

# FIA

**FIA:  
Funktionsnedsatta i  
anställning genom CSR.**



# Slutrapport

---

## Sammanfattning

Det huvudsakliga syftet med förstudien har varit att undersöka hur ett aktivt CSR-arbete kan bidra till att ungdomar med funktionsnedsättning, som står långt från arbetsmarknaden, kan få anställning i företag och organisationer. Förstudien FIA (Funktionsnedsatta i arbete) hade till syfte att undersöka best practice, dvs. vilka processer och metoder företag använder som gör att de lyckas anställa och behålla ungdomar med funktionsnedsättning. Utifrån resultaten av best practice har vi kunnat se och haft målsättningen att skapa generaliserbara metoder.

Kortfattat har studien kommit fram till att:

- Existerande satsningar/projekt är individinriktade snarare än systemförändrande
- Ett lönsamhetsfokus bidrar till att skapa förutsättningar för hållbara anställningar
- Ett aktivt värdegrundsarbete underlättar anställning för människor med funktionsnedsättning
- Chefs- och ledskapsutbildning är centralt i arbetet
- En för låg näringslivsmedverkan i existerande projekt och satsningar försvårar målgruppens inträde på arbetsmarknaden
- Det finns en efterfrågan från näringslivet på generaliserbara metoder och modeller.

## Bakgrund

Av alla inskrivna på Af i Sverige bedöms 28 procent ha någon form av funktionsnedsättning. Unga med funktionsnedsättning är en av de grupper i samhället som har det allra svårast att ta sig in och få fotfäste på arbetsmarknaden. Flera tidigare projekt har handlat om hur det offentliga kan bli bättre på att samverka och ge stöd för att gruppen lättare skall få arbete. Däremot har ganska lite har gjorts för att se hur företagen bättre kan rekrytera och anställa från målgruppen. FIA har därför tittat på vad som görs och som fungerar redan idag i de företag som är projektets partners.

## Syfte och mål

Syftet med förstudien var att undersöka om det gick att finna best practice i deltagande företag som går att göra till generaliserbara modeller och metoder, detta för att underlätta för unga med funktionsnedsättning som är inskrivna på Arbetsförmedlingen att komma in på arbetsmarknaden.

Vårt mål med förstudien var att få fram ett underlag för att kunna fatta beslut om att antingen gå vidare eller inte gå vidare med en ansökan om att genomföra ett Socialfondsprojekt. Detta med inriktning på att använda de metoder vi har funnit för arbete med målgruppen.

## Arbetsätt

I förstudien har arbetet huvudsakligen gjorts av de tre personerna i projektgruppen med stöd från de deltagande partnererna. Förutom kartläggning och undersökande av best practice har Socialfondens speciella krav och perspektiv legat till grund för projektgruppens arbete. En bred omvärldsanalys och bearbetande av data har varit centralt för att se hur ett framtida projekt skulle kunna byggas.

Nedan presenteras några centrala delar i vårt arbete i förstudien:

- LFA-metodiken användes för att göra Problem- och Intressentanalys vid en gemensam Workshop tillsammans med partnererna och Af. Tillsammans identifierades problem genom att diskutera och analysera orsaker som ligger till grund för den rådande situationen. Konsekvenserna av problemet beskrevs i ett problemträd, se bilaga *"Behovs- och problembild"*.
- Undersökning av best practice och metodutveckling för generaliserbarhet har gjorts både genom workshops med förstudiens partners och genom ett flertal intervjuer med deltagande företag samt studier av material och genom diskussioner med partnererna. Projektgruppen har tillsammans med ovanstående insamlat underlag gjort analys av data från bl.a. Af, SCB och myndighetsrapporter om målgruppen. Utvecklingsarbetets resultat har sedan presenterats för partnererna i projektet där fortsatt dialog har förts. Projektgruppen har ansvarat för att utveckla och paketera till generaliserbara metoder som samtidigt skall kunna vara skalbara på olika nivåer.
- I vår omvärldsanalys gick vi igenom vad som har gjorts i tidigare satsningar och projekt för samma målgrupp. Vi gick också igenom stora mängder statistik, rapporter och utredningar av såväl myndigheter som intresseorganisationer och företag.
- Utifrån problemanalysens resultat och i samtal med partnererna har vi tagit fram mål, omfattning och avgränsningar för ett genomförandeprojekt.
- Projektgruppen har analyserat data för att bättre kunna förslå arbete i förstudien för jämställdhetsintegrering och tillgänglighetsanpassning. Som en del i detta har också en könsuppdelad statistik tagits fram.
- Utifrån vad vi vet idag om programmet har vi gjort en medfinansieringsanalys av hur ett genomförandeprojekt skulle kunna finansieras, inkluderat både privat och offentlig medfinansiering samt stöd från ESF.
- I vår samverkansanalys, som bl.a. gjordes som en del av intressentanalysen, har vi tittat på hur ett genomförandeprojekts olika partner fördelar rollerna i projektet. En tydlig fördel som framkom är en projektägare som har ett företagsperspektiv. Såväl företagspartnererna som Af har ett intresse för fortsatt engagemang i ett eventuellt genomförandeprojekt. Vi har fört diskussioner om ett framtida deltagande med andra stora företag vilket kommer att fortsätta och vidgas till än fler under hösten. Vi har också haft en dialog med representanter för andra förstudier om olika sätt att samverka i ett framtida projekt.
- Vi har tagit fram och arbetat efter en spridningsplan där flera framtida insatser redan är planerade.

## Förprojekteringens resultat

Det huvudsakliga syftet med förstudien har varit att undersöka hur ett aktivt CSR-arbete kan bidra till att ungdomar med funktionsnedsättning som står långt från arbetsmarknaden kan få anställning i företag och organisationer. Det har vi gjort genom att söka efter best practice av arbetssätt och modeller i företag som idag har unga med funktionsnedsättning verksamma i sin organisation. Vi har undersökt och analyserat hur de olika arbetssätten och metoderna kan göras generaliserbara så att de skall kunna användas av andra organisationer för målgruppen unga med funktionsnedsättning.

En utgångspunkt i arbetet har varit att vi skulle titta efter arbetssätt och metoder som fungerar för att skapa riktiga jobb till målgruppen, inte bara sysselsättning. Partnererna i projektet var tydliga med att riktiga jobb är en central och viktig förutsättning för att förstudiens resultat skall kunna leda till något användbart för andra och som kan bli hållbart efter projektiden.

## Förstudiens partners

Projektägaren Social Venture Network, SVN, är ett internationellt nätverk som verkar för långsiktig hållbarhet i affärer och verksamheter genom aktivt CSR-arbete. Medlemmarna är företag och organisationer som arbetar lokalt i varje land med frågor om god etik, miljöhänsyn och socialt ansvar. De senaste åren har SVN Sweden haft ett särskilt fokus på arbete med funktionsnedsatta. Förutom nedanstående partners i projektet ingick både Af i Stockholm samt Arbetsförmedlingen Unga Funktionshindrade.

Max Hamburgerrestauranger, med omkring 100 restauranger, har en uttalad och genomförd strategi för anställning av funktionsnedsatta, där man lägger stor vikt vid att utbilda chefer inom företaget. De har även avtal med Samhall, bland annat för städning. Max har arbetat med frågan sedan början av 2000-talet.

ICA-koncernen, med ca 2 300 butiker, har ett liknande koncept. Dock har man under senare år valt att styra om, från underentreprenörskap till egna anställda med funktionsnedsättning. ICA har haft ett strukturerat arbete med dessa frågor sedan 1990-talet.

Telenor Sverige är en helhetsleverantör av telekommunikationstjänster och har ca 2 000 anställda. Sedan 1996 arbetar man med ett program för personer med funktionsnedsättning som påbörjades i Norge och har spridit sig till andra Telenor-aktiva länder och programmet går idag under namnet "Open Mind". Programmet handlar om arbetsträning och upplärning och pågår från 6 månader till 1 år. Af och Försäkringskassan går in efter erforderlig bedömning med en ersättning till deltagaren (personen i fråga) under arbetsträningstiden. Arbetsträningen syftar till att ge personerna erfarenheter som kan leda till arbete utanför eller i företaget.

Swedavia står (likt samhället i stort) inför en pensionsavgång om ca 30% fram till 2020, vilket har inneburit att man försöker se möjligheter att erbjuda arbete för personer med funktionsnedsättning. Något direkt systematiskt angreppssätt har man ännu inte. De olika delarna inom företaget befinner sig på olika delar av en medvetetandetrappa, vad gäller hur och varför man bör rekrytera dessa personer. Ett pilotprojekt har genomförts och utvärderingen kommer ligga till grund för fortsatt arbete.

Misa stöttar personer med funktionsnedsättning till arbete och anställning genom att erbjuda sina tjänster till Arbetsförmedlingen samt till kommuners socialtjänst, där stödet sker via insatser enligt LSS samt SoL. Misa stöttar ca 1 100 personer till en arbetsverksamhet och har 225 anställda varav cirka 5% har en funktionsnedsättning.

## Problembilden

Av alla inskrivna på Af i Sverige har 28% klassificerats som att de har någon form av funktionsnedsättning. Gruppen tillhör dem som har det allra svårast att komma in på arbetsmarknaden.

LFA-metodik användes för problemanalysen som gjordes i samband med och i anslutning till en projektkick-off med partnererna: SVN, Max Hamburgerrestauranger, Misa, Swedavia, ICA-gruppen, Telenor och Arbetsförmedlingen. Efter problemanalysen gjordes en analys av relevanta samverkanspartners och vad respektive part skulle kunna bidra med samt få ut av projektet.

Problemanalysen visar huvudproblemet: Det är svårt för unga med funktionsnedsättning att få tillträde till och fäste på arbetsmarknaden. I problembilden tittade vi på orsakerna utifrån tre perspektiv.

Problemorsaker som fanns hos målgruppen, hos arbetsgivaren/företagen, och hos offentliga aktörer. Huvudarbetet lades dock på arbetsgivareperspektivet då det är där som denna studie har sitt fokus.

Omvärldsanalysen visar på att mycket redan gjorts i de två andra perspektiven. Vi såg att det främst fanns två anledningar till varför så få företag anställer unga med funktionsnedsättning. Det är svårt för företag att se lönsamheten med att rekrytera ur denna målgrupp och det är en brist på metoder och modeller för arbete med målgruppen. Ofta råder det en låg kännedom om de stödfunktioner som finns att få från de offentliga aktörerna, vilket i sin tur kan ha en förklaring i att det i många fall saknas en djupare dialog mellan företag och arbetsförmedling. Kort uttryckt förstår man inte varandras kulturer vilket försvårar en fungerande dialog.

Att inte kunna se lönsamheten kan också förklaras med att det är få företag som kan visa på beräkningar/nyckeltal av att anställa personer med funktionsnedsättning. Problemanalysen visar att det råder en brist på identifiering och kartläggning av modeller och metoder för att arbeta med målgruppen. Vi har en partner, Max, som sprider sin modell och vikten av att arbeta med personer med funktionsnedsättning, men i övrigt finns det få spridda metoder och modeller. Företagen själva uppfattar inte sitt arbete som unikt, tvärtom ser de det som något som ingår i den dagliga verksamheten och att sprida sina erfarenheter är inget man fäster någon större uppmärksamhet vid. För hela analysen se bilaga *"Behovs- och problembild"*.

## **Intressenter, samverkan och påverkansarbete**

Som en del av bl.a. intressentanalysen genomfördes samverkansanalysen. Förstudien partners har alla ingått i styrgruppen, deltagit i workshops och löpande fått information om utvecklingen, i enskilda samtal bidragit med underlag och utvecklingsförslag.

Genom SVN:s nätverk kom vi redan innan förstudien start i kontakt med organisationer och företag som ville arbeta med funktionsnedsatta. Det bildades ett partnerskap med SVN som projektägare och företagen Max-hamburgerrestauranger, ICA-gruppen, Swedavia och Misa. Arbetsförmedlingen Unga Funktionshindrade var också med och när förstudien precis hunnit påbörjas anslöt sig även Telenor och partnerskapet breddades. Senare anslöt även Af Stockholm. Sammansättningen har varit bra och samverkan har fungerat väl.

SVN har som sin uppgift att arbeta med hållbarhetsfrågor och att sprida goda erfarenheter till sina medlemsorganisationer. Misa arbetar för att få människor med funktionshinder i arbete och är en upphandlad aktör till Af. Företagen som varit med i förstudien har alla egna erfarenheter av att arbeta med funktionsnedsättningar i den egna organisationen. Alla har varit öppna och delat med sig av erfarenheter, arbetssätt och metoder. Af har bl.a. bidragit med sin kompetens kring målgruppen och med hur regelverket ser ut.

Tillsammans med partnererna har behovs- och problemanalysen gjorts och hos partnererna har vi undersökt best practice. Arbetet har skett både i gemensamma workshopar och i enskilda möten, samtal och skriftväxling med partnererna. Förståelsen för varandras förutsättningar och möjligheter har varit viktiga för att det skall finnas ett ömsesidigt förtroende vid ett kommande genomförandeprojekt. Synpunkter och olika synsätt har på ett öppet och lösningsorienterat sätt kunnat diskuteras.

SVN har varit rätt projektägare i denna förstudiefas men kommer att ha en annan roll i ett genomförandeprojekt beroende på möjligheterna att ekonomiskt hantera stora kostnader.

## Spridningsaktiviteter

FIA har deltagit i seminarium och i workshopar som arrangerats av KSL, Länsstyrelsen och ESF. De klustringsförsök som man där gjorde mellan beviljade förstudier ledde sedan till vidare möten och försök till samverkan med andra förstudier. Dock har detta ännu inte lett till några färdiga samverkansmöjligheter, dels beroende på att andra förstudier inte kommit så långt och dels att det enbart är vår förstudie som jobbar med ett tydligt fokus på arbetsgivarperspektivet. En del nya kontakter kan komma att tas i samband med att övriga förstudier börjar bli klara.

Själva förstudiens idé är en del av ett strategiskt påverkansarbete, nämligen att göra arbetssätt och metoder generaliserbara för hur man kan arbeta med och anställa personer med funktionsnedsättning. Generaliserbarheten är central för att det skall vara möjligt för andra organisationer att ta metoderna till sig. Vidare har SVN vid sina medlemsträffar tagit upp arbetet i projektet FIA. SVN hade också en spridningskonferens i Almedalen där dels företagspartnerna i projektet deltog tillsammans med bl.a. Anders Skogh från Unicum, Klas Gustafsson, VD på Left is Right, Monica Lingegård, VD på Samhall, samt Lars Andersson som är serveringsvärd på Max och som själv kan berätta vad det inneburit för honom att få anställning.

En av styrgruppens representanter, hållbarhetschefen på Max-hamburgerrestauranger, Pär Larshans, har arbetat aktivt med att skapa goda förutsättningar för ett vidgat partnerskap inför ett genomförandeprojekt. Han har haft enskilda möten med representanter från bl.a. Investor, Samhall, Coca-Cola och IKEAs ledning i Sverige.

Förstudiens tanke är att ett genomförandeprojekt skall ha ett fokus på ett förändrat arbetssätt i deltagande organisationer, detta för att förbättra förutsättningarna för målgruppen att få ett arbete. Även efter förstudien kommer SVN att arbeta med ett antal spridningsaktiviteter gentemot näringslivet där resultaten av förstudien kommer att stå i centrum, bl.a. genom en presentation till medlemsföretagen. En sammanfattning av resultaten kommer att skrivas på engelska som Max till hösten kommer att använda vid en internationell konferens där man är inbjuden att tala. Under senhösten kommer vi tillsammans med Samhall att bjuda företaget, som använder Samhall, till ett frukostmöte för att diskutera ett genomförandeprojekt. Med hjälp av Samhall och Max kommer kontakt att tas med Svenskt Näringsliv under hösten.

## Slutsatser från omvärldsanalys

Projektgruppen gjorde omvärldsanalysen där styrgruppen bidragit med tips och synpunkter. Underlag har hämtats från tidigare Socialfondsprojekt och andra genomförda satsningar, statistik, datainsamling, analys från forskning och rapporter bl.a. från Temagruppen Unga i Arbetslivet, handikapprörelsen och SVN i bl.a. Holland samt i samtal med andra företag och i dialog med andra förstudier.

Ungdomsstyrelsens rapport "Levnadsvillkor för unga med funktionsnedsättning" identifierar 10 särskilda utvecklingsområden för att förbättra målgruppens levnadsvillkor. I princip samtliga områden rör förbättringar som det offentliga kan bidra med. Några områden berör hela samhället som att erbjuda mer praktikplatser och att arbeta mot diskriminering. Även om rapporten är intressant är det ett exempel på att det saknas fokus på arbetsgivarperspektivet. Inget av områdena fokuserar på vilka fungerande metoder som finns i arbetslivet.

Enligt Ungdomsstyrelsens ungdomsenkät 2012 hade 15,9% av unga i åldern 16-25 en funktionsnedsättning. Bland unga med funktionsnedsättning har 17% grundskola som högsta avslutade utbildning jämfört med 7% för övriga unga. 32% av gruppen har en avslutad eftergymnasial utbildning mot 43% bland övriga unga. Av de funktionsnedsatta som är inskrivna på Af har enbart 16% en eftergymnasial utbildning. Gruppen funktionsnedsatta som är inskrivna på Af har en lägre utbildning än genomsnittet. Detta innebär att hänsyn måste tas till att få in partners till ett genomförandeprojekt som anpassas efter målgruppens behov.

Under 2013 fick 6 318 personer under 30 år stöd av personligt biträde, jämfört med 4 682 personer år 2012. År 2009 var motsvarande siffra 1 932 personer. SIUS-konsulenternas arbete bygger på supported employment-metodiken och syftar till att ge stöd till arbetsgivare i samband med anställning av funktionsnedsatta. Antalet insatser av SIUS-konsulenter gentemot målgruppen har ökat under 2013 och antalet handläggare på Af med denna kompetens har också ökat enligt Arbetsförmedlingens återrapportering 2014, "En strategi för genomförandet av funktionshinderspolitiken 2011-2016". Under 2013 fick 4 177 personer under 30 år stöd av personligt biträde jämfört med 3 686 år 2012 och 1362 år 2009. Samhällets insatser att ge individuellt stöd har ökat kraftigt de senaste åren vilket ger goda förutsättningar att införa systemförändrande insatser.

Myndigheten för delaktighet skriver att statistik från SCB visar att bland personer med nedsatt arbetsförmåga som inte är i arbete, uppger drygt åtta av tio att de är i behov av en eller flera anpassningar för att ett arbete skall kunna fungera för dem. De främsta behoven är anpassat arbetstempo, anpassad arbetstid och anpassade arbetsuppgifter. Hos personer med funktionsnedsättning har 55% sysselsättning jämfört med 79% bland övriga personer. Andelen unga under 30 år med en kod för funktionsnedsättning som går till arbete eller utbildning har sjunkit sedan 2012 från 7,1% till 6,1%. Myndigheten för delaktighet skriver vidare i sin rapport "Hur är läget 2014?", att mer behöver göras för att öka kunskapen om hur personer med funktionsnedsättning kan delta i arbetslivet på lika villkor.

Uppgifterna visar på att det krävs särskilda anpassningar för att underlätta ett inträde på arbetsplatsen. Det innebär att arbetsgivarna i större utsträckning behöver ha en medvetenhet och vara förbereda på att ta emot personer från målgruppen.

Vid en genomgång av de olika projekt som beviljats stöd sedan 2007 har vi inte funnit något som haft ett likartat perspektiv som vårt när det gäller arbete, försörjning och funktionsnedsättning. Projekt med inriktning mot målgruppen, har i majoriteten av fallen handlat om att göra personerna mer anställningsbara, inte ett systemiskt förändringsarbete.

Det stora flertalet av projekten i socialfonden, som arbetar med att integrera funktionsnedsatta på arbetsmarknaden, har en tydlig offentlig prägel där projektägare och de samverkande aktörerna i projekten i stor utsträckning är offentliga organisationer. Även den personal som arbetar i projekten kommer vanligtvis från offentliga organisationer, med vissa undantag för ideella insatser i några projekt. Projekten har oftast en tydlig offentlig prägel medan näringslivssidan och arbetsgivarnas del i projekten ofta är svag. Många projekt påtalar, både i sina ansökningar i slutrapporter och utvärderingar, sin ambition med och vikten av samverka med arbetsgivare och näringsliv. Man har haft ambitionen att finna sysselsättning till sina deltagare, men i många fall har det mer eller mindre runnit ut i sanden.

En viktig förklaring till varför samarbetet inte fungerat så väl som projekten hoppats på, tror vi beror på en otillräcklig förankring av projekten hos näringslivet redan i planeringsarbetet. När en djupare samverkan saknas löses mycket genom individuella kontakter. Konsekvensen blir att relationerna mellan projekten och arbetsgivarna bygger på personliga kontakter och därför blir väldigt individberoende.

Flera av projekten jobbar också med att blir mer gränsöverskridande, där antalet kontakter målgruppen har med olika myndigheter skall minska till så få som möjligt. Denna typ av insatser skall underlätta för individen i dess vardag och möjliggöra en samverkan mellan myndigheter runt personen. Genom att myndigheter möts runt individen blir det enklare att se personens behov och planera för det, till exempel genom en gemensam handlingsplan hos flera myndigheter för en deltagare. Förutom att arbetet med att mötas runt individen skall medföra förenklingar i personens vardag och i myndigheternas interna arbete, kan det i vissa projekt innehålla en plan för hur individen skall närma sig arbetsmarknaden. Det kan exempelvis handla om att kartlägga, definiera och dokumentera individernas kompetens (både formell och icke formell), deras målsättningar och önskemål samt att ta fram en strategi för hur detta skall uppnås (se t.ex. UmiA, KomAN). En ingång och en plan för individen kan också komma att underlätta kontakterna och samverkan med arbetsgivarna.

Ett annat insatsområde som flera socialfondsprojekt har jobbat med är att skapa mer intensiva insatser för personligt stöd åt deltagarna i projekten. Detta möjliggör till exempel en högre personaltäthet under projekttiden vilket bland annat möjliggör mer tid per brukarärende och fördjupade kontakter med andra aktörer och arbetsgivare.

Denna typ av projekt har ofta haft goda resultat men inte haft möjlighet att leva kvar utan det extra stöd som projektmedlen gett. Vår slutsats är därför att en långsiktig hållbarhet efter projekttiden skall byggas in i ett kommande genomförandeprojekt.

Projektet "Rätt stöd till arbete" som leddes av handikappförbundet lyfter några nyckelområden som det offentliga skall tänka på i sitt arbete med att hjälpa funktionsnedsatta tillbaka till arbete. Ett nyckelområde för att underlätta målgruppens väg till anställning är att satsa parallellt, där både vårdande/medicinska och arbetsmarknadsrelaterade insatser sker simultant och inte ett steg i taget. Insatserna drar nytta av varandra när de genomförs parallellt. Detta ligger också i linje med Supported Employment-metodiken (se bilaga Supported Employment) vilket kommer att vara en viktig del i våra modeller och metoder. Ett annat nyckelområde för att skapa anställningar är vikten av ett nära samarbete med det lokala näringslivet. Ofta är det informella vägar och kontakter som leder till praktik och därigenom chansen till arbete. Flera projektutvärderingar visar att arbets-konsulenter behöver vårda dessa relationer och skaffa nya sådana på lokalt för att på bästa sätt kunna hjälpa personer med funktionsnedsättning. Detta är något som även är tydligt i flera av de tidigare nämnda socialfondsprojekten. En aspekt som också lyfts fram är vikten av att det finns kunskap om funktionsnedsättningens konsekvenser på arbetsplatsen.

De flesta större företag, använder sig av Samhalls tjänster istället för att anställa själva. De använder Samhall som bemanningsföretag eller underentreprenör. Samhall är den överlägset största aktören vad gäller att erbjuda personer med funktionsnedsättning arbete. Dess position skapar såväl möjligheter som problem. Samhall har sin grund från en industriell epok, då de anställda utförde legoarbeten och tillverkning åt den svenska exportindustrin. Den fackliga tillhörigheten med dess



jämförelsevis höga lönenivåer – jämfört med t.ex. handels eller kommunal – ligger fortfarande kvar. Detta gör att det på individnivå kan vara mer lönsamt att stanna hos Samhall än att utföra samma arbete anställd hos en arbetsgivare med andra kollektivavtal. Det skapar en inlåsnings effekt där individen inte går vidare till anställning utanför Samhall. Samhall kan, tack vare sin storlek, vara en progressiv kraft i utvecklingsarbetet för att förbättra villkoren för de funktionsnedsatta som grupp.

Det som tillsynes är en fråga om att anställa, eller inte anställa, personer med funktionsnedsättning visade sig vara mångfasetterat. En del företag har strukturer och system för att anställa, utbilda och underlätta karriär, medan andra anlitar andra företag för att utföra jobbet som i sin tur har personer med funktionsnedsättning anställda, såsom Misa eller Samhall. I det sistnämnda fallet har Misa och Samhall arbetsgivaransvaret men en del anpassningar kan fortfarande behöva göras i den egna organisationen.

Mycket görs och många projekt och satsningar gör värdefulla insatser, främst från den offentliga och ideella sektorn. Däremot är det tydligt att det finns fog för den kritik som EU-kommissionen framfört till Sverige om att det varit en för låg medverkan av det privata näringslivet i projekten. Den privata sektorn har tagit eller givits en allt för obetydlig roll i de projekt som genomförts. Behoven av att finna generaliserbara modeller och metoder som fungerar för näringslivet är tydliga liksom att deras perspektiv behöver komma fram och till del på ett tydligare sätt. Omvärldsanalysen har stärkt oss i förutsättningarna att gå vidare till en genomförandefas med ett tydligt näringslivsperspektiv för att säkra förutsättningarna både för hållbara arbetstillfällen och för en övergång från projekt till ordinarie verksamhet.

## **Mål, omfattning och avgränsningar**

Målet med ett genomförandeprojekt är att skapa en ny väg till arbete för unga med funktionsnedsättning och samtidigt förbättra möjligheterna för en vidgad rekrytering och ökad tillväxt i branscher genom att bidra till att implementera best practice i organisationer som vill utöka sin rekrytering och anpassa sitt arbetssätt för att kunna anställa från målgruppen unga med funktionsnedsättning som är inskrivna på Af.

Förslag för ett kommande projekts övergripande mål har tagits fram med hjälp av problemanalysen och har kompletterats i diskussioner om lämplig omfattning av ett projekt. Ett spridningsmål är att få flera företag intresserade av att arbeta med de framtagna metoderna i det projekt som vi gemensamt vill driva med start år 2015. Ett projekt där kunskapsuppbyggnad och metod-implementering skulle kunna delfinansieras av EU.

Vi räknar med 75-100 deltagare per år som skall gå igenom projektet. Projektet avgränsas initialt till Stockholm, där flera av företagens huvudkontor ligger. Under ett treårigt projekt ger det 225-300 deltagare.

## **Kartläggning och metodutveckling**

Kartlägningsarbetet har gjorts dels genom intervjuer med deltagande företag och en serie av workshops med projektpartnererna, dels genom samtal med andra företag såväl nationellt som i Europa, enskilda samtal med Af, analys av Af:s data om potentiell målgrupp, dialog med andra förstudier och analys och utvecklingsarbete av projektgruppen.

Lönsamheten i att anställa personer med funktionsnedsättning är omstridd. Våra deltagande företag ger dock ett entydigt besked: Det lönar sig! Skälen som anges är flera.

- Ett grundläggande stöd, lönebidrag, möjliggör anställningen;
- En stor majoritet av de anställda med funktionsnedsättning stannar på arbetsplatsen eller inom företaget, vilket innebär minskade kostnader för nyrekrytering;
- Många är omvittnat positiva i umgänget med arbetskamrater och i mötet med kunder, vilket bidrar till en god stämning på arbetsplatsen.

På ett övergripande plan kan man se att en öppen inställning till att rekrytera och anställa personer med funktionsnedsättning bidrar till ett bättre rykte och ett ökat förtroende för företagets CSR-arbete (Corporate Social Responsibility). CSR innebär att företag, på eget initiativ, aktivt engagerar sig i samhällsutvecklingen. Ett högt förtroende för företagets CSR-arbete anses vara en tillgång såväl internt som i kontakter med myndigheter och skapar mervärde kommersiellt. Kort sagt innebär det en konkurrensfördel.

Det finns flera olika sätt att beskriva en organisation på. I vår studie har vi använt oss av att beskriva organisationen som en lök (se bilaga "*Generaliserbart arbete i organisationens lager*"). Det finns flera lager på löken och desto djupare man kommer, desto mer närmar man sig organisationens kärnvärderingar. Vi har valt denna modell för att kunna göra arbetssätten mer generaliserbara och där man kan införa modellerna på olika djup i den egna organisationen. Lökens lager får också bäring i den Trappmodell vi tagit fram (se nedan) för arbete med generaliserbara modeller.

För att kunna få fram generaliserbara modeller med hjälp av ett aktivt CSR-arbete har vi analyserat och beskrivit arbetet i fem olika lager. Det yttersta lagret handlar om stöd och anpassning för arbetet. Här finns det ofta bra stöd att få från det offentliga i form av t.ex. SIUS-konsulenter och personligt biträde. Företagen förväntar sig också själva att göra en del fysiska/praktiska anpassningar för att arbetsuppgifterna skall vara möjliga att utföra för en person med funktionsnedsättning.

Ett lager in på löken handlar det om att vidga och stärka kompetensen att se till att den enskilde medarbetaren ökar sin yrkesskicklighet genom t ex att kunna hantera olikheter såsom att lära sig möta olikheter hos enskilda medarbetare. Även här finns det ett visst stöd att få från offentliga aktörer i form av personligt biträde men huvudsakligen bygger detta på företagets egen kompetens-utveckling och egna värdegrundsarbete för att påverka organisationskulturen.

I det tredje lagret finns organisationsstrukturen, de system som skall understödja arbetet i organisationen. Här finns metoder och modeller för att underlätta arbetet och förändringar här blir än mer genomgripande för hela organisationen.

I det näst innersta lagret i vår modell återfinns strategier och uppdrag för det arbete som skall leda till att förverkliga det uppdrag organisationen har, som skall bidra till att förverkliga organisationens vision och syfte.

Innerst i lökmodellen återfinns värdegrunden och det som svarar på varför man gör det man gör. Här finns organisationens identitet, dess värderingar och är grunden för den kultur som sätts i organisationen. Organisationens värdegrund skall svara upp på varför man gör det man gör.

Dessa lager beskriver också djupet i ett eventuellt förändringsarbete. Desto längre in i löken, ju mer genomgripande förändring och ju större engagemang krävs av organisationens ledning.

Under förstudiens gång har vi undersökt de arbetssätt och metoder man har i partnernas organisationer (ej i Arbetsförmedlingen). Det har resulterat i att vi har kunnat paketera och beskriva huvuddragen i metoderna. Se bilaga *”Modeller för aktivt CSR-arbete”*.

Det som är gemensamt för partnerna är att alla utgår från sin egen värdegrund där Mångfaldsfrågan och nyttan av mångfalden är genomgående. Ytterligare en likhet mellan företagen är behovet av att i framtiden rekrytera fler personer till den egna organisationen. Arbetskraftsbrist kommer vara ett allt större problem i framtiden som man idag försöker åtgärda genom att rekrytera grupper av personer som står långt från arbetsmarknaden.

Partnernas olika ägarstrukturer spelar stor roll för CSR-arbetet vilket skapar olika förutsättningar för förändringar i organisationen. ICA AB är en koncern men ICA är uppbyggd av autonoma ICA-handlare med egen bestämmanderätt över sin verksamhet. Max hamburgerrestauranger är ett familjeägt företag. Telenor är ett aktiebolag och Swedavia är ett statligt bolag med ägardirektiv från regeringen. Detta har konsekvenser för hur förändringar förankras och kommuniceras i organisationerna. I ett genomförandeprojekt behöver vi ta hänsyn till detta.

## Modellerna

ICA AB och Max Hamburgerrestauranger samt Telenor har under de senaste 15 till 20 åren arbetat med att möjliggöra för personer med funktionsnedsättning att komma i arbete. Framst har man anlitat Samhall och Af för att rekrytera och för att senare kunna anställa direkt.

Max, ICA AB och Telenor har idag egna modeller och metoder som kan tjäna som förebilder och inspiration till andra företag. Swedavia är ett bolag, som genom sitt ägardirektiv påbörjat sitt mångfaldsarbete. De har också rekryterat via Samhall till ett pilotprojekt som skall ge Swedavia kunskaper och erfarenhet till att gå vidare. Swedavia har fått råd och inspiration från Max.

ICA-modellen kännetecknas av att den bygger på lokala erfarenheter och att integrera mångfaldsfrågorna i kärnverksamheten. Långsiktighet är ett nyckelord tillsammans med värdebaserat ledarskap. Kännetecknande för ICA:s arbete med att rekrytera och anställa och behålla personer med funktionsnedsättning i företaget är: lokal kännedom, förankring, aktivt värderingsarbete, utbildning (ICA-skolan), chefsutbildning, kampanjer och en kontinuerlig handledning.

Max-modellen bygger på att undanröja fördomar och förutfattade attityder hos chefer, medarbetare och kunder, och att kunna se värdet i att erbjuda arbete till personer med funktionsnedsättning och att få det att fungera genom att se vad det innebär för lönsamhet, trivsel och arbetsgemenskap. Kännetecknande för Max arbete med att rekrytera, anställa och behålla personer med funktionsnedsättning i företaget är: ett aktivt värderingsarbete, chefsutbildning, matchning och en kontinuerlig handledning.

Telenor har en modell som syftar till att få personer med ett långvarigt utanförskap att bli anställningsbara. Telenor Open Mind är ett arbetsträningsprogram för personer med funktionsnedsättning som startade i Telenor Norge 1996. Kännetecknande för Telenors arbete med att rekrytera, anställa och behålla personer med funktionsnedsättning i företaget är: aktivt värderingsarbete, arbetsträning och en kontinuerlig handledning.

Kärnan i Swedavias modell är att lära sig arbeta "utifrån och in", dvs. projektet skall leda till att personalen förbereder sig för att ta emot den förändrade bilden av var framtida medarbetare kommer ifrån och vilken kompetens de besitter. Kännetecknande för Swedavias arbete med att rekrytera, anställa och behålla personer med funktionsnedsättning i företaget är: aktivt värderings-arbete, pilotprojekt och en kontinuerlig handledning.

Vi har i arbetet med förstudien börjat titta på hur en projektmetod baserad på förstudiens resultat och erfarenheter skulle kunna se ut. Målsättningen i det arbetet har varit tydlighet och överskådlighet med en väl definierad väg framåt för de deltagande organisationerna. Metoden består av en trappstegsmodell där varje trappsteg har ett paket insatser som är lämpliga för den nivån. Deltagande verksamheter i ett eventuellt projekt kommer nivåbedömas utifrån sitt engagemang i CSR-frågor och därefter delta i insatser som passar deras mognadsgrad. Tanken är att företagen parallellt med att arbeta med målgruppen skall genomföra utbildnings-, värdegrunds-, och attitydförändringsarbete för att successivt kunna integrera mer djupgående insatser för målgruppen i sin verksamhet. I början av mognadstrappan kan det exempelvis handla om praktik för personer med funktionsnedsättning medan det längre fram kan handla om direkta anställningar med eller utan stöd, se bilaga "Trappmodellen".

Att kombinera förändringsarbete i verksamheterna med direkta insatser mot målgruppen är viktiga nycklar till framgång i arbetet med att ge dem chansen att få och bibehålla sin anställning.

## Finansieringsanalys

Vi har fört dialog med enskilda partners och försökt utreda förutsättningarna för Socialfonden framöver avseende medfinansieringskrav och beräkningsmodeller. Vi ser att målgruppen "har med sig" olika möjligheter till stöd som kommer att kunna användas som medfinansiering. Det kan handla om både ersättningar och direkta stöd, t.ex. SIUS-konsulenter och stöd till personligt biträde. Förutom att vi tittat på möjligheterna att använda oss av deltagarfinansiering ser vi möjligheterna som har uppstått i och med att privat medfinansiering kan användas, exempelvis i form av att viss arbetad tid kommer att kunna tas upp som medfinansiering. Både Misa och Samhall har ganska omfattande stöd som kan erbjudas för att underlätta en anställning för individerna i målgruppen. Häri finns också goda möjligheter till medfinansiering. Af har visat ett stort intresse för projektet och vidare resonemang kommer att föras om eventuella möjligheter för dem att delta i ett genomförandeprojekt. Den slutgiltiga finansieringsanalysen kan göras fullt ut först när programmet är klart och vem som är projektägare har fastslagits.

Under arbetet med förstudien har vi fört dialog med flera potentiella projektägare. Vi har talat med Max, Arbetsförmedlingen, MISA, Samhall, Almega om vad det skulle innebära att vara projektägare och deras förutsättningar för att axla den rollen. Vissa organisationer har kommunicerat att ett projektägarskap i ett större FIA inte är aktuellt i dagsläget medan dialogen fortsätter med några andra av de tillfrågade.

Olika projektägare (privata, offentliga eller ideella) innebär olika typer av förutsättningar för ett eventuellt genomförandeprojekt. Från vår sida ser vi i första hand det här projektet som en satsning främst riktad mot näringslivet. Det är här SVN har sina starka kontakter och parter och det är också här, i samverkan med offentliga parter, vi tror att ett genomslag för projektets idéer bästa kan nå. Påverkansarbete gentemot näringslivet sker också bäst av parter som kan de privata företagens värld och som förstår deras verklighet. Därför ser vi helst en privat organisation eller en organisation som står det privata näringslivet nära som projektägare i ett framtida projekt.

Om detta inte går att uppbringa eller inte möjliggörs inom ramen för socialfonden får vi tänka om och inleda en ny diskussion med parterna samt ESF om vilka möjliga vägar som kan finnas framåt för våra idéer.

## Jämställdhetsintegrering

Vi har i projektet tittat på könsuppdelad statistik bl.a. från Af och ser att det finns en del skillnader i vilka typer av stöd man får. I gruppen av unga med funktionsnedsättning mellan 16-24 år fanns det 2014 i vecka 14 drygt 5 200 personer som fick stöd från Af i form av "Särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga". I denna grupp ges drygt 70% av stödet till män och knappt 30% till kvinnor. I motsvarande statistik för två år sedan var skillnaderna än större och gruppen som helhet var då ca 4 100 personer. Motsvarande siffra för hela gruppen med funktionsnedsättning, oavsett ålder, visar att kvinnorna även där får ett lägre stöd från Af än män men med lite mindre skillnad av fördelningen, ca 40% kvinnor och 60% män. Gruppen med funktionsnedsättning i sin helhet, oavsett ålder, som fick detta stöd var under 2014 samma vecka 76 600 personer i riket.

Enligt en analys som Temagruppen Unga gjort 2013, är den grupp som har allra lägst etableringsgrad de som har fått stöd från Försäkringskassan på grund av sjukdom eller funktionsnedsättning (oftast aktivitetsersättning). Endast 11% av dem gick vidare till studier eller arbete året därpå. Detta kan jämföras med gruppen som helhet där 41% gick vidare. Här har vi inte lyckats få fram könsuppdelad statistik.

I samtal med parterna framkommer det att man gärna ser en jämn fördelning bland personalen men att det är utifrån kompetens som man anställer. Frågan är aktuell även om den inte har högsta prioritet vid rekrytering av ny personal.

En slutsats som vi kan dra efter förstudien är att kunskapen om jämställdhetsfrågor behöver stärkas och att det kan finnas skäl att särskilt titta på hur en rekryteringsprocess skall gå till för att man skall kunna ta hänsyn till jämställdhetsperspektivet.

## Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Tillgänglighetsfrågorna är extra centrala i detta projekt då hela projektet handlar om hur man kan få unga med funktionsnedsättning i jobb med hjälp av ett aktivt CSR-arbete. I projektets ledning har det dessutom funnits deltagare med egna funktionsnedsättningar såsom att bland annat vara rullstolsburen, starkt synnedsatt och bipolär. Detta har starkt bidragit till att vi ser mångfalden inom målgruppen. Det har därför på ett naturligt vis blivit en del av förutsättningarna för vårt vardagliga arbete i projektet. Utöver de funktionsnedsättningar som funnits direkt i projektets ledning har personer med andra funktionsnedsättningar varit involverade i bl.a. spridningsaktiviteter. Planering av workshops och inbjudningar och liknande har därför påverkats av de förutsättningar som redan finns i projektet. Samtliga möten och träffar har med tanke på projektets inriktning haft ett starkt fokus på hur tillgängligheten skall vara så stor som möjligt oavsett funktionshinder. Vi ser det som en klar styrka och fördel att ha haft personer med dessa funktionsnedsättningar engagerade i projektet då det på ett enkelt vis bidragit till en djupare praktisk förståelse för vårt vardagliga arbete.

Information om och från förstudien har vi försökt att göra så enkel och tydlig som möjligt utan att använda oss av onödiga begrepp och uttryck. Utformningen av vår kommunikation har vi gjort enkel och tydlig för att den skall vara lätt att ta till sig. Detta har bidragit till att vi från början skaffat oss en

bra grund för hur vi i ett genomförandeprojekt, på ett enkelt och tydligt vis, skall kunna hantera vår kommunikation med partners och deltagare.

Förutom att samtliga partner har egna erfarenheter av arbetsätt och modeller för att anställa och arbeta med personer med funktionsnedsättning har vi haft fördelen att ha både Misa och Arbetsförmedlingen Unga funktionshindrade med i projektet. Bägge har på ett handfast och praktiskt sätt kunnat bidra med kunskaper och tala om förutsättningar och liknande i samband med anställning av personer med funktionsnedsättning.

Stora delar av förstudien har också handlat om att kartlägga fungerande metoder och arbetsätt för att anställa och arbeta med gruppen funktionsnedsatta. Detta tillsammans med att vår omvärldsanalys, fokuserat på att ta del av andra organisationers och andra projekts erfarenheter av att arbeta med målgruppen, har gjort att vi haft ett starkt fokus på tillgänglighetsfrågor i projektet.

I dialogen med Af och med Misa har vi också tydligt fått klart för oss vilka olika typer av stöd som samhället kan erbjuda i samband med anställning av personer från målgruppen. Allt från ekonomiskt stöd, lokala anpassningar, särskilda arbetsverktyg till stöd i form av SIUS-konsulenter och personligt biträde. Ett av problemen som framkommer är att det kan ta tid innan en utredning är klar, detta är en viktig fråga att beakta i samband med ett genomförandeprojekt.

De särskilda svårigheter och problem som det kan innebära med olika typer av funktionsnedsättningar syftar detta projekt till att finna metoder och arbetsätt som skall göra att hindren övervins. Partnerna vittnar dock om att det har funnits och finns motstånd i den egna organisationen. Framförallt initialt när arbetet inleds kan det finnas motstånd mot att anställa ur målgruppen. Många gånger beroende på okunskap och rädsla att inte veta hur man skall bemöta den nya medarbetaren. Även detta är en fråga som kommer beaktas i ett genomförandeprojekt.

## **Uppföljning under förprojekteringen**

Projektgruppen har haft uppföljning i form av fysiska möten varje vecka. Vid några tillfällen har de ersatts med telefonmöten. Uppföljningen har skett mot den plan och utifrån den arbetsfördelning som vi har följt för projektet. Vid veckomötena har vi diskuterat och analyserat hur olika delar i projektet gått. Vid behov har vi direkt kunnat göra korrigeringar av projektplanen. Projektgruppens möten har hela tiden dokumenterats kortfattat och när det framkommit viktig information eller frågeställningar som behöver lyftas till projektets partners så har det gjorts via telefon, mail eller direkta möten.

Vid två tillfällen har projektgruppen också träffats för särskild uppföljning gentemot projektplan. Under dessa genomgångar har vi också kunnat göra avgränsningar och disponerat var vi skall lägga våra fortsatta arbetsresurser.

Projektgruppen har haft regelbundna avstämningar med styrgruppsrepresentanterna via möten, mail och telefon. Styrgruppen har träffats två gånger för att diskutera och ta ställning till presenterat underlag från projektgruppen.

## **Erfarenheter vi vill dela med oss av**

Samverkansarbetet har under hela förstudien fungerat mycket bra. Redan vid start fanns det ett engagemang från partnernas sida. Detta har under projektets gång också tilltagit i takt med att man än tydligare har kunnat se nyttan med projektet. Två förändringar har gjorts i samansättningen under projektets gång, dels tillkom företaget Telenor mycket tidigt i processen och dels vidgades

Arbetsförmedlingens engagemang. Af representerades först av "Arbetsförmedlingen för Unga Funktionshindrade" och en liten bit in i projektet deltog även Af Stockholm med en representant. Förändringarna bidrog ytterligare till att stärka samverkan mellan parterna i projektet.

Ett av projektets problem har varit att hålla oss till de avgränsningar vi sagt oss skall gälla för projektet. I samband med omvärldsanalysen har vi funnit stora mängder med material som är intressant och mycket av det som gränsar till projektet har det av nyfikenhet och intresse varit svårt att avhålla sig från att fördjupa sig i. Andra områden har det varit betydligt svårare att finna underlag och där har vi fått lägga mycket tid till att söka efter svar. I samband med KSL:s lovvärda försök att finna klustringsmöjligheter mellan förstudierna har vi också aktivt försökt att se hur vi skulle kunna samverka med andra förstudier. Detta egentligen utan att helt ha lyckats, då inga andra projekt haft samma fokus på ett arbetsgivarperspektiv så som vår förstudie.

Att ha ett tydligt fokus på att det gäller riktiga jobb och inte syselsättning har gjort att vi har haft lätt att prata med företagen. De har varit noga med att poängtera att det som är intressant för deras del är att det skall handla om arbete som behöver utföras och inte om att skapa syselsättning för målgruppen.

En viktig förutsättning har visat att det skall finnas ett fokus på lönsamhet. Att arbeta med och att anställa funktionsnedsatta ungdomar skall inte vara ett välgörenhetsarbete utan en viktig del för lönsamhet i en hållbar organisation. Förutom att metoderna har en positiv effekt på arbeten för personer med funktionsnedsättning, visar de sig bidra till ett arbetsklimat som är gynnsamt för alla anställda i organisationen. Ett aktivt CSR-arbete stärker företagets relationer med såväl anställda som kunder och ägare samtidigt som det bidrar till företagets tillväxt och lönsamhet.

Projektägaren SVN har sett att det bland medlemsorganisationerna finns ett särskilt intresse för, och hos några, en stor kunskap om, att anställa funktionsnedsatta ungdomar.

## **Kontaktpersoner**

Projektledare för FIA, Funktionsnedsatta i arbete har varit:  
SVN:s generalsekreterare och delprojektledare från BirCon  
Pia Jertfelt, [pia@svnsweden.com](mailto:pia@svnsweden.com), 0707-154 760,  
Johan Flodin, [johan.flodin@bircon.se](mailto:johan.flodin@bircon.se), 0736-551 498  
Peter PC Carlsson, [peter.carlsson@bircon.se](mailto:peter.carlsson@bircon.se), 0735-045 950