

Arbetsgivares upplevda hinder och möjligheter kring att anställa utomeuropeiskt födda

Dokumentnamn: Konsultrapport av Marcus Cato. Rapporten är beställd av projektet "Kompetensintegration i Blekinge" och möjliggjorts med finansiering från Tillväxtverket. Slutsatserna i rapporten är konsultens egna.		Revision: 01
Dokumenttyp: Konsultrapport	Dokumentnummer:	
Detta dokument gäller för: Avdelningen för regional tillväxt Förvaltning för regional utveckling, kultur och bildning	Funktionsområde: Kompetensförsörjning Kompetensintegration	
Dokumentansvarig: Carina Nilsson	Beslut av: Malin Faraasen	
Beslut datum: 2020-12-21	Nästa revidering: Slutversion	

Innehåll

Bakgrund och syfte.....	4
Inledning.....	4
Syfte	5
Upplägg och genomförande	5
Upplevda hinder och möjligheter hos arbetsgivare i Blekinge.....	5
Språket x 2.....	5
Kultur x 2	6
Psykisk ohälsa	8
Möjligheter	9
Utomeuropeiskt föddas egna upplevda hinder.....	9
Analys och konkreta åtgärder	10
Tid och pengar.....	10
Handledarutbildning	11
Utbilda i arbetskultur	12
Skapa mötesplatser.....	12
Slutord	13
Bilaga 1 - Intervjuade personer	15
Bilaga 2 - Intervjufrågor	16
Bilaga 3 - Hur kan kommunerna skapa fler jobb för personer långt ifrån arbetsmarknaden?.....	17
Bilaga 4 Checklista för introduktion.....	31

Bakgrund och syfte

Inledning

Stig-Helmer Olsson står ensam kvar på flygplatsen, förgäves väntande på sin resväska. Runt bagagebandet snurrar ett par skidor. Varv efter varv snurrar de runt. Inte ens en snöstorm på Gran Canaria skulle få Stig-Helmer att plocka upp dem.

Ingen metafor är hundra procentig. Bagagebandet är trots det en bra liknelse för vår arbetsmarknad och svårigheterna som finns på den. Stig-Helmer är i det här fallet en symbol för svenska arbetsgivare. De har behov av kompetens, men de tar bara resväskor som känns bekanta. De arbetssökande är resväskorna. De kan vara fyllda med all världens kompetens, men få arbetsgivare plockar av dem från bandet.

Då och då fylls bandet på med nya resväskor. En ny flight landar (läs lågkonjunktur eller en Coronapandemi). Bagage som känns bekanta för de väntande arbetsgivarna dyker återigen upp. De plockas snabbt av bandet. Övriga fortsätter snurrar varv efter varv. Även om det står massor av Stig-Helmers runt bandet, med behov att anställa.

Ibland åker resväskorna ur rotationen ett tag. De rustas av Arbetsförmedlingen med utbildningar, eller går en egen utbildning. Alla i hopp om att nästa varv ska vara det varv en Stig-Helmer tycker de ser tillräckligt bekanta ut.

Ibland plockar en arbetsgivare av en resväska som inte är bekant. De är nyfikna och behöver verkligen kompetens. Ibland blir de glatt överraskade över det de funnit. Det ger dem mod att göra om det. De vågar plocka fler obekanta resväskor. Andra gånger slänger de tillbaka resväskan på bandet, svärandes över att aldrig prova något sådant igen.

Utsatta grupper på arbetsmarknaden snurrar runt, varv efter varv, på det metaforiska bagagebandet. Däribland utomeuropeiskt födda¹. Många blir kvar där trots att hopen av Stig-Helmers ökar vid bandet. Arbetsgivare idag har behov av arbetskraft, spritt över många branscher.² Ändå väljer de att stå kvar vid bagagebandet och inte ta del av alla dem som passerar förbi. Varför är det så? Vad hindrar arbetsgivare att anställa utomeuropeiskt födda? Och vad kan vi göra annorlunda för att förändra det? Bristen på arbetskraft kommer att öka, samtidigt som människorna som vill in på arbetsmarknaden snurrar runt i systemet utan att få en chans. Med ökad känsla av utanförskap och frustration som resultat.

I Blekinge har vi vecka 34 2020 ungefär 3 130 utomeuropeiskt födda som står till arbetsmarknadens förfogande. Därtill ungefär 1 000 individer som är i tillfälligt arbete eller har arbete med någon form av stöd.³ Under juli 2020 uppgick arbetslösheten för utrikesfödda⁴ i Blekinge till 30 %.⁵ De tillsammans med unga vuxna och personer med funktionsvariationer utgör utsatta grupper som har svårt att få fäste på arbetsmarknaden.

¹ Olika termer används för den här målgruppen, däribland nyanlända och utrikesfödda. I rapporten kommer utomeuropeiskt födda användas för enkelhetens skull.

² <https://arbetsformedlingen.se/download/18.4050c6a21688047d3963107/1549540370549/var-finns-jobben-2019.pdf>

³ http://qvs12ext.ams.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=extern%5Cvstatplus_extern.qvw&host=QVS%40w001765&anonymous=true%20&select=StartTrigger,1

⁴ I statistiken görs här ingen skillnad mellan utomeuropeiskt födda och inomeuropeiskt födda.

⁵ http://qvs12ext.ams.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=extern%5Cmstatplus_extern.qvw&host=QVS%40w001765&anonymous=true%20&select=StartTrigger,1

Syfte

Syftet med den här rapporten är att belysa vilka hinder och möjligheter som Blekinges arbetsgivare upplever kring att anställa utomeuropeiskt födda, samt presentera ett par konkreta åtgärder för hur vissa av dessa hinder skulle kunna minskas.

Samtidigt som den här studien genomförts har också en undersökning hos målgruppen utomeuropeiskt födda gjorts, där de fått presentera sina upplevda hinder och möjligheter. Detta kommer i rapportens slutanalys kopplas samman till de konkreta åtgärder som presenteras för att minska hindren för utomeuropeiskt föddas etablering på arbetsmarknaden.

Upplägg och genomförande

Till den här rapporten har tio arbetsgivare i Blekinge djupintervjuats kring upplevda hinder och möjligheter att anställa utomeuropeiskt födda. De som har intervjuats är antingen ägare, chefer, rekryterare eller arbetar inom HR på arbetsplatsen.⁶ Både offentliga, ideella och privata arbetsgivare har ingått i intervjubasen. Vissa av dem har dessutom tidigare erfarenhet av att jobba med integrations- och inkluderingsfrågor. Det ger ytterligare en dimension i intervjumaterialet.⁷

Till det har olika rapporter och annat material använts. Inte minst den kartläggning som gjorts kring hur vi kan bredda ungas arbetsmarknad i Blekinge. Det finns många tydliga beröringspunkter, då båda grupperna har en svag ställning på arbetsmarknaden.⁸ En del av de slutsatser som dragits i den kartläggningen är direkt applicerbara även på gruppen utomeuropeiskt födda.

Upplevda hinder och möjligheter hos arbetsgivare i Blekinge

Språket x 2

Vi återvänder till Sällskapsresan. Eftersom Stig-Helmers bagage inte kommit fram, behöver det eftersökas. Stig-Helmer befinner sig strax på ett kontor med en spansk flygplatsanställd. Han ska beskriva sin väska. Stig-Helmer talar inte spanska. Den spanske tjänstemannen talar ingen svenska. De klarar knapphändigt, genom pekande, att få fram vilken typ av väska det gäller.

Tänk er att Stig-Helmer och denne man skulle arbeta tillsammans åtta timmar per dag, fem dagar i veckan. Hur länge skulle de båda orka hålla ut? Det talas ofta om att vårt kroppsspråk säger mer än det talade ordet. Det stämmer säkert på många sätt, det gör att vi kan läsa av andra människor. I en arbetssituation blir det i de flesta fall en svårhanterlig utmaning. Speciellt på den svenska arbetsplatsen. Vi sätter kommunikation och samarbete högt upp på våra önskemål om mjuka kompetenser. Det talade språket är en stor del av det önskemålet.

Så gott som alla intervjuade arbetsgivare identifierar språkbarriären som det största, eller ett av de största hindren. Detta oavsett bransch och verksamhet. I vissa fall är språket helt avgörande för att klara jobbet. Utan att kunna kommunicera på ett funktionellt sätt blir det problematiskt. Det krävs mer tid av arbetsgivaren. Det ställer högre krav på tillgänglighet och det kräver pedagogik. Chefer idag har möjligen det senare, men de två första är ofta bristvaror i ett pressat arbetsklimat.

⁶ Se bilaga 1 för att se vilka som intervjuats.

⁷ Se bilaga 2 för intervjufrågor.

⁸ Länk till en digital version av Bredda Ungas Arbetsmarknad är

https://drive.google.com/file/d/1TxCezS9g_F70m_f8ncrzBdRSlja9lvpB/view?usp=sharing

Det är inte bara det svenska språket som är ett hinder. Det är första stora hindret, men det finns också ett fackspråk på arbetsplatserna som kan utgöra ett hinder. En arbetsgivare beskriver det som att deras verksamhet innehåller massor av facktermer, som du behöver känna till för att kunna jobba effektivt. Vilket leder till att även anställda med svenska som modersmål upplever problem innan de lärt sig ”språket”. Även i dessa fall blir det då en utmaning för ledarskapet. Arbetsgivaren väljer helst någon som kan ”språket”, än att ta in någon de behöver lära upp. Saknas även grundläggande kunskaper i det svenska språket blir utmaningen för stor.

Många av arbetsgivarna ser att det är Moment-22. De förstår att arbetsplatser är en av de bästa platserna att få lära sig språket. Det gäller både svenskan och fackspråket. Samtidigt måste det finnas en tillräcklig bas att stå på i språket för att det ska vara möjligt. Vi kan inte förlita oss på att företag och andra arbetsgivare ska vara de som lär utomeuropeiskt födda svenska. De intervjuade arbetsgivarna är överlag inte speciellt insatta i hur SFI är upplagt, men det finns kritik. Några vittnar om att de provat personer som klarat SFI på D-nivå, men ändå inte kan kommunicera på en förståelig svenska.

Någon arbetsgivare berättar också hur de anställt flertalet utomeuropeiskt födda genom ett samarbete med kommunen. Där har de märkt en skillnad på hur de nyanställda hanterar sin språkutveckling. Det har fungerat bäst när personen fortsatt kombinera arbetet med studier. De har visat en vilja att fortsätta utvecklas. Däremot finns det individer som istället sett sig som ”klara” med språket. De har fått ett jobb och kommit in på arbetsmarknaden. Det verkar ha varit slutmålet och därför ser de heller ingen större anledning till att fortsätta utveckla svenskan.

Hur vi löser språkhindren är en extremt komplex fråga som kräver förändring på flera plan. Det är i grunden individens ansvar. Det måste finnas ett intresse av att lära sig svenska. Samtidigt måste samhället möta upp och ge rätt förutsättningar. Det offentliga med språkutbildning, men också genom stöd till exempelvis arbetsgivare. Det möjliggör att fler arbetsplatser kan öppnas upp så att fler utomeuropeiskt födda får en chans att träna språket. Alla vi, med svenska som modersmål, behöver också våga bjuda till. Med små insatser kan vi inkludera någon som behöver lära sig bättre svenska i våra liv. Det har fler positiva effekter, men det återkommer vi till i analysen.

Kultur x 2

Alla infödda svenskar som någonsin varit på charterresa kan känna igen sig i filmen Sällskapsresan. Det är det som gör att den blivit populär. De flesta skulle också hålla med om att den speglar en svensk kultur. Inte den vi lever i varje dag, utan den som vi lever på chartersemestern. De flesta svenskar går inte på grisfest varje vecka eller gör morgongympa varje morgon med någon solbränd reseledare. Det är en sorts svensk kultur inom en specifik kontext. Det här kan vi koppla vidare till det andra hindret som arbetsgivare upplever kring att anställa utomeuropeiskt födda. Det finns en kulturskillnad och den har två lager.

Som utomeuropeiskt född ska du först lära dig att förstå hur den svenska kulturen fungerar. Vad den egentligen innebär och vilka skillnader som finns hos oss kontra andra kulturer är alltför komplext för att redogöra för här, men det finns skillnader. Den svenska kulturen är dessutom extrem. Enligt World Value Survey⁹ är vi svenskar världens mest sekulariserade land. I kombination med att vi också ligger i topp kring behovet av att förverkliga oss själva. Det här har vi infödda svenskar svårt att förstå. Vi ser oss själva som det normala, men i grunden är det vi som är extrema.

⁹ <https://www.iffs.se/world-values-survey/>

Till detta är vi också ett av de länder som ligger i topp vad gäller förtroendet för våra myndigheter och det offentliga.¹⁰ Vi gillar när saker går ”rätt” till. Programledaren Fredrik Lindström brukar i sina föreläsningar tala om detta. Hur många av oss inte vågar dricka mjölken för att klockan slagit midnatt och bäst före-datum var igår. Det här härleder han till hur den svenska framgångssagan under 1900-talet är byggt på en ingenjörskultur. Vi vill ha ordning och reda. Vi vill ha tydlighet och struktur. Vi är ett folk byggda på mätbarhet, kalendrar och punktlighet.

Den svenska kulturen är en avhandling i sig, men vi behöver förstå att utifrån övriga världen är vi inte helt ”normala”. I vår kultur ligger det en paradox. Vi vill förverkliga oss själva och istället för att vi lagt vår tro på en högre makt har vi lagt den på myndigheter, kalendrar och struktur. Denna kultur präglar i hög grad våra arbetsplatser. Vilket skapar utmaningar när det gäller att anställa utomeuropeiskt födda.

Flera av arbetsgivarna berättar att viktiga mjuka kompetenser är flexibilitet, initiativförmåga och självgående. Samtidigt lyfts punktlighet, samt att kunna följa uppsatta regler och normer. Det beskriver ganska väl den normala svenska arbetsplatsen och den passar också in i vår paradoxala samhällskultur. Vi ska vara på plats mellan 08.00 och 16.30, men sedan hur vi lägger upp dagen bryr sig ingen om.¹¹ Här blir det ibland en kulturkrock när utomeuropeiskt födda anställs. Några arbetsgivare berättar att det är större problem med punktligheten hos utomeuropeiskt födda. Punktlighet och pålitlighet är något svenska arbetsgivare rankar högt.¹² Ammar Abo AlSrouf, tidigare språkstödare på Integrationscentrum i Karlskrona, berättar i föreläsningen ”Svenska koden” hur det skiljer sig mot exempelvis Syrien. Där finns inga busstidtabeller eller förbokade tider till tandläkaren. De drivs inte av kalendrar och då blir inte punktlighet en viktig faktor. Punktligheten är ett mindre bekymmer i sig, men det är ett exempel på kulturskillnader som påverkar arbetsgivarnas upplevelse. Ett större hinder är skillnaden kring initiativförmåga och autonomt arbete. I Sverige har vi platta organisationer. Vi förväntas ta mycket eget ansvar utan att någon styr över oss. Vi förväntas också att ställa frågor till våra kollegor eller chef om vi inte förstår. Chefen har mer en coachande roll än en auktoritär på våra arbetsplatser. Det här upplever svenska arbetsgivare som ett hinder när det gäller utomeuropeiskt födda. Arbetsgivare upplever att initiativförmågan brister och att de krav som ställs därför inte kan efterlevas. Utomeuropeiskt födda kommer från en mer auktoritär kultur, med tydligare definierade arbetsområden. De är inte vana vid att behöva ta egna initiativ. Tvärtom har det kunnat vara negativt att ta egna initiativ i hemlandet.

En arbetsgivare berättar om en utomeuropeiskt anställd som fick tvingas lära sig ta egna initiativ. Viljan att vara chefen till lags ledde alltid till svaret ”-Jag vill det du vill.”. Vilket gjorde att chefen under lång period fick sätta personen under press för att börja ta egna initiativ. Vilket till slut fungerade. Personer har inte brist på initiativförmåga, men kommer man från en kultur där det aldrig har förväntats att man ska ta initiativ, då uppstår en krock. I vissa kulturer väljer du inte ens själv vad du ska utbilda dig till. Det gör samhället eller familjen. Då måste vi förstå att steget till våra självförverkligande arbetsplatser blir väldigt stort.

I kombination med att vara van vid att ha stor respekt för chefens auktoritet och språksvårigheter berättar arbetsgivare om personer som ofta säger ja när de fått frågan om de förstått vad arbetsuppgiften går ut på. För att senare se att det inte alls har uppfattats på rätt sätt.

Det här är bara att skrapa på allra översta lagret i en komplex fråga. För varje arbetslag har sin kultur. Varje arbetsplats har sin kultur. Vårt samhälle har inte bara en kultur, utan består av en massa subkulturer och allting är i ständig förändring. Vi har dessutom en stor glob vi lever på, där de flesta faktiskt är

¹⁰ http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2014/Offentliga-sektorns-uteckling-internationellt_2014.pdf

¹¹ Pågående Corona-pandemin påverkar vårt normala läge, där många nu jobbar hemifrån. Det kan på sikt förändra vår arbetskultur i landet, men det är för tidigt att sja om.

¹² <https://sverigesradio.se/artikel/5587944>

utomeuropeiskt födda. Det är inte så att alla de kommer från en kultur. Det vi behöver förstå i detta är att det uppstår en del problem för arbetsgivare som anställer utomeuropeiskt födda. Det kan också hindra dem från att anställa fler.

Flera av arbetsgivarna vittnar om andra mjuka kompetenser som funnits hos utomeuropeiskt födda som de värdesätter väldigt högt, men de återkommer vi till under möjligheter.

Psykisk ohälsa

”-Jag kan flyga, jag är inte rädd.” Den klassiska frasen från Sällskapsresan ter sig enormt futtig i jämförelse med det som många utomeuropeiskt födda behövt genomleva i sina hemländer, innan de i hopp om ett bättre liv bestämde sig för att fly till Sverige. Det här vittnar också ett par arbetsgivare om. De har upplevt att den psykiska ohälsan är högre hos de utomeuropeiskt födda, än övrig personal. I synnerhet hos de yngre.

Hur stort det här problemet är, det är svårt att veta. Eftersom arbetsgivare upplever dels ett språkhinder, men också ett kulturhinder, kan det finnas ett större dolt problem som vi inte ser. Det kan vara så, att vi bara ser problemen ur ett annat perspektiv. En hög sjukfrånvaro kan tolkas som ovilja att arbeta. Tystnad på arbetet kan tolkas som ett språkhinder. Dock finns det en upplevelse av psykisk ohälsa hos ett par av arbetsgivarna, där de lyckats se bakom övriga hinder.

Arbetsgivarnas upplevelse är att det finns en stor oro för familjen. Många har flytt från sina hemländer och lämnat föräldrar, syskon och andra närstående bakom sig i ett krigshärjat område. De lever med ständig rädsla för att något ska hända dem något. Det finns även en enorm saknad som många av oss har svårt att föreställa sig. Tänk att inte få träffa sina föräldrar, syskon eller i vissa fall sina barn under flera år. Dessutom med risken att aldrig mer få träffa varandra. Den ovissheten blir en enorm påfrestning.

Till den upplevelsen finns många obearbetade trauman från ett krig och en flykt. Dessa upplevelser varierar naturligtvis, men att behöva lämna sitt hemland och sin trygghet bör i många fall kosta på den psykiska hälsan.

Under projektet Arbetsplatsambassadörsutbildningen¹³ gjorde varje deltagande företag en klimatanalys på sin arbetsplats. Drygt femtio blekingska arbetsplatser ingick och hundratals anställda deltog. En av frågorna kretsade kring om arbetsplatsen upplevdes som bra på att upptäcka och förebygga ohälsa. Det här var en fråga som majoriteten av företagen fick lågt betyg på (instämmer delvis och instämmer inte alls). Läger vi till aspekten med språk- och kulturhindren som arbetsgivare upplever, är det ingen vild gissning i att vi har svårt att upptäcka den psykiska ohälsan hos utomeuropeiskt födda.

En av arbetsgivarna upplevde också att kunskapen behövde stärkas kring detta. Vilka stöd finns att få? Vart ska man vända sig? Hur fungerar de insatser som finns? Det här gällde både kunskapen hos de utomeuropeiskt födda i sig, men också hos arbetsgivaren. Det behöver finnas en kunskap att kunna hänvisa personer till rätt instans. För arbetsgivarna har svårt att klara detta på egen hand, det krävs andra samhällsinsatser för det.

¹³ Rapportskrivaren arbetade i projektet och hade ansvar för sammanställningen, men p.g.a. överenskommelse med företagen kan inte resultaten redovisas i sin helhet.

Möjligheter

Vi ska inte bara fokusera på hindren. Det går inte att blunda för att arbetsgivare upplever hinder att anställa utomeuropeiskt födda, men så gott som alla intervjuade är positivt inställda till att göra mer. Flera arbetsgivare upplever också att den ökade mångfalden i arbetsgruppen gör en positiv skillnad.

Arbetsgivare som anställt utomeuropeiskt födda vittnar om mjuka kompetenser som de inte visste att de efterfrågade, men som de i efterhand verkligen uppskattar. Flera arbetsgivare vittnar om anställda med extrem lojalitet, hög arbetsmoral, vänlighet och stor tacksamhet. Mjuka kompetenser som vi idag sällan ser i jobbbannonserna, men som de flesta gillar.

Det finns också en aspekt som ofta bortses. Ingen arbetsgivare säger det rakt ut, men det lyser igenom i det de säger. Vi återgår kort till Sällskapsresan. Stig-Helmer Olsson är väl urtypen för en underdog. Han är inte Gösta Angerud som är en bufflig och egocentrerad affärsman. Vi gläds i slutet av Sällskapsresan när Stig-Helmer hittar de insmugglade pengarna och drar till Rio. Vi uppskattar det mer än att Gösta ska spendera dem på sin bungalow. Vi älskar underdogs. Hela filmindustrin har byggts på personer som kämpar mot alla odds och blir hjältar. Det finns inbyggt i oss att tycka om det.

Det är lika mycket sant på bioduken som i verkligheten. Vi gläds lika mycket åt den som kämpar sig fram där, speciellt om vi får vara en del av framgångssagan. Det märks hos de som intervjuats att det finns en genuin glädje att ha gett någon chansen. Där de sett personen växa och få blomma ut. Speciellt i de fall när personen har en lite längre startsträcka, vilket de flesta utomeuropeiskt födda har. Det skapas helt enkelt en ökad glädje att ge människor en chans. Högst troligt ger det också en ytterligare känsla av tillfredsställelse av att veta att den insatsen bidrar till ett bättre samhälle. För varje person som inkluderas på arbetsmarknaden, gör att en person mindre behöver befinna sig i utanförskap. Det leder till att en familj får ökad ekonomisk trygghet och andra positiva aspekter. Det skapar glädje och det kan vi inte få för mycket av.

Utomeuropeiskt föddas egna upplevda hinder

Samtidigt som blekingska arbetsgivare har intervjuats, har också utomeuropeiskt födda i Blekinge fått göra en intervju som matats in i ett enkätformulär. En del av frågorna kretsar kring deras upplevda hinder att komma in på svensk arbetsmarknad.¹⁴

På frågan ”Tror du att det svenska språket är viktigt för dina möjligheter att få ett arbete?” har samtliga tillfrågade svarat ja. På frågan ”Vilka hinder ser du för att få ett arbete i Sverige?” återkommer det svenska språket i en stor del av fallen. Det finns en stor samstämmighet mellan arbetsgivare och arbetssökande kring att språket är ett stort hinder. Däremot återkommer också körkort och utbildning som svar på den frågan. Av de arbetsgivare som har intervjuats har endast en person nämnt körkort som en viktig faktor, men det var för att det gällde ett chaufförsjobb. Kanske att arbetsgivarna inte tänkte på det, eller så är det inget större hinder i deras värld. Så länge de anställda kan ta sig till jobbet, såklart.

Faktumet att utrikesfödda ser utbildning, eller snarare bristen på utbildning, som ett hinder verkar heller inte matcha arbetsgivarnas upplevda hinder. Istället anses ofta rätt attityd eller rätt mjuka kompetenser vara ett större hinder. I Företagarnas rapport ”Det är attityden dumbom”¹⁵ visar det sig att i Sydsvrige upplever 74 % av arbetsgivarna att det är svårt att hitta personer med rätt egenskaper och attityd. Däremot upplever bara 50 % att det finns svårigheter att hitta personer med rätt utbildningsbakgrund. Av de tillfrågade

¹⁴ För fulla intervju svar finns en sammanställning här

https://drive.google.com/file/d/1vaqCxKqEg1yqxVT3z8pkH6NX5RWc_x6/view?usp=sharing

¹⁵ <https://www.foretagarna.se/contentassets/a8bcb31d16cc4bc999084b9115b6a56e/det-ar-attityden-dumbom-riks-nov-2016.pdf>

utomeuropeiskt födda svarar dessutom 57 % att de har motsvarande gymnasial utbildning eller högre, vilket är fullt tillräcklig utbildning för de flesta av de intervjuade arbetsgivarnas behov. Vi kan inte bortse från de 24 % som säger sig ha kortare än nio års grundskola eller helt saknar utbildning. Här finns det en grupp där bristen på utbildning är ett hinder, på flera olika plan.

En fråga i intervjuerna handlar om skillnaden mellan att arbeta i Sverige och i sitt hemland. Den är inte direkt kopplad till utomeuropeiskt föddas upplevda hinder. Svaren berättar ändå om den kulturella skillnaden på arbetsplatser som arbetsgivarna ser som ett hinder. Några har svarat att i Sverige är chefen mer som en kollega, att vi är mindre hierarkiska och att den anställda har mycket mer rättigheter. Samtidigt som några anser att det är krångligare i Sverige, att vi är tydligare med arbetstider och att vi är mer organiserade. Precis den paradox som beskrevs i arbetsgivares upplevda hinder kring kulturen.

Analys och konkreta åtgärder

Det vore naivt att tro att utomeuropeiskt föddas etablering på arbetsmarknaden har en enkel lösning. Det är en komplex fråga med flera olika åtgärder, som behöver ändras på flera nivåer. Exempelvis är det som upplevs som det största hindret, språket, en fråga som handlar om individens förmåga, vårt samhälles förmåga att pedagogiskt lära ut språket och i slutet allas ansvar att se till att utomeuropeiskt födda får möjlighet att öva sin svenska. Individer har helt olika förutsättningar att lära sig språket. Utbildningsnivån från hemlandet är högst varierande. Det finns de som saknar skolgång, till de som har flera år på universitet. Det skiljer en hel del i deras förutsättningar att ta till sig det svenska språket. Det handlar också om individens vilja att ständigt lära sig mer. Arbetsgivare vittnar om att de utomeuropeiskt födda som kombinerat jobb och studier har haft bäst språkutveckling. Därför verkar den kombinationen vara en nyckel till att lyckas. Däremot är det svårt att få ett arbete utan att ha nått en viss språknivå. Vilket gör att vi hamnar i ett moment-22. För att lösa det hamnar vi i den krassa verkligheten. Det handlar i grunden om tid och pengar.

Tid och pengar

Arbetsgivares möjlighet till att anställa utomeuropeiskt födda kan i grunden filtreras ner till två delar, tid och pengar. Så gott som alla intervjuade arbetsgivare är positiva till att anställa utomeuropeiskt födda. Samtidigt vet de att det kommer med en prislapp. Det här handlar inte bara om utomeuropeiskt födda, utan alla människor som upplevs ha någon typ av hinder. Anställer en arbetsgivare någon som inte har språket på en tillräckligt hög nivå, kommer de behöva lägga mer tid på den personen för att handleda och utveckla denne. Personen kommer dessutom inte prestera på 100 % från början, utan kommer ha en lägre produktionstakt. För att arbetsgivaren ska göra en sådan anställning krävs det framförallt ekonomiskt stöd som kompensation. Ekonomiskt stöd för handledning och ekonomiskt stöd för produktionsbortfall.

Samtidigt är tidsaspekten viktig. En sak som saknas i dagens moderna organisationer är det som på engelska kallas organizational slack. Det kan enklast beskrivas som en sorts planerad dödtid, där det finns ett utrymme för allt annat än det som tar upp våra arbetsdagar. Googles upplägg där anställda får använda 20 % av sin arbetstid för att utveckla sina idéer skulle räknas inom detta. Reflektionstid, spontan kompetensutveckling och andra icke direkt värdeskapande aktiviteter kan räknas in här. Att anställa personer med någon typ av hinder kräver också någon typ av organizational slack. För det kräver att tid avsätts för handledning, mer uppföljningar och andra insatser för att få det att fungera. Den här typen av tid finns inte på de flesta arbetsplatser. En av de intervjuade arbetsgivarna har personalansvar för kring 40 personer. Till det tillkommer en massa andra arbetsuppgifter. Den bågaren är full. Även med all välvilja i världen kommer en anställd till,

som dessutom har någon typ av begränsning, göra att bägaren rinner över. Då väljs hellre den enkla vägen och inte anställa.

Kan det verkligen vara så illa? Finns det inte enkla jobb som inte kräver handledning eller språket? Nej, i stort sett finns inte den typen av tjänster längre. Däremot finns det möjlighet att skapa den typen av tjänster igen. Mer om det finns att läsa om i bilaga 3.

Nästantill alla organisationer som deltagit har tjänster som inte kräver någon högre utbildning, men även de tjänsterna består av flera olika moment som kräver kommunikations- och samarbetsförmåga. I vissa av organisationerna är kommunikationsförmågan helt avgörande för att klara jobbet. Det är den viktigaste mjuka kompetensen för att kunna tillfredsställa kundbehoven. Det krävs mycket för att anställa en person idag som inte kan kommunicera eller förstår kulturen och tro att det ska fungera utan extra insatser. Både i privat, ideell eller offentlig sektor.

Det offentliga har dock ett särskilt ansvar att ta. Här finns stora arbetsgivare som ska arbeta för samhällets bästa. Därför kan de behöva göra mer. I rapporten Bredda Ungas Arbetsmarknad förs konkreta förslag fram kring hur i första hand kommuner kan bredda sitt tankesätt kring anställande av personer långt ifrån arbetsmarknaden. De åtgärder som föreslås i den hittas i bilaga 3 och är i lika stor grad applicerbara för gruppen utomeuropeiskt födda.

Det största hindret handlar alltså i grunden om brist på tid och ekonomisk kompensation för att våga plocka in någon som inte presterar 100 % från dag ett. Arbetsgivare behöver en riskpremie. De flesta arbetsgivarna anser sig ha hyfsad koll på de ersättningar och bidrag som finns från Arbetsförmedlingen, men upplever det svårt att hänga med eftersom de ständigt förändras. Det gör det svårt att veta vilken typ av ersättning som går ut beroende på vilken typ av person som anställs. Några nämner också Arbetsförmedlingens omorganisation som ett bekymmer. Det är svårare att få kontakt med lokala representanter och de arbets sökandes handläggare är mer otillgängliga än tidigare. Vilket blir ytterligare hinder på vägen. Arbetsgivaren behöver lägga onödig tid på att sy ihop anställningar och tid är en bristvara.

Handledarutbildning

En av frågorna som ställts till intervjupersonerna handlar om handledarutbildning. Skulle det hjälpa arbetsgivaren att våga anställa fler utomeuropeiskt födda om det utbildades handledare på företaget som kunde vara stöd i början för den nyanställda? En klar majoritet svarar ja på den frågan, beroende på vad utbildningen skulle innehålla.

Det bör finnas vissa fördelar med att ha en utsedd handledare på företaget. Det finns dels undersökningar som visar att den som har en mentor/handledare är lyckligare i sitt jobb.¹⁶ En klar majoritet som får en handledare under sin introduktionstid upplever det också som ett sätt att lättare komma in i jobbet.¹⁷

Introduktionsprocessen på en arbetsplats är en viktig faktor i sig¹⁸, som svenska arbetsplatser överlag är för dåliga på. Den blir ännu viktigare i anställandet av utomeuropeiskt födda, då de kan behöva mer stöd kring både språk och förståelse av organisationens kultur samt regelverk.

En handledare är också en person som oftast inte är chef, utan en person i arbetsgruppen. Det kan därför vara lättare att få ett personligt förtroende för en handledare än en chef. Vilket leder till att den anställde vågar

¹⁶ <https://www.cnbc.com/2019/07/16/nine-in-10-workers-who-have-a-mentor-say-they-are-happy-in-their-jobs.html>

¹⁷ https://www.hci.org/system/files/research//files/field_content_file/2016%2520Talent%2520Pulse%2520TA.pdf

¹⁸ För en grundläggande checklista för att lyckas med introduktionen, se bilaga 4

fråga och riskera att tappa ansiktet. Handledare och nyanställd jobbar också närmare varandra vilket gör att handledaren kan ge kontinuerlig feedback i varje uppkommen situation. Det bör minska risken för misstag och missförstånd.

Det kan diskuteras vad en handledarutbildning ska innehålla och hur omfattande den ska vara. I Blekinge genomfördes under 2019 projektet Arbetsplatsambassadörsutbildningen¹⁹, med syftet att utbilda ambassadörer på företag. De fick djupare kunskap kring de ”mjuka” värdenas betydelse. Utbildningen bestod av två heldagar samt sex halvdagar med olika ämnen kring värderingar, mångfald, introduktion på arbetsplatsen och kommunikation. En handledarutbildning behöver inte vara lika omfattande, men bör innehålla delar av Arbetsplatsambassadörsutbildningens innehåll. I detta fall också specifikt riktat mot att just möta och handleda utomeuropeiskt födda.

En handledarutbildning kommer inte lösa alla problem och hinder som vi står inför när det gäller utomeuropeiskt föddas etablering på arbetsmarknaden, men det är en av pusselbitarna. Den osäkerhet som finns hos arbetsgivare kring språk- och kulturhinder kan göras lite mindre osäker genom att ha personal rustad för en bredare mångfald. Det är också en del i att få offentliga verksamheter att närma sig näringslivet. Det finns ett stort glapp mellan offentliga aktörer och privata företag när det gäller kompetensfrågor i stort och i synnerhet målgrupper som står längre från arbetsmarknaden.

En handledarutbildning bör vara en del i ett större paket. Tillsammans med en initial ekonomisk kompensation vid anställning av utomeuropeiskt födda, samt en tydlighet i samverkan med ansvarig myndighet bör handledarutbildning vara en del av paketet.

Utbilda i arbetskultur

En av frågorna som ställts i intervjuerna till utomeuropeiskt födda handlar om vad de själva anser sig behöva få bättre kunskap kring. Ett av de vanligaste svaren där handlar om att få mer kunskap om svenska arbetslagar och regler. För att kunna hantera den svenska arbetsmarknaden behöver det finnas en grundläggande kunskap om de basala rättigheterna och skyldigheterna. Samtidigt behövs det mer. Eftersom arbetsgivare upplever att förståelsen för den svenska arbetskulturen är ett hinder behöver kunskaperna kring den stärkas. I Blekinge har vi sedan flera år olika Navigatorcentrum i kommunernas regi, med insatser för att stärka arbetssökande ungdomar. Eftersom det diskuteras väldigt lite arbetsplatsrelaterade frågor i skolorna, har Navigatorcentrum fyllt en funktion genom att få ungdomar att både förstå sig själva, men också hur svenska arbetsplatser fungerar. På samma sätt behöver utomeuropeiskt födda få med sig en kunskap kring hur det fungerar på en svensk arbetsplats innan de kommer ut på en. Det kan vara allt från olika typer av regler och arbetstidssystem till fikapauser och arbetskulturfrågor. Arbetsgivarna vittnar om olika situationer där det blir små kulturkrockar och det hade enkelt kunnat undvikas med bättre kunskap om den svenska arbetsplatsen. Extra effektivt blir det om faktiska arbetsgivare kan bjudas in och berätta om sin arbetsplats. Då skapas också mötesplatser mellan arbetsgivare och utomeuropeiskt födda på ett okonstlat sätt.

Skapa mötesplatser

Mötesplatser ska inte underskattas. Något av svaren i intervjuerna bland de utomeuropeiskt födda beskrev skillnaden mellan att få jobb i hemlandet och i Sverige. I hemlandet fick de jobbet för att de kände någon, men i Sverige får man jobb för man har rätt utbildning. Det är en sanning med viss modifikation. Det är

¹⁹ <https://arbetsplatsambassadorblekinge.com/>

viktigt med utbildning, men ditt nätverk är viktigare. SCB:s senaste rekryteringsstatistik från 2019²⁰ vittnar om att ungefär 73 % av jobben förmedlas via direkta kontakter.²¹

Som utomeuropeiskt född kommer du, i de allra flesta fall, hit utan något svenskt nätverk. De svenska kontakter som skapas naturligt är med myndigheter och med läraren på SFI. Resten behöver byggas upp. Arbetsplatser hade varit ett bra sätt för att både bygga nätverk och för att träna språket. Fast eftersom språket inte har fått tränas och de flesta jobb förmedlas via nätverk, blir det här moment-22.

I Sverige har vi historiskt sett haft en väg till att bygga nätverk på, via föreningslivet. Genom föreningar har vi svenskar haft en naturlig väg att bygga nätverk. Saken är bara den att vårt föreningsliv är relativt unikt. Andra länder har inte vår typ av föreningsliv och vägen till att engagera sig i en förening är lång.

Av den anledningen behövs det mötesplatser som gör att utomeuropeiskt födda får tillgång till ett större svenskt nätverk. En av arbetsgivarna berättade att Karlskrona HK hade haft en satsning för nyinflyttade i Karlskrona (även svenskar). De hade ett antal träffar med olika aktiviteter för att de inflyttade skulle kunna lära känna nya människor. Där fanns också arbetsgivare från Karlskrona representerade på träffarna. Ett liknande upplägg hade Sölvesborgs Kommun i projektet Växa Tillsammans. Där parades en nyinflyttad sölvesborgare (från annat land) och en inbodd sölvesborgare ihop för ett ömsesidigt mentorskap. På så sätt fick den inflyttade en kontakt in i det svenska samhället och tillgång till ett svenskt nätverk.

Eftersom det inte finns naturliga mötesplatser för utomeuropeiskt födda att möta svenskar i allmänhet och svenska arbetsgivare i synnerhet behöver fler mötesplattformar utvecklas. Det ger språkträning. Det ger större kunskap om den svenska kulturen i stort. Och det ger tillgång till ett större nätverk med fler kontakter som kan leda till ett arbete.

Slutord

Stig-Helmer skulle till slut plocka av skidorna från bagagebandet. Det dröjde till den andra filmen och istället i ett dyrt Schweiz. I en ny kontext var skidorna guld värda. Allting handlar inte om de arbetssökande, utan arbetsgivarna är också en del. Vi kan aldrig begära att svenska arbetsgivare ska ta hela ansvaret för att inkludera utomeuropeiskt födda. Däremot behöver de vara en del av det. Kan vi på något sätt förflytta deras perspektiv? Kan vi få dem att se värdet i att plocka av någon från arbetslöshetens bagageband, trots att de inte har alla förutsättningar?

En organisation finns till för att skapa någon typ av värde. Ett företag ska skapa värde för sina kunder och sina ägare. En kommun eller myndighet ska skapa värde för sina medborgare. En ideell förening ska ofta skapa värde genom glädje för sina medlemmar. Alla organisationer har i grunden syftet att skapa värde. Kan vi ha det som utgångspunkt, kan vi kanske börja förflytta kontexten och perspektiven. Kan vi få organisationer att modifiera sin syn på värdeskapande? Kan vi få dem att se den stora vinsten med att våga anställa utomeuropeiskt födda? För i slutändan vinner alla på det. Arbetsplatser vinner på mångfald. Individer vinner på att få en inkomst. Vårt samhälle vinner på att få någon att gå från utanförskap till inkludering. Kan det värdet göras konkret och synligt, finns det alla möjligheter att förändra perspektiven hos svenska arbetsgivare.

²⁰ <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/tabell-och-diagram/flodesdata--overgangar-mellan-olika-arbetsmarknadstillstand/rekryteringstabeller-aku-1574-ar-ar-tillaggstabeller/>

²¹ anhöriga/vänner/bekanta, arbetsgivaren kontaktade arbetssökanden, arbetssökande kontaktade arbetsgivaren

Fast vi behöver ge arbetsgivare rätt förutsättningar. Vi behöver se till att de som står tillgängliga på arbetsmarknaden kan kommunicera. Vi behöver se till att de förstår den svenska arbetsplatsen. Efter det kan vi med små ekonomiska incitament och andra enklare insatser börja förändra perspektiven. För det handlar inte om fördomar eller ovilja. Arbetsgivare vill göra mer, men deras verklighet är pressad och då väljs den enkla vägen. Då väljs gamla perspektiv och att göra det som är lättast i stunden, trots att de vet att långsiktigt skulle världen bli mycket rikare av att tänka nytt.

Stig-Helmer vågade utmana sig själv. Han var modig nog att flyga och att ständigt utmana sina egna begränsningar. Förhoppningsvis kan svenska arbetsgivare våga utmana sig själva i den här frågan, bara de får rätt stöd längs vägen. Den vägen är brokig och komplex, men helt nödvändig att vandra för att vi ska lyckas inkludera fler.

Bilaga 1 - Intervjuade personer

Alfred Appelros, VD, Get Social, Olofström

Anna Holmberg, Biträdande rektor, LKC/Verköskolan, Karlskrona Kommun (tidigare chef för Integrationscentrum Karlskrona Kommun)

Anna-Karin Bengtsson, Vice VD och HR-ansvarig, Safeman AB, Olofström (tidigare chef för Arbetsmarknadsenheten i Sölvesborgs Kommun)

Carina Turesson, Konsultchef, Lernia Bemanning, Karlskrona

Fredrik Belfrage, Enhetschef för fritidsgårdarna, Sölvesborgs Kommun (tidigare ansvarig för olika inkluderingsprojekt)

Ida Henrysson, Ägare, Subway Karlskrona och Dajas Gym, Karlskrona

Janina Lundblad, Uppdragsansvarig, Noa Personlig Assistans AB, Sölvesborg

Kamilla Larsen, HR-partner, Orbit One AB, Ronneby

Kristian Olsson, Klubbchef, Sölvesborgs Golfklubb

Victoria Milå, HR Service Manager, Roxtec International AB, Karlskrona

Bilaga 2 - Intervjufrågor

1. Berätta kort om företagets/organisationens verksamhet
2. Vilka mjuka kompetenser efterfrågas hos den personal ni anställer?
3. Har ni anställt nyanlända personer i verksamheten?
4. Om ja, hur har det fungerat? Finns det något speciellt ni har behövt tänka på?
5. Om nej, av vilka anledningar?
6. Vad ser ni idag som de största hindren för att anställa nyanlända?
7. Vad skulle offentliga verksamheter, exempelvis Arbetsförmedlingen/Kommun behöva göra annorlunda för att minska de hindren?
8. Vad behöver individen göra annorlunda?
9. Vad skulle ni behöva för stöd/hjälp för att i framtiden kunna anställa fler nyanlända?
10. Skulle utbildning av handledare på företaget skapa bättre förutsättningar för att anställa fler nyanlända?
11. Hur väl känner ni till de ersättningar och stöd som Arbetsförmedlingen kan erbjuda om ni anställer en person från målgruppen? Om sådan anställning gjorts, vilken erfarenheter har ni upplevt?
12. Skulle ni vara intresserade av att delta i "runda bords"-samtal för att vidare diskutera vad som behöver förändras och hur vi gör det, i syfte att kunna inkludera fler?

Bilaga 3 - Hur kan kommunerna skapa fler jobb för personer långt ifrån arbetsmarknaden?

(Utdrag ur rapporten Bredda Ungas Arbetsmarknad) 22

I denna rapport omtalas flera gånger den förstudie som gjorts kring hur vi i Blekinge kan bredda ungas arbetsmarknad. Nedan finns flera av de insatser som föreslogs i den, med speciell inriktning på kommunala tjänster. Det offentliga har ett extra ansvar i dessa frågor och kan behöva ta ett större ansvar. Inte minst för att föregå med gott exempel. Kommunen är i de allra flesta fall den största arbetsgivaren och tar inte de ett större ansvar, då är det svårt att begära att det privata näringslivet eller den ideella sektorn ska göra det. Texten nedan är ett rent utdrag från Bredda Ungas Arbetsmarknad och av den anledningen är det fokus på unga. Det går i de allra flesta fall att applicera dessa insatser också på gruppen utomeuropeiskt födda.

Nya tjänster

Kommunen har ett stort ansvar för att skapa fler jobb för unga. De har ett speciellt ansvar och de är dessutom i de flesta fall den största arbetsgivaren på orten. I Blekinge görs då och då satsningar för att anställa unga i utanförskap, men det finns inget strukturerat arbete. Det blir enskilda insatser som hjälper enstaka individer. Samtidigt kan vi se att de insatserna faktiskt gör skillnad för individen. De kommer i hög grad vidare efter en anställning i kommunen. Vi behöver hitta mer strukturerade former för det här arbetet för att lyckas.

Det som har kommit fram i många intervjuer är att återinföra typer av tjänster som har försvunnit, men som inte kräver högre utbildning. Vi ser stora behov av personal inom både förskola, skola, vård och parkförvaltningar. Det är brist på exempelvis undersköterskor. Samtidigt har kommunerna plockat bort vårdbiträdestjänster. Det betyder att undersköterskorna idag utför även de arbetsuppgifter som vårdbiträden tidigare gjorde. Kvalificerad personal utför alltså uppgifter som skulle göras billigare av andra personer. Samtidigt som det då är brist på utbildad personal. Här finns det en stor möjlighet att genomlys verksamheterna i kommunen. Vad gör undersköterskorna idag som skulle kunna göras av annan personal? Det i sin tur leder till att ett antal områden identifieras som skulle kunna göras av vårdbiträden. Samtidigt som undersköterskorna får arbeta mer med de uppgifter som de är kvalificerade för.

Det här gäller inte bara undersköterskor. Vi kan se samma sak på flera områden. Vi har lärarbrist, samtidigt som lärare säkerligen får lägga en del av sin arbetstid som hade kunnat utföras av annan personal, till en billigare ersättning. Varför måste vi ha socionomer som handlägger ekonomiskt bistånd? Själva handläggningen skulle säkerligen göras bättre av mer administrativ personal, så att socionomkompetensen kunde användas till att hjälpa människor istället för att till stor del administrera biståndsbetalningar.

I sommar har det brutit ut stora diskussioner kring skötsel av grönområden i en av kommunerna. Det anmärks på ogräs, dåligt skötta stränder och mycket mer. Detta trots att befintlig personal sliter för fullt. Här finns det också en stor potential att utöka antalet tjänster och rikta dem till ungdomar som står utanför arbetsmarknaden. Kommunen ansvarar för enorma arealer och det är nästintill omöjligt att hinna med allt.

²² Länk till hela digitala versionen av Bredda Ungas Arbetsmarknad är https://drive.google.com/file/d/1TxCezS9g_F70m_f8ncrzBdRSlja9lvpB/view?usp=sharing

Det är ständigt prioriteringar och vissa delar blir inte gjorda. Här finns det massor av arbeten som skulle kunna utföras av ungdomar. Skräpplockning, ogräsrensande, gräsklippning, strandrensning och annat som gör våra kommunala miljöer bättre, samtidigt som vi får färre arbetslösa ungdomar.

I Olofströms Kommun finns det en servicegrupp. En grupp som arbetar med servicen till de äldre. De som hjälper till med handling, en fika mm. som gör de äldres vardag lite bättre och som inte hinns med av annan personal. Samma initiativ görs nu i Sölvesborg, fast på frivillig basis. Här finns också en bra möjlighet till ett arbetsmarknadsinitiativ i kommunerna. Vi har många ungdomar som går arbetslösa, som skulle kunna ha den här typen av arbetsuppgift som en anställning, likt det som finns i Olofström. Dels skulle det då underlätta för ordinarie personal, så att de kan koncentrera sig på mer kvalificerade uppgifter. Dels så sätter det guldkant på de äldres vardag, de får en social kontakt som de kanske annars saknar. Samtidigt som ungdomen får en meningsfull sysselsättning, en inblick i vårddyrket och framförallt så får vi ett utbyte mellan generationer som bryter ner fördomar mm. I projektet har studiebesök gjorts på företaget Ung Omsorg som tillhandahåller den här typen av tjänster och som skulle kunna vara ett annat alternativ att använda sig av. Deras upplägg är sådant att de anställer högstadiungdomar, som på helgerna arrangerar aktiviteter på äldreboenden. Idag är det väldigt mycket tuffare att få det första extrajobbet. Reklamutdelning har blivit något många vuxna ägnar sig åt för att dryga ut kassan. Sälja tidningar är inte heller en framtidsbransch. Många andra jobb kräver 16-årsgräns. Som högstadielev har möjligheten till att tjäna sina egna pengar blivit kraftigt begränsade. Utifrån det perspektivet skulle Ung omsorgs tjänster kunna vara ett bra alternativ för att skapa fler möjligheter för ungdomar att få sitt första jobb. Det har också visat sig i deras uppföljningar att fler ungdomar väljer att läsa vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet. Det blir alltså också en bra rekryteringskälla till gymnasieskolor och för att säkra framtidens personal. Fördelen med Ung Omsorg är att det finns ett utarbetat koncept och lite extraarbete för kommunen, däremot minskar valfriheten kring vilka som erbjuds tjänsterna.

Rekryteringsstrategi

Upplevelsen i flera av kommunerna är att det saknas en klar rekryteringsstrategi och också klara karriärvägar. Vi tar gärna in chefer utifrån, istället för att rekrytera unga människor som får jobba sig uppåt inom organisationen. Ofta så pendlar cheferna en bra bit och blir inte speciellt långvariga inom verksamheten. Skulle kommunerna ha en strategi där människor som rekryteras in i organisationen finns med i en större plan så skulle det kunna göra en skillnad. Där vi redan från början kan identifiera framtida ledare, som har möjlighet att ta över verksamheter på sikt. Det skulle också göra kommunen attraktivare som arbetsgivare för unga människor. Det blir tydligt för den anställde vilka vägar som finns framåt. En av våra största framtida utmaningar är att hitta bra ledare inom offentlig sektor. Vi behöver ha tydliga rekryteringsstrategier för att möta upp den utmaningen. Börjar vi rekrytera mer internt, då flyttar sig människor uppåt i kedjan vilket leder till att det öppnar upp plats längre ner för nya unga människor. Vi skulle kunna kalla det som en kommunal IKEA-strategi. IKEA är väldigt duktiga på detta och rekryterar ofta in unga människor i kundtjänst, på lagret eller i varuhuset. De får sedan sakta, men säkert arbeta sig uppåt i organisationen. Vad hindrar våra kommuner för att arbeta på liknande sätt? Deras strategi har varit extremt framgångsrik, det kan den bli i kommunerna också om vi hittar rätt förutsättningar för det.

Föreningspooler

SISU Idrottsutbildarna och Blekinge Idrottsförbund har under 2017 haft ett spännande projekt med en föreningspool där personer som står långt ifrån arbetsmarknaden fått en anställning. Gruppen har sedan åkt

runt till föreningar i Blekinge för att hjälpa dem vid evenemang, skötsel och annat. Det här är något som skulle kunna göras i större skala och i kommunal regi.

Varje kommun vill ha ett rikt föreningsliv. Det skapar mycket mervärden för kommuner. Det ökar attraktiviteten för att bosätta sig, det gör att ungdomar får meningsfulla aktiviteter, framgångsrika föreningar ger marknadsföring och en massa annat positivt.

Som individer blir vi dessutom lyckligare av att vara aktiv i föreningar, det ökar också, enligt studier, våra chanser att få ett jobb om vi är föreningsaktiva. Ett bra föreningsliv kan alltså bidra till att fler i utanförskap hamnar i innanförskap.

Problemet som många föreningar kan uppleva är tiden. Det kräver mycket ideellt engagemang för att driva en förening och det engagemanget minskar stadigt. Många föreningar får stöd av kommunen och kan anställa en person på del- eller heltid med någon form av anställningsstöd. I större föreningar är det inget större problem, där finns det ofta fler anställda och någon som är operativt ansvarig. Däremot i mindre föreningar kan det bli så att den anställde skall arbetsledas av en ideell kraft. Den anställde har ofta någon typ av svårighet med sig och kan behöva en hel del handledning och styrning. Vilket gör att det ofta uppstår problem, för den ideelle kan inte handleda så mycket som krävs. Det leder i sin tur till att arbetsuppgifter inte blir gjorda, konflikter uppstår mm.

En annan aspekt är också att den anställde blir ensam. En av de viktigaste faktorerna för välmående är samhörighet med andra. Där föreningslivet å ena sidan är fantastiska på att skapa på kvällar och helger, skapar ensamhet för den anställde som sköter anläggningen isolerad på dagtid. Vilket bidrar till en eventuellt tidigare problematik och fortsatt känsla av utanförskap.

Det SISU/BIF har gjort är jättebra på många sätt, men de kan inte täcka alla föreningar och de har bara uppdrag till idrottsföreningar. Här skulle kommunerna kunna ta ett större ansvar och samtidigt få många positiva effekter genom att skapa sina egna föreningslag. De flesta kommunerna i Blekinge har olika naturvårdslag, servicelag mm. Här finns det en stor möjlighet att bredda det till även föreningslag. Där en grupp personer som står utanför arbetsmarknaden får en arbetsmarknadsanställning och ingår i teamet. Det anställs en handledare som handleder teamet, organiserar uppdragen och sköter det administrativa runtomkring.

Det här skulle skapa stora fördelar för föreningen som slipper arbetsleda, minska administrationen, få möjlighet till fler händer och kanske också lite mer specialkompetens. Det finns stora fördelar också för individen som får vara del av ett arbetslag, får daglig handledning och en anställning. Ett föreningslag ger också möjlighet att koppla några extra praktikplatser till laget, vilket gör att det kan bredda kommunens utbud av arbetsmarknadsinsatser. Allt detta till en relativt låg kostnad.

Vad behöver utvecklas i samverkan och system mellan kommuner och Arbetsförmedling för att underlätta att fler ungdomsjobb skapas inom kommunal verksamhet?

Överlag upplevs samarbetet mellan kommun och Arbetsförmedlingen bra i Blekinge. Det finns en gemensam vilja och ambition att göra skillnad. Sedan finns det enskilda individer som upplevs motsträviga i samverkan. Det som framförs mer återkommande är Arbetsförmedlingens system och att insatserna inte riktas till rätt personer, inte är flexibla eller upplevs krångliga. Det här är ingen regional angelägenhet, det är en nationell och upplevs som väl känd från både kommun och Arbetsförmedling sedan tidigare.

Det som skulle kunna göra den stora skillnaden för att en satsning kring ungdomsjobb skall bli lyckad är transparens och nära samarbete. Kommunen har möjlighet att skapa jobben, kommunen har också via sina Navigatorcentrum mer riktade resurser mot ungdomarna. Här behöver Arbetsförmedlingen släppa in kommunerna närmare de sökande, exempelvis att kommunerna tar över ansvaret att selektera vilka ungdomar

som skall kallas till ungdomsjobben. Att kommunal personal får göra redan den första gallringen. Det här är en fråga i gråzonen vad gäller sekretessförfarande, men eftersom det också gäller rekrytering av ungdomar, bör sökandepresentationer kunna överlämnas.

Vi har gång på gång sett att den målgruppen som står utanför arbetsmarknaden idag står relativt långt ifrån densamma. Genom att ge kommunen, med mer personella resurser mot ungdomar, mer ansvar kan också andra insatser presenteras för ungdomarna. Exempelvis kortare utbildningar likt Morot, Fyra Nyanser av Svensson och Motivationskurser som de olika kommunerna erbjuder. Det skulle kunna vara ett första steg mot en anställning och det bör finnas underlag till att fylla dessa grupper, men något hindrar. Med större ansvar för kommunen kring rekryteringen till ungdomsjobben skulle också fler ungdomar få möjlighet till fördjupad hjälp. Det gör det också lättare för Navigatorcentrums personal att kartlägga vilken typ av ungdomsjobb som skulle passa.

En viktig aspekt som berör samverkan är ett perspektivskifte. Inom kommunala verksamheter har vi ofta sett att vi utgått från den arbetsmarknadsanställning som är billigast på kort sikt för kommunen, vilket ibland leder till en kortsiktig lösning där individen efter anställningen inte hamnar innanför trygghetssystemen, dvs. de har inte rätt till A-kassa. I handlingsplanen har mycket utgått från Stockholm Stads sätt att arbeta med ungdomsjobb och en viktig formulering hos dem är, att anställning med stöd ska ske utifrån det som är bäst för individen. Detta minskar stressen för individen och skapar förutsättningar för att kunna skapa en hållbarare och långsiktigare lösning.

Handlingsplan och tre konkreta åtgärder

Skapa nya jobb utan krav på utbildning

Ser vi på den målgruppsanalys som gjorts i Blekinge kring unga i utanförskap får vi en tydlig bild av att den grupp som idag inte klarar etablera sig på arbetsmarknaden har ett eller flera hinder för att ta sig in. Det finns en typ av inlärld hjälplöshet som gör att ungdomarna många gånger inte ser sin egen roll eller sitt eget ansvar. De ser inte hur de ska kunna bryta sitt utanförskap och har därför gett upp. De söker inga jobb. Här gör Navigatorcentrum viktiga insatser för att stärka dessa ungdomar, men de behöver också möjligheten att få ett steg in på arbetsmarknaden under trygga förhållanden för att kunna växa och ta steg vidare. Här kan vi som offentliga aktörer aldrig begära att näringslivet skall ta det ansvaret, om vi själva inte börjar ta ansvaret. Det görs mycket bra i kommunal verksamhet för ungdomar. Alla kommuner erbjuder ungdomar feriejobb vilket är ett jätteviktigt första steg in på arbetsmarknaden. I några kommuner görs det jobbsatningar där en del ungdomar anställs. Fast det räcker inte för att lösa problematiken för unga på lång sikt. Vi behöver göra mer.

Kommunerna behöver göra en genomlysning av sina verksamheter, var finns det möjlighet att skapa nya jobb och samtidigt skapa en mer kostnadseffektiv verksamhet, för det här kan gå hand i hand. Ett exempel är hämtat från Trelleborgs sjukhus. Bristen på sjuksköterskor i Sverige är stor. Samtidigt som de många gånger får utföra arbetsuppgifter som personal med lägre utbildning skulle kunna göra. I Trelleborg lade man över mycket av vårdplanering och liknande på undersköterskorna, vilket frigjorde tid för sjuksköterskorna att utföra uppgifter endast de hade behörighet till. Verksamheten blev mer kostnadseffektiv och det blev bättre för patienterna eftersom undersköterskorna oftare hade en mycket närmare relation till patienten. Precis på samma sätt behöver vi titta på kommunal verksamhet. Vi har flera områden där det råder brist på kvalificerad personal, där det skulle bli kostnadseffektivare att ta in kvalificerad personal som utför vissa uppgifter så att vi använder resurserna på bästa sätt.

Kommunen har brist på undersköterskor, samtidigt som vårdbiträde har försvunnit som yrke. Här är ett område där verksamhetschefer och enhetschefer bör göra en översyn om det går att göra om i arbetsuppgifter för att gynna alla parter samtidigt som det finns en öppning att skapa fler jobb till unga. Samma sak gäller i skolan där det finns akut brist på utbildade lärare. Finns det arbetsuppgifter hos lärare som annan personal skulle kunna göra? Karlshamns kommun har haft ett lyckat exempel i sitt arbete med elevstödare, som gör att det blir fler vuxna in i skolan som ett stöd till eleverna.

Rent konkret behövs följande göras:

- Ett politiskt beslut om att skapa fler jobb för unga.
- Överenskommelser och samarbete med berörda fackförbund.
- Ge uppdrag till verksamhetschefer att göra översyn om hur verksamheten kan anpassas för att skapa fler arbetstillfällen.
- Arbetsmarknadschefer tillsammans med personalkontoret tar ansvar för att sammanställa översynen och identifiera var behoven och möjligheten är störst för att skapa platser.
- Lista med arbetsplatser och arbetsbeskrivningar tas fram.
- Arbetsförmedlingen kopplas in i samarbete med de lokala Navigatorcentrumen för att hitta rätt personer att fylla tjänsterna.
- Matchade personer intervjuas av verksamheterna och personal från Navigatorcentrum.
- Ettårigt anställningsavtal skrivs och stöd från AF rekvideras.
- Anställning påbörjas

Det finns fyra saker som kommit fram i intervjuer som anses viktigt för att ett sådant här upplägg skall lyckas. Det första är att ungdomarna som anställs får hjälp och utbildning under anställningen. Att de får kunskaper i livskunskap, jobbsök osv. Detta tillhandahålls av Navigatorcentrum och omfattning bör vara åtminstone en dag varannan vecka.

Det andra är att det finns en tydlighet till verksamheten och ungdomen. Det behövs en tydlig ansvarsfördelning och att verksamheten känner sig trygg att Arbetsmarknadsenhet eller Navigatorcentrum finns där som stöd om det skulle strula. På samma sätt som ungdomen känner den tryggheten.

Det tredje är att i de fall där det fungerar väldigt bra finns en möjlighet till vidare anställning. Det måste finnas möjlighet för ungdomar som tar ansvar och gillar sitt arbete att få fortsätta. Arbetsuppgifterna finns där och det behöver avsättas vissa medel för att det skall vara möjligt att göra sådana lösningar.

Det fjärde är löpande intag. I flera kommuner görs då och då jobbsatsningar. Det anställs ett antal personer på ett bräde och som kommer ut i verksamheten. Det här sätter onödigt mycket press på systemet. Dels så blir arbetsbelastningen för de som ska placera hög under perioder. Det blir också mycket svårare att identifiera rätt personer till rätt verksamhet. Med löpande intag så finns det större möjlighet för Arbetsförmedlingen att hitta precis rätt person till rätt tjänst. Det förhindrar också att ungdomar behöver vänta för att få ta steget in på arbetsmarknaden. Och tid är en viktig faktor, ju längre tid en ungdom går arbetslös, desto större risk att de fastnar i utanförskap. Löpande intag kräver också att det blir en permanent post i de kommunala budgetarna. Vi kommer ifrån de enstaka satsningar som görs då och då, till att det blir en naturlig del av kommunens verksamhet.

Varje kommun är sin egen, det kommer behöva skapas lokala förutsättningar för arbetet. Däremot så behöver vi titta bredare i samverkan. Arbetsförmedlingen måste få fria händer att plocka fram ungdomar från de andra kommunerna som matchar tjänsten. Exempelvis skulle en ungdom från Karlshamn kunna passa perfekt för ett jobb i Ronneby. Ska vi lösa den här frågan på lång sikt och samtidigt förbättra våra verksamheter behöver prestigen och stuprören mellan kommunerna börja brytas ner.

Ett alternativ som också skulle kunna användas vid eventuella ungdomsjobb i kommunen är hämtat från Örebro. Där har ungdomar som har fått en kommunal anställning en möjlighet att under de sista tre månaderna av anställningen (12 månaders anställningar) gå ut på ett företag. Lönen betalas fortsatt av kommunen, men ungdomen får en möjlighet att visa upp sig och företagen får möjlighet att prova om ungdomen passar. Det här gör att ungdomen först får möjlighet att lära sig de viktiga grundreglerna på en arbetsplats (mer om det under delen om näringslivets roll), samtidigt som de får växa i en trygg miljö för att sedan ta steget över på den reguljära arbetsmarknaden.

Ungdomsanställningar i kommunal verksamhet

Skall vi få fler ungdomar anställda, behöver kommunen gå före. Vi kan aldrig begära att näringslivet tar det ansvaret, speciellt med den grupp som nu står utanför arbetsmarknaden. De är i behov av mer trygghet och mer stöd. Har inte kommunen tagit sitt ansvar för denna frågan, kan de aldrig begära att näringslivet gör det. Därför är en politisk viljeinriktning och tillskjutande av medel för den här frågan oerhört viktig. I rapporten finns det räkneexempel som visar på vad det skulle kosta. De är inte exakta, men ger ett bra hum om vad som behöver skjutas till, beroende på ambitionsnivå. Politiken sätter agendan och utan en klar prioritering i dessa frågor, oavsett om det är de åtgärder som föreslås i denna rapport, eller andra, kommer det inte hända något. När en politisk vilja finns, behöver de lokala fackförbunden vara med. Kommunal regionalt har tillfrågats att diskutera vad vi kan göra kring att bredda ungas arbetsmarknad, men utan respons. Samtidigt bör det vara i deras intresse att deras medlemmar får arbeta med de arbetsuppgifter de är utbildade för och att det bör leda till att statusen på flera yrken höjs. Samtidigt som det öppnar upp för fler personer som får en inblick i yrket och som kan bli nya medlemmar. Tanken är inte att minska personal, tvärtom. Tanken är att använda personalresurserna på bästa sätt.

Bifogat i rapporten finns ett förslag på lokal facklig överenskommelse, baserad på den som Stockholms Stad har för sin jobbsatsning för unga. Ett nära samarbete med facken i denna fråga är viktig. Ett bra upplägg kommer som sagt gynna både individen, deras medlemmar, kommunerna och samhället.

Det tredje steget som skulle behövas göras är en genomlysning i varje kommun, tillsammans med både personal, fack och ledning, hur ser det ut?

Vilka arbetsplatser och yrkeskategorier har brist på kvalificerad personal?

Vilka arbetsuppgifter finns det idag på arbetsplatsen?

Vilka av dessa arbetsuppgifter är kvalificerade uppgifter som kräver utbildning?

Vilka av dessa arbetsuppgifter är okvalificerade uppgifter som inte kräver utbildning?

Vilka arbetsuppgifter är okvalificerade som idag utbildad personal utför?

Hur stor del av arbetsuppgifterna är kvalificerade?

Hur stor del av arbetsuppgifterna är okvalificerade?

Utifrån det behövs det sedan kartläggas hur arbetsuppgifterna kan göras om. Vilka kvalificerade uppgifter kan personal med rätt utbildning göra mer av? Vilka okvalificerade uppgifter kan de göra mindre av, som någon annan utan rätt utbildning kan göra? Därefter behöver det kalkyleras på hur många tjänster med lägre kvalifikationskrav skulle kunna frigöras.

En del av tjänsterna kan lämpa sig som tillsvidareanställningar. En del av de andra tjänsterna kan istället passa som arbetsmarknadsanställningar.

Ungdomsjobb som arbetsmarknadsinsats

Efter en genomlysning bör ett antal nya tjänster ha identifierats, där många lämpar sig till arbetsmarknadsanställningar för unga och andra utsatta målgrupper (i den här rapporten sätter vi dock fokus på ungdomarna). Beroende på kommunens storlek kommer antalet platser variera.

Målgrupp

Ungdomsjobben riktar sig till personer som står långt från arbetsmarknaden och är mellan 16-29 år, som har behov av särskilda stödinsatser för att komma i arbete eller studier.

Personerna skall ha kontakt med Navigatorcentrum och vara:

16-19 år och ha hoppat av eller ej påbörjat gymnasiet

18-29 år och ha försörjningsstöd

20-29 år och varken arbeta eller studera

Syfte

Syftet är att bidra till en långsiktig och hållbar etablering på arbetsmarknaden för den enskilde.

Mål

Målet är att deltagaren efter avslutad insats arbetar eller studerar.

Parallella stödinsatser

Under arbetsmarknadsinsatsen kan ett antal stödinsatser ges. Dels kan förberedande aktiviteter inför anställningen behövas (praktik, introduktion på arbetsplatsen, matchning till rätt arbete, handledare med första dagarna, självkänslästärkande insatser). Det kan också behövas stöd under anställningen (coachning, löpande uppföljning, kurser och utbildningar, studie- och yrkesvägledning, arbetssökaraktiviteter). I slutet och efter anställningen kan ungdomen behöva hjälp med att hitta steget vidare till nytt jobb eller till studier, om det inte lösts under anställningsperioden.

Typer av jobb

Vilken typ av arbeten som kan vara aktuella variera beroende på den genomlysning varje kommun bör göra. Förutom det bör det finnas möjlighet till anställningar inom parkförvaltning, de kommunala bostadsbolagen, städ och kost. Det får lämnas upp till varje kommun att avgöra var lämpliga arbeten finns.

Längd på anställning

Anställningstid bör vara mellan 6-12 månader. För de över 20 år är heltid att föredra, om inte hinder föreligger. För de mellan 16-19 bör halvtid erbjudas och gärna i kombination med studier på gymnasial nivå.

Upplägg

Innan visstidsanställning:

- 1-2 veckors introduktion på Navigatorcentrum
- 4-6 veckors praktik på tänkt arbetsplats

Under kommunal visstidsanställning:

- 6-12 månaders anställning på kommunal arbetsplats

Personen får avtalsenlig lön.

Viss del av tiden bör gå till utbildnings- och självkänslöshöjande insatser. Unga mellan 16-19 år ska kunna erbjudas att studera på gymnasienivå med lön. Andra parallella stödinsatser vid behov.

Efter kommunal visstidsanställning

- 3 månaders fortsatt stöd – frivilligt och individuellt efter behov

Även de som hamnat i arbete eller påbörjat studier erbjuds stödet.

Riktlinjer

Lön

Kollektivavtalsenlig lön ska utgå under den kommunala visstidsanställningen

Handledning

Den anställde ska ha löpande arbets- och handledning på arbetsplatsen.

Facklig samverkan

Anställningarna behöver inte förhandlas lokalt med fackliga företrädare. Däremot ska arbetsplatserna underrätta lokala, berörda fackliga organisationer när det ingåtts ett avtal om visstidsanställning på avtalsområdet som omfattas av uppdraget Ungdomsjobb.

Anställningsavtal

I regel är det BEA-avtalet som tillämpas. Anställningarna skall vara tidsbegränsade och i normalfallet mellan 6 till 12 månader.

Arbetsförmedlingens Anställningsstöd

Arbetsförmedlingen ska ha fattat ett beslut om eventuellt anställningsstöd innan anställningen påbörjas. Strävan är att det för individen mest lämpliga anställningsstödet används.

Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna ska bestå av arbete som inte är budgeterat inom arbetsgivarens ordinarie verksamhet. De ska på ett tydligt sätt höja kvalitén på arbetsplatsen. Den anställde kan under arbetets gång utföra vissa ordinarie arbetsuppgifter under handledning, men det får inte leda till att det skapar undanträngningseffekter för övrig personal. Den anställde får inte vikariera vid ordinarie personals semester eller sjukfrånvaro.

Arbetstid

Arbetstiden kan vara på hel- eller deltid beroende på den anställdes förutsättningar och behov. Om arbetstiden är schemalagd anges den ordinarie arbetstiden, i arbetstidsschema eller liknande. Arbetstidslagens bestämmelser gäller (4 kap. §11 i BEA/ 4 kap. §13 BAL). Om den anställde har schemalagd arbetstid där arbete förekommer på obekväm arbetstid ska OB-tillägg utgå. Ingen övertid och därmed övertidsersättning får förekomma.

Aktiviteter på arbetstid

Anställningarna ska vara möjliga att kombinera med utbildning, särskilt prioriterat för unga som saknar gymnasiekompetens. Den anställde har rätt att på arbetstid delta i utbildning och aktiviteter som planerats i samverkan mellan den anställde, arbetsplatsen och Navigatorcentrum.

Förändra policier och kultur kring rekrytering till kommunala tjänster

Som tidigare nämnts har kommunerna mycket att förbättra kring sina rekryteringar till kommunala tjänster. Genom intervjuer med tjänstemän, politiker och sedan också tjänstemän på företag som IKEA har en tydlig bild växt fram kring hur långt efter kommunal verksamhet är i organisationstänk och rekrytering. Här behöver göras en stor förändring, både i policier, men kanske framförallt i kulturen kring rekrytering. De här båda delarna behöver gå hand i hand, för att vi på sikt skall kunna säkerställa kompetenser på högre tjänster, samtidigt som vi skapar plats för fler unga att ta steget in i kommunal verksamhet.

Det här arbetet behöver ske på flera olika plan. Dels behöver kommunerna se över hur de interna karriärvägarna ser ut och hur vi kan lyfta upp anställda med potential på högre positioner. Dels behöver kommunerna också se över den externa rekryteringen. Vad kan vi göra annorlunda för att locka fler unga? Hur skall vi tänka när vi anställer? Skall vi i första hand rekrytera internt, innan vi söker externt? De här två delarna går ihop och nedan kommer ett förslag på hur det skulle kunna se ut och som på sikt skulle ge fler unga chansen.

1. Stärk upp HR-sidan inom kommunal verksamhet

Det första som behöver ske är att stärka upp HR-avdelningarna i kommunen. Exempelvis har Sölvesborgs Kommun med 1 775 anställda²³ 5,75 tjänster, varav en tidsbegränsad, inom HR. I grunden alltså 4,75 tjänster på 1 775 anställda. I detta ligger också personalchefen och del av tjänst som jobbar med pensioner. Fast vi räknar snällt och tar med dem. Det ger 374 anställda per HR-personal. I intervju med IKEA framkom det fanns en HR-resurs på mellan 50-200 anställda beroende på uppdrag. Räknar vi med att snittet ligger mittemellan så är det en HR-resurs per 125 anställda. Det är alltså tre gånger färre anställda per HR-resurs i ett företag som IKEA, än i kommunal verksamhet.

Det första steget är alltså att stärka upp HR-avdelningarna med mer personal i kommunen. Det är en förutsättning för att kunna långsiktigt förändra rekryteringsstrategier och få ett bättre flow genom organisationen, med interna karriärvägar. Idag äts HR-personalen ofta upp med service till chefer och anställningsärenden. För lite tid finns över till att arbeta strategiskt och för att skapa attraktivare arbetsplatser. Ett riktvärde för en kommun borde vara att ha åtminstone en HR-resurs per 200 anställda. Det skulle skapa bättre förutsättningar för att arbeta strategiskt. I exemplet med Sölvesborg innebär det ungefär fyra nya tjänster inom HR, vilket löst räknat skulle öka den årliga kostnaden med ett par miljoner.

Den kostnaden får i sin tur ställas mot flera olika aspekter. En förbättrad rekryteringsstrategi bör på sikt leda till att fler väljer att jobba kvar inom kommunen, då de ser att det finns utvecklingsmöjligheter. Det bör leda till att lönerna hålls nere, eftersom kommunerna inte behöver välja dyra externa lösningar i samma utsträckning. Det bör också leda till att engagemanget och hjärtat för den egna kommunen stärks, därför att det nu finns större möjligheter för individen att ta sig framåt och känna meningsfullhet. Det här är aspekter som är väldigt svåra att sätta en siffra på, men vinsten bör vida överstiga kostnaden om det görs på ett bra sätt.

²³<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Regional-statistik/Din-kommun-i-siffror/Nyckeltal-for-regioner/?var=17259>

2. Skapa policier

Förutom att stärka upp HR-avdelningarna kommer politiker och tjänstemän behöva arbeta fram policier för både rekryteringsarbete och personalvårdsarbete.

Går vi återigen till exemplet med IKEA har varje chef och HR-resurs varje år en genomgång hur arbetsgruppen ser ut och dess behov. Vi kan jämföra det med en fotbollsklubb. Inför varje säsong går tränare och transferansvariga igenom laget. Hur ser det ut? Har vi en vänsterback som kanske börjar bli sugen på att ta nästa steg i karriären? Är personen på väg ut? Har vi någon inom vår egen trupp som vi kan ersätta som vänsterback? Om ja, vilka kompetenser saknar personen? Då sätter vi dem i extra träning för att klara av den rollen. Kanske vår befintliga vänsterback egentligen vill stanna inom laget, men vill ha en ny position. Kan vi flytta upp hen på mittfältet? Vad behövs för att det ska bli bra? Vilka spelare lyfter lagandan, finns det någon vi kan ge extra ansvar som kapten? Vår målvakt har aviserat att det är sista säsongen innan pensionen, vad kan vi göra för att det ska bli en bra ersättare? Vi kanske ska köpa in en ung andremålvakt redan nu, som får växa in och lära sig? Vår bästa målskytt har hackat i spelet sista tiden, vad behöver göras för att få igång det? Behöver vi ta ett samtal och se om det kanske är dags att byta miljö, eller kan hen behöva träna speciellt på något för att hitta flytet igen?

Precis på samma sätt behöver HR och chefer sätta sig ned ordentligt och arbeta igenom varje arbetslag. Hur ser den kommande säsongen ut? Vet vi att någon pensionerar sig? Hur fyller vi den luckan och hur gör vi det i god tid? Hur skapar vi den bästa arbetsgruppen? Är det någon som är redo att ta mer ansvar? Finns det någon vi behöver stärka arbetet kring, så att de inte hamnar på avbytarbänken? Vilka behöver kompetensutveckling, hur kan vi samordna det? Behöver vi rekrytera in någon ny? På lite längre sikt, finns det någon som kan axla chefens roll, när denne är redo att ta nästa steg i organisationen? Har vi personer från andra arbetsgrupper som skulle passa bättre in, kan vi göra ett transferbyte med någon?

Mycket av det här ansvaret läggs på cheferna idag och det är i slutändan deras ansvar. Chefpositionen är dock utsatt och det skulle gynna verksamheterna enormt mycket att strategiskt kunna bolla med en HR-resurs som har en mer övergripande blick. Eftersom chefer brukar vara fullbelastade riskerar vi ständigt hamna i en position där vi inte kan lyfta blicken och se den stora helheten, vad som är bäst för kommunen och vad som också är bäst för den enskilde medarbetaren. I de flesta fall är de båda samma sak. Ska vi jobba strategiskt och kunna lyfta upp fler medarbetare internt, samtidigt som vi kan fylla på med yngre förmågor behövs det strategiska utifrånperspektivet som en HR-resurs kan ge om de har rätt glasögon på sig.

Förslag på punkter som policyn bör innehålla

- Varje år skall HR-resurs och ansvarig chef för varje avdelning gemensamt kartlägga arbetsgruppen och det kommande året utifrån kommunens långsiktiga behov, samt individens behov av utveckling och meningsfullhet.
- Kartläggningen skall exempelvis innehålla uppgifter om det framtida kompetensbehovet, rekryteringsbehov, vilka som skall gå i pension, vilka personer kan axla större ansvar och vilka personer kan eventuellt ta nästa steg i karriären.
- Varje år skall dessa kartläggningar strategiskt diskuteras för att ta fram lämpliga kandidater till ledarskapsutveckling, kompetensutvecklingsinsatser, successionsbehov och omflyttningar inom arbetet. Detta ska sedan återkopplas till ansvariga chefer för att kunna påbörja arbetet med att skapa välfungerande team och flöde inom organisationen.
- Vid kända pensionsavgångar skall dessa tas i beaktande minst 12 månader i förväg för att få en naturlig överlämning. Detta är speciellt viktigt i ledande positioner, där dessa kan behöva

planeras inför flera år i förväg, där potentiella kandidater får växa in i rollen och kompetensutvecklas.

- Vid rekrytering av vakanta ledartjänster eller tjänster med extra ansvar, exempelvis kvalitetsutvecklare, skall rekrytering i första hand ske internt. Skulle inte lämplig kandidat finnas, kan annons gå ut externt.
- Vid internrekrytering skall potentiella kandidater i god tid identifieras (via den årliga kartläggningen) och tillfrågas om intresse. Dessa kandidater bör också kartläggas extra noga, för att behov erbjudas kompetensutveckling inom bristområden.
- Vid extern rekrytering av personal, skall det vid ett tidigt tillfälle efter anställning kartläggas personens framtidsambitioner, kompetensutvecklingsbehov samt styrkor.
- Vid extern rekrytering bör hänsyn tas till arbetsgruppens sammansättning. En blandning av seniora och juniora medarbetare bör eftersträvas.

Varje kommun är sin egen, med olika utmaningar och möjligheter. Därför bör varje kommun själva genomlysna sin verksamhet kring rekrytering idag. Det här är ett förslag på vad som skulle kunna göras, det finns andra alternativ, men det är en nödvändighet. Dels för att få in fler unga i kommunala anställningar, men framförallt för att säkra rekryteringen av nya ledare, skapa mer utvecklingsmöjligheter för medarbetare, bli attraktivare som arbetsgivare och i slutändan spara en hel del pengar.

3. Arbeta med kulturförändring

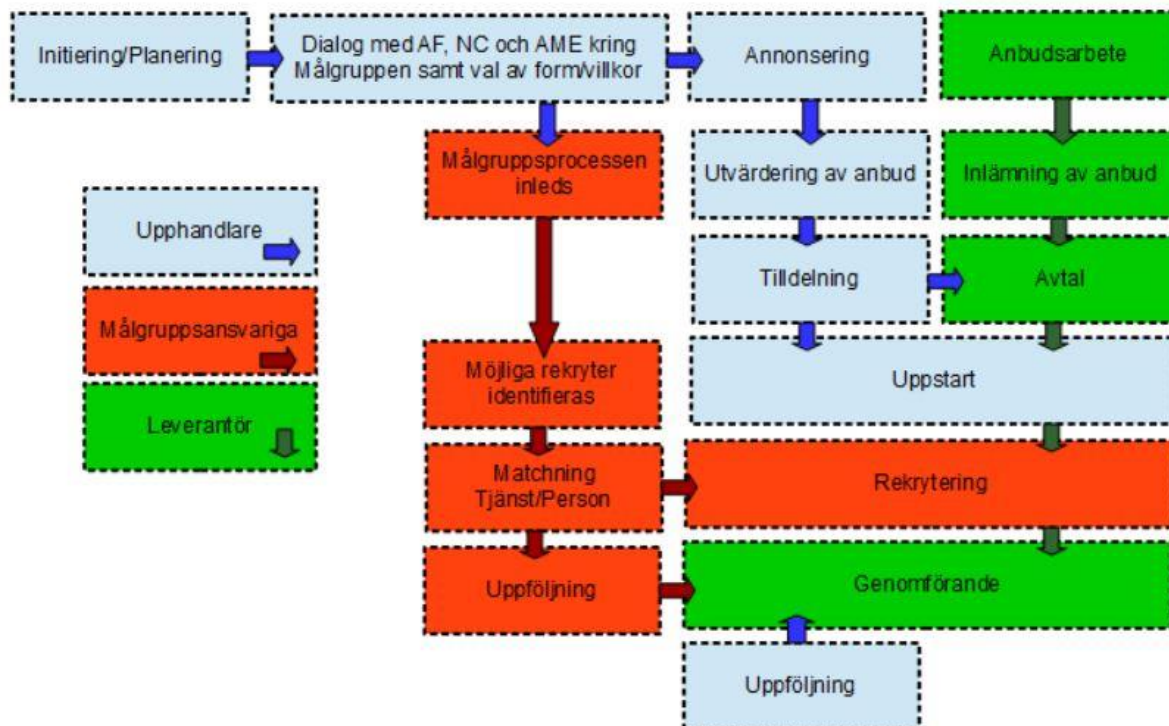
Att skapa policys är en bra start, men det kommer inte att ta det här hela vägen fram. Alla kommuner har fint skrivna policys som inte efterlevs. De är bra för att sätta strukturen, men det är människorna i organisationen som måste leva efter det.

Det tar tid att förändra en organisationskultur. Det krävs ett tydligt ledarskap som går i framkant och visar vägen. Ledarskap som visar på att det här är en fråga som är viktig. Idag är de allra flesta kommuner oattraktiva för unga människor att jobba i, trots att de innehåller några av de mest meningsfulla jobb som kan tänkas. Det handlar inte om pengar eller status. Det handlar om att få möjligheten att utvecklas. Det handlar om att bli sedd, att bli litad på och att få göra skillnad. Det går lätt att hävda, att det är den kommunala organisationen med sitt demokratiska styre som gör detta. Det handlar inte om det. Det handlar om att vi behöver ledare som är kulturbärare, som förstår organisationer och människor. Därför behöver vi först jobba fram en policy kring hur vi strategiskt skall bli en bra arbetsgivare och hur vi ska bli bra på att rekrytera eller skapa karriärvägar. För att sedan också leva detta fullt ut. Där policys levts också av ledarna. Där de bär fanan. Där avsteg från policyn faktiskt leder till konsekvenser. Det här förstår en ledare, men inte nödvändigtvis en chef. Det här blir också en naturlig del av organisationen på sikt, eftersom nya som rekryteras in och de som får ledarskapspositioner får det som en naturlig del av sin organisationskultur. Det är starten som är det jobbiga.

Den här rapporten kan visa på hur många konkreta förslag som helst, som skulle bredda arbetsmarknaden för unga, men alla riktiga förändringar byggs i samverkan mellan struktur och kultur. Du kan inte förändra den ena utan den andra. De förslag som är lätta att ta till sig är de om struktur. Det är lätt att förstå en processkarta eller att vi ska anställa någon med ett ansvar för vissa frågor. Det är den typen av lösningar vi tar till oss hela tiden, men ska vi verkligen få till en långvarig skillnad för unga på arbetsmarknaden och inte minst i kommunal sektor, behöver vi framförallt jobba med förändring av kulturen och attityderna.

Hur kan användandet av sociala upphandlingar skapa fler ungdomsjobb?

Processbeskrivning



Vilka exakta kravställningar som kommunen ställer i upphandlingsförfarandet varierar naturligtvis beroende på typ av upphandling och hur stor upphandlingen är. I vissa upphandlingar finns det inga möjligheter till att ställa sociala krav på leverantören, medan det i andra är högst lämpligt att göra det. Det här måste vara en avvägning inför varje upphandling där samråd kan behövas mellan upphandlare, Navigatorcentrum/Arbetsmarknadsenhet och personalkontor. Även näringslivskontor och de enheter som berörs av upphandlingen kan behöva involveras.

När det gäller krav som kan ställas på upphandlad leverantör så kan det gälla att de tar in ungdomar på praktik, skall ha ett par lärlingsplatser (exempelvis bygg) eller att de ska anställa X antal långtidsarbetslösa ungdomar.

För att det här ska bli lyckat så kommer det krävas tydlighet och en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika parterna.

Det första steget är inför upphandlingen. Upphandlingsenheten bör kunna identifiera vilka upphandlingar som lämpar sig för sociala hänsynskrav. I detta val så görs fördelningen ej lämplig eller lämplig.

De upphandlingar som bedöms lämpliga för sociala hänsynskrav bör sedan diskuteras i samråd med Navigatorcentrum/Arbetsmarknadsenhet (Målgruppsansvariga). Följande frågeställningar bör diskuteras:

- Vilken typ av krav bör vi ställa i upphandlingen? Är det praktik, lärlingsplatser eller anställningar?
- Finns det arbetssökande ungdomar som kan tänkas kvalificera sig för platserna?

- I hur stor omfattning kan vi ställa kraven? Är det 1, 2 eller 10 personer? Är det deltid eller heltid? Hur lång skall anställningen vara?

När dessa frågor är besvarade så skrivs kraven in i upphandlingsunderlaget tillsammans med alla andra krav. I varje upphandlingsunderlag bör det också ingå en beskrivning av den vidare processen för arbetet med att tillgodogöra de sociala kraven. Så att leverantörer känner sig trygga i att de får hjälp med den delen av kommun och Arbetsförmedlingen om de vinner upphandlingen. Det bör också tydligt framgå i upphandlingsunderlaget att leverantören anger i sitt anbud att de förstått och accepterar kraven på social hänsyn.

Upphandlingen läggs ut och anbud kommer in precis som vanligt. Kommunen bistår med svar på eventuella frågor som kommer in.

Upphandlingsenheten går igenom inkomna anbud och säkerställer att även de sociala hänsynskraven är uppfyllda. I övrigt sker processen precis som vanligt.

De leverantörer med bäst anbud vinner upphandlingen och anbudsgivare tilldelas beslutet. Efter tilldelningsbeslutet börjar det stora jobbet kring sociala hänsynskraven.

När tilldelning är gjord så bör leverantörens kontaktuppgifter sändas till

Navigatorcentrum/Arbetsmarknadsenhet där en person har fått ansvar för detta område. Dessa tar kontakt med leverantören och sammankallar ett gemensamt möte där också Arbetsförmedlingen är representerade.

Alternativt gymnasieskolan om kraven varit att ta emot praktikanter från skolan.

Det gemensamma mötet bör leda till följande:

- Vilken typ av tjänst/tjänster är leverantören villig att ta emot praktikant/ungdomsanställning till?
- Vilken ungefärlig kravprofil har leverantören?
- Hur vill leverantören att ansöknings-/rekryteringsprocessen går till? Vill de få in CV, intervjua själva? Skall Arbetsförmedlingen föreslå namn osv.
- Datum när praktiken/anställningen skall börja, samt andra formaliteter som anställningstid, lön och klagande om eventuella anställningsstöd.

Navigatorcentrum/Arbetsmarknadsenhet och Arbetsförmedlingen identifierar sedan X antal individer som bedöms lämpliga för arbetet/praktiken. Beroende på hur leverantören vill ha det så sköts processen utifrån deras önskemål.

När leverantören har funnit den eller de personer som de vill ta in så skrivs praktik- alternativt anställningsavtal. Samt eventuella papper mellan leverantör och Arbetsförmedlingen om anställningsstöd. I samband med detta bör också ungdomen få en kontaktperson (bör vara samma som har ansvar för att sammankalla det gemensamma mötet, då blir det också enkelt och tydligt för leverantören) tilldelad från Navigatorcentrum/Arbetsmarknadsenhet. Denna kontaktperson skall kontinuerligt följa upp så att leverantören sköter sina åtaganden och stämma av med både leverantör och ungdom så att det fungerar enligt planen.

Skulle det vara så att det inte fungerar så bör det ske ett gemensamt möte med alla parter för att eventuellt göra förändringar. I fall där det är så illa att ungdomen inte kan vara kvar bör praktik/anställning avbrytas och en ny person tas in istället enligt processen som beskrivits ovan.

Vad behöver kommunerna förändra i upphandlingsprocessen?

Flera kommuner är i gång med att börja införa mer sociala hänsynskrav i upphandlingar. Däremot verkar det inte finnas någon klar process hur de här kraven skall uppfyllas eller en tydlig process för hur det ska ske.

Ovan finns ett sådant förslag för hur det skall bli tydligare för både upphandlare och leverantörer. Navigatorcentrum, Arbetsförmedlingen och Arbetsmarknadsenheterna har kunskaperna kring identifiering och matchning av individer. Här finns alla möjligheter att samverka nära för att skapa rätt kravställningar innan upphandlingen, samt underlätta för leverantören att hitta rätt person. Dessutom får upphandlingsenheten en extra hjälp i att sköta uppföljningen.

Det behöver i första steget till ett samverkansmöte mellan upphandlare och personal på Navigatorcentrum, Arbetsförmedlingen och/eller Arbetsmarknadsenheten för att diskutera och formalisera hur de lokala processerna skall se ut.

Vad behöver Arbetsförmedlingen bistå med i upphandlingsprocessen?

Två saker är viktigt för Arbetsförmedlingen att bistå med i upphandlingsprocessen. Det första är en dedikerad förmedlare som har ansvar för just detta område. Någon som har stor förståelse för arbetsgivares situation, samt är samarbetsvillig. För att få en enkelhet i processerna behövs det en person, som är med på möten kring vilka krav som är rimliga att ställa i upphandlingen, ta fram personer att matcha och hjälpa till med rekryteringen. Personen bör också ha mandat att uttrycka vilken målgrupp som är mest lämplig att prioritera i upphandlingen, utifrån Arbetsförmedlingens perspektiv. Eftersom sociala hänsynskrav kan användas till fler grupper än ungdomar.

Det andra som Arbetsförmedlingen behöver bistå med är matchningsbara kandidater, samt hjälpa till att intervjua och förbereda de här personerna för arbetet. I det kan det också innebära att klä på personerna med kortare eller längre arbetsmarknadsutbildningar. Här har Arbetsförmedlingen en nyckelroll, där de sitter på både flest matchningsbara kandidater, samt mest resurser och möjligheter till att utbilda. Lämpliga kandidater kan naturligtvis hittas också hos socialtjänsten, Navigatorcentrum och Arbetsmarknadsenheter, men i de flesta fall är de också inskrivna hos Arbetsförmedlingen.

Viktigt att poängtera är också att Arbetsförmedlingens roll skall vara en stödjande roll i detta, inte beslutande. I slutändan är det den upphandlade leverantören som skall bestämma vem de vill anställa och i första hand i samråd med kommunen, då det är de som upphandlat, samt också sköter uppföljningen.

Bilaga 4 Checklista för introduktion

Det går inte helt att generalisera hur en introduktion ska gå till. Varje arbetsplats har sina egna förutsättningar. Viktigt att förstå är att introduktionen på många sätt börjar redan i platsannonserna och i anställningsintervjuerna. Hur presenteras arbetet och arbetsplatsen? Är det en korrekt bild som ges, så att den nya arbetstagaren får rätt förväntningar?

Ser vi till undersökningar kring introduktion så finns det några saker att tänka på:

- Nya medarbetare stannar längre och upplever sig nöjdare med jobbet om de får en introduktion som varar över tid. Mentorskap eller handledare kan säkerställa detta.
- Nya medarbetare upplever sin introduktion som mycket bättre om de får ett personligt samtal med sin chef första dagen. Som människor vill vi veta vad som förväntas av oss och det är chefen som bör ha de förväntningarna klara.
- Alla människor är nervösa när de börjar ett nytt jobb, inte minst de som varit utan ett arbete länge och inte är van vid en ny arbetsplats. Se till att göra mottagandet varmt och personligt.
- När det gäller anställning av utomeuropeiskt födda, kan det behövas läggas mer tid på introduktionen. Det kan finnas en avsaknad av erfarenhet av svenska arbetsplatser och för att underlätta missuppfattningar kan extra tid krävas för att säkerställa att det fungerar.

Innan anställning

- Ringa några dagar innan anställning för att trygga ankomsten första dagen
- Informera övrig personal att det kommer en ny, vem det är
- Utse en handledare/mentor
- Förbereda en arbetsbeskrivning
- Förberett schema och arbetstider
- Avsätt tid
- Anställningsbevis
- Informera om policys

Första veckan

- Ta emot personligen och få den nya att känna sig välkommen
- Har den nya personen blivit presenterad för alla?
- Praktisk information (mat, räkning, rast, telefoner)
- Klädesinformation (information om hur personer klär sig på arbetsplatser)
- Gå igenom företagets policys
- Välkomstbrev
- Brandsäkerhet
- Nycklar
- Sekretess
- Hur gör vi när vi blir sjuka?
- Värdegrunder
- Arbetstider
- Bemötande

- Skyddsinstruktioner
- Samtal kring förväntningar från arbetsgivare och arbetstagare
- Introductional slack (första dagarna är det tusen saker i huvudet på arbetstagaren, låt dem få reflektionsstunder för att smälta intrycken)

Efter första veckan och framåt

- Följ kontinuerligt upp hur det går och om det är några oklarheter
- Stäm av att förväntningarna hos den nyanställde motsvarar det jobbet visar sig vara
- Stäm av med eventuell mentor/handledare

REGIONAL UTVECKLING
Regional utveckling, kultur och bildning

regionblekinge.se
regionalutveckling@regionblekinge.se



MED FINANSIERING FRÅN

