela insamlade material.

3.1 Spridning av svar - flertalet nöjda

Både i enkäter och intervjuer finns en spridning i utvärderingsmaterialet, där vissa chefer och nyckelpersoner är nöjda - vilket är flertalet - och andra är missnöjda med utbildning och handledning. Exempelvis anser hälften av cheferna i intervjuerna att de saknar något i utbildningen och den andra hälften har inte saknat något i utbildningen, vilket är samma svarsfördelning som i enkäten (där cirka 50 % av deltagarna har angivit att de saknar något i utbildningsinsatserna).

I tabell A visas fördelning av chefers och nyckelpersoners enkätsvar på hur de överlag ser på utbildningsinsatserna i FRAMM. Där visas bland annat att 38 % bland cheferna anser att det varit bra eller mycket bra och 20 % anger att det varit dåligt eller mycket dåligt.

Tabell A. Tabellen visar fördelning av chefers och nyckelpersoners svar på hur de överlag ser på utbildningsinsatserna i FRAMM (N = 179)[15]

	Mycket Dåligt	Dåligt	Varken/eller	Bra	Mycket bra
Chefer	3%	17%	37%	34%	4 %
Nyckelpersoner	2%	5%	27%	48%	7%

Utvärderingsmaterialet visar således en spridning, sannolikt på en glidande skala, mellan dem som har tyckt att det har varit intressant och givande och andra som inte tycker det har varit givande. Sett som helhet visar utvärderingen att det är fler som vid projektets slut tycker att det har varit givande och att projektets utbildning har betytt en del för arbetet med MR. Flertalet deltagare har fått med sig något från utbildningen och de har fått det på olika sätt och i olika grad.

> *"Det finns en tydligare förståelse för hur man kan jobba med frågan, man har fått prova sig fram och vi har lyft frågan och drivit den systematiskt i två år. De intresserade cheferna har fått vingar. De 20 % som initialt var intresserade har fått mycket och förstår hur de kan jobba med frågan. De som låg mitt emellan - kanske har vi påverkat hälften av dem att fortsatta jobba med frågan. De 20 % som var missnöjda är förmodligen mer missnöjda nu".*

[15] 5 % av chefer och 11 % av nyckelpersonerna har inte besvarat frågan. Resultaten visade inga signifikanta skillnader mellan hur chefer jämfört med nyckelpersonerna i FRAMM har ansett utbildningsinsatserna vara.

"Jag tänker på det jag hör i förvaltningen och på SDLG, man nämner MR och FRAMM-projektet, man pratar om MR på ett annat sätt. Jag tänker också på MR-galan och alla goda exempel, där små steg också är ett steg. Jag upplever att det omedvetet satt sig att man kan jobba med frågorna och det pratas om MR på ett helt annat sätt idag".

Ur intervjuer med chefer

Det finns också betydande skillnader mellan förvaltningarna (där de svarande sannolikt menar både utbildning och handledning) mellan hur de ser på utbildningsinsatserna. Exempelvis upplever 33 % av de svarande på Vård- och omsorgsförvaltningen att det varit dåligt eller mycket dåligt medan på Kultur- och fritidsförvaltningen upplever 78 % att det varit bra eller mycket bra. [16]

Tabell B: Tabellen visar fördelningen (i procent) mellan förvaltningar på hur de överlag ser på utbildningsinsatserna i FRAMM (N = 179).

	Mycket dåligt	Dåligt	Varken/eller	Bra	Mycket bra
Vård- och omsorg	7	26	37	21	2
Skola	5	13	38	33	8
Kultur- och fritids	0	6	0	61	17
Stadslednings	0	9	35	51	0
Miljö	0	0	0	50	50
Utbildnings	0	0	50	50	0
Stadsbyggnad	0	0	57	43	0
Tekniska	0	0	47	47	0
Social- & arb.-marknads	0	15	46	31	0
Service	0	33	25	33	0

3.2 Ökad medvetenhet och kunskap

I verksamhetslogiken för FRAMM identifieras flera kunskapsdelar som utbildningen skulle bidra till att höja. De var ökad kunskap om MR, ökad kunskap om sättet att arbeta med MR, ökad kunskap om kommunens roll och ansvar i arbetet med MR och ökad kunskap om sin egen roll och ansvar i arbetet med MR.

Utbildningen har, både vid gemensamma utbildningstillfällen och i handledning arbetat med dessa och fördjupat sin kunskap om dem, vilket bland annat framkom vid deltagande observation i handledningsgrupperna där både upplägg och innehåll fokuserat på de områden som finns preciserade i verksamhetslogiken.

[16] Observera att i tabellen nedan är inte bortfallet på frågan inräknat och att i vissa fall, såsom med Miljöförvaltningen, är det få antal svarande. I t ex Miljöförvaltningen är det två personer som har svarat och i Utbildningsförvaltningen fyra personer.

I enkätsvar finns dessa områden med och visar också att kunskapen har ökat från tiden innan utbildningen. Ett exempel på det är tabellen nedan, som visar svar från förra enkäten där det också angavs hur situationen var före utbildningen startade. Exempelvis har andelen som svarar "goda" ökat markant jämfört med innan utbildningen.

Tabell C: Tabellen visar fördelning, i procent, av svaren från, innan utbildningen (N= 164), 2017 (N= 164) och 2018 (N= 166) på hur deras kunskaper om MR är.

	Mycket Dåliga	*Dåliga*	*Varken/eller*	*Goda*	*Mycket Goda*
Innan utbildningen	0	9	29	56	6
2017	0	1	13	77	10
2018	0	0	14	75	11

Resultaten visar att andelen som svarat ”dåligt” har successivt minskat. På liknande sätt har andelen som svarat ”mycket goda” ökat. Skillnaderna mellan 2017 och 2018 är dock marginella. [17]

FRAMM har påverkat kunskapen om MR

Vi lever i en tid när samhällsdebatten till och från domineras av frågor som rör mänskliga rättigheter, såsom rätten att utöva sin religion och allas lika värde. Alla projekt påverkas av sin omvärld och kanske är det extra tydligt med ett projekt som rör mänskliga rättigheter. Man kan undra om det är FRAMM som har bidragit till de ökade kunskaperna eller har det skett på annat sätt?

Nedan visas en tabell från enkäten om utbildningsinsatserna bidragit till kunskaper om mänskliga rättigheter. Där menar till exempel 69 % av cheferna att utbildningsinsatserna påverkat eller avsevärt ökat deras kunskaper om mänskliga rättigheter.

Tabell D: Tabellen visar fördelning på chefers och nyckelpersoners svar på hur de anser utbildningsinsatserna bidragit till kunskaper om mänskliga rättigheter (N= 179)

	Knappt påverkat	Påverkat	Avsevärt ökat
Chefer	25%	41%	28%
Nyckelpersoner	12%	39%	35%

Ambitionen vid projektstart att ge cheferna en kunskapshöjning om mänskliga rättigheter verkar således ha infriats även om det är svårt att säga i vilken omfattning kunskapen har höjts. Utvärderingens material visar därmed att projektet har lett till ökad kunskap och medvetenhet om MR.

[17] Den första webbenkäten var från mars 2017 och fick svarsfrekvensen 190 svar av 303 möjliga (62,7 %). Den andra enkäten i augusti 2018 gav totalt 179 svar av 311 utskickade (57,5 %). Det större antalet 2018 kan till större delen förklaras med att det fanns personer i projektgruppen som också var nyckelpersoner och som inte var med i det första utskicket.

Intervjupersoner berättar om ökad kunskap om MR
De vanligaste resultaten som nästan alla intervjupersoner beskriver är ökad medvetenhet och kunskap om MR. Även personer som sa sig kunna detta tidigare menar som regel att de fått nya insikter. I ett fall hänvisar den intervjuade till att hens kollegor blivit mer medvetna och att samarbetet kring MR därför fungerar bättre. Projektet har satt fokus på MR och det har pratats mycket om frågorna i olika sammanhang. Även motivationen att arbeta med MR integrerat i verksamheten eller i värdegrundsarbetet sägs ha ökat. Angående kunskap om egen roll och ansvar, liksom kommunens roll och ansvar varierar detta. En del säger sig ha känt till detta tidigare, andra har fått en ökad kunskap. I flera fall har också personalen involverats i arbetet och reagerat mer eller inte mindre positivt. Många menade att de redan arbetar rättighetsbaserat men har insett att det finns luckor som kan rättas till.

> *"Som helhet var det jätteknaggligt i början och vi hade inte koll på spelplanen, vad vi skulle göra och åstadkomma. Vi hade inte samma bild i organisationen och i förvaltningarna. Men idag kan jag rent spontant säga att vi har uppfyllt alla rutorna. Jag kan faktiskt höra att vi pratar om MR, jämställdhet och tillgänglighet på helt annat sätt idag. Det känns som att medvetenheten om MR har ökat".*
>
> Ur en intervju

3.3 Erfarenhetsutbyte, samverkan och goda exempel

I detta avsnitt beskrivs fler resultat i utvärderingsmaterialet: om erfarenhetsutbyte, samverkan och flera goda exempel.

3.3.1 Erfarenhetsutbyte

Ett resultat är att utbildningsinsatserna skapade mötesplatser mellan chefer från både olika förvaltningar och mellan verksamheter inom förvaltningar vilket var värdefullt och gav lärdomar om hur andra arbetar och som kan användas i den egna förvaltningen.

> *"En framgångsfaktor att vi hade handledning och att vi träffade kollegor från andra verksamheter. Man behöver mycket input som chef och fick det där. Jaha, hon tänker så!! Det är en tydlig framgångsfaktor, det startar en tankeprocess att lyssna på andra som inte är professionella".*
>
> Ur en intervju med chefer

Erfarenhetsutbyte är också något som poängteras av projektgruppen som värdesätter möjligheten att kunna bolla idéer och förslag med nyckelpersoner från andra förvaltningar.

3.3.2 Samverkan har skapats mellan förvaltningarna

Via projektets mötesplatser och grupper har samverkan skapats mellan förvaltningar med potential att bära en del av arbetet med MR framåt efter projekttiden. Exempelvis har Kultur- och fritidsförvaltningen i samverkan med Vård- och omsorgsförvaltningen bildat en tillgänglighetsgrupp som undersöker instruktioner, skyltar och fysisk tillgänglighet på museum och simhallar. I en av verksamheterna har man också arbetat fram en metod för att se på verksamheten ”utifrån”. Inom ramen för FRAMM undersöktes

tillgänglighetsaspekterna och detta kommer att upprepas vartannat år. Metoden kan även användas för andra områden.

> *"Vi gjorde en checklista för biblioteket och började utanför. Kommunikationer, fasaden och inne i biblioteket gjorde vi också en lista, hur jag kan orientera mig, är det lätt att hitta, hur är bemötandet? Det gjorde vi både för barn och vuxna. Vi försökte hitta plus och minus för olika hinder, språklig och psykosocial. Vi försökte hitta åtgärder att åtgärda. Det var ju en process och det tog sin lilla stund men sedan var det roligt att gå igenom och vi kände att det här skulle vi kunna göra vartannat år för att säkerställa."*

Ur intervju med chefer

3.3.3 Flera goda exempel med nya förhållningssätt och rutiner

Förvaltningarnas arbete med att analysera och konkretisera sätt att arbeta med MR i sin verksamhet har lett till ett stort antal goda exempel (nära 80 goda exempel finns dokumenterade) som visar hur förändring kan ske och hur verksamheten kan arbeta på ett rättighetsbaserat sätt. Arbetet med goda exempel har också visat på att relativt små förändringar kan ge betydande resultat. Detta visar till exempel intervjuerna och de goda exempel vi har tagit del av.

> *"Jag tycker att socialtjänstens goda exempel är genialiskt. Vid analyser av integrationsenhetens arbete utifrån ett jämställdhetsperspektiv upptäcktes att männen var registerhållare, att pengar betalades till männen och att männen stod på hyreskontraktet. Det är mycket makt som tillförs männen. Socialtjänsten tog in en referensgrupp med kvinnor med invandrarbakgrund för att rådgöra med och gjorde både kvinnor och män till registerhållare och att båda står på hyreskontraktet. Detta skapar delaktighet och jämnar ut maktskillnaderna. Det var inte krävande att göra detta, först en analys och sen göra en förändring. Jag tänker att det inte alltid är en sådan stor sak att göra en förändring. Detta exempel tar upp maktfrågor och delaktighet på ett väldigt bra sätt.*
>
> *Det är så med flera andra bra exempel: de är konkreta och ganska enkla saker. Vi kunde gjort fler sådana analyser och fått fram fler saker, men det tog tid att förstå hur handledningen fungerade. Och hade de fått fortsätta hade de kunnat arbeta med mer saker."*

Ur en intervju

Av intervjuerna framgår att alla har arbetat med MR på något sätt, dock i olika omfattning. De intervjuade cheferna beskriver en rad goda exempel på hur de arbetat med MR i chefsgrupper och i verksamheterna. Flera påpekar att det är ett pågående arbete och att MR bör integreras och ständigt lyftas för att inte glömmas bort. Många har fokuserat på tillgänglighet ur olika aspekter, både kognitivt, språkligt och fysiskt. En av förvaltningarna har kopplat MR till pågående värdegrundsarbete och där det finns en struktur för arbetet med värdegrundsledare och punkter på APT, liksom återrapportering i chefsgrupperna.

> *"Vi har tagit en del av vår planeringsdag till FRAMM och uppmärksamma på MR och samtidigt har vi själv använt MR som fallbeskrivningar om vår värdegrund. T ex pratade vi om tillgänglighet, det var en del av frågorna vi fick där och vi uppmanade att gå runt i staden och testa på och kolla på om människors rättigheter inte tillgodoses. Ex om en brukare med rullstol inte kommer in. Vi ska flytta på hindren, det är inte dem som ska anpassa sig."*

Ur intervju med chefer

3.4 Ökad motivation och stegförflyttning

I detta avsnitt visas resultat som pekar mot ökad motivation i arbetet med MR och s.k. stegförlyttning hos deltagarna.

3.4.1 Vill fortsätta att utveckla arbetet med MR - ökad motivation

Ett önskat resultat i projektets verksamhetslogik var att det också skulle leda till ökad motivation att arbeta vidare med MR efter projektets slut. De konkreta analyser som gjorts i förvaltningarna verkar i flera fall ha inspirerat till att arbeta vidare med MR och för en del har projektet bidragit till inspiration och motivation att fortsätta utvecklingsarbetet med MR efter projektets slut. Nedan visas en tabell i enkäten som pekar i denna riktning.

Tabell E: Tabellen visar fördelning av svaren (i procent) från innan utbildning (N =159), 2017 (N = 172) samt 2018 (N = 164) på hur motiverade de är att utveckla arbetet med MR på arbetsplatserna

	Inte alls motiverad	Inte motiverad	Måttligt motiverad	Motiverad	Mycket motiverad
Innan utbildning	3	4	34	50	9
2017	2	2	17	64	15
2018	1	1	18	62	20

3.4.2 Stegförflyttning

Utvärderingen visar således en stegförflyttning gällande kunskap och medvetenhet om MR. Ett annat sätt att visa detta är den enkät som genomfördes med chefer inför delrapport två.

Den korta enkät med översättningsmodellen (se bilaga 1 om utvärderingsmodeller och i figur 1 på nästa sida) som distribuerades vid handledningstillfälle 2 respektive 4 i de handledningsgrupper som följdes visar på en stegförflyttning för både chefer och medarbetare.[18] 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.

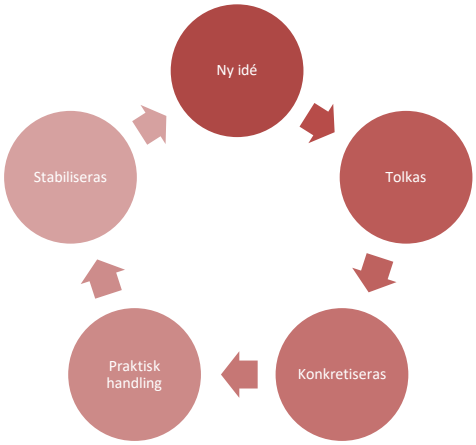
Tabell F. Bedömning chefer i början av och efter handledning

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[19]	3,5	4	0,5
Medelvärde	**3,0**	**3,7**	**0,7**

[18] Då endast två nyckelpersoner deltagit i dessa handledningsgrupper har de inte separerats i analysen.
[19] Gäller den grupp chefer som följdes av utvärderaren, alltså cirka hälften av vård- och omsorgscheferna.

Tabell F visar att det skett en stegförflyttning från modellens två första steg (idé, tolkning) mot konkretisering och omsättning av MR i praktisk handling. Det finns även chefer som menar att arbetet redan har stabiliserats i verksamheten. En viss stegförflyttning gäller även medarbetarna, 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.

Figur 1. Översättningsmodellen



3.5 Implementering

I detta avsnitt beskrivs resultat som rör implementering och längre fram i rapporten reflekterar vi över processer kring implementeringen för det fortsatta arbetet.

Presentation för SDLG
Implementering av erfarenheter och förslag från ett projekt är ofta något som behöver arbetas med under hela projekttiden. Det handlar inledningsvis om hur långsiktiga effekter formuleras och under projekttiden att det klargörs vad som kan implementeras och vilka mottagarna är. Detta är sällan självklart i ett projekt utan behöver diskuteras och utvecklas.

Under hösten 2017 diskuterade styrgruppen mer ingående frågor rörande implementering och hur erfarenheterna från FRAMM bäst kan tas tillvara och hur det kan spridas i organisationen. Bland annat (se också kapitel 4 om effekter) skickades ett mail från styrgruppsordförande till kollegor bland förvaltningscheferna med förslag om att MR kan föras in i kommande verksamhetsplaner. Styrgruppen tog också initiativ till samtal med SDLG - stadsdirektörens ledningsgrupp som består av alla förvaltningschefer och stadsdirektören - där de önskade att SDLG tog beslut om hur staden kunde arbeta vidare med både erfarenheter från projektet och arbetet i stort med Mänskliga rättigheter i Mölndals stad.

SDLG fick en presentation av projektet med efterföljande arbete i mindre grupper den 23 februari 2018. Syftet med arbetet i de mindre grupperna var att styrgrupp och projektledning skulle få input på hur SDLG tänker kring det fortsatta arbetet med mänskliga rättigheter i staden efter projektets slut. SDLG:s medlemmar (förvaltningschef från Skolförvaltningen, Tekniska förvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen) som ingår i styrgruppen fick i uppdrag att sammanställa och återkomma med ett förslag som stadsdirektören kan ha som beslutsunderlag. På ett andra möte om MR på SDLG disktuterades detta förslag och det togs beslut av stadsdirektören i konsensus med SDLG den 31 maj 2018.

SDGL:s beslut
Beslutet av SDLG slår fast riktningen för hur Mölndals stad bör arbeta med och organiseras kring mänskliga rättigheter framöver. Av beslutet framgår att staden ska främja de mänskliga rättigheterna och aktivt motverka alla former av kränkande behandling. Följande tre punkter ska vägleda arbetet:

- MR ska finnas naturligt i allt som staden gör och ska integreras i nämndernas och förvaltningarnas ordinarie arbete.
- SLF ansvarar för att MR - perspektivet beaktas i stadens styrdokument. När nuvarande styrdokument ska revideras alternativt nya tas fram ska MR beaktas.
- Ingen utökning eller ny enhet behövs för att kunna arbeta med MR.

MR-gala
I mars 2018 genomfördes en s.k. MR-gala med festlig inramning på Svenska mässan i Göteborg där alla chefer var inbjudna. Arrangörerna bjöd på god dricka och hade klätt upp sig med finklänning och frack och vinnare bland goda exempel på MR-arbete presenterades till musik a la Oscarsgala. I anslutning till lokalen fanns också utställare att mingla mellan som berörde MR-arbetet. Under eftermiddagen bjöds på en paneldiskussion med bland annat projektledare, styrgruppsordförande och utvärderare och dagen både inleddes och avslutades av stadsdirektören. Större delen av eftermiddagen - som leddes av en moderator - handlade om goda exempel på praktiskt arbete med MR där det hade gjorts en film av varje vinnare och varje vinnare fick motta ett pris.

MR-galan blev enligt flera intervjuer ett framgångrikt sätt att sprida information om MR och alla goda exempel från verksamheterna. Galan spred bland annat bilden av att små förändringar inom förvaltningarna och verksamheterna kan ge stora resultat och effekter för invånarna.

Lära av andra kommuner och spridning av information
En del i arbetet med implementering och spridning av erfarenheter har varit att lära av hur andra kommuner arbetar med MR. Det skiljer sig mellan kommunerna i saker som styrning och organisatoriska kulturer, men det finns ofta också likheter mellan kommunerna och sakfrågorna gällande MR är desamma. Detta har skett på olika sätt under projekttiden, där några exempel är att projektledningen - ibland tillsammans med företrädare för Stadsledningsförvaltningen - har deltagit i flera SKL-nätverk med företrädare från kommuner i hela landet där frågor kring MR har diskuterats. I nätverket genomförs också ett projekt som innebär att några av Mölndals stads styrdokument granskas utifrån ett MR perspektiv.

Projektledningen har deltagit i flera konferenser om MR på olika ställen i landet och har haft egna utställningar i Mölndals stad där det har informerats om MR och FRAMM. Andra sätt som projektet har spridit information om både projektet och MR är via interna nyhetsbrev och artiklar på intranätet och det har tagits fram en folder och en broschyr om MR i Mölndals stad.

Projektledaren har även deltagit i flera andra nätverk, bland annat det nationella nätverket för mångfald och mänskliga rättigheter i Sverige och i länsstyrelsens jämställdhetsnätverk.

4. Effekter på längre sikt - efter projektperioden

I detta kapitel lyfter vi från det samlade utvärderingsmaterialet på ett sammanfattande sätt fram projektets möjliga effekter för arbetet med MR på längre sikt.

4.1 Effektmål att integrera MR i verksamheten

Projektet har arbetat med effektmålet i verksamhetslogiken att MR ska finnas integrerat i planeringen av verksamheten. Detta mål processades fram och tydliggjordes under våren 2017 och början av hösten 2017 tillsammans med framförallt projektledning och styrgruppen och ledde fram till att styrgruppen via styrgruppsordförande rekommenderade övriga förvaltningschefer i SDLG[20] att föra in MR i verksamhetsplanerna. Utvärderarnas uppfattning är att flertalet verksamheter på skilda sätt arbetat in MR i de aktuella verksamhetsplanerna men att flera uttrycker osäkerhet om hur det blir i framtida planer.[21] Intervjuer med chefer visar att fokusområden ständigt förändras och att MR upplevs som ett fokusområde och därför inte nödvändigtvis kommer att prioriteras i framtida verksamhetsplaner. Exakt vad som de facto innebär att integrera MR i verksamhetsplanen speglas av nedanstående citat.

> *"Förra hösten gick vi från projektet ut till förvaltningschefer och sa att om de kan få med det i verksamhetsplanen är det bra och det kan räcka med att lyfta upp det".*

Ur en intervju

4.2 Effektmål rekrytering

Det fanns vid projektstart en vilja hos styrgruppen att förstärka och bredda arbetet med rekrytering mot ökad mångfald. Styrgruppen beslutade sig därför för att jobba mot målet att samtliga chefer ska ha rutiner för hur MR ska tillämpas vid rekrytering. Då det är cheferna som utför rekryteringen men HR som ansvarar för underlag och rutiner som stöd för rekryteringen uppstod det oklarheter kring det sätt som projektet kunde bidra. Det är oklart hur mycket projektet har påverkat arbetet men projektledningen har gett synpunkter på olika dokument från HR gällande rekryteringen, bland annat styrdokument om jämlika arbetsplatser.

> *"När det gället projektets mål om breddad rekrytering har HR uppdaterat styrdokument om jämlika arbetsplatser och där har vi kommit med synpunkter. Men vi har ingen fullständig bild, det är deras område".*

> *"Rutin för rekrytering har varit svårt att jobba med i projektet. Detta måste komma in i HR:s arbete och då måste vi jobba mer tillsammans med HR, och det har varit svårt. Vi har tyckt till om olika saker men vi har inte arbetat tillsammans. Ett projekt såsom FRAMM som kommer från sidan kan inte påverka rutinerna för arbetet i staden, utan det måste göras via HR. Om det skulle bli en effekt skulle HR ha involverats mycket mer genomgående."*

Ur en intervju

[20] SDLG: stadsdirektörens ledningsgrupp med förvaltningschefer och stadsdirektören.
[21] Det är dock oklart för utvärderarna hur införandet skett och i vilken omfattning.

4.3 Mer oväntade effekter

I detta avsnitt beskrivs fler exempel på effekter vid projektslut utöver de effekter som beskrevs i verksamhetslogiken.

Verktyg att integrera MR i verksamheterna
Förutom ökad kunskap och medvetenhet om MR har det tagits fram verktyg som kan användas i det fortsatta arbetet. Dessa verktyg, tillsammans med mycket annan information om MR, finns att tillgång i den plattform om MR som ligger på Mölndals stads intranät. Detta material på intranätet kan användas för att underlätta reflektion och dialog på arbetsplatsträffar. Verktygen kan också ses som ett resultat, som vid användning kan få effekter i verksamheten.

Vissa insatser lever kvar
De analyser och konkreta förändringsarbeten som utförts i förvaltningarna kommer också att leva kvar och därmed ge effekter även på längre sikt. Ett exempel, bland många, är att ökad tillgänglighet både språkligt och fysiskt lever kvar efter projektets slut, t ex tillgänglighetsgrupp på kultur- och fritidsförvaltningen eller utarbetade checklistor.

Har haft betydelse för Mölndalsborna
Projektet har också haft betydelse för Mölndalsbornas vardag. Det är svårt att säga i vilken omfattning, men flera av de konkreta exempel som tagits fram har eller kommer att påverka Mölndalsborna på olika sätt och i olika grad. Exempelvis enklare fakturor och att både nyanlända män och kvinnor kommer att skriva på kontrakt och ta emot pengar vilket minskar maktskillnaderna mellan könen.

> *"Ja, några av de förändringar som gjorts har redan fått betydelse på olika sätt för mölndalsborna. Och vissa av insatserna får effekt för lång tid framöver; bland annat förändringen av Mölndals stads fakturor, som har förenklats för att fler ska kunna förstå dem, samt den insats SAF gjort, där kvinnor fått vara med och tycka till om etableringen, vilket lett till en rad förändringar."*

Ur en intervju

5. Framgångsfaktorer

I detta kapitel lyfter vi från det samlade utvärderingsmaterialet och på ett sammanfattande sätt fram möjliga faktorer som bidragit till projektets - totalt sett - framgångsrika resultat.

5.1 Förändringar i projektorganisationen

Styrgruppens ansvar för både styrning och kommunikation
En anledning till ökad klarhet i vad projektet skulle genomföra och hur det skulle kommuniceras ut till förvaltningarna är att styrgruppen intog 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 och mindre arbete av operativ projektkaraktär.

Styrgruppen tydliggjorde i början av hösten 2017 effektmålen i verksamhetslogiken och att de skulle kommuniceras ut i organisationen. Detta gjordes bland annat via ett brev till förvaltningscheferna i SDLG [22] där FRAMM:s effektmål beskrevs och där förvaltningscheferna uppmanades att i kommande verksamhetsplaner integrera MR-arbetet (i enlighet med projektets verksamhetslogik).

Ägarskapets vikt för att kunna ta tillvara erfarenheter är något som också betonas i forskning [23]. Det har funnits oklarheter kring projektets ägarskap och därmed vem som tar ansvar för projektförändringar och implementering av erfarenheter. Via styrgruppens tydligare strategiska roll blev det därmed klarare hur projektets erfarenheter kunde arbetas in i ordinarie beslutsstrukturer.

Rollerna i projektgenomförandet har också tydliggjorts, där bland annat den nya styrgruppsordföranden tog mer ansvar tillsammans med ny projektledare.

Ny projektledare
I ett större förvaltningsövergripande projekt med många inblandade är det många saker som påverkar en insats och när ny projektledare kom in var projektstrukturen fastställd och betydande delar av utbildningsinsatserna var genomförda. Men både ny projektledare och ny styrgruppsordförande, enligt flera intervjuer, gav ny energi in i projektet och har sannolikt betytt mycket för att skapa en ny stabilitet i projektet och för att klargöra syfte och mål i förvaltningarna.

Projektgruppens betydelse för förankring och informationsspridning
När projektgruppen breddades till att gälla alla förvaltningarna blev det en värdefull grupp att både diskutera förslag och föra vidare dem till sina egna förvaltningar. Denna grupp är sannolikt en av anledningarna till projektets förbättring. Projektgruppen uppger att deras roll då blev tydligare och att de fick ett tydligt uppdrag från styrgruppen. Nyckelpersonerna i projektgruppen har också varit aktiva i att ta fram förslag och att efter ledningsbeslut i förvaltningen driva och genomföra beslutade aktiviteter utifrån den pengapott som projektet fördelade till förvaltningarna.

[22] SDLG – Stadsdirektörens ledningsgrupp
[23] Se t ex Svensson & Brulin m.fl i boken "Att fånga effekter av program och projekt"

5.2 Utbildningsinsatserna

Gemensamma utbildningar gav en gemensam grund
Även om flera intervjupersoner menar att utbildning och handledning skulle ha anpassats utifrån verksamheterna på ett annat sätt är det även flera som menar att den gemensamma utbildningen, lika för alla, gav en värdefull och gemensam grund att stå på och har underlättat olika diskussioner.

Konkret handledning av Emerga
Det finns i intervjuer och enkätsvar olika synpunkter på genomförandet av utbildningsinsatserna, både negativa och positiva (se bland annat i kapitel om utmaningar). Något, enligt flera intervjupersoner och enligt vår deltagande observation, som har bidragit på ett positivt sätt till både analys och genomförande av konkreta insatser är Emergas konkreta handledning. Denna har skapat ökad klarhet om hur förvaltningarna kan arbeta och förhålla sig.

5.3 Insikt om förändringar och omtaget

Insikt om att små förändringar kan ge stora effekter
Det var under en tid oklart för många i projektledningen vad som egentligen är ett rättighetsbaserat arbetssätt och hur projektet kan förhålla sig till det. Vad innebär det konkret för till exempel en chef i hens verksamhet? Vad innebär det rent praktiskt? Via konkreta exempel i verksamheterna blev det mycket tydligare vad det kan innebära och också att det många gånger inte behöver innebära stora insatser för att nå effekt. Exempelvis när Social- och arbetsmarknadsförvaltningen ger både mannen och kvinnan hos nyanlända möjlighet att stå som registerhållare skapar det stora effekter för till exempel delaktighet, jämställdhet och maktskillnader mellan könen.

> *"Det var en tydlig framgångsfaktor att inse att det inte krävs dyrbara kurser eller stora förändringar för att integrera mänskliga rättigheter i en verksamhet. Det gäller dock att hålla ut och där har politiken en viktig roll för att säkra hållbarheten i förhållningssättet".*
>
> Ur en intervju

Omtaget
Det träder fram två grova bilder av projektarbetet över tid - nästan som två ansikten - av FRAMM som ger olika syn på projektet och som visar en betydande förändring. 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 levde kvar. Detta omtag som gjordes efter sommaren 2017 är sannolikt en betydande framgångsfaktor.

6. Utmaningar

I detta kapitel presenteras delar från det samlade utvärderingsmaterialet som har varit utmaningar både vid starten av projektet och under projektgenomförandet och som kunde gjorts annorlunda. Flera av dessa utmaningar berör också det kommande arbetet med MR och kan ses som lärdomar inför kommande satsningar.

6.1 Anpassning och problemanalys

Låg grad av anpassning till verksamheterna
En betydande del av missnöjet med utbildningsinsatserna, både den gemensamma utbildningen och handledningen, rör på olika sätt anpassning till deltagarnas verksamhet. Detta berörs i flertalet intervjuer och är också framträdande i enkätsvaren. Ofta handlar det om att en del deltagare har upplevt att utbildarna i för låg grad tagit hänsyn till förvaltningens verksamhet och tidigare kunskaper om mänskliga rättigheter. Om deltagare redan arbetar med frågorna, vilket sker inom flera förvaltningsområden då det många gånger är lagkrav, kan en för låg nivå på utbildningen bidra till missnöje och att tiden kunde använts till annat.

> *"I handledningen har vi jobbat mer med konkreta saker, men det skulle lagts upp annorlunda. Vi skulle, på samma sätt som i utbildningen, pratat igenom mer vad man vill få ut av handledningen och var förvaltningen befinner sig. Vi skulle mött de olika grupperna på olika sätt. T ex pratat om vad deras viktigaste fråga är? Då hade handledningen gått smidigare? Men jag tycker ändå att som stad har vi tagit oss längre än vad jag förväntat mig. Jag tycker att vi definitivt har gjort en förflyttning".*

Cirka 50 % av deltagarna har i enkäten angivit att de saknar något i utbildningsinsatserna. Flera av kommentarerna i enkäten under denna fråga rör anpassning till deras verksamhet och ett annat område berör utbildningen (där även anpassning till verksamheten finns med).

- Anpassning till deras verksamhet

Den allra största kategorin i enkätsvaren handlade om någon slags anpassning till det vardagliga arbetet som deltagarna befinner sig i. Deltagarna svarade bland annat: *”bättre anpassning till vår verksamhet”, ”mer exempel”, ”koppling till det vardagliga arbetet”, ”bättre förankring till vår verksamhet”, ”utgå från vardagsverkligheten”, ”svårt att applicera till vårt vardagliga arbete”, förståelse för vår verksamhet”* samt *”att utbildningen var relevant till gruppen”.*

- Utbildningen

Till denna kategori hörde aspekter som rörde utbildarna och innehållet. I denna kategori svarade deltagarna bl. a *”handledning av personal”, ”önska inspirerande föreläsare”, ”mer konkreta verktyg”, ”bättre förståels hos utbildarna”, ”mer caseutbildning”, ”för teoretiskt”, ”studiebesök och relevant kurslitteratur”, ”lyhördhet för deltagarnas kunskaper”, ”svårt att greppa vad det handlade om”, ”utbildarna tagit för givet att vi inte har bra bemötande i frågor om mänskliga rättigheter”, ”förberedelse”, ”långt mellan gångerna”, ”mer sammanhängande föreläsningar”* samt *”svårt att få en helhet”.*

Oklar problemanalys och oklart syfte
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, ytterligare kunde definierats 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.

6.2 Oklar projektorganisation och förankring

Projektets plats i organisationen var oklar
Det var lång tid in i projektet inte tydligt vilken roll projektet hade, vad det syftade till och det mandat projektet och projektledaren hade för att påverka arbetet ute i förvaltningarna. Detta har, enligt flera intervjuer, skapat en del irritation och frustration. I en linjeorganisation är det viktigt att beslut tas i enlighet med denna struktur och enskilda projekt kan inte, och ska inte, komma från "sidan" och påverka planer och policys. Det är också viktigt att projektledningen ser sin roll i organisationen och att det finns en samsyn mellan projektledningen och styrgruppen i detta. Det är även viktigt att det finns en samsyn mellan styrgrupp och projektledning i för projektet centrala frågor så att projektet pratar med en röst utåt i organisationen.

Bör ett projekt ligga på en enhet för att bli en del av organisationen?
Då projektledaren inte var en del av en arbetsplats - med till exempel kollegor och arbetsplatsträffar - och personal såsom ekonom och kommunikatör lånades ut till projektet hade det ingen riktig hemvist i organisationen. Detta försvårade sannolikt informationsspridning och förankring och utan kollegor som stöd kan det också ha upplevts ensamt som projektledare.

Nyckelpersonernas roll oklar
Det skapades inte en klarhet kring nyckelpersonernas roll. Det ledde till viss förvirring och ibland irritation och dessa resurser kunde tagits tillvara på ett annat och mer strukturerat sätt.

Till viss del avsaknad av funktioner i projektorganisationen
Vissa funktioner har till viss del saknats vilket bland annat gjort administrationen och kommunikationen om projektet svårarbetad. Exempelvis har olika personer lånats in som både ekonom och administratör till projektet från andra förvaltningar. Detta har gjort att administrationen tagit mycket kraft när främst biträdande projektledare varit tvungen att arbeta mycket med administration - såsom med deltagarlistor - och därmed kunnat lägga mindre tid på andra insatser. Betydande tid har också lagts på att administrera och redovisa förvaltningarnas fördjupningsutbildningar till Svenska ESF-rådet (för att godkänna att dessa kostnader kan tas inom projektet). Flera kommunikatörer har vid olika tidpunkter varit inne i projektet vilket tidvis stoppat upp arbetet när de nya kommunikatörerna ska komma på plats och introduceras kring projektet och MR. Projektet har tidvis inte heller haft tillgång till kommunikatör.

Bristande förankring
Projektet arbetades fram av bland annat folkhälsoplanerare på SLF (stadsledningsförvaltningen) och det hölls flera workshops med flera involverade parter där projektets innehåll processades. När ansökan beviljades tillsattes funktioner såsom projektledare och styrgrupp under kort tid och någonstans på vägen blev det ett glapp och projektet förankrades inte i tillräcklig utsträckning. När inbjudningar skickades ut och utbildningen skulle starta var det flera chefer som inte visste vad projektet syftade till och var tveksamma till projektet och utbildarnas roll. En del antog att det var Emerga som drev projektet. Den

bristande förankringen var sannolikt en bidragande orsak till projektets utmanande start och att en del var missnöjda - ett missnöje som för en del verkar ha levt kvar hela projekttiden.

Politiken skulle varit delaktig?
I en politiskt styrd organisation är det viktigt att klargöra vad som är politikens roll och vad som är tjänstemännens roll. Ibland är det frågor som är rena tjänstemannaärenden och andra är främst på politikens bord. I frågor som berör hela kommunen, som är övergripande och som ska genomsyra verksamheten bör politiken involveras mer? Det finns bland intervjupersonerna olika syn kring detta. Projektet har valt att arbeta nerifrån och upp, för att presentera resultat och involvera politiken mer efteråt vid projektets slut. Sannolikt hade förankringen underlättats om politiken varit involverad på ett tydligare sätt genom projektets arbete, mer än att bli inbjuden till informationsträffar?

6.3 Hinder för fortsatt arbete med MR

En utmaning är perspektivträngsel
Det är många idag som upplever att det är pressat på arbetsplatserna vilket också flera intervjupersoner upplever i denna utvärdering. På en begränsad arbetstid är det många områden som ska ha uppmärksamhet och flera intervjupersoner upplever att det finns en s.k. perspektivträngsel - det finns många delar att jobba med och utveckla som alla tar tid. Enligt några intervjupersoner kan det vara lätt att tappa perspektivet om mänskliga rättigheter när det inte längre är fokus på det.

Faktorer som kan hindra arbetet med MR
Perspektivträngsel och tid kan vara några faktorer som påverkar det fortsatta arbetet på arbetsplatsen. Men det kan också vara fler saker som hindrar och genom att ha mer kunskap om dem går det lättare att hitta framkomliga vägar i det fortsatta arbetet. I tabellen nedan visas enkätsvar på fråga om hinder för att integrera MR på arbetsplatsen.

Resultaten visar att de största hindren var strukturella och handlade om ekonomiska, personella samt organisatoriska aspekterna. Cirka en av fyra angav var och en av dessa alternativ. Vidare visade resultaten att drygt fyra av tio inte såg några hinder alls (se Tabell F).

Tabell F: Tabellen visar fördelning av svaren på vilka hinder de ser att integrera MR på arbetsplatsen (N = 160).

Ekonomiska	27 %
Personella (inre drivkrafter)	26 %
Organisatoriska (verksamhetens struktur)	29 %
Ledarskapet på arbetsplatsen	16 %
Kommunal policy/program	6 %
Lagar & regler	5 %
Allmänt motstånd mot förändring	19 %
Ser inga hinder idag	43 %

(Fler än ett alternativ kunde markeras)

De skriftliga kommentarerna som angavs var bl. a *”överlag finns inget motstånd”, ”svårt att hinna med”, ”språksvårigheter”, ”ledningen är inte 100 % comittad”, ”politiska orsaker”, ”känner inte stöd från översta ledning”, ”problem med andra enheter i kommunen”, ”mål- och prioriteringskonflikter”* samt *”bra och entusiastiska medarbetare”*

7. Analys med lärdomar och rekommendationer

I detta kapitel analyserar vi några centrala delar i utvärderingsmaterialet och tillämpar i flera fall teoretiska perspektiv och utvärderingsmodeller. De olika avsnitten innehåller både en analys av det som varit och tankar om det fortsatta arbetet med MR. Många gånger rör analyserna hållbarhet på sikt - hur erfarenheter från projektet kan tas tillvara och underlätta för långsiktig hållbarhet gällande arbetet med MR.

7.1 Mekanismer för långsiktig hållbarhet

För ett hållbart utvecklingsarbete - vilket är en vanlig erfarenhet från både forskning och egna erfarenheter från ett flertal utvärderingar av EU-projekt - krävs ofta både ett aktivt ägarskap, hållbar samverkan och ett utvecklingsbaserat lärande. [24] Detta gäller både under projekttiden men också att det fortsätter efter projekttidens slut för att ta arbetet vidare. Det handlar om att det finns en tydlig ägare som driver det vidare, att det finns en hållbar samverkan mellan berörda aktörer och att det finns ett lärande och att frågan är levande, problematiseras och utvecklas.

Ett intressant resultat är att samverkan har skapats mellan förvaltningar kring arbetet med MR. Exempelvis har Kultur- och fritidsförvaltningen i samverkan med Vård- och omsorgsförvaltningen bildat en tillgänglighetsgrupp som undersöker instruktioner, skyltar och fysisk tillgänglighet på museum och simhallar. Samverkan brukar vara viktigt för att skapa långsiktighet hållbarhet i en verksamhet, och när samverkan på skilda sätt har skapats genom projektet kan det vara något att bygga vidare på och som kan underlätta och förstärka arbetet med MR.

Ett annat resultat som återkommit i diskussioner med framförallt styrgruppen är att projektets turbulenta resa bidragit till lärande inom flera olika områden. Exempelvis om hantering av EU-projekt, skapande av projektorganisation för större projekt och vikten av och möjliga sätt att arbeta med förankring i förvaltningsövergripande projekt. Detta är exempel på lärdomar som kan föras vidare till kommande satsningar.

7.2 Val av styrningsmodell för MR

En av de tre mekanismerna för hållbarhet är aktivt ägarskap och det diskuteras nu i projektet hur arbetet med MR i Mölndals stad kan styras framöver. Bland intervjupersonerna finns det olika synpunkter på hur detta bör gå till, även om det finns en samsyn att arbetet med mänskliga rättigheter efter projekttiden behöver styras och följas upp.

Enligt beslut av SDLG ska således mänskliga rättigheter finnas naturligt i allt som staden gör och ska integreras i nämndernas och förvaltningarnas ordinarie arbete. Det är SLF (Stadsledningsförvaltningen) som ansvarar för att MR - perspektivet beaktas i stadens styrdokument och det behövs ingen utökning eller ny enhet för att kunna arbeta med MR.

Mölndals stad är inne i en process med olika organisationsförändringar och det är, menar flera intervjupersoner, viktigt att ansvariga personer på SLF ges tid att utforma styrningen av mänskliga rättigheter framöver.

[24] Se t ex Svensson & Brulin m.fl. (2013) "Att fånga effekter av program och projekt"

Flera intervjupersoner är dock oroliga över att det blir för löst och att styrningen uppifrån blir för otydlig och menar att det måste finnas en tydlig struktur för hur arbetet följs upp och styrs. En del intervjupersoner hade också velat ha en särskild enhet för frågorna, medan en del intervjupersoner - i enlighet med beslut i SDLG - betonar vikten av att frågorna införlivas i verksamheterna och finns med som ett raster i allt som görs. Men att det inte behöver styras i detalj utan är upp till varje verksamhet att finna sitt sätt att arbeta med mänskliga rättigheter.

Vi menar att det behövs ett genomtänkt och strukturerat arbete efter projektet för att ta tillvara projektets erfarenheter och föra det framgångsrika arbetet vidare. Detta kan ske på olika sätt och bör anpassas efter Mölndals stads förutsättningar - särskilt nu när det sker en omorganisation - och rymmas i den ordinarie beslutsstrukturen. Det bör handla om både ett strukturerat strategiskt arbete, såsom styrsystem och att det finns personer som aktivt arbetar med frågan samt att det också finns en operativ planering med till exempel resurser, tidsplan, uppföljning, utvärdering och mål. När styrsystemen utvecklas på Stadsledningsförvaltningen bör dessa delar finnas med, menar vi.

7.3 Verksamhetslogik och projektets effekter

Metoden verksamhetslogik (kallas ibland för programteori eller programlogik) används i teoribaserade utvärderingar och är utvärderingens huvudsakliga utvärderingsmodell och har under projekttiden använts som ram för att förstå projektets grundantaganden och utfallet. Modellen 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.

Vid utvärderingens start arbetades det fram en - jämfört med projektansökan - en tydligare och mer avgränsad kärna i projektet. Fokus riktades nu mer in mot projektet och vad som faktiskt kan åstadkommas inom projektets ram och mindre ut mot invånare i Mölndals stad - där delar i projektet nu betraktades mer som visioner. Såsom mål om att färre medborgare upplever diskriminering i mötet med staden och att medborgare upplever att stadens verksamhet bättre tillgodoser deras rättigheter. En betydande del av utvärderingen våren 2017 handlade därmed om att klargöra projektets uppgifter och vad som är realistiskt att det kan uppnå.

Den delvis omarbetade verksamhetslogiken - där bland annat två effektmål lades till, ett om rekrytering och ett om att integrera MR i verksamhetsplaneringen - ledde fram till att projektet inte enbart skulle handla om ökad kunskap utan också bidra till organisatoriska förändringar vid arbetet med mänskliga rättigheter i Mölndals stad.

Den omarbetade verksamhetslogiken beslutades av styrgruppen våren 2017 men det var främst efter sommaren 2017 som projektet mer noggrant och konkret diskuterade vad projektet skulle kunna leda till och hur det kan uppnås. Det skedde bland annat via en workshop med styrgruppen, projektledningen och projektgruppen - som leddes av en av utvärderarna - och att styrgruppen intog en mer strategisk roll i arbetet med att både tydliggöra effekterna och hur de kan uppnås. Det var dock länge oklart i projektet vad det skulle leda till och projektorganisationens olika roller var oklara vilket skapade en del irritation och missnöje. Med ny projektledare och ny styrgruppsordförande skedde dock en markant förändring till det bättre från hösten 2017.

Sett som helhet över projektperioden har projektet arbetat med och utvecklat verksamhetslogiken och utvärderingen visar att projektet till stora delar har uppnått både önskvärda resultat och effekter, även om det är svårt att säga i vilken grad och i vilken omfattning. Den ökade kunskapen och medvetenheten

om mänskliga rättigheter som projektet har bidragit till kan också leda till att fler resultat och effekter efter projekttiden. Vi menar att det nu har lagts en god grund och sedan behöver arbetet vidareutvecklas och fördjupas och de resultat som uppnåtts användas - exempelvis plattformen på intranätet och dess olika verktyg.

7.4 Går det att arbeta rättighetsbaserat?

Utgångspunkten för arbetet i projektet är Förenta Nationernas (FN:s) kriterier för ett människorättsbaserat arbetssätt. Det finns en mängd rättigheter inom denna ram som bör arbetas med via s.k. MR-principer (se avsnitt 1.1). Det rättighetsbaserade arbetet är ett förhållningssätt - en tankeram - till det arbete som många gånger redan görs (med till exempel jämställdhet, likabehandlingsplaner etc.). Det är således inget nytt område utan snarare ett sätt att rama in och få förståelse för det som redan görs.

Det är en utmaning att gå från den breda människorättsramen - med en mängd olika perspektiv och grupper - till en konkret verklighet på en arbetsplats. Det var länge oklart i projektet hur denna övergång kan ske men efterhand blev det tydligare kring vad som är en rättighet och vad som är en princip och hur detta kan tillämpas. De värden som kan uppstå med ett rättighetsbaserat förhållningssätt har också blivit klarare för fler.

En viktig del i detta har varit de goda exempel som tagits fram och dokumenterats av projektledningen som visar att det många gånger kan vara små insatser som ger stora effekter för Mölndalsborna. Ett konkret exempel är från Social- och arbetsmarknadsförvaltnings förändring till att både mannen och kvinnan hos nyanlända står på hyreskontraktet istället för bara mannen och att det finns en referensgrupp med nyanlända kvinnor som rådfrågas i skilda ärenden för att bidra till mer jämställda situationer. På detta sätt fångas flera delar in kring de mänskliga rättigheterna, såsom deltagande, inkludering och transparens i de kommunala besluten.

Vi menar att det nu finns ökade möjligheter för Mölndals stad att stärka arbetet med ett rättighetsbaserat förhållningssätt och det finns många analyser och förändringar kvar att göra. Samtidigt, menar vi, är projektet en start. Det har skapats en grund och det måste sannolikt hållas levande annars är risken stor att andra områden som går på tvären i förvaltningarna - såsom digitalisering - tar över efter projektet och blir till nytt fokus.

7.5 Översättningsmodellen och stegförflyttning

Ett förändringsarbete kan beskrivas på många sätt. Ett hjälpmedel är översättningsmodellen som 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. I den vardagliga praktiken innebär det att idéerna måste tolkas för att individer ska kunna omsätta dem till praktiskt handlande. Det i sin tur kräver en tolkning för hur något ska göras och vad målet med förändringen är, vilket kan upplevas olika för de personer som genomför den. Om översättningsprocessen fungerar som det är tänkt kan idéerna och det nya beteendet på sikt institutionaliseras och hållbara resultat skapas (se bilden nedan).

Att synliggöra sina egna och arbetsplatsen 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. översättningsmodellen[25].

[25] Eriksson- Zetterquist och Renemark (2011) Jämställdhet i organisationen – hur förändringen görs hållbar.

Utvärderingen ger en sammansatt bild av hur - främst chefer och nyckelpersoner - uppfattat utbildningen och den förändring som har skett. För en del har idéerna kring mänskliga rättigheter varit förhållandesvis nya medan andra i hög grad redan arbetar med frågorna och det sker naturligt i deras verksamhet. Men vi kan se att det i både intervjuer och i enkätsvar framgår att frågorna rörande mänskliga rättigheter - både genom utbildning och handledning - har tolkats och konkretiserats i goda exempel.

Utvärderingen visar att stegförflyttningar har gjorts men det är dock oklart i vilken grad och i vilken omfattning. Utvärderingen visar också att rörelsen till konkretisering och praktisk handling finns där men att det är i sin linda. Det har tagits steg men det är en början. Det är, menar vi, en bit kvar till att ett rättighetsbaserat förhållningssätt har fått fäste i verksamheterna och blivit stabiliserat.

7.6 Erbjudandemodellen - vad påverkar utfallet?

Erbjudandemodellen är ett annat sätt att beskriva och förstå ett förändringsarbete. Genom modellen ges en ram för att öka förståelsen för hur kompetensutvecklingen i FRAMM tas emot av aktörerna, vad i deras verklighet som påverkar deras handlingar (effekter) - såsom egna drivkrafter och inre och yttre kontextuella förutsättningar. Det ökar därmed förståelsen för de effekter insatserna för kompetensutveckling kan få på sikt (se modellen i bilaga).

Det finns i utvärderingsmaterialet flera faktorer som påverkat utbildningsinsatserna hos den enskilde deltagaren - den inre kontexten - och som sannolikt även är viktigt för det framtida arbetet med mänskliga rättigheter. En återkommande faktor är att utbildningen bör vara anpassad till enskilda verksamheter och att det finns en målgruppsanalys. Andra faktorer är att det finns utrymme i tid och att det finns motivation för att arbeta med frågorna.

Utvärderingen visar att flera fått både ökad kunskap och motivation att utveckla arbetet med mänskliga rättigheter och resultaten pekar på att det sannolikt inte hänger på inre faktorer hos enskilda personer om verksamheterna kan arbeta än mer rättighetsbaserat.

Antagligen finns möjliga hinder för arbetet framåt istället främst i de yttre kontextuella faktorerna, såsom ekonomiska[26] och organisatoriska aspekter. Men det är en sammansatt bild som träder fram i utvärderingen och det finns många svar beroende på vilken verksamhet det handlar om. Att utgå ifrån denna komplexitet i det vidare arbetet och både se styrningen av arbetet med mänskliga rättigheter som helhet i Mölndals stad och att se enskilda verksamheters särskilda förutsättningar förefaller vara en viktig slutsats för det kommande arbetet.

[26] Ekonomi finns med som ett hinder för att arbeta med MR, men det är oklart vad som ligger under detta begrepp.

7.7 Sammanfattning av utvärderingens lärdomar och rekommendationer inför fortsatt arbete med MR

I detta avslutande avsnitt sammanfattar vi lärdomar och rekommendationer som kan användas i det fortsatta arbetet med MR i Mölndals stad.

Hållbarhet

- För hållbarhet på sikt är det viktigt att det finns en tydlig ägare som driver arbetet vidare, att det finns en hållbar samverkan mellan berörda aktörer och att det finns ett lärande och att frågan är levande, problematiseras och utvecklas.

- Samverkan brukar vara viktigt för att skapa långsiktighet hållbarhet i en verksamhet, och när samverkan på skilda sätt har skapats genom projektet kan det vara något att bygga vidare på och som kan underlätta och förstärka arbetet med MR.

Lärande

- Projektets turbulenta resa har bidragit till lärande inom flera olika områden. Exempelvis om hantering av EU-projekt, skapande av projektorganisation för större projekt och vikten av och möjliga sätt att arbeta med förankring i förvaltningsövergripande projekt. Detta är exempel på lärdomar som kan föras vidare till kommande satsningar.

Genomtänkt struktur efter projektet

- Vi menar att det behövs ett genomtänkt och strukturerat arbete efter projektet för att ta tillvara projektets erfarenheter och föra det framgångsrika arbetet vidare. Detta kan ske på olika sätt och bör anpassas efter Mölndals stads förutsättningar - särskilt nu när det sker en omorganisation - och rymmas i den ordinarie beslutsstrukturen. Det bör handla om både ett strukturerat strategiskt arbete, såsom styrsystem och att det finns personer som aktivt arbetar med frågan samt att det också finns en operativ planering med till exempel resurser, tidsplan, uppföljning, utvärdering och mål. När styrsystemen utvecklas på Stadsledningsförvaltningen bör dessa delar finnas med, menar vi.

Det har lagts en god grund som behöver hållas levande

- Sett som helhet över projektperioden har projektet arbetat med och utvecklat verksamhetslogiken och utvärderingen visar att projektet till stora delar har uppnått både önskvärda resultat och effekter, även om det är svårt att säga i vilken grad och i vilken omfattning. Den ökade kunskapen och medvetenheten om mänskliga rättigheter som projektet har bidragit till kan också leda till fler resultat och effekter efter projekttiden. Vi menar att det nu har lagts en god grund och sedan behöver arbetet vidareutvecklas och fördjupas och de resultat som uppnåtts användas - exempelvis plattformen på intranätet och dess olika verktyg.

- Vi menar att det nu finns ökade möjligheter för Mölndals stad att stärka arbetet med ett rättighetsbaserat förhållningssätt och det finns många analyser och förändringar kvar att göra. Det har skapats en grund och det måste sannolikt hållas levande annars är risken stor att andra områden som går på tvären i förvaltningarna - såsom digitalisering - tar över efter projektet och blir till nytt fokus.

En sammansatt bild av hinder för MR

- Antagligen finns möjliga hinder för arbetet framåt istället främst i de yttre kontextuella faktorerna, såsom ekonomiska och organisatoriska aspekter. Men det är en sammansatt bild som träder fram i utvärderingen och det finns många svar beroende på vilken verksamhet det handlar om. Att utgå ifrån denna komplexitet i det vidare arbetet och både se styrningen av arbetet med mänskliga rättigheter som helhet i Mölndals stad och att se enskilda verksamheters särskilda förutsättningar förefaller vara en viktig slutsats för det kommande arbetet.

Stegförflyttning men en bit kvar till stabilitet

- Utvärderingen ger en sammansatt bild av hur - främst chefer och nyckelpersoner - uppfattat utbildningen och den förändring som har skett. För en del har idéerna kring MR varit förhållandesvis nya medan andra i hög grad redan arbetar med frågorna och det sker naturligt i deras verksamhet. Men vi kan se att det i både intervjuer och i enkätsvar framgår att frågorna rörande mänskliga rättigheter - både genom utbildning och handledning - har tolkats och konkretiserats i goda exempel. Utvärderingen visar att stegförflyttningar har gjorts dock är det oklart i vilken grad och i vilken omfattning. Utvärderingen visar också att rörelsen till konkretisering och praktisk handling finns där men att det är i sin linda. Det har tagits steg men det är en början. Det är, menar vi, en bit kvar till att ett rättighetsbaserat förhållningssätt har fått fäste i verksamheterna och blivit stabiliserat.

8. Referensförteckning

Booth & Colomb & Williams (2003) *"The craft of research"*, second edition, the university of Chicago press

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

MR-piloterna (2015) "Att pröva ett människorättsbaserat arbetssätt i praktiken. Ett pilotprojekt genomfört inom tre verksamheter i Västra Götalandsregionen 2012-2015"

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

Orwén Konsulting AB och Contextio Ethnographic AB (2018*) "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",* 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

Bilaga 1. Utvärderingsmodeller

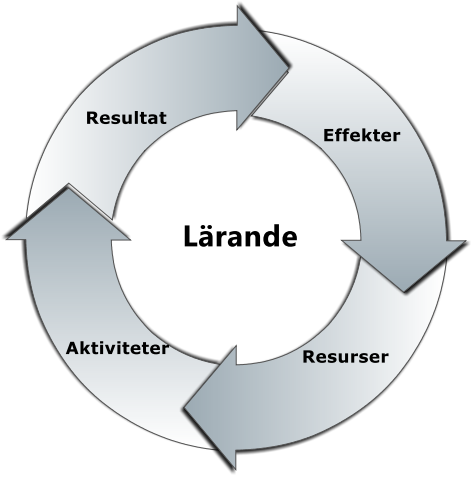
I denna bilaga beskrivs utvärderingsmodellen verksamhetslogik, översättningsmodellen och erbjudandemodellen.

Verksamhetslogik
Verksamhetslogik är utvärderingens huvudsakliga utvärderingsmodell, tillsammans med erbjudandemodellen. Att klargöra ett projekts logik och de processer som behövs för att uppnå ett önskvärt resultat, är ofta hjälpsamt för ett projekt. Något som erfarenheter visar från ett stort antal projekt inom bland annat Socialfonden förra programperioden.

Det finns ett flertal utvärderingsmodeller som kan användas för att studera och förklara uppkomna effekter i program eller projekt[27]. Metoden verksamhetslogik (kallas ibland för programteori eller programlogik) är en teoribaserad utvärdering, vilket innebär att ett projekts eller programs innehåll och grundantaganden analyseras för att öka förståelsen för utfallet. I metoden analyseras både projektets delar och projektet sett som en helhet.

Verksamhetslogik är således 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.

Figur 1. Verksamhetslogik



Genom verksamhetslogiken kan ett ramverk av bedömningsindikatorer skapas som kan användas som utgångspunkt för analys av den fortsatta processen och även utgöra 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.

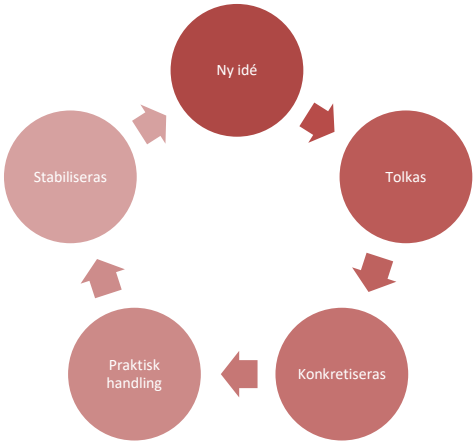
Översättningsmodellen. Att förändra normer - att översätta till nya handlingar - tar tid
Att synliggöra sina egna och arbetsplatsen normer kan vara en lång process som handlar om att både bli medveten själv och i organisationen, vilket kräver hög grad av kunskap, medvetenhet och öppenhet. Att

[27] Se t ex *"Perspektiv på utvärdering"* av Sandberg & Faugert från 2012

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. översättningsmodellen[28].

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. I den vardagliga praktiken innebär det att idéerna måste tolkas för att individer ska kunna omsätta dem till praktiskt handlande. Det i sin tur kräver en tolkning för hur något ska göras och vad målet med förändringen är, vilket kan upplevas olika för de personer som genomför den. 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



Erbjudandemodellen
I den teoribaserade utvärderingen analyseras processer och flöden i en insats för att öka förståelsen för vad som leder till ett visst utfall, vilket både underlättar implementering av ny kunskap och metoder vid projektslut - då det finns en ökad förståelse för vad insatserna faktiskt har lett till - och pågående insatser kan lättare förändras med ökad förståelse om dess innehåll och utfall. Verksamhetslogiken är den huvudsakliga utvärderingsmodellen, och vi avser att komplettera den med den s.k. erbjudandemodellen[29], vilken främst används som stöd vid formulering av frågor i enkät och intervjuer och vid analys av material.

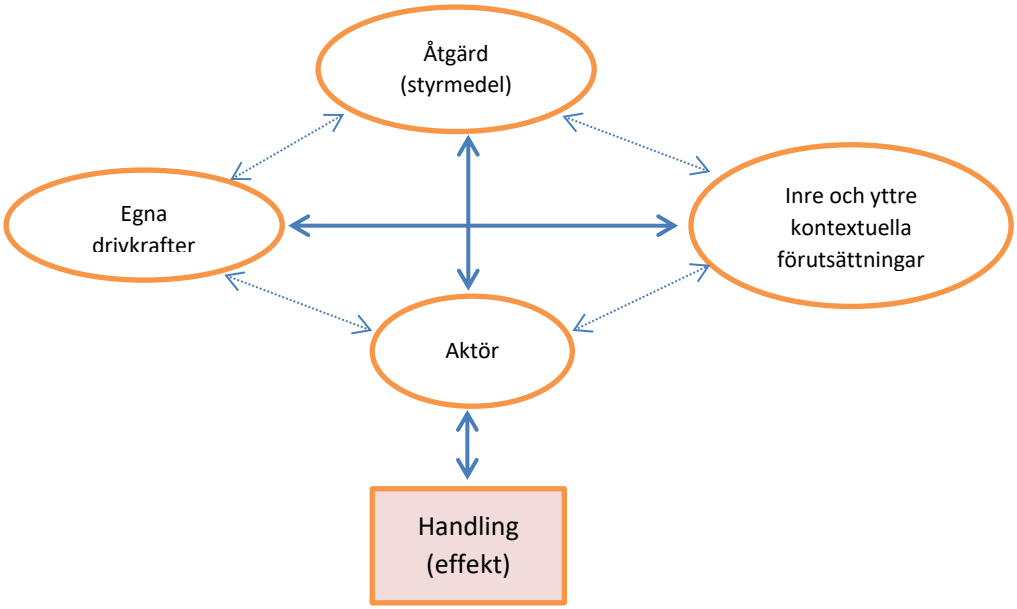
Denna modell är ett ramverk för ett förståelseinriktat och deltagarfokuserat angreppssätt vid utvärdering, vilket vi anser passar för detta projekt. I modellen ses insatserna från projektägaren som erbjudanden, vilka betraktas utifrån ett deltagarperspektiv (som tar emot erbjudandet). Deltagarna ses som aktörer/subjekt som gör val och söker sig till det som är relevant, intresseväckande och användbart. I detta perspektiv undersöks vilket erbjudande som aktören ser/uppfattar i det som projektägaren erbjuder.

Genom modellen ges en ram för att öka förståelsen för hur kompetensutvecklingen i FRAMM tas emot av aktörerna, vad i deras verklighet som påverkar deras handlingar (effekter) - såsom egna drivkrafter och inre och yttre kontextuella förutsättningar. Det ökar således förståelsen för de effekter insatserna för

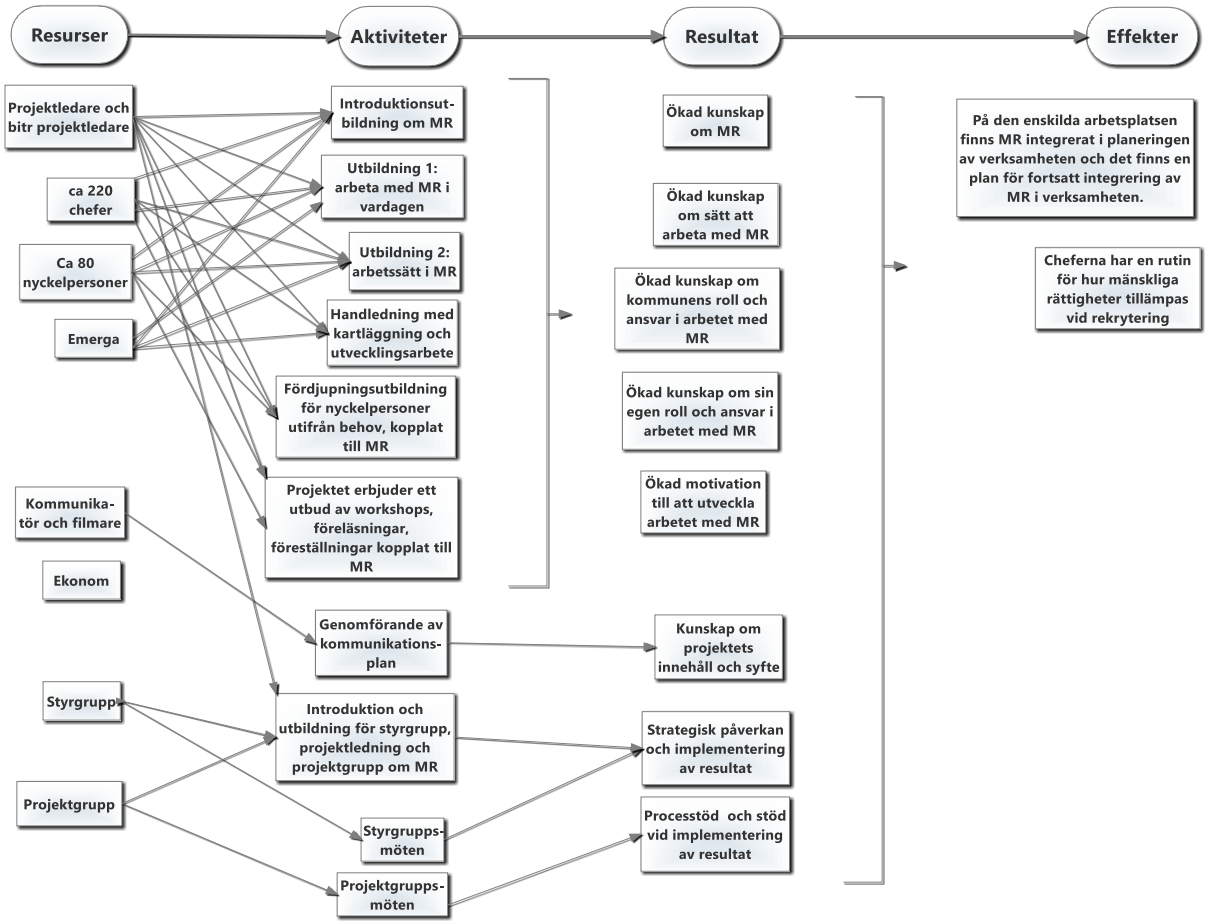
[28] Eriksson- Zetterquist och Renemark (2011) Jämställdhet i organisationen – hur förändringen görs hållbar.
[29] Se t ex *"Perspektiv på utvärdering"* av Sandberg & Faugert från 2012, sid 87

kompetensutveckling kan få på sikt. Denna modell/tankeram är användbar vid formulering av frågor - och analys - vid exempelvis fokusgrupp, analys av deltagande observation och upplägg för fältdagbokens anteckningar. Det ger bland annat en ram för att förstå de kontextuella förutsättningarna som cheferna verkar i och som främjar eller motverkar arbetet med att minska de diskriminerande strukturerna.

Figur 2. Erbjudandemodellen



Bilaga 2. Verksamhetslogik för FRAMM



Bilaga 3. Aktivitetskalender FRAMM

Projektledarens aktivitetskalender för alla åren i FRAMM.

	Aktiviteter inom FRAMM	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
23 feb	Handledning	Skolförvaltningen/Förskolechefer/Emerga
1 mar	Handledning	Stadsbyggnadsförvaltningen/Emerga
1 mar	Handledning	Tekniska/Emerga
2 mar	Handledning	Skolförvaltningen – Rektorer/Emerga
8 mar	Handledning	Serviceförvaltningen/Emerga
9 mar	Handledning	Vård- och omsorg grupp 1 (Äldreboende och hemvård/Emerga
13 mar	Handledning	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen/Emerga
14 mar	Handledning	Kultur- och fritidsf/Emerga
21 mar	Handledning	Vård- och omsorg grupp 2 (Funktionshinder och HSVB) /Emerga
6 apr	Handledning	Stadsledningsförvaltningen/Emerga
20 apr	Handledning	Skolförvaltningen – Förskolechefer/Emerga
25 apr	Handledning	Kultur-och fritid /Emerga
4 maj	Handledning	Skolförvaltningen – Rektorerna/Emerga
11 maj	Handledning	Vård och omsorg (grupp 1)/Emerga
16 maj	Handledning	Vård och omsorg (grupp 2)/Emerga
18 maj	Utbildning 2 i mänskliga rättigheter	Nyckelpersoner/ Utbildare Emerga
23 maj	Handledning	Tekniska/Emerga
24	Handledning 1	Utbildningsförvaltningen/Emerga

maj		
16 aug	Handledning 2	Stadsbyggnadsförvaltningen/Emerga
21 aug	Handledning 2	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 3	Kultur- och fritidsförvaltningen/Emerga
14 sep	Handledning 3	Skolförvaltningen/Rektorer/Emerga
18 sep	Verksamhetsdag med MR-tema med Seroj Gazharian	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen
20 sep	Handledning 3	Serviceförvaltningen/Emerga
21 sep	Handledning (extra tillfälle)	Tekniska förvaltningen/Emerga
25 sep	Handledning 3	Vård- och omsorgsförvaltningen/Äldreboende med Emerga
5 okt	Handledning 3	Skolförvaltningen/Förskolechefer/Emerga
5 okt	Handledning 3	Vård och Omsorg 2/Emerga
9 okt	Handledning 2 och 3	Miljöförvaltningen
13 okt	Verksamhetsdag med föreläsning och workshop med Seroj Gahzarian	Social och arbetsmarknadsf/Emerga
17 okt	Handledning 2 o 3	Utbildningsförvaltningen/Emerga
19 okt	Nätverksträff – Nätverket för mänskliga rättigheter och mångfald i Sverige	Projektledaren 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
1 nov	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 2/Emerga
28 nov	Handledning 4	Stadsbyggnad/Emerga
29 nov	Klarspråksutbildning, del 2	Ledningsgrupp och medarbetare som skriver tjänsteskrivelser samt kommunikatörer på Kultur o fritid
30 dec	Handledning	Skolförvaltningen/förskola
5 dec	Handledning 3 och 4 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
15 dec	Handledning 4	Vård och omsorg 1/Emerga
2018		
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 afrofobi och jämlikhetsdata kopplat till arbetsplatsen Mölndals stad och kommunen Mölndal	Kultur och fritid
23 jan	Normkritik i arbetsvardagen med Syrene Hägelmark	Nyckelpersoner och andra medarbetare
24 jan	Normkritik i arbetsvardagen med Syrene Hägelmark	Nyckelpersoner och andra medarbetare
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 afrofobi och jämlikhetsdata kopplat till arbetsplatsen och kommunen	Stadsledningsförvaltningen
29-30 jan	SKLs kommunnätverksträff för utvecklingskommuner inom MR	Projektledningen samt HR-konsult och Styrgruppsmedlem
1 feb	Föreläsning Ann Bergholtz, Sedd, hörd och berörd (om delaktighet och bemötande)	Vård o omsorg
6 feb	Verksamhetsdag	Tekniska
7 feb	Workshop med Syrene Hägelmark	Stadsbyggnadsförvaltningen
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
23 feb	Möte med SDLG	Projektledningen
8 mars	Aktivitet i stadshuset – info om jämställdhetsfrågor	Projektledning och projektgrupp
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
23 mar	SKLs kommunnätverksträff för utvecklingskommuner inom MR	Projektledning samt HR-konsult och Styrgruppsmedlem
26 mar	Teaterföreställningen 'Stretarna' av och med Teater Glädje	Vård och omsorg
20-april	Hållbarhetsveckan	Projektledningen, projektgruppsdeltagare
31 maj	Slutkonferens för nyckelpersoner och medarbetare	Projektledningen, projektgruppen
1 juni	SKLs kommunnätverksträff för utvecklingskommuner inom MR	Projektledning samt HR-konsult och Styrgruppsmedlem
15 juni	Föreläsning – 'Rätt till tillgänglig lärmiljö' När mallen inte stämmer med Kenneth Hedevåg	Pedagoger Eklandaskolan – SKFs Framm-aktivitet
15 juni	Delaktighet och inkludering när olikhet är normen	Skånehällaskolan, SKFs aktivitet
juni	Utbildningar i Klarspråk 19, 20, 21, 26/6	Personal VOF
22 aug	Utbildningar i Klarspråk	Personal VOF
15 aug	Infobord HBTQ stadshuset	Projektledningen/projektgruppen För nyckelpersoner
23 aug	RFSLs utbildning HBTQ o arbetsmiljö	För nyckelpersoner och medarbetare
28 aug	Implementeringsutbildning Framm	Styrgrupp, SLF FC och EC, Christer Ferm
28 sep	Miljöförvaltningens förvaltningsdag med MR tema	Personal MF
8 okt	SKLs kommunnätverksträff för utvecklingskommuner inom MR	Projektledning samt HR-konsult och Styrgruppsmedlem
8 nov	Överlämningsmöte Framm	Styrgrupp, FC, ES SLF
15-17 nov	Mänskliga rättighetsdagarna - utställarplats	Spridningstillfälle, projektledare och Styrgruppsmedlem
29 nov	Lansering av Broschyr och MR plattform	Projektledningen
7 dec	SKLs kommunnätverksträff för utvecklingskommuner inom MR	Projektledning samt HR-konsult och Styrgruppsmedlem
13 dec	Utvärdering och överlämning på SDLG	Projektledningen